

Training Needs of Principals of Government Primary Schools for Boys in Madinah to Activate the Change Management Method

Faleh Ibn Zayed Alsaydy
Educational Supervisor, KSA
fzm1430@hotmail.com

Received: 10 February 2023

Accepted: 10 March 2023

Published: 1 April

2023



This article distributed under the terms of Creative Commons Attribution-Non-Commercial-No Derivs (CC BY-NC-ND) For non-commercial purposes, lets others distribute and copy the article, and to include it in a collective work (such as an anthology), as long as they credit the author(s) and provided they do not alter or modify the article and maintained and its original authors, citation details and publisher are identified

Abstract:

The research aimed to identify the training needs of primary school principals in Madinah to activate the change management method. The research sample consisted of (443) individuals; (58) principals with a percentage of 13.09% of the research sample, and (385) teachers with a percentage of 86.91% of the study sample, and the research was used. The study reached results, the most prominent of which are: That the study sample are aware of the training needs of the principals of governmental primary schools for boys to activate the change management method, and they are arranged according to the degree of need for training on them and according to the dimensions as follows: training needs according to the cognitive dimension, training needs according to the human dimension, training needs according to the dimension Technical, training needs according to the administrative dimension. The study recommended the following: Those in charge of training in the education departments in the Kingdom of Saudi Arabia should design training programs for public primary school principals in the light of the training needs contained in the current study according to the four dimensions, and according to the priority and importance that the study sample considered that they need training.

Keywords: Training needs - primary school principals - change management

الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية الحكومية للبنين بالمدينة المنورة لتفعيل أسلوب إدارة التغيير

فالح بن زيد الصاعدي

مشرف تربوي - المملكة العربية السعودية

fzm1430@hotmail.com

تاريخ الاستلام: ١٠ فبراير ٢٠٢٣ تاريخ القبول: ١٠ مارس ٢٠٢٣ تاريخ النشر: ١ أبريل ٢٠٢٣

المستخلص:

هدف البحث إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية بالمدينة المنورة لتفعيل أسلوب إدارة التغيير، وقد تألفت عينة البحث من (٤٤٣) فرداً؛ منهم (٥٨) مديراً بنسبة ١٣,٠٩% من عينة البحث، و(٣٨٥) معلماً بنسبة ٨٦,٩١% من عينة الدراسة، واستخدم البحث المنهج الوصفي المسحي، وكانت الأداة المستخدمة لجمع المعلومات عبارة عن استبانة. وتوصل البحث إلى نتائج من أبرزها: أن أفراد عينة البحث يدركون الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية الحكومية للبنين لتفعيل أسلوب إدارة التغيير، وجاءت مرتبة حسب درجة الحاجة للتدريب عليها ووفقاً للأبعاد على النحو التالي: الاحتياجات التدريبية وفقاً للبعد الإدراكي، الاحتياجات التدريبية وفقاً للبعد الإنساني، الاحتياجات التدريبية وفقاً للبعد الفني، الاحتياجات التدريبية وفقاً للبعد الإداري.

الكلمات المفتاحية: الاحتياجات التدريبية - مديري المدارس الابتدائية - إدارة التغيير .

مقدمة

لقد أصبح العالم اليوم بمختلف مجتمعاته يعيش في دوامة من عدم الثبات؛ لمواكبة التغيرات المتلاحقة في شتى المجالات (السياسية والإقتصادية والإجتماعية والثقافية والتكنولوجية وغيرها)، فأصبح التغيير سمة من أبرز سمات هذا العصر، وصار أمراً حتمياً لمن أراد النماء والبقاء بقوة وثبات، والمؤسسات التربوية والتعليمية لا تستطيع أن تعيش بمعزل عن هذا التغيير، بل أصبحت العمود الفقري للتغيير المنشود، فنجاحها هو أساس تقدم المجتمع وتطوره وقدرته على مواجهة تحديات العصر، ومن هنا ازدادت المسؤولية الملقاة على المؤسسات التربوية والتعليمية، فاهتمت القيادة الناجحة لضمان نجاحها في إحداث التغيير الإيجابي، وباتت الحاجة ملحة للقائد التربوي القادر لفهم التغيير وممارسة متطلباته بنجاح.

كما تواجه المؤسسات التربوية بعناصرها المختلفة، من إدارة ومعلمين وطلاب ومناهج وتقويم عدة تحديات تتمثل في الثورة المعلوماتية الهائلة، والتحول نحو مجتمع المعرفة والتكنولوجيا فائقة التطور، والتحول العالمية في مجال الاقتصاد والتجارة وانتشار التعلم الإلكتروني والافتراضي، وزيادة المنافسة بين المؤسسات التعليمية والتقدم المذهل في مجال العلوم المختلفة، وعليه صار لزاماً تطوير مهارات منسوبي المؤسسات التعليمية لقيادة التغيير في كافة المجالات (سليم، ٢٠١٨).

ويؤكد ذلك السبيعي (١٤٣٠هـ) بأنه في ظل هذه الأوضاع المؤسسية يمكن القول أن النمط الإداري التقليدي لم يعد قادراً على مواجهة التحديات والمشكلات الناتجة عن قضايا التغيير، ومن هنا تتأكد حاجة المؤسسات التربوية إلى قادة متميزين بالخبرة والمعرفة والقدرة على التكيف مع المستجدات وممارسة أدوار قيادية جديدة تتطلبها إدارة التغيير في ظل نمو المؤسسات وتطورها وتعدد أدوارها، وتهتم وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية بتأهيل مديري المدارس وتدريبهم، وتلمس احتياجاتهم التدريبية، والسعي لتحقيقها لرفع كفاءتهم من أجل مواجهة كل التحديات الجديدة والمعاصرة التي تتغير باستمرار .

ويعد مفهوم التغيير وإدارته من المفاهيم الإدارية الحديثة، لأنه يركز على تحويل المؤسسة التعليمية من واقعها الحالي إلى واقع مستقبلي أفضل (الشقرفي ٢٠١٦، ص ٤٣١)، كما يعد من أبرز الاتجاهات العالمية التي تؤكد على التحول نحو الأفضل، فهي الإدارة التي تعمل على حل المشكلات ومواجهة المواقف الطارئة وتوظيف الجهود والطاقات واستثمار الموارد البشرية والمادية المتاحة داخل المدرسة وخارجها لتحقيق أهداف المدرسة وغاياتها، وهي الإدارة التي تعمل على مواكبة التغيير والتقدم التكنولوجي والانفجار المعرفي (أبو حسنين، ٢٠١٥، ص ٢٠).

وتمثل إدارة التغيير الاستجابة المدروسة والمخططة لعملية التحول من نقطة التوازن الحالية، إلى نقطة التوازن المستهدفة (بن حرز الله، ٢٠١٧، ص ١٧٢)، وأن الحاجة إلى التغيير تكون عندما لا تعود الأساليب والممارسات مناسبة للأهداف المتوخاة، ويرى (أبو حسنين، ٢٠١٥، ص ٢١)، أن من دواعي التغيير: العولمة وما فرضته من تحديات اقتصادية وسياسية وثقافية واجتماعية على المجتمعات والدول، والثورة العلمية والتكنولوجية والصناعية التي تفرض التغيير على كل المجتمعات والدول من حيث إعادة بناء شاملة في كافة المجالات، وتسارع المتغيرات العالمية والإقليمية التي فرضت واقعا لا بد للدول من أن تسارع إلى التعامل الواعي معه بما يحمي مصالح شعوبها.

ومن شروط التغيير وضوح الهدف من التغيير، وأن يفي بمتطلبات المؤسسة والموظفين، والقضاء على أسباب الخلل وأن يكون ضمن خطة مدروسة، وضمن الضوابط والتوجيه الصحيح، وأن يأتي بطموحات وتطلعات جديدة للمؤسسة التعليمية والعاملين فيها (إبراهيم وعيسى، ٢٠١٩، ص ٢٥-٢٦)، وتهدف عملية التغيير التي تقوم بها المؤسسة إلى تطوير نفسها والتكيف مع الظروف المحيطة بها، وبذلك فإن الجوانب الرئيسة للهدف من التغيير تتمثل بالتكيف مع الظروف المحيطة سواء كانت داخلية أم خارجية أم من أجل إحداث التطوير التنظيمي في المؤسسة، أم الاثنين، معا (أبو حسنين، ٢٠١٥، ص ٣)، كما تهدف إلى تمكين قيادات المؤسسات من التعامل الإيجابي مع قضايا التغيير وتطوير منهجية علمية لإدارة عمليات التغيير، وإدراج مفاهيم وتقنيات إدارة التغيير في نسيج الفكر الإداري، وتمكين المديرين من تنمية وتطوير نماذج متميزة لإدارة التغيير والتأكيد على التوجه الإيجابي مع محركات التغيير (إبراهيم وعيسى، ٢٠١٩، ص ٥٢-٥٣)، بالإضافة إلى تحسين مناخ العمل بالمؤسسة التعليمية وتعديل سلوك الأفراد العاملين لمواجهة التغييرات المحيطة بهم، وإشاعة جو من الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين بالمؤسسة، وتبسيط إجراءات العمل والتوفيق بين أهداف المؤسسة وأهداف العملية التعليمية؛ بحيث أصبحت كفاءتها تقاس بقدرتها على مواجهة هذه التغييرات.

ومن صفات قائد التغيير: إدراك الحاجة إلى التغيير، القدرة على إحداث التغيير، الرغبة في المشاركة ودعم التغيير المعرفة بآليات وكيفية إحداث التغيير القدرة على استخدام المهارات والسلوكيات المطلوبة لإحداث التغيير، واستمرار دعمه وتشجيعه والمحافظة على نتائجه (محمود، ٢٠١٧)، كما أن من سلوكياته الأخلاقية الصدق والأمانة، والعدل وأداء الواجبات، ومعرفة حقوق الآخرين وإظهار الود في التعامل معهم له مردودات إيجابية في تنظيم العلاقات بين أفراد المجتمع المدرسي ومع المجتمع المحلي (قطيط، ٢٠١٦).

كما إن إدارة التغيير تنعكس بطريقة موجبة على فعالية مدير المدرسة من حيث إحداث التحسين المستمر والتطوير في طريقة عمله، ويتطلب منه ذلك إجراء التغيير والتعديل في الطريقة التي يدار بها العمل عبر وضع خطط واضحة المعالم والأركان بهدف مساندة تطورات العصر الحديث، وما يفرضه من تغيير وتجديد على العملية التدريبية خاصة في موضوعات بناء الرؤية المدرسية المشتركة وتطويرها، بناء الثقافة التنظيمية المشتركة، القيادة التشاركية، تحفيز العاملين (الباسل، ٢٠١٦).

كما أن التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية لمديري المدارس يفى ظل إدارة التغيير يعني فعالية البرامج التدريبية، والتدريب عبارة عن عملية مستمرة تتكون من المراحل المترابطة تسلسلياً، وذات القاعدة التي تبنى عليها جميع مراحل التدريب، ومن المؤكد أن عملية التدريب لن يكتب لها النجاح، إذا كان هناك خطأ في مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية، وأن العملية التدريبية بكاملها تصبح عديمة النفع وهدراً للجهد والوقت والمال. وعليه فإن الاهتمام بدراسة الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس ضرورة ملحة تفرضها ظروف العصر الدائمة التحول والتغيير (عبدالغفار، ٢٠١٧). وتحديد هذه الاحتياجات بالطرائق العلمية المنظمة يزيد من فاعلية تخطيط البرامج التدريبية وتصميمها وتنفيذها؛ وتوصل إلى قرارات فعالة في البرامج التدريبية، وإن الحاجات التدريبية هي الأساس الذي تبنى عليه البرامج التدريبية؛ وهي غاية في الأهمية لعملية الإنماء المهني لمديري المدارس؛ لجعلهم قادرين على أداء مهامهم، ووظائفهم على الوجه الأكمل، وبالتالي ينعكس ذلك إيجاباً على فاعلية الأهداف التدريبية (Desimone, 2019). والتحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية يحقق العديد من الفوائد من أهمها توفير بيانات دقيقة وحديثة وملائمة، يتم على أساسها إعداد البرامج التدريبية وتصميمها، من حيث وضع الأهداف التدريبية، وتحديد فئة المستهدفين بالتدريب، وتحديد المشكلات التي قد تواجه البرامج التدريبية، Dori (& Herscovitz, 2021).

كما تواجه المؤسسات التربوية مجموعة من التحديات التي تدفعها نحو التغيير والتطوير في ظل مواجهة ما يمر بإداراتها من تغيرات سريعة تقف حجر عثرة أمام عمليات التطوير والإصلاح فيها، ونظراً لأن الإدارة المدرسية هي المعنية بتنفيذ السياسة التعليمية؛ فإن وضوح الطريقة التي تدار بها وتحديد أبعادها وأساليبها هو أساس نجاح المدرسة في أداء رسالتها على الوجه المنشود، ولتحقيق ذلك كان لابد من تأهيل المدير وتنمية قدراته؛ ليتغير دوره من مدير تنفيذي إلى قائد تربوي مسؤول عن إدارة التغيير في مدرسته، إذ يعد مدير المدرسة أحد أهم أركان المنظومة التعليمية، ومدخلاً مهماً من مدخلاتها ومن أكثر العوامل تأثيراً في جودة المخرجات التعليمية (Fendler, 2017).

