

## البحث الخامس :

أثر قيادة التغيير على الثقافة التنظيمية لدى قادة المدارس  
بمحافظة بيشة

إعداد :

أ. محمد بن ناصر بن محمد الرمهي الشهراني  
ماجستير القيادة التربوية جامعة بيشة بالمملكة العربية السعودية



## أثر قيادة التغيير على الثقافة التنظيمية لدى قادة المدارس بمحافظة بيشة

أ. محمد بن ناصر بن محمد الرمثي الشهراني  
ماجستير القيادة التربوية جامعة بيشة بالمملكة العربية السعودية

### • المستخلص:

هدف هذا البحث إلى تحديد أثر قيادة التغيير على الثقافة التنظيمية من وجهة نظر قادة المدارس، وتكون مجتمع البحث من قادة المدارس لجميع المراحل في مكاتب التعليم الخاصة بمحافظة بيشة \ ويوجد بها (١٣٢) قائداً خلال الفصل الدراسي الثاني ١٤٤٢/٤١ هـ باعتبارهم عينة، وقد تم إعداد أدوات البحث لدراسة أثر قيادة التغيير على الثقافة التنظيمية لدى قادة المدارس، حيث تكونت الاستبانة من (٥٢) عبارة مقسمة على ثلاث محاور تقيس متغيرات البحث. تم توزيع الاستبانة على مجتمع البحث عن طريق رابط الكتروني ومن ثم جمعها لاختبار الصدق والثبات وإجراء التحليل الإحصائي لها، وقد توصلت في هذا البحث إلى نتائج من أهمها: كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية قوية وموجبة بين قيادة التغيير والثقافة التنظيمية. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد مجتمع البحث حول درجة ممارسة قيادة التغيير ومستوى الثقافة التنظيمية تُعزى لتغير (المؤهل الدراسي) سواء بالنسبة لأفراد عينة البحث من حملة البكالوريوس أو الماجستير. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد مجتمع البحث حول درجة ممارسة قيادة التغيير ومستوى الثقافة التنظيمية تُعزى لتغير (الدورات التدريبية) وذلك لصالح الفئة التي حصلت على تدريب أكثر من خمس دورات.

الكلمات المفتاحية: قيادة التغيير، الثقافة التنظيمية، قادة المدارس

### *The impact of change leadership on organizational culture from the point of view of school leaders*

Mohammed Nasser Mohammed Al-Ramthi Al-Shahrani

### Abstract

This research aimed to determine the impact of change leadership on organizational culture from the point of view of school leaders, and the research community consisted of school leaders for all levels in private education offices in Bisha governorate / and there were (132) leaders during the second semester 41/1442 AH as a sample. Preparing research tools to study the impact of change leadership on the organizational culture of school leaders. The questionnaire consisted of (52) statements divided into three axes that measure research variables. The questionnaire was distributed to the research community through an electronic link, and then collected to test validity and reliability and conduct statistical analysis of it. In this research, I reached results, the most important of which are:-The results revealed a strong and positive correlation between change leadership and organizational culture.-There are no statistically significant differences between the responses of the members of the research community about the degree of practicing change leadership and the level of organizational culture due to a variable (academic qualification), whether for the members of the research sample with a bachelor's or master's degree.-There are statistically

*significant differences between the responses of the members of the research community about the degree of practicing change leadership and the level of organizational culture due to the variable (training courses) in favor of the group that received more than five training courses.*

**Keywords:** Change leadership, Organizational culture, School leaders

• مقدمة:

إن القيادة التربوية ليست مجرد إدارة تقوم ببعض الأعمال الروتينية، بل هي الأداة الفعالة لتحقيق الإبداع والتحفيز داخل المؤسسات التعليمية، وذلك لما يتمتع به القائد من قوه تجاه العاملين في المؤسسة التعليمية، وواجب الطاعة الذي يقع عليهم تجاه ما يأمر به القائد، ومن ثم لا بد أن يكون القائد شخصا محفزا ويتمتع بالتجديد والتغيير، ومتطلعا على التطورات التي تلحق العملية التعليمية يوماً بعد يوم، فالقائد هو الركن الأساسي الذي يقوم عليه الكيان الخاص بالمؤسسة التعليمية، والمحرك للطاقت والإمكانات البشرية داخلها، كذلك هو المنسق والموجه لتك العمليات الحيوية التي يتم اتخاذها بهدف تحقيق الأهداف، لما يتمتع به من تأثير كبير وفعال داخل المؤسسة التعليمية، لذلك كان من الواجب أن يظهر دور قيادة التغيير داخل المؤسسات التعليمية، والتي تطلع بالدور لعملية التغيير التي تفرضها علينا مواكبه التقدم (هيبه، وعسيري، ٢٠١٨، ٢٩٠).

فقيادة التغيير تساعد بشكل كبير على تحسين الأوضاع داخل المؤسسات التعليمية عن طريق توجيه العاملين فيها نحو تغيير ثقافتهم الروتينية، تجديدها للعمل على إيجاد الانسجام بينها وبين ثقافات عصرنا الحالي، وهذه الثقافة تلعب دور كبير في هذا التقدم، فثقافة أي نظام هي المحصلة الناتجة عن التفاعل بين نظام معين وبيئته الكبرى، ويتأثر العاملون في هذه المؤسسات بالطريقة والكيفية التي يتم عن طريقها دمج الأساليب والقيم الجديدة مع الأساليب والقيم القائمة بالفعل، ومن ثم تشكيل ثقافتهم، والتي سوف تعد بعد ذلك بمثابة الوسيلة التي تمارس الضغوط عليهم لإتيان كل ما لديهم لتحقيق أهدافهم، وتطويرها، والمضي قدما بالطرق التي تنسجم مع ثقافتهم الجديدة، فالثقافة التنظيمية توجد الإحساس بالمسؤولية بين العاملين تجاه المؤسسة التعليمية، وتعزز من عملية الاستقرار داخلها وتطور كل من المعارف المهنية والعملية لديهم، بحيث يكونوا قادرين على إصباغ المؤسسة بالكفايات المطلوبة (أبو معيلق، ١٤٣٣، ١).

