

عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس من
وجهة نظر المديرين والمعلمين

سمر "محمد نابغ" عبد الجليل ريمايوي

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1444هـ / 2023م

واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس من وجهة نظر المديرين والمعلمين

إعداد

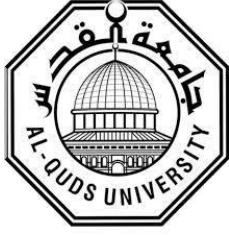
سمر "محمد نابغ" عبد الجليل ريماي

بكالوريوس كيمياء - جامعة القدس - أبو ديس

المشرف: الدكتور محمد عوض شعيبات

قدّمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة التربوية من عمادة
الدراسات العليا/ كلية العلوم التربوية/ جامعة القدس.

1444هـ / 2023م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
برنامج إدارة تربوية

إجازة الرسالة

واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس من وجهة نظر
المديرين والمعلمين

اسم الطالبة: سمر "محمد نابغ" ريماي

الرقم الجامعي: 22010035

المشرف: د محمد عوض شعيبات

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 9 / 1 / 2023م من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم
وتواقيعهم:

.....: التوقيع

د. محمد شعيبات

رئيس لجنة المناقشة:

.....: التوقيع

أ.د. محمود أبو سمرة

ممتحناً داخلياً:

.....: التوقيع

د. يوسف حرفوش

ممتحناً خارجياً:

القدس - فلسطين

1444هـ / 2023م

الإهداء

إلى روح والدي الطاهرة.... قدوتي الأولى.... من علمني أن النجاح لا يأتي إلا بالصبر
والإصرار..... من رفعت رأسي عاليا افتخاراً به... رحمك الله يا أبي
إلى رمز الحنان والدفء، أطل الله في عمرها، وأمدّها بالصحة والعافية.... أمي الغالية
إلى من ساندني ووقف إلى جانبي حتى يتحقق الحلم.... رفيق دربي وشريك حياتي زوجي الحبيب
"مجدي"

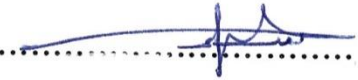
إلى من نشأت معهم وسكنوا قلبي ووجداني.... أخواتي إيناس وسهاد
إلى من بهم يشند ساعدي وتعلو هامتي هم سندي وقوتي.... إخواني سعد وعلي
إلى أبنائي وقرة عيني.... ندين ونورين ومجد ونايف
إلى عائلتي الثانية التي ساندتني خلال فترة دراستي... أهل زوجي
إلى كل أهلي وأصدقائي وأحبابي... أعمامي... عماتي.... خالي... خالاتي
إليكم جميعاً أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع

الباحثة

سمر "محمد نابغ" ريموي

الإقرار

أقر أنا معدة الرسالة، بأنها قدّمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تمّ الإشارة إليه حيثما ورد، وأنّ هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل أيّ درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع: 

سمر "محمد نابغ" ريماي

التاريخ: 9 / 1 / 2023م

الشكر والتقدير

قال تعالى: (وَلَيْنَ شُكْرُكُمْ لَازِيدَتُكُمْ) (إبراهيم: 17)

الحمد والشكر لله رب العالمين، اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك، والصلاة

والسلام على رسولنا محمد صلى الله عليه وسلم المعلم الأول وعلى آله وصحبه أجمعين.

ثم الشكر والعرفان إلى مشرف الدراسة الدكتور الفاضل/ محمد عوض شعيبات، والذي تفضل

بالإشراف على هذه الرسالة، فوجدت منه الخلق الرفيع، والتواضع الجم والرأي السديد، والتوجيه الرشيد،

فكان لمتابعته الأثر الكبير في إخراج هذه الرسالة المتواضعة على صورتها التي هي عليها الآن، فجزاه

الله خير الجزاء في الدنيا والآخرة.

كما وأتقدم بالشكر والامتنان إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهما بقبول مناقشة الرسالة

وإثرائها بملاحظاتهم السديدة.

وأنتقدم بالشكر إلى جميع السادة المحكمين لما قدّموه لي من نصح وارشاد.

والشكر موصول لأساتذتي الكرام وللهيئة التدريسية بجامعة الغراء، الذين لم يبخلوا بأي معلومة علينا

طوال مسيرتنا الدراسية، فكانوا السند والدعم لنا في جميع مراحل الدراسة.

وأشكر جميع اللذين وقفوا بجانبني وكانوا سنداً وعوناً لي خلال فترة إعداد هذه الرسالة.

الباحثة

سمر "محمد نابغ" ريمايوي

الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس من وجهة نظر المديرين والمعلمين، ولتحقيق هدف الدراسة اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومعلمي المدارس الحكومية في محافظة القدس، للعام الدراسي (2023/2022) الموزعين على (125) مدرسة، والبالغ عددهم (2442) معلماً ومعلمة، و(125) مديراً ومديرة، واشتملت عينة الدراسة على (245) معلماً ومعلمة من المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس، (106) معلماً ومعلمة من مديرية القدس الشريف، و(139) معلماً ومعلمة من مديرية ضواحي القدس الشريف، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية من أفراد مجتمع الدراسة، وتشكل ما نسبته (10%) من مجتمع الدراسة، وتم استخدام العينة القصدية لاختيار عينة المديرين، والتي تكونت من (8) مديرين، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة مكونة من (46) فقرة، موزعة على خمسة مجالات: الضرورة للتغيير، وضع رؤية استراتيجية للتغيير، بناء ثقافة داعمة للتغيير، التحفيز للتغيير، متابعة عملية التغيير، بالإضافة إلى المقابلة التي شملت (5) أسئلة مفتوحة، وتم التحقق من صدق وثبات أداتي الدراسة بالطرق الإحصائية والتربوية المناسبة.

أظهرت نتائج الدراسة أن واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس من وجهة نظر المديرين والمعلمين، جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.95)، كذلك أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات إجابة أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير المديرية، والجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وأشارت نتائج المقابلات إلى أن المديرين يطبقون إدارة التغيير في مدارسهم، وأنه يوجد عدد من التحديات التي تعيق من تحقيق إدارة التغيير.

وفي ضوء النتائج التي خرجت بها الدراسة، توصلت الباحثة إلى عدد من التوصيات، منها ضرورة الاهتمام بتدريب مديري المدارس الحكومية على كيفية إعداد رؤية استراتيجية واضحة وذات جودة وكفاءة للتغيير .

الكلمات المفتاحية: إدارة التغيير، المدارس الحكومية، محافظة القدس.

The status of Change Management Among Public School Principals in Jerusalem Governorate from the Point of View of Principals and Teachers

Prepared by: Samar Mohammad Nabeg Rimawi

Supervision: Dr. Mohammad Awad Shuibat

Abstract

The study aimed to identify the status of change management among public school principals in Jerusalem Governorate from perspectives of principals and teachers. In order to achieve the objective of study, the researcher adopted the descriptive analytical method, The study population consisted of all principals and teachers of public schools in Jerusalem Governorate, for the academic year (2022/2023), distributed over (125) schools, and their number was (2442) teachers, and (125) principals, The study sample included (245) teachers from the Palestinian government schools in Jerusalem governorate, (106) teachers from the Al-Quds Al-Sharif Directorate, and (139) teacher from the Jerusalem Suburbs Directorate, who were selected by random method from among the members of the study population, and they constitute (10%) of the study population, while the Managers sample selected by Purposive sample, which consisted of (8) managers ,To achieve the objective of the study, a questionnaire consisting of (46) items was developed, divided into five fields: The necessity to change, Develop a strategic vision for change, Building a culture supportive of change, Motivation for change, Follow-up of the change process. In addition to the interview, which included (5) open questions, both validity and reliability were verified by appropriate statistical methods.

The results of the study showed that the status of change management, among public school principals in Jerusalem governorate from the point of view of principals and teachers, was (medium), the average mean of the total degree scored (2.95).

Results also showed that there were no statistical significant difference in the status of change management to public school principals in Jerusalem governorate from the perspectives of teachers based on respondents 'perspectives due to the variable of the directorate, gender, qualification, and years of experience'. In addition, the principals interviews results indicated that principals apply change management in their schools, and that there are challenges that may hinder the implementation of change management.

In light of the results of the study, the researcher has reached several recommendations, including the need to pay attention to training public schools' principals on how to prepare a clear, quality and efficient strategic vision for change.

Keywords: change management, public schools, Jerusalem governorate.

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 المقدمة

2.1 مشكلة الدراسة

3.1 أسئلة الدراسة

4.1 فرضيات الدراسة

5.1 أهداف الدراسة

6.1 أهمية الدراسة

7.1 حدود الدراسة

8.1 مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 المقدمة

وجدت الإدارة في هذه الحياة منذ خلق الله سبحانه وتعالى الإنسان، فكان يقوم بإدارة شؤون حياته وأسرته بشكل أبسط مما هو عليه الحال في الوقت الحاضر، فالحضارات السابقة عرفت الإدارة وطبقته من خلال ما لديها من وسائل وإمكانات متوفرة، وتعتبر الإدارة من أهم الأنشطة الإنسانية في أي مجتمع عبر التاريخ، لما لها من تأثير على حياة الناس ولارتباطها بالشؤون الاقتصادية والاجتماعية، والسياسية والتربوية وأنها سبب رئيس للتقدم والتطور في مجالات الحياة المختلفة حيث أن الإدارة الناجحة هي أساس نجاح أي منظمة.

وتحتل الإدارة الدور الأساس في عمل الأنظمة بكافة أشكالها، مثل النظام الاقتصادي والإعلامي والسياسي والتربوي وغيرها من النظم الاجتماعية، مما دفع الباحثين لإجراء الدراسات والبحوث المتخصصة في ميدان الإدارة العامة، إلا أن ميدان الإدارة التربوية أخذ النصيب الأكبر من الدراسات العلمية الحديثة. ولما كانت التربية هي المحرك الأساس لمسيرة تطور الإنسان ومواكبة مستجدات العصر كان لا بد من الترابط القوي بين مفهومي الإدارة والتربية، ليطلق عليها الإدارة التربوية والتي أصبح ينظر إليها على أنها علم وفن ومهارة وأخلاق للاستغناء في ذلك عن مفاهيم العشوائية والتخبط في المؤسسات التربوية والارتقاء إلى مفاهيم التخطيط والتنظيم، وإدارة الأزمات، وإدارة التغيير والإدارة الإبداعية، والإدارة الإلكترونية وغيرها من المفاهيم الإدارية التي تهدف إلى استثمار الإمكانات المادية والبشرية المتاحة، والتقدم بالنظام التربوي ومستوى الأداء (أبو العلا، 2013).

وفي الآونة الأخيرة شهد العالم تطوراً في المجالات جميعها، وعلم الإدارة كغيره من العلوم تأثر بهذه التطورات وواجه تحديات مختلفة نتيجة لثورة المعلومات والاتصالات، ومع هذا التطور والتقدم ظهرت أساليب إدارية لتتلاءم مع التطورات والتغيرات، فالإدارة بتوجهها الحديث تسعى إلى أن تكون إبداعية التفكير والمنهج وأن تحدث التغيير في المنظمات، فقد أثبتت الدراسات والأبحاث التربوية أن الأساليب الإدارية التقليدية غير قادرة على التعامل مع المتغيرات الحديثة، لذلك فإن المنظمات الحديثة تعمل على تقديم آلية إدارية مرنة تركز على النتائج وتوسع دائرتها لتصبح قادرة على الإبداع والابتكار والتغيير (الزعير، 2011). فظهرت إدارة التغيير التي تعد مهارة مستجدة في المنظمات وعملاً متواصلًا لا يتوقف عند حد معين، التي تحتاج إلى قوة إدارة وبراعة، والقدرة على المشاركة والإقناع والإبداع وتطوير وتدريب المهارات، والثقة المتبادلة بين المدراء والعاملين والتركيز على رأس المال البشري واستثماره (الحري، 2011).

وبما أن التربية هي عصب الحياة فيجب أن يبدأ التغيير من المؤسسات التربوية، وذلك بتغيير نمط سلوك العمل الثابت لدى مديري المدارس، إلى سلوك إداري جديد يتناسب مع متطلبات العصر وبالتالي إذا لم يحدث تغيير لاستيعاب مستجدات العصر على المستوى الشخصي والمؤسسي، فإن ذلك سيسهم في إخراج المؤسسات التربوية من سباق البقاء والنماء وسيؤدي إلى فشل الخطط التربوية في تحقيق الأهداف المنشودة؛ فالتغيير سمة من سمات العصر، والتعامل معه أصبح ضرورة ملحة، تعبر عن حقيقة التطور الفكري الإنساني (الجوارنة وصوص، 2006).

فقد أصبحت عملية التغيير أمراً مهماً بالنسبة للمؤسسات على اختلافها، وخاصة المؤسسات التربوية وأصبح الانفتاح عليها ومعرفة أسبابها والعناصر المكونة لها من السبل المهمة للحفاظ على وضعها وتحقيق النمو والتقدم المطلوب، فالمؤسسة التي لا تستطيع مواكبة الأحداث المتتالية

والمتسارعة في التغيير سوف تواجه الفشل في تحقيق أهدافها، ولن تتماشى مع البيئة المحيطة من حولها، وسوف يهدد ذلك استقرارها، فالتغيير يعتبر من أهم مقومات الاستقرار (العطيات، 2006).

وأي عملية تغيير في مؤسسة تعليمية تتطلب مديراً ناجحاً لإدارة هذا التغيير، ولا يتوقف دور مدير المدرسة الحديث عند مستوى معين من الكفاءة والفعالية، بل يجب أن يكون لديه قدرة على استيعاب التغيرات والتعامل معها، وأن يكون مستعداً تماماً للتكيف مع متطلبات العصر، وتقديم أفكار جديدة، وإحداث التغيير في المدرسة من خلال تغيير الثقافة السائدة في المدرسة، وتحسين الرؤية المستقبلية للمدرسة، وبناء العلاقات الجيدة مع العاملين في المدرسة وتفجير الطاقات الإبداعية عندهم، وجعل الابتكار والإبداع والمرونة أساس إدارة المجتمع المدرسي (طه، 2014).

ويعد الإداريون أهم فئات مجتمعاتنا المعاصرة، فعلى درجة و وضوح رؤيتهم وإعدادهم يتوقف تقدم هذه المجتمعات وتطورها، والإداري إنسان تتوافر لديه مجموعة من البنى والتراكيب المعرفية، والقيمية والمهارية، هذا بالإضافة إلى أن بيئة عمل الإداري مليئة بالمؤثرات المتعددة، ولذا فإن ممارسة الإداري لوظائفه الأساسية تتطلب منه أن يكون على علم بوظائف دوره ومتطلباته وأبعاده وأنه يحسن في الوقت نفسه تبصر منطلقاته الفلسفية ومدى تكامل مفاهيم النظرية التي يعتمدها في ممارسة عملية الاختيار بين البدائل واحتمالات المواقف التي يقابلها ويتعامل معها (الطويل، 2006).

كذلك فإن لموقع مدير المدرسة في عملية التغيير في المدرسة دوراً مهماً، فإدارة التغيير هي الإدارة التي تبعد المدير عن العمل التقليدي، وتطور من دوره ليكون قادراً على إحداث التغيير في مؤسسته من خلال تحسين أساليب الاتصال والتواصل مع العاملين والمجتمع المحلي، وأن يتبنى قرارات تعاونية تشاورية، ويجب أن يمتلك القدرة على توفير المناخ الملائم ووضع استراتيجيات فاعلة،

وتطبيقها ومتابعتها، وخلق الحماس والدافعية لدى العاملين، وتشجيعهم على العمل التعاوني، للإرتقاء بالمؤسسة التربوية، ومواجهة المستجدات والتطورات لتحقيق الأهداف المطلوبة (ربايعة، 2018).

واستناداً إلى ما تم طرحه يمكن القول إن ممارسة إدارة التغيير في المؤسسات التربوية وعلى مستوى المدارس بشكل خاص أصبحت ضرورة ملحة، وانطلاقاً من ذلك اتجهت معظم الدول النامية والمتقدمة لوضع معايير تكفل الممارسة الناجحة لعملية إدارة التغيير.

أما في الواقع الفلسطيني، فقد عمدت وزارة التربية والتعليم العالي، ومنذ تسلمها المؤسسات التربوية التعليمية والإشراف عليها، إلى إعادة بناء جهاز التربية والتعليم، استحداث كل ما هو جديد، من تغيير في المناهج، وتغيير في الهياكل الإدارية، والاهتمام بالبنية التحتية والمرافق التربوية، فالمدارس تتطلب إدارات تربوية قادرة على التميز وتحديد الاحتياجات، لإدارة فعالة في ترجمة التوجهات والرؤى إلى مخرجات تربوية تحقق الأهداف المرجوة، وتواكب التغييرات والتطورات (النجوم وآخرون، 2006).

وفي هذا السياق، تأتي هذه الدراسة للكشف عن واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس من وجهة نظر المديرين والمعلمين.

2.1 مشكلة الدراسة

مع التطورات والتغييرات السريعة، بات يلاحظ أن الإدارة المدرسية التقليدية لم تعد قادرة على مواكبة التطور، ونجد العديد من الأشخاص يرفضون التغيير لمجرد الرفض فقط ودون أي مبررات حتى لو كان ذلك يصب في مصلحة العمل التربوي، أو يرفض البعض التغيير لمصالح شخصية كونه مستفيداً من الوضع المتردي للجهة التي ينتمي لها، أو ضعف الموارد المادية التي تقف عائقاً أمام عملية التطوير والتغيير، ولذا تلمس الباحثة هذه المشكلة من خلال عملها كمعلمة في إحدى المدارس الحكومية في محافظة القدس، حيث تولد لديها شعور بمشكلة الدراسة التي تتمثل بضعف ممارسة

مديري المدارس الحكومية لإدارة التغيير، وفي هذا السياق، ارتأت الباحثة إعداد هذه الدراسة آملة أن تسهم في تقديم إضافة جديدة إلى الموضوع في سياق الجهود المبذولة لتطوير العملية التربوية وتجويدها.

لذا تتحدد مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟

3.1 أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين؟

السؤال الثاني: هل تختلف تقديرات افراد عينة الدراسة من المعلمين لواقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس باختلاف متغيرات الدراسة (المديرية، الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة)؟

السؤال الثالث: ما واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس من وجهة نظر المديرين؟

وانبثق عن السؤال الثالث الأسئلة الفرعية الآتية:

أسئلة المقابلة:

السؤال الأول:

من وجهة نظرك كيف تأخذ رؤية مدرستك التوجه نحو التغيير؟

السؤال الثاني:

ما الاستراتيجيات التي تتبعها في بناء ونشر ثقافة التغيير في مدرستك؟

السؤال الثالث:

ما الخطوات التي تتخذها في تطوير قدرات ومهارات معلميك وتحفيزهم نحو التغيير؟

السؤال الرابع:

ما مدى متابعتك وتقييمك لعملية التغيير في المدرسة؟

السؤال الخامس:

ما المعوقات التي تقف امامك في تحقيق التغيير في مدرستك؟

4.1 فرضيات الدراسة

استناداً إلى السؤال الثاني فإن الدراسة تحاول اختبار صحة مجموعة من الفرضيات الصفرية

الآتية:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات

استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين لواقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في

محافظة القدس تعزى لمتغير المديرية (القدس، ضواحي القدس).

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات

استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين لواقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في

محافظة القدس تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات

استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين لواقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في

محافظة القدس تعزى لمتغير المؤهل العلمي (أقل من بكالوريوس، بكالوريوس، أعلى من بكالوريوس).

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين لواقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

5.1 أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- التعرف إلى واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين.
- 2- الكشف عن دلالات الفروق ذات الدلالة الإحصائية - إن وجدت - بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس باختلاف متغيرات: المديرية، الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة.
- 3- التعرف إلى واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس من وجهة نظر المديرين.
- 4- وضع توصيات تجعل من عملية التغيير عملية مقبولة للعاملين في مدارس محافظة القدس.

6.1 أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة فيما يأتي:

أ- الأهمية النظرية:

1. تتبع أهمية الدراسة من خلال تسليطها الضوء على موضوع ذا أهمية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية وهو إدارة التغيير من أجل تحسين العملية التربوية والارتقاء من خلال خمس مجالات

مهمة وهي الضرورة للتغيير، ورؤية التغيير الاستراتيجية، وبناء ثقافة داعمة للتغيير، والتحفيز للتغيير، ومتابعة عملية التغيير.

2. يتوافق موضوع الدراسة مع التوجهات الإدارية الحديثة، التي أشارت إلى أهمية تقديم اقتراحات للاستفادة من التغيير في المؤسسات التربوية، والتغلب على المشاكل التي قد تعترض عملية التغيير والتي بدورها تعمل على تطوير المدارس، واستشراف آفاق المستقبل، الأمر الذي شجع على عمل هذه الدراسة.

3. تسهم الدراسة في إثراء المكتبات، حيث يستطيع الباحثين الاستفادة من الدراسة، والتعمق بموضوع إدارة التغيير، في ظل التغيرات الحالية المتسارعة.

ب- الأهمية التطبيقية:

1- استعانة المخططين التربويين، والقائمين على العملية التعليمية، وأصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم بالنتائج الميدانية للدراسة من خلال إعادة النظر في أهمية إيجاد أساليب واستراتيجيات إدارة التغيير، بما يؤثر بالإيجاب على الأداء الوظيفي ويكون قادراً على تحقيق قيمة مضافة من الناحية التربوية والاجتماعية.

2- يمكن أن تكون الدراسة بمثابة مرجع يرجع إليه الباحثون، لإجراء المزيد من الدراسات حول إدارة التغيير في المؤسسات التربوية والتي يستفاد من نتائجها وما تحمله من مضامين تسهم في تحقيق النمو الشامل في العملية التعليمية باعتباره الرصيد الاستراتيجي الذي يعمل على توفير القوى الراغبة بعملية التغيير، وتعزيز مهارة البحث العلمي.

3- يمكن أن تخدم نتائج هذه الدراسة فريق العمل في المدرسة القائم على عملية التغيير بأن هذه العملية لا بد لها من رؤية واضحة للتغيير المنشود وتحديد الأهداف التي تسعى أي منظمة لتحقيقها بهدف النجاح وصولاً إلى الأفكار التي تدعم إدارة التغيير.

7.1 حدود الدراسة

تحدد نتائج الدراسة في الحدود والمحددات الآتية:

الحدود الموضوعية: تحددت الدراسة بعنوانها المتعلق في الكشف عن واقع إدارة التغيير في المدارس الحكومية في محافظة القدس.

الحدود البشرية: اقتصر تطبيق الدراسة على عينة من مديري ومعلمي المدارس الحكومية في مدارس محافظة القدس.

الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2023/2022م.

الحدود المكانية: اقتصر تطبيق الدراسة على المدارس الحكومية في محافظة القدس، الموزعين على مديريتين: مديرية القدس الشريف، ومديرية ضواحي القدس.

محددات مفاهيمية: تحددت نتائج هذه الدراسة بالتعريفات الإجرائية الواردة فيها وهي إدارة التغيير، المدارس الحكومية، محافظة القدس.

8.1 مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية:

تضمنت الدراسة الحالية مصطلحات عرّفت على النحو الآتي:

إدارة التغيير: Change management: وتعرف بأنها "مصطلح إداري يقصد به إجراء تغيير في طريقة العمل أو إدارة المؤسسة، من خلال خطة واضحة المعالم، والهدف منه مواكبة التغييرات والتطورات الحديثة في محيط العمل لغرض الارتقاء بالإنتاجية، وكفاءة العمل في المؤسسة والمنشأة" (عرفة، 2012: 15).

وتُعرف إجرائياً لأغراض الدراسة: مجموعة العمل التي تقوم برسم الخطوات التي يتم اتخاذها لإحداث تغيير مدروس في أي عنصر من عناصر التنظيم داخل المدرسة لتحقيق أهداف محددة.

المدارس الحكومية: **public schools**: أي مدرسة تديرها وتشرف عليها وزارة التربية والتعليم (الإدارة العامة للتخطيط التربوي، 2019: 5).

محافظة القدس: **Jerusalem Governorate**: هي "مدينة القدس وضواحيها، والتي تمتد من قرية العيزرية والطور شرقاً إلى قطنة وبيت اكسا غرباً، ومن صور باهر جنوباً إلى جبع ومخماس شمالاً، مضاف إليها قرية بيت صفافا جنوباً" (أبو صوي، 2003: 22).

وتقسم محافظة القدس إلى جزئين، لأغراض إحصائية بحثية، كما بينها الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2021: 170) هما:

الجزء الأول (**منطقة J1**) التي تشمل ذلك الجزء من محافظة القدس الذي ضمه الاحتلال الإسرائيلي إليه عنوة بعد احتلاله للضفة الغربية عام 1967، وتضم منطقة كفر عقب، بيت حنينا، مخيم شعفاط، شعفاط، العيساوية، الشيخ جراح، وادي الجوز، باب الساهرة، الصوانة، الطور (جبل الزيتون)، القدس "بيت المقدس"، الشياح، راس العامود، سلوان الثوري جبل المكبر، السواحة الغربية بيت صفافا، شرفات صور باهر، أم طوبا. وتشرف على هذه المناطق مديرية التربية والتعليم القدس وفيها (51) مدرسة حكومية.

الجزء الثاني من محافظة القدس (**منطقة J2**) باقي المحافظة، وتضم منطقة (J2) تجمعات رافات، مخماس، مخيم قلنديا، قلنديا، بيت دقو، جبع، الجديرة، الرام وضاحية البريد، بيت عنان، الجيب، بير نبالا، بيت إجزا، القبيبة، خرائب أم اللحم، بدو، النبي صموئيل، حزما، بيت حنينا البلد، قطنة، بيت سوريك، بيت إكساء، عناتا، الكعابنة "تجمع بدوي"، الزعيم، العيزرية، أبو ديس، عرب الجهالين (سلامات)، السواحة الشرقية، الشيخ سعد. وتشرف على هذه المناطق مديرية التربية والتعليم ضواحي القدس وفيها (74) مدرسة حكومية.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.1 الإطار النظري

1.1.2 الإدارة المدرسية

2.1.2 إدارة التغيير

2.2 الدراسات السابقة

1.2.2 الدراسات العربية

2.2.2 الدراسات الأجنبية

3.2 التعقيب على الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يعرض الفصل الحالي الإطار النظري للدراسة والذي يحتوي على تعريف بماهية إدارة التغيير، كذلك يتناول الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي بحثت في موضوع واقع إدارة التغيير.

1.2 الإطار النظري

يعد العصر الحديث عصر التغيير في مجالات الحياة كافة: الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، والثقافية والإدارية وغيرها والتي تنعكس آثارها على طبيعة الوظائف الإدارية المختلفة التي تحقق التكيف والتوافق مع هذه التغيرات المتسارعة، ولذلك نجد مختلف المنظمات باختلاف تخصصاتها وخدماتها تسعى للتغيير نحو الأفضل.

فلا يمكن لأي منظمة تسعى نحو التطور ومواكبة التقدم التكنولوجي والثقافي أن تستغني عن التغيير، فلا بد لها من أن تواكب التغيير وذلك للحفاظ على استمراريتها ونموها وبقائها، ومن تلك المنظمات المؤسسات التربوية والتي على الإدارة المدرسية فيها أن تتخذ كافة التدابير اللازمة لتحقيق التغيير الذي يسهم في تطوير تلك المدارس ومساعدتها على مواكبة التطور التكنولوجي والمعرفي حتى تضمن نجاحها واستمرارها مع تميزها في العمل والإنتاجية (الزعبي، 2011).

1.1.2 الإدارة المدرسية

تعتبر الإدارة المدرسية مفهوماً شاملاً لكل أطراف العملية التربوية في المجتمع والبيئة المحيطة، حيث أن الإدارة المدرسية تشمل مدير المدرسة ولجانها ومجالسها المختلفة، والمدرسين الممارسين للعملية التربوية والتعليمية، وكذلك تشمل الطلبة داخل الصفوف، وأولياء الأمور، والعاملين في الجهاز الإداري التربوي في المنطقة، وبالتالي فإن مفهوم الإدارة المدرسية مفهوم شامل وكبير يلقي بظلاله

على المجتمع المحلي، إلا أن الأهم من ذلك هي العلاقات النازمة لكل هذه الاطراف (الهيبل، 2008).

فالإدارة المدرسية يعرفها أبو مراحيل (2012: 11) بأنها "مجموعة الجهود والأنشطة المخططة والمنظمة والقاصدة إلى تحقيق الأهداف التربوية المرسومة سلفاً من خلال ممارسة الأساليب الاشرافية في المجالات الإدارية والفنية والاجتماعية والإبداعية بهدف تحسين العملية التعليمية التربوية".

أما عساف (2005: 13) فيعرفها بأنها "مجموعة العمليات والأعمال التي يقوم بها كل العاملين في المدرسة في تفاعل ضمن مناخ مناسب داخل أسوار المدرسة وخارجها ووفقاً للأسس والسياسات المرسومة، والفلسفة التربوية الموضوعية من قبل الدولة، رغبة في أعداد النشء بما يتوافق وحاجات المجتمع ورفع الكفاية الإنتاجية للمدرسة، والارتقاء بمستوى العاملين فيها"، ويعرفها الحربي كما ورد في حشايسة (2016: 11) بأنها "مجموعة من الوظائف والمهام التي تمارس من أجل تنفيذ مهام تعليمية بواسطة آخرين، وذلك بتخطيط وتنسيق وتنظيم جهودهم ليتم التأثير في سلوك الأفراد وتحقيق الأهداف المدرسية".

فيما تعرف إسماعلي وبن خورر وبوضياف (2019: 112) الإدارة المدرسية بأنها "المستوى الإجرائي الفعلي للإدارة التعليمية والذي تطبقه المدرسة عملياً، ويرأسها مدير المدرسة الذي يختص بإدارة شؤون المدرسة سواء الإدارية أو الفنية، ومتابعة معلميه وطلبتها وتطوير أدائها، لتحقيق الأهداف التربوية".

واستناداً لما سبق، تعرف الباحثة الإدارة المدرسية بأنها جميع العمليات المدرسية، من تخطيط وتوجيه، والتحكم في أنشطة المدرسة باستخدام الموارد البشرية والمادية بفعالية وكفاءة لتحقيق الأهداف التعليمية.

1.1.1.2 أهمية الإدارة المدرسية

تأتي أهمية الإدارة المدرسية كونها تلعب دوراً هاماً في مساعدة الأفراد وخاصة الطلبة على النمو بشكل جيد في جميع المجالات ليصبحوا مواطنين صالحين ومسؤولين عن أنفسهم وبلدانهم الأصلية. وتكمن أهمية الإدارة المدرسية في التأثير والتغيير في سلوكيات الطلبة من خلال ممارسة الوظيفة السلوكية في جوانب عدة مثل الإيمان بأهداف المدرسة، والفخر بها، والرغبة في العمل للمدرسة، وعدم رغبتها لترك الأمر، وكذلك تعزيز مبادئ حقوق الإنسان وتربية ذلك في نفوس الطلبة (Badarna & Ashour, 2016).

ويرى الشريف (2004) أن أهمية الإدارة المدرسية تبرز في الجانب الإنساني من خلال تتبع المسؤوليات في مجال العلاقات الإنسانية والقائمة على التفاهم المتبادل بين الإدارة وبين المعلمين والإداريين في المدرسة، واحترامهم في مناقشة ما يمس شؤونهم وتقبل اقتراحاتهم القيمة، وإشعار كل فرد منهم بالتقدير المناسب لما يبذله من جهود في نشاط مجموعته، وتحفيز المعلمين على العمل بحماس ورضا لتقديم أقصى طاقاتهم في العمل وإشباع حاجات ومتطلبات المعلمين.

فالإدارة المدرسية هي المسؤولة أولاً وآخراً عن سير العملية التعليمية داخل المدرسة، حيث أن مدير المدرسة هو المسؤول عن جميع الأنشطة والبرامج التي يتم تنفيذها من خلال مشاركة المعلمين، كما أنه يقوم بالإشراف على النواحي الاجتماعية (أبو علي، 2010).

ولكون الإدارة المدرسية هي واحدة من أهم مجالات الإدارة وأكبرها في المجتمع، حيث لم يعد دورها مقصوراً على تنفيذ السياسات والأهداف التعليمية ولكنها أصبحت مسؤولة عن رفع مستوى الأجيال وتأهيلها في عصر سريع التغير، بالإضافة لكونها مسؤولة عن تعزيز ثقافة الطلبة وتطوير تعليمهم، ومن هنا كان لا بد لها من الاهتمام بعملية التغيير على مستوى المدرسة (الطويل، 2006).

2.1.2 إدارة التغيير

إن التقدم المستمر والعولمة المتزايدة تجبر مدير المدرسة على فحص قدراته الإدارية في كيفية إعداد نفسه ومدرسته للتكيف بشكل أفضل مع تطور العملية التعليمية سريعة التغيير، إذ يتعين عليه تنفيذ التغييرات على جميع المستويات. وفي هذا الصدد تسعى الباحثة إلى توضيح لمفهوم التغيير، وإدارة التغيير، وأهميته، وأهدافه للمنظمة، كذلك يتناول أنواع التغيير، ودوافعه، واستراتيجياته، وخصائص إدارة التغيير، ومراحل إدارة التغيير، ونماذج إدارة التغيير، وأبعاد إدارة التغيير، ومعوقات إدارة التغيير، وواقع إدارة التغيير على المستوى الفلسطيني.

1.2.1.2 مفهوم التغيير

التغيير لغةً كما جاء في المعجم الوسيط " من الفعل غيّر، وغيّر الشيء بدل به غيره وجعله على غير ما كان عليه"، ويقال: غيرت دابتي وغيرت ثيابي أي جعله على غير ما كان عليه، وتقول: غيرت داري إذا بنيتها بناء غير الذي كان." (أنيس وآخرون، 2004: 668)

اصطلاحاً هو تمايز شيء ما في فترة زمنية معينة، ويعرف كذلك بأنه جزء ثابت من المجتمعات وظاهرة تؤثر على التنمية والابتكار والإصلاح والناس (Karsantik, 2021). ويعرف السببي (2009: 14) التغيير بأنه "التغيير المقصود الهادف إلى تحسين أداء المؤسسة والانتقال بها من وضعها الراهن إلى وضع مستقبلي أفضل".

