

The Reality of Change Management among the Female Managers of High Schools in Qassim Region

M. Al rasheed*

Specialization in Pedagogy, Faculty of Education, Al Qussaim University, Saudi Arabia.

Received: 15 Sep. 2022, Revised: 28 Nov. 2022; Accepted: 17 Dec. 2022.

Published online: 1 Jul. 2022.

Abstract: The research aims to identify the reality of change management among the principals of government secondary schools in the Qassim region, and to identify if there are statistically significant differences between the responses of the research sample (principals of government secondary schools in the Qassim region) about change management, which are attributed to the variable: (years of service The research used the descriptive survey method, and relied on the questionnaire as a tool for data collection, which includes the axis (the reality of change management among the principals of government secondary schools in the Qassim region) and the sample was chosen from the principals of government secondary schools in the Qassim region, who numbered (189)manageress According to the latest statistic in the education of the Qassim region, which was by the (comprehensive inventory method) and with regard to the sample, the questionnaire was distributed to the entire community in order to reduce the error rate in the number of individual responses and the number of responses was 133 principals, and the most important findings of the research were: The principals of public secondary schools in the Qassim region have achieved a very large degree, according to the results of the current research, which was carried out in the academic year 1442-1443 AH, which went through the current crisis. I am that virus (COVID-19) and in which education was remotely, the principals worked On the radical change in schools, educational methods, systems, and others. The average value of the total responses to the questionnaire was 4,755, with a standard deviation of 0.762. There are statistically significant differences in the responses of the members of the research sample about the reality of change management among the principals of government secondary schools in the Qassim region due to the different years of service, and by referring to the average ranks, it is confirmed that the response about the reality of change management among the principals of government secondary schools in the Qassim region increases with the increase in years of service. The lowest groups were those with low years of service "less than 5 years (average ranks = 21,571)", while the highest groups were those with high years of service "more than 10 years (average ranks = 71.995).

Keywords: Change Management, The Female Managers of High Schools in Qassim Region.

* Corresponding author E-mail: bent-naaas@windowslive.com

واقع إدارة التغيير لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في منطقة القصيم

د. منيرة محمد علي الرشيد

تخصص أصول التربية – كلية التربية – جامعة القصيم – المملكة العربية السعودية.

المخلص: يهدف البحث إلى التعرف على ما واقع إدارة التغيير لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في منطقة القصيم، والتعرف إذا ما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة البحث (مديرات المدارس الثانوية الحكومية في منطقة القصيم) حول إدارة التغيير والتي تعزى لمتغير: (سنوات الخدمة) وقد استخدم البحث المنهج الوصفي المسحي، واعتمد على الاستبانة أداة لجمع البيانات والتي تتضمن المحور (واقع إدارة التغيير لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في منطقة القصيم) واختيرت العينة من مديرات المدارس الثانوية الحكومية في منطقة القصيم والبالغ عددهن (189) مديرة وفق آخر إحصائية في تعليم منطقة القصيم والتي كانت بطريقة (أسلوب الحصر الشامل) وفيما يتعلق بالعينة تم توزيع الاستبانة على كامل المجتمع وذلك لتقليل نسبة الخطأ في عدد استجابات الأفراد وكانت عدد الاستجابات 133 مديرة، وكانت أهم النتائج التي توصل إليها البحث: أن واقع إدارة التغيير لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في منطقة القصيم متحققة بدرجة كبيرة جداً وذلك وفق نتائج البحث الحالي الذي تم في العام الدراسي 1442-1443 هجري والذي مر بالأزمة التي كانت راهنة أنا ذاك فايروس (COVID-19) والذي كان التعليم فيه عن بعد، فقد عملت المديرات على التغيير الجذري في المدارس والأساليب التعليمية والأنظمة وغيرها، إذ بلغت قيمة المتوسط للاستجابات الكلية على الاستبانة 4,755 بانحراف معياري 0,762، وتوجد فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد عينة البحث حول واقع إدارة التغيير لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في منطقة القصيم ترجع لاختلاف سنوات الخدمة، وبالرجوع لمتوسطات الرتب يتأكد أن الاستجابة حول واقع إدارة التغيير لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في منطقة القصيم تزداد بزيادة سنوات الخدمة، حيث كانت أقل المجموعات هي مجموعة منخفضات سنوات الخدمة "أقل من 5 سنوات (متوسط الرتب = 21.571)"، بينما أعلى المجموعات هن مرتفعي سنوات الخدمة "أكثر من 10 سنوات (متوسط الرتب = 71.995)".

الكلمات المفتاحية: إدارة التغيير، مديرات المدارس الثانوية الحكومية.

1 مقدمة

في ظل التطورات الحديثة والمتسارعة التي يشهدها العالم في نواحي الحياة المختلفة كالمجال الاقتصادي والاجتماعي والتعليمي وغيرها مما دفع إلى الاهتمام بالنظام التعليمي والعمل على محاولات تحسينه وتطويره وتجويده، حيث إنه يعد من المقاييس المهمة لحضارة الأمة، وفي ظل ذلك يبرز دور المدارس التي تستلزم وجود إدارة فاعلة على إدارة التغيير بكل كفاءة.

إن واقع النظام التعليمي في المملكة العربية السعودية الذي أكدته العديد من الدراسات مثل العواد (1425هـ)، السحيم (1424هـ)، المهنا (1424هـ) حيث أكدت وجود العديد من الصعوبات التي تواجه نظام التعليم في المملكة وتحول دون تحقيق نظام فعال للجودة المأمولة، وهذا يؤدي إلى تدني جودة ونوعية المخرجات التعليمية، وعدم مناسبتها لحاجات سوق العمل وضعف اسهامات النظام التعليمي بشكل عام في شتى مجالات التنمية (صانغ، 2004م، ص37) (التميمي، 1429هـ، ص127-128).

وفي هذا الصدد أشار الهادي (2013) بأن إدارة التغيير تتطلب وجود قيادات تغيير ذات رؤية استشرافية نحو المستقبل؛ لإحداث تطور شامل في المجال المعرفي والثقافي والمهني والبحثي والمجتمعي، وتعزيز ثقافة الجودة والتميز والتركيز على وضع الاستراتيجيات وتحديث الهياكل التنظيمية وتغيير النظم التقليدية، وتطوير المهارات الحالية والقيم المشتركة والانماط القيادية الفاعلة.

ومن هنا تتأكد حاجة المدارس إلى مديرات يتميزن بالخبرة والمعرفة والقدرة على التكيف مع المتغيرات والمستجدات وممارسة أدوار إدارية جديدة تتطلبها إدارة التغيير وذلك لإحداث التطوير في ظل نمو المؤسسات وتطورها وتعقد أدوارها مع حاجتها الملحة للتطلع إلى أعلى مستوى من الجودة وهذا ما يسعى إليه البحث الحالي في تحقيق تغيير حقيقي في إدارة مدارس التعليم الثانوي الحكومي بمنطقة القصيم.

2 الاطار العام للبحث

2.1 مشكلة البحث

إن التغيير ظاهرة طبيعية يخوضها كل إنسان بالإضافة إلى بأنه سمة من سمات العصر والتعامل معه واستيعابه وتوظيفه لم يعد ترفاً فكرياً، بل ضرورة ملحة وأمر حتمياً في عصر الانفتاح الاقتصادي والانفجار المعلوماتي والذي ينعكس بصورة مباشرة على رفاهية المجتمع.

ومن هذا المنطلق تتأكد أهمية التغيير وذلك للحاجة المستمرة لتعديل الأهداف وتغييرها بما يتماشى مع متطلبات التجديد والتغيير الذين يمثلان جوهر مراحل العملية التعليمية في المدارس، كما أنه تواجه المدارس الحكومية وبالأخص المدارس الثانوية في منطقة القصيم سعيها نحو الجودة في التعليم والتعلم إلا أن هناك مشاكل تحد من أداء رسالتها ولا يمكن أن يكون ذلك إلا من خلال إدارة التغيير (الربيعان، 2019).

ولقد كشفت دراسة الزهراني (2017 م) على أن هناك معوقات إدارية وفنية تواجه قائدات المدارس في ممارسة قيادة التغيير بالمدارس المتوسطة بجدة جاءت بدرجة عالية، وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى ثلاثة عناصر من المعوقات الإدارية هي: ضعف فناعة منسوبات المدرسة بعملية التغيير، وضعف البيانات والمعلومات التي تساعد قائدة المدرسة على التغيير، وتأثير العلاقات الشخصية في اتخاذ بعض القرارات الإدارية غير المناسبة.

2.2 أسئلة البحث

يجيب هذه البحث على التساؤل الرئيسي التالي : ما واقع إدارة التغيير لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في منطقة القصيم؟

يتفرع منه التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما واقع إدارة التغيير لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في منطقة القصيم من وجهة نظر مديرات المدارس الثانوية الحكومية؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول إدارة التغيير لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في منطقة القصيم تعزى لمتغير سنوات الخدمة من وجهة نظر مديرات المدارس الثانوية الحكومية؟

2.3 أهداف البحث

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- الكشف عن واقع إدارة التغيير لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في منطقة القصيم من وجهة نظر مديرات المدارس الثانوية الحكومية.
- 2- الكشف عما إذا كانت توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول إدارة التغيير لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في منطقة القصيم تعزى لمتغير سنوات الخدمة من وجهة نظر مديرات المدارس الثانوية الحكومية.

2.4 أهمية البحث

تتمثل أهمية البحث في الجوانب التالية:

- 1- استخدام إدارة التغيير لدى مديرات المدارس الثانوية سوف يساعد على ادخال أساليب حديثة ومعاصرة تؤدي إلى إحداث نقلة نوعية داخل المدارس متوافقة مع متطلبات العصر .
- 2- من الممكن أن يساعد هذه البحث الباحثين في الاطلاع على مجال التغيير والتطوير في المدارس الثانوية الحكومية في منطقة القصيم.
- 3- يأمل من هذا البحث أن يساعد في تحسين الأداء وتطوير العمل عن طريق إدارة التغيير .
- 4- من الممكن من هذا البحث بما يتوصل إليه من نتائج وتوصيات أن يساعد مديرات المدارس على أحداث التغيير والتطوير في مدارسهم .
- 5- يأمل أن يساهم هذا البحث في نتاجه في مساعدة مديرات المدارس على وضع خطط ورسم سياسات واتخاذ القرارات التي تعزز من التغيير الإيجابي.

2.5 حدود البحث

الحدود الموضوعية: يقتصر البحث الحالي على التعرف على واقع إدارة التغيير بالمدارس الثانوية الحكومية في منطقة القصيم .

- الحدود المكانية: تم تطبيق البحث على المدارس الثانوية الحكومية منطقة القصيم.
- الحدود البشرية: تم تطبيق البحث على مديرات المدارس الثانوية الحكومية.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق البحث في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 1443هـ وتم ذلك وفق الإجراءات الاحترازية الواقعة في الزمن الحالي من الوباء فايروس COVID-19

2.6 مصطلحات البحث

المفهوم اللغوي للتغيير كما جاء في المعجم الوسيط (١٩٨٩ م) من الفعل (غير)

يقال غير فلان عن بغيره : حط عنه رحله وأصلح من شأنه ، يقال : نزل القوم يغيرون . وغير الشيء بدل به غيره وجعله على غير ما كان عليه ، يقال : غيرت دابتي وغيرت ثيابي ، ويقال: غيرت داري إذا بنيتها بناء غير الذي كان . ص ٦٦٨

ويتضح مما سبق أن التغيير في معناه العام يعني تبديل الشيء وجعله مختلفا عما كان عليه ، وهو يتضمن الإصلاح.

ويعرفه (اللوذي) كما يلي : التغيير هو " إحداث تعديلات في أهداف الإدارة وسياساتها أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي بقصد تحقيق أحد أمرين أساسيين هما ملائمة أوضاع التنظيم أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبقا على غيره من المنظمات."

وتعرف الباحثة التغيير : على أنه عمل مقصود يهدف لإحداث التكيف الأفضل ويشمل جوانب متعددة وذلك بغرض التحسين والتطوير والمشاركة الفاعلة مع البيئة المحيطة .

إدارة التغيير

تعرفها (عماد الدين) هي "إدارة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والمادية والفنية والتقنية المتاحة للمؤسسة التعليمية" (عماد الدين، 2003: 18) .

عرف بربخ بأن قيادة التغيير بأنها: "القيادة التي تستثمر أفضل الطرق والسبل للرفي بالمدرسة من خلال تفعيل وظائف الإدارة المدرسية لمواكبة التطور العلمي والتكنولوجي والمعرفي (بربخ، 2012: 72).

وتعرف إجرائياً بأنها : عملية تسعى لإيجاد أفضل الطرق اقتصاداً وفاعلية لإحداث التغيير وفق تخطيط مسبق، وبأهداف واضحة ومحددة تجاري تغييرات العصر ومتطلباته بقصد خدمة أهداف التعليم الثانوي الحكومي في منطقة القصيم والاطلاع بمسؤولياتها وإيجاد التغيير الفعال.

إدارة التغيير

أولاً: إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العام

"تقوم الإدارة التعليمية بمسؤوليات كبيرة من أجل تنفيذ السياسة العامة للتعليم لتحقيق الأهداف العامة والعليا للمجتمع ، ولتحقيق الأهداف التربوية ، ولكي تنجح في ذلك تحتاج إلي إدارة واعية وفعالة ، ونظراً لأن الإدارة المدرسية هي المعنية بتنفيذ السياسة التعليمية ، فإن وضوح الطريقة التي تدار بها وتحديد أبعادها وأساليب العمل فيها ، يمثل العمود الفقري لنجاح المدرسة في أداء رسالتها علي الوجه المنشود ." (بسيو، 2003: 2)

"وتعتبر الإدارة المدرسية وسيلة مهمة لتنظيم الجهود الجماعية في المدرسة من أجل تنمية التلميذ تنمية شاملة متكاملة ومتوازنة وفقاً لقدراته واستعداداته وظروف البيئة التي يعيش فيها ، كما يحتاجها المعلم لتسيير أموره وأمور أسرته ."