ويمكن القول أن تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في ظل إدارة التغيير يأتي كأهم خطوة عملية في بناء البرامج التدريبية، وتوجيهها للفئات المستهدفة، حيث إن التدريب على الموضوعات والمهارات المتجددة بالإدارة المدرسية أصبحت ضرورة ملحة لمسايرة التجديدات التربوية والتطوير، فضلاً عن ضرورة تحقيق التنمية المستدامة لمديري المدارس خاصة في ظل تعدد أدوارهم الوظيفية، وتنوع المهام والواجبات المنوطة بهم (درادكة والطلحي، ٢٠١٤)، وجاءت هذه الدراسة من أجل الوقوف على الاحتياجات التدريبية لدى مديري المدارس الابتدائية بالمدينة المنورة؛ لغايات تفعيل أسلوب إدارة التغيير فيها.

مشكلة البحث:

تواجه المؤسسات التربوية والتعليمية مجموعة من التحديات التي تدفعها نحو التغيير والتطوير في ظل مواجهة ما يمر بإداراتها من تغيرات سريعة تقف حجرة عثرة أمام عمليات التطوير والإصلاح فيها، ونظراً لأن الإدارة المدرسية هي المعنية بتنفيذ السياسة التعليمية؛ فإن وضوح الطريقة التي تدار بها وتحديد أبعادها وأساليبها هو أساس نجاح المدرسة في أداء رسالتها على الوجه المنشود، ولتحقيق ذلك كان لابد من تأهيل المدير وتنمية قدراته ليتغير دوره من مدير تنفيذي إلى قائد تربوي مسؤول عن إدارة التغيير في مدرسته. كما تدعو الضرورة للتغيير عندما لم تعد الأساليب والممارسات الإدارية لمديري المدارس متناسبة مع الأهداف التربوية المتوخاة لأن الزمن قد تجاوزها، أو أنها لم تكن مناسبة أصلاً فيما مضى، ومن هنا تزداد دواعي التغيير وتصبح أكثر إلحاحاً عما كانت عليه في أي وقت مضى (الباسل، ٢٠١٦).

وبما أن مدير المدرسة قائد تربوي ومسؤول عن إدارة عملية التغيير وتوجيهها، تظهر الحاجة الملحة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لهم في مجال إدارة التغيير من أجل ضمان جودة المخرجات التعليمية. وتعد المملكة العربية السعودية من الدول الرائدة في مجال تخريج الكوادر البشرية المؤهلة والقادرة على تحمل المسؤوليات، وعلى الرغم من الاهتمام الكبير الذي توليه وزارة التعليم في تطوير الإدارة المدرسية باعتبارها الضمانة الحقيقية لتحقيق الأهداف التربوية.

كما أكدت بعض الدراسات على ما يواجه مديرو المدارس من صعوبات في إدارة عملية التغيير وحاجتهم لبرامج تطويرية، فأكدت دراسة الشهري (١٤٢٧هـ) التي أجريت على المرحلتين المتوسطة والثانوية بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية بأنه توجد بعض السلبيات في الممارسات الإدارية للمديرين منها: ضعف الحماس لدى الأفراد في العمل، والإحجام عن المشاركة في التغيير كونه غير واضح المعالم، والأهداف غير محددة بدقة من جانب الإدارة التعليمية، وجهل بعض المديرين بأساليب التطوير والتغيير، ودراسة (العميري،

(٢٠١٢) أظهرت وجود ضعف لدى مديري المدارس في الاتجاه نحو ممارسة إدارة التغيير في المدارس، وهذا يتنافى مع المرونة والدينامية التنظيمية. كذلك خرجت دراسات كل من (الشكيلي، ٢٠١٠؛ المحروقي، ٢٠١١) بنتائج مفادها وجود معوقات تعرقل عملية إدارة التغيير داخل المدرسة في سلطنة عمان مثل كثرة الأعباء والمهام الموكلة لمدير المدرسة، وضعف مهارات إدارة التغيير. وإيماناً بضرورة إعداد مديري المدارس وتدريبهم من خلال إعداد البرامج التدريبية المنظمة لمساعدتهم على الإحاطة بكافة شؤون المدرسة، تظهر الحاجة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لكي يواكبوا المستجدات في البيئة المدرسية، ودراسة جرادات (٢٠١٦) والتي توصلت إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: أن الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس من وجهة نظرهم في مديرية تربية لواء قصبه إريد كانت بدرجة منخفضة، ودراسة العوامل (٢٠١٦) والتي هدفت إلى تطوير برنامج تدريبي قائم على الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في منطقة الدمام التعليمية في ضوء كفاياتهم الإدارية، ودراسة الغامدي (٢٠١٩)، والتي أوصت بضرورة النظر في البرامج التدريبية المقدمة لمديري المدارس وملاءمتها لتطوير مهارات الإدارة الاستراتيجية.

ونظراً لتعايش الباحث بالعمل في المؤسسات التربوية معلماً ومشرفاً تربوياً، فقد لاحظ ما يواجه المدير من مقاومة من بعض المعلمين تجاه بعض عمليات التغيير، والقصور عند بعض مديري المدارس في مواجهة هذه المعوقات تجاه عملية التغيير والصعوبة التي تواجههم أثناء إدارة عملية التغيير، وبناء على ما سبق برزت مشكلة هذه الدراسة في وجود قصور فعلي في تفعيل أسلوب إدارة التغيير لدى مديري المدارس، والذي يتطلب جهداً منظماً، ومخططاً له بدقة، ويحتاج إلى تدريب القيادات التربوية على أساليب واستراتيجيات قيادة التغيير؛ لتحقيق الأهداف المنشودة من أجل تطوير وإصلاح العمل الإداري في المدارس، ومن هنا فإن مشكلة البحث الحالي تتحدد في تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية الحكومية للبنين بالمدينة المنورة لتفعيل أسلوب إدارة التغيير.

أسئلة البحث:

١. ما الإطار النظري للاحتياجات التدريبية في المؤسسات التعليمية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟
٢. ما الإطار النظري لإدارة التغيير في المؤسسات التعليمية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟
٣. ما الاحتياجات التدريبية (الإدارية، الفنية، الإنسانية، الإدراكية) لمديري المدارس الابتدائية لتفعيل أسلوب إدارة التغيير من منظور مديري المدارس ومعلميها؟

٤. ما دلالة الفروق الإحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بتحديد الاحتياجات التدريبية (الإدارية، الفنية، الإنسانية، الإدراكية) لمديري المدارس الابتدائية لتفعيل أسلوب إدارة التغيير وفقاً للمتغيرات التالية: المؤهل العلمي، الوظيفة، سنوات الخبرة في الوظيفة، نوع المبنى المدرسي، حجم المدرسة من منظور مديري المدارس ومعلميها؟

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى ما يلي:

١. التعرف على الإطار النظري للاحتياجات التدريبية في المؤسسات التعليمية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.
٢. ما الإطار النظري لإدارة التغيير في المؤسسات التعليمية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.
٣. الكشف عن الاحتياجات التدريبية (الإدارية، الفنية، الإنسانية، الإدراكية) لمديري المدارس الابتدائية لتفعيل أسلوب إدارة التغيير من منظور مديري المدارس ومعلميها.
٤. الكشف عن دلالة الفروق الإحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بتحديد الاحتياجات التدريبية (الإدارية، الفنية، الإنسانية، الإدراكية) لمديري المدارس الابتدائية لتفعيل أسلوب إدارة التغيير وفقاً للمتغيرات التالية: المؤهل العلمي، الوظيفة، سنوات الخبرة في الوظيفة، نوع المبنى المدرسي، حجم المدرسة من منظور مديري المدارس ومعلميها.

أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث من جانبين على النحو التالي:

أولاً: الأهمية النظرية:

١. تنطلق من أهمية تحديد البرامج التدريبية حيث يمكن أن تسهم في مراعاتها عند بناء البرامج التدريبية وتصميمها الخاصة بمديري المدارس بالشكل الذي يلبي احتياجاتهم التدريبية ويقرب الهوة بين الأداء الفعلي والمتوقع.
٢. إن حسن إدارة التغيير يؤدي للحد من المشكلات التي تعيشها المؤسسات طوال الوقت، ومن ثم يمثل التغيير وحسن إدارته لمواكبة التغييرات أحد الفروض التي تقوم عليها المؤسسة من أجل الاستمرارية والنمو، ولمواجهة التغييرات المختلفة في عصر العولمة، التي تتطلب من المؤسسات التعليمية مواجهة التحديات المعاصرة، واستغلال الفرص المتاحة، وإشراك العاملين في التخطيط للتغيير وإدارته .

٣. تتجلى أهمية إدارة التغيير في الحفاظ على الحيوية والفاعلية، وتنمية القدرة على الابتكار، وإذكاء الرغبة في التطوير والتحسين والتوافق مع متغيرات الحياة، والوصول إلى درجة أعلى من القوة.
٤. تكمن أهميتها من أهمية موضوع إدارة التغيير ودوره في إحداث تغييرات جوهرية في مجمل الوظائف الإدارية في المدرسة ؛ وصولاً إلى تحقيق الجودة والتميز نحو تقديم تعليم مميز.
- ثانياً: الأهمية التطبيقية: وتتمثل في التالي:
١. يفيد المسؤولين بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في تصميم البرامج التدريبية التي تفعل إدارة التغيير في المدارس.
٢. يمكن أن يسهم البحث في تزويد القائمين على إدارة البرامج التدريبية وتخطيطها وتنفيذها على مستوى وزارة التعليم والإدارات العامة التابعة لها في المناطق التعليمية بالاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في ضوء إدارة التغيير عند تصميم البرامج التدريبية لمديري المدارس بما يتوافق مع احتياجاتهم الفعلية وفق الخطط التدريبية لذلك بما يحقق تطوير قدراتهم ورفع مستوى أدائهم.
٣. يؤمل من البحث استفادة الباحثين التربويين المهتمين بمجال الإدارة المدرسية خاصة في موضوع الاحتياجات التدريبية في ضوء مدخل إدارة التغيير.
٤. يؤمل من البحث استفادة الباحثين المشرفين التربويين بهدف تطوير أداء مديري المدارس عبر ممارستهم لإدارة التغيير للارتقاء بمنظومة وظائفهم الإدارية.

حدود البحث:

- الحدود الموضوعية: اقتصر هذا البحث موضوعياً على الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية الحكومية للبنين بالمدينة المنورة لتفعيل أسلوب إدارة التغيير .
- الحدود المكانية : طبقت الدراسة على المرحلة الابتدائية لصعوبة تغطية جميع مراحل التعليم العام بالمدينة المنورة.
- الحدود البشرية: اقتصر البحث على عينة من مديري ومعلمي تلك المدارس .
- الحدود الزمانية: تم تطبيق البحث في الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي ١٤٤٤ هـ.
- منهجية الدراسة:
- استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وهو من أكثر المناهج البحثية ملائمة لدراسة هذه مشكلة البحث الحالي.

مصطلحات البحث:

• الاحتياجات التدريبية:

تعرف الاحتياجات التدريبية بأنها: مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في معلومات ومهارات وسلوك مديري المدارس؛ لجعلهم قادرين على أداء أعمالهم ومواكبة التغيرات التي تحيط بهم في ضوء إدارة التغيير (الباسل، ٢٠١٦).

وتعرف إجرائياً : بأنها مجموعة من المعارف والمهارات والقدرات المطلوب تزويد مديري المدارس في المملكة العربية السعودية بها بهدف إحداث تغيير جوهري في معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم في ضوء أبعاد إدارة التغيير؛ وهي بناء الرؤية المشتركة وتطويرها بناء الثقافة التنظيمية المشتركة، القيادة التشاركية، تحفيز العاملين لتمكينهم من إحداث التعديل أو التغيير أو التحويل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة.

إدارة التغيير:

تعرف إدارة التغيير بالإدارة التي تستطيع التكيف مع متطلبات التغيير الحادث في المؤسسة التعليمية، من خلال تطوير أداء القيادات الإدارية والعاملين فيها، والتأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم، بغرض تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية (الشفرفي، ٢٠١٦، ص ٤٣٦).

كما تعرف بأنها: جهد مخطط ومنظم وهاذف إلى تحقيق أهداف التغيير من خلال تطوير أداء العاملين بهدف التأثير في قيمهم واتجاهاتهم ومهاراتهم والانتقال من حالة راهنة إلى حالة مستقبلية أفضل (الهروط، ٢٠١٨).

وتعرف إجرائياً بأنها: التغير الهادف والمخطط من مدير المدرسة لتحسين فاعلية الغدارة في مواجهة الاوضاع الجديدة والتغيرات الحاصلة في البيئة المدرسية ، بما يعبر عن كيفية استخدام أفضل الوسائل فاعلية لإحداث التطوير بالعملية التعليمية لتحقيق الاهداف المنشودة .

الإطار النظري للبحث

المحور الأول : الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس

• مفهوم الاحتياجات التدريبية:

يعرّف الخميس (٢٠٠٩م) الاحتياجات التدريبية بأنها: " مجموعة التغيرات الإيجابية المطلوب إحداثها في معارف وخبرات المتدرب ووجدانه ومهاراته وسلوكه من خلال التدريب " (ص ٥٠).

كما عرّف ديوان الخدمة المدنية الأمريكي الاحتياجات التدريبية بأنها: "مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في الفرد المتعلقة بمهارات وخبرات وآراء وسلوكيات واتجاهات الفرد ليكون لائقاً لشغل وظيفة ما وأداء الاختصاصات بكفاءة عالية " (الطعاني، ٢٠٠٧، ص ١٦٤).