ويؤكد الأحمري (٢٠١٥، ٢٤٢) أن هذا التغيير في الثقافة التنظيمية سوف يلاقي تحديات كبيرة، ومقاومة نتيجة الخوف من التغيير، والشعور بالخطر نتيجة إحداث هذا التغيير، وذلك بسبب عدم الرغبة لدي العاملين في المؤسسة التعليمية على تغيير ذلك الروتين الذي ينتهجونه منذ سنين كثيرة مضت، ويجب الإشارة إلى أن إحداث هذا التغيير يتطلب بذل جهد كبير لإعداد الأساليب

المختلفة التي يتم التعامل بها مع تلك المقاومة، ودراسة الكيفية التي يتم من خلالها التغلب على شعورهم بالخوف من الفشل، وإمدادهم بالمعلومات، وتزويد ثقافتهم، حتى يتم تقبل هذا التغيير بالشكل المطلوب.

ويرى الباحث أن للقيادة دور كبير في تطوير وتنمية الثقافة التنظيمية لكونها مهمة اجتماعية وثقافية، يقوم بها القائد لبلوغ الأهداف والغايات المرجوة، فالقائد يقوم بتعليم وصقل الثقافة التنظيمية المؤسسية للعاملين، وكذلك إيجاد تناغم وتنسيق بين الجدد والأكثر اقدمية من أجل تبادل الخبرات للوصول إلى نتائج إيجابية، على ذلك يجب أن يكون قائد المدرسة على دراية تامة وكافية ثقافيا وتنظيميا للنجاح عند أي محاولة تغيير يقوم بها في مؤسسته.

#### • مشكلة البحث:

تم تحديد مشكلة البحث من خلال ما يلي:

إطلاع الباحث على الدراسات السابقة التي تناولت كلا من أهمية قيادة التغيير في المؤسسات التربوية وكذلك العلاقة بين قيادة التغيير والثقافة التنظيمية وكذلك العلاقة بين قيادة التغيير والثقافة التنظيمية والتي لاحظ الباحث من خلالها ان بعض المؤسسات التعليمية حتى الآن تعاني من جمود ثقافي ناتج عن جمود الفكر القيادي دون مسايره ذلك التقدم من حولنا على نظامنا أن يتفوق على نفسه بالعديد من القفزات الثقافية التي تنمي المهارات الفكرية والمعرفية وصياغة الشخصيات القادرة على قياده المؤسسات التعليمية نحو التقدم المعرفي والثقافي والخروج بها من السلوكيات التربوية التقليدية إلى الثقافة التنظيمية القادرة على تحقيق أهدافها وهناك العديد من الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية في المؤسسات وأكدت علي أهميتها منها دراسة (العوضي، ٢٠٢٠)؛ دراسة (الجنازة، ٢٠٢٠)، دراسة (الغضوري، ٢٠٢٠)؛ دراسة (عبد الهادي، ٢٠١٩)؛ دراسة (الجحدلي، ٢٠١٩)؛ دراسة (الدوسري، ٢٠١٩) (بدران، ٢٠١٣).

والعديد من الدراسات التي تناولت أهمية قيادة التغيير في المؤسسات التربوية منها دراسة (الشلاقي، ٢٠٢٠)، دراسة (أبو كريم، والقطيفان، ٢٠٢٠)؛ دراسة (مقابلة، ٢٠١٩)؛ دراسة (المعمرية، ٢٠١٩)؛ دراسة (الشمري، ٢٠١٩)

ففي الغالب يتم التركيز على القيادة الخاصة بالتغيير على شكل مكثف في المجال الصناعي والتجاري والاقتصادي أكثر من المجالات الأخرى التربوية، دون النظر الى العلاقة بين قيادة التغيير والثقافة التنظيمية بالرغم من أن زياده الأداء المؤسسي التربوي لن يتم إلا من خلال توفير قاده التغيير وقدرة القائد على توفير مناخ مناسب وهيكله تنظيمية جيّدة ضامنة تحقيق مستوى مناسب من التغيير، وتزداد في المجال الخاص بالتربية والتعليم التغييرات التي لا تنجز أي تقدم يمكن ذكره في المجالات الخاصة بالتغييرات المتلاحقة وتحدياتها الكثيرة، والسبب في

ذلك العشوائية والافتقار الى التخطيط المدرس بجانب غياب القيادة المؤثرة المقتردة على توجيه الجهود الخاصة بالتغيير تجاه تحقيق الأهداف (العزام، ٢٠١٦، ١٢٨٤).