(مصطفى، 1994 : 73)

ونظراً للدور الذي تقوم به الإدارة المدرسية في تطوير المدرسة وتمكينها من تحقيق الأهداف المنشودة والمخطط لها، ومن منظور أن الإدارة الناجحة هي الأساس في تطوير المؤسسة ونجاحها فلا بد من التأكيد على النمط الإداري المناسب للواقع في منطقة القصيم لتنمية مديرات المدارس الثانوية الحكومية وتمكينهم من اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتحسين أداء الطالبات والمعلمات واكتساب المهارات والكفايات والخبرات اللازمة لتطوير الأداء الفني والإداري ، واتخاذ القرارات المناسبة وحل المشكلات ومواجهة المواقف الطارئة وتوظيف الجهود والطاقات واستثمار الموارد البشرية والمادية المتاحة داخل المدرسة وخارجها ، لتحقيق أهداف المدرسة وغاياتها. ولتحقيق ذلك يجب تنمية مديرات المدرسة وتطوير دورها من الدور التنفيذي إلى قادة

تربوية مسئولة عن إدارة التغيير في مدرستها وتحقيق النمو المهني للعاملات معها والاستخدام الفعال للمناهج ، ولمصادر التعلم وبناء روابط متينة بين المدرسة ومجتمعها المحلي ، ويأتي هذا التوجه منسجماً مع أبرز الاتجاهات العالمية التي تؤكد على إدارة التغيير باعتبارها النمط الإداري المنشود لتحقيق التعايش الفاعل لمدارسنا.

وإدارة التغيير ليست عملية سهلة وبسيطة وإنما هي "عملية متشابكة متداخلة في عناصرها ومكوناتها تتسم بالإبداع والابتكار في ممارستها ويعتمد نجاحها بالدرجة الأولى على العنصر البشري الذي يتمثل في جانبين رئيسيين هما: حماس قادة التغيير من جهة والتزام المتأثرين بالتغيير بتنفيذه من جهة أخرى". (عماد الدين، 2003 : 3).

ويعتبر التغيير قانون الحياة ولا بد أن يرافقه هدف للتغيير، ومعرفة أسبابه الداخلية والخارجية وما يشتمل عليه من تقنيات ومعرفة شاملة بالمحددات البيئية ، وإيجاد علاقات متوازنة مع البيئة لتحسين قدرات مدير المدرسة على اتخاذ قرار التغيير وحل المشكلات التي تعترضه.

ويلعب النمط الإداري لقائدة المدرسة دوراً حاسماً في التأثير في سلوك العاملات وخلق المناخ الملائم لعملية التغيير بالقدر الذي يسمح للقائدة بأداء مهماتها وتحفيز العاملات للعمل بروح الفريق لتكون قادرة على تحقيق أهداف المدرسة وفتح الآفاق التي تعمل على تطوير الجوانب الإيجابية ، ومعالجة الجوانب السلبية للوصول بالصرح التعليمي إلى المستوى اللائق.

"ومن هنا فالمدير الناجح هو الذي يعمل على تشجيع الموظفين لأن يكونوا أعضاء منتجين مخلصين في عملهم متطورين في معلوماتهم ومستقلين في شخصياتهم، والمدير يجب أن يدرك أن قوته الإدارية هي من قوة الموظفين في المدرسة ولا يمكنه أن يكون قويا إلا إذا دعمهم واحترمهم واعترف بكفاءاتهم وشاركهم الرؤيا في تطوير المدرسة ، وأشركهم في صنع القرار بحيث تتسلسل عملية اتخاذ القرار من أسفل الهرم المتمثل في أعضاء هيئة التدريس والعاملين إلى قمته المتمثلة في الطاقم الإداري وعلى رأسهم المدير". (دروزة، 2003 : 8).

"لذا فقد أصبح تطوير الإدارة المدرسية أمراً ملخاً للخروج بالعملية التعليمية من موقع التقليد والقيود إلى موقع الانفتاح والتنمية والتغيير، وهذا لا يكون إلا عن طريق اتخاذ المدير القرارات التي تعمل على تطوير المدرسة وإحداث التغيير المنشود فيها. فالإدارة المدرسية هي الجهة المطالبة أكثر من غيرها لأن تكون على مستوى المسؤولية وإحداث التغيير." (نشوان، 1992).

مفهوم إدارة التغيير :

يعتبر نمط إدارة التغيير من الأنماط الحديثة في الإدارة المدرسية ، لما له من أثر في الانتقال بالمؤسسة التعليمية والتعايش الفاعل، والاستجابة بشكل أفضل لمتطلبات وتحديات وتقنيات العصر . وتعتبر مديرة المدرسة المسؤولة عن إحداث التغيير في المدرسة ، حيث تركز على : بناء وتطوير رؤية مشتركة للمدرسة ، وتحسين سبل وأساليب التواصل مع العاملين فيها ، وصنع القرارات التربوية داخلها بطريقة تعاونية وتشاركية.

و "التغيير يعني في اللغة إحداث شيء لم يكن من قبل بنفس الصورة التي أصبح عليها بعد التغيير." (زهدي، 2004: 2). والتغيير هو الانتقال من حالة غير مرغوبة إلى حالة أخرى مرغوبة يفترض فيها أن تكون أكثر ايجابية وتلقى قبولاً لدى أغلبية العاملين في المدرسة.

ويتطلب التغيير جهوداً متواصلة ومضنية من المديرين في التخطيط رغم شعورهم بعدم القدرة على التصرف وهذه ما يعرف (بالصدمة) ثم بعد ذلك عدم التصديق ببدء دوران عمليات التغيير ومجابهة ردود الأفعال الناجمة عنها المتمثلة في شعور العاملين بعدم اتزان عجلة التغيير وفي بعض الأحيان يكون الشعور بالذنب من قبل العاملين الذين يعتقدون أنهم هم السبب في التغيير المفاجئ ، والانتهاز بقوله. ويعرفه (اللويزي) كما يلي : التغيير هو "إحداث تعديلات في أهداف الإدارة وسياساتها أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي بقصد تحقيق أحد أمرين أساسيين هما ملائمة أوضاع التنظيم أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبقاً على غيره من المنظمات."

"و مما لا شك فيه فإن بذل مجهود أكبر يؤدي إلى نتائج حسنة، غير أنه يتضح لنا أن الأبحاث تدعم كثيراً المواقف الداعية إلى إدخال "التغيير" في تنظيم المدرسة وفي أساليب التدريس المعمول فيها، ومن الأهمية بمكان تغيير هذه الأساليب وتنويعها بمفاهيم وأساليب جديدة مجرّبة". (حمزة ، 1991 : 121)

وتعرف الباحثة التغيير : على أنه عمل مقصود يهدف لإحداث التكيف الأفضل ويشمل جوانب متعددة وذلك بغرض التحسين والتطوير والمشاركة الفاعلة مع البيئة المحيطة .

تعرفها (عماد الدين) هي "إدارة : المعاصر. ويمكن تعريف إدارة التغيير كما يلي إن إدارة التغيير ليست سوى تطبيق فعلي لعملية صنع القرار في الفكر الإداري الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العلمي للموارد البشرية والمادية والفنية والتقنية المتاحة للمؤسسة التعليمية". (عماد الدين، 2003 : 18)

وتعرف الباحثة إدارة التغيير بأنها "القدرة على صنع القرار الفعال والذي ساهم في احداث تطوير واستثمار إمكانيات الفردية والجماعية بشكل أفضل وحل المشكلات المدرسية بصورة تعاونية."

ولتحقيق ذلك يجب تنمية قائدة المدرسة وتطوير دورها من قائدة تنفيذية إلى قائدة تربوية مسؤولة عن إدارة التغيير في مدرستها وتحقيق النمو المهني للعاملات معها والاستخدام الفعال للمناهج ولمصادر التعلم وبناء روابط متينة بين المدرسة ومجتمعها المحلي ، ويأتي هذا التوجه منسجماً مع أبرز الاتجاهات العالمية التي تؤكد على إدارة التغيير باعتبارها النمط الإداري المنشود لتحقيق التعايش الفاعل لمدارسنا.

ويعتبر التغيير قانون الحياة ولا بد أن يرافقه هدف للتغيير ومعرفة أسبابه الداخلية والخارجية وما يشتمل عليه من تقنيات ومعرفة شاملة بالمحددات البيئية وإيجاد علاقات متوازنة مع البيئة لتحسين قدرات مديرة المدرسة على اتخاذ قرار التغيير وحل المشكلات التي تعترضها.

ويلعب النمط الإداري لقائدة المدرسة دوراً حاسماً في التأثير في سلوك العاملات وخلق المناخ الملائم لعملية التغيير بالقدر الذي يسمح للمديرة بأداء مهماتها وتحفيز العاملات للعمل بروح الفريق لتكون قادرة على تحقيق أهداف المدرسة وفتح الآفاق التي تعمل على تطوير الجوانب الإيجابية ومعالجة الجوانب السلبية للوصول بالصرح التعليمي إلى المستوى اللائق.

مسوغات الحاجة إلى التغيير :

مع التطورات الحاصلة والتغيرات القائمة في المؤسسات التعليمية والبيئة المحيطة بها على مر الزمان يجب أن تتوافق مع الأهداف الموضوعية لأنها لن تتناسب معها في حال ثباتها وعدم تطورها وتعديلها لتتوافق معها، كما ذكر (الطراونة) بعض العوامل التي تدعو إلى التغيير وهي:

1-التقدم العلمي والتقني والنمو الفكري السريع .

2-تقدم وسائل الاتصال والانتقال.

3-استغلال الثروات الطبيعية والموارد المادية والبشرية.

4-ظهور القادة والمفكرين والمصلحين.

5-الحروب والفتوحات والثورات ". (الطراونة ، 2003 : 100).

وترى الباحثة أنه من مبررات استخدام إدارة التغيير في النظام التربوي ما يلي:

- 1- العولمة وما فرضتها من تحديات اقتصادية وثقافية وسياسية واجتماعية على المجتمعات.
- 2- الثورة التكنولوجية القائمة التي تفرض التغيير على كل المجتمعات.
- 3- ظهور وسائل الاتصال الحديثة والسريعة جدًا كالإنترنت وغيره .
- 4- فشل الأنظمة الإدارية التقليدية وخاصة النظام التسلسلي وعدم قدرتها على تحقيق الأهداف بالشكل المطلوب.

خصائص إدارة التغيير :

إن إدارة التغيير نمط إداري يخلق الحماس والدافعية للتغيير لدى العاملين في

المؤسسة التعليمية ، ويزرع لديهم الأمل بالمستقبل ، والإيمان بإمكانية التخطيط للأمور المتعلقة بنموهم المهني وإدارتها، وإدارة التغيير في هذا المجال هي الإدارة التي تساعد على إعادة النظر في الرؤية المتعلقة بالإنفراد ومهامهم وأدوارهم وحثهم على تجديد التزامهم ، وتسعى لإعادة بناء النظم والقواعد العامة التي تسهم في تحقيق غاياتهم (Roberts, 1985 : 1024).

وتتطلب إدارة التغيير توافر خصائص عدة لدى القائمين عليها من أبرزها:

- 1- إرادة جادة قادرة على التحول إلى إدارة جادة تسعى لإحداث التغيير من منطلق استيعابها الواعي لمعطيات الحاضر واقتناعها بضرورة التغيير ومسوغاته.
 - 2- امتلاك القدرة على الإبداع والابتكار لإحداث التغيير والتطوير في عناصر المؤسسة التعليمية وفعاليتها كافة من حيث بنيتها ، وأساليب قيادتها ، وطرائق عملها ، وأنماط السلوك الإداري السائد فيها .
 - 3- القدرة على توفير المناخ الملائم للتغيير ووضع استراتيجيات فاعلة لإحداثه ، وتطبيقها ومتابعة تنفيذها من خلال الاستفادة القصوى من الموارد البشرية والمادية والفنية المتاحة ، بهدف الارتقاء بالأداء المؤسسي وصولاً إلى تحقيق الغايات المرجوة منه.
 - 4- الارتقاء بقدرات المؤسسة وأدائها لتكون قادرة على مواجهة المستجدات المتلاحقة واستيعاب متطلباتها والتعامل معها بإيجابية". (عماد الدين، 1995 : 45).
- "وانطلاقاً من أن الهدف الأساسي لكل مدير ناجح في عصرنا هذا ، عصر التغيير المتسارع في مجالات الحياة وميادينها كافة هو التعرف على المعارف والمهارات والاستراتيجيات الضرورية لإحداث التغيير الإيجابي وتطبيقها بنجاح في المؤسسة التعليمية ، وتبدو أهمية إطلاع القائد التربوي على أبرز هذه الأفكار وممارستها الناجحة ، وذلك انسجاماً مع اعتبار المؤسسة التربوية أكثر المؤسسات حاجة للتطوير المستمر تلبية للحاجات الفردية والمجتمعية المتنامية ، وتتجح إدارة التغيير إذا انسجمت جميع العناصر معاً ضمن إطار شامل متكامل ، وبطريقة تسهم في جعل المؤسسة أكثر قوة وقدرة علي مواجهة التحديات وتلبية المتطلبات وإحداث التطوير المنشود ، وذلك من خلال انتهاج خطط تطويرية مناسبة لإدخال التغيير للمؤسسة التربوية وضمان نجاحه وتحقيقه لغاياته". (جرادات وعماد الدين، 2000 : 61).