ووفقاً لـ فليمينج وميلار (Fleming & Millar, 2019) فالتغيير هو قيام المنظمة بإجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي، واستبدال الرئيس التنفيذي، وتغيير الموظفين، وتغيير استراتيجية الإدارة، والتغيير التكنولوجي، والتغييرات في القيم المشتركة، أو المنتج أو الخدمات.

ويرى المزين (2021: 237) التغيير بأنه "الانتقال من الواقع الحالي إلى الواقع المأمول، والمرغوب فيه خلال فترة زمنية محددة، وبوسائل معروفة كي تحقق المؤسسة أهدافها بأقل وقت وجهد ممكن".

أما الحريري (2011: 66) فتعرفه بأنه "التحول من حالة متعارف عليها، إلى حالة أخرى جديدة أفضل منها، بهدف التطوير والتحسين، والتكيف مع التغيرات البيئية المتسارعة". وتعرف الباحثة التغيير بأنه عملية انتقالية للأفضل، وتهدف إلى التحسين والتطوير، والاستفادة من الإمكانيات المتاحة إلى أقصى حد ممكن من أجل مواكبة التغيرات في البيئة المحيطة، ومواكبة التطور العلمي لتحقيق الأهداف.

2.2.1.2 مفهوم إدارة التغيير

تعد إدارة التغيير إجراءً عملية تحقيق التنفيذ السلس للتغيير عن طريق التخطيط وتقديمه بشكل منهجي، مع مراعاة احتمال مقاومته، وغالباً ما يقال إن التغيير هو الشيء الوحيد الذي يظل ثابتاً في المنظمات، وهذا لكون ظروف السوق المتغيرة بشكل دائم ومستمر تسهم في كسر أو الإطاحة في أي منظمة تكون غير مستعدة للتغيير. كذلك لا يمكن أن يتم التغيير بشكل سليم دون أن يدار، ومن هنا تناول عدد من الباحثين موضوع إدارة التغيير، والذين قدموا تعريفات متعددة له، ومن ذلك يرى ليدز (Ledeze, 2008) بأن إدارة التغيير هي فن أو علم لإجراء تغييرات منهجية بأساليب معينة، وترى الزعبي (2018: 11) بأن إدارة التغيير هي "جهود مخططة ومنظمة ومنسقة تحت قيادة واعية تمتلك خبرات ومهارات وقدرات من شأنها تحقيق كل ما هو إيجابي وقادرة على تحقيق أهداف المؤسسة بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية".

وعرف الزعبي (2011: 67) إدارة التغيير بأنها " النهج الإداري الذي يُعنى برصد مؤشرات التغيير في بيئة منظمة الأعمال وفرز تلك المؤشرات التي لها علاقة بنشاط المنظمة، ضمن أوليات

أمام إدارتها بهدف تكيف وتأقلم تلك الإدارات في ممارستها لوظائف العملية الإدارية مع المتغيرات المتوقعة لتحسين أدائها وسلوكها".

فيما عرّف حسنين (2020: 27) إدارة التغيير بأنها "تحرك المنظمة لإدارة مجموعة الأفعال والأنشطة المخططة والمدرّسة من أجل التغيير، وذلك بهدف إعادة ترتيب الأمور والاستفادة من العوامل الإيجابية للتغيير، وتجنب أو تقليل الآثار السلبية للتغيير".

وعرف يوسف المشار إليه في اسليماني (2022: 83) إدارة التغيير بأنها "تحرك الإدارة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث تستفيد من عوامل التغيير الإيجابي من أجل تجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي على أنها تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق الإقتصادية والفعالة لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة".

كذلك أوضح أرمسترونج (Armstrong, 2010) بأن إدارة التغيير هي عملية تخطيط وتنفيذ التغييرات بشكل منهجي، ويرى بأنه لكي يكون المدير قادراً على إدارة التغيير فإنه من الضروري فهم كيفية عمل عملية التغيير، ويبين أنه من الناحية المفاهيمية تبدأ هذه العملية عند الحاجة لعملية التغيير.

ويعرف ستيف وسميث والمشار إليه في الحياي (2015: 29) إدارة التغيير بأنها "عملية تحويل المنظمة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه من خلال تطوير الأعمال والسلوك بإتباع أساليب عملية لتعزيز التغيير المراد إحداثه".

من خلال المفاهيم السابقة، يتضح أنها متنوعة، كذلك وجد أن هذه المفاهيم تقوم على مجموعة من العناصر والتي أشار إليها القحطاني (2019):

1. جهد شمولي مخطط من خلال الاستناد إلى الخطط والاستراتيجيات والبرامج الزمنية لإعادة تأهيل العاملين والهياكل التنظيمية وإجراءات العمل.

2. القيادة الفاعلية فالتغيير يبدأ بتخطيط القيادة الإدارية والقدرة التأثيرية لهذه القيادة في استقطاب مهارات وأفكار العاملين وتوظيفها بشكل أمثل.

3. اعتماد استراتيجيات التغيير السلوكية للتأثير في اتجاهات العاملين لتعزيز الأبعاد التطويرية من خلال البرامج التدريبية المثمرة.

4. التركيز على الدور الجماعي في التغيير كي تعمل المؤسسة بروح الفريق المتكامل.

5. المتابعة الواعية والإشراف المباشر على الخطوات الإجرائية للتغيير والمستجدات التي قد تطرأ بين الحين والآخر.

وترى الباحثة أن إدارة التغيير هي عملية مستمرة وذات شمولية تقوم بوجود فريق متكامل، وباستخدام أنسب الطرق والوسائل المتاحة والممكنة وذات الفعالية والجودة، وتهدف إلى إحداث التغيير الفعال المخطط والتكيف معه، والعمل على إيجاد مجموعة من الحلول الممكنة للمشكلات التي تعاني منها المدرسة، وبهدف الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المنشود تربوياً وتعليمياً وتقنياً. ولكون إدارة التغيير شديدة الأهمية، وهي من الظواهر الاقتصادية والاجتماعية والسياسية المركبة، والتي تتعدى أهميتها وتتجاوز حدود ما يمكن تحقيقه في الحاضر، وتمتد إلى المستقبل، كان من الضروري التطرق إلى أهمية إدارة التغيير للمنظمة ومنها المؤسسات التربوية.

3.2.1.2 أهمية إدارة التغيير

تعد عملية التغيير من العمليات ذات أهمية كبيرة وخاصة في هذا العصر، الذي يعتبر عصر المتغيرات المتسارعة، ولكون منظماتنا وخاصة المؤسسات التعليمية جزء من هذا العصر، فإنه من الواجب أن تتأثر وتستجيب لتلك التغيرات بما يتفق مع خصائصها السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية والإدارية، وذلك بهدف المحافظة على ذاتها، وأن تكون مؤثرة ومتأثرة بهذه التغيرات، ولأجل ذلك يشير بعلوشة (2017) بأن هناك ضرورة ملحة لوجود إدارة للتغيير بالمؤسسات التعليمية،

باعتبارها مؤسسات مجتمعية تنمو فيها دائماً، وتزداد فيها مشاركة الآباء، بالإضافة إلى مختلف المؤسسات الاجتماعية في عملية الإدارة، وذلك من خلال تقديم المشورة والنصح، هذا إلى جانب تزايد التوجه نحو إيجاد نوعية خاصة من الطلبة تتوافق والمطالب المتجددة للبيئة الخارجية، كما أن إدارة التغيير تسمح للمؤسسات التعليمية بتجديد أهدافها التعليمية على المدى الطويل والواسع في ضوء التغييرات غير المتوقعة، وتأثيراتها على نوعية التعلم والتعليم، وتأثيراتها على الخريجين، وكيفية التحكم في هذه التأثيرات، والخطوات التي من الواجب على الإدارة أن تقوم بها، إذ إن التغيير يعبر عملية مهمة ومعقدة، وهو يعتبر فرصة للابتكار والتعلم.

ويعتبر التغيير ذو أهمية كبيرة، لكونه ظاهرة اقتصادية اجتماعية سياسية مركبة تتعدى أهميتها وتتجاوز حدود ما يحققه في الحاضر ويمتد إلى المستقبل، فتطبيق إدارة التغيير يؤدي دوراً حاسماً في بث روح التجديد والحيوية الفاعلة داخل المؤسسة، مما يعطيها دفعاً نحو الانتعاش، وإعادة الثقة لدى العاملين فيها، وبالتالي رفع معنوياتهم، والتخلص من الأعمال التقليدية السلبية الناجمة عن الثبات لفترة طويلة، كما تساهم في تنمية القدرة على الابتكار، وزيادة الرغبة في التطوير نحو الأفضل من أجل تحقيق الأهداف التربوية المنشودة، وتحسين وضع المؤسسة، والنهوض بها، وجعله متوافقاً مع المتغيرات والمستجدات، للوصول إلى درجة أعلى من القوة (ربابعة، 2020).

وترى الباحثة أن توجه مدير المدرسة نحو إدارة التغيير يعتبر ذو أهمية كبيرة، إذ يقع على عاتقه المسؤولية الكبيرة في قبول المعلمين لعملية التغيير التي تحقق أهداف المدرسة والمجتمع، والتي تكون متوافقة مع التقدم العلمي والتكنولوجي وتكون مقبولة لدى المجتمع، حيث يقع على عاتق مدير المدرسة وضع الخطط العلاجية والوقائية التي تساهم في إنجاح عملية التغيير وتقلل المعارضين لهذه العملية وتساهم في القضاء على مقاومة بعض المعلمين لها، وتساعد في تطوير أداء معلمها ورفع كفاءتهم؛ مما يساعد في تحقيق الرضا الوظيفي لديهم، وهذه الأهمية لعملية إدارة التغيير تظهر من

خلال تحقيق مجموعة متعددة من الأهداف والتي تسهم في تحسين قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة.

4.2.1.2 أهداف إدارة التغيير

ذكر المطيري (2020) أن إدارة التغيير تسعى لتحقيق الأهداف الآتية:

1. إحداث التغيير المخطط له.
 2. إيجاد علاقة تبادلية وتكاملية بين العاملين كأفراد وجماعات.
 3. التنبؤ بالمشكلات التي يمكن أن تواجه خطة التغيير المدرسي.
 4. تحسين مناخ المؤسسات التربوية من خلال معالجة المشكلات بالشكل الصحيح.
 5. إحداث التغيير الإيجابي عن طريق تصميم الخطط الإستراتيجية وتنفيذها.
- ويشير عليوة (2005) إلى مجموعة من أهداف التغيير نذكر منها:
1. تطوير قدرة المنظمة على التعامل مع البيئة المحيطة بها والتكيف معها وزيادة مقدرتها على البقاء والنمو.
 2. تحسين قدرة المنظمة على التعاون مع مختلف الفئات المتخصصة داخل المنظمة وخارجها بهدف إنجاز ما تسعى إليه.
 3. مساعدة العاملين على تشخيص المشكلات التي قد تواجههم وتحفيزهم لإحداث التغيير.
 4. تشجيع العاملين على تحقيق أهداف المنظمة.
 5. أخذ مقاومة التغيير بعين الاعتبار وضرورة الكشف عنه مبكراً للعمل على إدارته ومواجهته بالشكل الذي يخدم مصلحة المنظمة.
 6. تطوير إمكانيات المديرين وتوجيههم نحو اتباع أساليب إدارية جديدة بدلاً من الأساليب التقليدية.

7. الاستمرار في تغيير وتطوير سلوكيات العاملين في المنظمة بحيث تتسجم مع التغييرات المحيطة بها.

8. تقوية العلاقة بين الأفراد العاملين في المنظمة وزيادة التعاون فيما بينهم.

وأما عن أهداف إدارة التغيير داخل المدارس فتكمن في تنمية المدرسة باعتبارها مؤسسة من مؤسسات المجتمع، ومن الأهداف كذلك ترسيخ ثقافة التطوير الذاتي للمعلمين، وتجويد مخرجات التعليم وتفعيل دور المشرفين، وكذلك تعزيز قدرة المدرسة من الاستفادة من جميع مواردها المادية والبشرية وإمكانياتها، وإشاعة جوٍّ من الثقة بين المعلمين وإدارة المدرسة، وتعزيز أسلوب الرقابة الذاتية، بالإضافة إلى مواكبة التطورات المستمرة العالمية، وقيام المدرسة بتنفيذ برامج الانتماء الوظيفي، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين جودة الأداء المدرسي (بني حمدان، 2018).

مما سبق نجد أن الأهداف من إدارة التغيير هي مساعدة المدرسة للاستجابة لتحديات العصر الحديث، ومتطلباته، ومواكبة تقنياته وتطوراته المستمرة، كذلك الاسهام في الإصلاح الشامل للتحديات والمعوقات التي تواجه المؤسسات التربوية من خلال استخدام مجموعة من الأساليب والاستراتيجيات والتقنيات المساعدة في هذا الأمر، بالإضافة إلى اختيار النوع المناسب والمتوافق مع دور إدارة المدرسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

5.2.1.2 أنواع التغيير

للتغيير عدة أنواع وهي:

- التغيير الاستراتيجي: يُعنى التغيير الاستراتيجي بالقضايا الرئيسية طويلة الأجل التي تشغل المؤسسة وهو خطوة للمستقبل ولذلك يمكن تعريفه بصفة عامة بمصطلح الرؤية الإستراتيجية ويشمل: رسالة المؤسسة وأهدافها وفلسفتها المشتركة عن الجودة والنمو والابتكار والقيم التي تخص العاملين واحتياجات الفئات المستفيدة والتقنيات المستخدمة.

- **التغيير الوظيفي:** يرتبط التغيير الوظيفي بالإجراءات والنظم الجديدة والهياكل والتقنيات التي لها أثر مباشر على تنظيمات العمل داخل أي قطاع من المؤسسة، وهذه التغييرات قد يكون أثرها أكبر على العاملين من التغييرات الإستراتيجية ولذلك فإنه يجب التعامل معها بعناية.

- **التغيير الشامل والتغيير الجزئي:** التغيير الشامل هو التغيير الذي يشمل كافة مجالات المنظمة، أما التغيير الجزئي فيقتصر على جانب واحد كتغيير الآلات والأجهزة. (الحري، 2019)

أما وفقاً لأرمسترونج (Armstrong, 2009) فهناك سبعة أنواع من التغييرات، وهي: التغيير التدريجي، والتغيير التحويلي، والتغيير الاستراتيجي، والتغيير التنظيمي، والتغيير في الأنظمة والعمليات، والتغيير الثقافي والتغيير في السلوك. وفيما يلي توضيحاً لتلك الأنواع:

1. **التغيير التدريجي:** هو التغيير الذي يتطور بخطوات صغيرة، بتبني نهج تدريجي ثابت لتحسين الطرق التي تعمل بها المنظمة.

2. **التغيير التحويلي:** هو عملية ضمان قدرة المنظمة على تنفيذ وتطوير برامج التغيير، بحيث تستجيب بشكل استراتيجي للتغيرات الجديدة، وتستمر بالعمل بفاعلية في البيئة الديناميكية التي تعمل فيها، ويمكن أن يشمل التغيير التحويلي تغييرات جذرية في هيكل المنظمة وثقافتها وعملياتها.

3. **التغيير الاستراتيجي:** هو التغيير المتعلق بقضايا المنظمة طويلة الأجل، بحيث يتم الانتقال إلى حالة مستقبلية تم تحديدها من حيث الرؤية الاستراتيجية، كذلك يتم إجراء التغيير الاستراتيجي في سياقات البيئة التنافسية، والاقتصادية، والاجتماعية الخارجية، والمصادر الداخلية للمنظمة، والمهارات، والثقافة، والهيكل والأنظمة، ولتنفيذ التغيير الاستراتيجي بطريقة ناجحة، يتعين إجراء تحليل شامل لهذه العوامل في مرحلتي الصياغة والتخطيط.

4. التغيير التنظيمي: له علاقة بكيفية تنظيم المنظمات وكيفية عملها، ويتضمن تحديد الحاجة إلى

إعادة النظر في الهيكل الرسمي للمنظمة، كمعالجة قضايا المركزية واللامركزية.

5. التغيير في الأنظمة والعمليات: يؤثر هذا التغيير على ترتيبات العمل وممارسات المنظمة، وتحدث

هذه التغييرات عند إدخال تقنية حديثة أو تعديل التكنولوجيا الحالية.

6. التغيير الثقافي: يهدف التغيير الثقافي إلى تغيير الثقافة الحالية للمنظمة من خلال قبول طرق

السلوك التي تؤثر بقوة على أعضاء المنظمة.

7. التغيير في السلوك: يشمل اتخاذ تدابير لتشجيع العاملين على أن يكونوا أكثر فعالية في الطرق

التي يؤدون بها عملهم، وتعتمد المنظمة هنا على كيفية تصرف هؤلاء العاملين بطرق من شأنها

المساهمة في الأداء العالي للمنظمة، وتقديم الدعم لهم حتى يتمكنوا من القيام بعملهم بحرية.

واستناداً إلى ما سبق ترى الباحثة أن عملية التغيير تبدأ من اللحظة التي ترى المدرسة فيها

الحاجة للتغيير، وعلى أثرها تختار نوع التغيير التي بحاجة إليه، والاستراتيجية التي ستسير عليها

لتطبيق هذا النوع من التغيير، وبالطبع فإن الإقرار بالحاجة إلى التغيير لا يأتي بصورة عبثية، أو

نتيجة للشعور به، وإنما يأتي بناءً على الحالة أو الوضع القائم في المدرسة، وهذا ما يدعى بالدوافع.

6.2.1.2 دوافع التغيير

توجد مجموعة من الدوافع التي تكون سبباً في جعل المنظمة تتجه نحو التغيير، والتي أشار إليها

كل من المحمدي (2022)، ومحمد (2014) ومن أبرزها:

(1) أسباب إدارية "هيكلية": وتشمل تعديل التفكير والمعلومات للعمليات المختلفة المتداخلة في

المنظمة، الأمر الذي يسهم في مرونة للاستجابة للتغيرات البيئية، وهذا يحتاج إلى استبدال

الأفكار القديمة التقليدية فيما يخص أداء العمل بطرق جديدة للقيام بالعمل.

(2) أسباب بيئية: بما أن المنظمة تعيش في بيئة تحيطها تغييرات اقتصادية، سياسية أو اجتماعية،

وهي تتفاعل معها إما بشكل إيجابي أو سلبي، فلا بد من التكيف معها بإجراء تغييرات مناسبة .

(3) أسباب نفسية: العنصر البشري أهم محددات النجاح للمنظمات، فهذا يتطلب إحداث تغيير في

رفع الروح المعنوية للعاملين في المنظمة، وإثارة الدافعية، وللحفاظ على الحيوية الفاعلة .

(4) التغييرات التكنولوجية والتقنية: تؤثر الثورة المعلوماتية والتقدم التكنولوجي بشكل مباشر على

الأساليب الإدارية، لذلك فإن على المنظمة مواكبة هذه التطورات، لكون الإدارة تعتمد بشكل رئيس

على التطور المعلوماتي وخاصة طرق الاتصال والأدوات المستخدمة والتقنيات التي تحتاجها

المنظمة، ولهذا نجد العديد من المنظمات ومنها النظام التربوي في المؤسسات التعليمية تسعى

لتوظيف تلك التقنيات لمسايرة التطور المتعلق بالعملية التعليمية والتعلمية.

(5) إثارة الرغبة في التحسين والتطوير: فتلجأ المنظمات لإجراء التغييرات من أجل تحسين أدائها،

والارتقاء بالإنتاجية .

(6) التوافق مع متطلبات الحياة: فمتطلبات الحياة متنوعة ومتعددة ومتجددة، وهنا يطلب من المنظمات

ان تسعى دوما لمواكبة التطور والتقدم.

فيما يرى فهمي (2004) أن الدوافع العامة لعملية التغيير ما يأتي:

- العولمة وما فرضته من تحديات اقتصادية وسياسية وثقافية واجتماعية على المجتمعات والدول.
- تسارع المتغيرات العالمية والإقليمية التي فرضت واقعاً لا بد للدول أن تسارع بالتعامل الواعي معه، بما يحمي مصالح شعوبها.

في حين نجد أن الطيبي (2011) قد حصر دوافع التغيير في النقاط الآتية:

- عدم الرضا عن الوضع الحالي للمنظمة والشعور بحتمية التغيير وحقيقته.
- قناعة المنظمة بضرورة الانتقال إلى وضع أفضل لها وللعاملين فيها.

- تحسين الخدمات أو العمل على ابتكار خدمات جديدة.
- العمل على إرضاء المستفيدين من التغيير.
- الوصول إلى مستوى عالٍ من الجودة بحيث تتماشى مع التقدم والتطور الحضاري.
- مواكبة التقدم التقني التكنولوجي.

وتخلص الباحثة إلى أن التطورات المستمرة في المجتمعات الحديثة وخاصة في المجال التكنولوجي والمعلوماتي والتقني قد دفع العديد من المنظمات ومنها المؤسسات التعليمية للتوجه نحو التغيير، وذلك لكونها تعتبر المسؤولية الأولى عن تثقيف الأفراد الذين يسهمون في بناء المستقبل الواعد للدولة من خلال تطوير أدائهم، وصقل مهاراتهم وإمداد السوق بالكفاءات ومن ذوي المهارات المختلفة. ولكي تستطيع المنظمة تحقيق دوافعها وإنجازها على أرض الواقع، فإنه من الواجب عليها أن تعتمد على مدى انتهاج الأسلوب العلمي الجيد، فعلمية التغيير تأتي غالباً بوضع جديد مجهول، فيجب أن يكون هناك استراتيجية مدروسة يمكنها مساعدة المنظمة على تحقيق أفضل أداء لها.

7.2.1.2 استراتيجيات التغيير

ترتكز إدارة التغيير على مجموعة من الاستراتيجيات، وأوردها القحطاني (2019)، والحريري (2011) على النحو الآتي:

أ) **الاستراتيجية العقلانية:** تقوم على افتراض أن الأفراد عقلانيون، وقادرون على تمييز الحقائق، ويستجيبون لعملية التغيير بوجود أدلة مقنعة ومنطقية ووجود مبرر للتغيير، وهي تعتمد على أنشطة الاتصال لتوضيح طبيعة التغيير.

ب) **استراتيجية المناورة:** تهدف إلى جعل الأفراد المستهدفين بالتغيير يفضلون جهود التغيير، حتى وإن كان الأمر لا يتم بشكل منطقي وغير موضوعي، ولكن يتم ذلك بالإغراء والتوسع في إيرادات البراهين.

ج) استراتيجية التسهيل: تنطلق هذه الاستراتيجية من الافتراض بأن الأفراد يدركون المشكلة التي تتطلب التغيير وأهمية حلها، وأنهم على درجة عالية من الاستعداد والرغبة في إحداث التغيير، وتقوم فكرتها على تقديم المساعدة اللازمة للأفراد لتطبيق التغيير، والتي تتمثل في توفير ما يحتاجون إليه من معلومات وإمكانات.

د) استراتيجية النفوذ أو القوة: تهدف إلى إلزام الأفراد بقبول التغيير وتطبيقه، باستخدام الثواب والعقاب، وهي تفترض أن قائد التغيير يمتلك السلطة الكافية التي تمكنه من تطبيق القوانين واللوائح، ومنح الحوافز وفرض العقوبات التي من شأنها تبني الأفراد للتغيير وتطبيقه.

هـ) استراتيجية الزمالة: تقوم على التفاعل الاجتماعي بين الأفراد، وما يسود بينهم من ألفة وتعاون.

و) الاستراتيجية السياسية: تقوم على استقطاب أحد المرؤوسين المتنفذين لتبني التغيير.

ز) استراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة: تقوم على افتراض عدم اقتناع الأفراد بضرورة التغيير أو تخوفهم مما سيجري عليه من تهديد لمصالحهم، أو تضارب مع قيمهم؛ حيث يعتمد قائد التغيير إلى إزالة مخاوفهم وتوعيتهم بأهمية وأهداف التغيير.

ومن هذا المنطلق ترى الباحثة أن المنظمات ومنها المؤسسات التربوية تعيش في بيئة متقلبة ومتغيرة فيها كل الأبعاد والمفاهيم، بيئة أطلقت عليها عدة مسميات، منها: البيئة الالكترونية، والرقمية والمعرفية وغيرها، وقد أثرت تلك البيئات على المنظمات وخاصة المدارس التي تعتبر الشريان الرئيس لمؤسسات التعليم، لذا وجدت العديد من الاستراتيجيات المساعدة التي تستطيع أن تساعد في التغيير من أجل تحقيق أفضل الأداء لتلك المدارس، واختيار الاستراتيجية الأنسب يكون من خلال عمليات التشخيص التي تقوم بها المدرسة عند تحديد الدوافع من عملية التغيير والأهداف المراد تحقيقها.

إن عملية التغيير الناجحة والمحقة لأهداف العصر وتحدياته ومتطلباته وذات العلاقة بالمؤسسات التربوية تتميز بمجموعة من الخصائص، التي من الواجب على مديري التغيير أن يكونوا على دراية

بها وفهمها وإدراكها؛ لإنجاز التغيير المطلوب داخل المؤسسات التعليمية، والذي يعد كمقدمة للنجاح والتطور في منظومة الأعمال والأنشطة.

8.3.1.2 خصائص إدارة التغيير

يذكر دودين (2020)، والحيالي (2015)، أن الخصائص الرئيسة للتغيير من حيث الأهمية تنقسم إلى عشرة خصائص وهي على النحو الآتي:

1. الاستهدافية: وتبين أن التغيير لا يمكن أن يحدث صدفةً أو بشكل عشوائي، وإنما يكون بشكل منظم ومتجهاً نحو تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة مع اعتراف جميع الأطراف بها.
2. الواقعية: أي أن عملية التغيير في المنظمة تكون مرتبطة بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة والمحيط بالبيئة الداخلية والخارجية لها وضمن مواردها وإمكانياتها.
3. التوافقية: من الواجب أن يكون هناك قدر من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المؤثرة في عملية التغيير والداعمة له، وذلك لتسهيل عملية إدارة التغيير وتحظى بالتأييد الداخلي والخارجي.
4. الفاعلية: أي أن إدارة التغيير من الواجب أن تمتلك القدرة على الحركة بحرية مناسبة، ويكون لها القدرة على التأثير في الآخرين، وتستطيع توجيه القوى الفاعلة لتحقيق أهداف المنظمة المحددة مسبقاً، ومن الضروري أن ينبثق عملها من رؤية واضحة وشاملة للقوى المتصارعة لتعمل على توجيه وتذليل الصعوبات التي تساعد في تفاقم ذلك التصارع، بهدف تحقيق أهداف التغيير.
5. المشاركة: إن إدارة التغيير بحاجة إلى التفاعل الإيجابي، وهذا الأمر يصعب تحقيقه دون وجود مشاركة واعية لجميع الأطراف والقوى العاملة في المنظمة والتي تتأثر وتؤثر في التغيير وتتفاعل مع قادة التغيير. فالمشاركة تسهم بشكل كبير في مقاومة المعارضين لعملية التغيير، وبالتالي يزداد عدد المشاركين في هذه العملية.

6. الشرعية: من الضروري أن تتوافق عملية إدارة التغيير مع السياسات الشرعية للمنظمة والقانونية والأخلاقية وألا تكون معارضة لها، بمعنى آخر أن يكون للمنظمة مرجعية شرعية قانونية لتحافظ على كيانها عند التوجه لعملية التغيير، وفي حال وجود أي تعارض فإنه من الضروري أن يتم إجراء التعديلات اللازمة على سياسة المنظمة وقوانينها قبل التوجه نحو التغيير.

7. الإصلاح: من أهم الخصائص لنجاح إدارة التغيير الإصلاح، أي السعي بشكل دائم إلى إصلاح العيوب ومعالجتها والتي قد تتسبب في عرقلة عملية التغيير وذلك للحفاظ على بنية المنظمة.

8. الرشد في اتخاذ القرار: تعتبر من الصفات الرئيسة لإدارة التغيير، فكل قرار تحاول الإدارة إقراره يجب أن يخضع لاعتبارات التكلفة والعائد، وذلك لكي تتجنب المنظمة الخسائر، وتعطيل المصالح، وتقليل التكاليف، وتعظيم الفائدة.

9. القدرة على التطوير والابتكار: وهي من الخصائص الملازمة لإدارة التغيير، فعملية التغيير تعمل على إيجاد قدرات تطويرية بشكل مستمر بحيث تكون أفضل من المتوفر لديها لضمان التقدم والارتقاء.

10. القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: إن إدارة التغيير تكون دائماً مهتمة بالتكيف السريع مع الأحداث، فهي تتوافق وتتكيف مع كافة الأحداث الجديدة التي قد تحدث، وتسعى للسيطرة عليها، وتتحكم في اتجاهاتها وطريقة سيرها.

كما أن لإدارة التغيير مجموعة من الخصائص أضافها كل من فليمينج وميلار (Fleming & Millar, 2019)، وبربخ (2012)، والزعيبر (2011) على النحو الآتي:

11. الاستراتيجية: إدارة التغيير تتعامل مع المنظمة من منظور استراتيجي تأخذ بعين الاعتبار مصادر الخطر والتهديد، مع ضمان جودة الأداء أثناء إحداث عملية التغيير، فما ستتبعه المنظمة في الوقت الراهن هي النتائج التي ستحققها مستقبلاً.

12. التشخيص الواعي: من خلال الاعتماد بدرجة أساسية على المعلومات والحقائق التي تصف كل

جوانب ومكونات المنظمة، وتحديد وضعها الراهن بدقة.

13. المرونة: إن إدارة التغيير تحدد طريقة التعامل مع التغيير بناء على طبيعة ظروف المنظمة،

ومشكلاتها، والتهديدات الخارجية، وحجم إمكانياتها، وتوجهاتها المستقبلية.

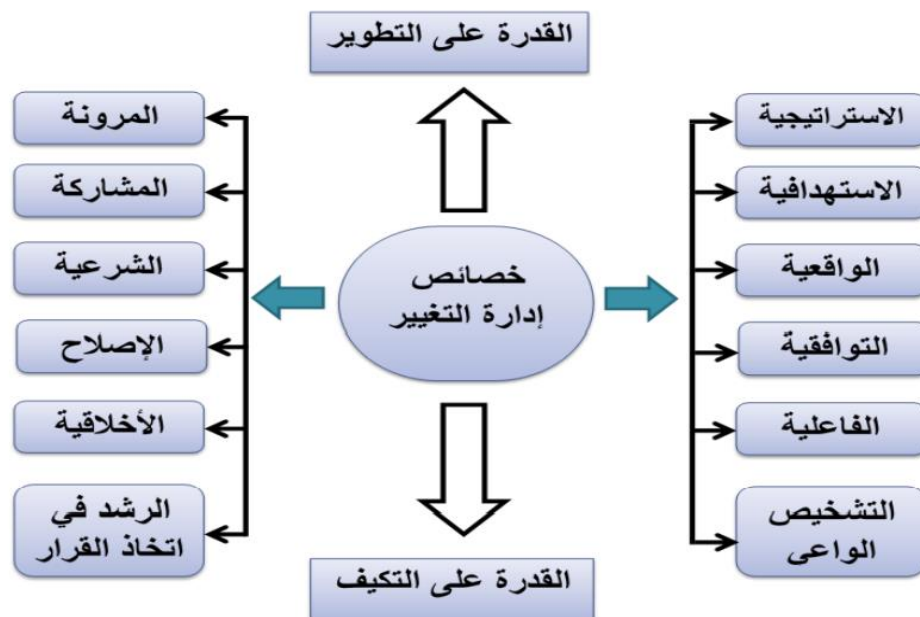
14. الأخلاقية: إن إدارة التغيير تستند على مجموعة من القواعد الأخلاقية، والتي تكون متوافقة مع

أخلاقيات المجتمع، فلا يمكن إجراء تغييرات داخل المنظمة مخالفة لأخلاق المجتمع وحاجاته،

لكون ذلك سيتسبب في خسارة المنظمة وفشلها، في حين حفاظها على ثوابت ومعتقدات المجتمع

وإطاره العام سيحقق الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

والشكل الآتي يوضح خصائص إدارة التغيير :



الشكل (1.2) خصائص إدارة التغيير

(الزعير، 2011: 156)

من خلال ما تم توضيحه حول خصائص إدارة التغيير تجد الباحثة أنها تشكل المنطلق الرئيس لعملية التغيير داخل المؤسسات التربوية وإنجاحها، وتضمن لها تخطي كافة المشكلات والصعوبات والتحديات التي من الممكن أن تواجهها وتعرض طريقها، مما يسهم في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها بكفاءة وفاعلية.

إن إدارة التغيير ليست عملية سهلة أو بسيطة وإنما هي عملية متشابكة في عناصرها متداخلة في مكوناتها، وهي تتطلب الإبداع والابتكار في ممارستها، ويعتمد نجاحها على اتباع مجموعة من الأساسيات التي يمكن تنفيذها وفق مجموعة من المراحل المتسلسلة.

9.3.1.2 مراحل إدارة التغيير

يشير اسليماني (2022)، وفليمينج وميلار (Fleming & Millar, 2019)، أن إدارة التغيير تمر بعدد من المراحل التي تتيح للمنظمة بالانتقال من مكانة إلى أخرى بأقل تكلفة في حدود إمكانياتها بهدف تحقيق الأهداف المنشودة التي تسعى إليها، وهذه المراحل هي:

1. **مرحلة الاستعلام:** وهي مرحلة يقوم فيها مدير المنظمة بدراسة استطلاعية لفهم الوضع الراهن وتقييمه ووضع رؤية مستقبلية للمنظمة بهدف اكتشاف الفجوة بينهما ومناقشة الحاجة للتغيير والجدول الزمني المتوقع للعملية والإمكانيات اللازمة.