ومن خلال استعراض التعريفات السابقة يمكن أن تعرف الاحتياجات التدريبية بأنها مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في معلومات وخبرات مديري المدارس لتجعلهم قادرين على أداء أعمالهم على الوجه الأكمل متمثلاً في معلومات المتدربين ومعارفهم، وطرق العمل التي يستخدمونها، ومعدلات الأداء، ومهاراتهم في الأداء، وسلوكهم واتجاهاتهم. لذا من الضرورة مراعاة برامج التدريب أثناء الخدمة للحاجات التعليمية للمتدربين حيث أنها تعتبر المدخل العلمي لحل كثير من مشكلات التدريب، وجعل التدريب ذو فائدة حقيقية في تكوين شخصية المديرين.

• أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية:

فقد أورد الطعاني (٢٠٠٧) عدة اعتبارات تؤكد أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية:

١. إن تخطيط التدريب على أساس واقعي للاحتياجات التدريبية الفعلية تتيح الفرص العادلة لتقدم الموظفين وزيادة كفاءتهم وتحسين أدائهم .
٢. حيث يعطي ضوءاً كاشفاً عن مستوى الموظفين المطلوب تدريبهم وعددهم وعن مجالات تدريبهم.
٣. يوصل إلى قرارات فعالة وسليمة وباتجاه التخطيط والتصميم، ويوصل إلى معلومات صحيحة عن واقع العمل ومشكلاته .

٤. تؤدي عملية تحديد الاحتياجات التدريبية إلى تخفيض النفقات والتقليل من الهدر (ص ١٦٥).

وبالتالي نصل إلى أن التدريب ليس ذا معنى وجدوى إذا لم يبين على تحديد واضح للاحتياجات ولن يحدث التغيير المطلوب، وهذا يقودنا إلى طرح التساؤلات التالية: لماذا ندرّب وكيف ندرّب ومتى ندرّب وأين ندرّب وما نوع التدريب؟ وتبرز الإجابة عن هذه التساؤلات إذا ما استطعنا تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين (الطعاني، ٢٠٠٧، ص ١٦١).

يتضح مما سبق أن أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية تكمن في أنها تعتبر الأساس الذي يقوم عليه التدريب، فتصبح بذلك مدخلاً ونقطة انطلاق لكل عناصر العملية التدريبية وأهمها تحديد الأهداف التدريبية وأنواع التدريب وتقييم محتوى البرامج التدريبية ونشاطاتها وتحديد أساليب التدريب.

المحور الثاني : إدارة التغيير

• مفهوم إدارة التغيير:

يعرف التغيير بأنه: عملية إصلاح شاملة ومنظمة ومنسقة وفق قيم وفلسفة ومفاهيم وأساليب وطرق علمية ذات أهداف واقعية حقيقية موضوعية قابلة للتطبيق" (فليه وعبدالمجيد، ٢٠٠٩، ص ٣٦٠).

وبناء على ما سبق يتضح أن العلماء تباينت وجهات نظرهم حول تعريف التغيير، فالتغيير يواجه الأفراد والجماعات والمؤسسات والمنظمات عامة والمنظمات التربوية خاصة والمدرسة واحدة منها، ويمكن النظر إلى عملية التغيير على أنها المداخل الإدارية التي يتبعها الفرد لإحداث نقلة نوعية داخل المنظمات التربوية، بما يمكنه من ضبط حركة التطوير والتغيير وتوجيهها نحو الأهداف المرجوة.

ويعرف حمادات (٢٠٠٧) إدارة التغيير بأنها: إدارة جهد مخطط ومنظم يسعى إلى تحقيق أهداف محددة من خلال تطوير العاملين والتأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم. وكذلك من خلال تغيير التكنولوجيا المستخدمة والعمليات والهياكل التنظيمية.

وتعرف إدارة التغيير بأنها: العملية التي يتم بموجبها توسيع أفق مدير المدرسة ليتسنى له الإسهام في وضع الرؤى والفلسفات التي تمكنه من إحداث التعديل أو التغيير أو التحويل المراد نحو تحقيق الأهداف المرغوبة والانتقال بالمدرسة من حالة راهنة إلى حالة مستقبلية أكثر مناسبة وتحقيقاً لأهداف العمل بصورة أفضل وبشكل أكبر (الباسل، ٢٠١٦).

وبالتالي فإن إدارة التغيير تقوم على إرادة وقناعة القادة للقيام بإجراءات تختلف عن الإجراءات المعمول بها في المؤسسة، ومن هنا تبرز الحاجة للإدارة التي تخطط للتغيير وليس الإدارة التي تنتظر التغيير، وإدارة التغيير في المدرسة الابتدائية وفق هذا المفهوم عليها أن تواكب التغيير والتطوير نحو الأفضل من خلال استغلال الموارد المادية والبشرية في المؤسسة، والاستفادة من مرونة وظائف الإدارة في التخطيط والتنظيم والتوجيه نحو الهدف.

• أبعاد قيادة التغيير

قد حدد (كمال، ٢٠١٧، ص ١٠١-١٠٥) أبعاد قيادة التغيير في المدرسة، فيما يأتي:

١. وجود رؤية مستقبلية للمدرسة تضمن التغيير وذلك من خلال تحفيز المعلمين نحو تبني رؤية مستقبلية للمدرسة، وإدراك الأهداف المنشودة والغايات النهائية التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها.
٢. بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير من خلال اكتساب سلوكيات وممارسات تهدف إلى تطوير قواعد السلوك العام والنظام المؤسسي والقيم والمعتقدات والمسلّمات، التي تركز على الطالب والمعلم باعتبارهما محوري العملية التعليمية.
٣. تشجيع الإبداع والابتكار لدى المعلمين من خلال تنمية أسلوب التفكير العلمي ومنهجية حل المشكلات لديهم وحفزهم على التفكير في أساليب جديدة للتعليم والتعلم، وتشجيعهم على التساؤل ومراجعة الفرضيات والقيم

والمعتقدات الخاصة بهم وبالأخرين ويعملهم ومناقشتها وحفزهم لدعم آرائهم ومقترحاتهم بمبررات منطقية، والعمل على تطوير قدراتهم وكفاياتهم الخاصة.

٤. تقديم نموذج يحتذى به لقيادة التغيير ويشمل هذا البعد سلوك القائد بكونه يضرب مثالا حيا للعاملين معه كي يحذوا حذوه ويتبعوه بحيث يعكس هذا المثال القيم ويناصرهما، ويعزز مثل هذا السلوك إيمان المعلمين بطاقتهم وإحساسهم بقدراتهم على إحداث التغيير المنشود.

• معوقات إدارة التغيير في المؤسسات:

لا بد أن ترافق عملية التغيير معوقات قد تحول دون القيام بالتغيير المنشود، فالقائد الناجح الذي يقاوم هذه المعوقات ويقلل من حدتها حتى يتجاوزها، وحل هذا الموضوع توصلت دراسة نوح (١٤٢٧هـ) إلى مجموعة من معوقات التغيير من أبرزها:

١- المعوقات المتعلقة بالجوانب السلوكية وتتمثل في فقدان الرغبة في التغيير والتجديد؛ نتيجة الإحباطات والمثبطات المتعددة، وفقدان الثقة فيمن سيقومون بالتغيير، والحذر من التعامل مع الأمور مجهولة النتائج.

٢- المعوقات المتعلقة بالجوانب الاجتماعية وتتمثل في خوف الموظفين من عدم القدرة على التكيف مع متطلبات التغيير، وسوء علاقات الموظفين مع القائمين بتنفيذ التغيير، وعدم ثقة الموظفين بالتغيير نتيجة التجارب السابقة في ذلك.

٣- المعوقات المتعلقة بالجوانب التنظيمية وتتمثل في ندرة الحوافز والمكافآت التي تشجع الموظفين للانخراط في عمليات التغيير، ونقص الصلاحيات الممنوحة للقيام بالتغيير المناسب وسيادة الجانب الروتيني على الجانب الابتكاري والإبداعي بالعمل (ص ص ١٠٨ - ١١٥).

أما السببي (١٤٣٠هـ) فيرى أن تجاوز هذه المعوقات مهما كان نوعها يتوقف على قدرة القيادة الإدارية في التعامل مع هذه المعوقات، ابتداءً بالقدرة على تشخيصها وتحديد أسبابها، ثم اختيار الطريقة المناسبة للتعامل معها (ص ٣٥).

وحيث إن المدرسة الابتدائية الحكومية تواجه في هذا العصر العديد من التحديات سواء كانت داخلية أم خارجية تستدعي المساندة والقرار الرشيد أثناء الإدارة، كما تتطلب أن تكون الإدارة ملمة بما هو جديد في عصر النهضة العلمية والتكنولوجية، فإذا كان المدير جامداً ولا يتابع ماذا يحدث من تغيرات وتطورات، فإنه قد يترك في ذيل التقدم والتطور العلمي والتكنولوجي.

أولاً: الدراسات العربية

تم ترتيب الدراسات من الأقدم للأحدث

أجرى درادكة والطلحي (٢٠١٤) دراسة هدفت تعرف درجة الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم العام في مدينة الطائف، ولتحقيق هدف الدراسة تم بناء استبانة مكونة من ٤٦ فقرة تغطي خمسة مجالات من المهارات، وبعد التأكد من دلالات صدقها وثباتها طبقت على ١٦٦ مديراً. وقد توصلت الدراسة إلى أن الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم العام في مدينة الطائف كانت بدرجة عالية، وكانت على الترتيب في المجالات المذكورة (المهارات الإدارية، المهارات الإنسانية، المهارات الإدراكية التصورية).

بينما هدفت دراسة العوامل (٢٠١٦) إلى تطوير برنامج تدريبي قائم على الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في منطقة الدمام التعليمية في ضوء كفاياتهم الإدارية من وجهة نظرهم، ونظر المشرفين ورؤساء شعبة الإدارة المدرسية، وفقاً لعدد من المتغيرات. تكونت عينة الدراسة من ٤٥ مديراً ومشرفاً، ورئيس شعبة إدارة مدرسية. ولتحقيق أهداف الدراسة أعدت استبانة من ٥٠ فقرة، موزعة على خمسة مجالات هي: كفايات الاتصال، والتخطيط، والتقييم، وكفايات إدارية وفنية، وتقنية، وتوصلت الدراسة إلى أن الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في ضوء كفاياتهم الإدارية، جاءت في جميع المجالات بدرجة عالية. كذلك أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الاحتياجات التدريبية عند مستوى الدلالة $a = 0.05$ في متغير المؤهل العلمي، ولصالح المشرفين من حملة الدراسات العليا، ولم تظهر نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري الخبرة التعليمية، والمسمى الوظيفي.

وإلى جانب ذلك هدفت دراسة جرادات (٢٠١٦) إلى تقدير الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في مديرية تربية لواء قصبه المفرق، ولتحقيق هدف الدراسة تم بناء استبانة مكونة من ٣٧ فقرة موزعة على أربعة مجالات رئيسية طبقت على ٩٥ مديراً ومديرة مدرسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: أن الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس من وجهة نظرهم في مديرية تربية لواء قصبه إربد كانت بدرجة منخفضة.

كما هدفت دراسة العياصرة (٢٠١٦) تعرف الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأساسية الثانوية في محافظة جرش، ولتحقيق هدف الدراسة تم بناء استبانة طبقت على ١٧٩ مديراً ومديرة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: أن مستوى الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس الأساسية والثانوية في محافظة جرش كان متوسطاً، وتركزت الاحتياجات التدريبية في مجال التخطيط، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس تبعاً لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة.

كما هدفت دراسة النصير (٢٠١٧) إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في التعليم العام لمنطقة الحدود الشمالية في السعودية، ولتحقيق هدف الدراسة تم بناء استبانة مكونة من ٣٦ فقرة، طبقت على ١٠٤ مدير مدرسة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها تبين وجود حاجات تدريبية بدرجة كبيرة في مجالات الأداة الثلاثة المتعلقة بمجال المهارات الإنسانية والمهارات الفنية ومجال المهارات الفكرية لمديري المدارس.

وهدفت دراسة السبيعي (٢٠١٨) إلى تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية في مدارس تطوير في تبوك في المملكة العربية السعودية، ولتحقيق هدف الدراسة تم بناء استبانة وبعد التأكد من دلالات صدقها وثباتها طبقت على ١٥٧ مديراً ومديرة مدرسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: وجود حاجات تدريبية لمديري المدارس بدرجة عالية في المجالين المهني والفني، وبدرجة متدنية في المجالين التقييم الذاتي والشراكة المجتمعية للمديرين.

وهدفت دراسة الظفيري (٢٠١٩) التعرف إلى درجة ممارسة إدارة التغيير لدى مديري المدارس بدولة الكويت وعلاقتها بفاعلية المدرسة من وجهة نظر المعلمين، وقد تكونت عينة الدراسة من (٣٦١) معلماً من منطقة الجهراء التعليمية. وتم تطوير أداتين لقياس درجة ممارسة إدارة التغيير لمديري المدارس بدولة الكويت وعلاقتها بفاعلية المدرسة من وجهة نظر المعلمين. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة إدارة التغيير لمديري المدارس بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين متوسطة، كما أظهرت وجود فروق تعزى لمتغير الجنس في جميع المجالات لصالح الإناث إلا فيما يتعلق بمجالي (الاتصال والحوار، تشجيع الإبداع والابتكار).