مراحل إدارة التغيير:

يقترح ليوين ان أي تغيير مخطط وواعي يجب ان يتضمن ثلاث مراحل هي:

1. مرحلة اذابة الجليد حيث تعتبر خطوة ممهدة لتغيير حيث تحاول فيها اثاره الاذهان داخل المؤسسة ان الاتجاهات والقيم الممارسة لم تعد مجدية واطهار عيوبها ونواقصها وأنها تؤدي الى تدهور الأداء وبذلك يكون لديهم رغبة داخلية في التغيير وتبني اتجاهات جديدة تكون ملائمة أكثر .
2. مرحلة التغيير وفي هذه الخطوة يجب تعلم أساليب وأفكار عمل جديدة واتاحت البدائل وتغيير في المهام والواجبات وفي هذه المرحلة تصبح المعلومات من اهم الأمور التي يجب اتاحتها والتدريب وتوفير الإمكانيات التي تسهم في سرعة التغيير مثل التدريب والممارسة.
3. مرحلة التثبيت وهي من أصعب المراحل حيث تهتم بجعل التغيير ثقافة في المؤسسة ليستمر التغيير ويجني المردود المطلوب ويستعمل عدة أساليب كتقويم الأداء ، والتغذية الراجعة ، والحوافز ، وغيرها .

اما التغيير وفقا لنموذج (Adkar) خمس مراحل ليكن التغيير مكتمل وهي:

1. الوعي على مستوى القيادة والأفراد، بعسق الحاجة للتغييرات التنظيمية وما ينتظران تحقيقه من إيجابيات ونتائج مفيدة أو تعالجه من مشكلات واختناقات حالية.
2. الرغبة فالوعي لذاته لا يكفي ما لم تصحبه الدافعية والرغبة القوية والحماس للإسهام في إحداث التغيير وتحمل مسؤولية تنفيذ خطته والقيام بمهامه.
3. المعرفة فالوعي والرغبة لا تتجح التغيير مالم تتوفر المعرفة العلمية والمتخصصة التي تمكنه من القيام بالتغيير وترجمته على أرض الواقع في ضوء الفرضيات والمبادئ المعرفية المعتمدة في علمية التغيير .
4. القدرة وهي المرحلة التالية فالمعرفة المكتسبة والمتخصصة بدورها لا يكفيها اكتسابها وحفظها وفهمها فقط، بل ينبغي أن تتحول إلى مهارات وسلوكيات جديدة فالخبرات السابقة والعادات الموروثة هي نفسها المعول عليها لإحداث التغيير. لذلك يشترط توفر القدرة والمهارة على ترجمة المعرفة الجديدة لتحل محل الممارسات التقليدية.

5. الإلزام وما أن يتحول الوعي والرغبة والمعرفة إلى قدرات ومهارات لدى العاملين على مختلف المستويات يصبح من الضروري العمل على تصميم السلوكيات الجديدة وإدامتها ومتابعة العمل بموجبه خشية ألا يكون التغيير وقتية ثم يعود الجميع أو البعض منهم للعادات والسلوكيات السابقة. وبالالتزام بهذه الخطوات الخمس لنموذج (Adkar) تضعف مقاومة التغيير وتصبح خطته قابلة للتطبيق ولتحقيق الأهداف المبتغاة منها.

أبعاد إدارة التغيير:

"يمكن إبراز أبعاد إدارة التغيير في المدرسة بما يلي:

1- تطوير رؤية عامة مشتركة للمدرسة

يتضمن هذا البعد السلوكيات الإدارية الهادفة إلى البحث عن رؤية وآفاق مستقبلية للمدرسة وأن يعمل المدير على بث هذه الرؤية ونشرها بين العاملين معه. كما يقصد به إلى أي درجة يستطيع المدير خلق الحماس لدى العاملين معه للتغيير، وجعلهم يدركون الغايات الرئيسية التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها، ومساعدتهم في فهم الدور الاجتماعي الأشمل للمدرسة وأن ينشر في كافة أنحاء التنظيم المدرسي إحساساً بضرورة المهمة وحيويتها.

2- بناء اتفاق جماعي بخصوص أهداف المدرسة وأولوياتها

تقع على عاتق مدير التغيير مسؤولية تشجيع التعاون بين العاملين في المدرسة وجعلهم يعملون معاً لصياغة أهداف مشتركة تكون واضحة وقابلة للتحقيق وتشكل تحدياً حقيقياً لهم يسعون لإنجازها، والحرص على الوصول إلى اتفاق جماعي بخصوص أولوية تحقيق هذه الأهداف.

ويشمل هذا البعد تطوير وسائل واليات مناسبة لتحديد مهمات العاملين في المدرسة وواجباتهم، ولتساعدتهم في تحديد أهدافهم، ومراجعتها.

3- بناء ثقافة مشتركة داخل المدرسة

تتضمن الثقافة المؤسسية المشتركة مجموعة من القواعد السلوكية والقيم والمعتقدات والمسلّمات التي يشترك بها أعضاء المدرسة كافة وعادة ما تسهم الثقافة المؤسسية المتينة والمشاركة في دعم المبادرات والتوجهات التطويرية وتعزيز المشاريع والتجديدات التربوية.

ويشمل بناء الثقافة المؤسسية من قبل مدير التغيير سلوكيات وممارسات تهدف إلى تطوير قواعد السلوك العام والنظام المؤسسي والقيم والمعتقدات والمسلّمات التي تركز على الطالب باعتباره محور العملية التعليمية التعلمية، والذي ينبغي أن توجه جملة البرامج والمشاريع التربوية إلى إعداده وتنميته نمواً سليماً متكاملًا. وعادة ما يستثمر المدير قائد التغيير كل الفرص المتاحة لتوضيح ثقافة المدرسة ونشرها بطريقة تتسجم مع القناعات والقيم المشتركة التي تسود المناخ التنظيمي للمدرسة ويشجع العاملين على العمل بموجبه.

4- نمذجة السلوك (تقديم نموذج سلوكي يحتذى به)

يشمل هذا البعد من أبعاد إدارة التغيير سلوك المدير الذي يتمثل في كونه يضرب مثلاً حياً للعاملين معه كي يحذوا حذوه ويتبعوه، بحيث يعكس هذا المثال القيم التي يتبناها المدير ويناصرها، ويعزز مثل هذا السلوك إيمان المعلمين بطاقتهم وإحساسهم بقدرتهم على إحداث التغيير.

5- مراعاة الحاجات والفروق الفردية لدى العاملين في المدرسة

يتضمن هذا البعد درجة اهتمام المدير بالحاجات الفردية للعاملين في المدرسة والاستجابة للفروق الفردية فيما بينهم وخاصة ما يتعلق بالحاجة للنمو والتطوير المهني، والسعي للارتقاء بمستوى قدراتهم وتجديد كفاياتهم المهنية.

ويشمل هذا البعد احترام المدير للعاملين معه والاهتمام بمشاعرهم وحاجاتهم الخاصة، وتفهم المشكلات التي قد يواجهونها أثناء تغييرهم لممارساتهم التعليمية وتطويرها.

6- التحفيز الذهني أو الاستثارة الفكرية

يشير هذا البعد إلى أي درجة يقدم المدير للعاملين في مدرسته توجيهاً يؤكد على تنمية أسلوب التفكير العلمي ومنهجية حل المشكلات لديهم، وحفزهم للتفكير في أساليب جديدة للتعلم والتعليم، وتشجيعهم على التساؤل ومراجعة الفرضيات والقيم والمعتقدات الخاصة بهم وبالأخرين وبعملهم، ومناقشتها، وحفزهم لدعم آرائهم ومقترحاتهم بمبررات وجيهة ومنطقية والعمل على تطوير قدراتهم وكفاياتهم الخاصة.

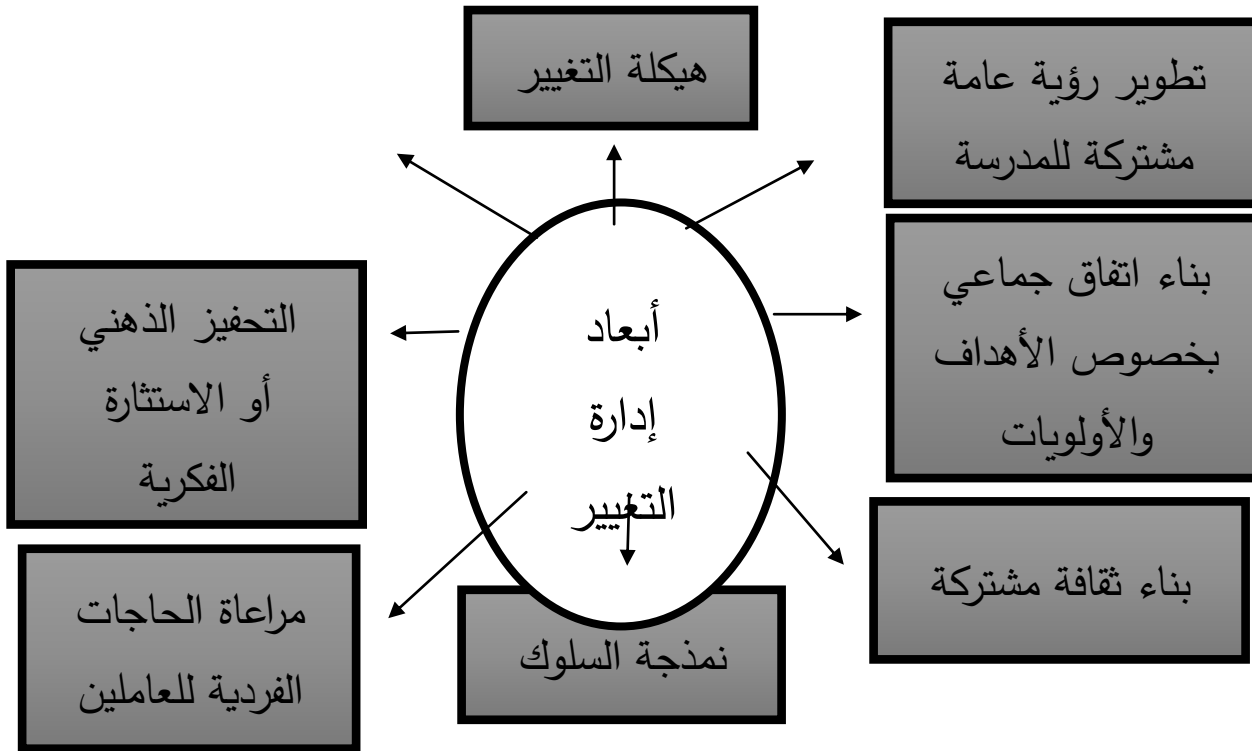
7- توقع مستويات أداء عليا من العاملين

يرتبط هذا البعد بتوقعات المدير لدرجة التميز والأداء النوعي العالي الجودة من قبل العاملين في المدرسة، ويشير هذا البعد إلى أي درجة يقوم المدير بإيضاح الأمور فيما يتعلق بما يجب أن ينجزه العاملون من أجل أن تتم مكافأتهم، وأن يوفر لهم التغذية الراجعة اللازمة لهم، وأن يقدم لهم الحوافز والمكافآت.

8- هيكلية التغيير

يتضمن هذا البعد تهيئة البنية التحتية المناسبة لدعم المبادرات التجديدية

والتطويرية وتحسين بيئة العمل بما يتيح فرصاً لأعضاء المدرسة للمساهمة في التخطيط وصنع القرار. (عماد الدين، 2003 : 27 - 33).



شكل رقم (1) يوضح أبعاد إدارة التغيير.

أبعاد إدارة التغيير (عماد الدين، 2003 : 28)

كما يذكر (الخضيرى) أبعاد إدارة التغيير على النحو التالي:

1- البعد التشريعي القانوني:

إن التغيير في إطاره التشريعي يتطلب فهماً عميقاً لمضمون العدالة ومفهوم الظلم أيضاً وكلما كان الإطار التشريعي عادلاً متوافقاً مع روح العصر ومتطلباته كلما كان فعالاً في إحداث عملية التغيير. ومن هنا فإن عملية التغيير تتطلب إماماً كاملاً بالجوانب التشريعية المؤثرة على عملية التغيير ذاته وعلى سلوك قوى التغيير.

2- البعد الاقتصادي لعملية التغيير:

من خلال حسابات التكلفة والعائد والموارد والإمكانيات وإمكانية استخدام هذه الموارد وسهولة توجيهها لإحداث التغيير، تتضح مدى إمكانية تنفيذ التغيير، والسيطرة على قوى مقاومة التغيير، كما يمكن تحديد مصادر الأموال والموارد التي سيتم الاعتماد عليها.

3- البعد الإعلامي لعملية التغيير:

تحتاج عملية التغيير إلى جهد إعلامي اتصالي جماهيري ضخم لتوضيح مزايا التغيير وضرورته وحتميته، فضلاً عن القيام بعملية تنوير واسعة للقضاء على الجهل والخوف والسلبية وتحويلها إلى معرفة وأمن وإيجابية، والتي من خلالها تزداد فاعلية قوى التغيير وتنمو قدرتها على إحداثه.

4- البعد الأمني لعملية التغيير:

وهو من أخطر الأبعاد حيث يهتم هذا البعد بجانبين هما:

(أ) أمن قوى التغيير ذاتها، وإحساسها بسيطرتها على الأمور، وعدم إمكانية عودة أو انتصار قوى عدم التغيير أو القوى المحافظة عليها.