وهناك العديد من الدراسات التي تناولت العلاقة بين قيادة التغيير والثقافة التنظيمية منها دراسة (العيد، ٢٠١٥)؛ دراسة (الحميدي، ٢٠١٢)؛ دراسة (سمير، ٢٠٠٧)؛ دراسة (عيدا روس، ٢٠٠٦)

كذلك من خلال ملاحظة الباحث لقادة المدارس لجميع المراحل في مكاتب التعليم الخاصة بمحافظة بيشة وهي أربعة مكاتب تعليمية (النقيع - الوسط - ترح - الثنية) ويوجد بها (١٣٢) قائدا خلال الفصل الدراسي الثاني ١٤٤٢/٤١ هـ باعتبارهم عينة البحث.

كذلك من خلال القيام بدراسة استطلاعية شملت ٣٠ من قادة المدارس المراحل في مكاتب التعليم الخاصة بمحافظة بيشة والتي تم استبعادهم بعد ذلك من عينة البحث الأساسية لتأكد من وجود مشكلة فعلية قائمة.

وبناءً على كل ما سبق ثبت أن هناك حاجة ملحة داخل المؤسسات التربوية إلى ممارسة قادة المدارس لقيادة التغيير، لتحقيق أهدافها بشكل جيد بما يتواءم والتطورات السريعة في ظل رؤية ٢٠٣٠، وما لممارسة قادة المدارس لمهارات قيادة التغيير من أثر بالغ على الثقافة التنظيمية داخل المدرسة جاء هذا البحث؟؟  
ليجيب على السؤال الرئيس التالي: ما أثر قيادة التغيير على الثقافة التنظيمية لدى قادة المدارس بمحافظة بيشة؟

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

- ◀◀ ما درجة ممارسة قادة المدارس لمهارات قيادة التغيير؟
- ◀◀ ما أبعاد الثقافة التنظيمية.
- ◀◀ ما درجة ممارسة قادة المدارس لأبعاد الثقافة التنظيمية؟
- ◀◀ ما أثر قيادة التغيير على الثقافة التنظيمية لدى قادة المدارس؟
- ◀◀ هل يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات افراد مجتمع البحث حول درجة ممارسة قيادة التغيير ومستوى الثقافة التنظيمية تُعزى لمتغير (المؤهل الدراسي - الدورات التدريبية - سنوات الخبرة)؟

#### • أهداف البحث:

- ◀◀ التعرف على درجة ممارسة قادة المدارس لمهارات قيادة التغيير.
- ◀◀ معرفة أبعاد الثقافة التنظيمية
- ◀◀ التعرف على درجة ممارسة قادة المدارس لأبعاد الثقافة التنظيمية.
- ◀◀ الكشف عن مدى تأثير قيادة التغيير على الثقافة التنظيمية.

« معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات افراد مجتمع البحث حول درجة ممارسة قيادة التغيير ومستوى الثقافة التنظيمية تُعزى لتغير (المؤهل الدراسي - الدورات التدريبية - سنوات الخبرة).

#### • أهمية البحث:

- « تتضح أهمية البحث الحالي من خلال النقاط التالية:
- « الوقوف على مدى ممارسة قادة المدارس لمهارات قيادة التغيير داخل المؤسسة التعليمية.
- « تحديد أبعاد الثقافة التنظيمية
- « الوقوف على مدى ممارسة قادة المدارس لأبعاد الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة التعليمية.
- « ايضاح أثر قيادة التغيير على الثقافة التنظيمية لدى قادة المدارس في المؤسسة التعليمية
- « دعم المدرسة بالمزيد من المعلومات التي يتم الوصول لها بهدف معالجة المشكلة.
- « الاستفادة من المعلومات بتصميم دورات وبرامج تفاعلية تساعد في تنمية مهارات القيادات التعليمية.
- « مساعدة القائد مساعدة فعالة في عملية اتخاذ القرارات بما يخدم العملية التعليمية ويساهم في الوصول إلى القرارات الصحيحة.
- « وضع القواعد التي تساعد على التحسين من نشر الثقافة التنظيمية فيما يخص إدارة العملية التعليمية.
- « مساعدة القيادات في المؤسسات التعليمية على اتخاذ القرارات التي تساعد على مواجهة العوامل التي تؤدي إلى مقاومه التغيير.

#### • حدود البحث:

- « الحدود الموضوعية: ستقتصر هذه البحث على معرفة أثر قيادة التغيير على الثقافة التنظيمية لدى قادة المدارس بمحافظة بيشة.
- « الحدود البشرية: قاده المدارس التابعة لمكاتب التعليم في محافظة بيشة فقط.
- « الحدود الزمنية: الفصل الدراسي الثاني من عام ١٤٤٢/٤١ هـ.
- « الحدود المكانية: المدارس التابعة لمكاتب التعليم في محافظة بيشة.

#### • مصطلحات البحث:

##### • قيادة التغيير:

يعرف الباحث قيادة التغيير إجرائياً: بأنها تلك القيادة التي تكون من مسؤوليتها التأثير ومتابعة سير العملية التعليمية داخل المؤسسة التعليمية والتوجيه نحو تطبيق الاستراتيجيات التي من خلالها يتم تحقيق الأهداف التربوية.

##### • الثقافة التنظيمية:

يعرفها الباحث إجرائياً: بأنها تلك القواعد والمعايير التي يتمتع بها قائدي المدارس والتي يتعامل بها مع العاملين داخل المؤسسات التربوية وكذلك السير عليها في تحقيق أهدافهم.

• قادة المدارس:

يعرفها الباحث إجرائياً: بأنهم مجموعة الأشخاص الذين يتكفلون بإدارة العملية التعليمية داخل المدارس في مراحلها المختلفة، والإشراف على المعلمين والتأثير عليهم، وتطبيق الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق الأهداف المرجوة.