كما كشفت دراسة العنزي (٢٠٢٠) الدراسة التعرف على درجة ممارسة إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بتحسين الإدارة القيادية لديهم في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين والمديرين، وعلاقة ذلك بمتغيرات (الجنس وسنوات الخبرة والجنسية)، وتحقيقاً لهذا الهدف تم تطوير استبانة مكونة من (٦٥) فقرة، وتم تطبيقها على عينة اختيرت بالطريقة الطبقيّة العشوائية تكونت من (٣٥٠) معلماً ومعلمة ومديراً ومديرة، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة إدارة التغيير ودرجة ممارسة الإدارة القيادية لدى مديري المدارس في دولة الكويت جاءت متوسطة ولجميع المجالات، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة ممارسة إدارة التغيير ودرجة ممارسة الإدارة القيادية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين والمديرين.

وهدفت دراسة فريد (٢٠٢١) للتعرف على أثر أساليب قيادة التغيير على عملية التغيير في المؤسسة المينائية لسكيكة. تكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين العاملين بالمؤسسة، وتم تحليل (٨٥) استبانة.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب قيادة التغيير وعملية التغيير. توصي الدراسة بضرورة تطبيق التغيير وفق منهجية علمية واضحة واستخدام أساليب لقيادة التغيير بما يتماشى وظروف المؤسسة ومستويات التغيير.

هدفت دراسة (إبراهيم) للتوصل إلى قائمة مقترحات للاحتياجات التدريبية لمدير المدارس الثانوية العامة بهدف تحويل اتجاهاته ومهاراته ليصبح قائد رياضي، وذلك من خلال عرض نماذج عالمية لبرامج تدريبية في القيادة الريادية موجهة لمديري المدارس في عدد من الدول المتقدمة مثل الولايات المتحدة الأمريكية، الاتحاد الأوروبي. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في استعراض محاور الدراسة وهي: ١. الإطار النظري حول نظرية القيادة الريادية وتدريب القائد الريادي. ٢. طبيعة الاحتياجات التدريبية للقائد الريادي. ٣. أبرز النماذج العالمية في تدريب القائد الريادي. ٤. قائمة مقترحة للاحتياجات التدريبية لمدير المدرسة كقائد رياضي. وقد خلصت الدراسة إلى عدة مقترحات أهمها: ١. ضرورة الاهتمام بإقرار البرامج التدريبية التي تنمي الخصائص الريادية لدى القادة التربويين وفق احتياجاتهم التدريبية. ٢. أهمية الشراكة بين المدارس والقطاع الخاص، ووضع أنظمة واضحة لتسهيل إجراءات الوصول للرعاة والداعمين. ٣. ضرورة توفير البيئة الداعمة لأبعاد القيادة الريادية بالمدارس، التي تتمثل في الإبداع والمبادرة والمخاطرة والاستباقية.

كما كشفت دراسة الحبابي (٢٠٢١) عن الاحتياجات التدريبية لقائدي المدارس الابتدائية بمحافظة الخرج في ضوء متطلبات القيادة التحويلية من وجهة نظرهم فيما يتعلق بأبعاد (الجادبية القيادية- الاتصال الإلهامي- التحفيز الذهني- التقدير الشخصي)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت الأداة في استبانة؛ طبقت على عينة من (٤٤) قائداً بالمدارس الابتدائية بمحافظة الخرج، وكشفت نتائج الدراسة؛ حصل عموم الأداة على متوسط كلي (٣.٣٨ من ٤) وعلى مستوى الأبعاد؛ حصل بعد الجاذبية القيادية على أعلى متوسط (٣.٥٠ من ٤)، ثم بعد الاتصال الإلهامي بمتوسط (٣.٤٠)، ثم بعد التقدير الشخصي بمتوسط (٣.٣٧)، وأخيراً بعد التحفيز الذهني بمتوسط (٣.٢٦) وجميعها بتقدير احتياج بدرجة (كبيرة)، واستناداً لنتائج الدراسة قدم الباحث مجموعة من التوصيات والمقترحات.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

تم ترتيب الدراسات من الأقدم للأحدث

قدّم ثورن ووستاوزن (Theron & Westhuizen, 1996) دراسة بعنوان: إدارة المقاومة للتغيير في المنظمات التعليمية في جامعة بوتشيفستروم Potchefstroom University في جنوب أفريقيا، هدفت إلى

تحديد مختلف أشكال المقاومة وأنواعها والإستراتيجيات المتاحة لإدارة المقاومة والعمل على بناء نموذج لإدارة مقاومة التغيير. وتوصلت النتائج إلى أن هذه المنظمات تختلف فيما بينها من حيث الرغبة في تقبلها للتغيير، ومن حيث الإستراتيجيات المطبقة لإدارة التغيير.

هدفت دراسة (Gregory, 2015) إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في مجال تكنولوجيا التعليم في ولاية أوهايو الأمريكية، ولتحقيق هدف الدراسة تم بناء استبانة طبقت على ١٣٧٤ مديراً ومديرة مدرسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود احتياجات تدريبية لمديري المدارس في مجال تكنولوجيا التعليم في ولاية أوهايو الأمريكية بدرجة عالية.

كذلك هدفت دراسة (Ng A & Yoon, 2017) إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس المعينين حديثاً في المدارس الثانوية في هونغ كونغ، وطبقت الدراسة على ٣٣ منهم، وبينت نتائج الدراسة أن المديرين المعينين حديثاً بحاجة إلى التزود بالمهارات الإدارية، وتعزيز أسلوب التواصل مع المعلمين وإشراك المعلمين في وضع رسالة المدرسة.

التعليق على الدراسات السابقة:

- يتضح من عرض الدراسات السابقة حول الاحتياجات التدريبية وإدارة التغيير أن هناك اتفاقاً بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية في بعض الجوانب، واختلافاً في بعض الجوانب الأخرى، وهي على النحو التالي:
١. اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة التي استعرضها البحث في تناولها للاحتياجات التدريبية لمديري المدارس، أو تناولها لموضوع إدارة التغيير.
 ٢. اتفقت الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة في المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي التحليلي، وكذلك في أداة الدراسة حيث كانت الأداة المستخدمة هي الاستبانة.
 ٣. تميّزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بتطرقها للاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية لتفعيل أسلوب إدارة التغيير؛ حيث أن هذا الأسلوب جديد وبالتالي فلا بد أن تكون له احتياجات جديدة خاصة به.
 ٤. أفادت الدراسات السابقة الدراسة الحالية في بناء الإطار النظري، وفي التعرف على المفاهيم الأساسية لموضوع الدراسة الحالية، والإلمام بكافة عناصره وأبعاده، وإعداد الاستبانة الخاصة بالدراسة الحالية من حيث المجالات.

نتائج البحث ومناقشتها

- منهج البحث: المنهج الذي تستخدمه الباحثة المنهج الوصفي المسحي باعتباره منهجاً ملائماً ومناسباً لموضوعه وطبيعته ، وهذا يؤكد مناسبة المنهج للدراسة الحالية تحقيقاً لأهدافها، والتي تتمثل في الكشف عن درجة ممارسات تطبيق الإدارة الذكية في بعض مدارس التعليم العام بمنطقة عسير في ضوء التحول الرقمي.
- مجتمع الدراسة: شمل مجتمع الدراسة جميع مديري المدارس الابتدائية الحكومية للبنين بالمدينة المنورة بالمملكة العربية السعودية، والبالغ عددهم (١٩٧) مديراً حسب إحصائية الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة المدينة المنورة لعام ١٤٤٤هـ، وكذلك جميع معلمي المدارس الابتدائية الحكومية للبنين بالمدينة المنورة بالمملكة العربية السعودية، والبالغ عددهم (٤٠١٦) معلماً حسب إحصائية الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة المدينة المنورة لعام ١٤٤٤هـ.
- عينة الدراسة: تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية البسيطة من (٧٠) مديراً بنسبة ٣٥,٥% من المجتمع الأصلي للمديرين و(٤٢٠) معلماً بنسبة ١٠,٤٦% من المجتمع الأصلي للمعلمين، وتم اختيار العينة بالطريقة القصدية.
- أداة الدراسة: استخدمت الباحثة في الحصول على البيانات اللازمة للدراسة أداة الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة عن البحث، وتكونت الاستبانة من جزأين على النحو التالي:
 - الجزء الأول: يحتوي على يشمل البيانات الأولية وهي المتغيرات المستقلة والمتضمنة (المؤهل العلمي- مجال الوظيفة- سنوات الخبرة في الوظيفة- نوع المبنى المدرسي).
 - الجزء الثاني: وتكون من (٥١) عبارة مقسمة لثلاث محاور، وهي كالآتي:
 - المحور الأول: البعد الإداري (١٥ فقرة).
 - المحور الثاني: البعد الفني (١١ فقرة).
 - المحور الثالث: البعد الإنساني (١٣ فقرة).
 - المحور الرابع: البعد الإدراكي (١١ فقرة).
- صدق الأداة:
 - الصدق الظاهري: تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على (١٠) من المحكمين المتخصصين، وتم التعديل بناء على مقترحاتهم.
 - صدق الاتساق الداخلي: تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات أداة البحث وذلك بحساب معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له، وتراوحت نسبة الارتباط لعبارة المحور الأول: (٠.٦٤٨) - ** -

٠.٨٣٤)، والمحور الثاني بين (٠.٧٩٨ - ٠.٨١٥)، والمحور الثالث (٠.٨٥٥ - ٠.٨٧٨)، والمحور الرابع (٠.٧٧٤ - ٠.٨٥٢)، وهو ما يدل على ان عبارات الاستبانة تتمتع بدرجة صدق عالية، وصالحة للتطبيق الميداني.

ثبات الأداة:

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ، حيث تراوحت معاملات الثبات بين (٠.٦٣٩، ٠.٧٤٨)، كما بلغ معامل الثبات الكلي لجميع المحاور (٠.٧٢٠)، وهي معاملات ثبات مرتفعة تدل على صلاحية أداة الدراسة للتطبيق الميداني.

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما الاحتياجات التدريبية (الإدارية - الفنية - الإنسانية - الإدراكية) لمديري المدارس الابتدائية لتفعيل أسلوب إدارة التغيير من منظور مديري المدارس ومعلميها؟ وللإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء أفراد عينة الدراسة حول الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية لتفعيل أسلوب إدارة التغيير وفقاً لكل بعد من أبعاد أداة الدراسة الحالية.

جدول (١): قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لآراء أفراد عينة الدراسة حول الاحتياجات التدريبية (الإدارية - الفنية - الإنسانية - الإدراكية) لمديري المدارس الابتدائية لتفعيل أسلوب إدارة التغيير (ن = ٤٤٣)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي **	الاحتياجات التدريبية
٤	٠,٤٦	٣,٦٨	البعد الإداري
٣	٠,٤٩	٣,٦٩	البعد الفني
٢	٠,٤٧	٣,٧٥	البعد الإنساني
١	٠,٤٤	٣,٧٧	البعد الإدراكي
	٠,٣٤	٣,٧٢	المتوسط العام للاحتياجات التدريبية

يتضح من الجدول (١): أن المتوسط الحسابي العام لآراء أفراد عينة الدراسة حول الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية لتفعيل أسلوب إدارة التغيير بلغ ٣,٧٢ وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن

هناك احتياجات تدريبية لمديري المدارس الابتدائية لتفعيل أسلوب إدارة التغيير ويحتاجون للتدريب عليها بدرجة كبيرة. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة درادكة والطلحي (٢٠١٤) والتي توصلت إلى أن الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم العام في مدينة الطائف كانت بدرجة عالية، وكانت على الترتيب في المجالات المذكورة (المهارات الإدارية، المهارات الإنسانية، المهارات الإدراكية التصورية)، ودراسة النصير (٢٠١٧) والتي توصلت إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها تبين وجود حاجات تدريبية بدرجة كبيرة في مجالات الأداة الثلاثة المتعلقة بمجال المهارات الإنسانية والمهارات الفنية ومجال المهارات الفكرية لمديري المدارس.

أما فيما يتعلق بآراء أفراد عينة الدراسة حول كل بعد من الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية لتفعيل أسلوب إدارة التغيير، فيتضح من الجدول (٥): أن المتوسطات الحسابية لآراء أفراد عينة الدراسة تراوحت ما بين (٣,٧٧ و ٣,٦٨). وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن هناك احتياجات تدريبية (إدارية- فنية- إنسانية- إدراكية) لمديري المدارس الابتدائية لتفعيل أسلوب إدارة التغيير ويحتاجون للتدريب عليها بدرجة كبيرة. وأن الاحتياجات التدريبية وفقاً للبعد الإدراكي جاءت بأعلى متوسط حيث بلغ ٣,٧٧ وهذا يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن المديرين بحاجة أكثر للتدريب على الاحتياجات التدريبية وفقاً للبعد الإدراكي .

جدول (٢): قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لآراء المديرين والمعلمين حول الاحتياجات التدريبية (الإدارية- الفنية- الإنسانية- الإدراكية) لمديري المدارس الابتدائية لتفعيل أسلوب إدارة التغيير.