(ب) أمن الجماهير المستفيدة من التغيير والمحيط بها والمهمته به من حيث عدم تعرضها لغضب قوى مقاومة التغيير وعقابها وانتقامها. أو عدم تعرضها

لحدوث فوضى مدمرة تلتهم أي مكاسب سبق للجماهير تحقيقها.

ومن ثم فإن الأمن يعد البعد شديد الأهمية والخطورة سواء لنجاح عملية التغيير أو لتأمين مكاسب قوى التغيير وجماهير مجتمع التغيير.

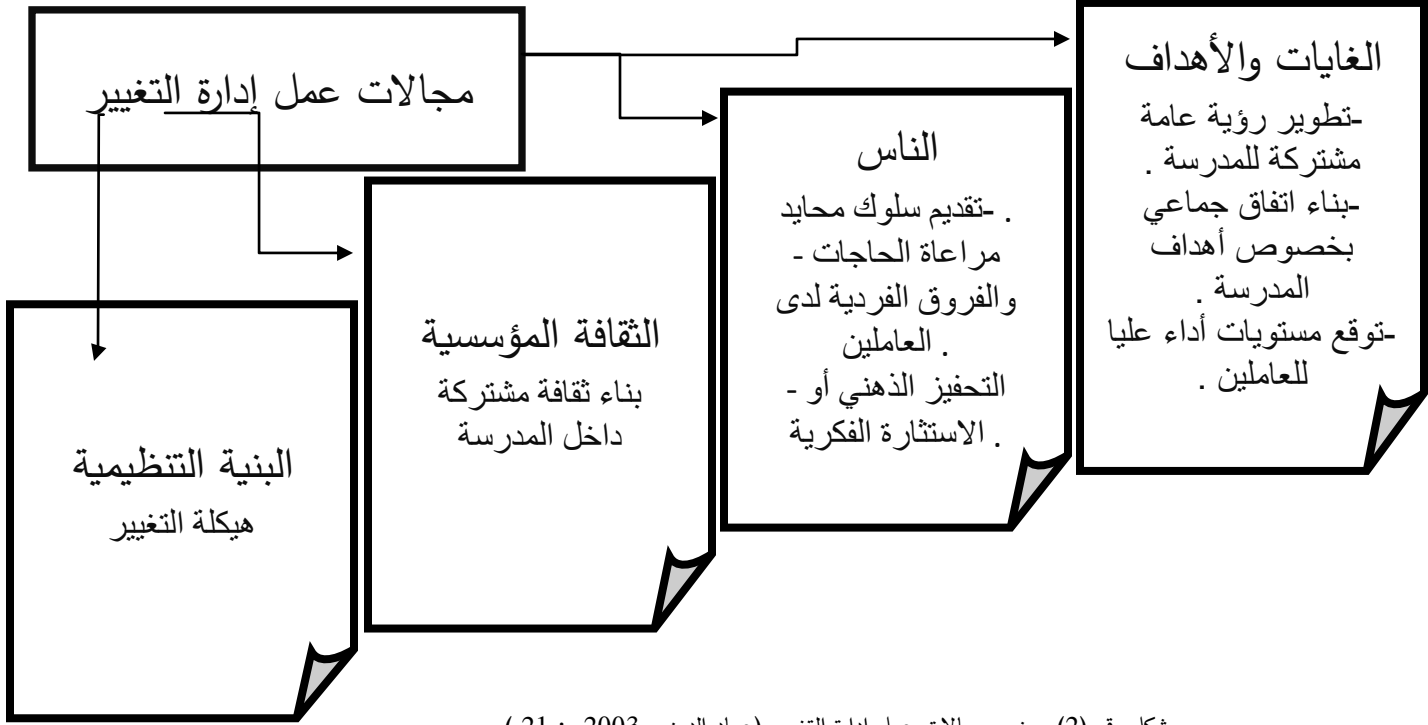
5- البعد الاجتماعي لعملية التغيير:

ويتعلق هذا البعد بكيفية إدارة مجتمع التغيير والمحافظة على نسيج القوى والعلاقات الاجتماعية، وعلى هيكل القيم والعادات والأعراف والتقاليد والمبادئ الاجتماعية، أو إحداث تغيير في بعض منها مع الاستفادة من الأخرى في إحداث عملية التغيير.

6-البعد التكنولوجي لعملية التغيير :

حتى ينجح التغيير لأبد من وجود تقدم في أساليب وأنماط ممارسة الأعمال بمعنى أن التغيير يحتاج إلى إدخال تكنولوجيا جديدة متطورة حتى يوجد الدافع الشرعي والمنطقي ، والمبرر الطبيعي الحتمي لعملية التغيير". (الخصيري: 25 ، 2003 -29).

مجالات عمل إدارة التغيير :



شكل رقم (2) يوضح مجالات عمل إدارة التغيير (عماد الدين ، 2003 م: 21).

معوقات إدارة التغيير :

إن إدارة التغيير ليست عملية سهلة أو بسيطة وإنما هي عملية متشابكة في عناصرها متداخلة في مكوناتها ، وتتطلب الإبداع والابتكار في ممارستها ويعتمد نجاحها بالدرجة الأولى على العنصر الإنساني الذي يتمثل في جانبين رئيسيين هما: حماس قادة التغيير من جهة والتزام المتأثرين بالتغيير بتنفيذه من جهة أخرى، ولأنها عملية معقدة ونشطة ومركبة ، فقد تواجه العديد من المعوقات التي تحد أو تقشل النجاح المنشود من إدارة التغيير ومن هذه المعوقات ما يلي:

- 1- الرضا عن وضع المؤسسة الحالي والتراخي في أداء العمل .
- 2- غياب التحالف بين الإدارة والأفراد أي بين من يملك السلطة وبين من ينفذ .
- 3- الافتقار لوجود الرؤية الواضحة والشاملة حول ماهية التغيير ومبرراته ونواتجه المتوقعة وكيفية تحقيق ذلك.
- 4- وجود مجموعة من العقبات الإدارية مثل : البيروقراطية السائدة في المدارس ونظامها القائم ، وكذلك وجود مراكز قوى داخل المدرسة أو خارجها ذات نفوذ كبير تعارض التغيير كونه يتعارض مع مصالحها الخاصة.
- 5- مقاومة الناس للتغيير ومعارضته وإعاقة الجهود المبذولة لإحداثه.
- 6- الارتياح للمألوف والخوف من المجهول.
- 7- عدم القدرة على إدراك نواحي الضعف والقصور في الوضع الحالي ، وعدم القدرة على إدراك مزايا الوضع الجديد الذي سيتحقق نتيجة لعملية التغيير (عماد الدين ، 2004).

كما يذكر (كامل) مجموعة من معوقات إدارة التغيير وهي:

- 1- " التغيير يعني عدم التأكد ، وكثير من الناس ليس لديهم قابلية للتعايش مع الغموض المصاحب لعدم التأكد.
- 2- التخوف من نتائج التغيير .
- 3- ليس من السهل على الأفراد تقبل تعليم مهارات جديدة تحمل مسؤوليات جديدة ومختلفة.

- 4- التخوف من جانب الأفراد أو الجماعات على مكانتهم في التنظيم .
 5- التخوف من الآثار التنظيمية الناجمة عن التغيير .
 6- التخوف الناشئ من عدم معرفة طبيعة التغيير والأهداف التي يسعى إليها ، مما يؤدي إلى إثارة الشائعات والتشكيك في أهداف التغيير . (كامل ، 236 : 1993-237).

ويرى (جواد) أن أسباب مقاومة التغيير هي:

- 1- "الخوف من عدم القدرة على تطوير المهارات والسلوكيات المطلوبة للجديد .
 2- التمسك بالآراء القديمة ورفض كل ما هو جديد ، بحيث يتعارض مع معدلات التغيير .
 3- ضعف تجاوب المدراء مع التغيير والتجديد .
 4- تضارب المصالح ، تخلخل الثقة ، تباين الرغبات ، سوء الفهم في استيعاب المواقف ، ندرة الموارد". (جواد ، 2000 : 456).

ويذكر (الطراونة) عدة معوقات للتغيير نذكر منها ما يلي:

- ✚ يشعر الناس أنهم لا يستطيعون ضبط التغيير ، ويأتي هذا الشعور نتيجة إحساس الناس أن التغيير قد فرض عليهم ولم يكن نابغاً منهم.
- ✚ يشعر الناس أن المستقبل غير مأمون وغير أكيد وغالبًا ما يسأل الناس : ماذا يعني هذا التغيير؟.
- ✚ يقاوم الناس المفاجآت حتى ولو كان التغيير مفيدًا جدًا لأنهم لم يستشاروا في ذلك .
- ✚ يقاوم الناس تغيير ما هو مألوف لديهم (يخافون من المجهول).
- ✚ يشعر الناس أنهم سيفقدون مكانتهم نتيجة التغيير .
- ✚ يشعر الناس بالقلق على مصير مهاراتهم وكفاياتهم في ظل التغيرات الجديدة. (الطراونة ، 2003) .

وترى الباحثة أن من أهم معوقات التغيير في النظام التربوي ما يلي:

- ✚ تمسك العاملين بالنظام السائد في المؤسسات التربوية وعدم الرغبة في التغيير .
- ✚ خوف العاملين من زيادة أعبائهم المتوقع حدوثها من خلال إدارة التغيير .
- ✚ قلة الموارد المادية والبشرية المتاحة في المؤسسات التربوية .
- ✚ المركزية العمياء التي تسود مدارسنا ، وتقليص صلاحيات مدير المدرسة إلى أقل ما يمكن .
- ✚ قلة ثقة العاملين بالتغيير .
- ✚ عدم اشراك العاملين بصنع القرارات في المؤسسة التعليمية .
- ✚ الاستخدام للنظام التسلسلي من قبل المدراء على العاملين في نفس المؤسسة .

عوامل لقابلية إحداث تغيير بناء وناجح:

متطلبات ادارة التغيير :

- 1- ارادة جادة قادرة على التحول من منطلق الإحاطة بموقف المنظمة .
 القناعة بضرورة التغيير ومسوغاته .
 2- القدرة على المبادأة والإبداع لإحداث التغيير في عناصر المنظمة
 (الهيكل التنظيمي ، النمط الاداري ، الأساليب ، أنماط السلوك السائد) .
 3- توفير المناخ التنظيمي الملائم للتغيير ووضع استراتيجيات فاعلة وبرامج متابعة مستمرة للارتقاء بالإدارة وصولاً الى الأهداف المتوخاة من التغيير .
 4- الارتقاء بقدرات المنظمة وأدائها كي تكون قادرة على استيعاب متطلبات التغيير المتلاحقة والتعامل معها بجديّة .

يذكر (فهمني) عدة عوامل لقابلية إحداث تغيير بناء وناجح منها

الضرورة : الإحساس بضرورة التغيير هو المحرك الذي تركز أحداث التغيير .

سلامة النظم : التغيير الجذري يحتاج إلى سلامة تنظيم العمليات والمجموعات المتعارضة بحيث تتكامل وظيفيًا

العزم والتصميم
وضع خطة مستقبلية للتغيير
يجب أن تكون الناس مقتنعة بضرورة التغيير

التنافسية: التغيير عادة ما يحتاج إلى وقت طويل ، والتنافس في مجهودات التغيير تؤدي إلى الإسراع في حدوثه

الخبرة : الخبرة في بعض الأحيان هي خير معلم

الرضا : فلو أن الناس غير راضية لحدوث التغيير أو ليسوا في حاجة إلى التغيير هنا تغيب الرغبة في التغيير، ويكون الإحساس سلبياً تجاهه

شكل رقم (3)

الدراسات السابقة

أولاً / الدراسات السابقة العربية

(1) دراسة شريف والزبيدي (2019): بعنوان : درجة ممارسة إدارة التغيير وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة المخوة من وجهة نظر المعلمين .

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة إدارة التغيير وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة المخوة من وجهة نظر المعلمين.

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي وكانت استبانة الأداة المستخدمة في الدراسة وقد كان مجتمع الدراسة جميع معلمي المدارس الثانوية بمحافظة المخوة اختبراهم بطريقة عشوائية طبقية ، وقد توصل الباحث إلى أهم النتائج وهي : أن مستوى إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية مرتفعة حيث بلغ المتوسط الكلي لها (3.47)، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة قادة مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة المخوة لإدارة التغيير تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي)، أما في متغير سنوات الخدمة فقد اتضح انه توجد فروق على (رؤية المدرسة ورسالتها، ثقافة التغيير التنظيمي والإداري، القدوة الحسنة، الدرجة الكلية)، أما في متغير التخصص الدراسي فتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة قادة مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة المخوة لإدارة التغيير تبعاً لمتغير (التخصص الدراسي) لصالح تخصص العلوم الطبيعية في القدوة الحسنة، الدرجة الكلية، كما تبين أن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة المخوة مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي له (3.83)، واتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي تقديرات المعلمين لمستوى الإبداع لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة المخوة تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي)، وفي متغير عدد سنوات الخدمة فقد اتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية في: المجال الثاني "الطلاقة"، وفي المجال الثالث "المرونة"، وفي المجال الرابع "الحساسية بالمشكلات" و "الدرجة الكلية" كانت الفروق لصالح من عدد سنوات خدمتهم أكبر، أما في متغير (التخصص الدراسي) فتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى الإبداع لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة المخوة لصالح تخصص العلوم الطبيعية في الأصالة، المرونة، الحساسية

بالمشكلات، المخاطرة، الدرجة الكلية، وكذلك تبين وجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) بين جميع أبعاد إدارة التغيير ودرجتها الكلية وبين جميع أبعاد الإبداع الإداري ودرجته الكلية .