• الإطار النظري

• المحور الأول: قيادة التغيير

• أولاً: القيادة:

القيادة هي إحدى خصائص الأنشطة الجماعية، لذلك لا يمكن للمرء أن يصبح قائداً بدون مشاركة جماعية، فدور الفرد هو مساهمته في العمل في موقف جماعي محدد، لذلك هناك جماعة أينما كان هناك قائد (سمعان، ١٩٧٥).

يرى الفقي (١٩٩٤) أن "القيادة نشاط يؤثر على الناس لاتخاذ إجراءات معينة، وهم على استعداد لتحقيق أهدافهم، وهو أيضاً تعاون متبادل بين الفرق ومن خلال هذا التعاون يمكن للأشخاص المهرة تحقيق الأهداف. وتقديم المقترحات".

وعرفها (العريفي والمهدي، ١٩٩٦): "القيادة تشير إلى العلاقة المباشرة بكونك قائداً وأشخاص آخرين (مرؤوسين) يتلقون توجيهات طوعية لتحقيق هدف محدد".

وأشار (العمامرة، ١٩٩٩) إلى أن القيادة هي إحدى سمات المجموعة، والقائد في هذه المجموعة هو المسؤول عن أداء مختلف الأنشطة المهمة للأفراد، وتتميز هذا القائد بخصائص شخصية معينة، مثل السيطرة على النفس، وبعض الخصائص الجسدية، وخصائص ومميزات أخرى.

ويوضح (مرسي، ٢٠٠١) أن القيادة هي عملية نسبية، لذلك قد يكون الفرد قائداً في موقف معين، لكنه يصبح تابعاً لمنصب آخر، ويجمع مرسي بين القيادة والأدوار والمسؤوليات وأسلوب الشخصية والقيادة وتواصلها، فترتبط المهارات الإدارية اللازمة للإداريين التربويين ارتباطاً وثيقاً بجميع الجوانب المذكورة أعلاه، وبكيفية اختيار وتدريب القادة التربويين.

وما يستطيع الباحث قوله من خلال التعريفات السابقة هو أن: القيادة عملية التأثير في مجموعة من الأشخاص بناءً على خطة سير واضحة لتحقيق أهداف محددة.

• ثانياً: التغيير:

التغيير لغة. يغير تغيراً، فهو متغير، تغيراً، فهو متغاير، تغير الوضع أصبح على غير ما كان عليه تبدل، تحول: "تغيرت الأحوال وتبدلت تغير اللون تدريجياً اللون الآخر وأنها من لبن لم يتغير طعمه". غير رأيه: بدل به غيره". غير ثيابه لسلوكه

لموقفه لموضع الكلام الحقائق " إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم " وكلمة تغير (مفرد) وجمعها تغيرات. وأيضا تغيير مفرد وجمعها تغييرات. ومنها تغير عكسي وتغير اجتماعي وتغير شكلي وتغير عرضي (عمر، ٢٠٠٨، ص ١٦٥٥).

وقدمت مجموعة من التربويين العديد من التعريفات المختلفة للتغيير، ولديهم وجهات نظر مختلفة حول اتجاه التغيير، وفيما يلي بعض التعريفات

يرى الخضيرى (٢٠٠٣، ١٦) "بأن التغيير نتاج جهود الإنسان لإصلاح الواقع من أجل التغلب على المشاكل والقيود التي تحده في إشباع احتياجاته".

ويعرّف حسين (٢٠٠٦، ٥١١) التغيير بأنه "عملية إدخال التحسينات أو التطويرات على المدارس لجعلها مختلفة عن الوضع الحالي، وذلك لتحقيق أهدافها بشكل أفضل".

ويرى محمود والبحيري (٢٠٠٩، ٢٤٢) "أنه انحراف عن الماضي وقد يتم هذا الانحراف بطريق تلقائي أو منظم ويشمل عادة جانبا أساسيا بالنسبة للإدارة يتمثل في الزيادة من مقدرة الفرد أو التنظيم على التكيف مع البيئة الجديدة أو الاستجابة لمتطلباتها".

ويرى الباحث أن التغيير هو النقلة الإيجابية للأحسن في أي مجال كان بجهود مشتركة من فريق العمل.

#### • ثالثاً: مفهوم قيادة التغيير:

يعرّف القحطاني (٢٠٠١، ١٨٨) قيادة التغيير بأنها: تدخل منظم من قبل القائد، والذي يهدف إلى إجراء تغييرات مدروسة في عناصر عمل المنظمة وتوجيهها إلى أهداف وغايات وأساليب تنفيذ محددة من أجل تحقيق التوافق مع بيئة المنظمة والاستجابة بفعالية لمتطلباتها في ظل الاستخدام الأفضل للمعرفة والمهارات والمواد والقدرات التقنية المتاحة.

وعرفها عبد الغفار (٢٠١٠، ٨٥) بأنها "عملية منظمة تخطط لإصلاح المؤسسة التعليمية وتنظيمها وتوجيهها، وتؤسس علاقة متوازنة بينها وبين البيئة المحلية وبين المتغيرات والتطورات من حولها، وذلك لتحقيق أهداف التعليم التنموية المنشودة"، ويرى بريخ (٢٠١٢، ٧٢) أن قيادة التغيير "هي القيادة التي تستهدف أفضل السبل للأخذ بيد المدرسة نحو الرقي، وذلك عن طريق العمليات الإدارية المدرسية، ومواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية والمعرفية".