2. **مرحلة الاستجابة ورد الفعل:** هذه المرحلة تشير إلى الفترة الزمنية التي تحتاجها المنظمة والمتمثلة في إدارتها لدراسة إمكانيات عملية التغيير أو عدمه، ودراسة ردود أفعال عاملها ومدى تأثيرهم على عملية التغيير.

3. **مرحلة التصميم:** تكون هذه المرحلة بعد أخذ القرار بالبدء بعملية التغيير حيث تشرع الإدارة مباشرة بوضع الخطط والبرامج التي تمهد لعملية التغيير، وفيها يستعان بمجموعة من الخبراء والمستشارين من داخل أو خارج المنظمة.

4. **مرحلة التنفيذ:** تكون عبارة عن تجسيد للخطط والبرامج التي تم اتخاذها لتحويلها إلى أفعال، وهنا يكون للإدارة وتحديدًا المدير دور رئيس لكونه يعتبر المؤثر على طاقم العمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

5. **مرحلة التقييم:** تعد عملية التقييم لإدارة التغيير من المراحل الهامة، فهي تقوم بتقييم نتائج هذه العملية لمعرفة مدى تأثيرها على المنظمة بهدف معرفة مدى التوافق والاختلاف بين التخطيط وما تم تحقيقه لتلافي الاختلاف والتوجه نحو النجاح والتطور.

تري الباحثة أن مراحل إدارة التغيير تشكل منطلقاً للتغيير الناجح والفعال داخل المؤسسات التربوية، وتضمن تخطيطها للعقبات التي قد تعترضها مما يحقق أهدافها بكفاءة وفاعلية، وكيفما أن استراتيجيات إدارة التغيير وخصائصها تعتبر ذات أهمية لتقدم المنظمة في عملية التغيير فإنها من الواجب عليها أن تعتمد واحداً من نماذج إدارة التغيير لكي يستطيع أن يتكامل عملها بالنجاح.

10.3.1.2 نماذج إدارة التغيير

يتطلب التغيير من أعضاء أي منظمة ومنهم مديري المدارس الحكومية ومعلميها أن يكتفوا سلوكياتهم لمواجهة التغييرات في البيئة، فعامل النجاح الرئيس لجميع المديرين ليكونوا ناجحين خلال عملية التغيير هذه هو تطوير استراتيجية للتغيير الناجح، ومن هنا سيتم تقديم مجموعة من النماذج المتعلقة بإدارة التغيير.

أولاً: نموذج لوين (The Lewin Model)

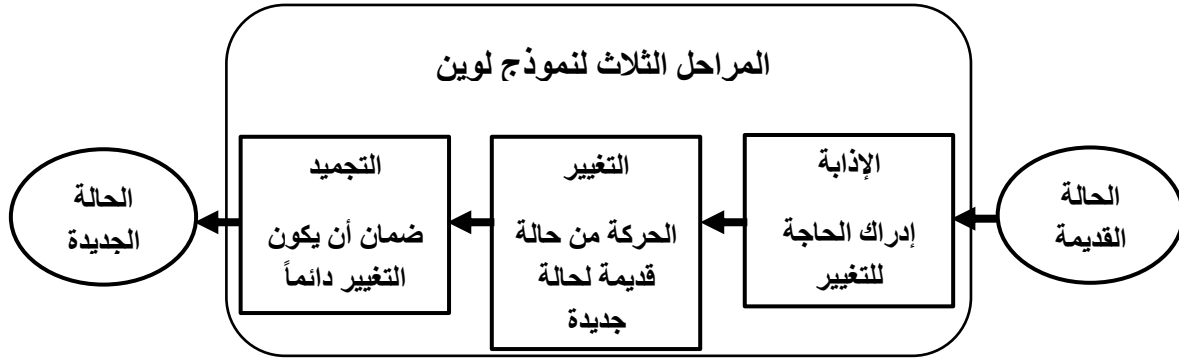
كان لوين، عالم النفس الاجتماعي، رائداً في نمذجة التغيير التنظيمي في عام 1947، وشرح التغيير باستخدام تشبيه كتلة الجليد المتغيرة الشكل، ووصف عملية تغيير ثلاثية المراحل، وهي: إذابة الجليد، التغيير، ثم إعادة التجميد (Tracy, 2020). وتتضمن المرحلة الأولى استبعاد القيم والاتجاهات والممارسات السلوكية غير المناسبة والمتوافقة مع عملية التغيير من خلال إخفاء الأفكار

والممارسات الحالية بحيث تحل مكانها أفكار جديدة، تسهم في إعداد العاملين من النواحي النفسية والمعنوية لتقبل التغييرات (حسنين، 2020)، بمعنى آخر خلق الرغبة في التغيير لدى العاملين في المنظمة. ويقول لوين في ذلك إنه من الضروري فحص الأساسات الحالية والاستعداد لتغييرها، فالإعداد للتغيير كأساس البناء؛ فبدون هذا، قد ينهار المبنى بأكمله، وخاصة لأن هذه المرحلة تتميز بعدم اليقين والخوف وتجاهل السلوكيات القديمة وتعلم وتبني سلوكيات جديدة (Burnes, 2020).

بعد إذابة الجليد يتم الانتقال إلى المرحلة الثانية وهي مرحلة التغيير، والتي تقوم على أساس الأهداف الجديدة، وهي التي تبدأ بإصدار التعليمات، وبناء الأفكار، وتنفيذ سلسلة من السياسات والإجراءات وممارسات التشغيل المعدلة، مع الحرص الشديد في عدم التسرع بعملية التغيير بهدف تجنب مقاومة العاملين في المنظمة (البريمي، 2014)، وأكدت بوركوفسكي (Borkowski, 2015) بأنه من الضروري هنا أن يفهم طاقم العمل أسباب التغيير والهدف منه، وكذلك ضرورة دفعهم للمشاركة في تصميم مناهج جديدة للتغيير، مع إتباع ذلك بالتدريب الملائم وإعادة التوجيه.

ثم يتم الانتقال بعد ذلك إلى المرحلة الثالثة وهي مرحلة إعادة التجميد، وهي سعي الإدارة في المنظمة إلى الاستقرار والمحافظة على ما تم تعديله في الاتجاهات والسلوك، من خلال تثبيت الصلاحيات والمسؤوليات الجديدة، مع ضرورة مباشرة التقييم والتقييم بهدف توفير فرص إحداث التغييرات مستقبلاً (البريمي، 2014)، ويشير هيلمز-ميلز وديه وميلز (Helms-Mills, Dye, & Mills, 2009) بأنه من الضروري في هذه المرحلة تعزيز التغييرات ودعمها، باستخدام أنظمة المكافآت والدعم الاجتماعي لتشجيع السلوكيات المرغوبة.

والشكل (2.2) يوضح المراحل الثلاث لنموذج لوين:



الشكل (2.2): المراحل الثلاث لنموذج لوين

(نجم، 2019: 284)

ثانياً: نموذج كوتر (The Kotter Model)

يسرد نموذج كوتر والمستخدم على نطاق واسع ثمانية إجراءات ضرورية للتغيير الناجح، وهذه

الإجراءات هي: (Kotter, 2011)

1. العمل على ترسيخ الشعور بالحاجة للتغيير: ويتم ذلك من خلال تحليل البيئة اللازمة والفرص المحتملة داخل المنظمة.

2. تشكيل تحالف إرشادي قوي: يجب تشجيع الأشخاص المشاركين في هذا التحالف على العمل في فرق وبدون تسلسل هرمي؛ يجب أن يكون هذا التحالف واسع القاعدة لتجنب تحمل أي شخص أو مجموعة عبء التغيير الكامل. ويشار إلى أن الفرق المشاركة يجب أن تمتلك مزيجاً من المهارات والخبرات وأن تضم أقساماً مختلفة، فهذا التحالف سيعمل على نشر المعلومات لمساعدة المجتمع التنظيمي على فهم التغيير وتفويض المهام وضمان الدعم اللازم.

3. تطوير الرؤية: بات هناك حاجة إلى وجود رؤية لتوجيه التحول والاستراتيجيات لتحقيقها، ويجب أن تكون هذه الرؤية بسيطة وأن تعبر عن الغرض من التغيير.

4. توصيل الرؤية: يجب أن ينقل تحالف التغيير الرؤية في جميع أنحاء المنظمة، ويمكن أن يقلل التواصل المشترك والمستمر من مخاطر الرسائل المتناقضة.

5. تمكين العمل وفقاً للرؤية: تتضمن هذه الخطوة المهمة القضاء على العمليات والعوامل التي تعيق التحول، بشكل مثالي دون الإضرار بعمليات المنظمة.

6. وجود خطط لتحقيق مكاسب قصيرة المدى: إن التغيير في كثير من الأحيان لا يسفر عن مكافأة فورية وهذا الأمر يخاطر بفقدان الدعم من المتعاونين الذين يشعرون أن جهودهم قد ضاعت، لذلك وللحفاظ على مشاركة العاملين، فإن هناك حاجة إلى تحقيق مكاسب قصيرة الأجل توضح بشكل ملموس مزايا التغيير.

7. توحيد التحسينات والحفاظ على التغيير: إن التغيير يمكن أن يفشل عندما يصبح قادة التغيير راضين، ولمعالجة هذا الأمر، فإنه من الواجب الحفاظ على التغيير وتوطيده لفترة طويلة بعد تحقيقه.

ثالثاً: نموذج عبد الباري درة

يقترح الدرة نموذجاً لإدخال تغيير مخطط له في المنظمات يتكون من الخطوات والمراحل الآتية، والتي لخصها دودين (2020):

1. معرفة مصادر التغيير: والتي قد تكون البيئة الخارجية للمنظمة كهيكل السوق، والتغيرات التكنولوجية، والتغيرات السياسية أو القانونية، أو قد يكون مصدرها البيئة الداخلية كالهيكلة التنظيمي، وعلاقات السلطة، والاتصال، أو قد يكون مصدر التغيير الثقافة والمناخ التنظيمي.

2. تقدير الحاجة إلى التغيير: وذلك بتحديد الفجوة الفاصلة بين موقع المنظمة الحالي وبين ما تريد تحقيقه.

3. تشخيص مشكلات العمل في المنظمة: منها ما يتعلق بأساليب العمل، والتكنولوجيا المستخدمة، ونسبة الغياب، أو دوران العمل وغيرها من المشاكل.

4. التغلب على مقاومة التغيير: وذلك من خلال معرفة الأسباب الحقيقية لتلك المقاومة، والتي قد يكون سببها الخوف، أو الخسارة المادية، أو السوء فهم آثار التغيير وغيرها، وبعد معرفة تلك الأسباب فإنه يمكن إيجاد الطرق والأساليب التي تسهم في التغلب على مقاومة التغيير.

5. تخطيط الجهود اللازمة للتغيير: ويكون ذلك من خلال توضيح أهداف التغيير بشكل دقيق يمكن قياسه.

6. وضع استراتيجيات التغيير: مع الأخذ بعين الاعتبار العناصر التي قد تتأثر بها أجزاء المنظمة وهي الهيكل التنظيمي، والتكنولوجيا، والقوى البشرية.

7. تنفيذ الخطة خلال مدة معينة.

8. متابعة تنفيذ الخطة ومعرفة نواحي القوة والضعف فيها.

رابعاً: أنموذج لورنس ولورثش

أشار عبوي (2017) إلى أن هذا الأنموذج يسير وفق أربع مراحل أساسية للتغيير وهي على النحو الآتي:

أ. مرحلة التشخيص: وتتناول دراسة ومعرفة الاختلافات بين النتائج الحالية والنتائج المطلوب تحقيقها.

ب. مرحلة التخطيط: ويتم في ضوءها وضع الاستراتيجيات المناسبة للتغيير وتحديدتها.

ت. مرحلة التنفيذ: وتشمل القيام بترجمة تلك الاستراتيجيات إلى سلوك فعلي خلال مدة محددة.

ث. مرحلة التقييم: تقارن النتائج المتحققة مع الأهداف الموضوعة لغرض تشخيص الانحرافات الحاصلة وأسبابها.

11.3.1.2 أبعاد إدارة التغيير

أشارت عماد الدين (2004) إلى أن أبعاد إدارة التغيير تتضمن الآتي:

- **تطوير رؤية مشتركة:** وتتضمن السلوكيات القيادية الهادفة إلى البحث عن رؤية، وآفاق مستقبلية للمؤسسة التعليمية.
 - **بناء ثقافة مشتركة داخل المؤسسة التعليمية:** وتتضمن مجموعة القواعد السلوكية والقيم، والمعتقدات والمسلّمات التي يشترك بها أعضاء المؤسسة التعليمية كافة.
 - **نمذجة السلوك:** أو تقديم نموذج سلوكي يحتذى به، ومراعاة حاجات، وفروق العاملين الفردية.
 - **تحسين الاهتمام بالاتصال الإداري:** وخاصة ما يتعلق منه بالحاجة للنمو، وللتطوير المهني، والسعي للارتقاء بمستوى قدراتهم.
 - **تمكين القيادات وتفويضهم الصلاحيات المناسبة:** لتحمل مسؤولية تنفيذ برامج ومشاريع ومهام تربوية جديدة.
 - **التحفيز الذهني أو الاستثارة الفكرية:** ويتضمن السلوك القيادي الذي يتحدى فيه العاملين في المؤسسة التعليمية لإعادة عملهم، ومراجعتهم، وتقويمهم.
 - **تنمية روح التنافس الإيجابي:** والاختلاف البناء فيما بين العاملين، وتزويد العاملين بالتغذية الراجعة حول أدائهم.
- إن حتمية وضرورة التغيير في المؤسسات التربوية تنجم عن عدة دوافع تسعى إلى تحقيقها بهدف تحقيق الميزة التنافسية والقدرة على مواكبة التّقدمات التكنولوجية والثقافية والمعرفية، إلا أن تلك المؤسسات وهي تستجيب لعملية التغيير تصطدم بعدد من العوامل التي تعيق تقدمها مما يحثها على معالجتها قبل إحداث التغيير أو التخفيف من حدوثها على الأقل.

12.3.1.2 معوقات إدارة التغيير

إن إدارة التغيير ليست عملية بسيطة، وإنما هي عملية صعبة ومتشابكة في عناصرها ومكوناتها، وبحاجة إلى قادة مبدعين ومبتكرين في ممارساتها، ولكونها ليست بهذه السهولة فإنها تواجه العديد من المعوقات، وقد أشارت الحريري (2019) إلى مجموعة من المعوقات منها:

1. شعور بالرضا المفرط عن الوضع الحالي للمنظمة.
 2. الارتياح للمألوف والخوف من المجهول.
 3. خوف العاملين من زيادة أعبائهم المتوقع حدوثها من خلال إدارة التغيير.
 4. التخوف من نتائج التغيير.
 5. افتقار المنظمة لوجود رؤية واضحة وشاملة، أو ضعف القدرة على توصيلها.
 6. المركزية وعدم التفويض والسلوك السلبي لبعض المديرين.
 7. ظهور بعض المقاومة من العاملين في المنظمة لعملية التغيير.
 8. عدم توافر الموارد اللازمة للتنفيذ العمليات التي تحتاجها عملية التغيير.
- في حين أشار الشماع الوارد في الشلاقي (2020) معوقات التغيير في البنود الآتية:

1. التخوف من التأثير السلبي في الأمان الوظيفي، بسبب ما يتضمنه من احتمالات تقليص عدد الأفراد بهدف خفض الكلف أو زيادة الكفاءة.
2. نظراً إلى أن التغيير يعيد النظر في الأوضاع الحالية، فإن بعض الأفراد سوف يفقدون القوة السياسية في المنظمة مقابل تحقيق الآخرين للمكاسب.
3. يؤدي التغيير في الغالب إلى تعديلات في شبكة علاقات العمل غير الرسمية.
4. التخوف من متطلبات التغيير إلى المهارات والخبرات الجديدة التي قد لا يمتلكها الأفراد حالياً، وهذا التخوف يتمثل في تطبيق التكنولوجيا الجديدة.

تري الباحثة أن عملية التغيير لا يمكن أن تؤثر على الأمان الوظيفي لدى العاملين، على الرغم من اعتقاد الكثيرين بهذا الأمر من العاملين، وهنا يتوجب على إدارة المدرسة أن تعمل على طمأنة عاملها بعدم تأثيرها سلباً على مستقبلهم الوظيفي، وعليها كذلك أن تقدم التبريرات الحقيقية لإجراء التغيير داخل المدرسة، لكون هذا الأمر يصب في صالح الجميع من عاملين ومعلمين وطلبة والمجتمع بأسره.

13.3.1.2 واقع إدارة التغيير في فلسطين

يرتبط التعليم في فلسطين ارتباطاً وثيقاً بالنظم الاجتماعية، والثقافية والاقتصادية والتكنولوجية مما ينعكس على الإدارة المدرسية منهجاً وسلوكاً، وقد أصبحت هناك حاجة ماسة أيضاً إلى التغيير في كافة المؤسسات التعليمية من أجل مواكبة التطورات المتعلقة بالممارسات التعليمية، ومن هنا فقد قامت العديد من الدراسات المحلية بدراسة عملية التغيير وإدارتها بهدف معرفة قدرة تلك المؤسسات على التغيير ومواكبتها للتطورات المستمرة، والتي أشارت جلّها إلى أن المؤسسات الحكومية وكذلك الخاصة تتجه نحو ممارسة التغيير، فبين سرور (2008) إلى أن وزارة التربية والتعليم الفلسطينية اتجهت نحو التغيير وذلك بهدف رفع مستوى العملية التعليمية، من خلال قيامها بتطوير المناهج التعليمية، وتدريب المعلمين والعاملين فيها، وتحسين قدرات مديري المدارس.

واتفقت مع ذلك دراسة عطير (2016)، والتي أشارت إلى أن واقع إدارة التغيير لدى رؤساء الأقسام في مديرية التربية والتعليم في محافظة طولكرم قد أتت بدرجة كبيرة، حيث تبين أن رؤساء الأقسام في تلك المديرية يشجعون على الإبداع والابتكار، بشكل كبير، وكذلك هناك رؤية مستقبلية للعمل، بالإضافة إلى أن الثقافة التنظيمية داعمة لعملية التغيير.

وأيضاً اتفقت معهم دراسة بعلوشة (2017) التي بحثت في واقع ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة لإدارة التغيير بأنها أتت بدرجة كبيرة مما يدل على توجه تلك المنظمات نحو عملية التغيير والقدرة على إدارتها بشكل إيجابي.

وبينت دراسة الزين (2021) أن إدارة الجامعات الفلسطينية تمارس قيادة التغيير في ضوء متغيرات العصر ومتطلباته بصورة إيجابية وكبيرة.

تشير تلك الدراسات أن التوجه نحو التغيير ضرورة ملحة في بيئة الأعمال للمنظمات المختلفة في فلسطين التي تتميز بالاضطراب وعدم الاستقرار، وأيضاً التحديات الكبيرة التي تواجهها، لتكيف وتتأقلم مع تلك التحديات وتحافظ على استمراريتها وبقائها وضمان نجاحها، فقد أصبح إصلاح التعليم وتحسين نوعيته، والبحث عن حلول لمشاكل النظام التعليمي بؤرة اهتمام المجتمع الفلسطيني بمستوياته كلّها، وخاصةً في ضوء ضعف الارتباط بين ما يتعلمه الطلبة وما يحتاجه سوق العمل، وعدم وضوح دور التعليم في التنمية الحقيقية للمجتمع، حيث استدعى ذلك إعادة توجيه النظام ووضعه على المسار الصحيح لمواكبة التغيرات العالمية للنهوض بالمجتمع الفلسطيني، لذلك قامت الوزارة بوضع خطة استراتيجية لقطاع التعليم 2017-2022 تهدف بشكل رئيس الى تحويل نظام التعليم الفلسطيني إلى أساليب تربوية ديناميكية تتمحور حول الطالب والابتعاد عن أسلوب التلقين، وتطوير المهارات والكفايات بدلاً من تقديم المعرفة، وإصلاح وتطوير المناهج التعليمية، وتطوير التعليم الإلكتروني، والتأهيل والتدريب المستمر للمعلمين والمديرين والطواقم المساندة، وتطوير المرافق التعليمية وتوفير بيئة تعليمية آمنة، ومواءمة التعليم والتدريب التقني والمهني والتعليم العالي مع احتياجات التنمية وسوق العمل (وزارة التربية والتعليم العالي، 2017).

2.2 الدراسات السابقة

تضمن هذا الجزء عرضاً للدراسات السابقة، ذات الصلة بموضوع الدراسة وهو واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس من وجهة نظر المديرين والمعلمين، وتم تقسيم الدراسات السابقة إلى دراسات عربية، ودراسات أجنبية، تالياً عرضها وفق تسلسل زمني من الأحدث إلى الأقدم، على النحو الآتي:

1.2.2 الدراسات العربية

هدفت دراسة حسيان (2021) التعرف إلى درجة ممارسة إدارة التغيير لدى القيادات المدرسية وعلاقتها بالثقافة المدرسية بمدارس التربية الخاصة بدولة الكويت، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة لجمع المعلومات، وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية ، حيث تكونت من (251) معلماً ومعلمة، و توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة إدارة التغيير لدى القيادات المدرسية بمدارس التربية الخاصة بدولة الكويت، جاءت بدرجة عالية، وقد بيت النتائج وجود علاقة ارتباطيه بين أبعاد ممارسة إدارة التغيير والدرجة الكلية لمستوى الثقافة المدرسة، وأوصت الدراسة بتضمين الثقافة التنظيمية ضمن برامج إعداد قادة مدارس التربية الخاصة، وعقد دورات تدريبية للمعلمين ومدراء مدارس التربية الخاصة لتعريفهم بحقوقهم وواجباتهم تجاه العمل، وتقديم جوائز للمدارس الأكثر ابتكاراً وتميزاً.

أما دراسة المطيري (2020) فهدفت إلى وضع تصور مقترح لتطبيق إدارة التغيير التنظيمي بالمدارس الثانوية بدولة الكويت في ضوء بعض المتغيرات المعاصرة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، حيث طبقت على عينة عشوائية بلغت (306) معلماً بالمدارس الثانوية بدولة الكويت، بجميع المناطق التعليمية وهي (حوالي، العاصمة، الأحمدية، الفريوانية، الجهراء، مبارك الكبير)، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة واقع التعرف على درجة

متطلبات تطبيق التغيير التنظيمي في ضوء المتغيرات المعاصرة المؤثرة في إدارة مدارس التعليم الثانوي بالكويت من وجهة نظر المعلمين بالمناطق التعليمية الست بالكويت جاءت بدرجة منخفضة.

وسعت دراسة رابعة (2020) التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية والحكومية والخاصة لمهارة إدارة التغيير في مديرية تربية لواء الرمثا في الأردن من وجهة نظر المعلمين، واشتملت عينة الدراسة على (303) فرداً، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة كأداة بحثية، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية والخاصة لمهارة إدارة التغيير في مديرية تربية لواء الرمثا من وجهة نظر المعلمين جاءت مرتفعة لجميع المجالات، وقد توصلت الباحثة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة مديري المدارس الأساسية والحكومية والخاصة لمهارة إدارة التغيير تعزى لمتغير الجنس في جميع المجالات، ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث تعزى لمتغير نوع المدرسة، وجاءت الفروق لصالح المدرسة الخاصة، وأوصت الدراسة بضرورة دعم المدارس الحكومية والخاصة، وعقد دورات ولقاءات ومقابلات بين مديري المدارس لتبادل الخبرات.

وهدف دراسة الشلاقي (2020) التعرف إلى واقع ممارسة القيادات التربوية لإدارة التغيير في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة حائل في السعودية من وجهة نظر القيادات التربوية، حيث تم تطبيق أداة الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (126) فرداً، بطريقة المسح الشامل، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وقد بينت النتائج أن واقع ممارسة القيادات التربوية لإدارة التغيير لدى الإدارة العامة للتعليم بمنطقة حائل كان بدرجة متوسطة، وقد أوصى الباحث بضرورة العمل على تحديد نقاط القوة والضعف في أداء الإدارة العامة للتعليم، وضرورة الاهتمام بالاتصال الإداري، والعمل على استحداث وظائف تواكب إدارة التغيير لدى الإدارة العامة للتعليم بمنطقة حائل.

وهدفت دراسة شريف والزبيدي (2019) التعرف إلى درجة ممارسة إدارة التغيير وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة المخوة في السعودية من وجهة نظر المعلمين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة للبحث، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية حيث تكونت عينة الدراسة (355) معلماً، أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية جاءت مرتفعة، وأظهرت النتائج إنه لا توجد فروق إحصائية بين متوسط تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة قادة مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة المخوة لإدارة التغيير تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، واتضح أنه توجد فروق على مجال رؤية المدرسة ورسالتها، ومجال ثقافة التغيير التنظيمي والإداري، ومجال القدوة الحسنة، والدرجة الكلية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها: الحرص على تطوير المناخ المدرسي الداعم للتغيير، والتأكيد على ضرورة الاستمرار في تقديم المبادرات والأفكار الجديدة، وتوظيف التكنولوجيا في تطوير التعليم.

بينما هدفت دراسة العريفان (2019) التعرف إلى واقع ممارسة قيادة التغيير في مؤسسات التعليم العام الكويتية من وجهة نظر مديري المدارس فيها، وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي من خلال توجيه أسئلة في مقابلات مقننة، وبلغت عينة الدراسة (32) مديراً ومديرة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مدارس التعليم العام الكويتية مهيئة لعمليات التغيير المختلفة والمفاجئة، وأن درجة استخدام نمط قيادة التغيير من قبل مديري مدارس التعليم العام الكويتية جاءت بدرجة عالية، وتوصي الدراسة بزيادة نشر ثقافة قيادة التغيير في المؤسسات التعليمية والتربوية، والسعي إلى التدريب والتعليم المستمر للقيادات التربوية والتعليمية لأساليب قيادة التغيير، ووضع خطط استراتيجية لقيادة أنماط التغيير داخل المؤسسات التعليمية والتربوية.

وسعت دراسة القحطاني (2019) التعرف إلى واقع تطبيق مديري المدارس الثانوية لإدارة التغيير في محافظتي حوطة بني تميم والحريق في السعودية، حيث تكونت عينة الدراسة من (135) معلماً، وتم استخدام المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة، وبينت النتائج أن تطبيق إدارة التغيير من قبل المديرين من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كانت بدرجة متوسطة في المجالات المختلفة، وكشفت الدراسة كذلك عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول مجالات الدراسة باختلاف متغير سنوات الخبرة، وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها: العمل على تطوير قدرات المعلمين المهنية من قبل قائد التغيير، وضرورة لعمل على توفير البنية التحتية المناسبة لوسائل التقنية وتفعيلها، وضرورة إشراك المعلمين في وضع الأنظمة وصياغتها، لأنهم شركاء في العمل المدرسي.

و هدفت دراسة ربايعه (2018) التعرف إلى أنماط قيادة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية ومديراتها في محافظة جنين في فلسطين من وجهة نظرهم ووجهة نظر معلمهم، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتم اختيار عينة البحث باستخدام عينة طبقية عشوائية، حيث بلغ عددها (73) مدرسة حكومية، أي بنسبة (30%) من مجتمع الدراسة، تضم (730) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الحكومية في محافظة جنين، وأظهرت نتائج الدراسة أن مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة جنين يمارسون أنماطاً قيادية إدارية عند إحداثهم التغيير في مدارسهم، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة معنوية، في متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الحكومية لأنماط قيادة التغيير؛ تعزى لمتغير المسمى الوظيفي على كل من النمط الرسمي الهادف، والنمط الاجتماعي غير الرسمي، و النمط المخطط صاحب الرؤى، والنمط الفاعل إدارياً لصالح المديرين، وعدم وجود فروق ذات دلالة معنوية، في متوسطات تقديرات المديرين والمعلمين لأنماط قيادة التغيير؛ تعزى لمتغير الجنس، و متغير سنوات

الخبرة، و متغير المشاركة في المبادرات، وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها : ضرورة تبني الوزارة عمل دورات توعية لمديري المدارس ومديراتها بأنماط قيادة التغيير، وأهمية التغيير؛ لمواكبة التطور العلمي والمعرفي، ومنح مديري ومديرات المدارس المزيد من الصلاحيات الإدارية التي تمكنهم من إحداث التغيير.

بينما سعت دراسة الطنبور (2018) الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان للإبداع الإداري وعلاقتها بإدارة التغيير ومقاومة المعلمين للتغيير في عمان، حيث تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتم استخدام الاستبيان لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (274) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، وكشفت الدراسة أن درجة الإبداع الإداري لدى المديرين وإدارتهم للتغيير كانت مرتفعة، بينما كانت درجة مقاومة المعلمين للتغيير من وجهة نظرهم متوسطة، وكشفت الدراسة عن عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة الإبداع الإداري، ومقاومة التغيير، تُعزى لمتغير الجنس، ومتغير المؤهل الأكاديمي، ومتغير الخبرة، وكشفت الدراسة عن وجود فروق دالة إحصائية في درجة إدارة التغيير تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، وأوصت الدراسة بضرورة اتباع الأساليب الإدارية للتغلب على مقاومة التغيير.

أما دراسة خربط والسعود (2018) هدفت البحث عن واقع قيادة التغيير في المدارس الثانوية في الأردن من وجهة نظر مديري المدارس ومعلميها، حيث تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة للدراسة، التي وزعت على عينة اختيرت بالطريقة العشوائية بلغت (205) مديراً ومديرة، و(377) معلماً ومعلمة في المدارس الحكومية والخاصة في العاصمة الأردنية عمان، وأظهرت النتائج أن درجة واقع قيادة التغيير في المدارس الثانوية في الأردن من وجهة نظر المديرين والمعلمين جاءت بدرجة متوسطة في جميع المجالات، وأسفرت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري الخبرة والجنس، وقد أوصى الباحثان بضرورة وضع معايير لاختيار مديري المدارس وتقويمهم،

ورفع مستوى الوعي بين مديري المدارس والمعلمين حول أهمية تطبيق التغيير كشرط أساسي لتطوير التعليم.

وجاءت دراسة الزعبي (2018) بهدف قياس درجة ممارسة إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة اربد بالأردن وعلاقتها بالأداء الإداري من وجهة نظر المعلمين، وتم اعتماد المنهج الوصفي، واستخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (751) معلماً ومعلمة من معلمي ومعلمات محافظة إربد تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وبينت الدراسة أن درجة ممارسة إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة اربد جاءت بدرجة مرتفعة لجميع المجالات، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في جميع المجالات، باستثناء مجال بناء رؤية مشتركة وجاءت الفروق لصالح الذكور، وأوصت الدراسة بإجراء دورات تدريبية تنمي مهارات المديرين في استثارة التفكير والتحفيز، واشراك المعلمين في عمليات التخطيط واتخاذ القرارات، وتوفير الوسائل التكنولوجية اللازمة لعملية التغيير.

وقام بعلوشة (2017) بدراسة بحثت في واقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة في فلسطين في ضوء إدارة التغيير، وسبل تحسينه، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة والمقابلة لجمع معلومات الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (376) معلماً ومعلمة من معلمي مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة، وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة في ضوء إدارة التغيير بدرجة كبيرة، وأنه لا توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لواقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة في ضوء إدارة التغيير تعزى لمتغير الجنس، ومتغير المؤهل العلمي، وكشفت الدراسة عن وجود فروق دالة إحصائية في متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لواقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس

وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة في ضوء إدارة التغيير تعزى لمتغير سنوات الخدمة؛ لصالح أصحاب سنوات الخدمة من (5 إلى أقل من 10 سنوات)، وأوصت الدراسة بضرورة إعداد خطة تطويرية بين مديري المدارس والمشرفين التربويين؛ لتحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين، والعمل على القيام بها وفقاً لمتطلبات التغيير، وضرورة تقديم الحوافز المادية والمعنوية لمديري المدارس والمعلمين.

كذلك هدفت دراسة الزيود (2017) إلى تقصي درجة إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة الزرقاء في الأردن من وجهة نظر المعلمين، حيث اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية تكونت من (280) معلماً ومعلمة، وبينت النتائج أن الدرجة الكلية لإدارة التغيير لدى مديري المدارس في محافظة الزرقاء عالية، وكشفت الدراسة عن وجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة إدارة التغيير لدى مديري المدارس في محافظة الزرقاء ككل إضافة إلى مجالات (التحفيز للتغيير و نمذجة السلوك)، لصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجالات (أهداف المدرسة وأولوياتها وتطوير رؤية مشتركة للمدرسة، و ثقافة التغيير) تبعاً لمتغير الجنس، وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها: توفير مناخ تنظيمي صحي من قبل وزارة التربية والتعليم يسمح بممارسة مجالات التغيير، وعقد دورات تدريبية في التغيير الإداري، والإبداع الإداري لمديري المدارس في وزارة التربية.

وهدف دراسة صيام (2017) الكشف عن فاعلية برنامج القيادة من أجل المستقبل وعلاقته بقيادة التغيير لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظة غزة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام باستخدام الاستبانة لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (134) مديراً ومديرة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة فاعلية برنامج القيادة من أجل المستقبل جاء بدرجة كبيرة، ودرجة ممارسة مدرء المدارس في وكالة الغوث لقيادة التغيير جاء بدرجة كبيرة، وبينت الدراسة عدم

وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير افراد العينة حول برنامج القيادة من أجل المستقبل وقيادة التغيير في مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة في مجال التفكير، ومجال التخطيط الإستراتيجي، ومجال إدارة الأداء ومجال قيادة الفريق، تعزى لمتغير الجنس، وأوصى الباحث بتطبيق برنامج القيادة من أجل المستقبل على جميع مديري المدارس، وتوفير الحوافز والمكافآت للمديرين الذين يلتحقون بالتدريب؛ من أجل زيادة دافعيتهم، بسبب الأعباء الكبيرة الملقاة على عاتقهم.