(2) الشمري (1425 هـ): بعنوان : المشكلات الإدارية والفنية التي تواجه مديرات مدارس البنات الحكومية بمدينة حائل من وجهة نظر المديرات والمشرفات التربويات.

هدفت الدراسة إلى التعرف على المشكلات الإدارية والفنية التي تواجه مديرات مدارس البنات الحكومية في مدينة حائل من وجهة نظر مديرات المدارس والمشرفات التربويات.

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي وكانت استبانة الأداة المستخدمة في الدراسة وقد كان مجتمع الدراسة مجتمع الدراسة البالغ عددهم (102) مديرة (101) مشرفة، وقد توصل الباحث إلى أهم النتائج وهي : أن المشكلات الإدارية التي تواجه مديرات المدارس بدرجة كبيرة: ضعف مستوى الصيانة للمباني المدرسية، وغياب الحوافز للمديرة المبدعة، تدمير المعلمات من حصص الاحتياط، وتدني حماس المعلمات للأنشطة غير الصفية، وكثرة الإجازات المرضية للمعلمات، وضيق مساحة حجرات الفصول الدراسية، وعدم مناسبة المباني المدرسية لأداء العمل التربوي، وضعف المخصصات المالية الممنوحة لإدارة المدرسة، وضعف استجابة إدارة التعليم لحاجات المدرسة.

أن المشكلات الفنية التي تواجهها مديرات المدارس بدرجة كبيرة: كثرة غياب الطالبات قبل وبعد الإجازات، وضعف رغبة المعلمات في الالتحاق بالدورات التدريبية. (3) الشهري (١٤٢٧ هـ): بعنوان : إدارة التغيير والتطوير لدى القيادات الإدارية بالمدارس الأهلية المتوسطة والثانوية بالمنطقة الشرقية.

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع إدارة التطوير والتغيير لدى القيادات الإدارية التربوية بالمدارس الأهلية بالمنطقة الشرقية من وجهة نظر مديري ووكلاء تلك المدارس ، والتعرف على الفروق في استجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات الدراسة ، وتحديد العقبات التي تواجه إدارة التطوير والتغيير من وجهة نظر مديري ووكلاء تلك المدارس ..

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي وكانت استبانة الأداة المستخدمة في الدراسة وقد كان مجتمع الدراسة مجتمع الدراسة مديري ووكلاء المدارس الأهلية بالمنطقة الشرقية وقد توصل الباحث إلى أهم النتائج وهي : أن القيادات الإدارية في المدارس الأهلية يمارسون بدرجة كبيرة جداً مهام التركيز على الأهداف ، وإدارة التطوير والتغيير ، والقيادة الفاعلة لإحداث التغيير ، وتطوير ثقافة المدرسة ، وبناء فرق العمل ، وتدريب العاملين . ويمارسون بدرجة كبيرة تطوير الرؤية العامة للمدرسة ، ومهام تقويم الأداء .

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠،٠٥ ، تعزى لمتغير الخبرة 10 سنوات الذين كانوا أكثر ممارسة - لصالح الأفراد الأقل والأعلى خبرة من ٥ لتطوير ثقافة المدرسة وإدارة التغيير والتطوير من أصحاب الخبر الإدارية المتوسطة .

وأخرى تعزى لمتغير العمر لصالح الأفراد الأصغر عمراً أقل من ٣٠ سنة الذين كانوا أكثر ممارسة لإدارة التغيير والتطوير .

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠،٠١ ، تعزى لمتغير طبيعة العمل لصالح مديري المدارس حول معوقات التطوير والتغيير .

أن القيادات الإدارية بالمدارس الأهلية بالمنطقة الشرقية يواجهون معوقات تحد بدرجة عالية من تطبيقهم لإدارة عملية التطوير .

(4) الهليل (١٤٢٧ هـ): بعنوان : واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزه من وجهة نظر المعلمين.

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع ادارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزه من وجهة نظر المعلمين والكشف عن اثر كل من (الجنس ، سنوات الخدمة ، والمنطقة التعليمية) في تقديرات المعلمين لمدى ممارسة مديري المدارس الثانوية لدورهم كقادة لإدارة التغيير .

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وكانت الاستبانة الأداة المستخدمة في الدراسة وقد بلغ مجتمع الدراسة (٣٢٣٤) معلماً ومعلمه وبلغت عينة الدراسة ٣٢٨ معلماً ومعلمه من معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة غزه أي بنسبة ١٠٪ تقريباً من مجتمع الدراسة ، وقد توصل الباحث إلى أهم النتائج وهي :

١-بلغت درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لدورهم كقادة لإدارة التغيير في المدارس الثانوية بمحافظة غزه بنسبة ٧٤.٦٪

٢-المجال الثالث المتعلق بدور مدير المدرسة كقوده وأسوه حسنه لدى عينة الدراسة احتل المرتبة الاولى بنسبة ٧٧.٤٪ يليها المجال الرابع المتعلق بدور مدير المدرسة في الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير في المرتبة الثانية بنسبة ٧٤.٨٪ يليه المجال الاول المتعلق بدور المدير في الرؤية المستقبلية للمدرسة في المرتبة الثالثة بنسبة ٧٣.٨٪ يليه المجال الثاني المتعلق بدور المدير في تشجيع الإبداع والابتكار لدى العاملين الذي يأتي في المرتبة الرابعة بنسبة ٧٢.٢٪ .

٣-لا توجد فروق داله احصائياً بتقديرات المعلمين لمدى ممارسة مديري المدارس الثانوية لدورهم كقادة لإدارة التغيير تعزى لمتغير الجنس

٤-لا توجد فروق داله احصائياً في تقديرات المعلمين لمدى ممارسة مديري المدارس الثانوية لدورهم كقادة لإدارة التغيير تعزى لمتغير سنوات الخدمة في المجالين الاول والثاني وهما الرؤية المستقبلية للمدرسة وتشجيع الإبداع والابتكار لدى العاملين.

٥-توجد فروق داله احصائياً في تقديرات المعلمين لمدى ممارسة مديري المدارس الثانوية لدورهم كقادة لإدارة التغيير تعزى لمتغير سنوات الخدمة في المجالين

الثالث والرابع وهما القدوة والأسوة الحسنة والثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير وفي المجموع الكلي لمجالات الاستبانة وكانت الدلالة لصالح المعلمين اصحاب سنوات الخبرة الطويلة.

٦- لا توجد فروق داله احصائياً في تقديرات المعلمين لمدى ممارسة مديري المدارس الثانوية لدورهم كقادة لإدارة التغيير تعزى لمتغير المنطقة التعليمية في المجالين الاول والثالث وهما الرؤية المستقبلية للمدرسة والقدوة والأسوة الحسنة.

٧- توجد فروق داله احصائياً في تقديرات المعلمين لمدى ممارسة مديري المدارس الثانوية لدورهم كقادة لإدارة التغيير تعزى للمتغير المنطقة التعليمية في المجال الثاني تشجيع الابداع والابتكار لدى العاملين لصالح شرق وغرب غزة وخان يونس على محافظة الوسطى وكذلك في المجال الرابع الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير لصالح شرق وغرب غزة وخان يونس على محافظة الوسطى وكذلك لصالح شرق غزة على محافظة رفح.

(5) الهروط (2018): بعنوان : إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بالتمكين الإداري من وجهة نظر المعلمين في محافظة مادبا. هدفت الدراسة إلى استقصاء العلاقة بين إدارة التغيير والتمكين الإداري لدى مديري مدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين بمحافظة مادبا مع الاخذ بعين الاعتبار اختلاف الجنس، والتخصص، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي وكانت الاستبانة الأداة المستخدمة في الدراسة وقد تم تطوير استبانتين كما أنه قد تم تطبيقهما على عينة الدراسة من (269) معلماً ومعلمة وقد توصلت الباحث إلى أهم النتائج وهي : وأظهرت نتائج الدراسة أن درجتي ممارسة إدارة التغيير والتمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية مرتفعة ، أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين إدارة التغيير والتمكين الإداري، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجتي ممارسة مديري مدارس الثانوية الحكومية لإدارة التغيير والتمكين الإداري تعزى لمتغيري الجنس ، والتخصص، لصالح فئة الذكور، والعلوم الإنسانية على التوالي، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

(6) دروزة (2003): بعنوان : مدى قدرة مدير المدرسة على اتخاذ القرارات التطويرية وإحداث التغيير . هدفت الدراسة إلى التحقق من مدى قدرة مدير المدرسة في وكالة الغوث الدولية على اتخاذ القرارات التطويرية وإحداث التغيير في أربع مجالات تتعلق بعناصر العملية التعليمية وهي البيئة المدرسية، والتلميذ، والمعلم، والمنهاج.

وقد استخدمت الباحثة الإحصاء الوصفي وتحليل التباين الأحادي وتحليل التباين للمقياس المعاد وكانت الاستبانة الأداة المستخدمة في الدراسة كما أنه قد تم تطبيقهما على عينة عشوائية من مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في منطقة نابلس من فلسطين بلغت (26) مدير ومديرة من أصل (40)، وقد توصلت الباحث إلى أهم النتائج وهي : وتوصلت الدراسة إلى أن سنوات الخبرة في مجال الإدارة المدرسية وسلك التعليم لها أثر كبير في اتخاذ المدير القرارات التطويرية وإحداث التغيير الأفضل. وقد أجمع المستجيبون على أن النظام البيروقراطي والروتين الإداري في وزارة التربية والتعليم واستنثار المسؤولين باتخاذ هذه القرارات وعدم مشاركة المدير بها وفقر ميزانية المدرسة وضيق وقت المدير والظروف السياسية التي يعيشها الشعب الفلسطيني هي الأسباب التي تحول دون اتخاذ المدير للقرارات التطويرية وإحداث التغيير الأفضل في المدرسة .

(7) عماد الدين (2003): بعنوان : إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير . هدفت الدراسة إلى تقييم فاعلية برنامج تطوير الإدارة المدرسية في تحقيق هدفه وهو إعداد مدير المدرسة ليصبح قائداً للتغيير في مدرسته والمطبق على مجموعة من 1995 م وقد جمعت الباحثة بين الأساليب المدارس في الأردن بدءاً من العام الدراسي 1994. الكمية والنوعية لاستخدامها في الإجابة على أسئلة الدراسة.

كما أن يمكن اعتبار المنهج الذي تبنته الدراسة ضمن مناهج البحث شبه التجريبية حيث استخدمت الباحثة أسلوب التناظر لإضفاء التكافؤ على مجموعات الدراسة الأربع التي تألفت كل منها من ست مدارس وقد توصلت الباحث إلى أهم النتائج وهي : أن هيئة العاملين في مجموعات المدارس التجريبية الثلاث أشارت إلى أن الممارسات المرتبطة بإدارة التغيير تعكس السلوك الإداري الحقيقي السائد في مدارسهم بدرجة كبيرة بينما أشارت هيئة العاملين في مجموعة المدارس غير المشاركة في البرنامج إلى 62 أن الممارسات المرتبطة بإدارة التغيير تعكس السلوك الإداري السائد في مدارسهم بدرجة متوسطة مما يدل على نجاح البرنامج في تحقيق هدفه الرئيس بدرجة كبيرة.

وقد أوصت الباحثة إلى ضرورة تفعيل إدارة التغيير في المؤسسة التعليمية ليشمل جميع مدارس المملكة وفق خطة مرحلية مدروسة.

(8) أبو الوفا (1995): بعنوان : دور الإدارة المدرسية في تهيئة الموارد البشرية للمشاركة في إنجاز سياسة التغيير التربوي الفعال. هدفت الدراسة إلى التعرف على إدارة التغيير التربوي وأسبابه وصوره ودوافعه ومصادره وأهم المبادئ التي يركز عليها، كما هدفت إلى التعرف على مراحل التغيير وأهم الطرق التي يمكن أن تستخدمها الإدارة المدرسية لتحقيق التغيير التربوي.

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وكانت استبانة الأداة المستخدمة في الدراسة وقد تم تطبيقه على نظار ومديري الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة القليوبية في مصر، وقد توصل الباحث إلى أهم النتائج وهي : إبراز دور مدير المدرسة تجاه: العاملين- التلاميذ- المجتمع المحلي- موارد المدرسة- سياسة المدرسة، كما بينت الدراسة أهم الطرق التي يمكن أن يستخدمها مدير المدرسة في تهيئة الموارد البشرية لتحقيق التغيير المنشود. ثانياً / الدراسات السابقة الأجنبية

(1) Evetts (1994) بعنوان: ناظر المدرسة الجديد : ثقافة العمل المتغير لمنصب النظارة.

هدفت الدراسة إلى بيان تغير الثقافة المهنية للمديرين الجدد المتعلقة بفعاليات العمل اليومي في إدارة وتوجيه المدارس .

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المقابلات الشخصية إضافة إلى الاستبانة كأدوات للدراسة وشملت الدراسة علي (20) ناظرًا جديدًا.

وقد توصل الباحث إلى أهم النتائج وهي : وجود تغيرات في الثقافة المهنية للمديرين في مجالات عبء العمل المتزايد والتركيز على الضوابط الإدارية والعلاقة مع الجهات الحاكمة وزيادة الدخل.

(2) Huling Austin, Leslie & Others (1985) بعنوان: مديرو المدارس الثانوية: ما دورهم في توجيه التغيير ؟

هدفت الدراسة إلى صياغة تقرير يشكل جزءًا رئيسًا من سلسلة بحوث ودراسات تناولت أدوار المساهمين في إحداث التغيير في إدارة المدارس الثانوية. وقد ركز التقرير على فاعلية المديرين وممارستهم في توجيه التغيير وتسهيله وعلى كيفية تفاعل المديرين مع الأطراف المساندة لإحداث التغيير وقد وثق التقرير التأثيرات والتغيرات الظرفية والقيادية الخاصة بإدارة التغيير المدرسي والدور الذي يمارسه المدير في تسهيل التغيير .