المعلمون ن=٣٨٥		المديرون ن=٥٨		الاحتياجات التدريبية
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
٠,٤٣	٣,٧٠	٠,٦٤	٣,٥٨	البعد الإداري
٠,٤٦	٣,٦٨	٠,٦٥	٣,٧١	البعد الفني
٠,٤٩	٣,٧٢	٠,٣٠	٣,٩٠	البعد الإنساني
٠,٤٤	٣,٧٥	٠,٣٩	٣,٩١	البعد الإدراكي
٠,٣٤	٣,٧١	٠,٣٩	٣,٧٧	المتوسط العام للاحتياجات التدريبية

يتبين من الجدول (٢): أن المتوسط الحسابي العام لآراء المديرين حول الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية لتفعيل أسلوب إدارة التغيير بلغ ٣,٧٧ ولآراء المعلمين بلغ ٣,٧١. وهذا يدل على أن المديرين والمعلمين يرون أن هناك احتياجات تدريبية لمديري المدارس الابتدائية لتفعيل أسلوب إدارة التغيير وأنهم بحاجة للتدريب عليها بدرجة كبيرة، أما فيما يتعلق بآراء المديرين والمعلمين حول كل بعد من الأبعاد (الإدارية- الفنية- الإنسانية- الإدراكية) التي تمثل الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس، فيتضح أن المتوسطات الحسابية لآراء المديرين تراوحت بين (٣,٩١ و ٣,٥٨). وهذا يدل على أن المديرين يرون أنه توجد احتياجات تدريبية لهم لتفعيل أسلوب إدارة التغيير وأنهم بحاجة للتدريب عليها بدرجة كبيرة، كما يتضح أن المتوسطات الحسابية لآراء المعلمين تراوحت بين (٣,٦٨ و ٣,٧٥). وهذا يدل على أن المعلمين يرون أنه توجد احتياجات تدريبية لمديري المدارس الابتدائية لتفعيل أسلوب إدارة التغيير وأنهم بحاجة للتدريب عليها بدرجة كبيرة، وهذا يدل على اتفاق أفراد عينة الدراسة على وجود الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية لتفعيل أسلوب إدارة التغيير، وأنهم يرون أن هناك حاجة للتدريب عليها بدرجة كبيرة.

جدول (٣): قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لآراء أفراد عينة الدراسة حول الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية لتفعيل أسلوب إدارة التغيير وفقاً للبعد الإداري. (ن=٤٤٣)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات المحور الأول
٣	١,١٩	٣,٨٤	التعرف على استخدام اللوائح والأنظمة المدرسية.
٢	٠,٩٤	٣,٩١	إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلاً من أساليب الإدارة التقليدية.
١٢	٠,٨٠	٣,٦٣	إعداد التقارير الدورية وفق الأنظمة الرسمية المتبعة لتطوير العمل الإداري.
١٦	١,٢١	٣,٢١	التعرف على الخطوات العلمية لصناعة القرارات الإدارية من أجل التكيف المرن مع المستجدات والضغوط الداخلية والخارجية.
٩	١,١١	٣,٧٠	الإلمام بكيفية الإشراف على آلية تنظيم السجلات والملفات المدرسية.
١	١,٠٠	٣,٩٨	معرفة كيفية توظيف تكنولوجيا المعلومات في جميع الأعمال الإدارية بما يتفق مع موجات التغيير العالمية.
١٤	٠,٨٥	٣,٤٦	تقويم البدائل المحتملة للقرارات الإدارية باستخدام العلوم والمعارف السلوكية الحديثة.
١٥	٠,٩٧	٣,٤٦	توظيف أسس وقواعد النظم الإدارية التحويلية لإدارة التغيير في مدرسته.
١٠	١,٠٣	٣,٦٧	تطبيق استراتيجيات حل الصراع المناسبة للموقف التربوي؛ من أجل التكيف المرن مع المستجدات والضغوط المسببة للصراع.
٤	٠,٨٥	٣,٨١	تشخيص المشكلات للأفراد وحفزهم لأحداث التغيير المطلوب.
١١	٠,٩٢	٣,٦٥	تطوير الآراء الموضوعية للواقع العملي الذي تعيشه المدرسة والمرتبطة بإدارة التغيير.
٧	١,٠٩	٣,٧٦	الإلمام بكيفية إدارة الوقت وترشيده.
٨	٠,٩٥	٣,٧٢	الالتزام بعمليات التحسين المستمر في جميع العمليات المتعلقة بتطوير إدارة المدرسة.
٦	١,٠٤	٣,٧٧	تغيير سلوكيات الأفراد العاملين لتنسجم مع المتغيرات التي حدثت في البيئة المدرسية.

١٣	١,٠٦	٣,٥٧	تحديد مجالات التعاون الممكنة بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المحلي ومتابعة تنفيذها.
٥	٠,٩٤	٣,٨١	توزيع المهام والأدوار بين العاملين في المدرسة وفقاً لأسس موضوعية.

يتضح من الجدول (٣): أن المتوسطات الحسابية لآراء أفراد عينة الدراسة حول الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية لتفعيل أسلوب إدارة التغيير وفقاً للبعد الإداري، تراوحت بين (٣,٩٨ و ٣,٢١)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية لتفعيل أسلوب إدارة التغيير وفقاً للبعد الإداري يحتاج المديرون إلى تدريب عليها بدرجة كبيرة، في حين جاءت العبارة التي تنص على: التعرف على الخطوات العلمية لصناعة القرارات الإدارية من أجل التكيف المرن مع المستجدات والضغوط الداخلية والخارجية، بدرجة متوسطة. وبالنظر إلى آراء أفراد عينة الدراسة حول كل حاجة تدريبية وفقاً للبعد الإداري، يتضح أن أفراد عينة الدراسة يرون أن أكثر الاحتياجات التدريبية يحتاج المديرون إلى تدريب عليها هي: معرفة كيفية توظيف تكنولوجيا المعلومات في جميع الأعمال الإدارية بما يتفق مع موجات التغيير العالمية، وهذا يتفق مع دراسة إبراهيم (٢٠٢١) والتي توصلت إلى ضرورة الاهتمام بإقرار البرامج التدريبية التي تنمي الخصائص الريادية لدى القادة التربويين وفق احتياجاتهم التدريبية، ودراسة (Ng A & Yoon، 2017) والتي كشفت عن الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس المعينين حديثاً في المدارس الثانوية في هونغ كونغ، وبينت نتائج الدراسة أن المديرين المعينين حديثاً بحاجة إلى التزود بالمهارات الإدارية، وتعزيز أسلوب التواصل مع المعلمين وإشراك المعلمين في وضع رسالة المدرسة.

جدول (٤): قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لآراء أفراد عينة الدراسة حول الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية لتفعيل أسلوب إدارة التغيير وفقاً للبعد الفني. (ن=٤٤٣)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات البعد الفني
٨	٠,٩٢	٣,٦٥	التعرف على أهمية عقد ورش العمل أو ندوات أو محاضرات للطلاب.
٥	١,٠٩	٣,٧٦	إطلاع المعلمين على أية تعليمات جديدة خاصة بتطوير العملية التعليمية.
٦	٠,٩٥	٣,٧٢	كيفية إعداد الموازنة وتوزيع المخصصات المالية على كل

			أنشطة المدرسة.
٤	١,٠٤	٣,٧٧	متابعة تطبيق أنظمة الانضباط المدرسي.
٩	١,٠٦	٣,٥٧	استمرارية العمل على الاهتمام بالبيئة المدرسية.
١	١,٠٣	٣,٨٤	القدرة على استخدام وسائل اتصال فعالة.
١١	١,٠١	٣,٥٠	كيفية إعداد برنامج للإشراف على أعمال المعلمين في المدرسة.
٣	٠,٩٨	٣,٨١	تكليف المعلمين بتشكيل الأنشطة واللجان الطلابية.
٢	٠,٩٤	٣,٨١	وضع آلية ومنهجية مساعدة خاصة بتحضير المعلمين للمواد الدراسية.
٧	٠,٩٧	٣,٧١	إعداد الخطط والبرامج لتفعيل الصحة المدرسية.
١٠	٠,٩٠	٣,٥٢	آلية التعرف على النتائج المدرسية للتعرف على مواطن الضعف.

يتضح من الجدول (٤): أن المتوسطات الحسابية لآراء أفراد عينة الدراسة حول الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية لتفعيل أسلوب إدارة التغيير وفقاً للبعد الفني، تراوحت بين (٣,٨٤ و ٣,٥٠)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية لتفعيل أسلوب إدارة التغيير وفقاً للبعد الفني يحتاج المديرون إلى تدريب عليها بدرجة كبيرة، وبالنظر إلى آراء أفراد عينة الدراسة حول كل حاجة تدريبية وفقاً للبعد الفني، يتضح أن أفراد عينة الدراسة يرون أن أكثر الاحتياجات التدريبية التي يحتاج المديرون إلى تدريب عليها هي: القدرة على استخدام وسائل اتصال فعالة. وهذا وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة السبيعي (٢٠١٨) والتي توصلت وجود حاجات تدريبية لمديري المدارس بدرجة عالية في المجالين المهني والفني.

جدول (٥): قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لآراء أفراد عينة الدراسة حول الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية لتفعيل أسلوب إدارة التغيير وفقاً للبعد الإنساني. (ن = ٤٤٣)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات المحور الإنساني
٢	٠,٩٤	٣,٩٤	آلية التعامل مع المشكلات التي يواجهها العاملون والطلاب في المدرسة.
١	٠,٩١	٣,٩٤	تعريف المعلمين بمسئولياتهم وواجباتهم وكيفية التعامل معهم بموضوعية.
٩	٠,٨٩	٣,٧٠	تنمية القدرة على تكوين علاقات إنسانية فعّالة مع المعلمين.
١٣	٠,٩٧	٣,٤٥	تنمية القدرة على تكوين علاقات إنسانية فعّالة مع أولياء أمور الطلاب.
٧	١,٠٢	٣,٧٨	تسهيل عملية التواصل بين المدرسة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي.
٥	٠,٩٣	٣,٨٢	تنظيم العلاقة بين المدرسة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي وفق المستجدات الحديثة.
١١	٠,٩٨	٣,٦٢	توثيق العلاقات الاجتماعية خارج الإطار الرسمي.
١٢	١,٠٨	٣,٥٧	التفاعل اليومي مع العاملين لتعزيز المناخ الإيجابي في المدرسة.
٦	٠,٩٧	٣,٧٨	تجنب سيطرة بعض الأفراد وفرض آراءهم السلبية تجاه التغيير.
٤	١,٠٢	٣,٨٣	إشاعة جو التفاهم والمودة بين الإدارة والعاملين في المدرسة.
٣	٠,٩٠	٣,٨٩	رفع مستوى التنافسية لزيادة مستوى الرغبة في التغيير لدى العاملين.
١٠	٠,٩٨	٣,٦٥	تنمية روح المتابعة والتقييم التشاركي وتهيئة بيئة العمل المناسبة للتغيير الإيجابي.
٨	١,٠١	٣,٧٢	تحديد أساليب الرقابة المناسبة التي تخلق حالة من الثقة بين المدير والعاملين في المدرسة.

يتضح من الجدول (٥): أن المتوسطات الحسابية لآراء أفراد عينة الدراسة حول الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية لتفعيل أسلوب إدارة التغيير وفقاً للبعد الإنساني، تراوحت بين (٣,٩٤ و ٣,٤٥)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية لتفعيل أسلوب إدارة التغيير وفقاً للبعد الإنساني يحتاج المديرون إلى تدريب عليها بدرجة كبيرة، وبالنظر إلى آراء أفراد عينة الدراسة حول كل حاجة تدريبية وفقاً للبعد الإنساني، يتضح أن أفراد عينة الدراسة يرون أن أكثر الاحتياجات التدريبية التي يحتاج المديرون إلى تدريب عليها هي: آلية التعامل مع المشكلات التي يواجهها العاملين والطلاب في المدرسة، وكذلك تعريف المعلمين بمسؤولياتهم وواجباتهم وكيفية التعامل معهم بموضوعية. وهذا يتفق وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة النصير (٢٠١٧) والتي توصلت إلى وجود حاجات تدريبية بدرجة كبيرة في مجالات الأداة الثلاثة المتعلقة بمجال المهارات الإنسانية والمهارات الفنية ومجال المهارات الفكرية لمديري المدارس، ودراسة الحبابي (٢٠٢١) والتي توصلت لتحديد الاحتياجات التدريبية لقائدي المدارس الابتدائية بمحافظة الخرج في ضوء متطلبات القيادة التحويلية من وجهة نظرهم ومنها البعد الإنساني .

جدول (٦): قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لآراء أفراد عينة الدراسة حول الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية لتفعيل أسلوب إدارة التغيير وفقاً للبعد الإدراكي. (ن=٤٤٣)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات البعد الإدراكي
١	٠,٨٣	٤,٠٠	التعرف على ميول الطلبة وقدراتهم في المدرسة.
٦	٠,٨٥	٣,٧٢	صياغة رؤية ورسالة المدرسة بما يتوافق مع متطلبات التغيير.
٤	١,٠٥	٣,٧٦	الإحساس بأخلاقيات الإدارة (المسئولية العامة، وعدم استغلال الوظيفة، والعدل).
٢	٠,٩٩	٣,٩٥	ربط الأعمال التشغيلية في المدرسة بأهداف المدرسة وتعلم الطلبة.
٨	٠,٨١	٣,٧٠	تعزيز مفاهيم المدرسة دائمة التعلم وأهميتها في ظل بيئة التغيير.
١١	١,٠٠	٣,٦٠	تقوية الجانب الإدراكي للمفاهيم والقيم السائدة في

			المدرسة لتطبيق إدارة التغيير.
١٠	١,٠٧	٣,٧٠	تقديم العمل المدرسي على العمل الشخصي والمصلحة الشخصية.
٣	٠,٩١	٣,٨٦	التنبؤ بالتغيرات المتوقع حدوثها في المستقبل ومدى تأثيرها على المدرسة.
٧	٠,٨٩	٣,٧١	التفكير والتحليل الناقد من أجل حل المشاكل المعقدة التي تواجه تطبيق عملية التغيير في المدرسة.
٥	١,٠١	٣,٧٤	تنمية الإدراك الواعي للمعلمين والطلاب لأهمية إدارة التغيير في المدرسة.
٩	٠,٩١	٣,٧٠	إدراك أهمية إدارة التغيير في تحقيق أهداف المنظمة ودورها في التحول الكبير نحو الأفضل.