وهدف **دراسة العزام (2016)** التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد في الأردن لقيادة التغيير من وجهة نظر المعلمين، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (485) معلماً ومعلمة من مديرية التربية والتعليم لمنطقة إربد الأولى، ومديرية التربية والتعليم لمنطقة إربد الثانية في محافظة إربد، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لقيادة التغيير جاءت بدرجة متوسطة للدرجة الكلية ولمجال الابتكار والإبداع لدى العاملين، ومجال صياغة الأهداف، ومجال الرؤية المستقبلية، ومجال الأسوة الحسنة، ومجال الثقافة التنظيمية الداعمة لقيادة التغيير، وتهيئة البيئة المناسبة للتغيير، وجاءت مرتفعة لمجال هيكلية التغيير، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتقدير المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية لقيادة التغيير من وجهة نظر المعلمين في محافظة إربد تبعاً لمتغيرات الجنس، ومتغير المؤهل العلمي، ومتغير سنوات الخبرة، وتبعاً لمتغير المديرية، وأوصت الدراسة بعقد دورات تثقيفية لمديري المدارس حول مجالات وتطبيقات قيادة التغيير، وبضرورة تعديل الممارسات القيادية لمدير المدرسة لتحقيق التغيير المطلوب.

بينما هدفت **دراسة عطير (2016)** التعرف إلى واقع إدارة التغيير لدى رؤساء الأقسام في مديرية التربية والتعليم طولكرم في فلسطين للفصل الأول من العام الدراسي (2014/2015)، وإلى معرفة أثر متغيرات كل من الجنس، والتخصص، والمؤهل العلمي. وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة

لِلدراسة، واشتملت عينة الدراسة على (120) موظف وموظفة، حيث أظهرت نتائج الدراسة: أن مجالات الدراسة حصلت على التوالي الرؤية المستقبلية للعمل درجة كبيرة وتشجيع الابداع والابتكار درجة كبيرة والثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير درجة متوسطة أما الدرجة الكلية للاستبانة حصلت على درجة كبيرة وأظهرت كذلك بأنه لا توجد فروق على جميع متغيرات الدراسة وهي (الجنس، والتخصص. والمؤهل العلمي). وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها: العمل على غرس التغيير، والحصول على المساندة من قبل واضعي السياسة التربوية لاستمرار التغيير.

2.2.2 الدراسات الأجنبية

كشفت دراسة دروسوس وآخرون (Drosos et al, 2021) عن العلاقة بين الفعالية المتصورة لعملية إدارة التغيير والرضا الوظيفي من الناحية النظرية، طبقت هذه الدراسة في اليونان، وتم استخدام المنهج الوصفي الوثائقي بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، حيث تم جمع الدراسات البحثية الرئيسية ذات العلاقة بموضوع الدراسة في الفترة (2013-2020) للكشف عن أثر إدارة التغيير على الرضا الوظيفي للموظفين، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين إدارة التغيير والرضا الوظيفي، فالموظفين الذين يقبلون التغيير التنظيمي هم أيضاً أولئك الذين عندهم رضا عن عملهم فكلما زاد رضا الموظفين عن وظائفهم، زاد انفتاحهم على التغيير وأصبحوا مستعدين للمساعدة في تبني التغيير، وأكدت الدراسة على ضرورة الاهتمام البحثي المبكر بربط إدارة الموارد البشرية بالرضا الوظيفي والأداء التنظيمي.

بينما هدفت دراسة أتسوي (Atsoy, 2020) التعرف إلى العلاقة بين أنماط القيادة لدى مديري المدارس والثقافة المدرسية و إدارة التغيير التنظيمي وفقاً لتصورات المعلمين، في شمال قبرص، حيث تم استخدام البحث الكمي أثناء جمع البيانات ومراحل التحليل في الدراسة، واستخدام مقياس أساليب القيادة لمديري المدارس ومقياس الثقافة المدرسية ومقياس إدارة التغيير التنظيمي كأدوات لجمع

البيانات، وتألّفت عينة الدّراسة من (382) معلماً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وقد وجد أن مديري المدارس يظهرون خصائص القيادة التحويلية، وأن الإدراك للتغيير التنظيمي جاء بدرجة متوسط، وإدراك المعلمين للثقافة المدرسية جاء بدرجة قوية، كشفت النتائج أن القيادة التحويلية التي ينفذها مديرو المدارس تؤثر بشكل إيجابي على المعلمين، وأن الثقافة المدرسية الإيجابية تساهم في تعزيز عملية التغيير التنظيمي للمؤسسات التعليمية، وأوصت الدّراسة بضرورة تعزيز المعلمين لمقاومة أو منع الآراء المعاكسة والمؤشرات السلبية لمراحل التغيير التنظيمي.

وسعت دراسة كوروماز (Korumaz, 2020) الكشف عن تجارب مديري المدارس في عملية التغيير، واستخدمت هذه الدّراسة منهج البحث النوعي من خلال جمع البيانات وإجراء تحليل يتضمن تصميماً وصفيّاً للظواهر، وتكون مجتمع الدّراسة من (15) مدير مدرسة يعملون في المدارس الحكومية في إسطنبول في تركيا، وتم استخدام المقابلة لجمع البيانات، واستخدام تقنية تحليل المحتوى للكشف عن الرموز والفئات والموضوعات من سجلات المقابلة المكتوبة، وأظهرت نتائج الدّراسة أن مديري المدارس يعرفون إدارة التغيير كعملية وإجراء في المدرسة، وأكد مديرو المدارس على مقاومة المعلمين للتغيير وأنه من الطبيعي أن يظهر المعلمون المقاومة عند مواجهة موقف جديد، وأن على مديري المدارس أن يواجهوا ردود أفعالهم بطريقة إيجابية، وضرورة تشجيعهم على التغيير من خلال تعيين مهام مهمة لهم من أجل ضمان المشاركة النشطة، وإنشاء تعاون بين أعضاء المدرسة.

وهدفت دراسة مصباح (Misbah et al, 2019) معرفة الدور القيادي في التغيير التنظيمي في مدرسة عتاقة بوترا الإسلامية الداخلية بيكاسي في إندونيسيا، واستخدم البحث طريقة دراسة الحالة، وتم جمع البيانات من خلال الاستبيان والمقابلة والملاحظة وتحليل الوثائق، وبينت النتائج أن هناك أربعة أدوار قيادية مهمة في التغيير التنظيمي في مدرسة عتاقة بوترا الإسلامية الداخلية بيكاسي أولاً: دور القائد في إلهام المرؤوسين لإجراء تغييرات وصياغة الرؤية، ثانياً: دور القادة

في تقديم المشورة للمعلمين، وبناء العلاقات مع مديري المدارس ودعم الخريجين، ثالثاً: دور القادة كمدرسين في بناء فريق العمل وبناء الثقة وتشجيع المرؤوسين وتحفيزهم وتقديم أفضل خدمة، رابعاً: ينعكس القادة بصفاتهم عوامل تغيير في دور القيادة في اتخاذ القرار بإجراء التغييرات والابتكار وتوقع الاتجاهات المستقبلية وتحديد اتجاه المدرسة الداخلية في المستقبل.

واستخدمت دراسة غيريرو وآخرون (Guerrero et al, 2018) نظرية قيادة التغيير الضمنية لدراسة إدارة وقيادة التغيير الفعالة بالمدارس الثانوية وكيفية تأثيرها على التزام المعلمين بالتغيير، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، وتم توزيع استبانة ورقية والكثرونية لقياس مخططات القادة والفعالية المتصورة لعمليات إدارة التغيير، وتألّفت عينة الدراسة من (707) معلماً ومعلمة للمرحلة الثانوية في الفلبين، وقد بينت نتائج الدراسة أن فعالية إدارة التغيير والتخطيط للتغيير جاءت بدرجة متوسطة، وأن أهم ما يميز قائد التغيير المثالي للمعلمين هو امتلاك المبادرة وعدم الكسل عندما يتعلق الأمر بالتغيير، وأكدت الدراسة على ضرورة تحلي المدير بالمبادئ الأخلاقية والمهنية في تعامله مع العاملين واتسامه بالأمانة والمصادقية والاحترام، وأكدت أيضاً على ضرورة الالتزام بالتغيير في المدارس، والحاجة إلى تدريب وافٍ لتزويد القادة الأكاديميين بالقدرة على تنفيذ التغيير بشكل فعال.

وهدفّت دراسة مي وآخرون (Mei et al, 2017) الكشف عن العلاقة بين كفاءات قيادة التغيير الرئيسية ومواقف المعلم تجاه التغيير، وتم استخدام المنهج الكمي في الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (936) معلماً ومعلمة اختيروا من (47) مدرسة ثانوية عالية الأداء في ماليزيا، وأظهرت النتائج أن كفاءات قيادة التغيير الرئيسية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمعتقدات تغيير المعلم، وأوضحت أنه إذا قام مديرو المدارس بتجهيز أنفسهم بكفاءات كافية لقيادة التغيير الرئيسي، فمن المؤكد أنه يمكن تعزيز معتقدات تغيير المعلم، وأظهرت النتائج أن معتقدات تغيير المعلم مرتبطة بشكل كبير بتوجهات المعلم نحو التغيير، وإنه كلما كانت معتقدات المعلم في التغيير أقوى، زاد تعزيز مواقف المعلم تجاه التغيير،

وتشجع الدراسة على إلقاء نظرة جديدة على تطوير قيادة التغيير وتغير في النهج التقليدي لمديري المدارس في إدارة التغيير.

وسعت دراسة شانج، تشين وتشو (Chang, Chen & Chou, 2017) التعرف إلى التأثير الرئيسي لإدارة التغيير لمديري المدارس على التطوير المهني للمعلمين، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات، وتكونت هذه الدراسة من عينة مقدارها (490) معلمة ومعلمًا اختيروا من (41) مدرسة من المراحل الابتدائية في مدينة تايبيه الجديدة في (تايوان)، وأظهرت النتائج أن خطط "بناء بيئة مدعومة"، و"تعديل التنظيم والأداء" في قيادة التغيير تسهم في النمو المهني للمعلمين، وتقترح هذه الدراسة التركيز على كيفية تعزيز قدرة المدير القيادي في العصر المتغير، وبذل جهد مكثف لتحديد أولويات التطوير المستمر لقيادة التغيير للمدير في إدارة التغيير الفعالة، من خلال عمل برامج تدريبية قبل الخدمة لمديري المدارس تركز على موضوع قيادة التغيير.

وهدف دراسة باليكسي (Balikci et al, 2017) التعرف إلى عملية التغيير في المدارس بناءً على متغيرات مديري المدارس والبيئة المحيطة، واستخدمت الدراسة البحث النوعي، وتقنية التحليل الوصفي في تحليل البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (12) إدارياً من مديري المؤسسات التعليمية في المناطق الوسطى من مقاطعة قونية في تركيا (كارااي، مرام، سيلكوكلو)، وأظهرت النتائج أن الكفاءة الذاتية لمديري المدارس من حيث إدارة التغيير وتحديد الحاجة إلى التغيير وتنفيذ وتقييم التغيير في المدرسة كانت بدرجة عالية، وأكدت الدراسة على أن تبني مديري المدارس لظاهرة التغيير سوف ينعكس بشكل إيجابي في عملهم، وكشفت الدراسة عن أهمية دور مدير المدرسة في التغيير في المدارس، وخصائص مدير المدرسة في عملية التغيير، وتأثيرات الهيكل البيروقراطي على مدير المدرسة أثناء التغيير، وإلى ضرورة مواكبة الابتكارات والتطورات، والاهتمام بالتكنولوجيا، وربط التغيير بالابتكار.

بينما كشفت دراسة هوسجورور (Hosgorur, 2016) عن آراء مديري المدارس الابتدائية حول التغيير، والكشف عن الاستراتيجيات التي يستخدمونها لإدارة التغيير في المدارس في محافظة موغلا في تركيا، حيث اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتم جمع البيانات من خلال المقابلات شبه المنظمة، وتم تحليل البيانات من خلال تحليل المحتوى، وبينت النتائج أن مديري المدارس لا يتمتعون بحرية كبيرة في إحداث تغيير في المدارس، وأشار أفراد العينة أن تطبيق إدارة التغيير يحتاج بشكل أساسي إلى تفويض مالي ليتمكنوا من الانفاق على التغيير وتفويض صلاحيات ليتمكنوا من اتخاذ القرارات، وأكدت الدراسة إلى ضرورة الحاجة للتغيير.

3.2 التعقيب على الدراسات السابقة

أولاً: الإفادة من الدراسات السابقة

أفادت الدراسات السابقة العربية والأجنبية الدراسة الحالية بإطار نظري بما يتعلق بإدارة التغيير، كذلك أعطت الدراسات السابقة فكرة عن كيفية كتابة منهجية البحث والطريقة والإجراءات، وكيفية تصميم أدوات الدراسة، والمعالجات الإحصائية.

ثانياً : موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

واتفقت أهداف بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في معرفة واقع إدارة التغيير كدراسة القحطاني (2019)، ودراسة العريفيان (2019)، ودراسة بعلوشة (2017)، ودراسة العزام (2016) ودراسة عطير (2016).

أيضاً اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الذي اعتمدت عليه معظم الدراسات السابقة وهو المنهج الوصفي التحليلي، إذ استخدمت الدراسة الاستبيان كأحدى أهم أدوات الدراسة في جمع المعلومات، بالإضافة إلى اعتمادها على المقابلة إلى جانب الاستبيان.

اختلفت عينة الدراسة مع عينة الدراسات السابقة، فبعضها اتخذت من المعلمين عينة للدراسة، وبعضها اتخذت من المديرين عينة للدراسة، وبعضها اتخذ رؤساء الأقسام في مديرية التربية والتعليم بينما اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة خربط والسعود (2018) ودراسة ربابعة (2018) باتخاذ المعلمين والمديرين عينة للدراسة.

أما من حيث النتائج فقد اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة الشلاقي (2020)، ودراسة Atsoy (2020)، ودراسة القحطاني (2019)، ودراسة خربط والسعود (2018)، ودراسة العزام (2016)، ودراسة Guerrero et al (2018)، التي أظهرت نتائجها أن درجة ممارسة مديري المدارس لإدارة التغيير جاءت بدرجة متوسطة، واختلفت نتائج الدراسة مع دراسة حسيان (2021)، ودراسة ربابعة (2020)، ودراسة شريف والزبيدي (2019)، ودراسة العريفان (2019)، ودراسة الطنبور (2018)، ودراسة الزعبي (2018)، دراسة Balikci et al (2017) ودراسة عطير (2016) التي أظهرت أن درجة إدارة التغيير كانت مرتفعة، ودراسة المطيري (2020)، ودراسة Hosgorur (2016) التي جاءت بدرجة منخفضة، كذلك اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في مكان إجرائها.

ثالثاً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في كونها طبقت على البيئة الفلسطينية وتحديداً محافظة القدس.

وتبين من الدراسات السابقة، أن موضوع إدارة التغيير قد حظي باهتمام الباحثين، بالرغم من اختلاف النتائج، إلا أن جميع الدراسات أجمعت على أهمية إدارة التغيير، وأنها عملية تحتاج إلى البحث بشكل دائم.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

1.3 منهج الدراسة

2.3 مجتمع الدراسة

3.3 عينة الدراسة

4.3 أدوات الدراسة

5.3 صدق أدوات الدراسة

6.3 ثبات أدوات الدراسة

7.3 متغيرات الدراسة

8.3 إجراءات الدراسة

9.3 المعالجة الإحصائية

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً للطريقة والإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة، ومنهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة، وتحديد عينة الدراسة، وطريقة اختيارها، وإعداد أدوات الدراسة (الاستبانة، المقابلة)، وإجراءات بنائها وتطويرها، وإجراءات التأكد من صدق الأدوات وثباتها، وبيان إجراءات الدراسة، والمعالجات الإحصائية التي استخدمت في استخلاص نتائج الدراسة، وتحليلها، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

1.3 منهج الدراسة

اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يهدف إلى وصف الظاهرة كما في الواقع، ثم تحليلها، وتفسيرها، وقد استخدم هذا المنهج نظراً لملائمته لأغراض الدراسة، وتحقيق أهدافها، وذلك لمعرفة واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس من وجهة نظر المديرين والمعلمين.

2.3 مجتمع الدراسة

تألف مجتمع الدراسة من جميع مديري ومعلمي المدارس الحكومية في محافظة القدس، للعام الدراسي (2023/2022) الموزعين على مديريتين: مديرية القدس الشريف، ومديرية ضواحي القدس، البالغ عددهم (125) مديراً ومديرة، و(2442) معلماً ومعلمة، (1056) معلماً ومعلمة في مديرية القدس، (1386) معلماً ومعلمة في مديرية ضواحي القدس، يعملون في (125) مدرسة: يقع (51) مدرسة في مديرية القدس الشريف، و(74) مدرسة في مديرية ضواحي القدس، وذلك حسب إحصائية وزارة التربية والتعليم للعام الأكاديمي 2021/2020.

3.3 عينة الدراسة

اشتملت عينة الدراسة على عينة عشوائية طبقية حسب المديرية، وتكونت من (245) معلماً ومعلمة، (106) معلماً ومعلمة من مديرية القدس الشريف، و(139) معلماً ومعلمة من مديرية ضواحي القدس، أي بنسبة (10%) من مجتمع الدراسة، والجدول (1.3) يبين توزيع أفراد العينة الذين تم تحليل استجاباتهم، حسب متغيراتهم الديموغرافية، كما تم استخدام العينة القصدية لاختيار عينة أداة المقابلة، والتي تكونت من (8) مديرين، (4) مديرين من مديرية القدس، (4) مديرين من مديرية ضواحي القدس.

1.3.3 وصف متغيرات أفراد عينة أداة المقابلة:

يبين الجدول (1.3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المديرية أن نسبة 43.3% من مديرية القدس الشريف، ونسبة 56.7% لمديرية ضواحي القدس، كما يبين الجدول متغير الجنس، وكانت نسبة الذكور 25.7%، ونسبة الإناث 74.3%، ويبين متغير المؤهل العلمي أن نسبة 9% أقل من بكالوريوس، ونسبة 68.6% بكالوريوس، ونسبة 22.4% أعلى من بكالوريوس، وكذلك متغير سنوات الخبرة أن نسبة 15.1% لأقل من 5 سنوات، ونسبة 31.8% من 5-10 سنوات، ونسبة 53.1% لأكثر من 10 سنوات.

جدول (1.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
المديرية	القدس الشريف	106	43.3%
	ضواحي القدس	139	56.7%
المجموع		245	100%
الجنس	ذكر	63	25.7%
	انثى	182	74.3%
المجموع		245	100%
المؤهل العلمي	أقل من بكالوريوس	22	9.0%
	بكالوريوس	168	68.6%
	أعلى من بكالوريوس	55	22.4%
المجموع		245	100%

سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	37	15.1%
	من 5-10 سنوات	78	31.8%
	أكثر من 10 سنوات	130	53.1%
المجموع		245	100%

4.3 أدوات الدراسة

استخدمت الباحثة أداتين لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة وهما:

1.4.3 الاستبانة:

قامت الباحثة بإعداد استبانة مقسمة إلى قسمين، من أجل تحقيق أهداف الدراسة وذلك بعد الرجوع الى الدراسات، التي اهتمت بالبحث عن إدارة التغيير، كدراسة ربابعة (2020)، ودراسة الزعبي (2018)، ودراسة الزيود (2017)، وذلك لغايات قياس واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس من وجهة نظر المديرين والمعلمين، حيث تم بناؤها بما يتلاءم مع أهداف وعينة الدراسة، وقد استخدم مقياس ليكرت الرباعي، الذي يعبر عن مدى تطبيق كل فقرة كما يأتي: موافق بشدة وأعطيت الدرجة (4)، وموافق وأعطيت الدرجة (3)، ومعارض وأعطيت الدرجة (2)، ومعارض بشدة وأعطيت الدرجة (1). والملحق (1) يبين الاستبانة بصورتها الأولية، مكونة من (46) فقرة، موزعة على خمسة محاور، وهي على النحو التالي:

القسم الأول: يمثل المعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وتشمل: (المديرية، الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

القسم الثاني: يتكون من (46) فقرة موزعة على خمسة مجالات، لقياس واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين، على النحو التالي:

المجال الأول: الضرورة للتغيير يضم (7) فقرات.

المجال الثاني: وضع رؤية استراتيجية للتغيير يضم (10) فقرات.

المجال الثالث: بناء ثقافة داعمة للتغيير يضم (10) فقرات.

المجال الرابع: التحفيز للتغيير يضم (10) فقرات.

المجال الخامس: متابعة عملية التغيير يضم (9) فقرات.

2.4.3 المقابلة:

من أجل تحقيق أغراض الدراسة، والإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة الدراسة "ما واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس من وجهة نظر المديرين؟" قامت الباحثة ببناء أداة المقابلة بالاستعانة بالأدب التربوي والدراسات السابقة، وجاءت أداة المقابلة لتعزيز نتائج الأداة الأولى (الاستبانة)، وقد اعتمدت الباحثة على إعداد أسئلة موحدة، لجميع الأفراد الذين سيتم مقابلتهم، واعتمدت الباحثة على الأسئلة المفتوحة، حيث تم إجراء المقابلات عبر الهاتف ووجها لوجه، وقد تم طرح الأسئلة على المديرين، حيث كانت الأسئلة متوافقة مع المجالات التي عرضت في الاستبانة، من خلال طرح الأسئلة المتعلقة بدور المديرين في توجيه رؤية مدرستهم نحو التغيير، والاستراتيجيات التي يتبعونها في نشر ثقافة التغيير، والخطوات التي يتخذونها في تطوير قدرات ومهارات معلميه وتحفيزهم نحو التغيير، ومدى متابعتهم وتقييمهم لعملية التغيير في مدارسهم، وتكونت أسئلة المقابلة بصورتها الأولية من (7) أسئلة، كما يشير الملحق رقم (2).

5.3 صدق أداتي الدراسة

قامت الباحثة بفحص صدق الأداتين بطريقتين :

1- صدق المحكمين:

بعد صياغة أداتي الدراسة بصورتها الأولية ومراجعة المشرف لها، قامت الباحثة بعرضها على مجموعة من المحكمين والمتخصصين في العلوم التربوية، عددهم (13) كما يبينه الملحق رقم (3)، حيث طلب منهم إبداء الرأي في فقرات الاستبانة وأسئلة المقابلة من حيث: صلاحيتها، ومدى قدرة

الأداتين على قياس ما أعدت من أجله، ووضوح لغة الفقرات وسلامتها لغوياً، وإضافة أي معلومات أو تعديلات أو فقرات يرونها مناسبة، وبعد جمع الاستبانات المحكمة، ومراجعة ملاحظات المحكمين تم إجراء بعض التعديلات لبعض الفقرات، وحذفت بعض الفقرات، وأضيفت فقرات لم تكن موجودة، واعتمدت الباحثة الملاحظات والتعديلات التي أجمع عليها أكثر من (80%). ووفقاً للتعديلات التي أجريت على الاستبانة بقيت فقرات الاستبانة (46) فقرة كما يشير ملحق رقم (4)، ووفقاً للتعديلات التي أجريت على أسئلة المقابلة، وأصبحت أسئلة المقابلة (5) أسئلة، كما يشير الملحق رقم (5).

2- صدق الاتساق الداخلي:

للتحقق من صدق بناء أداة الاستبانة، استخدم معامل ارتباط بيرسون لاستخراج قيم معاملات ارتباط الفقرات بالمجال الذي تنتمي إليه، وقورنت بالمعيار المعتمد لقبول الفقرة حسب ما جاء اسويرو (Asuero, 2006 et al)، وتعدّ قيمة معامل الارتباط ضعيفة، إذا كانت أقل من (0.30)، وتعدّ متوسطة إذا تراوحت بين (0.3 $\geq$ معامل الارتباط $\geq$ 0.70)، وتعتبر قوية إذا زادت عن (0.70). الجدول (2.3) يبين معاملات الارتباط لكل فقرة والدرجة الكلية لواقع إدارة التغيير.

جدول (2.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.534**	0.000	17	0.771**	0.000	33	0.857**	0.000
2	0.728**	0.000	18	0.843**	0.000	34	0.873**	0.000
3	0.772**	0.000	19	0.861**	0.000	35	0.834**	0.000
4	0.722**	0.000	20	0.864**	0.000	36	0.850**	0.000
5	0.828**	0.000	21	0.847**	0.000	37	0.861**	0.000
6	0.763**	0.000	22	0.870**	0.000	38	0.872**	0.000
7	0.808**	0.000	23	0.852**	0.000	39	0.828**	0.000
8	0.858**	0.000	24	0.882**	0.000	40	0.842**	0.000
9	0.777**	0.000	25	0.817**	0.000	41	0.830**	0.000
10	0.733**	0.000	26	0.838**	0.000	42	0.769**	0.000
11	0.811**	0.000	27	0.825**	0.000	43	0.859**	0.000

0.000	0.854**	44	0.000	0.847**	28	0.000	0.831**	12
0.000	0.862**	45	0.000	0.888**	29	0.000	0.823**	13
0.000	0.815**	46	0.000	0.850**	30	0.000	0.849**	14
			0.000	0.861**	31	0.000	0.830**	15
			0.000	0.849**	32	0.000	0.827**	16

** داله إحصائية عند 0.01

يتضح من الجدول (2.3) أن معامل الارتباط للفقرات التابعة لواقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين، تراوح بين (0.534) للفقرة (1) "يرز مدير المدرسة نقاط الضعف في أداء المدرسة"، و(0.888) للفقرة (29) "يحث المعلمين على تنمية أسلوب التفكير العلمي في حل المشكلات للوصول للتغيير المنشود"، ويتضح أن معامل الارتباط لجميع فقرات هذه الاستبانة جاءت قوية، عدا الفقرة الأولى جاءت متوسطة، وأن جميع الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، وهذا يدل على أن هناك اتساق داخلي بين الفقرات.

6.3 ثبات أدوات الدراسة

قامت الباحثة بالتحقق من ثبات الأداة، من خلال حساب معامل ثبات الدرجة الكلية ولمجالات الدراسة حسب معادلة الثبات كرونباخ الفا، وكانت الدرجة الكلية لواقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين (0.989)، وهذه النتيجة تشير إلى تمتع الاستبانة بدرجة مرتفعة من الثبات. والجدول التالي يبين معامل الثبات للمجالات والدرجة الكلية.

جدول (3.3): نتائج معامل الثبات للمجالات

المجالات	عدد الفقرات	معامل الثبات
الضرورة للتغيير	7	0.909
وضع رؤية استراتيجية للتغيير	10	0.957
بناء ثقافة داعمة للتغيير	10	0.968
التحفيز للتغيير	10	0.971
متابعة عملية التغيير	9	0.963
الدرجة الكلية	46	0.989

7.3 متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

* متغيرات مستقلة

1. متغير المديرية (القدس وضواحي القدس).
 2. متغير الجنس.
 3. المؤهل العلمي (أقل من بكالوريوس، وبكالوريوس، أعلى من بكالوريوس)
 3. متغير سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، ومن (5-10) سنوات، وأكثر من 10 سنوات).
- * المتغير التابع: واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس.

8.3 إجراءات الدراسة

بعد التأكد من صدق وثبات أداتي الدراسة، قامت الباحثة بتطبيق الدراسة وذلك باتباع الخطوات والإجراءات الآتية:

1. جمع البيانات من العديد من المصادر كالكتب، والدراسات السابقة، والنشرات التي تتصل بموضوع الدراسة لبناء أداة الدراسة.
2. حصر مجتمع الدراسة في محافظة القدس والذي اشتمل على جميع المديرين والمديرات في المدارس الحكومية وعددهم (125)، وجميع المعلمين والمعلمات في تلك المدارس وعددهم من مجتمع الدراسة (2442)، في مديرتي التربية والتعليم: القدس الشريف، وضواحي القدس.
3. اختيار العينة الطبقية العشوائية المكونة من فئة المعلمين، بنسبة (10%) من مجتمع الدراسة حيث بلغ (245) معلماً ومعلمة، (106) معلم ومعلمة من مديرية القدس و(139) معلماً ومعلمة من مديرية ضواحي القدس.

4. اختيار العينة القصدية المكونة من فئة المديرين، المكونة من (8) مديرين، (4) مديرين من مديرية القدس، (4) مديرين من مديرية ضواحي القدس.

5. الحصول على موافقة الجهات المعنية لتنفيذ الدراسة وتطبيقها، وذلك من خلال الحصول على كتاب تسهيل مهمة من كلية العلوم التربوية - برامج الدراسات العليا - جامعة القدس، الملحق رقم (7).

6. الحصول على كتاب تسهيل مهمة من مركز البحث والتطوير التربوي في وزارة التربية والتعليم، وإرساله لمديرية التربية والتعليم في محافظة القدس ومن ثم الإذن الرسمي من مديرتي التربية والتعليم لتوزيع الأداة على عينة الدراسة، الملحق رقم (8).

7. توزيع الاستبانة إلكترونياً، على عينة الدراسة في الفصل الأول من العام الدراسي 2023/2022، وقد تم إعطائهم الفرصة والوقت الكافي للإجابة.

8. إغلاق الاستبانة الإلكترونية، بعد الوصول للعدد المطلوب للعينة البالغة (245) استجابة.

9. إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة ومعالجتها بوساطة رزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package For Social Sciences (SPSS)، وإعداد الرسالة بصورتها النهائية حسب تعليمات كلية الدراسات العليا.

10. إجراء مقابلات مع مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس، والتي تم تحليلها وربطها مع النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الاستبيان، ثم تفسيرها.

11. التوصل إلى النتائج، ومن ثم التوصل إلى التوصيات المنبثقة عن النتائج.

9.3 المعالجة الإحصائية

استخدم برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، واستخرجت المعالجات الإحصائية اللازمة وهي:

- معامل ارتباط بيرسون، للتحقق من صدق الاستبيان.
- معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة.
- التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديمغرافية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات ومجالات الأداة والدرجة الكلية.
- واختبار (ت) (t- test)، لاختبار الفروق بين المتوسطات الحسابية، وذلك حسب المتغير ذي المستويين مثل الجنس، والمديرية.
- تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA)، لاختبار الفروق بين المتوسطات الحسابية حسب المتغير ذي الثلاث مستويات فأكثر، مثل عدد سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي.
- حسب ما جاء في أبو سعدة (2022) ومن أجل تفسير النتائج اعتمدت المتوسطات الحسابية الموزونة الآتية: منخفضة من (1-2)، ومتوسطة من (2.01-3.00)، ومرتفعة من (3.01-4)، حيث تم الاعتماد على المقياس الوزني الآتي لتحديد درجة متوسطات استجابة أفراد العينة.

$$1 = \frac{1 - 4}{3} = \frac{\text{الحد الأعلى للبدايل} - \text{الحد الأدنى للبدايل}}{\text{متوسط البدايل}} = \text{طول الفئة}$$

طول الفئة = 1 وإضافته إلى نهاية كل فئة

وبذلك تم اعتماد الدرجات التالية:

الدرجة	مدى المتوسط الحسابي
منخفضة	من 1 - 2.00
متوسطة	2.01 - 3.00
عالية	3.01 - 4

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة

1.4 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

1.1.4 نتائج السؤال الأول

2.1.4 نتائج السؤال الثاني

3.1.4 نتائج السؤال الثالث

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة

تناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، التي توصلت إليها الباحثة حول موضوع الدراسة "واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس من وجهة نظر المديرين والمعلمين" وبيان دور كل من المتغيرات من خلال استجابة أفراد العينة على أداة الاستبانة، وتحليل البيانات الإحصائية التي تم الحصول عليها، وعرض نتائج أداة المقابلة. حيث تم عرض نص السؤال أو الفرضية، وتبع ذلك مباشرة الإشارة إلى نوع المعالجات الإحصائية المستخدمة، ثم جدول البيانات، ووضعها تحت عناوين مناسبة، يعقبها تعليقات على أبرز النتائج؛ إذ عرضت النتائج المرتبطة بكل سؤال أو فرضية على حدة.

1.4 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

1.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

"ما واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين؟" للإجابة عن السؤال الأول حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة والدرجة الكلية، التي تعبر عن واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين، ويبينها جدول (1.4)

جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1	الضرورة للتغيير	3.02	0.68	عالية	75.5%
3	بناء ثقافة داعمة للتغيير	2.94	0.71	متوسطة	73.5%

4	التحفيز للتغيير	2.93	0.67	متوسطة	73.3%
5	متابعة عملية التغيير	2.92	0.63	متوسطة	73.0%
2	وضع رؤية استراتيجية للتغيير	2.92	0.66	متوسطة	73.0%
	الدرجة الكلية	2.95	0.67	متوسطة	73.75%

يتضح من الجدول رقم (1.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.95) وانحراف معياري (0.67).

وهذا يدل على أن واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة، ونسبة مئوية (73.75%)، ولقد حصل مجال الضرورة للتغيير على أعلى متوسط حسابي ومقداره (3.02)، يليها مجال بناء ثقافة داعمة للتغيير بمتوسط حسابي (2.94)، ومن ثم مجال التحفيز للتغيير بمتوسط حسابي (2.93)، يليه مجال متابعة عملية التغيير بمتوسط حسابي (2.92)، ومن ثم مجال وضع رؤية استراتيجية للتغيير بمتوسط حسابي (2.92).

أما بخصوص المتوسط الحسابي لمجتمع الدراسة، فقد استخدمت الباحثة التقدير النقطي (تقدير معلمة المجتمع من خلال قيمة إحصاءه العينة)، وبهذا يكون المتوسط الحسابي لواقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس هو (2.95) وبدرجة متوسطة.