وقد توصلت الدراسة إلى أهم النتائج وهي : وأوضحت الدراسة أن المديرين يمارسون غالبًا دورًا متصلًا لبناء الرؤية وتحديد الأهداف ، بينما يؤدون دورًا أقل حجمًا فيما يتعلق ببناء المدرسة كموقع عمل.

تعقيب على الدراسات السابقة وجوانب الاستفادة منها:

من خلال اطلاع الباحثة على الدراسات (المحلية والعربية والأجنبية) السابقة، فإن الاهتمام بموضوع إدارة التغيير على مستوى الإدارة المدرسية مازال محدودًا ، ومن هنا تكمن أهمية الدراسة الحالية وقد اتفقت هذه الدراسة مع معظم الدراسات السابقة العربية والأجنبية حيث طبقت جميع الدراسات في المجال التربوي ، وداخل المدارس ، كما اتفقت هذه الدراسة مع معظم الدراسات السابقة في منهج الدراسة وهو الوصفي المسحي ، ما عدا دراسة (عماد الدين ، 2003) التي استخدمت المنهج شبه التجريبي ودراسة (دروزة، 2003) فقد استخدمت الباحثة الإحصاء الوصفي وتحليل التباين الأحادي وتحليل التباين للمقياس المعاد. كما أن الدراسات السابقة استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة وتتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة للدراسة الحالية. وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها تسعى إلى معرفة واقع إدارة التغيير لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية منطقة القصيم. الاستفادة من الدراسات السابقة:

تشمل الاستفادة الباحثة من الدراسات السابقة ما يلي:

أ-تحديد مهمات مديرة المدرسة الإدارية والفنية بشكل عام.

ب-تكوين إطار مرجعي نظري حول موضوع البحث الذي يشمل المتغير الرئيسي وهو إدارة التغيير .

ت- اختيار منهج الدراسة المناسب وهو الوصفي.

ث-المساعدة في تقديم التوصيات والمقترحات.

ج- إعداد الاستبانة المناسبة وصياغة الفقرات وتطويرها.

ح-تعريف مصطلحات الدراسة .

خ-اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة.

وما يميز هذه الدراسة عن غيرها:

➤ تسعى إلى تحديد سبل تطوير أداء مديرات المدارس الثانوية الحكومية في منطقة القصيم في ظل إدارة التغيير .

➤ أنها تحاول الرقي بمديرات المدارس الثانوية الحكومية في منطقة القصيم من النمط الإداري التقليدي القائم على المركزية إلى نمط إدارة التغيير باعتباره

النمط الإداري المنشود للتغيير المتسارع في مجالات الحياة.

➤ قدمت الدراسة توصيات قد تساهم في تطوير دور مديرات المدارس كقائدات تربيوات في ظل إدارة التغيير .

الدراسة الميدانية وإجراءاتها

أولاً: منهج البحث:

وفقاً للبحث وما يقتضيه من تحقيق الأهداف وحل المشكلة البحثية والاجابة عن التساؤلات تم استخدام المنهج الوصفي المسحي للتعرف على واقع إدارة التغيير لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في منطقة القصيم .

ثانياً: مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع البحث الحالي من جميع مديرات المدارس الثانوية الحكومية في منطقة القصيم والبالغ عددهن (189)مديرة وفق آخر إحصائية في تعليم منطقة القصيم في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 1443 هجري وتم ذلك عن طريق (تواصل شخصي 14 سبتمبر، 2021) ، وقد تم اختيار منطقة القصيم نظراً لسهولة وصول الباحثة للعينة المستهدفة للدراسة، وحدودية الدراسات المطبقة على مديرات المدارس الثانوية الحكومية في منطقة القصيم والتي تتعلق بتغيير إدارة التغيير نتيجة للإجراءات الحديثة التي عقبته الوضع الراهن من الوباء COVID-19

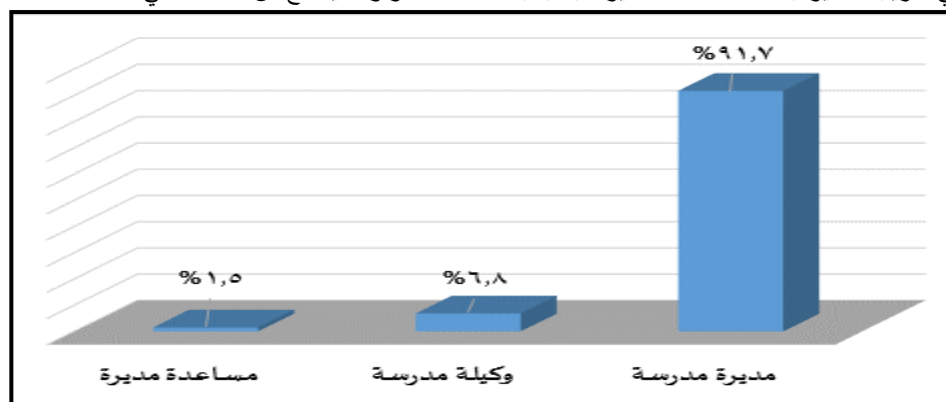
ثالثاً: عينة البحث :

تكونت عينة البحث من مديرات المدارس الثانوية الحكومية في منطقة القصيم والبالغ عددها (126) مديرة ، تم اختيارهن بالطريقة العشوائية وذلك لتقليل نسبة الخطأ في عدد استجابات الأفراد ، علماً أن أداة البحث تم تعميمها على كامل المجتمع لتفادي قلة الحصول على استجابات من العينة وقد حصلت الباحثة على عدد 133 استجابة من كامل المجتمع .

جدول (1) توزيع أفراد عينة البحث في ضوء المسمى الوظيفي.

النسبة	العدد	المسمى الوظيفي
%91.7	122	مديرة مدرسة
%6.8	9	وكيلة مدرسة
%1.5	2	مساعدة مديرة
%100	133	المجموع

يتضح من الجدول السابق أن النسبة الأكبر من أفراد عينة البحث الحالي كن من مديرات المدارس بنسبة بلغت %91.7، بينما بلغت نسبة وكيلات المدارس في عينة الدراسة %6.8، وفي الترتيب الأخير جاءت مساعدات المديرات بنسبة بلغت %1.5، وهو ما يتضح من الشكل التالي:



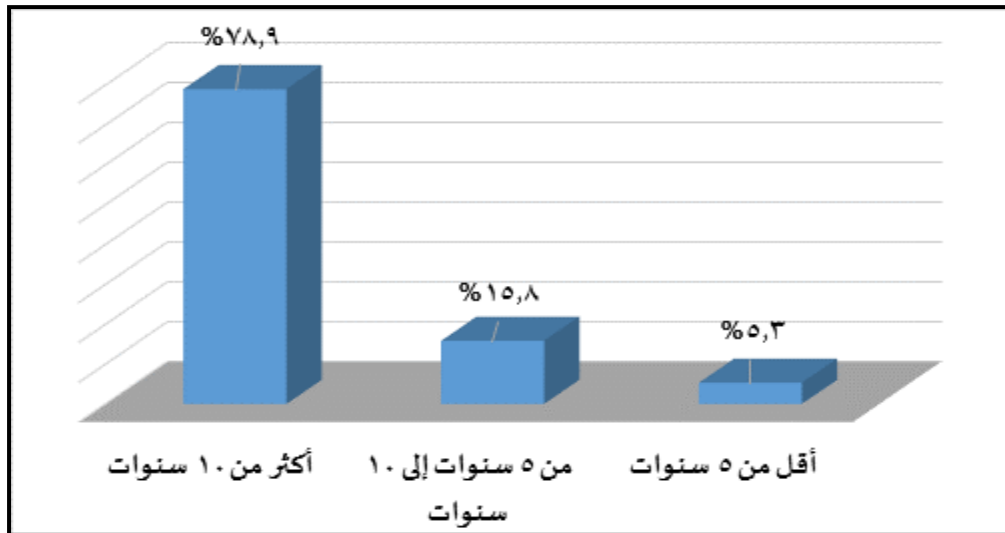
شكل (4) توزيع أفراد عينة البحث وفقاً للمسمى الوظيفي.

- توزيع العينة وفقاً لمتغير سنوات الخدمة

جدول (2) توزيع أفراد عينة البحث الأساسية في ضوء سنوات الخدمة.

النسبة	العدد	سنوات الخدمة
%5.3	7	أقل من 5 سنوات
%15.8	21	من 5 سنوات إلى 10 سنوات
%78.9	105	أكثر من 10 سنوات
%100	133	الإجمالي

يتضح من الجدول السابق أن النسبة الأعلى من أفراد عينة البحث الحالي كن من أصحاب سنوات خدمة أكثر من 10 سنوات بنسبة بلغت %78.9، يليهن أصحاب سنوات الخدمة من 5 سنوات إلى 10 سنوات بنسبة بلغت %15.8، وأخيراً أصحاب سنوات الخدمة أقل من 5 سنوات بنسبة بلغت %5.3، وهو ما يتضح من الشكل التالي:



شكل (5) توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لسنوات الخدمة

رابعاً: أدوات البحث :

لجمع البيانات اللازمة للإجابة عن أسئلة البحث الحالي وتحقيقه للأهداف التي يسعى إليها تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة من الأفراد عينة البحث، فيعد أن تم الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث الحالي، والأدوات التي تم استخدامها في هذا البحث كما أنه تم بناء الاستبانة الحالية والتي تتكون من محور (واقع إدارة التغيير لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في منطقة القصيم).

صدق وثبات الاستبانة

أولاً: الصدق

للتحقق من صدق الاستبانة الحالية تم الاعتماد على طريقتين هما:

الصدق الظاهري (صدق المحكمين): Face Validity

حيث تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين الخبراء والمتخصصين في مجال الإدارة التربوية وطلب منهم دراسة الاستبانة وإبداء آرائهم فيها من حيث: مدى ارتباط كل عبارة من عباراتها بالمحور المنتمية إليه، ومدى وضوح العبارات وسلامة صياغتها اللغوية وملاءمتها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله، واقتراح طرق تحسينها وذلك بالحذف أو الإضافة أو إعادة الصياغة، وقد تم الاعتماد النسبة (80% فأكثر) للأخذ برأي المحكمين، وقد قدم المحكمون ملاحظات قيمة أفادت البحث، وأثرت الاستبانة، وساعدت على إخراجها بصورة جيدة، حيث تم الإبقاء على جميع العبارات مع بعض التعديلات التي تم إجراؤها جميعاً.

الاتساق الداخلي: Internal Consistency

تم كذلك التحقق من صدق الاستبانة عن طريق صدق الاتساق الداخلي وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient في حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للمحور المنتمية إليه العبارة، وذلك للتأكد من مدى تماسك وتجانس عبارات كل محور فيما بينها، كما اتضح أن معاملات الارتباط بين درجات عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للمحور المنتمية إليه العبارة معاملات ارتباط موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى 0.01 وهو ما يؤكد اتساق وتجانس عبارات كل محور فيما بينها وتماسكها مع بعضها البعض.

ثانياً: الثبات

تم التحقق من ثبات درجات محاور الاستبانة الحالية باستخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ Alpha Cronbach كما اتضح أن لمحاور الاستبانة الحالية معاملات ثبات مرتفعة ومقبولة إحصائياً؛ حيث تراوحت معاملات الثبات بين 0.966 و0.985 وهي معاملات ثبات مرتفعة، ومما سبق يتضح أن لمحاور الاستبانة مؤشرات إحصائية جيدة (الصدق، الثبات) ويتأكد من ذلك صلاحية استخدامها في البحث الحالي.

ويجب ملاحظة أنه تتم الاستجابة لعبارات الاستبانة الحالية في محورها بأن يتم الاختيار بين خمس اختيارات للاستجابة هي (قليلة جداً، قليلة، متوسطة، عالية، عالية جداً) لتقابل الدرجات (1، 2، 3، 4، 5) على الترتيب، والدرجة المرتفعة في أي عبارة في الاستبانة تعبر عن درجة عالية من التحقق.

خامساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

في البحث الحالي تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية باستخدام الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية SPSS كالتالي:

أولاً: للتأكد من صدق وثبات الاستبانة المستخدمة في البحث الحالي تم استخدام

1- معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation في التأكد من صدق الاتساق الداخلي لعبارات كل محور من محاور الاستبانة.

2- معامل ثبات ألفا كرونباخ Alpha Cronbach في التأكد من ثبات درجات كل محاور من محاور الاستبانة.

ثانياً: للإجابة عن أسئلة البحث تم استخدام

1- المتوسطات Mean والانحرافات المعيارية Std. Deviation: في الكشف عن الكشف عن واقع إدارة التغيير لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في منطقة القصيم.

2- اختبار كروسكال واليس Kruskal Wallis H كبدل لابارمترى لاختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه One Way ANOVA يستخدم في حالة

المجموعات صغيرة العدد، وذلك في الكشف عن مدى اختلاف استجابات أفراد عينة البحث حول واقع إدارة التغيير .

نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

ينص السؤال الأول للبحث الحالي على: ما واقع إدارة التغيير لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في منطقة القصيم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث على كل عبارة من عبارات المحور الأول للاستبانة والمتعلقة بواقع إدارة التغيير لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في منطقة القصيم، وذلك لتحديد درجة التحقق لكل عبارة من هذه العبارات، فكانت النتائج كما هي موضحة في التالي:

جدول (3) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث حول واقع إدارة التغيير لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في منطقة القصيم.