يتضح من الجدول (٦): أن المتوسطات الحسابية لآراء أفراد عينة الدراسة حول الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية لتفعيل أسلوب إدارة التغيير وفقاً للبعد الإدراكي، تراوحت بين (٤,٠٠ و ٣,٦٠)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية لتفعيل أسلوب إدارة التغيير وفقاً للبعد الإدراكي يحتاج المديرون إلى تدريب عليها بدرجة كبيرة، وبالنظر إلى آراء أفراد عينة الدراسة حول كل حاجة تدريبية وفقاً للبعد الإنساني، يتضح أن أفراد عينة الدراسة يرون أن أكثر الاحتياجات التدريبية التي يحتاج المديرون إلى تدريب عليها هي: التعرف على ميول الطلبة وقدراتهم في المدرسة، وأقل الاحتياجات التدريبية التي يحتاج المديرون إلى تدريب عليها بالمقارنة مع الاحتياجات الأخرى هي: تقوية الجانب الإدراكي للمفاهيم والقيم السائدة في المدرسة لتطبيق إدارة التغيير وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة النصير (٢٠١٧) والتي توصلت إلى وجود حاجات تدريبية بدرجة كبيرة في مجالات الأداة الثلاثة المتعلقة بمجال المهارات الإنسانية والمهارات الفنية ومجال المهارات الفكرية لمديري المدارس.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما دلالة الفروق الإحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بتحديد الاحتياجات التدريبية (الإدارية- الفنية- الإنسانية- الإدراكية) لمديري المدارس الابتدائية لتفعيل أسلوب إدارة التغيير وفقاً للمتغيرات التالية: المؤهل العلمي، الوظيفة، سنوات الخبرة في الوظيفة، نوع المبنى المدرسي، حجم المدرسة؟

جدول (٧): قيم اختبار (ت) لدلالة الفروق بين آراء عينة الدراسة حول الاحتياجات التدريبية (الإدارية- الفنية- الإنسانية- الإدراكية) لمديري المدارس الابتدائية لتفعيل أسلوب إدارة التغيير تبعاً للمؤهل العلمي.

الاحتياجات التدريبية	بكالوريوس ن=٣٨٧		ماجستير فأعلى ن=٥٦		قيمة (ت)	مستوى الدلالة الفعلية	الدلالة الإحصائية عند ٠,٠٥
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري			
البعد الإداري	٣,٦٥	٠,٤٦	٣,٨٩	٠,٤٤	٣,٦٠	٠,٦٧	غير دالة
البعد الفني	٣,٦٦	٠,٥٠	٣,٩٠	٠,٤٤	٣,٥٩	٠,٠٨	غير دالة
البعد الإنساني	٣,٧٢	٠,٤٩	٣,٩٢	٠,٢٩	٣,٠١	٠,٠٠	دالة
البعد الإدراكي	٣,٧٤	٠,٤٥	٣,٩٦	٠,٣١	٣,٤٨	٠,٠١	دالة
الأبعاد مجتمعة	٣,٧٠	٠,٣٥	٣,٩٢	٠,٢٣	٤,٦٩	٠,٠١	دالة

يتضح من الجدول (٧): أن قيمة (ت) = ٤,٦٩ - للاحتياجات التدريبية مجتمعة (الإدارية- الفنية- الإنسانية- الإدراكية) لمديري المدارس الابتدائية لتفعيل أسلوب إدارة التغيير تبعاً للمؤهل العلمي وبدلالة = ٠,٠١ وهذه القيمة دالة إحصائياً، وهذا يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين آراء أفراد عينة الدراسة حول الاحتياجات التدريبية (الإدارية- الفنية- الإنسانية- الإدراكية) لمديري المدارس الابتدائية لتفعيل أسلوب إدارة التغيير تبعاً للمؤهل العلمي، وهذه الفروق لصالح من يحملون مؤهل ماجستير أو مؤهلات أعلى. وربما يرجع ذلك إلى أن من يحمل مؤهلاً عالياً (ماجستير فأعلى) يكون أكثر وعياً وإحساساً بالاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية لتفعيل أسلوب إدارة التغيير.

جدول (٨): قيم اختبار (ت) لدلالة الفروق بين آراء عينة الدراسة حول الاحتياجات التدريبية (الإدارية- الفنية- الإنسانية- الإدراكية) لمديري المدارس الابتدائية لتفعيل أسلوب إدارة التغيير تبعاً للوظيفة.

الاحتمالات التدريبية	مدير ن=٥٨		معلم ن=٣٨٥		قيمة (ت)	مستوى الدلالة الفعلية	الدلالة الإحصائية عند ٠,٠٥
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري			
البعد الإداري	٣,٥٨	٠,٦٤	٣,٧٠	٠,٤٣	١,٨٨	٠,٠٠	دالة
البعد الفني	٣,٧١	٠,٦٥	٣,٦٩	٠,٤٦	٠,٣١	٠,٠٤	دالة
البعد الإنساني	٣,٩٠	٠,٣٠	٣,٧٢	٠,٤٩	٢,٦٥	٠,٠٠	دالة
البعد الإدراكي	٣,٩١	٠,٣٩	٣,٧٥	٠,٤٤	٢,٧١	٠,٣٢	غير دالة
الأبعاد مجتمعة	٣,٧٧	٠,٣٩	٣,٧١	٠,٣٤	١,٢٥	٠,٠٠	دالة

يتضح من الجدول (٨): أن قيمة (ت) = ١,٢٥ للاحتياجات التدريبية مجتمعة (الإدارية- الفنية- الإنسانية- الإدراكية) لمديري المدارس الابتدائية لتفعيل أسلوب إدارة التغيير تبعاً للوظيفة وبدلالة = ٠,٠٠ وهذه القيمة دالة إحصائياً، وهذا يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين آراء أفراد عينة الدراسة حول الاحتياجات التدريبية (الإدارية- الفنية- الإنسانية- الإدراكية) لمديري المدارس الابتدائية لتفعيل أسلوب إدارة التغيير تبعاً للوظيفة، وهذه الفروق لصالح المديرين. وربما يرجع ذلك إلى أن المديرين يدركون احتياجاتهم التدريبية أكثر من غيرهم.

جدول (٩): قيم تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين آراء أفراد عينة الدراسة حول الاحتياجات

التدريبية (الإدارية- الفنية- الإنسانية- الإدراكية) لمديري المدارس الابتدائية لتفعيل أسلوب إدارة التغيير تبعاً لسنوات الخبرة في الوظيفة.

الاحتمالات التدريبية	الخبرة القصيرة ن=١٤٠		الخبرة المتوسطة ن=١٨٦		الخبرة الطويلة ن=١١٧		قيمة (ف)	مستوى الدلالة الفعلية	الدلالة الإحصائية عند ٠,٠٥
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري			

البعد الإداري	٣,٦٤	٠,٥٣	٣,٦٧	٠,٣٩	٣,٧٦	٠,٤٧	٢,٥٥	٠,٠٨	غير دالة
البعد الفني	٣,٧١	٠,٥٦	٣,٦٠	٠,٤٥	٣,٨٢	٠,٤٤	٧,٨٤	٠,٠٠	دالة
البعد الإنساني	٣,٧٦	٠,٦٠	٣,٦٨	٠,٤١	٣,٨٤	٠,٣٧	٤,٣٩	٠,٠١	دالة
البعد الإدراكي	٣,٧٦	٠,٥١	٣,٧٠	٠,٤١	٣,٨٧	٠,٣٧	٥,٣٣	٠,٠١	دالة
الأبعاد مجتمعة	٣,٧٢	٠,٤٣	٣,٦٦	٠,٢٨	٣,٨٢	٠,٢٩	٨,٣٦	٠,٠٠	دالة

يتضح من الجدول (٩): أن قيمة (ف) = ٨,٣٦ للاحتياجات التدريبية مجتمعة (الإدارية- الفنية- الإنسانية- الإدراكية) لمديري المدارس الابتدائية لتفعيل أسلوب إدارة التغيير تبعاً لسنوات الخبرة في الوظيفة وبدلالة = ٠,٠٠ وهذه القيمة دالة إحصائياً، وهذا يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ وبين آراء أفراد عينة الدراسة حول الاحتياجات التدريبية (الإدارية- الفنية- الإنسانية- الإدراكية) لمديري المدارس الابتدائية لتفعيل أسلوب إدارة التغيير تبعاً لسنوات الخبرة في الوظيفة. وهذا يشير إلى أن سنوات الخبرة في الوظيفة لها تأثير على وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وباستخدام اختبار شيفيه Scheffe تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي الخبرة القصيرة والخبرة الطويلة وكانت الفروق لصالح الخبرة الطويلة، كما كان هناك فروق ذات دلالة بين متوسطي الخبرة المتوسطة والخبرة الطويلة وكانت الفروق لصالح الخبرة الطويلة. وذلك يعني أن ذوي الخبرة الطويلة يدركون الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية لتفعيل أسلوب إدارة التغيير بدرجة أكبر من ذوي الخبرة المتوسطة والقصيرة. وربما يرجع ذلك إلى أن الخبرة الطويلة تزيد من إحساس ووعي المديرين والمعلمين بالاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية لتفعيل أسلوب إدارة التغيير.

جدول (١٠): قيم اختبار (ت) لدلالة الفروق بين آراء عينة الدراسة حول الاحتياجات التدريبية (الإدارية- الفنية- الإنسانية- الإدراكية) لمديري المدارس الابتدائية لتفعيل أسلوب إدارة التغيير تبعاً لنوع المبنى المدرسي.

الاحتياجات التدريبية	حكومي		مستأجر		قيمة (ت)	مستوى الدلالة الفعلية	الدلالة الإحصائية عند ٠,٠٥
	ن=٢٩٦	المتوسط الحسابي	ن=١٤٧	المتوسط الحسابي			
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري			

البعد الإداري	٣,٦٥	٠,٤٨	٣,٧٥	٠,٤١	٢,٠٨	-	٠,٠٦	غير دالة
البعد الفني	٣,٦٥	٠,٥٣	٣,٧٦	٠,٤٠	٢,٢٨	-	٠,٠٠	دالة
البعد الإنساني	٣,٧٣	٠,٥١	٣,٧٨	٠,٣٩	١,٠١	-	٠,٠٤	دالة
البعد الإدراكي	٣,٧٤	٠,٤٦	٣,٨٢	٠,٣٨	١,٨٦	-	٠,٢١	غير دالة
الأبعاد مجتمعة	٣,٧٠	٠,٣٧	٣,٧٨	٠,٢٧	٢,٤٦	-	٠,٠٢	دالة

يتضح من الجدول (١٠): أن قيمة (ت) = -٢,٤٦ لاحتياجات التدريبية مجتمعة (الإدارية- الفنية- الإنسانية- الإدراكية) لمديري المدارس الابتدائية لتفعيل أسلوب إدارة التغيير تبعاً لنوع المبنى المدرسي وبدلالة = ٠,٠٢ وهذه القيمة دالة إحصائياً، وهذا يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين آراء أفراد عينة الدراسة حول الاحتياجات التدريبية (الإدارية- الفنية- الإنسانية- الإدراكية) لمديري المدارس الابتدائية لتفعيل أسلوب إدارة التغيير تبعاً لنوع المبنى المدرسي، وهذا الفرق لصالح من يعملون في مباني مدرسية مستأجرة. وربما يرجع ذلك إلى الفروق الكبيرة بين التجهيزات وملائمة المبنى للبيئة التعليمية بين المباني المدرسية الحكومية والمباني المدرسية المستأجرة، وبالتالي قد يواجه المديرون العاملون في المباني المستأجرة صعوبة في تطبيق ما يطمحون إليه من تغيير.

جدول (١١): قيم تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين آراء أفراد عينة الدراسة حول الاحتياجات

التدريبية (الإدارية- الفنية- الإنسانية- الإدراكية) لمديري المدارس الابتدائية لتفعيل أسلوب إدارة التغيير تبعاً لحجم المدرسة.