أما بخصوص فقرات مجالات أداة الدراسة، فقد حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال من مجالات أداة الدراسة، على النحو التالي:

المجال الأول: الضرورة للتغيير

جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الضرورة للتغيير

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
3	يؤمن بأهمية التغيير لتحسين أداء مدرسته	3.19	0.70	عالية	79.8%
4	يراعي تلبية احتياجات المدرسة اللازمة للتغيير في المدرسة.	3.10	0.72	عالية	77.5%
7	يواكب التطورات العصرية المختلفة التي تظهر الحاجة للتغيير	3.01	0.69	عالية	75.3%
5	يجرب طرقاً جديدة لإحداث التغيير	3.01	0.71	عالية	75.3%
6	يقنع جميع العاملين بضرورة التغيير	3.00	0.68	متوسطة	75.0%
2	يتنبأ بالمشكلات المحتمل حدوثها في المدرسة	2.93	0.62	متوسطة	73.3%
1	يبرز مدير المدرسة نقاط الضعف في أداء المدرسة	2.90	0.67	متوسطة	72.5%
	الدرجة الكلية	3.02	0.68	عالية	75.5%

يلاحظ من الجدول رقم (2.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال الضرورة للتغيير، أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية

(3.02)، وانحراف معياري (0.68)، وهذا يدل على أن مجال الضرورة للتغيير جاء بدرجة عالية،

وبنسبة مئوية (75.5%).

تشير النتائج في الجدول رقم (2.4) أن (4) فقرات جاءت بدرجة عالية، و(3) فقرات جاءت

بدرجة متوسطة، وحصلت الفقرة "يؤمن بأهمية التغيير لتحسين أداء مدرسته" على أعلى متوسط حسابي

(3.19)، يليها الفقرة "يراعي تلبية احتياجات المدرسة اللازمة للتغيير في المدرسة" بمتوسط حسابي

(3.10)، وحصلت الفقرة "يبرز مدير المدرسة نقاط الضعف في أداء المدرسة" على أقل متوسط

حسابي (2.90)، يليها الفقرة "يتنبأ بالمشكلات المحتمل حدوثها في المدرسة" بمتوسط حسابي

(2.93).

المجال الثاني: وضع رؤية استراتيجية للتغيير

جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال وضع رؤية

استراتيجية للتغيير

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
8	يراعي اتصاف رؤية المدرسة بالمرونة لمواكبة التغييرات المستقبلية	2.98	0.60	متوسطة	74.5%
4	يراعي الإمكانيات المتوفرة عند صياغة رؤية المدرسة لإنجاح عملية التغيير	2.98	0.61	متوسطة	74.5%
10	يقوم بتشكيل لجان لتنفيذ عملية التغيير	2.98	0.67	متوسطة	74.5%
1	يركز من خلال رؤية المدرسة على إحداث التغيير المطلوب	2.97	0.64	متوسطة	74.3%
7	يراعي أن تكوين رؤية المدرسة القائمة على التغيير واضحة قابلة للتحقيق	2.96	0.64	متوسطة	74.0%
5	يأخذ بعين الاعتبار خطط المدرسة السابقة عند تطوير برامج المدرسة المستقبلية للوصول للتغيير	2.94	0.63	متوسطة	73.5%
6	يضع خطط تغطي جميع أوجه نشاط المدرسة للوصول للتغيير	2.93	0.64	متوسطة	73.3%
9	يحدد جدولاً زمنياً لتنفيذ رؤية المدرسة للوصول للتغيير	2.89	0.66	متوسطة	72.3%
2	يشرك المعلمين في صياغة رؤية المدرسة القائمة على التغيير	2.82	0.75	متوسطة	70.5%
3	يشرك أولياء الأمور في صياغة رؤية المدرسة القائمة على التغيير	2.76	0.71	متوسطة	69.0%
	الدرجة الكلية	2.92	0.66	متوسطة	73.0%

يلاحظ من الجدول رقم (3.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال وضع رؤية استراتيجية للتغيير، أن المتوسط الحسابي للدرجة

الكلية (2.92)، وانحراف معياري (0.66)، وهذا يدل على أن مجال وضع رؤية استراتيجية للتغيير

جاء بدرجة متوسطة، وبنسبة مئوية (73.0%).

تشير النتائج في الجدول رقم (3.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة، وحصلت الفقرة "يراعي

اتصاف رؤية المدرسة بالمرونة لمواكبة التغييرات المستقبلية" والفقرة "يراعي الإمكانيات المتوفرة عند

صياغة رؤية المدرسة لإنجاح عملية التغيير" والفقرة "يقوم بتشكيل لجان لتنفيذ عملية التغيير" على

أعلى متوسط حسابي (2.98)، يليها الفقرة "يركز من خلال رؤية المدرسة على إحداث التغيير المطلوب" بمتوسط حسابي (2.97)، وحصلت الفقرة "يشرك أولياء الأمور في صياغة رؤية المدرسة القائمة على التغيير" على أقل متوسط حسابي (2.76)، يليها الفقرة "يشرك المعلمين في صياغة رؤية المدرسة القائمة على التغيير" بمتوسط حسابي (2.82).

المجال الثالث: بناء ثقافة داعمة للتغيير

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال بناء ثقافة داعمة للتغيير

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
10	يتعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي لإنجاح عملية التغيير	3.03	0.70	عالية	75.8%
7	يعزز العمل بروح الفريق لإنجاح عملية التغيير	3.01	0.76	عالية	75.3%
1	يحرص على تطوير المناخ المدرسي الداعم للتغيير	2.99	0.66	متوسطة	74.8%
2	يسعى الى تعزيز ثقافة مدرسية داعمة للتغيير للمنشود	2.98	0.67	متوسطة	74.5%
6	يتصف بالمرونة الإدارية لتحقيق التغيير المطلوب	2.95	0.73	متوسطة	73.8%
8	يفوض الصلاحيات المناسبة للمعلمين لتحقيق التغيير المطلوب	2.90	0.75	متوسطة	72.5%
3	يحرص على توضيح مبررات التغيير للمعلمين	2.89	0.68	متوسطة	72.3%
9	يشجع المعلمين على الاستفادة من تجارب المدارس المتميزة	2.89	0.70	متوسطة	72.3%
5	يلهم المعلمين من خلال ممارساته داخل المدرسة من اجل الوصول للتغيير	2.88	0.73	متوسطة	72.0%
4	يطمئن المعلمين الذين تتألمهم مشاعر الخوف من الفشل نتيجة التغيير	2.87	0.73	متوسطة	71.8%
	الدرجة الكلية	2.94	0.71	متوسطة	73.5%

يلاحظ من الجدول رقم (4.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال بناء ثقافة داعمة للتغيير، أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية

(2.94)، وانحراف معياري (0.71)، وهذا يدل على أن مجال بناء ثقافة داعمة للتغيير جاء بدرجة

متوسطة، وبنسبة مئوية (73.5%).

تشير النتائج في الجدول رقم (4.4) أن فقرتين جاءتا بدرجة عالية، و(8) فقرات جاءت بدرجة متوسطة، وحصلت الفقرة "يتعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي لإنجاح عملية التغيير" على أعلى متوسط حسابي (3.03)، يليها الفقرة "يعزز العمل بروح الفريق لإنجاح عملية التغيير" بمتوسط حسابي (3.01)، وحصلت الفقرة "يطمئن المعلمين الذين تتابهم مشاعر الخوف من الفشل نتيجة التغيير" على أقل متوسط حسابي (2.87)، يليها الفقرة "يلهم المعلمين من خلال ممارساته داخل المدرسة من أجل الوصول للتغيير" بمتوسط حسابي (2.88).

المجال الرابع: التحفيز للتغيير

جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال التحفيز للتغيير

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1	يحفز المعلمين على اتقان العمل لإحداث التغيير	3.00	0.66	متوسطة	75.0%
10	يحث المعلمين على ابتكار أساليب تدريس جديدة تنمي الإبداع لدى الطلاب لإنجاح عملية التغيير	2.96	0.63	متوسطة	74.0%
2	يحث المعلمين على تنمية أسلوب التفكير العلمي في حل المشكلات للوصول للتغيير المنشود	2.95	0.66	متوسطة	73.8%
3	يشجع المعلمين على تقديم المبادرات الداعمة للتغيير	2.95	0.68	متوسطة	73.8%
9	يوفر التجهيزات اللازمة لضمان فاعلية التدريس في ضوء التغيرات التربوية	2.94	0.66	متوسطة	73.5%
4	يعمل على تطوير العاملين من خلال تدريبهم باستمرار لمواكبة التغيير	2.91	0.65	متوسطة	72.8%
5	يدعم التنافس الشريف بين المعلمين لدعم عملية التغيير	2.91	0.68	متوسطة	72.8%
6	يقدم الحوافز المعنوية للعاملين على التغيير	2.90	0.70	متوسطة	72.5%
8	يشجع العاملين على المشاركة في (المؤتمرات، الندوات) للإفادة من الأفكار التجديدية الداعمة للتغيير	2.89	0.68	متوسطة	72.3%
7	يسعى إلى تحقيق الرضى الوظيفي للمعلمين لإنجاح عملية التغيير	2.89	0.70	متوسطة	72.3%
	الدرجة الكلية	2.93	0.67	متوسطة	73.3%

يلاحظ من الجدول رقم (5.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال التحفيز للتغيير، أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية

(2.93) وانحراف معياري (0.67) وهذا يدل على أن مجال التحفيز للتغيير جاء بدرجة متوسطة، وبنسبة مئوية (73.3%).

تشير النتائج في الجدول رقم (5.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة، وحصلت الفقرة "يحفز المعلمين على اتقان العمل لإحداث التغيير" على أعلى متوسط حسابي (3.00)، يليها الفقرة "يحث المعلمين على ابتكار أساليب تدريس جديدة تنمي الإبداع لدى الطلاب لإنجاح عملية التغيير" بمتوسط حسابي (2.96)، وحصلت الفقرة "يسعى إلى تحقيق الرضى الوظيفي للمعلمين لإنجاح عملية التغيير" والفقرة "يشجع العاملين على المشاركة في (المؤتمرات، الندوات) للاستفادة من الأفكار التجديدية الداعمة للتغيير" على أقل متوسط حسابي (2.89)، يليها الفقرة "يقدم الحوافز المعنوية للعاملين على التغيير" بمتوسط حسابي (2.90).

المجال الخامس: متابعة عملية التغيير

جدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال متابعة عملية التغيير

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
2	يقدر إنجازات المعلمين القائمين على التغيير ويشيد بها	2.99	0.64	متوسطة	74.8%
1	يظهر التغيرات التي تحققت من عمليات التغيير في المدرسة	2.96	0.61	متوسطة	74.0%
3	يقيم أهداف المدرسة القائمة على التغيير بشكل دوري	2.94	0.63	متوسطة	73.5%
9	يوظف وسائل الإعلان التربوي في المدرسة لإظهار عملية التغيير الحاصلة	2.93	0.64	متوسطة	73.3%
4	يقدم للمعلمين التغذية الراجعة حول عملية التغيير خلال التنفيذ	2.92	0.66	متوسطة	73.0%
8	يعتمد خطة للأمر الطارئة التي تواجه عملية التغيير في المدرسة	2.91	0.62	متوسطة	72.8%
6	يساهم في حل العقبات التي تواجه المعلمين في إنجاز مهامهم لإحداث التغيير	2.91	0.66	متوسطة	72.8%
7	يحل المشكلات المتعلقة بمقاومة التغيير بصورة تشاركية مع المعلمين	2.90	0.63	متوسطة	72.5%

5	ينظم لقاءات مع المعلمين والمشرفين لمناقشة المشكلات التي تواجه عملية التغيير	2.86	0.60	متوسطة	71.5%
	الدرجة الكلية	2.92	0.63	متوسطة	73.0%

يلاحظ من الجدول رقم (6.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال عملية التغيير، أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.92)، وانحراف معياري (0.63)، وهذا يدل على أن مجال عملية التغيير جاء بدرجة متوسطة، وبنسبة مئوية (73.0%).

تشير النتائج في الجدول رقم (6.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة، وحصلت الفقرة "يقدر إنجازات المعلمين القائمين على التغيير ويشيد بها" على أعلى متوسط حسابي (2.99)، يليها الفقرة "يظهر التغيرات التي تحققت من عمليات التغيير في المدرسة" بمتوسط حسابي (2.96)، وحصلت الفقرة "ينظم لقاءات مع المعلمين والمشرفين لمناقشة المشكلات التي تواجه عملية التغيير" على أقل متوسط حسابي (2.86)، يليها الفقرة "يحل المشكلات المتعلقة بمقاومة التغيير بصورة تشاركية مع المعلمين" بمتوسط حسابي (2.90).

2.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة من المعلمين لواقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس باختلاف متغيرات الدراسة (المديرية، الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة)؟ للإجابة عن هذا السؤال تم فحص الفرضيات الصفرية الآتية:

نتائج الفرضية الأولى:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من المعلمين لواقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس تعزى لمتغير المديرية".

تم فحص الفرضية الأولى بحساب نتائج اختبار "t" ، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من المعلمين لواقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس تعزى لمتغير المديرية، كما في الجدول (7.4).

جدول (7.4): نتائج اختبار "t" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من المعلمين لواقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس يعزى لمتغير المديرية

المجال	المديرية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
الضرورة للتغيير	القدس الشريف	106	2.98	0.537	1.110	0.268
	ضواحي القدس	139	3.05	0.559		
وضع رؤية استراتيجية للتغيير	القدس الشريف	106	2.86	0.525	1.471	0.143
	ضواحي القدس	139	2.97	0.577		
بناء ثقافة داعمة للتغيير	القدس الشريف	106	2.89	0.589	1.108	0.268
	ضواحي القدس	139	2.98	0.651		
التحفيز للتغيير	القدس الشريف	106	2.87	0.554	1.322	0.187
	ضواحي القدس	139	2.97	0.625		
متابعة عملية التغيير	القدس الشريف	106	2.87	0.530	1.388	0.166
	ضواحي القدس	139	2.97	0.570		
الدرجة الكلية	القدس الشريف	106	2.89	0.516	1.350	0.178
	ضواحي القدس	139	2.98	0.575		

يتبين من خلال الجدول رقم (7.4)، أن قيمة "t" للدرجة الكلية (1.350)، ومستوى الدلالة (0.178)، أي أنه لا توجد فروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من المعلمين لواقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس يعزى لمتغير المديرية، وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية الأولى.

نتائج الفرضية الثانية:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من المعلمين لواقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس تعزى لمتغير الجنس".

تم فحص الفرضية الثانية بحساب نتائج اختبار "t"، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من المعلمين لواقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس تعزى لمتغير الجنس، كما هو في الجدول (8.4).

جدول (8.4): نتائج اختبار "t" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من المعلمين لواقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس يعزى لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
الضرورة للتغيير	ذكر	63	2.94	0.573	1.369	0.172
	أنثى	182	3.05	0.541		
وضع رؤية استراتيجية للتغيير	ذكر	63	2.83	0.547	1.524	0.129
	أنثى	182	2.95	0.558		
بناء ثقافة داعمة للتغيير	ذكر	63	2.85	0.607	1.292	0.198
	أنثى	182	2.97	0.630		
التحفيز للتغيير	ذكر	63	2.86	0.588	1.080	0.281
	أنثى	182	2.95	0.598		
متابعة عملية التغيير	ذكر	63	2.88	0.570	0.807	0.420
	أنثى	182	2.94	0.549		
الدرجة الكلية	ذكر	63	2.87	0.550	1.275	0.204
	أنثى	182	2.97	0.550		

يتبين من خلال الجدول رقم (8.4) أن قيمة "t" للدرجة الكلية (1.275)، ومستوى الدلالة

(0.204)، أي أنه لا توجد فروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من المعلمين لواقع إدارة

التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس يعزى لمتغير الجنس، وبذلك تم قبول

الفرضية الصفرية الثانية.

نتائج الفرضية الثالثة:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد

عينة الدراسة من المعلمين لواقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس

تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

تم فحص الفرضية الثالثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من المعلمين لواقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس تعزى لمتغير المؤهل العلمي، كما في الجدول (9.4).

جدول (9.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من المعلمين لواقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس يعزى لمتغير

المؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجال
0.378	3.08	22	أقل من بكالوريوس	الضرورة للتغيير
0.491	3.03	168	بكالوريوس	
0.749	2.95	55	أعلى من بكالوريوس	
0.393	2.89	22	أقل من بكالوريوس	وضع رؤية استراتيجية للتغيير
0.497	2.94	168	بكالوريوس	
0.757	2.89	55	أعلى من بكالوريوس	
0.441	2.94	22	أقل من بكالوريوس	بناء ثقافة داعمة للتغيير
0.570	2.95	168	بكالوريوس	
0.825	2.89	55	أعلى من بكالوريوس	
0.372	2.90	22	أقل من بكالوريوس	التحفيز للتغيير
0.523	2.96	168	بكالوريوس	
0.835	2.86	55	أعلى من بكالوريوس	
0.407	2.93	22	أقل من بكالوريوس	متابعة عملية التغيير
0.473	2.94	168	بكالوريوس	
0.792	2.87	55	أعلى من بكالوريوس	
0.372	2.94	22	أقل من بكالوريوس	الدرجة الكلية
0.483	2.96	168	بكالوريوس	
0.769	2.89	55	أعلى من بكالوريوس	

يلاحظ من الجدول رقم (9.4) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (10.4).

جدول (10.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من المعلمين لواقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس يعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الضرورة للتغيير	بين المجموعات	0.393	2	0.196	0.647	0.525
	داخل المجموعات	73.485	242	0.304		
	المجموع	73.878	244			
وضع رؤية استراتيجية للتغيير	بين المجموعات	0.100	2	0.050	0.160	0.852
	داخل المجموعات	75.541	242	0.312		
	المجموع	75.641	244			
بناء ثقافة داعمة للتغيير	بين المجموعات	0.179	2	0.089	0.227	0.797
	داخل المجموعات	95.121	242	0.393		
	المجموع	95.299	244			
التحفيز للتغيير	بين المجموعات	0.402	2	0.201	0.564	0.570
	داخل المجموعات	86.294	242	0.357		
	المجموع	86.696	244			
متابعة عملية التغيير	بين المجموعات	0.228	2	0.114	0.368	0.692
	داخل المجموعات	74.759	242	0.309		
	المجموع	74.986	244			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.214	2	0.107	0.351	0.704
	داخل المجموعات	73.810	242	0.305		
	المجموع	74.024	244			

يلاحظ من الجدول رقم (10.4) أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.351) ومستوى الدلالة (0.704)

وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات

أفراد عينة الدراسة من المعلمين لواقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس،

يعزى لمتغير المؤهل العلمي، وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية الثالثة.

نتائج الفرضية الرابعة:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد

عينة الدراسة من المعلمين لواقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس

تعزى لمتغير سنوات الخبرة".

تم فحص الفرضية الرابعة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة

أفراد عينة الدراسة بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من المعلمين لواقع إدارة التغيير لدى

مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس تعزى لمتغير سنوات الخبرة، كما في الجدول (11.4).

جدول (11.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من المعلمين

لواقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس يعزى لمتغير سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المجال
0.459	2.98	37	أقل من 5 سنوات	الضرورة للتغيير
0.484	3.03	78	من 5-10 سنوات	
0.611	3.03	130	أكثر من 10 سنوات	
0.598	2.94	37	أقل من 5 سنوات	وضع رؤية استراتيجية للتغيير
0.466	2.89	78	من 5-10 سنوات	
0.597	2.94	130	أكثر من 10 سنوات	
0.617	2.86	37	أقل من 5 سنوات	بناء ثقافة داعمة للتغيير
0.561	2.90	78	من 5-10 سنوات	
0.663	2.98	130	أكثر من 10 سنوات	
0.645	2.9081	37	أقل من 5 سنوات	التحفيز للتغيير
0.523	2.9256	78	من 5-10 سنوات	
0.626	2.9392	130	أكثر من 10 سنوات	
0.585	2.8468	37	أقل من 5 سنوات	متابعة عملية التغيير
0.449	2.92	78	من 5-10 سنوات	
0.603	2.95	130	أكثر من 10 سنوات	
0.559	2.90	37	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
0.466	2.93	78	من 5-10 سنوات	
0.597	2.96	130	أكثر من 10 سنوات	

يلاحظ من الجدول رقم (11.4) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة

لواقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى

لمتغير سنوات الخبرة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way

ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (12.4).

جدول (12.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات واقع إدارة التغيير لدى

مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الضرورة للتغيير	بين المجموعات	0.056	2	0.028	0.092	0.912
	داخل المجموعات	73.821	242	0.305		
	المجموع	73.878	244			
وضع رؤية استراتيجية للتغيير	بين المجموعات	0.120	2	0.060	0.192	0.826
	داخل المجموعات	75.521	242	0.312		
	المجموع	75.641	244			
بناء ثقافة داعمة للتغيير	بين المجموعات	0.590	2	0.295	0.753	0.472
	داخل المجموعات	94.710	242	0.391		
	المجموع	95.299	244			
التحفيز للتغيير	بين المجموعات	0.030	2	0.015	0.042	0.959
	داخل المجموعات	86.666	242	0.358		
	المجموع	86.696	244			
متابعة عملية التغيير	بين المجموعات	0.299	2	0.150	0.485	0.616
	داخل المجموعات	74.687	242	0.309		
	المجموع	74.986	244			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.133	2	0.067	0.218	0.804
	داخل المجموعات	73.891	242	0.305		
	المجموع	74.024	244			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.218)، ومستوى الدلالة (0.804)، وهي أكبر من مستوى

الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من

المعلمين لواقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس يعزى لمتغير سنوات

الخبرة، وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية الرابعة.

3.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث (نتائج المقابلة):

"ما واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس من وجهة نظر المديرين؟"

للإجابة عن هذا السؤال، قامت الباحثة بإجراء (8) مقابلات مع مديري ومديرات المدارس،

حيث تم من خلالها طرح (5) أسئلة منبثقة من السؤال الثالث، ثم قامت الباحثة بجمع تكرارات استجابات أفراد عينة المقابلة وترتيبها تنازلياً.

السؤال الأول: من وجهة نظرك كيف تأخذ رؤية مدرستك التوجه نحو التغيير؟

للإجابة عن هذا السؤال تم جمع تكرارات استجابات مديري المدارس، وحساب النسبة المئوية كما هو في جدول (13.4).

جدول (13.4): نتائج السؤال الأول من وجهة نظرك كيف تأخذ رؤية مدرستك التوجه نحو التغيير؟

الرقم	الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
1	من خلال صياغة رؤية تواكب التطوير والتغيير	7	87.5%
2	تهدف رؤية المدرسة لإنتاج جيل واع مواكب للتطور والتقدم	6	75%
2	يتم اشراك المعلمين وأولياء الأمور في إعدادها	5	62.5%
4	رؤية المدرسة يجب تكون واضحة وشاملة	4	50%
5	وضع فترة زمنية لتنفيذ الأهداف المرسومة ومتابعتها	3	37.5%
6	تحديد الأشخاص الموكلين بتنفيذ الأهداف، ومحاولة اشراك جميع العاملين	3	37.5%

يلاحظ من خلال الجدول رقم (13.4) الذي يعبر عن تكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة المقابلة، حول السؤال الأول: من وجهة نظرك كيف تأخذ رؤية مدرستك التوجه نحو التغيير؟ أن جميع المدراء تتوجه رؤية مدارسهم نحو التغيير لكن ضمن آليات مختلفة، حيث أن أعلى تكرارات وأعلى نسب مئوية كانت للإجابة "من خلال صياغة رؤية تواكب التطوير والتغيير"، بنسبة مئوية (87.5%)، يليها الإجابة "تهدف رؤية المدرسة لإنتاج جيل واع ومواكب للتطورات والتقدم" بنسبة مئوية (75%)، يليها الإجابة "يتم اشراك المعلمين وأولياء الأمور في إعدادها" بنسبة مئوية (62.5%)، يليها الإجابة "رؤية المدرسة يجب تكون واضحة وشاملة" بنسبة مئوية (50%)، بينما كانت أقل الفقرات

"وضع فترة زمنية لتنفيذ الأهداف المرسومة ومتابعتها" والإجابة "تحديد الأشخاص الموكلين بتنفيذ الأهداف، ومحاولة إشراك جميع العاملين" بنسبة مئوية (37.5%)..

السؤال الثاني: ما الاستراتيجيات التي تتبعها في بناء ونشر ثقافة التغيير في مدرستك؟

للإجابة عن هذا السؤال تم جمع تكرارات استجابات مديري المدارس، وحساب النسبة المئوية كما هو في جدول (14.4).

جدول (14.4): نتائج السؤال الثاني ما الاستراتيجيات التي تتبعها في بناء ونشر ثقافة التغيير في مدرستك؟

الرقم	الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
1	تشجيع المعلمين على التعاون وتبادل الخبرات للوصول للتغيير	6	75%
2	محاولة إزالة مشاعر الخوف التي قد تنتاب بعض المعلمين من الخوض بالتغيير	5	62.5%
3	تفسير مبررات التغيير للعاملين وضرورته للنهوض بالعملية التعليمية	5	62.5%
4	توفير وسائل الراحة للمعلمين (المناخ المدرسي) ليكونوا قادرين على العمل والإنجاز والتغيير	4	50%
5	التعاون مع المجتمع المحلي في دعم وإنجاح التغيير	3	37.5%
6	المرونة الإدارية في التعامل مع العاملين في المدرسة	3	37.5%
7	اتباع أسلوب طرح المشكلة أمام المعلم وأخذ رأيه واقتراحاته	2	25%

يلاحظ من خلال الجدول رقم (14.4) الذي يعبر عن التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة المقابلة على الاستراتيجيات التي تتبع في بناء ونشر ثقافة التغيير في المدرسة، أن جميع مديري المدارس يتبعون استراتيجيات في بناء ونشر ثقافة التغيير، لكن ضمن آليات مختلفة، حيث أن أعلى تكرارات و أعلى نسب مئوية كانت للإجابة "تشجيع المعلمين على التعاون وتبادل الخبرات للوصول للتغيير" بنسبة مئوية (75%)، تليها الإجابة "محاولة إزالة مشاعر الخوف التي قد تنتاب بعض المعلمين من الخوض بالتغيير"، والإجابة "تفسير مبررات التغيير للعاملين وضرورته للنهوض بالعملية التعليمية"، بنسبة مئوية (62.5%)، تليها الإجابة "توفير وسائل الراحة للمعلمين (المناخ المدرسي) ليكونوا قادرين على العمل والإنجاز والتغيير" بنسبة مئوية (50%)، ومن ثم الإجابة "التعاون مع"

المجتمع المحلي في دعم وإنجاح التغيير"، والإجابة "المرونة الإدارية في التعامل مع العاملين في المدرسة" بنسبة مئوية (37.5%)، بينما كانت أقل تكرارات "اتباع أسلوب طرح المشكلة أمام المعلم أخذ رايه واقتراحاته" بنسبة مئوية (25%).

السؤال الثالث: ما الخطوات التي تتخذها في تطوير قدرات ومهارات معلميك وتحفيزهم نحو التغيير؟
للإجابة عن هذا السؤال تم جمع تكرارات استجابات مديري المدارس، وحساب النسبة المئوية كما هو في جدول (15.4).

جدول (15.4): نتائج السؤال الثالث ما الخطوات التي تتخذها في تطوير قدرات ومهارات معلميك وتحفيزهم نحو التغيير؟

الرقم	الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
1	توجيه المعلمين لدورات تدريبية	8	100%
2	توفير المصادر التكنولوجية المساهمة في التغيير	7	87.5%
3	دعم المعلمين في المشاركة في مسابقات البحث العلمي، وتقديم مبادرات ونشاطات قائمة على التغيير	6	75%
3	تشجيع المعلمين على استخدام الأساليب التعليمية الحديثة	4	50%
4	تعزيز المعلمين المميزين والمبادرين على جهودهم وإنجازاتهم	4	50%
5	تشجيع المعلمين على المشاركة في لقاءات وورشات عمل، وزيارة المدارس المميزة، للاطلاع على كل ما هو جديد	3	37.5%
6	تشجيع العاملين للالتحاق بالبرامج الجامعية من دبلوم تأهيل تربوي او دراسات عليا	2	25%

يلاحظ من خلال الجدول رقم (15.4) الذي يعبر عن التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة المقابلة على الخطوات التي تتخذ في تطوير قدرات ومهارات المعلمين وتحفيزهم نحو التغيير، أن جميع مديري المدارس يتخذون خطوات لتطوير قدرات ومهارات المعلمين ويحفزونهم نحو التغيير، لكن ضمن آليات مختلفة، حيث أن أعلى تكرارات وأعلى نسب مئوية كانت للإجابة "توجيه المعلمين لدورات تدريبية" بنسبة مئوية (100%)، يليها الإجابة "توفير المصادر التكنولوجية المساهمة

في التغيير " بنسبة مئوية (87.5%)، ومن ثم الإجابة "دعم المعلمين في المشاركة في مسابقات البحث العلمي، وتقديم مبادرات ونشاطات قائمة على التغيير" بنسبة مئوية (75%)، يليه الإجابة "تشجيع المعلمين على استخدام الأساليب التعليمية الحديثة"، وإجابة "تعزيز المعلمين المميزين والمبادرين على جهودهم وإنجازاتهم" بنسبة مئوية (50%)، ومن ثم الإجابة "تشجيع المعلمين على المشاركة في لقاءات وورشات عمل، وزيارة المدارس المميزة، للاطلاع على كل ما هو جديد" بنسبة (37.5%)، بينما كانت أقل تكرارات ونسبة للإجابة "تشجيع العاملين للالتحاق بالبرامج الجامعية من دبلوم تأهيل تربوي أو دراسات عليا" بنسبة مئوية (25%).

السؤال الرابع: ما مدى متابعتك وتقييمك لعملية التغيير في المدرسة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم جمع تكرارات استجابات مديري المدارس، وحساب النسبة المئوية كما هو في جدول (16.4).

جدول (16.4): نتائج السؤال الرابع ما مدى متابعتك وتقييمك لعملية التغيير في المدرسة؟

الرقم	الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
1	تكون من خلال الملاحظة لتطبيق الأهداف في الفترة الزمنية المناسبة	8	100%
2	متابعة إنجازات ومبادرات المعلمين خلال العام الدراسي	6	75%
3	متابعة التحصيل الدراسي للطلاب	6	75%
4	محاولة حل المشكلات لدى العاملين في تطبيق الأهداف	5	62.5%
5	متابعة عمل اللجان ومتابعة المعلمين من خلال الزيارات الإشرافية للمدير والاستعانة بالمشرفين	4	50%
6	متابعة دورية لتنفيذ الأهداف	4	50%

يلاحظ من خلال الجدول رقم (16.4) الذي يعبر عن التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة المقابلة على مدى المتابعة والتقييم لعملية التغيير في المدرسة أن جميع مديري المدارس يتابعون ويقيمون عملية التغيير في مدارسهم، لكن ضمن آليات مختلفة، حيث أن أعلى تكرارات وأعلى نسب

مئوية كانت للإجابة "تكون من خلال الملاحظة لتطبيق الأهداف في الفترة الزمنية المناسبة" بنسبة مئوية (100%)، يليها الإجابة "متابعة إنجازات ومبادرات المعلمين خلال العام الدراسي" والإجابة "متابعة التحصيل الدراسي للطلاب" بنسبة مئوية (75%)، ومن ثم الإجابة "محاولة حل المشكلات لدى العاملين في تطبيق الأهداف" بنسبة مئوية (62.5%)، بينما كانت أقل تكرارات ونسبة للإجابة "متابعة عمل اللجان ومتابعة المعلمين من خلال الزيارات الاشرافية للمدير والاستعانة بالمشرفين" والإجابة "متابعة دورية لتنفيذ الأهداف" بنسبة مئوية (50%).

السؤال الخامس: ما المعوقات التي تقف امامك في تحقيق التغيير في مدرستك؟

للإجابة عن هذا السؤال تم جمع تكرارات استجابات مديري المدارس، وحساب النسبة المئوية كما هو في جدول (17.4):

جدول (17.4): نتائج السؤال الخامس ما المعوقات التي تقف امامك في تحقيق التغيير في مدرستك؟

الرقم	الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
1	قلة الموارد المالية	6	75%
2	الخوف من التغيير ومقاومته	6	75%
3	رفض التغيير	5	62.5%
4	عدم تعاون الأهل في متابعة أبنائهم	3	37.5%
5	الاستعجال في الحصول على النتائج	2	25%
6	الأوضاع السياسية	1	12.5%

يلاحظ من خلال الجدول رقم (17.4) الذي يعبر عن التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة المقابلة على المعوقات التي تقف أمامك في تحقيق التغيير في المدرسة أن جميع مديري المدارس يواجهون معوقات تقف أمامهم في تحقيق التغيير في مدارسهم، لكن ضمن آليات مختلفة، فالإجابة التي حصلت على أعلى تكرارات وأعلى نسبة مئوية "قلة الموارد المالية" والإجابة "الخوف من التغيير ومقاومته" بنسبة مئوية (75%)، ثم يليها الإجابة "رفض التغيير" بنسبة مئوية (62.5%)، يليها الإجابة "عدم تعاون الأهل في متابعة أبنائهم" بنسبة مئوية (37.5%)، ومن ثم الإجابة "الاستعجال

في الحصول على النتائج " بنسبة مئوية (25%)، بينما كانت أقل تكرارات ونسبة للإجابة "الأوضاع السياسية" بنسبة مئوية (12.5%).

الفصل الخامس

تفسير النتائج ومناقشتها

1.5 تفسير نتائج أسئلة الدراسة ومناقشتها

1.1.5 تفسير نتائج السؤال الأول ومناقشتها

2.1.5 تفسير نتائج السؤال الثاني ومناقشتها

3.1.5 تفسير نتائج السؤال الثالث ومناقشتها

الفصل الخامس

تفسير النتائج ومناقشتها

يعرض الفصل الحالي مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها مفصلة في ضوء أسئلة الدراسة التي هدفت بشكل رئيس إلى معرفة واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس من وجهة نظر المديرين والمعلمين، ويتضمن أيضاً أهم التوصيات المقترحة في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها.