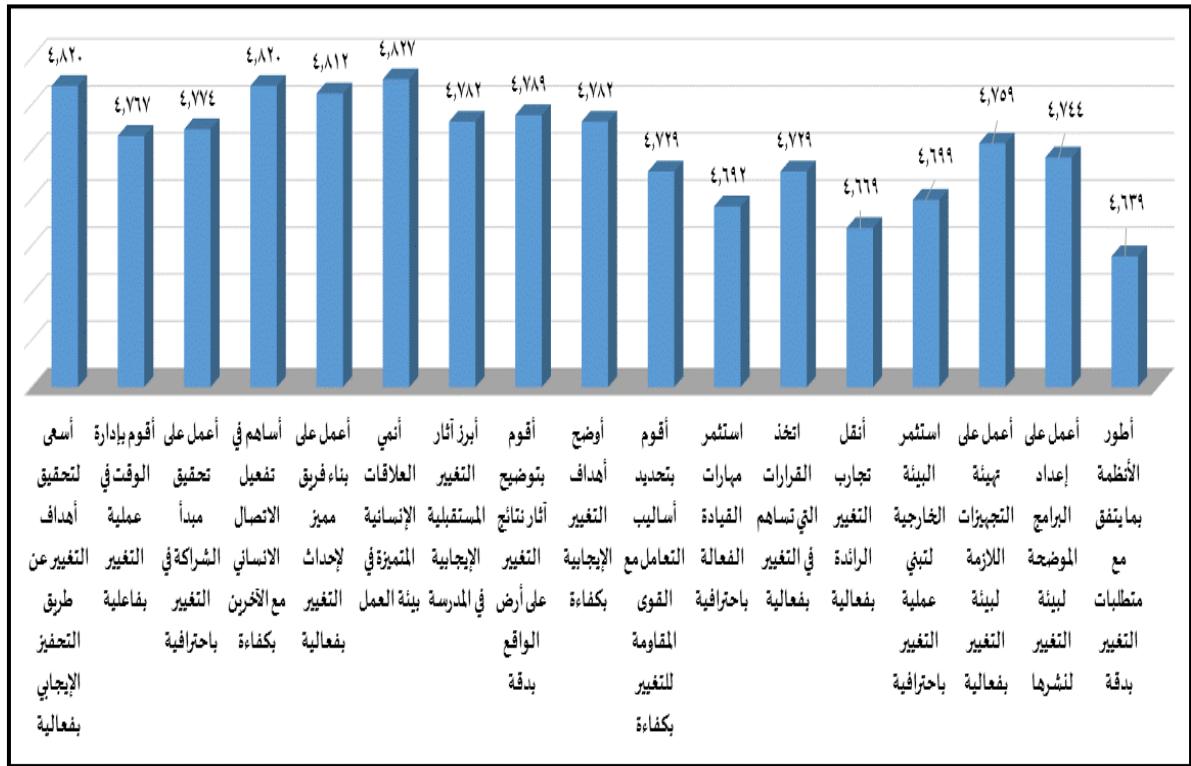
م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
1	أطور الأنظمة بما يتفق مع متطلبات التغيير بدقة	4.639	0.847	كبيرة جداً	17
2	أعمل على إعداد البرامج الموضحة لبيئة التغيير لنشرها	4.744	0.735	كبيرة جداً	11
3	أعمل على تهيئة التجهيزات اللازمة لبيئة التغيير بفعالية	4.759	0.740	كبيرة جداً	10
4	استثمر البيئة الخارجية لتبني عملية التغيير باحترافية	4.699	0.807	كبيرة جداً	14
5	أنقل تجارب التغيير الرائدة بفعالية	4.669	0.823	كبيرة جداً	16
6	اتخذ القرارات التي تساهم في التغيير بفعالية	4.729	0.818	كبيرة جداً	13
7	استثمر مهارات القيادة الفعالة باحترافية	4.692	0.809	كبيرة جداً	15
8	أقوم بتحديد أساليب التعامل مع القوى المقاومة للتغيير بكفاءة	4.729	0.808	كبيرة جداً	12
9	أوضح أهداف التغيير الإيجابية بكفاءة	4.782	0.732	كبيرة جداً	6
10	أقوم بتوضيح آثار نتائج التغيير على أرض الواقع بدقة	4.789	0.749	كبيرة جداً	5
11	أبرز آثار التغيير المستقبلية الإيجابية في المدرسة	4.782	0.752	كبيرة جداً	7
12	أنمي العلاقات الإنسانية المتميزة في بيئة العمل	4.827	0.723	كبيرة جداً	1
13	أعمل على بناء فريق مميز لإحداث التغيير بفعالية	4.812	0.709	كبيرة جداً	4
14	أساهم في تفعيل الاتصال الإنساني مع الآخرين بكفاءة	4.820	0.726	كبيرة جداً	3
15	أعمل على تحقيق مبدأ الشراكة في التغيير باحترافية	4.774	0.735	كبيرة جداً	8
16	أقوم بإدارة الوقت في عملية التغيير بفاعلية	4.767	0.727	كبيرة جداً	9
17	أسعى لتحقيق أهداف التغيير عن طريق التحفيز الإيجابي بفعالية	4.820	0.705	كبيرة جداً	2
	الدرجة الكلية لواقع إدارة التغيير لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في منطقة القصيم	4.755	0.762	كبيرة جداً	

يتضح من الجدول السابق أن:

واقع إدارة التغيير لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في منطقة القصيم متحقق بدرجة كبيرة جداً، بمتوسط وزني 4.755 انحراف معياري 0.762، أما بشأن العبارات الفرعية في هذا المحور فجاءت مرتبة حسب درجة التحقق كالتالي مع ملاحظة انه في حالة تساوي المتوسطات تكون الأولوية في الترتيب للعبارة ذات الانحراف المعياري الأقل والذي يدل على اتساق وتجانس في استجابات أفراد عينة البحث على هذه العبارة:

- جاءت العبارة "أنمي العلاقات الإنسانية المتميزة في بيئة العمل" في الترتيب الأول من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة كبيرة جداً حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة 4.827 بانحراف معياري قدره 0.723.

- جاءت العبارة "أسعى لتحقيق أهداف التغيير عن طريق التحفيز الإيجابي بفعالية" في الترتيب الثاني من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة كبيرة جداً حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة البحث حول هذه العبارة 4.820 بانحراف معياري قدره 0.705.
 - جاءت العبارة "أساهم في تفعيل الاتصال الإنساني مع الآخرين بكفاءة" في الترتيب الثالث من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة كبيرة جداً حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة البحث حول هذه العبارة 4.820 بانحراف معياري قدره 0.726.
 - جاءت العبارة "أعمل على بناء فريق مميز لإحداث التغيير بفعالية" في الترتيب الرابع من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة كبيرة جداً حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة البحث حول هذه العبارة 4.812 بانحراف معياري قدره 0.709.
 - جاءت العبارة "أقوم بتوضيح آثار نتائج التغيير على أرض الواقع بدقة" في الترتيب الخامس من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة كبيرة جداً حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة البحث حول هذه العبارة 4.789 بانحراف معياري قدره 0.749.
 - جاءت العبارة "أوضح أهداف التغيير الإيجابية بكفاءة" في الترتيب السادس من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة كبيرة جداً حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة البحث حول هذه العبارة 4.782 بانحراف معياري قدره 0.732.
 - جاءت العبارة "أبرز آثار التغيير المستقبلية الإيجابية في المدرسة" في الترتيب السابع من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة كبيرة جداً حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة البحث حول هذه العبارة 4.782 بانحراف معياري قدره 0.752.
 - جاءت العبارة "أعمل على تحقيق مبدأ الشراكة في التغيير باحترافية" في الترتيب الثامن من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة كبيرة جداً حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة البحث حول هذه العبارة 4.774 بانحراف معياري قدره 0.735.
 - جاءت العبارة "أقوم بإدارة الوقت في عملية التغيير بفاعلية" في الترتيب التاسع من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة كبيرة جداً حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة البحث حول هذه العبارة 4.767 بانحراف معياري قدره 0.727.
 - جاءت العبارة "أعمل على تهيئة التجهيزات اللازمة لبيئة التغيير بفعالية" في الترتيب العاشر من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة كبيرة جداً حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة البحث حول هذه العبارة 4.759 بانحراف معياري قدره 0.740.
 - جاءت العبارة "أعمل على إعداد البرامج الموضحة لبيئة التغيير لنشرها" في الترتيب الحادي عشر من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة كبيرة جداً حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة البحث حول هذه العبارة 4.744 بانحراف معياري قدره 0.735.
 - جاءت العبارة "أقوم بتحديد أساليب التعامل مع القوى المقاومة للتغيير بكفاءة" في الترتيب الثاني عشر من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة كبيرة جداً حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة البحث حول هذه العبارة 4.729 بانحراف معياري قدره 0.808.
 - جاءت العبارة "اتخذ القرارات التي تساهم في التغيير بفعالية" في الترتيب الثالث عشر من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة كبيرة جداً حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة البحث حول هذه العبارة 4.729 بانحراف معياري قدره 0.818.
 - جاءت العبارة "استثمر البيئة الخارجية لتبني عملية التغيير باحترافية" في الترتيب الرابع عشر من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة كبيرة جداً حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة البحث حول هذه العبارة 4.699 بانحراف معياري قدره 0.807.
 - جاءت العبارة "استثمر مهارات القيادة الفعالة باحترافية" في الترتيب الخامس عشر من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة كبيرة جداً حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة البحث حول هذه العبارة 4.692 بانحراف معياري قدره 0.809.
 - جاءت العبارة "أنقل تجارب التغيير الرائدة بفعالية" في الترتيب السادس عشر من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة كبيرة جداً حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة البحث حول هذه العبارة 4.669 بانحراف معياري قدره 0.823.
 - جاءت العبارة "أطور الأنظمة بما يتفق مع متطلبات التغيير بدقة" في الترتيب السابع عشر من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة كبيرة جداً حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة البحث حول هذه العبارة 4.639 بانحراف معياري قدره 0.847.
- ويمكن توضيح واقع إدارة التغيير لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في منطقة القصيم من خلال الشكل التالي:



شكل (6) واقع إدارة التغيير لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في منطقة القصيم.

ثانياً: نتائج السؤال الثاني

ينص السؤال الثاني للبحث الحالي على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة أفراد العينة حول واقع إدارة التغيير لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في منطقة القصيم تعزى لمتغيرات (المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة) .

1- بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي

تم استخدام اختبار كروسكال واليس H Kruskal Wallis كبدل لابارامترتي لاختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه One Way ANOVA في الكشف عن دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة البحث حول واقع إدارة التغيير لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في منطقة القصيم والتي ترجع لاختلاف المسمى الوظيفي (مديرة مدرسة، وكلية مدرسة، مساعدة مديرة)، وذلك لصغر عدد مجموعتي وكليات المدارس، مساعدات المديرات، فكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول (4) دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة البحث حول واقع إدارة التغيير لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في منطقة القصيم والتي ترجع لاختلاف المسمى الوظيفي (درجة الحرية = 2).

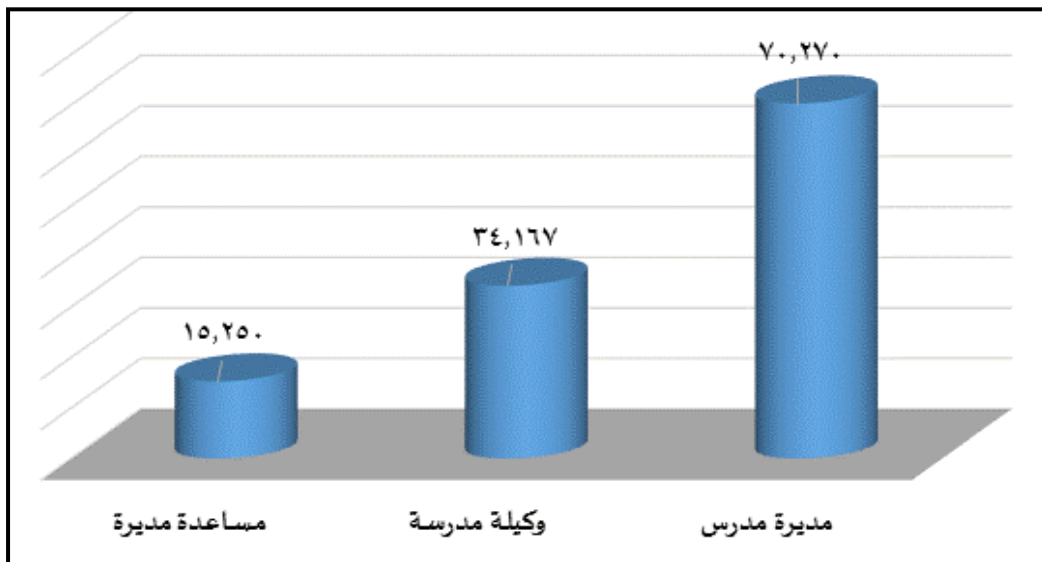
المسمى الوظيفي	عدد الرتب	مجموع الرتب	متوسط الرتب	قيمة "H"	مستوى الدلالة
مديرة مدرس	122	8573.00	70.270	17.342	0.01
وكيلة مدرسة	9	307.50	34.167		
مساعدة مديرة	2	30.50	15.250		

يتضح من الجدول السابق أنه:

- توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 في استجابات أفراد عينة البحث حول واقع إدارة التغيير لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في منطقة القصيم ترجع لاختلاف المسمى الوظيفي.