يمكن تعريفه أيضاً على أنه العمل المستمر والشامل الذي يقوم به قائد المدرسة باستخدام مهاراته القيادية للتأثير على المعلمين وتوجيههم لإجراء تغييرات فعالة لضمان تكييف العملية التعليمية مع التغييرات بالطرق التالية: بماء التصورات المستقبلية للتغيير، وتطوير العلاقات الشخصية، وتكوين فرق التغيير، ومبادئ

تحقيق الشراكات في عملية التغيير، وفعالية التواصل مع الآخرين، وموارد القوة لتحقيق أهداف التغيير وفقاً لرغبات الإنسان، والمواد والتقنية، والقدرات المتاحة للمؤسسات التعليمية (هيبه، وعسيري، ٢٠١٨، ٢٩٤).

ويعرف الباحث قيادة التغيير: بأنها القيادة التي تكون من مسؤوليتها التأثير ومتابعه سير العملية التعليمية داخل المؤسسة التعليمية والتوجيه نحو تطبيق الاستراتيجيات التي من خلالها يتم تحقيق الأهداف التربوية.

#### • رابعاً: أهمية قيادة التغيير:

تتبع أهمية قيادة التغيير من الأهداف التي حققتها كتنمية الموارد البشرية، وتطوير الهيكل التنظيمي والإجراءات الإدارية، وإعادة تصميم العمليات الإدارية، وتكمن أهمية قيادة التغيير في النقاط التالية (الثبتي، ٢٠١٨، ١٦٨):

« تحسين مستوى أداء المنظمة والفرد من خلال التغييرات التي تتم في المؤسسة التعليمية.

« تحديث وسائل ومهارات وقدرات العاملين بالمؤسسة.

« تحقيق التوازن التنظيمي من خلال التوزيع النسبي لمكونات نظام المؤسسة وأهدافها.

« يتم اتخاذ القرارات وفقاً للطريقة العلمية، والتي تعتمد على ما إذا كانت هناك معلومات كافية لاتخاذ القرارات وتوجيه التغييرات.

« إنشاء وتحديث الهيكل التنظيمي.

« تطوير العديد من النظم والإجراءات والمهارات والقدرات والعوامل البشرية في مختلف مجالات العمل.

#### • خامساً: مهارات قيادة التغيير:

تتمثل مهارات قيادة التغيير في (الغامدي، ٢٠١٦، ٥٢٩):

« تطوير رؤية مشتركة: يتضمن هذا البعد السلوكيات القيادية التي تهدف إلى البحث عن رؤية وأهداف مستقبلية للمؤسسات التعليمية، وأن يعمل القائد على نشر هذه الرؤية وبنائها بين كافة العاملين معه.

« بناء اتفاق جماعي بخصوص أهداف المؤسسة التعليمية وأولوياتها: ويشمل هذا البعد السلوكيات والممارسات القيادية التي تهدف إلى تشجيع التعاون بين العاملين داخل المؤسسات التعليمية وجعلهم يتعاونون معاً لتشكيل أهداف مشتركة واضحة وقابلة للتحقيق، ومن أجل العمل الجاد لتحقيق هذه الأهداف، وحرصاً على التوصل إلى اتفاق جماعي حول أولويات تحقيق هذه الأهداف التي تشكل تحدياً حقيقياً بالنسبة لهم.

« ترسيخ ثقافة مشتركة داخل المؤسسة التعليمية: ثقافة مؤسسية مشتركة تتضمن مجموعة من القواعد السلوكية والقيم والمعتقدات والافتراضات

المشاركة بين جميع أعضاء المؤسسة التعليمية، وعادة ما تساعد الثقافة المؤسسية القوية والمشاركة في دعم خطط واتجاهات التنمية والترويج للمشاريع التعليمية والابتكار.

◀ نمذجة السلوك أي تقديم نموذج سلوكي يحتذى به: ويشمل هذا البعد من الأبعاد الخاصة بقيادة التغيير السلوك الخاص بقائد التغيير، حيث يقوم بإبراز مثال حقيقي وواقعي أمام العاملين معه، لكي يناصرونه، ويتبعونه، ويسلكوا نفس الطريق الذي يتبعه اقتداءً به، مما يعكس لهم القيم التي يتبناها قائدهم، والتي تعزز سلوكهم وإيمانهم بقدرتهم على إحداث التغيير والتطوير. ◀◀ مراعاة الحاجات والفروق الفردية للعاملين: ويشمل هذا البعد درجة اهتمام قادة التغيير بالاحتياجات الفردية للعاملين في المؤسسات التعليمية من أجل التعامل مع الفروق الفردية بينهم، لا سيما فيما يتعلق بضرورة النمو والتطوير المهني. وتحسين مستويات كفاءتهم وتحديث قدراتهم المهنية من خلال توفير البرامج والمؤهلات وفرص التدريب والإرشاد التي تتناسب معهم، وتخويلهم بعض الصلاحيات من قبل السلطة المختصة للقيام بتنفيذ برامج ومشاريع ومهام تعليمية ذات أطر جديدة، وتشجيعهم على المحاولة وفق اهتماماتهم وتفضيلاتهم وميولهم بالأساليب والممارسات الحديثة.