1.5 مناقشة نتائج السؤال الأول

نص السؤال الأول: ما واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين؟

أظهرت النتائج أن واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.95)، وانحراف معياري (0.67). وتعزو الباحثة ذلك إلى الإيمان الواضح لدى مديري المدارس الحكومية بحتمية التغيير وأهميته، ومع ذلك فإن قدرة مديري المدارس على بناء ثقافة داعمة للتغيير، والتحفيز لعملية التغيير، ومتابعتها، ووضع رؤية استراتيجية لها لا تزال غير كافية بالشكل المطلوب لإحداث التغيير المنشود، بسبب بعض المحددات التي تعرقل عملية إدارة التغيير، وتقف أمامهم للتكيف مع هذه العملية واستدامتها، مثل الهيكل التنظيمي التقليدي للإدارات المدرسية، الذي يفتقر إلى المرونة وعدم القدرة على استيعاب التغيير أو قبوله، إضافة إلى الخوف من التجديد والابتكار ومن أي محاولة للتغيير، واستعجالهم للتغيير، وقلة امتلاك بعض المديرين للخبرة التي تمكنهم من التغلب على مقاومة التغيير. كذلك تبين من نتائج المقابلات أن مديري المدارس الحكومية يمتلكون اتجاهات إيجابية نحو إدارة

التغيير، لكنهم لا يزالون يواجهون عدد من المعوقات التي تعرقل نجاحهم للتوجه نحو التغيير ومنها تدني مستوى التمويل لتوفير المصادر، والخوف من التغيير ومقاومته، بالإضافة إلى الأوضاع السياسية التي تحيط بمدينة القدس وعرقلة الاحتلال لتقدم وتطور هذه المدارس.

وقد اتفقت الدراسة مع دراسة الشلاقي (2020)، ودراسة Atsoy (2020)، ودراسة القحطاني (2019)، ودراسة خربط والسعود (2018)، ودراسة العزام (2016)، ودراسة Guerrero et al (2018)، التي أظهرت نتائجها أن درجة ممارسة مديري المدارس لإدارة التغيير جاءت بدرجة متوسطة. واختلفت مع دراسة حسيان (2021)، ودراسة ربابعة (2020)، ودراسة شريف والزيدي (2019)، ودراسة عريفان (2019)، ودراسة الطنبور (2018)، ودراسة الزعبي (2018)، ودراسة Balikci et al (2017) التي أظهرت أن درجة إدارة التغيير للمدراء كانت مرتفعة، ودراسة المطيري (2020)، ودراسة Hosgorur (2016) التي جاءت بدرجة منخفضة.

وفيما يلي مناقشة لمجالات الاستبانة:

1.1.5 مجال الضرورة للتغيير

بينت نتائج الجدول (1.4) أن مجال الضرورة للتغيير جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.02) وهو بدرجة عالية. وتعزو الباحثة ذلك إلى مدى قناعة مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين بأهمية وضرورة التغيير لتحسين وتطوير المدارس الحكومية، ومواكبة التطورات العصرية المختلفة التي تظهر الحاجة للتغيير، بالإضافة إلى معرفة المديرين بما يعكسه التغيير على معنويات المعلمين وتنمية مهاراتهم، وقناعتهم بأهمية الاستفادة من المعرفة المتطورة والمنتشرة، وتوظيفها لغايات تطوير العمل وتحسين أداء المعلمين، فالتغيير غالباً ما يكون سبباً في نجاح ونمو العملية التعليمية. كما بينت نتائج المقابلات أن معظم مديري المدارس الحكومية يؤمنون بأهمية

التغيير، حيث أن التطورات والتغيرات المتسارعة جعلتهم يقتنعون بأهمية التغيير وضرورة مواكبة هذه التطورات المختلفة، ومحاولة توفير المستلزمات اللازمة لإحداث التغيير بما يلي احتياجات مدراسهم.

ويوضح الجدول (2.4) أن الفقرة الثالثة "يؤمن بأهمية التغيير لتحسين أداء مدرسته" قد حازت على أعلى الفقرات بمتوسط حسابي (3.19)، وتلتها الفقرة الرابعة "يراعي تلبية احتياجات المدرسة اللازمة للتغيير في المدرسة" بمتوسط حسابي (3.10)، وتدل هذه الفقرات أن مدير المدرسة يحاول أن يسعى قدماً نحو التغيير لتحسين وتطوير أداء مدرسته، ولذلك فإنه يراعي توفير كافة المستلزمات والإمكانيات والاحتياجات التي تحقق هذه العملية باعتبارها إحدى ضروريات عملية التغيير. وتعزو الباحثة حصول تلك الفقرات على المرتبة المتقدمة هو اهتمام مديري المدارس الحكومية بالتغيير التنظيمي، وهذا الأمر جعلهم يدركون ضرورة تلبية الاحتياجات والوسائل التي تيسر هذه العملية، وكذلك يشير إلى مدى وعيهم بضرورة التغيير وأهمية الاستعداد له، وأنه لا يتم بصورة عشوائية ودون تجهيز مسبق له، ومدى انعكاس هذا التغيير على البيئة المدرسية وتحديدًا على أداء معلميهما وطلبتها.

وأما عن أقل الفقرات التي حازت على أدنى متوسط هي "يبرز مدير المدرسة نقاط الضعف في أداء المدرسة" وقد جاءت بدرجة متوسطة و بمتوسط حسابي (2.90)، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المدير يحاول غالباً تجنب إظهار نقاط الضعف خوفاً من أن يؤثر ذلك على مركزه، فمدير المدرسة دائماً ما يسعى في تقديم مدرسته بأبهى صورة، وأنها من المدارس المتميزة.

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة رابعة (2020) والتي جاء مجال الضرورة للتغيير لديها بدرجة كبيرة.

2.1.5 مجال وضع رؤية استراتيجية للتغيير

بينت نتائج الجدول (1.4) أن مجال وضع رؤية استراتيجية للتغيير جاء في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.92)، وهو بدرجة متوسطة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن مديري المدارس الحكومية

يتملكون إمكانيات متوسطة لوضع رؤية استراتيجية للتغيير، بسبب قلة معرفتهم بالتخطيط التي تقود إلى التغيير، وقلة خبرتهم في هذا المجال والأساليب التي من الواجب اتباعها لصياغة رؤية وفق الأصول، فهم يحرصون على أن تتم صياغة رؤية للمدرسة بشكل جيد، لكنها مجرد خطط وأفكار بعيدة عن الواقع ولا تخدم إدارة التغيير، تُغفل الخطط المدرسية السابقة عند تطوير برامج مستقبلية لها، وتفتقر للوضوح وقابليتها للتحقيق، والتطبيق ضمن فترة زمنية محددة. وبينت نتائج المقابلات أن معظم مديري المدارس يشيرون أن رؤية مدارسهم تتجه نحو التطوير والتغيير، وتهدف لإنتاج جيل واعٍ مواكب للتطورات والتقدم والتطور التكنولوجي.

وأشار الجدول (3.4) أن من أكثر الفقرات التي حصلت على أعلى متوسط "يراعي اتصاف رؤية المدرسة بالمرونة لمواكبة التغييرات المستقبلية"، و"يراعي الإمكانيات المتوفرة عند صياغة رؤية المدرسة لإنجاح عملية التغيير"، و"يقوم بتشكيل لجان لتنفيذ عملية التغيير" وجميع هذه الفقرات حصلت على متوسط حسابي (2.98) وتعزو الباحثة ذلك إلى قلة إدراك مديري المدارس الحكومية لأهمية مرونة رؤية المدرسة والإمكانيات المتوفرة عند صياغتها، فبُعدها عن الواقع يقلل القدرة على تطبيقها، بالإضافة إلى إغفالهم لأهمية توزيع المهام وأثرها على تحقيق الأهداف بصورة أفضل.

أما أدنى الفقرات فقد حصلت الفقرة "يشرك أولياء الأمور في صياغة رؤية المدرسة القائمة على التغيير"، بمتوسط حسابي (2.76)، والفقرة "يشرك المعلمين في صياغة رؤية المدرسة القائمة على التغيير"، بمتوسط حسابي (2.82) وتعزو الباحثة عدم مشاركة مديري المدارس للمعلمين وأولياء الأمور بالشكل المطلوب هو اعتقادهم بأنهم الأجدر والأقدر على اختيار المناسب لوضع رؤية استراتيجية للتغيير.

اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة العزام (2016) والتي حصل لديها مجال الرؤية المستقبلية على درجة متوسطة، بينما اختلفت مع دراسة ربابعة (2020) ودراسة عطير (2016) والتي جاء مجال وضع رؤية استراتيجية للتغيير لديها بدرجة كبيرة.

3.1.5 مجال بناء ثقافة داعمة للتغيير

بينت نتائج الجدول (1.4) أن مجال بناء ثقافة داعمة للتغيير جاء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.94) وهو بدرجة متوسطة، وتعزو الباحثة ذلك إلى سعي مديري المدارس الحكومية إلى بناء ثقافة داعمة للتغيير ولكن تنقصهم الخبرة في هذا المجال، وقلة الإمكانيات التي تساعدهم في وضع الخطط الملائمة لبناء هذه الثقافة، وهذا يشير إلى أن مدير المدرسة بحاجة إلى زيادة حرصه على تطوير المناخ المدرسي الداعم للتغيير، وتوضيح مبررات التغيير للمعلمين، وزيادة اهتمامه بالجانب النفسي الذي يؤثر على عملية التغيير. وبينت نتائج المقابلات أن مديري المدارس الحكومية في مدينة القدس يحاولون بناء ثقافة داعمة للتغيير، حيث أنهم يشجعون معلميه على التعاون وتبادل الخبرات للوصول للتغيير، ويفسرون أسباب ودوافع التغيير للمعلمين لما له من ضرورة بالنهوض بالعملية التعليمية، وأنهم يسعون إلى إزالة مشاعر الخوف لدى معلميه من التغيير، كذلك بينت نتائج المقابلة أنه بالرغم من إيمانهم ببناء ثقافة داعمة للتغيير إلا أنهم بحاجة لتطوير بعض الأمور كالمرونة الإدارية بالتعامل مع المعلمين فقد أظهرت النتائج أن نسبة قليلة منهم مرنة بالتعامل مع معلميه.

وأشار الجدول (4.4) أن من أكثر الفقرات التي حصلت على أعلى متوسط هي الفقرة العاشرة "يتعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي لإنجاح عملية التغيير" وكانت بمتوسط حسابي (3.03) بدرجة عالية، والفقرة السابعة "يعزز العمل بروح الفريق لإنجاح عملية التغيير" كانت بمتوسط حسابي (3.01) بدرجة عالية، وهذا يشير على أن هناك محاولات حثيثة يسعى مديري المدارس الحكومية الوصول إليها لبناء ثقافة داعمة للتغيير، وتعزو الباحثة ذلك إلى اقتناع المديرين بتفعيل دور مؤسسات المجتمع

المحلي، وأهمية العمل بروح الفريق الواحد في إنجاح عملية التغيير، وانعكاسها بشكل إيجابي على أداء المدرسة، ومن أدنى تلك الفقرات الفقرة الرابعة "يطمئن المعلمين الذين تتأهبهم مشاعر الخوف من الفشل نتيجة التغيير" بمتوسط حسابي (2.87)، والفقرة الخامسة "يلهم المعلمين من خلال ممارساته داخل المدرسة من أجل الوصول للتغيير" بمتوسط حسابي (2.88)، وتعزو الباحثة ذلك إلى قلة توفر الخبرة الكافية لدى مديري المدارس في تحقيق إدارة التغيير، وأن التغيير المنشود لن يتحقق إلا بإشاعة الجو المناسب بين العاملين، وزرع الهمة لدى المعلمين بقبول التغيير وتطبيقه.

من خلال النتائج تجد الباحثة أن هناك إيمان لدى مديري المدارس بعملية التغيير ولكنهم لا يزالون يمتلكون ثقافة تنظيمية متوسطة وبحاجة إلى تنمية وتطوير.

انفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة العزام (2016) ودراسة عاطر (2016) والتي حصل لديها مجال الثقافة التنظيمية الداعمة بقيادة التغيير على درجة متوسطة، بينما اختلفت مع دراسة ربابعة (2020)، ودراسة الزيد (2017) والتي جاء مجال بناء ثقافة داعمة للتغيير لديها بدرجة كبيرة.

4.1.5 مجال التحفيز للتغيير

وحصل مجال "التحفيز للتغيير"، على المرتبة الثالثة، بمتوسط (2.93)، وهو بدرجة متوسطة، وتعزو الباحثة أنه لا يزال هناك قلة خبرة بعض مديري المدارس الحكومية في التحفيز لعملية التغيير، وتظهر هذه النتيجة كذلك أن أفراد عينة الدراسة لا يشعرون بالتحفيز الحقيقي لهذه العملية من قبل مديريهم، وقلة دعمهم للمعلمين للتطوير المهني بشكل مستمر، وابتكار الأساليب التعليمية الحديثة، وإغفالهم لأهمية الحوافز المعنوية التي تقدم للمعلمين على التغيير، وانشغالهم في الجوانب المتعلقة في التغييرات التي لا تحتاج إلى تكاليف مالية، والأعمال الإدارية، والمشكلات الداخلية. وبينت نتائج المقابلات أن مديري المدارس الحكومية في مدينة القدس يمتلكون أساليب لتطوير قدرات معلمهم لتتلاءم مع التغييرات، من خلال توجيههم لدورات تدريبية لرفع كفاءتهم، وتشجيعهم ودعمهم لمعلميهم

بتقديم مبادرات قائمة على التغيير، والمشاركة في مسابقات البحث العلمي، وتوفير المصادر التكنولوجية التي تساعدهم في عملية التغيير، دون التركيز على الجانب النفسي لمعلميهم من تحفيز وتشجيع لعملية التغيير.

وقد أشار الجدول (5.4) أن من أكثر الفقرات التي حصلت على أعلى متوسط هي الفقرة الأولى "يحفز المعلمين على إتقان العمل لإحداث التغيير" بمتوسط حسابي (3.00)، وتلتها الفقرة العاشرة "يحث المعلمين على ابتكار أساليب تدريس جديدة تنمي الإبداع لدى الطلبة لإنجاح عملية التغيير" بمتوسط حسابي (2.96)، وتعزو الباحثة ذلك على أن مديري المدارس الحكومية يدركون الأساليب التي من خلالها يمكن تحفيز المعلمين على عملية التغيير ولكن لا يزالون يمتلكون العديد من نقاط الضعف التي تعرقل هذه العملية وجعلها تسير بالطرق السليمة.

وتبين أيضاً أن أدنى فقرة من فقرات مجال التحفيز للتغيير الفقرة السابعة "يسعى إلى تحقيق الرضى الوظيفي للمعلمين لإنجاح عملية التغيير"، والفقرة الثامنة "يشجع العاملين على المشاركة في (المؤتمرات، والندوات) للاستفادة من الأفكار التجديدية الداعمة للتغيير" بمتوسط حسابي (2.89) لكلا الفقرتين. وتعزو الباحثة ذلك إلى إغفال مديري المدارس لأهمية مشاركة معلميهم في الندوات والمؤتمرات، والجانب النفسي ومدى انعكاسها بصورة إيجابية على إنجاح عملية التغيير، وربما يعود لغياب المدير الممثلة للكفايات الإدارية والفنية، الأمر ينعكس على عملية التحفيز وتحديد تحفيز المعلمين.

واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة الزيود (2017) والتي جاء مجال التحفيز للتغيير لديها بدرجة كبيرة.

5.1.5 مجال متابعة عملية التغيير

وحصل مجال "متابعة عملية التغيير" على المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي (2.92)، وتعزو الباحثة ذلك إلى أنه بالرغم من إيمان المدراء بالتغيير إلا أن متابعتهم لمجريات سير عملية التغيير ليست بالشكل المطلوب، فأى عمل بحاجة إلى متابعة وتقييم بشكل مستمر دوري للتأكد من تحقق الأهداف، وتظهر هذه النتيجة قلة تقديم بعض مديري المدارس التغذية الراجعة للمعلمين خلال تنفيذ عملية التغيير، وقلة إظهار البعض للتغيرات التي تحققت، بالإضافة إلى أن مساهمتهم في حل العقبات التي تواجه المعلمين في إنجاز مهامهم لإحداث التغيير ليست بالشكل المطلوب.

وبينت نتائج المقابلات أن مديري المدارس الحكومية في مدينة القدس يقومون بعملية المتابعة والتقييم لعملية التغيير وذلك بإجماع أفراد عينة الدراسة، والتي تتم من خلال ملاحظتهم للمعلمين من كيفية تطبيق الأهداف المرسومة، كذلك بين معظمهم أن عملية المتابعة والتقييم تتم من خلال تقييم المعلمين، ومتابعة نتائج اختبارات الطلبة، وحل المشكلات التي تواجه المعلمين عند تطبيق أهداف التغيير.

وأشار الجدول (6.4) أن من أكثر الفقرات التي حصلت على أعلى متوسط هي الفقرة الثانية "يقدر إنجازات المعلمين القائمين على التغيير ويشيد بها" بمتوسط حسابي (2.99)، والفقرة الأولى "يظهر التغيرات التي تحققت من عمليات التغيير في المدرسة" بمتوسط حسابي (2.96)، وترى الباحثة أن هذه الفقرات تدل على وجود بعض التوجهات الإيجابية لدى المديرين نحو متابعة عملية التغيير ولكن هذه المتابعة لم تكن كيفما يجب، إذ يتخللها بعض الضعف، وتعزو الباحثة ذلك إلى كثرة المهام التي يجب على مديري المدارس الحكومية القيام بها إضافة إلى تمسك بعض المديرين بالإدارات التقليدية القائمة على المركزية، إذ أن عملية المتابعة بحاجة إلى نوع من التفريغ من قبل مديري المدارس، أو توجيههم نحو تفويض الصلاحيات لتتم عملية المتابعة بالشكل المطلوب، والدال على ذلك

هو حصول الفقرة السابعة "يحل المشكلات المتعلقة بمقاومة التغيير بصورة تشاركية مع المعلمين"، والفقرة الخامسة "ينظم لقاءات مع المعلمين والمشرفين لمناقشة المشكلات التي تواجه عملية التغيير" على أقل متوسط حسابي، فالتمسك بالإدارة التقليدية مع وجود المركزية في الإدارة قللت من مستوى التشاركية بين الإدارة وطاقم العاملين في المدرسة وبالتالي كانت متابعة عملية التغيير بشكل متوسط.

2.5 مناقشة نتائج السؤال الثاني

نص السؤال الثاني: هل تختلف تقديرات افراد عينة الدراسة من المعلمين لواقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس باختلاف متغيرات الدراسة (المديرية، الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضيات الصفرية، والتي كانت مناقشة نتائجها كالآتي:

1.2.5 مناقشة الفرضية الأولى

أظهرت نتائج الفرضية الأولى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من المعلمين لواقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس تعزى لمتغير المديرية.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المدارس الحكومية في محافظة القدس تخضع لنفس الظروف، والأنظمة التربوية بالرغم من اختلاف البيئة المدرسية والمجتمعية، فجميع مديري المدارس يخضعون لظروف عمل متشابهة أثناء عملهم الإداري، لذلك فهم يتفاعلون مع المعلمين بنفس الأنظمة والتشريعات بصرف النظر عن المديرية التابعة لهم، كذلك يخضع المديرين لعملية تدريب موحد من قبل وزارة التربية والتعليم، كما أن التعليمات موحدة للمديريات، إلى جانب أن إدارة التغيير من وجهة نظر وزارة التربية والتعليم تراعي البيئة المحلية الفلسطينية والإمكانات المتوفرة في المدارس، ومن هنا فإن

المديرية ليس لها تأثير على آراء أفراد عينة الدراسة من حيث واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس.

اتفقت هذه الدراسة مع نتائج دراسة العزام (2016) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتقدير المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد لقيادة التغيير من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المديرية.

2.2.5 مناقشة الفرضية الثانية

أظهرت نتائج الفرضية الثانية عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من المعلمين لواقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس تعزى لمتغير الجنس.

تعزو الباحثة هذه النتيجة بأن المعلمين باختلاف جنسهم متفقين في تقدير واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن طبيعة عمل المعلمين تخضع للمستوى التنظيمي والإداري نفسه، علاوة أن إدارة التغيير ليست محصورة على جنس دون آخر حيث يستطيع كلا الجنسين تطوير ذواتهم نحو التغيير بصرف النظر عن الجنس، فالذكور والإناث يخضعون لنفس الظروف من حيث الفرص المتاحة لهم في إحداث التغيير المنشود، ومن هنا فإن الجنس ليس له تأثير على آراء أفراد عينة الدراسة من حيث واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس.

اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع ودراسة خربط والسعود (2018)، ودراسة بعلوشة (2017) بعدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس، بينما اختلفت مع ودراسة ربابعة (2020)، ودراسة الطنبور (2018)، ودراسة الزعبي (2018) التي أظهرت فروق تعزى لمتغير الجنس لصالح المعلمين الذكور.

3.2.5 مناقشة الفرضية الثالثة

أظهرت نتائج الفرضية الثالثة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من المعلمين لواقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة، بأن نظرة المعلمين والمعلمات حول واقع إدارة التغيير يعتمد على ما يرونه ويتعرضون له على أرض الواقع ولم يتأثر حكمهم على ذلك بالمؤهل العلمي، وقد يعود السبب في ذلك، أن جميع المعلمين على اختلاف دراجتهم العلمية يتلقون نفس الدورات التدريبية، أثناء الخدمة، والتي زادت من وعيهم لممارسات مديريهم داخل المدرسة، بالإضافة إلى سعي المديرين إلى تحقيق الأهداف الخاصة بمدارسهم نحو إدارة التغيير فهم يلجأون إلى تشجيع معلمهم على المبادرات نحو التغيير، وتكليفهم بمهام وواجبات بغض النظر عن مؤهلهم العلمي، فالمديرين يحاولون خلق بيئة تكاملية بين المعلمين والمعلمات كافة، على اعتبار أن مهنة التعليم بحاجة إلى تعاون بين المعلمين والمعلمات ذو الخبرات والمهارات المتنوعة والمختلفة، وذلك من أجل الاستفادة من هذه الخبرات والمهارات لإحداث ذلك داخل مؤسساتهم التعليمية، بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية، ومن هنا فإن المؤهل العلمي ليس له تأثير على آراء أفراد عينة الدراسة من حيث واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس.

اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة شريف والزيدي (2019)، ودراسة الطنبور (2018)، ودراسة بعلوشة (2017)، ودراسة العزام (2016)، بعدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

4.2.5 مناقشة الفرضية الرابعة

أظهرت نتائج الفرضية الرابعة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من المعلمين لواقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المعلمين على اختلاف سنوات خبرتهم يمتلكون وجهات نظر متماثلة فيما يتعلق بممارسة مديريهم لإدارة التغيير، ذلك أن التغيير حالة انتقال مع وضع إلى آخر، واستبدال لموقف أو شيء بآخر، وهذه العملية تبدو ظاهرة للعيان ويدركها الأفراد المتواجدون داخل المدرسة، فالمعلمين لديهم تصور واضح لواقع إدارة التغيير وممارستها، إضافة إلى جانب إدراكهم أهمية إدارة التغيير في النهوض بالعملية التعليمية، علاوة على أن ممارسة إدارة التغيير مرتبطة بالسمات الشخصية والمهنية أكثر من ارتباطها بسنوات الخبرة الأمر الذي ينعكس على النجاحات والتغيير، فالتغيير ليس مرتبط بسن معينة، فالعلماء والمخترعين لا ترتبط اختراعاتهم بسن معينة، ومن هنا فإن سنوات الخبرة ليس لها تأثير على آراء أفراد عينة الدراسة من حيث واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس.

اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة القحطاني (2019)، ودراسة الطنبور (2018)، ودراسة الزعبي (2018) بعدم وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة، بينما اختلفت مع دراسة شريف والزبيدي (2019)، ودراسة بعلوشة (2017) بوجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

3.5 مناقشة نتائج السؤال الثالث (نتائج المقابلة)

ينص السؤال الثالث: "ما واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس من وجهة نظر المديرين؟"

وللإجابة عن السؤال من خلال الأسئلة الفرعية والتي كانت مناقشتها كالآتي:

1.3.5 مناقشة السؤال الأول

ينص السؤال الأول: "من وجهة نظرك كيف تأخذ رؤية مدرستك التوجه نحو التغيير؟"

أشارت نتائج هذا السؤال، إلى أن معظم مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس تتوجه رؤية مدارسهم نحو التغيير، حيث أن أعلى نسبة تكرارات كانت للإجابة "من خلال صياغة رؤية تواكب التطوير والتغيير"، والإجابة "تهدف رؤية المدرسة لإنتاج جيل واعٍ ومواكب للتطورات والتقدم"، وتعزو الباحثة ذلك إلى وجود وعي، لدى مديري المدارس بخلق جيل قادر على مواكبة التطورات والتغيرات، وتنميته من خلال الأساليب التي يتبعونها، والتي ترفع من قدراتهم ومهاراتهم وأدائهم. فقد ذكر أحد المدراء أنه يقوم بصياغة رؤية تسعى إلى التطوير والتغيير ضمن بيئة تربوية آمنة تواكب التطور التكنولوجي والمعرفي، وأن هذه الرؤية تقوم على المشاركة والشورى مع المعلمين وأولياء الأمور.

في حين أشار أحدهم إلى ضرورة مراعاة رؤية مدرسته لتطورات العصر واختلافات الأجيال، وأن تكون مرنة، وأن تقوم على خلق جيل واعٍ، متوافق مع نفسه، معزز بقيم العقيدة الإسلامية والتسامح، مواكب للتطورات، حيث أكد على ضرورة وضوح رؤيته بقوله، "يجب أن أحدد أين أغير؟ وكيف أغير؟ ولماذا أغير؟" للخروج بصورة واضحة، ثم وضع خطة قائمة على التغيير، ومتابعة تحقيقها.

كذلك اتفق أحد المدراء مع المديرين السابقين في إعداد جيل قادر على مواجهة تحديات العصر والتقدم التكنولوجي ومراعاة الظروف المتغيرة، وضرورة إشراك المعلمين وأولياء الأمور في صياغة رؤية المدرسة.

وأكد بعض المدراء على ضرورة وضع فترة زمنية لتحديد الأهداف المرسومة ومتابعتها.

2.3.5 مناقشة السؤال الثاني

ينص السؤال الثاني: "ما الإستراتيجيات التي تتبعها في بناء ونشر ثقافة التغيير في مدرستك؟"

أظهرت نتائج هذا السؤال أن مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس يتبعون استراتيجيات في نشر ثقافة التغيير في مدارسهم، لكن ضمن آليات مختلفة، حيث أن أعلى نسبة تكرارات كانت "تشجيع المعلمين على التعاون"، و"محاولة إزالة مشاعر الخوف"، و"تفسير مبررات التغيير". وتعزو الباحثة ذلك إلى أن امتلاك مديري المدارس الحكومية استراتيجيات لبناء ونشر ثقافة التغيير بسبب قناعتهم من أن عملية التغيير تلعب دوراً جوهرياً في تنمية وتطوير مدارسهم، وأن امتلاكهم لثقافة التغيير سيساعدهم في تحريك طاقات وقدرات معلمهم وكذلك طلبتهم، ويساعدهم في اختيار الأساليب والأنماط الفعالة التي تؤثر بشكل إيجابي على عملية التغيير وتشجع طاقم العاملين لديهم من التوجه نحو التغيير ويقللون من خلالها من مقاومة التغيير.

ومن بين المقابلات التي أظهرت الآلية المستخدمة في نشر وبناء ثقافة التغيير، من أحد المدراء حيث ذكر بأنه يقوم بنشر ثقافة التغيير بتفسير مبررات التغيير للعاملين وضرورته للنهوض بالعملية التعليمية، ومحاولة إزالة مشاعر الخوف التي قد تنتاب بعض المعلمين من الخوض بالتغيير، وأكد على ضرورة مبادرته للتغيير، وتغيير أسلوبه الإداري، وتفويض بعض الصلاحيات لتنفيذ المطلوب، وإشراك المجتمع المحلي وأولياء الأمور في دعم وإنجاح عملية التغيير، وتشجيع المعلمين على التعاون وتبادل الخبرات للوصول للتغيير.

وكذلك أشار أحد المديرين المشاركين على أنه يقوم بنشر ثقافة التغيير في مدرسته من خلال خلخلة قنوات سابقة لدى العاملين بالمدرسة والمحيطين بها، وإحلالها بأمر جديد، فقد عبر عن أهمية ذلك بقوله "بذلك أكون قد بنيت أرضية مناسبة للتغيير واستعداد نفسي لتقبل التغيير"، وأشار إلى ضرورة المرونة الإدارية في التعامل مع العاملين في المدرسة، ومراعاة الأمور الإنسانية، بقوله "المنحى

الإنساني أساس نجاح كل شيء"، إضافة إلى تقبل اختلافات العاملين، ومعرفة مفاتيح شخصياتهم، لأن ذلك يؤدي إلى إيجاد نواة تلقى القبول للتغيير.

وأكد أحدهم على ضرورة تطوير مناخ المدرسة، بحيث يكون مشجع للتغيير بتوفير المستلزمات الضرورية لذلك، وتشجيع العاملين على ضرورة الخروج من الروتين والتغيير، وتقديم أفكار للمعلمين تؤدي للتغيير، وتشجيعهم على الاستفادة من أفكار وخبرات المدارس الأخرى، والتعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي، وتشجيع المعلمين على التعاون والعمل بروح الفريق الواحد، والمرونة في التعامل مع العاملين، ومراعاة الأمور الإنسانية في التعامل.

3.3.5 مناقشة السؤال الثالث

ينص السؤال الثالث: "ما الخطوات التي تتخذها في تطوير قدرات ومهارات معلميك وتحفيزهم نحو التغيير؟"

أظهرت نتائج هذا السؤال أن مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس يتبعون مجموعة من الخطوات بهدف تطوير مهارات وقدرات معلمهم وتحفيزهم نحو عملية التغيير، بصورة جيدة جداً، حيث أن أعلى نسبة تكرارات كانت "توجيه المعلمين لدورات تدريبية"، و"توفير المصادر التكنولوجية المساهمة في التغيير". وتعزو الباحثة ذلك إلى أن معظم مديري المدارس يدركون أهمية تطوير قدرات ومهارات معلمهم وتحفيزهم على التغيير، لما لها من دور كبير في إنجاح عملية التغيير، فالمدیر هو القائد الأول لفريق التغيير، يساند المعلمين في تطوير قدراتهم، كونه الداعم للعاملين في المدرسة من خلال توفير ما يحتاجونه من مصادر ووسائل، وحثهم على تلقي الدورات التدريبية، و تشجيعهم على المشاركة في ورشات العمل، والمسابقات المتعلقة بالبحث العلمي وتقديم المبادرات، وزيارات المدارس للاستفادة من تجاربها، وتشجيعهم للالتحاق بالبرامج الدراسية العليا، وتوفير الإمكانات اللازمة لهم، بالإضافة إلى تشجيعهم لتقديم المبادرات القائمة على التغيير.

فقد ذكر أحد المدراء أن تطوير قدرات ومهارات معلميه وتحفيزهم على التغيير يكون من خلال توفير جميع الوسائل والموارد التي يحتاجها المعلم لكي يغير ويبدع، ففي بداية كل سنة يطلب من المعلمين تسجيل المواد والوسائل التي يحتاجونها، ومحاولة توفيرها سواء من ميزانية المدرسة، أو من التبرعات، وأن تطويرهم يكون من خلال دورات بسيطة تتم داخل المدرسة، أو دورات تدريبية من ذوي الاختصاص، بالإضافة أنه يقوم بتشجيع المعلمين للالتحاق بالبرامج الجامعية من دبلوم تأهيل تربوي أو دراسات عليا، وأشار بأن هناك منح تطرح لمعلمي المدارس الحكومية للدراسات العليا، وتشجيعه للمعلمين على الالتحاق بها، لما في ذلك دور كبير في مواكبة التطور والتقدم والتغيير الحاصل.

وبين أحدهم أن تطوير قدرات معلميه يكون من خلال من خلال توفير الأدوات والمواد اللازمة للتغيير، بدعم من المجتمع المحلي، وتشجيع الزيارات التبادلية بين المعلمين لتبادل الخبرات، وتقديم دورات تدريبية للمعلمين الجدد والقدامى، وتشجيع المعلمات المشاركة بالمسابقات، والتشجيع على استخدام أساليب تدريس تنمي الابداع لدى الطالبات، والتشجيع على المشاركة بالورشات التي تواكب التقدم والتطور.

4.3.5 مناقشة السؤال الرابع

ينص السؤال الرابع: "ما مدى متابعتك وتقييمك لعملية التغيير في المدرسة؟"

أظهرت نتائج هذا السؤال أن معظم مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس يتابعون ويطبقون عملية التغيير في مدارسهم بصورة جيدة جداً، وقد تبين من خلال النتائج أن من أكثر الطرق التي يتبعها مديري المدارس الحكومية لمتابعة عملية تقييم التغيير ومتابعته هي الملاحظة وكان هذا بإجماع جميع أفراد عينة الدراسة من المديرين، حيث يستخدمون الملاحظة كأداة لتقييم مدى تطبيق الأهداف التي تم رسمها لتحقيق التغيير، كذلك يلجأ معظمهم إلى استخدام أسلوب تقييم إنجاز المعلمين خلال العام الدراسي، وآخرون يتابعون الاختبارات ونتائجها في متابعة وتقييم التغيير.

فأجاب أحد المدراء بأنه يتم متابعة وتقييم عملية التغيير من خلال تسجيل الملاحظات لأداء العاملين من جهة ومستوى الطلبة من جهة أخرى، ورصد نقاط القوة والضعف ومعرفة مكان الإخفاقات إن وجدت ودراساتها لمعرفة أسبابها ومحاولة حلها، ومتابعة تنفيذ الأهداف والمبادرات التي تم ادراجها بخطة المدرسة، ومتابعة المكلفين بتنفيذ هذه الأهداف ومساءلتهم.