وبالرجوع لمتوسطات الرتب يتأكد أن أعلى المجموعات في الاستجابة حول واقع إدارة التغيير لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في منطقة القصيم هن مجموعة مديرات المدارس (متوسط الرتب = 70.270)، يليهن مجموعة وكليات المدارس (متوسط الرتب = 34.167) بينما أقل المجموعات هن مجموعة مساعدات

المديرات (متوسط الرتب = 15.250) وهو ما يتضح من الشكل التالي:



شكل (7) دلالة الفروق في الاستجابة حول واقع إدارة التغيير لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في منطقة القصيم باختلاف المسمى الوظيفي.
2- بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة

تم استخدام اختبار كروسكال واليس Kruskal Wallis H كبديل لابارمترى لاختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه One Way ANOVA في الكشف عن دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة البحث حول واقع إدارة التغيير لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في منطقة القصيم والتي ترجع لاختلاف سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)، وذلك لصغر عدد مجموعة سنوات خدمة (أقل من 5 سنوات)، فكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول (5) دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة البحث حول واقع إدارة التغيير لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في منطقة القصيم والتي ترجع لاختلاف سنوات الخدمة (درجة الحرية = 2).

مستوى الدلالة	قيمة "H"	متوسط الرتب	مجموع الرتب	عدد الرتب	سنوات الخدمة
0.01	20.239	21.571	151.00	7	أقل من 5 سنوات
		57.167	1200.50	21	من 5 إلى 10 سنوات
		71.995	7559.50	105	أكثر من 10 سنوات

يتضح من الجدول السابق أنه:

- توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 في استجابات أفراد عينة البحث حول واقع إدارة التغيير لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في منطقة القصيم ترجع لاختلاف سنوات الخدمة.

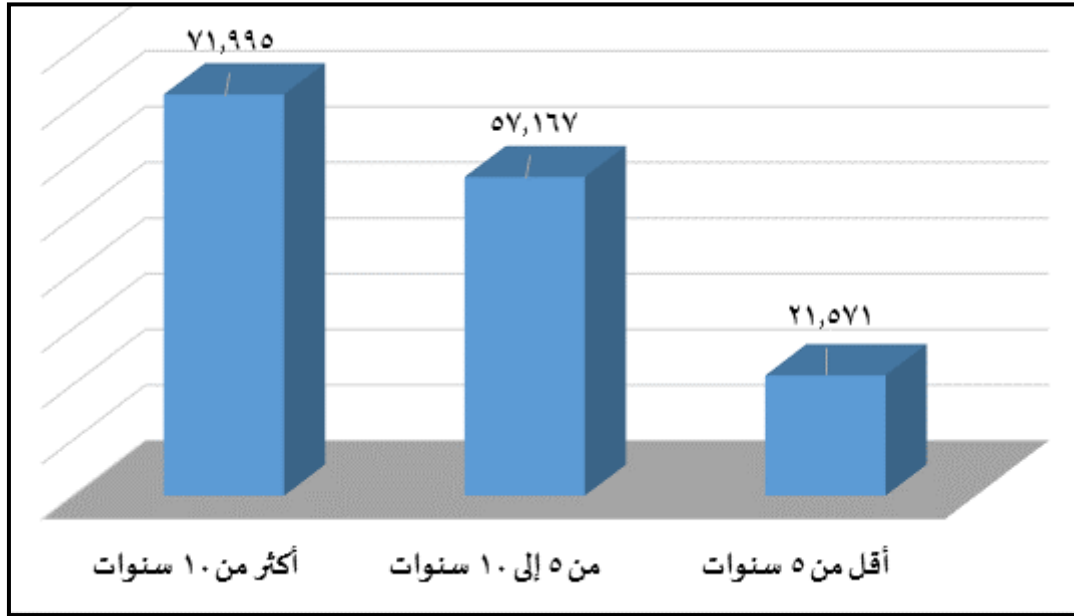
وبالرجوع لمتوسطات الرتب يتأكد أن الاستجابة حول واقع إدارة التغيير لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في منطقة القصيم تزداد بزيادة سنوات الخدمة، حيث كانت أقل المجموعات هي مجموعة منخفضات سنوات الخدمة "أقل من 5 سنوات (متوسط الرتب = 21.571)"، بينما أعلى المجموعات هن مرتفعي سنوات الخدمة "أكثر من 10 سنوات (متوسط الرتب = 71.995)"، وهو ما يتضح من الشكل التالي:

الفصل السادس : أهم النتائج والتوصيات

أولاً: أهم نتائج البحث :

بعد تحليل البيانات وتفسيرها توصلت الباحثة إلى النتائج التالية :

- أن واقع إدارة التغيير لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في منطقة القصيم متحققة بدرجة كبيرة جداً وذلك وفق نتائج البحث الحالي الذي تم في العام الدراسي 1442- 1443 هجري والذي مر بالأزمة التي كانت راهنة أنا ذاك (COVID-19) والذي كان التعليم فيه عن بعد، فقد عملت المديرات على التغيير الجذري في المدارس، والأساليب التعليمية، والأنظمة، وغيرها.



- شكل (8) دلالة الفروق في الاستجابة حول واقع إدارة التغيير لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في منطقة القصيم باختلاف سنوات الخدمة.
- توجد فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد عينة البحث حول واقع إدارة التغيير لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في منطقة القصيم ترجع لاختلاف المسمى الوظيفي ، وبالرجوع لمتوسطات الرتب يتأكد أن أعلى المجموعات في الاستجابة حول واقع إدارة التغيير لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في منطقة القصيم هن مجموعة مديرات المدارس (متوسط الرتب = 70.270)، يليهن مجموعة وكيلات المدارس (متوسط الرتب = 34.167) بينما أقل المجموعات هن مجموعة مساعدات المديرات (متوسط الرتب = 15.250).
 - توجد فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد عينة البحث حول واقع إدارة التغيير لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في منطقة القصيم ترجع لاختلاف سنوات الخدمة، وبالرجوع لمتوسطات الرتب يتأكد أن الاستجابة حول واقع إدارة التغيير لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في منطقة القصيم تزداد بزيادة سنوات الخدمة، حيث كانت أقل المجموعات هي مجموعة منخفضة سنوات الخدمة "أقل من 5 سنوات (متوسط الرتب = 21.571)"، بينما أعلى المجموعات هن مرتفعي سنوات الخدمة "أكثر من 10 سنوات (متوسط الرتب = 71.995)".

ثانياً: التوصيات:

- 1- عمل مديرة المدرسة على ربط إجراءات العمل في المدرسة مع الاهداف ويكون دورها متوافق مع أهداف المدرسة وقيمتها ورؤيتها.
- 2- تقديم البرامج التدريبية في تطوير الأداء للمنسوبات كافة في المدرسة من أجل رفع الكفاءة والقدرة على الوفاء بالاحتياجات المستقبلية.
- 3- تنظيم اجتماعات دورية بين مديرة المدرسة والمعلمات وبين أولياء الامور من أجل التحقق من سير العمل في المدرسة والاستماع للشكاوى والاقتراحات.
- 4- العمل على نشر ثقافة إدارة التغيير في جميع أرجاء المدرسة بين المنسوبات وخاصة مديرة المدرسة والطالبات والتعريف بأهمية تبنيها.

ثالثاً: الدراسات لمقترحة :

تضمن البحث الحالي واقع إدارة التغيير لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في منطقة القصيم.

- 1- إجراء دراسات وبحوث ميدانية حول إدارة التغيير وعلاقتها بجودة التعليم.
- 2- إجراء المزيد من الدراسات والبحوث حول إدارة التغيير وعلاقته بمتغيرات أخرى.
- 3- دراسة مقارنة بين إدارة التغيير وأحد الإدارات الأخرى مثل الإدارة بالأزمات .

مراجع البحث

المراجع العربية

- [1] بسيسو، نادرة غازي(2003):تصور مقترح لمعالجة مشكلات الإدارة المدرسية في محافظة غزة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية البنات، جامعة عين شمس، القاهرة.

- [2] بن قصودة ، الدوكالي(1995):تطوير أداء مدير المدرسة الثانوية في الجماهيرية الليبية في ضوء الاتجاهات المدرسية الحديثة ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة عين شمس القاهرة .
- [3] جرادات، عزت وعماد الدين، منى (2000)التجارب العالمية المتميزة في الإدارة التربوية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم : تونس.
- [4] جواد، شوقي ناجي(2000):"إدارة الأعمال - منظور كلي"، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع : عمان، الأردن .
- [5] حمزة، عبدالله(1991):"التغيير المخطط في التربية كيف يتم ؟ عرب ميديا للطباعة والنشر والإعلام : طمره، فلسطين .
- [6] الخضيرى، محمد أحمد(2003):"إدارة التغيير-مدخل اقتصادي السيكولوجيا الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والامتياز الباهر في المستقبل للمشروعات"، دار الرضا للنشر :دمشق،سوريا.
- [7] دورزه، أفنان نظير (2003) : "مدى قدرة مدير المدرسة على اتخاذ القرارات التطويرية وإحداث التغيير " مجلة اتحاد الجامعات العربية، عدد 41 ص 5-40 .
- [8] الربيعان ، جواد عبدالرحمن (٢٠١٩) . تفعيل ادارة التغيير نحو تحقيق متطلبات جودة التعليم والتعلم من وجهة نظر القيادات الاكاديمية والهيئة التدريسية بجامعة حائل.
- [9] الزهراني مستورة عبدالهلا جراد(2017م):"المعوقات التي تواجه قائدات المدارس في ممارسة قيادة التغيير ، مجلة الإدارة التربوية، 16. 7.
- [10] سكوت، سينيثيا دي وجافي، دنيس تي (1422). إدارة التغيير في العمل .ترجمة : بشير البرغوثي، دار المعرفة للتنمية البشرية، الرياض.
- [11] السلمي،علي(1995)السلوك الإنساني في الإدارة. مكتبة غريب.
- [12] الطالب،أحمد(2001):"أثر برنامج "تطوير الإدارة المدرسية "على أداء مديري ومديرات المدارس في محافظة جرش، بحث مقدم لدورة الإدارة العليا، معهد الإدارة العامة، عمان، الأردن .
- [13] الطراونة، إخليف(2003):" التطوير التربوي "، دار الشروق : عمان الأردن .
- [14] عماد الدين، منى مؤتمن (2003):"إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير "، مركز الكتاب الأكاديمي : عمان .
- [15] عماد الدين، منى مؤتمن (2004):"أفاق تطوير الإدارة والقيادة التربوية في البلاد العربية "مركز الكتاب العربية "مركز الكتاب الأكاديمي : عمان .
- [16] فهمي، أمين فاروق (2004) : " المدخل المنظومي وإدارة التغيير "، مجلة مستقبل التربية العربية "، المجلد العاشر، عدد 35 ، المكتب الجامعي الحديث: الإسكندرية، ص 377-397 .
- [17] كامل، مصطفى مصطفى (1993) : "إدارة الموارد البشرية "، مركز كمبيوتر كلية الصيدلة، جامعة القاهرة، التعليم المفتوح، القاهرة .
- [18] اللوزي، موسى سلامة(1998):"إتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو إدارة التغيير:مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 25 ، عدد 2 ص338-355.
- [19] المعجم الوسيط (١٩٨٩ م) . إبراهيم مصطفى وآخرون ، دار الدعوة.
- [20] نشوان، يعقوب (1992):" الإدارة والإشراف التربوي "، دار القران للطباعة والنشر ، عمان .
- المراجع الأجنبية
- [1] Roberts,N(1985):trainsforming leadership:aprocess collective action , Human Relation .,38(11), 23 – 1046 Scott, G(1999):"change Matters" Allen&Unwin , Australia.

أولاً : البيانات الشخصية الأولية		
1- المسمى الوظيفي		
- مساعدة مديرة	- وكيلة مدرسة	- مديرة مدرسة
2- سنوات الخدمة		
- أكثر من 10 سنوات	- من 5 سنوات إلى 10 سنوات	- أقل من 5 سنوات

*تتيبه : التدرج الرقمي من الرقم 5 (عالية جداً) الى الرقم 1 (قليلة جداً)

ثانياً : عبارات الاستبانة						
واقع إدارة التغيير لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في منطقة القصيم .						
الرقم	العبارة	5	4	3	2	1
1	أطور الأنظمة بما يتفق مع متطلبات التغيير بدقة.					
2	أعمل على إعداد البرامج الموضحة لبيئة التغيير لنشرها.					
3	أعمل على تهيئة التجهيزات اللازمة لبيئة التغيير بفعالية.					
4	استثمر البيئة الخارجية لتبني عملية التغيير باحترافية.					
5	أنقل تجارب التغيير الرائدة بفعالية.					
6	اتخذ القرارات التي تساهم في التغيير بفعالية.					
7	استثمر مهارات القيادة الفعالة باحترافية .					
8	أقوم بتحديد أساليب التعامل مع القوى المقاومة للتغيير بكفاءة.					
9	أوضح أهداف التغيير الإيجابية بكفاءة.					
10	أقوم بتوضيح آثار نتائج التغيير على أرض الواقع بدقة.					
11	أبرز آثار التغيير المستقلة الإيجابية في المدرسة.					
12	أنمي العلاقات الإنسانية المتميزة في بيئة العمل.					
13	أعمل على بناء فريق مميز لإحداث التغيير بفعالية.					
14	أساهم في تفعيل الاتصال الانساني مع الآخرين بكفاءة.					
15	أعمل على تحقيق مبدأ الشراكة في التغيير باحترافية.					
16	أقوم بإدارة الوقت في عملية التغيير بفاعلية.					
17	أسعى لتحقيق أهداف التغيير عن طريق التحفيز الإيجابي بفعالية.					