#### • سادساً: نماذج قيادة التغيير:

تعد نماذج قيادة التغيير من الأمور المهمة عند بداية تطبيق أي تغيير، وهذا لكونها تسهل وتبسط هذه العمليات لتساعد على فهمها، وتطبيقها بشكل صحيح، مما يجعل هناك ضمان نسبي لنجاح عمليات التغيير، ومن أهم هذه النماذج نموذج لوين Lewin؛ نموذج كوتر Kotter؛ نموذج (Ivancevich & Matteson)؛ نموذج (Hellriegel et al) نموذج لوين Lewin؛ نموذج كوتر (Kotter) (الحضرمي، ٢٠١٦، ٥).

ويتبنى الباحث نموذج إيفانسفيتش Ivancevich وزملائه حيث يوضح أن قيادة التغيير عملية منظمة تتكون من عدد من الخطوات المترابطة بتسلسل منطقي (عبيد، ٢٠٠٩، ٣٢):

#### • قوى التغيير:

تمثل القوى التي تحرك التغييرات في إدارة المنظمة، ويمكن أن تكون هذه القوى خارجية أو داخلية.

#### • الاعتراف بالحاجة للتغيير:

يمكن لإدارة المنظمة فهم متطلبات التغيير من خلال تقرير البيانات المالية والميزانيات، وانخفاض الأرباح، وانخفاض معدلات الأداء، وانخفاض المبيعات، وانخفاض معنويات الموظفين والمعلومات الإحصائية الأخرى التي تم الحصول عليها من مصادر مختلفة، وغيرها والتي يمكن للحكومة معرفة قوة وشدة التغيير المطلوب.

• تشخيص المشكلة:

من خلال التشخيص يمكن اكتشاف المشكلة واتخاذ إجراءات المتابعة، والهدف من التشخيص هو الإجابة على الأسئلة التالية:

◀ ما المشكلة؟ ويجب تمييزه عن الأعراض المتعلقة بالمسكلة؟

◀ ما الإجراءات التي يجب اتخاذها لحل المشكلة؟

◀ ما النتيجة المتوقعة من ذلك الإجراء؟ كيفية قياس؟

تشمل الأساليب المستخدمة في التشخيص الاجتماعات بين المسؤولين والعاملين، حيث يتم طرح وجهات نظر مختلفة، ومن خلال استطلاعات الرأي حول مواقف الموظفين، ويمكن الاستعانة بوكلاء التغيير للمساعدة في تلك المراحل والمراحل اللاحقة.

• تطوير بدائل واستراتيجيات التغيير:

الإدارة أو وسطاء التغيير يقررون استراتيجية التغيير التي من المرجح أن تحقق النتائج المتوقعة، بما في ذلك التغييرات في الهيكل التنظيمي، والموظفين، والتكنولوجيا.

• تعريف محددات/الظروف المقيدة:

يعتمد اختيار استراتيجية التغيير على تشخيص المشكلة، ولكنها تتأثر أيضاً ببعض المتغيرات والظروف الشائعة في المنظمة، بما في ذلك القيادة والتنظيم الرسمي والثقافة التنظيمية، والشرط الضروري للتغيير الناجح هو دعم الإدارة للتغيير المقترح، ويجب على المنظمة الحفاظ على التوافق الرسمي مع التغيير المقترح، كما هو الحال مع الثقافة في المنظمة.

• مقاومة التغيير:

يجب أن تدرك الإدارة أنه من الطبيعي مقاومة التغيير، ويجب أن تفهم أسباب المقاومة، وتسعى للتغلب عليها والتكيف معها.

• تنفيذ ومتابعة التغييرات:

تتضمن هذه المرحلة جزأين: التوقيت والنطاق. أما بالنسبة للتوقيت، فهو يعني معرفة متى يتم إجراء التغييرات، وهو ما يعتمد على عوامل كثيرة، منها دورة حياة المنظمة والعمليات الأولية قبل التغيير، لذلك لا ينبغي أن تتعارض أي تغييرات مع العمليات اليومية، من السهل في أوقات الركود تحقيق هذا التغيير. أما بالنسبة للنطاق فهو يشير إلى معرفة عدد التغييرات التي يجب إجراؤها، ويعتمد نطاق التغييرات على استراتيجية التغيير. يمكن تنفيذ التغييرات في جميع أنحاء المنظمة وإكمالها بسرعة، أو يمكن تنفيذها على مراحل والتقل من مستوى لآخر. أما بالنسبة لإجراءات المتابعة فالغرض منها هو توفير المعلومات حول التغذية الراجعة، لأن التغيير نفسه سيخلق مواقف جديدة قد تسبب بعض المشاكل.

• سابعاً: دور قائد المدرسة في التغلب على مقاومة التغيير:

يجب على الشخص المسؤول عن عملية التغيير أن يميز بين الأعراض التي تسببها مقاومة العامل لعملية التغيير والأسباب الكامنة وراءها، حتى يتمكن من العمل بشكل فعال لتقليل درجة المقاومة، بدلاً من محاولة حل الأعراض الناتجة، من شكاوى شخصية وشكاوى حول بعض الأساليب أو الإجراءات المتبعة في المنظمة، أو مهاجمة المقترحات والأفكار الجديدة وانتقادها بطريقة سلبية، أو نشر الشائعات، أو عدم الامتثال لقواعد وإجراءات العمل، أو ارتفاع معدل دوران العمالة والتغيب بدون عذر، أو انخفاض الإنتاجية. وبنفس الطريقة، مثابرة الأفراد على التغيير ليس عادة، أو يطرحون العديد من الأسئلة والاستفسارات، بعضها لا علاقة لها بالتغيير، أو يحاول بعض الأشخاص إقناعهم بالحفاظ على الوضع الراهن أفضل من التغيير، وبالتالي التأثير على الآخرين (عليان، ٢٠١٥، ٣٢٨).