وبين أحدهم أن المتابعة تكون من خلال الملاحظة لتطبيق الأهداف، ومتابعة الاختبارات خلال الفترات، متابعة عمل اللجان، ومتابعة المعلمين من خلال الزيارات الاشرافية للمدير والاستعانة بالمشرفين، ومتابعة إنجازاتهم، ومحاولة حل المشكلات التي تعترض العاملين في تطبيق الأهداف.

5.3.5 مناقشة السؤال الخامس

ينص السؤال الخامس: "ما المعوقات التي تقف أمامك في تحقيق التغيير في مدرستك"

أظهرت نتائج الدراسة أن هناك عدد من المعوقات التي تعرقل عملية إدارة التغيير في مدارسهم، حيث أن أعلى تكرارات كانت "قلة الموارد المالية" و"الخوف من التغيير ومقاومته"، و"رفض التغيير". ويشير ذلك بحسب رأي مديري المدارس بأن المعلمين يعتقدون بأن التغيير سيؤثر على طبيعة العمل؛ مما يؤدي إلى زيادة في حجم العمل، وتحميلهم أعباء إضافية، الأمر الذي يتطلب منهم مزيداً من الجهد والطاقة.

فأكد أحد المدراء على أن إحداث التغيير نفسه من أكبر المعوقات، والأوضاع السياسية، ونقص الموارد المالية، والاستعجال في الحصول على النتائج، والخوف من التغيير، إضافة إلى معوقات داخلية وخارجية.

بينما أشار أحد المدراء أن المعوقات التي تواجه المدرسة ممانعة التغيير أو الخوف منه، بقوله "حتى لو كنت بأفضل بلد فهناك خوف من التغيير"، ورفض التغيير من قبل المعلمين وأولياء الأمور، إضافة إلى نقص الموارد المالية.

ومما سبق تود الباحثة التأكيد، على ما جاء في النتائج بأنّ هناك اختلافاً في إجابات المديرين والمعلمين في بعض الأمور، إذ إن المديرين حاولوا إظهار النقاط الإيجابية والتغاضي عن النقاط السلبية، بإظهار قناعتهم وإيمانهم بضرورة التغيير، وأن رؤية مدارسهم تتجه نحو التغيير، وإعطاء صورة مثالية عن الإجراءات التي يتبعونها في تحقيق منظومة تعليمية ناجحة، وبيئة تدريس مناسبة للمعلمين والطلبة للوصول للتغيير، وتوضيح الخطوات والأساليب التي يتبعونها في تطوير قدرات معلمهم وتحفيزهم بصورة إيجابية، وتبرير المعوقات التي تقف أمام تحقيق التغيير بالشكل المناسب بأنها تعود بشكل رئيس لخوف ورفض بعض المعلمين للتغيير، متغاضين عن دورهم الرئيس في ذلك، في حين تبين من خلال إجابات المعلمين في الاستبانة بعض النقاط التي تبرز دور المدير في ذلك، وأن نسبة متوسطة من مديري المدارس الحكومية يطبقون ما ذكره في المقابلة، وهذا دليل على أنّ المعلمين ذكروا النقاط بموضوعية، وأن المديرين حاولوا إعطاء صورة مثالية عن توجهاتهم وتطبيقهم للتغيير في مدارسهم.

4.5 التوصيات

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة توصي الباحثة بما يأتي:

1. ضرورة الاهتمام بتدريب مديري المدارس الحكومية على كيفية إعداد رؤية استراتيجية واضحة وذات جودة وكفاءة للتغيير.
2. على مديري المدارس تحديد نقاط الضعف قبل وبعد تنفيذ الأهداف الخاصة بعملية التغيير لمعالجتها وتقادي تفاقمها.
3. تشجيع المديرين على تفويض صلاحياتهم للمعلمين لما لذلك من أثر في توسيع مداركهم، وجعلهم ينظرون إلى القضايا التي يعالجونها من منظور جديد.
4. التدريب المستمر للعاملين في المؤسسات التعليمية لإعطائهم تصوراً واضحاً بأساسيات ومبادئ إدارة التغيير لرفع مستوى الخبرة المطلوبة لديهم.
5. تخصيص ميزانية تمكن المديرين من مواكبة عمليات التغيير في المدارس بعيداً عن البيروقراطية التي تعتمدها وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.
6. تنظيم لقاءات مع المعلمين والمشرفين لمناقشة المشكلات التي تواجه عملية التغيير.
7. أن تتبنى وزارة التربية والتعليم الفلسطينية إدارة التغيير كنمط في مدارسها كونه فلسفة إدارية تركز على التحسين المستمر للعمل وتطويره.
8. إجراء دراسات مشابهة للكشف عن التحديات والمعوقات التي تؤثر في إدارة التغيير في المدارس الحكومية في مدينة القدس.
9. مشاركة جميع العاملين في تحليل الأفكار الجديدة، حيث أن إدارة التغيير تنبع من عمل جماعي مكثف ومستمر، ولا تعتمد على الجهد الفردي.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية

أبو سعدة، عيسى. (2022). واقع إدارة التميز وفق نموذج EFQM في مدارس محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين والمديرين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، القدس، فلسطين.

أبو صوي، هالة. (2003). "تقييم إدارة الصف في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين والمديرين". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، القدس، فلسطين.

أبو العلا، ليلي. (2013). مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة. ط1، عمان: دار الجنادرية للنشر والتوزيع.

أبو علي، عبد القادر. (2010). العوامل المدرسية المؤثرة في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة في ضوء مفهوم تحليل النظم الإدارية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

أبو مراحيل، ليلي. (2012). دور مدير المدرسة في تحسين تعليم حقوق الإنسان بمدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وسبل تفعيله. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الإدارة العامة للتخطيط التربوي. (2019). الكتاب الإحصائي التربوي السنوي للعام الدراسي 2018-2019 (إحصاءات المدارس ورياض الأطفال). فلسطين - رام الله: وزارة التربية والتعليم.

اسليماني، محمد. (2022). واقع إدارة التغيير التنظيمي وأثرها على أداء المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة الجزائرية للمياه وحدة المدينة. مجلة ربحان للنشر العلمي، مركز فكر للدراسات والتطوير، (19)، 80-97.

إسماعلي، يامنة وابن خور، خير الدين وبوضياف، نوار. (2019). الأبعاد المحددة للعلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية. ط1، عمان: دار اليازوري العلمية.

أنيس، إبراهيم؛ ومنتصر، عبد الحليم؛ والصوالحي، عطية؛ وأحمد، محمد. (2004). المعجم الوسيط. ط4، مصر: مجمع اللغة العربية - مكتبة الشروق الدولية.

بربخ، فرحان. (2012). إدارة التغيير وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية. ط1، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

البريمي، عائشة. (2014). إدارة التغيير في الأجهزة الأمنية: شرطة الشارقة كنموذج. ط1، الشارقة: القيادة العامة لشرطة الشارقة.

بعلوشة، محمد رفيق خليل. (2017). واقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة في ضوء إدارة التغيير وسبل تحسينه. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

بني حمدان، حنان. (2018). استراتيجيات إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن.

الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. (2021). كتاب القدس الإحصائي السنوي رقم "23". رام الله - فلسطين.

الجوارنة، المعتمد بالله وصوص، ديمة. (2006). درجة صعوبة ممارسة إدارة التغيير لدى القادة

الإداريين في مديريات التربية والتعليم التابعة لاقليم الشمال في الأردن. مجلة حولية كلية

المعلمين بأبها، 4(11)، 173-210.

الحري، رافدة. (2019). اتجاهات حديثة في الموارد البشرية. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر

والتوزيع.

الحري، رافده. (2011). إدارة التغيير في المؤسسات التربوية. ط1، عمان: دار الثقافة للنشر

والتوزيع.

حسنين، رجب. (2020). إدارة التغيير في مؤسسات المكتبات والمعلومات. ط1، مصر: العربي

للنشر والتوزيع.

حسيان، جاسم. (2021). درجة ممارسة إدارة التغيير لدى القيادات المدرسية وعلاقتها بالثقافة

المدرسية بمدارس التربية الخاصة بدولة الكويت، العلوم التربوية، 29(2)، 281-313.

حشاكية، شرين. (2016). دور الإدارة المدرسية في توفير بيئة مدرسية آمنة في المدارس الحكومية

الأساسية في محافظة شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها. رسالة

ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

الحيالي، أنعام. (2015). إدارة التغيير في منظمات الأعمال. ط1، عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.

خربط، نادية فوزي فايز، السعود، راتب سلامة (2018). واقع قيادة التغيير في المدارس الثانوية في

الأردن من وجهة نظر مديري المدارس ومعلميها، المجلة التربوية الأردنية، 3(1)، 2-19.

دودين، أحمد. (2020). إدارة التغيير والتطوير التنظيمي. ط1، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر

والتوزيع.

ربابعة، قاسم. (2020). درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية والخاصة لمهارة إدارة

التغيير في مديرية تربية لواء الرمثا من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة،

جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

ربابعة، مريم. (2018). أنماط قيادة التغيير لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة

جنين من وجهة نظرهم ووجهة نظر معلميهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس،

القدس، فلسطين.

الزعبي، ضيف الله. (2018). درجة ممارسة إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة

اربد وعلاقتها بالأداء الإداري من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة

اليرموك، اربد، الأردن.

الزعير، إبراهيم عبد الله. (2011). إدارة التغيير الأسس والمنطلقات الفكرية. ط1، مصر: دار

الجامعة الجديدة.

الزين، إيناس. (2021). تقييم واقع ممارسة قيادة الجامعات الفلسطينية لقيادة التغيير في ضوء

متغيرات العصر. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية. جامعة العربي بن مهيدي أم

البواقي، 8(2)، 78-102.

الزيود، سحر رضاء خلف. (2017). درجة ممارسة إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى

مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في محافظة الزرقاء. رسالة ماجستير غير منشورة،

الجامعة الهاشمية، الزرقاء، الأردن.

السبيعي، عبيد بن عبد الله بن بحيت. (2009). الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء

متطلبات إدارة التغيير. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

سرور، سهى. (2008). تطوير الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية بمحافظات غزة في ضوء مفاهيم الإدارة الذاتية للمدرسة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

شريف، شريف محمد محمد، والزبيدي، سامي أحمد سعد. (2019). درجة ممارسة إدارة التغيير وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة المخوة من وجهة نظر المعلمين، المجلة التربوية، 67(67)، 459 – 498.

الشريف، طلال. (2004). الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، مكة المكرمة.

الشلاقي، حامد. (2020). واقع إدارة التغيير في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة حائل وسبل تطويرها من وجهة نظر القيادات التربوية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث غزة، 4(31)، 1-23.

صيام، رسلان. (2017). فاعلية برنامج القيادة من أجل المستقبل وعلاقته بقيادة التغيير لدى مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية في محافظة غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الطنبور، براءة عبد الكريم جودت. (2018). الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقته بإدارة التغيير ومقاومته. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

طه، راضي. (2014). الإدارة المدرسية في عصر العولمة. ط1، مصر: دار الفكر العربي.

الطويل، هاني عبد الرحمن. (2006). الإدارة التربوية والسلوك المنظمي. ط2، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

عبوي، زيد. (2017). الاستراتيجية الحديثة في إدارة التخطيط والتطوير. عمان: دار المعتر للنشر والتوزيع.

عرفة، سالم. (2012). اتجاهات حديثة في إدارة التغيير. ط1، مصر: دار الراية للنشر والتوزيع.

العرفان، أمثال. (2019). واقع ممارسة قيادة التغيير في مؤسسات التعليم العام الكويتية من وجهة نظر مديري المدارس فيها. المجلة التربوية، جامعة سوهاج، 62، 163-184.

العزام، ميسم. (2016). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد لقيادة التغيير من وجهة نظر المعلمين. العلوم التربوية، جامعة اليرموك، 3(43)، 1283-1298.

عساف، محمود. (2005). واقع الإدارة المدرسية في محافظة غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

العطيات، محمد. (2006). إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير. ط1، عمان: الحامد للنشر والتوزيع.

عطير، ربيع. (2016). واقع إدارة التغيير لدى رؤساء الأقسام في مديرية التربية والتعليم طولكرم من وجهة نظر العاملين فيها. مجلة جامعة، أكاديمية القاسمي، 20(2)، 21-58.

عليوة، السيد. (2005). إدارة التغيير ومواجهة الأزمات، مصر: دار الأمين للنشر.

عماد الدين، منى مؤتمن. (2004). قيادة التغيير: النمط القيادي المنشود لإحداث التغيير وتحقيق

التعاشيش الفاعل في القرن الحادي والعشرين. رسالة التربية، 4، 30 - 36.

فهمي، أمين. (2004). المدخل المنظومي وإدارة التغيير، مجلة مستقبل التربية العربية

10،(35)،377-395.

القحطاني، محمد. (2019). واقع تطبيق مديري المدارس الثانوية لإدارة التغيير في محافظتي حوطة

بني وتميم والحريق. مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، 19(4)، 311-376.

محمد، جمال. (2014). إدارة التغيير والتطوير التنظيمي. ط1، عمان: دار المعتر للنشر والتوزيع.

المحمدي، سعد. (2022). الإدارة الاستراتيجية والإدارات المعاصرة. ط3، عمان: دار اليازوري العلمية

للنشر والتوزيع.

المزين، سليمان. (2021). درجة توظيف مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة لأدوات

التغيير العشر. مجلة جامعة القدس المفتوحة، 12(37)، 234-242.

الطيبي، خضر مصباح. (2011). إدارة التغيير: التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين.

ط1، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

المطيري، فهد مشيب. (2020). مقترحات تطبيق إدارة التغيير التنظيمي بالمدارس الثانوية بدولة

الكويت. مجلة العلوم التربوية، جامعة جنوب الوادي بمصر، 3(4)، 43-87.

نجم، نجم عبود. (2019). القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين. ط1، عمان: دار صفاء

للطباعة والنشر والتوزيع.

النجوم، إسماعيل، وبلو، صالح، ونعنيش، جهاد، وجبر، سميح، وحرش، ريم. (2006). قيادة

التغيير التربوي دليل المدرب والمدير. ط1، رام الله: مركز تطوير المعلم المورد.

الهبيل، أحمد. (2008). واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة

نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

وزارة التربية والتعليم. (2017). الخطة الاستراتيجية لقطاع التعليم 2017-2022. رام الله، فلسطين.

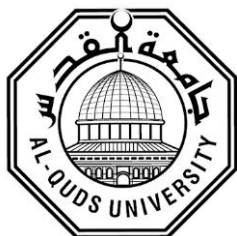
- Armstrong, M. (2009). **Armstrong's Handbook of Management and leadership, a guide to managing for results**. 2nd edition, London: Kogan Page.
- Armstrong, M. (2010). **Armstrong's Essential Human Resource Management practice, a guide to people management**. 1st edition, London: Kogan Page.
- Asuero, A., Sayago, A. & Gonzalez, A. (2006). The correlation coefficient: An overview. **Critical reviews in analytical chemistry**, 36 (1), 41–59
- Atsoy, R. (2020). The Relationship between School Principals' Leadership Styles, School Culture and Organizational Change. **International Journal of Progressive Education**, 16(5), 256-274.
- Badarna, L. & Ashour, M. (2016). Role of School Administration in Solving Students' Problems among Bedouin Schools within the Green Line in Palestine. **Journal of Education and Practice**, 7(6), 182-190.
- Burnes, B. (2020). The origins of Lewin's three-step model of change. **Journal Appl. Behav. Sci.** 2020, 56, 32–59.
- Balikci, A., Akbasli, S., Sahin, M., & Kiliç, M. (2017). The Change Process at Schools Based on the Variables of School Administrators and Environment. **Universal Journal of Educational Research**, 5 (12), 2178-2017.
- Borkowski, N. (2015). **Organizational Behavior, Theory, and Design in Health Care**. Birmingham: Jones & Bartlett Publishers.
- Chang, D., Chen, S. & Chou, W. (2017). Investigating the Major Effect of Principal's Change Leadership on School Teachers' Professional Development. **IAFOR Journal of Education**, 5 (3), 139-154.
- Drosos, D., Kyriakopoulos, G., L, Gkika', E., C, Komisopoulos', F., Skordoulis, M., Ntanos, S. (2021). Managing Change and Managerial Innovation towards Employees Satisfaction at Workplace. **TEM Journal**, 10(2), 597-606.
- Fleming, K. & Millar, C. (2019). Leadership capacity in an era of change: The new-normal leader. **Journal of Organizational Change**, 32(3), 310-319.
- Guerrero, J., Teng-Calleja, M. & Hechanova, M. (2018). Implicit change leadership schemas, perceived effective change management, and teachers' commitment to

- change in secondary schools in the Philippines. **Asia Pacific Education Review**, 19, 375–387.
- Helms-Mills, J., Dye, K. & Mills, A.J. (2009). **Understanding Organizational Change**. New York: Routledge.
- Hosgorur, V. (2016). Views of Primary School Administrators on Change in Schools and Change Management Practices, **Educational Sciences: Theory & Practice**, 16(6), 2029-2055.
- Karsantık, İ. (2021). Teachers' perceptions of readiness for change and innovation management in their schools. **International Online Journal of Education and Teaching (IOJET)**, 8(1). 261-287.
- Korumaz, M., & Kılıç, G. N., & Kocabaş, İ. (2020). The Lived Experience of Principals for Managing Change in Their Schools: A Phenomenological Research. **International Online Journal of Education and Teaching (IOJET)**, 8(2). 1038-1062.
- Kotter, J.P. (2011). **Leading Change**. Boston, MA, USA :Harvard Business School Press.
- Ledez. R. (2008). **Change Management: getting a tuned-up organization**. Belgium: European Management Development Centre, Brussels.
- Mei Kin, T., Abdull Kareem, O., Nordin, M. S., & Wai Bing, K. (2018). Principal change leadership competencies and teacher attitudes toward change: the mediating effects of teacher change beliefs. **International Journal of Leadership in Education**, 21(4), 427-446.
- Misbah, M., Sulaeman, S., & Bakhri, S. (2019). Role of Leadership in Organizational Change: A Case Study at Attaqwa Putra Islamic Boarding School Bekasi - Indonesia. **Asian Journal of Contemporary Education**, 3(1), 72–84.
- Tracy, J.A. (2020). Be a champion for change by using Lewin's 3-stage Model of Change. **RDH**, 40, 18–20.

الملاحق

1. الاستبانة بصورتها الأولى
2. أسئلة المقابلة بصورتها الأولى
3. قائمة بأسماء السادة المحكمين للاستبانة
4. الاستبانة بصورتها النهائية
5. المقابلة بصورتها النهائية
6. إجابات أسئلة المقابلة
7. تسهيل مهمة/ جامعة القدس لمديرية القدس وضواحي القدس
8. تسهيل مهمة/ مديرية التربية والتعليم للمدارس في محافظة القدس

ملحق رقم (1) الاستبانة بصورتها الأولى



جامعة القدس

كلية الدراسات العليا

إدارة تربوية

استبانة للرأي

حضرة المعلم / ة..... المحترم / ة

تحية طيبة وبعد..

تقوم الباحثة بدراسة عنوانها: " واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس من وجهة نظر المديرين والمعلمين "، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة القدس، لذا أرجو من حضرتك التفضل بقراءة فقرات الاستبانة والإجابة عنها بتمعن وموضوعية، علماً بأن المعلومات التي تقدمها سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستعامل بسرية تامة.

مع فائق الشكر والتقدير لحسن تعاونكم ومساعدتكم

الباحثة: - سمر محمد نابغ ريماي

المشرف: د محمد عوض شعيبات

القسم الأول: -المعلومات الشخصية

يرجى منك التكرم بوضع علامة (X) داخل المربع الذي يعبر عن حالتك:

1-الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

2-المؤهل العلمي: ☐ أدنى من بكالوريوس ☐ بكالوريوس ☐ أعلى من بكالوريوس

3-سنوات الخبرة: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5-10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات

4-المديرية: ☐ القدس ☐ ضواحي القدس

4-الجهة المشرفة: ☐ حكومية ☐ خاصة

القسم الثاني: معلومات حول واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس

من وجهة نظر المديرين والمعلمين

يرجى منك التكرم بوضع علامة (X) داخل المربع امام كل فقرة وتحت خيار الدرجة التي تمثل وجهة

نظرك:

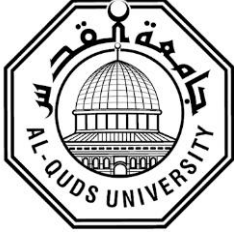
الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	معارض	معارض بشدة
المجال الأول: الضرورة للتغيير					
1	يبرز مدير المدرسة نقاط الضعف في أداء المدرسة.				
2	يتنبأ مدير المدرسة بالمشكلات المحتمل حدوثها في المدرسة.				
3	يؤمن مدير المدرسة بأهمية التغيير والتطوير لتحسين أداء مدرسته.				
4	يراعي مدير المدرسة تلبية احتياجات المدرسة اللازمة للتغيير في المدرسة.				
5	يؤمن مدير المدرسة بفاعلية الطرق الجديدة في احداث التغيير.				
6	يقنع مدير المدرسة جميع العاملين بضرورة التغيير.				
7	يوافق مدير المدرسة التطورات والمستجدات العصرية المختلفة التي تظهر الحاجة للتغيير.				
المجال الثاني: وضع رؤية استراتيجية للتغيير					
1	يركز مدير المدرسة من خلال رؤية المدرسة على احداث التغيير المطلوب.				
2	يشرك مدير المدرسة المعلمين في صياغة رؤية المدرسة القائمة على التغيير.				

3	يشرك مدير المدرسة أولياء الأمور في صياغة رؤية المدرسة القائمة على التغيير .			
4	يراعي مدير المدرسة الإمكانيات المتوفرة عند صياغة رؤية المدرسة لإنجاح عملية التغيير .			
5	يأخذ مدير المدرسة بعين الاعتبار خطط المدرسة السابقة عند تطوير برامج المدرسة المستقبلية للوصول للتغيير .			
6	يضع المدير خطط سنوية وفصلية تغطي جميع أوجه نشاط المدرسة للوصول للتغيير .			
7	يراعي مدير المدرسة أن تكوين رؤية المدرسة القائمة على التغيير واضحة وقابلة للتحقيق .			
8	يراعي مدير المدرسة انصاف رؤية المدرسة بالمرونة لمواكبة التغييرات المستقبلية .			
9	يحدد مدير المدرسة جدولاً زمنياً لتنفيذ رؤية المدرسة والوصول للتغيير بأقل وقت وجهد .			
10	يقوم مدير المدرسة بتشكيل لجان وفرق عمل لتنفيذ عملية التغيير .			
المجال الثالث: بناء ثقافة داعمة للتغيير				
1	يحرص مدير المدرسة على تطوير المناخ المدرسي الداعم للتغيير .			
2	يحرص مدير المدرسة على توضيح مبررات التغيير للمعلمين .			
3	يوفر مدير المدرسة التجهيزات اللازمة لضمان فاعلية التدريس في ضوء التغيرات التربوية .			
4	يهيئ مدير المدرسة العاملين في المدرسة لتقبل عملية التغيير .			
5	يطمأن مدير المدرسة المعلمين الذين تتأهبهم مشاعر الخوف من الفشل نتيجة التغيير .			
6	يشرك مدير المدرسة جميع العاملين في المدرسة في عملية التغيير .			
7	يلهم مدير المدرسة المعلمين من خلال ممارساته داخل المدرسة من أجل الوصول للتغيير .			
8	يتصف مدير المدرسة بالمرونة الإدارية لتحقيق التغيير المطلوب .			
9	يعزز مدير المدرسة التعاون والعمل بروح الفريق لإنجاح عملية التغيير .			
10	يتعاون مدير المدرسة مع مؤسسات المجتمع المحلي لإنجاح عملية التغيير .			
المجال الرابع: التحفيز للتغيير				
1	يحفز المدير المعلمين على اتقان العمل لإحداث التغيير			
2	يحث المدير المعلمين على تنمية أسلوب التفكير العلمي ومنهجية حل المشكلات للوصول للتغيير المنشود .			

3	يشجع المدير المعلمين على تقديم المبادرات والابتكارات الداعمة للتغيير .			
4	يعمل المدير على تطوير العاملين وتدريبهم باستمرار لمواكبة التغيير .			
5	يدعم مدير المدرسة التنافس الشريف بين المعلمين لدعم عملية التغيير .			
6	يفوض المدير الصلاحيات المناسبة للمعلمين لتحقيق التغيير المطلوب .			
7	يقدم المدير الحوافز المادية والمعنوية للمعلمين القائمين على التغيير .			
8	يسعى مدير المدرسة الى تحقيق الرضى الوظيفي للمعلمين لإنجاح عملية التغيير .			
9	يشجع المدير العاملين على حضور المؤتمرات والندوات للإفادة من الأفكار التجديدية والابتكارية في عملية التغيير .			
10	يحث مدير المدرسة المعلمين على ابتكار أساليب تدريس جديدة تنمي الإبداع لدى الطلاب لإنجاح عملية التغيير .			
المجال الخامس: متابعة عملية التغيير				
1	يظهر مدير المدرسة التغيرات والتطورات التي تحققت من عمليات التغيير في المدرسة			
2	يقدر مدير المدرسة إنجازات المعلمين القائمين على التغيير ويشيد بها .			
3	يقيم مدير المدرسة أهداف المدرسة القائمة على التغيير بشكل دوري .			
4	يقدم مدير المدرسة للمعلمين التغذية الراجعة حول عملية التغيير اثناء التنفيذ .			
5	ينظم مدير المدرسة لقاءات مع المعلمين والمشرفين لمناقشة المشكلات التي تواجه عملية التغيير .			
6	يساهم مدير المدرسة في حل العقبات التي تواجه المعلمين في إنجاز مهامهم لإحداث التغيير .			
7	يحل مدير المدرسة المشكلات المتعلقة بمقاومة التغيير بصورة تشاركية مع المعلمين .			
8	يعتمد مدير المدرسة خطة للأمور الطارئة التي تواجه عملية التغيير في المدرسة .			
9	يوظف مدير المدرسة وسائل الإعلان التربوي في المدرسة لإظهار عملية التغيير الحاصلة .			

شكرا لحسن تعاونكم

ملحق رقم (2) أسئلة المقابلة بصورتها الأولى



جامعة القدس

كلية الدراسات العليا

إدارة تربوية

أسئلة المقابلة

السؤال الأول:

في ظل التطورات والمستجدات العصرية، ما درجة قناعتك بضرورة التغيير لمواكبة هذه التطورات لإحداث التغيير وتحسين واقع مدرستك؟

السؤال الثاني:

من وجهة نظرك كيف تأخذ رؤية مدرستك التوجه نحو التغيير؟

السؤال الثالث:

ما الاستراتيجيات والسياسات التي تتبعها في بناء ونشر ثقافة التغيير في مدرستك؟

السؤال الرابع:

كيف تعمل على توفير العناصر الضرورية لإنجاح عملية التغيير؟

السؤال الخامس:

ما الخطوات التي تتخذها في تطوير قدرات ومهارات معلميك وتحفيزهم على التغيير؟

السؤال السادس:

ما مدى متابعتك وتقييمك لعملية التغيير في المدرسة؟

السؤال السابع:

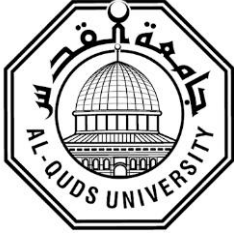
ما المعوقات التي تقف امامك في تحقيق التغيير في مدرستك؟

ملحق رقم (3) قائمة بأسماء السادة المحكمين للاستبانة

الرقم	اسم المحكم	مكان العمل / المؤسسة
1	د. أمجد شحادة	وزارة التربية والتعليم الفلسطينية
2	د. أميرة الريماوي	جامعة القدس
3	د. إبراهيم صليبي	جامعة القدس
4	د. ريما دراغمة	جامعة فلسطين التقنية خضوري طولكرم
5	د. سهيل التميمي	وزارة التربية والتعليم الفلسطينية - مديرية القدس
6	د. سهير صباح	جامعة القدس
7	د. سهيل حسين صالحة	جامعة النجاح
8	أ. علي الاعرج	جامعة القدس
9	أ.د. عمر طالب الريماوي	جامعة القدس
10	أ.د. محمود أبو سمرة	جامعة القدس
11	د. يوسف حرفوش	وزارة التربية والتعليم الفلسطينية - مديرية ضواحي القدس
12	د. هبة أبو زياد	الجامعة العربية الامريكية
13	أ.د. يحيى محمد ندى	جامعة القدس المفتوحة

*ملاحظة: ترتيب الأسماء وفقاً للتسلسل الأبجدي لأسماء المحكمين.

ملحق رقم (4) الاستبانة بصورتها النهائية



جامعة القدس

كلية الدراسات العليا

إدارة تربوية

استبانة للرأي

حضرة المعلم / ة..... المحترم / ة

تحية طيبة وبعد..

تقوم الباحثة بدراسة عنوانها: " واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس من وجهة نظر المديرين والمعلمين ".

إدارة التغيير: هي عملية تبديل أو تعديل أو الغاء أو اضافة مخطط لها في بعض أهداف المؤسسات وسياساتها، أو قيم واتجاهات الأفراد والجماعات فيها، أو في الامكانيات والموارد المتاحة لها، أو في أساليب وطرق العمل ووسائله، ويستجيب لها المديرون بأشكال وطرق مختلفة لزيادة فاعلية أداء هذه المؤسسات وتحقيق كفاءتها.

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة القدس، لذا أرجو من حضرتك التفضل بقراءة فقرات الاستبانة والإجابة عنها بتمعن وموضوعية، علماً بأن المعلومات التي تقدمها سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستعامل بسرية تامة.

مع فائق الشكر والتقدير لحسن تعاونكم ومساعدتكم

الباحثة: - سمر محمد نابغ ريماي

المشرف: د. محمد عوض شعيبات

القسم الأول: -المعلومات الشخصية

يرجى منك التكرم بوضع علامة (X) داخل المربع الذي يعبر عن حالتك:

1-المديرية: ☐ القدس ☐ ضواحي القدس

2-الجنس: ☐ ذكر ☐ انثى

3-المؤهل العلمي: ☐ أقل من بكالوريوس ☐ بكالوريوس ☐ أعلى من بكالوريوس

4-سنوات الخبرة: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5-10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات

القسم الثاني: معلومات حول واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس

من وجهة نظر المديرين والمعلمين

يرجى منك التكرم بوضع علامة (X) داخل المربع امام كل فقرة وتحت خيار الدرجة التي تمثل وجهة

نظرك:

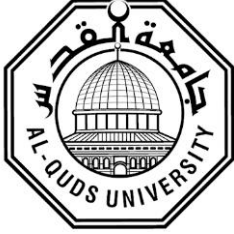
الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	معارض	معارض بشدة
المجال الأول: الضرورة للتغيير					
1	يبرز مدير المدرسة نقاط الضعف في أداء المدرسة				
2	يتنبأ بالمشكلات المحتمل حدوثها في المدرسة				
3	يؤمن بأهمية التغيير لتحسين أداء مدرسته				
4	يراعي تلبية احتياجات المدرسة اللازمة للتغيير في المدرسة.				
5	يجرب طرقاً جديدة لإحداث التغيير				
6	يقنع جميع العاملين بضرورة التغيير				
7	يواكب التطورات العصرية المختلفة التي تظهر الحاجة للتغيير				
المجال الثاني: وضع رؤية استراتيجية للتغيير					
8	يركز من خلال رؤية المدرسة على إحداث التغيير المطلوب				
9	يشرك المعلمين في صياغة رؤية المدرسة القائمة على التغيير				
10	يشرك أولياء الأمور في صياغة رؤية المدرسة القائمة على التغيير				
11	يراعي الإمكانيات المتوفرة عند صياغة رؤية المدرسة لإنجاح عملية التغيير				

12	يأخذ بعين الاعتبار خطط المدرسة السابقة عند تطوير برامج المدرسة المستقبلية للوصول للتغيير			
13	يضع خطط تغطي جميع أوجه نشاط المدرسة للوصول للتغيير			
14	يراعي أن تكوين رؤية المدرسة القائمة على التغيير واضحة قابلة للتحقيق			
15	يراعي اتصاف رؤية المدرسة بالمرونة لمواكبة التغيرات المستقبلية			
16	يحدد جدولاً زمنياً لتنفيذ رؤية المدرسة للوصول للتغيير			
17	يقوم بتشكيل لجان لتنفيذ عملية التغيير			
المجال الثالث: بناء ثقافة داعمة للتغيير				
18	يحرص على تطوير المناخ المدرسي الداعم للتغيير			
19	يسعى الى تعزيز ثقافة مدرسية داعمة للتغيير للمنشود			
20	يحرص على توضيح مبررات التغيير للمعلمين			
21	يطمئن المعلمين الذين تتنابهم مشاعر الخوف من الفشل نتيجة التغيير			
22	يلهم المعلمين من خلال ممارساته داخل المدرسة من اجل الوصول للتغيير			
23	يتصف بالمرونة الإدارية لتحقيق التغيير المطلوب			
24	يعزز العمل بروح الفريق لإنجاح عملية التغيير			
25	يفوض الصلاحيات المناسبة للمعلمين لتحقيق التغيير المطلوب			
26	يشجع المعلمين على الاستفادة من تجارب المدارس المتميزة			
27	يتعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي لإنجاح عملية التغيير			
المجال الرابع: التحفيز للتغيير				
28	يحفز المعلمين على اتقان العمل لإحداث التغيير			
29	يحث المعلمين على تنمية أسلوب التفكير العلمي في حل المشكلات للوصول للتغيير المنشود			
30	يشجع المعلمين على تقديم المبادرات الداعمة للتغيير			
31	يعمل على تطوير العاملين من خلال تدريبهم باستمرار لمواكبة التغيير			
32	يدعم التنافس الشريف بين المعلمين لدعم عملية التغيير			
33	يقدم الحوافز المعنوية للعاملين على التغيير			
34	يسعى الى تحقيق الرضى الوظيفي للمعلمين لإنجاح عملية التغيير			
35	يشجع العاملين على المشاركة في (المؤتمرات، الندوات) للإفادة من الأفكار التجديدية الداعمة للتغيير			

36	يوفر التجهيزات اللازمة لضمان فاعلية التدريس في ضوء التغيرات التربوية			
37	يحث المعلمين على ابتكار أساليب تدريس جديدة تنمي الإبداع لدى الطلاب لإنجاح عملية التغيير			
المجال الخامس: متابعة عملية التغيير				
38	يظهر التغيرات التي تحققت من عمليات التغيير في المدرسة			
39	يقدر إنجازات المعلمين القائمين على التغيير ويشيد بها			
40	يقيم أهداف المدرسة القائمة على التغيير بشكل دوري			
41	يقدم للمعلمين التغذية الراجعة حول عملية التغيير خلال التنفيذ			
42	ينظم لقاءات مع المعلمين والمشرفين لمناقشة المشكلات التي تواجه عملية التغيير			
43	يساهم في حل العقبات التي تواجه المعلمين في إنجاز مهامهم لإحداث التغيير			
44	يحل المشكلات المتعلقة بمقاومة التغيير بصورة تشاركية مع المعلمين			
45	يعتمد خطة للأمر الطارئة التي تواجه عملية التغيير في المدرسة			
46	يوظف وسائل الإعلان التربوي في المدرسة لإظهار عملية التغيير الحاصلة			

شكرا لحسن تعاونكم

ملحق رقم (5) المقابلة بصورتها النهائية



جامعة القدس

كلية الدراسات العليا

إدارة تربوية

أسئلة المقابلة

السؤال الأول:

من وجهة نظرك كيف تأخذ رؤية مدرستك التوجه نحو التغيير؟

السؤال الثاني:

ما الاستراتيجيات التي تتبعها في بناء ونشر ثقافة التغيير في مدرستك؟

السؤال الثالث:

ما الخطوات التي تتخذها في تطوير قدرات ومهارات معلميك وتحفيزهم نحو التغيير؟

السؤال الرابع:

ما مدى متابعتك وتقييمك لعملية التغيير في المدرسة؟

السؤال الخامس:

ما المعوقات التي تقف امامك في تحقيق التغيير في مدرستك؟

مع فائق الشكر والتقدير لحسن تعاونكم ومساعدتكم

ملحق رقم (6) إجابات أسئلة المقابلة

السؤال الأول:

من وجهة نظرك كيف تأخذ رؤية مدرستك التوجه نحو التغيير؟

مدير (1) من خلال صياغة رؤية تسعى الى التطوير والتغيير ضمن بيئة تربوية امنة تواكب التطور التكنولوجي والمعرفي، بحيث تقوم هذه الرؤية على المشاركة والشورى مع المعلمين وأولياء الامور .