الاحتياجات التدريبية	صغيرة ن = ٧٦		متوسطة ن = ٢٠٥		كبيرة ن = ١٦٢		قيمة (ف)	مستوى الدلالة الإحصائية عند ٠,٠٥	الدلالة الفعلية
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري			
البعد	٣,٦١	٠,٥٤	٣,٦٧	٠,٤٦	٣,٧٤	٠,٤١	٢,٣٧	٠,١٠	غير دالة

الإداري									
البعد الفني	٣,٧٠	٠,٥٤	٣,٦٣	٠,٥٣	٣,٧٥	٠,٤٠	٢,٣٩	٠,١٠	غير دالة
البعد الإنساني	٣,٧٧	٠,٥٨	٣,٧٢	٠,٤٩	٣,٧٧	٠,٣٩	٠,٥٦	٠,٥٧	غير دالة
البعد الإدراكي	٣,٧٨	٠,٥٠	٣,٧٣	٠,٤٥	٣,٨١	٠,٣٨	١,٩٤	٠,١٥	غير دالة
الأبعاد مجتمعة	٣,٧١	٠,٤٢	٣,٦٩	٠,٣٦	٣,٧٧	٠,٢٧	٢,٥٠	٠,٠٨	غير دالة

يتضح من الجدول (١١): أن قيمة (ف) = ٢,٥٠ لاحتياجات التدريبية مجتمعة (الإدارية- الفنية- الإنسانية- الإدراكية) لمديري المدارس الابتدائية لتفعيل أسلوب إدارة التغيير تبعاً لسنوات الخبرة في الوظيفة وبدلالة = ٠,٠٨ وهذه القيمة غير دالة إحصائياً، وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين آراء أفراد عينة الدراسة حول الاحتياجات التدريبية (الإدارية- الفنية- الإنسانية- الإدراكية) لمديري المدارس الابتدائية لتفعيل أسلوب إدارة التغيير تبعاً لحجم المدرسة. وهذا يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة ممن يعملون في المدارس الصغيرة والمتوسطة وكبيرة الحجم يدركون وبنفس المستوى الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية لتفعيل أسلوب إدارة التغيير. وهذا يشير إلى أن حجم المدرسة في الوظيفة ليس لها تأثير على وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

• ملخص النتائج:

١. سعى الباحث في هذه الدراسة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية الحكومية للبنين بالمدينة المنورة من منظور مديري تلك المدارس ومعلميها، والوقوف على مدى اختلاف آراء أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات التالية: المؤهل العلمي، مجال الوظيفة، سنوات الخبرة في الوظيفة، نوع المبنى المدرسي، حجم المدرسة. كما تم مناقشة نتائج الدراسة الميدانية ومدى ارتباطها بالدراسات السابقة ذات العلاقة. واستخدام المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانة مكونة من (٥١) عبارة موزعة على أربعة أبعاد هي: البعد الإداري، البعد الفني، البعد الإنساني، البعد الإدراكي لغايات جمع البيانات. وتم التأكد من صدق وثبات الاستبانة، وبعد أن أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية تم تطبيقها على عينة الدراسة المكونة من (٤٣٣) فرداً، وبعد جمع الاستبانات عولجت بيانات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، ولقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

٢. إن أفراد عينة الدراسة يدركون الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية الحكومية للبنين لتفعيل أسلوب إدارة التغيير، وجاءت مرتبة حسب درجة الحاجة للتدريب عليها ووفقاً للأبعاد على النحو التالي: الاحتياجات التدريبية وفقاً للبعد الإدراكي، الاحتياجات التدريبية وفقاً للبعد الإنساني، الاحتياجات التدريبية وفقاً للبعد الفني، الاحتياجات التدريبية وفقاً للبعد الإداري.
٣. إن أكثر الاحتياجات التدريبية في البعد الإداري حسب آراء أفراد عينة الدراسة هي: كيفية توظيف تكنولوجيا المعلومات في جميع الأعمال الإدارية بما يتفق مع موجات التغيير العالمية.
٤. يرى أفراد عينة الدراسة أن أكثر الاحتياجات التدريبية في البعد الفني يحتاج المديرون للتدريب عليها هي: القدرة على استخدام وسائل اتصال فعالة.
٥. إن أكثر الاحتياجات التدريبية في البعد الإنساني حسب آراء أفراد عينة الدراسة هي: آلية التعامل مع المشكلات التي يواجهها العاملون والطلاب في المدرسة، وكذلك تعريف المعلمين بمسؤولياتهم وواجباتهم وكيفية التعامل معهم بموضوعية.
٦. يرى أفراد عينة الدراسة أن أكثر الاحتياجات التدريبية في البعد الإدراكي يحتاج المديرون للتدريب عليها هي: التعرف على ميول الطلبة وقدراتهم في المدرسة.
٧. هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين آراء أفراد عينة الدراسة حول الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية الحكومية للبنين لتفعيل أسلوب إدارة التغيير، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير فأعلى) وجاءت هذه الفروق لصالح من يحملون مؤهل الماجستير أو مؤهلات أعلى.
٨. هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين آراء أفراد عينة الدراسة حول الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية الحكومية للبنين لتفعيل أسلوب إدارة التغيير، تبعاً لمتغير الوظيفة (معلم، مدير) وجاءت هذه الفروق لصالح المديرين.
٩. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي الخبرة القصيرة والخبرة الطويلة وكانت الفروق لصالح الخبرة الطويلة، كما كان هناك فروق ذات دلالة بين متوسطي الخبرة المتوسطة والخبرة الطويلة وكانت الفروق لصالح الخبرة الطويلة.

١٠. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥، بين آراء أفراد عينة الدراسة حول الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية الحكومية للبنين لتفعيل أسلوب إدارة التغيير، تبعاً لمتغير نوع المبنى المدرسي (حكومي، مستأجر) وجاءت هذه الفروق لصالح من يعملون في مباني مدرسية مستأجرة.
١١. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥، بين آراء أفراد عينة الدراسة حول الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية الحكومية للبنين لتفعيل أسلوب إدارة التغيير، تبعاً لمتغير حجم المدرسة (صغيرة، متوسطة، كبيرة).

• التوصيات:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج يوصي الباحث:

١. القائمين على التدريب في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية بتصميم برامج تدريبية لمديري المدارس الابتدائية الحكومية في ضوء الاحتياجات التدريبية الواردة في الدراسة الحالية وفقاً للأبعاد الأربعة، وحسب الأولوية والأهمية التي رأى أفراد عينة الدراسة أنهم بحاجة للتدريب عليها.
٢. القائمين على التدريب في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية بعقد المزيد من الدورات التدريبية على الاحتياجات التدريبية وفقاً للبعد الإدراكي.
٣. مديري المدارس الابتدائية بتوظيف تكنولوجيا المعلومات في جميع الأعمال الإدارية بما يتفق مع موجات التغيير العالمية.
٤. مديري المدارس الابتدائية باستخدام وسائل اتصال فعالة من أجل تحقيق أهداف الإدارة المدرسية المفعلة لأسلوب إدارة التغيير.
٥. مديري المدارس الابتدائية بالتعامل الجيد مع المشكلات التي يواجهها العاملون والطلاب في المدرسة وذلك من أجل الوصول لإدارة مدرسية ناجحة.
٦. مديري المدارس الابتدائية بتعريف المعلمين بمسؤولياتهم وواجباتهم وكيفية التعامل معهم بموضوعية، حتى يستطيعون القيام بأعمالهم الموكلة إليهم على أكمل وجه.
٧. مديري المدارس الابتدائية بمحاولة التعرف على ميول الطلبة وقدراتهم في المدرسة لتنمية هذه الميول والقدرات وتوجيهها التوجيه السليم.
٨. اعتماد الاحتياجات التدريبية في ضوء إدارة التغيير التي تم تحديدها في هذه الدراسة كاحتياجات أساسية لتطوير العمل الإداري لمديري المدارس الابتدائية الحكومية لمديري المدارس

- الابتدائية الحكومية بالمملكة العربية السعودية ، والمتمثلة في بناء الرؤية المشتركة وتطوير وبناء الثقافة التنظيمية المشتركة، والقيادة التشاركية، وتحفيز العاملين، والتكنولوجيا.
٩. إعداد برامج تدريبية لمديري المدارس الابتدائية الحكومية لمديري المدارس الابتدائية الحكومية بالمملكة العربية السعودية ، أن تعتمد على أولويات الاحتياجات التدريبية في ضوء إدارة التغيير مثل الإلمام بالأسس العلمية للتخطيط لإدارة التغيير، وأساليب التوجه نحو اللامركزية في الإدارة، وتفويض الصلاحيات للعاملين التي كشفت عنها الدراسة.
١٠. التركيز على إعداد وتأهيل لمديري المدارس الابتدائية الحكومية بالمملكة العربية السعودية في أبعاد إدارة التغيير بهدف تطوير قدراتهم على ممارسة هذه الأبعاد.
١١. إقامة ورش عمل دورية لمديري المدارس ومساعدتهم تتعلق باحتياجاتهم التدريبية في ضوء إدارة التغيير التي كشفت عنها الدراسة الحالية.

المقترحات:

يقترح الباحث إجراء الدراسات المستقبلية التالية:

١. إجراء دراسة علمية ماثلة لتحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس المتوسطة والثانوية الحكومية للبنين لتفعيل أسلوب إدارة التغيير.
٢. القيام بدراسات علمية لمعرفة دور البرامج التدريبية في تنمية المهارات الإدراكية لمديري المدارس.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- إبراهيم، عبد المولى آدم حماد وعيسى، شهاب سوار الذهب أحمد. (٢٠١٩). دور إدارة التغيير في تحقيق الولاء التنظيمي [رسالة ماجستير، جامعة إفريقيا العالمية السودان].
- إبراهيم، ياسر بدر محمود. (٢٠٢١). الاحتياجات التدريبية لمدير المدرسة الثانوية العامة في مصر في ضوء بعض النماذج العالمية لتدريب قيادات المدارس الريفية. مجلة كلية التربية، ١٨ (١٠٠)، ٤٧٤ - ٥١٢.
- أبو حسنين، محمد سليمان. (٢٠١٥). درجة ممارسة المشرفين التربويين لإدارة التغيير وعلاقتها بمستوى أداء معلمهم في المدارس الإعدادية بمحافظة غزة [رسالة ماجستير غير منشورة]، الجامعة الإسلامية غزة.
- الباصل، سويد. (٢٠١٦). الاحتياجات التدريبية للمشرفين التربويين بإدارة التعليم بمحافظة الزلفي في ضوء إدارة التغيير. مجلة التربية للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، ١٧١ (٤)، ٤٣٨ - ٥٢٨.

- بن حرز، الله مراد. (٢٠١٧). تأثير الكفاءات القيادية في إدارة التغيير. مجلة علوم الإنسان والمجتمع، (٣٢)، ١٦٣-١٨٢.
- التويجري، فاطمة بنت عبد العزيز بن حمد. (١٤٢٣هـ). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس المتوسطة والثانوية الحكومية [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الملك سعود، الرياض.
- جرادات، محي الدين. (٢٠١٦). الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس مديرية تربية لواء قسبة إربد من وجهة نظرهم. مجلة بحوث التربية النوعية، (٤٢)، ٧٠٠-٧١٧.
- الحبابي، صالح بن هادي. (٢٠٢١). الاحتياجات التدريبية لدى قائدي المدارس الابتدائية بمحافظة الخرج في ضوء متطلبات القيادة التحويلية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٥ (٣٨)، ١ - ٢٢.
- حمادات، محمد حسن. (٢٠٠٧). وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية. دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الخميس، إبراهيم بن عبد العزيز. (٢٠٠٩). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية في منطقة القصيم بالمملكة العربية السعودية [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- درادكة، أمجد والطلحي، سعود. (٢٠١٤). الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم العام في مدينة الطائف. مجلة البحث العلمي في التربية، ١٥ (٤)، ٣٥٣-٣٩٧.
- السبيعي، عائض. (٢٠١٨). الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية في مدارس تطوير بمدينة تبوك. مجلة القراءة والمعرفة - مصر، (٢٠٢)، ١٠٧٨٥.
- السبيعي، عبيد بن عبد الله. (١٤٣٠هـ). الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير [رسالة دكتوراه غير منشورة]، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- سليم، هانم خالد محمد. (٢٠١٨). التغيير إلى الطريق التربوي. مستقبل التربية العربية، ٥٢ (٣١١)، ٣٣٤-٣٠٠.
- الشقرفي، هبه فؤاد صادق. (٢٠١٦). تصور مقترح لتطوير إدارة المؤسسات التعليمية في جمهورية مصر العربية في ضوء مدخل إدارة التغيير. مجلة كلية التربية، (١٦)، ٤٣٠-٤٥٨.
- الشكيلي، ماجد. (٢٠١٢). تطوير أداء مدرس التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء بعض صيغ المدارس المعاصرة [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة نزوى سلطنة عمان.

- الشهري، خالد بن حسن. (٢٧٤١هـ). إدارة التطوير والتغيير لدى القيادات الإدارية بالمدارس الأهلية المتوسطة والثانوية بالمنطقة الشرقية [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الطعاني، حسن أحمد. (٢٠٠٧). التدريب الإداري المعاصر. دار المسيرة.
- الظفيري، تركي فهد عواد. (٢٠١٩). درجة ممارسة إدارة التغيير لمديري المدارس بدولة الكويت وعلاقتها بفاعلية المدرسة من وجهة نظر المعلمين [رسالة ماجستير، جامعة مؤتة].
- عبدالغفار، أحمد. (٢٠١٧). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية الفنية في ضوء التحديات المعاصرة. *المجلة التربوية*، ٤٨ (١٠)، ٢١٥-١٣١.
- العميري، نعيمة. (٢٠١٢). تأثير ممارسات إدارة التغيير على مستوى الأداء في مدارس محافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة مؤتة، الأردن.
- العوامل، عبد الله. (٢٠١٦). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في منطقة الدمام التعليمية من وجهة نظر المديرين والمشرفين دراسة ميدانية. *مجلة التربية للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية*، ١٦٩ (١)، ٢٩٠-٢٥٦.
- العيصرة، ريم. (٢٠١٦). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية الأساسية والثانوية في محافظة جرش من وجهة نظرهم [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة جرش، الأردن.
- الغامدي، عبدالرحمن بن محمد. (٢٠١٩). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية بمدينة جدة في ضوء متطلبات الإدارة الاستراتيجية. *مجلة كلية التربية*، ٣٥ (٩)، ٣٦١ - ٣٢٦.
- فريد، لعور. (٢٠٢١). أساليب قيادة التغيير وأثرها على إدارة التغيير: دراسة حالة المؤسسة الميدانية لسكيدة. *مجلة الباحث الإقتصادي*، ٩ (٢)، ٥١٦ - ٥٢٧.
- قطيط، عدنان محمد. (٢٠١٦). أخلاقيات الوظيفة العامة ومدى التزام مديري المدارس بها: دراسة ميدانية على المدارس الابتدائية بمحافظة القليوبية. *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية*، ٤٠ (٣).
- كمال، حنان البديري. (٢٠١٧). التحول نحو الأدوار المعاصرة للمعلم العربي في ضوء قيادة التغيير. *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية*، ١٤ (٢)، ٧٠-١٤٠.
- المحروقي، طيبة. (٢٠١٣). ممارسة مديري المدارس لأبعاد إدارة التغيير في ضوء مستجدات التطوير التربوي بسلطنة عمان [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة نزوى سلطنة عمان.
- محمود، هاني. (٢٠١٧). قيادة التغيير. *الجهاز المركزي للتخطيط والإدارة*، ٣٣ (١٥٤)، ١٥٤-١٥٥.