والاستجابة الطبيعية للتغيير تكون عادة بمقاومة التغيير بحزم من البداية وإعاقة طريقه لإضعافه وهزيمته. فالتغيير يولد نوعاً من الشك والمقاومة لدى الموظفين، مما جعل عملية التغيير تواجه صعوبات في تحقيق أهدافها المتوقعة، لذلك إذا لم تفهم الإدارة وتقبل عملية المقاومة وتقدم الجهود المناسبة لحل هذه الظاهرة، فلا سبيل أمامها إلا التفويض في حلها، ويعتقد بعض الناس أن قدرة المدير على تحقيق أقصى استفادة من عملية التغيير تعتمد جزئياً على خلق مناخ تنظيمي يقلل من مقاومة العمال لعملية التغيير ويشجعهم على قبولها ودعمهم لهذه العملية (عليان، ٢٠١٥، ٣٣٣).

أن قوى المقاومة التي يعتمد عليها الإنسان في التغيير والتوليد منها قد تُظهر المقاومة، مما قد يؤثر على فاعلية التغيير ومستقبل التغيير ودرجة الالتزام للتغيير، وهذا يتطلب جهداً كبيراً وإعداداً دقيقاً لعملية التغيير، للإقناع بفائدة وأهمية التغيير، وللتعارض مع المصلحة الذاتية للتغيير من أجل قبول التغيير. وقبل الشروع في التغييرات، سيستخدم المديرون الناجحون تحليل النظام لفهم الوضع الحالي في المنظمة لاكتشاف المشكلات التي تواجهها المنظمة وتحديد مصدرها وأهميتها، بالإضافة إلى عملية التحديد المقابلة لحل هذه المشكلات ومتطلبات السرعة. طبيعة التغييرات التي يتطلب إجراءها. وتتضمن هذه المرحلة تحليل أهم العوامل المتعلقة بعملية التغيير نفسها، مثل من يتوقع أن يقاوم التغيير، وما مقياس المقاومة، وما السبب الحقيقي للمقاومة، فالقائد يجب عليه أن يقوم بعدد من الأدوار القيادية الهامة للتغلب على المقاومات تجاه التغيير، والتي تتمثل في (عبد المالك، ٢٠١٥، ١٨٤ - ١٩١):

١- تحقيق الاتصال الفعال بالآخرين:

ويلعب الاتصال دوراً هاماً بالنسبة للقيادات الإدارية في عمليات التغيير، بل أن نجاح أي عملية تغيير يرتبط بوجود أو عدم وجود الاتصال الفعال داخل تلك

العملية، حيث إن عمليات التغيير تتطلب وجود النمط القيادي الذي يتمتع بالقدرة على الاتصال بشكل فعال وكفاءة عالية لإحداث التغيير، وهذا يتطلب:

- ◀ تفهم قادة التغيير أثره على الأفراد العاملين.
- ◀ الاستخدام الأمثل للمهارات الخاصة بالاتصال والتي تتوافر لديهم، وذلك للتخفيف من قوي مقاومة التغيير، والمقيدة له، وذلك مثل: استخدام اللغات المناسبة، والقدرة على الاستماع الجيد للآخرين، بجانب التغذية العكسية.
- ◀ تشجيع العاملين وذلك عن طريق مشاركتهم في كافة المعلومات التي ترتبط بعمليات التغيير مثل الأسباب الخاصة به، والنواحي التي تحتاج الي التغيير، والأشخاص التي سوف تتأثر به، والفوائد التي ستنجح عن عمليات التغيير، والمدة الزمنية التي سيستغرقها هذا التغيير.
- ◀ بيان الرؤي المستقبلية التي تهدف المؤسسة التعليمية لإحداثها، وتعتبر عمليات الاتصال من أفضل العمليات التي يتم استغلالها في تسهيل عمليات التغيير، والتغلب على المخاوف التي يشعر بها الأفراد، أي أن يكون هناك عمليات تواصل بشكل مستمر عن قرب بين كل من القيادة، والأفراد، بشكل مستمر ورسمي. ولعل من أهم الوسائل الاتصالية التي يلجأ إليها القادة لتوصيل المعلومات العاملين ومشاركتها معهم هي الندوات والمؤتمرات، وورش العمل التي تقعد فيما بينهم البعض.

## ٢- المشاركة في التغيير:

ولهذا النمط من التسيير العديد من المزايا أهمها:

- ◀ وفقا لهذا النمط التشاركي ينتقل العامل من دوره في تنفيذ السياسات والقرارات التي يتخذها القائد، الي دور المصمم لتلك القرارات والمخطط لها.
- ◀ المشاركة نمط تحفيزي معنوي إذا كان يتعلق بالجانب الخاص بالتسيير في المؤسسة، وقد يكون نمط تحفيزي مادي إذا كان يتعلق بالشق المالي فيها.
- ◀ يستمد الموظفون الروح المعنوية الخاصة بهم، وشعورهم بالرضا تجاه عملهم، كلما ارتفعت نسب مشاركة المعلومات واقتسام السلطات والمعارف التي يحصلون عليها داخل محيط عملهم.
- ◀ المشاركة تبرز العديد من نقاط القوة لدي العاملين والتي لا يتم استغلالها من جانبهم، كما أنها تساعد على تشجيع المصالح العامة على حساب المصالح الخاصة.
- ◀ المشاركة تعمل على خلق ديناميكيات لم تكن موجودة من قبل يتم استغلالها في تبادل الأفكار والاقتراحات بشكل أسهل وأسرع، بين كافة طبقات الهرم التنظيمي داخل المؤسسة التعليمية، وهو ما ينعكس بشكل إيجابي على مستوى الأداء داخل المؤسسة، وعلى العلاقات الإنسانية داخلها.