مدير (2) تهدف رؤية المدرسة لإنتاج جيل واع ومواكب للتطورات، فعند وضع رؤية المدرسة يجب تكون واضحة وشاملة وتثبت في الخطة السنوية للمدرسة، يتم اشراك المعلمين وأولياء الأمور في اعدادها، بداية نقيم أنفسنا بالنسبة للخطط السابقة ونجد الأمور التي لم ننجزها او اخطأنا بها ومحاولة تقاديتها في الخطط المستقبلية للوصول للتغيير، وان رؤية المدرسة تكون سنوية، لان كل يوم هناك شيء جديد.

مدير (3) بأن تكون رؤية المدرسة تراعي تطورات العصر واختلافات الأجيال، وان تكون مرنة، وان تقوم على خلق جيل واع، متوافق مع نفسه، معزز بقيم العقيدة الإسلامية والتسامح، مواكب للتطورات.

يجب ان تكون عندي رؤية واضحة للتغيير، أين أغير؟ وكيف أغير؟ ولماذا أغير؟ فاخرج بصورة واضحة، واضع خطة للقيام بها لكي أحقق رؤية المدرسة القائمة على التغيير.

مدير (4) من خلال وضع رؤية تهدف الى ممارسة الأنشطة اللامنهجية التي تساهم في تطوير قدرات الطلاب، وتنمية مهاراتهم الإبداعية ليكونوا عنصرا فاعلا في مجتمعهم، ومواكبة للتطور التكنولوجي بما يقدمه من برامج ذات جودة عالية.

وان تصاغ الرؤية بصورة تشاركية مع المعلمين، وتكون واضحة وقابلة للتحقيق، محددة بفترة زمنية ومتابعتها، يتم فيها تحديد الأشخاص الموكلين بتنفيذ الأهداف سواء كانت بشكل فردي او جماعي من اللجان.

مدير (5) المعرفة الشاملة لواقع المدرسة من معلمين وطلبة، بالإضافة للواقع البيئي للمدرسة، وصياغة رؤية تواكب التطور والتقدم التكنولوجي، والتنوع في الأساليب والأنشطة للخروج عما هو مألوف وروتيني، وتشكيل لجنة تطويرية لوضع الخطط والأهداف والمخرجات لتحقيق هذه الرؤية وان لا تتجاوز أي من الخطط والأهداف القوانين المعمول بها ومراعاة الأمور المالية، وتحديد فترة زمنية لتحقيق هذه الأهداف، وإعطاء كل شخص مهمته لتنفيذ هذه الأهداف، ومحاولة اشراك جميع العاملين بتنفيذ الأهداف المرسومة.

مدير (6) من خلال تركيز الرؤية على توفير البيئة الداعمة لطلبة المدرسة تربويا وثقافيا وصحيا ونفسيا، بيئة مواكبة للتطور التكنولوجي، والعمل على تنمية قدرات ومواهب وإبداعات الطلبة مما يساعد على التغيير والنهوض بالمدرسة.

مدير (7) من خلال وضع رؤية واضحة قادرة على اعداد طالب ملتزم دينيا يواجه تحديات العصر ويطور من ذاته، منتما لمدرسته، حيث يتم اشراك المعلمين والمرشد وأولياء الأمور في وضع رؤية وخطة المدرسة، ويتم توزيع الأهداف على الطاقم التعليمي وعدم تجاهل البعض، ووضع فترة زمنية لتنفيذ الأهداف المرسومة ومتابعتها.

مدير (8) من خلال انشاء جيل واعى قادر على مواجهة تحديات العصر والتقدم التكنولوجي ومراعاة الظروف المتغيرة، فالرؤية يجب ان تتابع التغيير الحاصل وتهيئة الطالبات لهذا التغيير.

اشراك المعلمات في التخطيط تسمى لجنة تخطيط، تكون من الفئات العمرية المختلفة للمعلمات ومن المباني الثلاث (فالمدرسة تبدأ من الصف التمهيدي للصف الثاني عشر، ومكونة من 3 مباني) واشراك أولياء الأمور في صياغة رؤية المدرسة.

السؤال الثاني:

ما الاستراتيجيات التي تتبعها في بناء ونشر ثقافة التغيير في مدرستك؟

مدير (1) نشر ثقافة التغيير تكون بتفسير مبررات التغيير للعاملين وضرورته للنهوض بالعملية التعليمية، ومحاولة إزالة مشاعر الخوف التي قد تنتاب بعض المعلمين من الخوض بالتغيير، وان أكون مبادرة للتغيير، فأغير من أسلوب الإداري وافوض بعض الصلاحيات لتنفيذ المطلوب، إشراك المجتمع المحلي وأولياء الأمور في دعم وانجاح التغيير، أشجع المعلمين على التعاون وتبادل الخبرات للوصول للتغيير.

مدير (2) ضرورة توفير وسائل الراحة للمعلمين ليكونوا قادرين على العمل والإنجاز والتغيير، وذلك بتخفيف الأعمال الكتابية، وانه يوجد للمدرسة نظام الكتروني لإدخال علامات الطلاب بدلا من دفتر العلامات، وأيضا موقع لمتابعة تقصير الطلاب، بوضع اسم الطالب المقصر، مع ذكر نوع التقصير، وان الإدارة تتابع الامر بالاتصال مع الاهل ومتابعتهم، فهذا يخفف على المعلم، وأيضا بتوفير أجهزة تابلت صغيرة عليها هذا البرنامج للمعلمين، وضرورة إزالة العقبات والصعوبات التي تقف امام المعلمين لكي يشعر بالارتياح، وتشجيعهم على التعاون وتبادل الخبرات.

بالإضافة الى أهمية عدم التصريح بالتغيير للمعلم، حتى لا يلاقي الخوف والممانعة، بل اتباع أسلوب طرح المشكلة أمام المعلم أخذ رايه واقتراحاته، والانتقال معه خطوة بخطوة بتشجيعهم على حل هذه المشكلة، وأن ذلك سوف يكون بنتيجة أفضل لو أن المدير طرح هو فكرة التغيير.

مدير (3) خلخلة قنوات سابقة لدى العاملين بالمدرسة والمحيطين بها، وإحلالها بأمر جديدة، فبذلك تكون قد بنيت أرضية مناسبة للتغيير واستعداد نفسي لتقبل التغيير، إضافة إلى المرونة الإدارية في التعامل مع العاملين في المدرسة، ومراعاة الأمور الإنسانية، "فالمنحى الإنساني أساس نجاح كل شيء"، وتقبل اختلافات العاملين، ومعرفة مفاتيح شخصياتهم، لأن ذلك يؤدي إلى إيجاد نواة تلقى القبول للتغيير.

وضرورة الحوار والمشاركة مع المعلمين والاختلاف باقتراحاتهم ليكونوا شركاء في القرار، وضرورة الاستفادة من خبرات المعلمين بكافة التخصصات، وإشعار كل موظف بأن له كيان ورأي، الأمر الذي يجعله يفكر وي طرح أفكار جريئة " أفكار خارج الصندوق " مع التأكيد على ضرورة التوجيهات المستمرة للعاملين لتصحيح المسار.

تشجيع العاملين بالمدرسة على العمل بشكل جماعي من خلال عمل اللجان بحيث يكون بشكل تعاوني مع المعلمين، التعاون مع المجتمع المحلي والمؤسسات الداعمة، فالمجتمع المحلي عامل نجاح في أحداث التغيير.

مدير (4) تطوير مناخ المدرسة بحيث يكون مشجع للتغيير بتوفير المستلزمات الضرورية لذلك، وتشجيع العاملين على ضرورة الخروج من الروتين والتغيير، وتقديم أفكار للمعلمين تؤدي للتغيير، وتشجيعهم على الاستفادة من أفكار وخبرات المدارس الأخرى، والتعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي، وتشجيع المعلمين على التعاون والعمل بروح الفريق الواحد، المرونة في التعامل مع العاملين، ومراعاة الأمور الإنسانية في التعامل.

مدير (5) من خلال التغيير في الأساليب الإدارية التقليدية المتبعة في بعض الأمور لتسهيل التطور والتقدم، أن أكون ملهمة لهم، بأن أكون مبادرة للتغيير، بحيث أقوم بتشجيع العاملين على القيام

بالأعمال بالصورة المطلوبة للوصول للمراد وعدم الخوف منه، وإن يصبروا على النتائج، فالنتائج لا تظهر بسرعة وبحاجة لنفس عميق لكي نشعر بتعبنا وبالنتائج.

مدير (6) البدء بالمعلمين وغرس الانتماء للمدرسة في نفوس المعلمين، وتوضيح أهمية التغيير في المدرسة وأثاره الإيجابية على الطلاب والمعلمين والمدرسة، عرض لقصص نجاح في مدارس مجاورة والاستفادة من تجاربهم.

مدير (7) ومن خلال غرس قنوات للمعلمين والأهالي والطلاب بضرورة التغيير، وخير مثال على ذلك جائحة كورونا، الذي كان بدايته رفض وخوف من التغيير، لكن استطعنا ان نغرس للأهل والطلاب وحتى للمعلمين بضرورة التغيير للاستمرار بالعملية التعليمية عبر منصات التواصل الاجتماعي.

اقتراح أفكار للمعلمين لتساعدهم على التغيير، يكون من خلال اجتماعات فردية او جماعية، نبدأ من خلالها بطرح المشكلة وأنها بحاجة للتغيير، وبعدها اطرح عليهم حلول بأفكار أقدمها لهم، تشجيع المعلمين على تقديم مبادرات، إضافة الى العامل الإنساني في التعامل مع المعلمين، والثقة المتبادلة، فجميع الطاقم يعمل كاسرة واحدة، ولكن هناك مواقف نضطر فيها الى استخدام الحزم لتنفيذ التغيير لان بعض المعلمين يرفض التغيير نهائيا.

مدير (8) تبدأ من خلال البحث ورصد الواقع ثم نقوم ببناء عليها بناء قاعدة التغيير، ونظرا لكون المدرسة من صف التمهيدي للصف الثاني عشر، فنحن نبني قاعدة للتغيير تتناسب مع الفئة العمرية، كمثال في فترة الكورونا، دخلنا بشكل مفاجئ للتغيير وكان هناك تحديات للتغيير بدخول طالبات الصفوف الدنيا للصفوف الالكترونية، لكننا استطعنا ان نسير معهم بنفس الالية المستخدمة للصفوف العليا بما يناسبهم خلال فترة الكورونا، فكان واجب علينا التغيير بما يناسبهم للوصول للأهداف المرسومة. بالنسبة للمعلمين، عدد المعلمين في المدرسة كبير وهناك كبار بالسن، وهناك مجموعة

تمتلك العقلية التقليدية، الامر الذي نضطر فيه الى التغيير الاجباري، وهناك أيضا مجموعة كبيرة من المعلمين متعاونة سلسة تقوم بالتغيير بما يناسب الوضع، تعمل على تنمية مهاراتها، ومساعدة في تغيير المدرسة نحو الأفضل.

السؤال الثالث:

ما الخطوات التي تتخذها في تطوير قدرات ومهارات معلميك وتحفيزهم نحو التغيير؟

مدير (1) تحفيز ودعم المعلمات في استخدام الأساليب التعليمية الحديثة، وتوفير المصادر التكنولوجية المساهمة في التغيير، تمكين المعلمين، تشجيع المعلمين على استخدام التقييم النوعي، تقديم الاقتراحات في أساليب التعليم الحديثة، وتوجيه المعلمين لدورات تدريبية، دعم المعلمين في المشاركة في المسابقات البحث العلمي، وتقديم مبادرات ونشاطات قائمة على التغيير.

مدير (2) وتوفير جميع الوسائل والموارد التي يحتاجها المعلم لكي يغير ويبدع، بداية كل سنة نطلب من المعلمين المواد والوسائل التي يحتاجها، ومحاولة توفيرها سواء من ميزانية المدرسة، او من التبرعات، وممكن ان يكون تطويرهم بدورات بسيطة تتم داخل المدرسة، او دورات تدريبية من ذوي الاختصاص، وتشجيع العاملين للالتحاق بالبرامج الجامعية من دبلوم تأهيل تربوي او دراسات عليا، حيث ان هناك منح تقدم لمعلمين الحكومة للالتحاق ببرامج الدراسات العليا وتشجيع المعلمين على الالتحاق بها، لما في ذلك دور كبير في مواكبة التطور والتقدم والتغيير الحاصل.

مدير (3) توفير كافة الوسائل الضرورية للمعلمين كل حسب تخصصه، اشراك المعلمين في دورات تخصصية داخل المدرسة، الزيارات التبادلية داخل المدرسة، تشجيعهم على اخذ أفكار من المدارس المجاورة، فقالت المدرسة " دائما في كل اجتماع لي في أي مدرسة، اعمل جولة في المدرسة لأخذ أفكار جديدة وتطبيقها في مدرستنا "، وتحفيز المعلمين المشاركين في مبادرات على جهودهم ونتائجهم في الطابور الصباحي امام الجميع وشكرهم، ونشر إنجازاتهم على صفحة المدرسة وذكر أسماء

المعلمين والطلاب المبادرين، ليكون مشجعين لمعلمين وطلاب آخرين على القيام بمبادرات أخرى تقود لتغيير آخر، فالتغيير يقود لتغيير آخر.

مدير (4) من خلال توفير الأجهزة والوسائل اللازمة للمعلمين، في مختبر العلوم، ومختبر الحاسوب، والمكتبة، وتشجيع العاملين في المدرسة على استخدام التكنولوجيا في التعليم، وأساليب تدريس تنمي مهارات التفكير العليا لدى الطالب، وتفعيل الأنشطة اللامنهجية داخل المدرسة.

هناك معلمين قدامى في المدرسة يرفضون استخدام التكنولوجيا ويعتمدون الأساليب التقليدية في التدريس، أشجعهم على التغيير، بتنظيم دورات داخل المدرسة لتطوير قدراتهم، وأيضاً بتفعيل الزيارات التبادلية بين المعلمين.

عقد اجتماعات ولقاءات وورشات عمل، فالمدرسة المميزة يجب ان تبقى على اطلاع مستمر على كل ما هو جديد من أفكار تربوية جديدة.

-تعزيز المعلمين المميزين والمبادرين، فالتعزيز للمعلمين يحقق الرضا لديهم ويشجعهم على تقديم مبادرات أخرى.

مدير (5) من خلال رصد ما يحتاجه المعلم من دورات تدريبية لتطويره وتحسين ادائه بما يتناسب مع المطلوب، وتوفير الوسائل التكنولوجية، وتوفير البيئة الضرورية واللائمة لتسهيل العمل على تنفيذ الخطة.

مدير (6) تحديد نقاط الضعف لدى المعلمين وعمل التدريبات اللازمة للمعلمين، وتوفير بيئة داعمة ومحفزة للمعلمين، تشجيع المعلمين على اتقان عملهم وتقديم حوافز معنوية لهم بشكرهم والثناء على أدائهم، تشجيع المعلمين على المشاركة في المسابقات وتقديم مبادرات. تشجيعهم على الالتحاق ببرامج الدراسات العليا لتطوير من أنفسهم.

مدير (7) توفير كافة التجهيزات والأدوات اللازمة لتحسين نوعية التعليم حيث تم تركيب أجهزة العرض في كل الغرف الصفية، وجهازين سمارت بورد في صفين بدعم من الالهل والمؤسسات، وتوفير المواد والأدوات اللازمة في مختبر العلوم والمكتبة.

من خلال دورات تدريبية للمعلمين كل حسب تخصصه، وممكن ان تكون دورات داخل المدرسة لبعض المعلمين الذين عندهم ضعف في الأساليب التكنولوجية من قبل معلم التكنولوجيا، تفعيل الزيارات التبادلية، وتقبل أفكار جميع المعلمين ومبادراتهم وتعزيزها، وعدم تجاهل البعض، الامر الذي يجعل لهم بصمة في التغيير، فيكون رضاهم وانتاجهم أفضل ما يكون.

مدير (8) من خلال توفير الأدوات والمواد اللازمة للتغيير، بدعم من المجتمع المحلي، والزيارات التبادلية بين المعلمين لتبادل الخبرات، دورات تدريبية للمعلمين الجدد والقدامى، تشجيع المعلمات المشاركة بالمسابقات، وتشجيعهم على استخدام أساليب تدريس تنمي الإبداع لدى الطالبات، وتشجيعهم على المشاركة بالورشات التي تواكب التقدم والتطور.

السؤال الرابع:

ما مدى متابعتك وتقييمك لعملية التغيير في المدرسة؟

مدير (1) المتابعة تكون من خلال الملاحظة لتطبيق الأهداف، ومتابعة الاختبارات خلال الفترات، متابعة عمل اللجان، متابعة المعلمين من خلال الزيارات الاشرافية للمدير والاستعانة بالمشرفين، ومتابعة إنجازاتهم، ومحاولة حل المشكلات التي تعترض العاملين في تطبيق الأهداف.

مدير (2) المتابعة تكون بشكل دوري، وحسب نوع الهدف، فهناك أهداف تكون بعيدة المدى، حيث يتم متابعتها بشكل دوري للتأكد من القيام بالهدف، وهناك أهداف قصيرة المدى، أيضا يتم متابعتها والتحقق من إنجازها في الفترة الزمنية المطلوبة.

التقييم يكون بالملاحظة، إذا كان الهدف مثل تغير قيم الطلاب نحو النظافة والذي رصد له 3 أشهر لتغير قيم الطلاب نحوه، فيتم متابعته بالملاحظة، أو من خلال متابعة الاختبارات، ومستوى تحصيلهم القبلي والبعدي وفق معايير محددة، ويتم تقييم المعلمين بناء على نسبة إنجازاتهم خلال العام الدراسي، بحيث يطلب من كل معلم رصد إنجازاته وتوثيقها بالصور ان وجدت، وبناء على إنجازاتهم التي يقومون يتم تقييمهم.

مدير (3) خلال متابعة فردية للمعلمين والموظفين، وأيضاً متابعة جماعية (لجان المبحث الواحد ولجان الأنشطة)، وذلك من خلال متابعة الخطط والأهداف المنشودة وآلية التنفيذ ونتائجه، المتابعة تكون ربعية، لان النظام الحالي مقسم الى أربع فترات، في حال عدم الوصول للمطلوب يكون عندنا خطط بديلة، ورصد مؤشرات التغير وتحويلها الى قصص نجاح.

مدير (4) متابعة تحقيق الأهداف ضمن إطار زمني محدد، فكل هدف له فترة زمنية لتحقيقه، فيجب التأكد من تحقق هذا الهدف، وإذا لم يتحقق وكان هناك مشاكل نحاول ان نحل هذه المشاكل للوصول للهدف المطلوب، ووضع خطط بديلة.

مدير (5) من خلال تسجيل الملاحظات لأداء العاملين من جهة ومستوى الطلبة من جهة أخرى، ورصد نقاط القوة والضعف ومعرفة مكان الإخفاقات ان وجدت ودراستها لمعرفة أسبابها ومحاولة حلها، ومتابعة تنفيذ الأهداف والمبادرات التي تم ادراجها بخطة المدرسة، ومتابعة المكلفين بتنفيذ هذه الأهداف ومساءلتهم.

مدير (6) تحتاج عملية التغير لمتابعة مستمرة وتحتاج لمدة زمنية كافية، للوصول للأهداف، بدأت عملية التغير في مدرستي منذ ثلاثة أعوام لكنها تعرضت لمصاعب كثيرة أثرت في التقدم المطلوب لكن نلاحظ تقدم ولو بشكل بطيء، فالمتابعة تكون من خلال ملاحظة تحقق الأهداف، ومحاولة حل العقبات التي تقف امامها.

مدير (7) من خلال متابعة تحقق الأهداف بشكل مستمر ودوري وفق الفترة الزمنية المعد لها، استخدام مواقع التواصل الاجتماعي لنشر التغييرات الحاصلة والمبادرات المقدمة في داخل المدرسة وتقدير جهود المعلمين القائمين على التغيير، ومتابعة كافة الجوانب، من إنجازات، وسلوكيات الطلاب، وتحصيلهم الدراسي، ومعالجة أي خلل.

مدير (8) من خلال اجتماعات دورية، فغالبا هناك اجتماع صباحي، او خلال الدوام، او نهايته، يكون تقييم سريع للوضع، حتى خارج المرسى يكون هناك تواصل لتغيير وضع ما. متابعة الطالبات يكون من خلال متابعة التحصيل الدراسي، ومتابعة المعلمات يكون من خلال الإنجازات التي حققوها، من نشاطات ومبادرات، ومتابعة تحقق الأهداف المرسومة في الخطة وفق الفترة الزمنية المعد لها.

السؤال الخامس:

ما المعوقات التي تقف امامك في تحقيق التغيير في مدرستك؟

مدير (1) التمويل غير الكافي لتوفير المصادر، ومقاومة البعض للتغيير.

مدير (2) ممانعة التغيير او الخوف منه، حتى لو كنت بأفضل بلد فهناك خوف من التغيير، ورفض التغيير من قبل المعلمين وأولياء الأمور، ونقص الموارد المالية.

مدير (3) إحداث التغيير نفسه، الأوضاع السياسية، نقص الموارد المالية، الاستعجال في الحصول على النتائج، الخوف من التغيير، معوقات داخلية وخارجية.

مدير (4) نقص الموارد المالية، الخوف من التغيير ومقاومته، بعض المعلمين التقليديين

مدير (5) أكبر معيق هو عدم تعاون الأهل في متابعة أبنائهم، والتعاون مع المدرسة لتحسين مستوى أدائهم، حيث ان الشراكة بين المدرسة والبيت مهمة جدا لتطوير الطالب ومتابعته، كون ان الأدوار يجب ان تكمل بعضها، فالعلاقة بين المدرسة والاهل يجب ان تكون تكاملية مبنية على التعاون بين

الطرفين، بالإضافة لرفض التغيير من البعض، والتغيير يحتاج لوقت لظهور نتائجه وهذا يجعل المعلمين محبطين.

مدير (6) عدم تعاون الأهل، وعدم وجود دعم من الأهالي، والسعي دوما لمحاربة ورفض التغيير، سواء في الأساليب التربوية أو التعليمية، وقلة الموارد المالية.

مدير (7) الخوف من التغيير ورفض البعض له، تغيير القنوات.

مدير (8) البنى التحتية للمدرسة، فالمدرسة عبارة عن مباني سكنية، عدد المعلمين الكبير في المدرسة، توجه الطالبات للاستخدام السيء للأجهزة النقلة، الموارد المالية، فالأقساط التي يتم جمعها تكفي لأمر قليلة مثل قرطاسية وكتب وصيانة، بالإضافة إلى خوف المعلمين ورفضهم للتغيير .

ملحق رقم (7) تسهيل مهمة / جامعة القدس لمديرية القدس وضواحي القدس

Al-Quds University
Faculty of Educational Sciences

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة القدس
كلية العلوم التربوية

التاريخ: 2022/9/10

حضرة السادة / مديرية التربية والتعليم المحترمين

ضواحي القدس

الموضوع : تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الطالبة سمر محمد نابغ عبد الجليل عدوين، ورقمها الجامعي (22010035)، بإجراء دراسة

بعنوان:

"واقع ادارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس من وجهة نظر المديرين

والمعلمين "

لذا نرجو من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه، وذلك لتطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي

الحالي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

أ. د. محمود ابو سمرة
عميد كلية العلوم التربوية
Faculty of Educational Sciences
AL-QUDS UNIVERSITY



التاريخ: 2022/9/10

حضرة السادة / مديرية التربية والتعليم المحترمين

القدس

الموضوع : تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الطالبة سمر محمد نابغ عبد الجليل عدوين، ورقمها الجامعي (22010035) ، بإجراء دراسة

بعنوان:

"واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس من وجهة نظر المديرين

والمعلمين "

لذا نرجو من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه، وذلك لتطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي

الحالي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

أ. د. محمود أبو سمر
عميد كلية العلوم التربوية
Faculty of Educational Sciences
AL-QUDS UNIVERSITY

ملحق رقم (8) تسهيل مهمة / مديرية التربية والتعليم للمدارس في محافظة القدس



الرقم: و ت / ٥٦١ / ١٤٢٠

التاريخ: 2022/09/14 م

لمن يهمه الأمر

" تسهيل مهمة بحثية "

يهديكم مركز البحث والتطوير التربوي أطيب تحية، ويرجو منكم التكرم بتسهيل مهمة الباحثة:

" سمر محمد نابغ عبد الجليل عدوين "

من جامعة القدس ابو ديس للحصول على المعلومات اللازمة لإعداد دراسة بعنوان:

" واقع ادارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس من وجهة نظر المديرين والمعلمين "

ملاحظات:

- تتضمن الدراسة تطبيق استبيان ومقابلة على عينة من المدرء والمعلمين في المدارس الحكومية في مديريات (القدس، ضواحي القدس).
- الاستجابة على الأدوات البحثية من قبل عينة المبحوثين طوعية.
- يتم تطبيق أدوات البحث عبر النماذج المحوسبة دون تواصل وجاهي مع المبحوثين.
- نرفق لكم اطار مدارس مديريات العينة للتواصل عبر الايميل مع مدرء المدارس برابط الأداة البحثية المحوسب.

مع الاحترام،،

د. محمد مطر
مدير عام مركز البحث والتطوير التربوي



ع

نسخة: عطوفة وكيل الوزارة المحترم.

عطوفة الوكيل المساعد للشؤون التعليمية المحترم.

السادة مدرء عاميين التربية والتعليم في المديريات (القدس، ضواحي القدس) المحترمين.

د. محمد عوض شعيبات/ المحترم/ المشرف على الدراسة - بريد الكتروني mshuibat@hotmail.com

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
110	الاستبانة بصورتها الأولى	1
114	المقابلة بصورتها الأولى	2
115	قائمة بأسماء السادة المحكمين للاستبانة	3
116	الاستبانة بصورتها النهائية	4
120	المقابلة بصورتها النهائية	5
121	إجابات أسئلة المقابلة	6
132	تسهيل مهمة / جامعة القدس لمديرية التربية والتعليم في محافظة القدس	7
134	تسهيل مهمة / مديرية التربية والتعليم في محافظة القدس للمدارس	8

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
28	خصائص إدارة التغيير	1.2
32	المراحل الثلاث لنموذج لوين	2.2

فهرس الجداول

الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
54	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة	1.3
57	نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين	2.3
58	نتائج معامل الثبات للمجالات	3.3
62	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين	1.4
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الضرورة للتغيير	2.4
65	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال وضع رؤية استراتيجية للتغيير	3.4
66	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال ثقافة داعمة للتغيير	4.4
67	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال التحفيز للتغيير	5.4
68	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال متابعة عملية التغيير	6.4
70	نتائج اختبار "t" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في متوسطات واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المديرية	7.4
71	نتائج اختبار "t" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في متوسطات واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير الجنس	8.4
72	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المؤهل العلمي	9.4
73	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المؤهل العلمي	10.4

الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
74	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير سنوات الخبرة	11.4
75	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير سنوات الخبرة	12.4
76	نتائج السؤال الأول من وجهة نظرك كيف تأخذ رؤية مدرستك التوجه نحو التغيير؟	13.4
77	نتائج السؤال الثاني ما الاستراتيجيات التي تتبعها في بناء ونشر ثقافة التغيير في مدرستك؟	14.4
78	نتائج السؤال الثالث ما الخطوات التي تتخذها في تطوير قدرات ومهارات معلميك وتحفيزهم على التغيير؟	15.4
79	نتائج السؤال الرابع ما مدى متابعتك وتقييمك لعملية التغيير في المدرسة؟	16.4
80	نتائج السؤال الخامس ما المعوقات التي تقف أمامك في تحقيق التغيير في مدرستك؟	17.4

فهرس المحتويات

الإهداء	أ
الإقرار	ب
الشكر والتقدير	ج
ملخص اللغة العربية	هـ
ملخص اللغة الإنجليزية	

الفصل الأول: خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 المقدمة	1
2.1 مشكلة الدراسة	4
3.1 أسئلة الدراسة	5
4.1 فرضيات الدراسة	6
5.1 أهداف الدراسة	7
6.1 أهمية الدراسة	7
7.1 حدود الدراسة	9
8.1 مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية:	9

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري	11
1.1.2 الإدارة المدرسية	11
1.1.1.2 أهمية الإدارة المدرسية	13
2.1.2 إدارة التغيير	14
1.2.1.2 مفهوم التغيير	14
2.2.1.2 مفهوم إدارة التغيير	15
3.2.1.2 أهمية إدارة التغيير	17
4.2.1.2 أهداف إدارة التغيير	19
5.2.1.2 أنواع التغيير	20
6.2.1.2 دوافع التغيير	22
7.2.1.2 استراتيجيات التغيير	24
8.3.1.2 خصائص إدارة التغيير	26
9.3.1.2 مراحل إدارة التغيير	29
10.3.1.2 نماذج إدارة التغيير	30

35.....	11.3.1.2 أبعاد إدارة التغيير
36.....	12.3.1.2 معوقات إدارة التغيير
37.....	13.3.1.2 واقع إدارة التغيير في فلسطين
39.....	2.2 الدراسات السابقة
39.....	1.2.2 الدراسات العربية
47.....	2.2.2 الدراسات الأجنبية
51.....	3.2 التعقيب على الدراسات السابقة

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

53.....	1.3 منهج الدراسة
53.....	2.3 مجتمع الدراسة
54.....	3.3 عينة الدراسة
55.....	4.3 أدوات الدراسة
56.....	5.3 صدق أدواتي الدراسة
58.....	6.3 ثبات أدواتي الدراسة
59.....	7.3 متغيرات الدراسة
59.....	8.3 إجراءات الدراسة
60.....	9.3 المعالجة الإحصائية

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة

62.....	1.4 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة
62.....	1.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
69.....	2.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
75.....	3.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث (نتائج المقابلة):

الفصل الخامس: تفسير النتائج ومناقشتها

82.....	1.5 مناقشة نتائج السؤال الأول
83.....	1.1.5 مجال الضرورة للتغيير
84.....	2.1.5 مجال وضع رؤية استراتيجية للتغيير
86.....	3.1.5 مجال بناء ثقافة داعمة للتغيير
87.....	4.1.5 مجال التحفيز للتغيير
89.....	5.1.5 مجال متابعة عملية التغيير
90.....	2.5 مناقشة نتائج السؤال الثاني
90.....	1.2.5 مناقشة الفرضية الأولى

91.....	2.2.5 مناقشة الفرضية الثانية ..
92.....	3.2.5 مناقشة الفرضية الثالثة.....
93.....	4.2.5 مناقشة الفرضية الرابعة ..
93.....	3.5 مناقشة نتائج السؤال الثالث (نتائج المقابلة) ..
94.....	1.3.5 مناقشة السؤال الأول ..
95.....	2.3.5 مناقشة السؤال الثاني ..
96.....	3.3.5 مناقشة السؤال الثالث ..
97.....	4.3.5 مناقشة السؤال الرابع ..
98.....	5.3.5 مناقشة السؤال الخامس ..
100	4.5 التوصيات.....
101	المصادر والمراجع ..
109	الملاحق.....
135	فهرس الملاحق ..
136	فهرس الأشكال ..
137	فهرس الجداول ..
139	فهرس المحتويات ..