النصير، يوسف. (٢٠١٧). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في التعليم العام في منطقة الحدود الشمالية من وجهة نظرهم. *مجلة دراسات - العلوم التربوية - الأردن*، ٤٤، ٢٧٧-٢٩٤.

نوح، هوزان بنت محمد. (١٤٢٧هـ). معوقات إدارة التغيير لدى رؤساء الأقسام وهيئة التدريس بجامعة أم القرى بمكة المكرمة [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

الهروط، شذا. (٢٠١٨). إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بالتمكين الإداري من وجهة نظر المعلمين في محافظة مادبا [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Abdel Ghaffar, A. (2017). *Al-Iḥtiyājāt al-tadrībīyah lmdyry al-madāris al-thānawīyah al-fannīyah fī ḍaw' al-taḥaddiyāt al-mu'āṣirah* (Training needs for technical secondary school principals in light of contemporary challenges). *Educational Journal*, 48(10), 131-215.
- Abu Hassanein, M. (2015). *Darajat mumārasat almshrfyyn al-tarbawīyīn li-idārat al-taghyīr wa-'alāqatuhā bmstwā, adā' mu'allimīhim fī al-madāris al-i'dādīyah bmhāfzāt Ghazzah* (Extent of practicing change management by educational supervisors in UNRWA preparatory schools at Gaza strip governorates and its relation with teachers' performance level) [Unpublished master's thesis], Islamic University of Gaza.
- Al-Amiri, N. (2012). *Ta'thīr mumārasāt Idārat al-taghyīr 'alā mustawā al-adā' fī madāris Muḥāfazat Shamāl al-Bāṭinah fī Salṭanat 'Ammān* (Effect of change management practices on the performance level of Batinah North schools in the Sultanate of Oman) [Unpublished master's thesis], Mutah University.
- Al-Awamleh, A. (2016). *Al-Iḥtiyājāt al-tadrībīyah lmdyr al-madāris al-thānawīyah fī minṭaqat al-Dammām al-ta'limīyah min wjhat nazar al-mudīrīn wa-al-mushrifīn dirāsah maydānīyah* (Training needs for secondary school principals in Dammam Education Directorate in light of their administrative competencies: A field study). *Journal of Education for Educational, Psychological and Social Research*, 169(1), 256-290.
- Al-Ayasra, R. (2016). *Al-Iḥtiyājāt al-tadrībīyah lmdyry al-madāris al-ḥukūmīyah al-asāsīyah wa-al-thānawīyah fī Muḥāfazat Jarash min wjhat nazarihim* (Training needs for principals of basic and secondary public schools in Jerash Governorate from their point of view) [Unpublished master's thesis], Jerash University.
- Al-Basil, S. (2016). *Al-Iḥtiyājāt al-tadrībīyah llmshrfyn al-tarbawīyīn bi-idārat al-Ta'lim bi-Muḥāfazat al-Zulfī fī ḍaw' Idārat al-taghyīr* (Training needs for educational supervisors in the Education Department in Al Zulfi Governorate

- in light of change management). *Journal of Education for Educational, Psychological and Social Research*, 171 (4), 438-528.
- Al-Dhafiri, T. (2019). *Darajat mumārasat Idārat al-taghyīr lmdyry al-madāris bi-Dawlat al-Kuwayt wa-‘alāqatuhā bfū‘lyh al-madrasah min wijhat nazar al-mu‘allimīn (The extent of change management practice among school principals in the State of Kuwait and its relationship to school effectiveness from the perspective of teachers)* [Unpublished master’s thesis], Mu’tah University.
- Al-Ghamdi, A. (2019). *Al-Iḥtiyājāt al-tadrībīyah lmdyry al-madāris al-thānawīyah bi-madīnat Jiddah fī ḍaw’ mutaṭallabāt al-Idārah al-Istirātījīyah (Training needs for secondary school principals in Jeddah in light of strategic management requirements)*. *Journal of the Faculty of Education*, 35(9), 326-361.
- Al-Hababi, S. (2021). *Al-Iḥtiyājāt al-tadrībīyah ladá qā’dy al-madāris al-ibtidā’īyah bi-Muḥāfazat al-Kharj fī ḍaw’ mutaṭallabāt al-qiyādah al-taḥwīlīyah (Training needs for primary school principals in Al-Kharj Governorate in light of the requirements of transformational leadership)*. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 5(38), 1-22.
- Al-Harout, S. (2018). *Idārat al-taghyīr ladá mudīrī al-madāris al-thānawīyah al-ḥukūmīyah wa-‘alāqatuhā bāltmkyn al-idārī min wijhat nazar al-mu‘allimīn fī Muḥāfazat Mādabā (Change management of public secondary school principals and its relationship to the administrative empowerment from teachers perspective in the governorate of Madaba)* [Unpublished master’s thesis], Middle East University.
- Al-Khamis, I. (2009). *Al-Iḥtiyājāt al-tadrībīyah lmdyry al-madāris al-ibtidā’īyah fī minṭaqat al-Qaṣīm bi-al-Mamlakah al-‘Arabīyah al-Sa‘ūdīyah (Training needs for primary school principals in the Qassim Region, Saudi Arabia)* [Unpublished master’s thesis], Imam Mohammad Ibn Saud Islamic University.
- Al-Mahrouqi, T. (2013). *Mumārasat mudīrī al-madāris li-ab‘ūd Idārat al-taghyīr fī ḍaw’ mustajaddāt al-taṭwīr al-tarbawī bi-Salṭanat ‘Ammān (School principals’ practice of the dimensions of change management in light of educational developments in the Sultanate of Oman)* [Unpublished master’s thesis], University of Nizwa.
- Al-Nusair, Y. (2017). *Al-Iḥtiyājāt al-tadrībīyah lmdyry al-madāris fī al-ta‘līm al-‘āmm fī minṭaqat al-ḥudūd al-Shamālīyah min wijhat nazārihim (Training needs for school principals in public education in the Northern Border Region from their point of view)*. *Dirasat: Educational Sciences*, 44, 277-294.
- Al-Shahri, K. (2006). *Idārat al-taṭwīr wa-al-taghyīr ladá al-qiyādāt al-Idārīyah bi-al-madāris al-ahlīyah al-mutawassīṭah wa-al-thānawīyah bi-al-minṭaqah al-*

Sharqīyah (Management of development and change among administrative leaders in middle and secondary private schools in the Eastern Region) [Unpublished master's thesis], Umm Al-Qura University.

- Al-Shaqrafi, H. (2016). *Taşawwur muqtaraḥ li-taṭwīr Idārat al-mu'assasāt al-ta'limīyah fī Jumhūrīyat Miṣr al-'Arabīyah fī ḍaw' madkhal idārat al-taghyīr (A proposal for the development of educational institutions management in Egypt in light of change management approach)*. *Journal of the Faculty of Education*, (16), 430-458.
- Al-Shukaili, M. (2012). *Taṭwīr adā' mudarris al-ta'lim al-asāsī bi-Salṭanat 'Ammān fī ḍaw' ba'ḍ ṣiyagh al-madāris al-mu'āṣirah (Developing the performance of basic education teachers in the Sultanate of Oman in light of some contemporary school formats)* [Unpublished master's thesis], University of Nizwa.
- Al-Subaie, A. (2018). *Al-Iḥtiyājāt al-tadrībīyah lil-qiyādāt al-tarbawīyah fī Madāris Taṭwīr bi-madīnat Tabūk (Training needs for educational leaders in Tatwir schools in Tabuk)*. *Journal of Reading and Knowledge*, (202), 10785.
- Al-Subaie, U. (2009). *Al-adwār al-qiyādīyah lmdyry al-tarbiyah wa-al-ta'lim fī ḍaw' mutaṭallabāt Idārat al-taghyīr (Leadership roles for the directors of education in light of the requirements of change management)* [Unpublished doctoral dissertation], Umm Al-Qura University.
- Al-Ta'ani, H. (2007). *Al-tadrīb al-idārī al-mu'āṣir (Contemporary management training)*. Dar Al Masirah.
- Al-Tuwaijri, F. (2002). *Al-Iḥtiyājāt al-tadrībīyah lmdyry al-madāris al-mutawassiṭah wa-al-thānawīyah al-ḥukūmīyah (Training needs for principals of government middle and secondary schools)* [Unpublished master's thesis], King Saud University.
- Bin Haraz, A. (2017). *Ta'thīr al-kafā'āt al-qiyādīyah fī idārat al-taghyīr (Effect of leadership competencies in the change management process)*. *Journal of Human and Society Sciences*, (32), 163-182.
- Daradkeh, A., & Al-Talhi, S. (2014). *Al-Iḥtiyājāt al-tadrībīyah lmdyrá madāris al-ta'lim al-'āmm fī Madīnat al-Ṭā'if (Training needs for principals of public schools in Taif)*. *Journal of Scientific Research in Education*, 15(4), 353-397.
- Desimone, L. (2021). *Improving Impact Studies of Teachers' Professional Development: Toward Better Conceptualizations and Measures*. *Educational Researcher*, 38(3), 181-199.
- Dori, J., & Herscovitz, O. (2018). *Case [based Long] term Professional Development of Science Teachers*. *International Journal of Science Education*, (2712), 1413-1446.

- Farid, L. (2021). *Asālīb qiyādat al-taghyīr wa-atharuhā ‘alā Idārat al-taghyīr: Dirāsāt ḥālat al-mu’assasah al-maydāniyah lskykdh (Change leadership methods and their impact on change management: A case study of the Skikda Field Institution). Economic Researcher Review, 9(2), 516-527.*
- Fendler, L. (2017). Teacher reflection in a hall of mirrors: historical influences and political reverberations. *Educational Researcher, 32(3), 16-25.*
- Gregory, A. (2015). A study of the professional Development Needs of Ohio principals in the Area of Educational technology. *Dissertation Abstracts International, (7), 2481-A.*
- Hamadat, M. (2007). *Wazā’if wa-qaḍāyā mu‘āshirah fī al-Idārah al-tarbawīyah (Contemporary functions and issues in educational administration). Dar Al-Hamid for Publishing and Distribution.*
- Ibrahim, A., & Issa, S. (2019). *Dawr idārat al-taghyīr fī taḥqīq al-walā’ al-tanzīmī (Role of change management in achieving organizational loyalty) [Unpublished master’s thesis], International University of Africa.*
- Ibrahim, Y. (2021). Al-Iḥtiyājāt al-tadrībīyah li-mudīr al-madrasah al-thānawīyah al-‘ammah fī Miṣr fī ḍaw’ ba‘ḍ al-namādhij al-‘alamīyah li-tadrīb qiyādāt al-madāris alryādyh (Training needs for secondary school principal in Egypt in light of some global models for training entrepreneurial school leaders). *Journal of the Faculty of Education, 18(100), 474-512.*
- Jaradat, M. (2016). Al-Iḥtiyājāt al-tadrībīyah lmdyry madāris Mudīriyat tarbiyat Liwā’ Qaṣabat Irbid min wjhat nazarihim (Training needs for Al Qasba Irbid educational public schools` principals). *Journal of Specific Education Research, (42), 700-717.*
- Kamal, H. (2017). Al-taḥawwul Naḥwa al-adwār al-mu‘āshirah lil-mu‘allim al-‘Arabī fī ḍaw’ qiyādāt al-taghyīr (Shifting towards contemporary roles for the Arab teacher in light of leading change). *Faculty of Education Journal for Educational Sciences, 14(2), 70-140.*
- Mahmoud, H. (2017). Qiyādāt al-taghyīr (Change Leadership). *Central Authority for Organization and Administration, 33(154), 155-154.*
- Noah, H. (2006). *Mu‘awwiqāt Idārat al-taghyīr ladā ru’asā’ al-aqsām wa-hay’at al-tadrīs bi-Jāmi‘at Umm al-Qurā bi-Makkah al-Mukarramah (Obstacles to change management among department heads and faculty at Umm Al-Qura University in Mecca) [Unpublished master’s thesis], Umm Al-Qura University.*
- Ng, A. & Yoon, M. (2017). School Leadership Preparation in Malaysia : Aims, Content and Impact. *Educational Management Administration & Leadership, 45(6), 1002-1019.*

- Qutait, A. (2016).** Akhlāqīyāt al-wazīfah al-‘ammah wa-madā iltizām mudīrī al-madāris bi-hā: Dirāsah maydānīyah ‘alā al-madāris al-ibtidā’īyah bi-Muḥāfazat al-Qalyūbīyah (Public job ethics and school principals degree of commitment: A field study on the primary schools in Qalyubia governorate). *Faculty of Education Journal for Educational Sciences*, 40(3).
- Salim, H. (2018).** Al-taghyīr ilā al-ṭarīq al-tarbawī (Change in the educational pathway). *Future of Arab Education*, 52(311), 300-334.