### ٣- بناء فريق إحداء التغيير:

ويعمل هذا الأسلوب على التغيير في ثقافات الأعضاء العاملين، والقيم الخاصة بهم عن طريق تعريضهم الي العديد من الخبرات العملية والنظرية بالشكل الذي يحدث انعكاس إيجابي على سلوكياتهم وتعاملاتهم داخل العمل. ويلاحظ من هذا الأسلوب أن انتماء العمال الي عمله هو اهم حافز له، والذي يعمل على تعزيز الاتجاهات السلوكية له داخل عمله وجعلها اتجاهات إيجابية. كما أن هذا الأسلوب يعمل على جعل الخبرات التعليمية التي يتم مناقشتها في المؤتمرات والمناقشات خبرات مشتركة بين كافة العاملين في المؤسسة التعليمية، تكسبهم المهارات الجديدة، وتغير اتجاهاتهم نحو الأفضل، مما ييسر استكمال عمليات التغيير، والتقليل من المقاومة، والتوصل الي طرق واضحة لاتخاذ القرارات الصحيحة، وتنمية القدرة على سرعه تبادل المعلومات والتخطيط الصحيح، ورفع الكفاءة في تفويض السلطات، وحسن استغلال الوقت، وتعميق روح التعاون بين العاملين في المؤسسة التعليمية.

### ٤- إدارة وقت التغيير بفاعلية:

تتطلب عملية تسهيل التغيير من القادة وضع جدول زمني لذلك، بحيث لا يكونون من ناحية حريصين على تفويت الوقت فيضيع تحقيق الأهداف المطلوب تحقيقها بالشكل المراد واللازم، ومن جهة أخرى إفساح الوقت الذي قد يؤدي إلى الملل واهتزاز الثقة وزيادة المقاومة، مما يؤدي إلى زيادة إعاقة عملية استكمال التغيير وتحقيق أهدافه. وبالمثل، لا يجب على قادة التغيير الترويج لعدد كبير من التغييرات في فترة زمنية قصيرة، وهو ما لا يتناسب مع قدرات الأفراد المحدودة، لأنه يمكن أن يؤدي إلى مقاومة للتغيير. لذلك، فإن قرار إجراء التغيير بسرعة لتسهيل التغيير أو إجراء التغيير ببطء يعتمد على طبيعة التغيير نفسه، أي حجم ونوع التغيير، ومدى تأثير التغيير على الفرد المستهدف، والقدرة أو المهارات التي يتطلب توافرها في الأشخاص المستهدفة. وبشكل عام، يمكن تنفيذ التغييرات بسرعة في الحالات التالية:

- ◀◀ إذا كان التغيير بسيطاً ومقتصراً على نطاق عمل محدود.
- ◀◀ إذا تم التوصل إلى اتفاق شامل على ضرورة التغيير، ولم يكن هناك مقاومة تذكر.
- ◀◀ إذا كان تأثير التغيير على الفرد محدوداً.

في الحالات التالية، ستحدث التغييرات تدريجياً بعد فترة زمنية:

- ◀◀ عندما تتطلب التغييرات تغييرات في المواقف والسلوكيات والمهارات الشخصية.
- ◀◀ توقع مقاومة قوية للتغييرات.
- ◀◀ إذا لم يكن هناك اتفاق شامل بشأن المتطلبات المتغيرة.

• المحور الثاني: الثقافة التنظيمية

• أولاً: مفهوم الثقافة:

يعد مفهوم الثقافة أحد المستحدثات المعرفية الحديثة، التي تحمل الكثير من المعاني والدلالات المركبة ولا يمكن التوصل إلى محتواها إلا عن طريق الرجوع إلى علم الإنسان ودراسته، فهو ذلك العلم الذي يقارن بين الثقافات، ويدرس طريقة الحياة التي يعيشها أي مجتمع، والتقاليد والعادات التي يمارسونها، والعقائد والقيم والاهتمامات والاتجاهات العاطفية والعقلية، وكذلك التعاطف أو التنافر بين الماضي والحاضر، والرؤى المستقبلية، فإذا أردنا جمع تعريف الثقافة كمفهوم أو كمصطلح، نقول: "إنها المخزون الحي في الذاكرة كمجمع كامل، والنمو التراكمي المكون من نتائج العلم والمعرفة والأفكار والمعتقدات والفنون والأدب والأخلاق والقوانين والعادات والتقاليد والتصورات العقلية والمعيشية والموروثات التاريخية واللغوية والبيئية التي تصوغ فكر الإنسان وتمنحه الصفات الأخلاقية والقيم الاجتماعية التي تشكل سلوكه العملي في الحياة. وبالتالي، هناك العديد من التعريفات لمفهوم الثقافة، في محاولة للتأكيد على وضوحها وغموضها، لأن الثقافة قوة وسلطة توجه سلوك المجتمع. يحدد الأفراد تصوراتهم عن أنفسهم والعالم من حولهم، ويحددون ما يحبونه وما يكرهونه. وهم يرغبون فيه وعنه نمو تراكمي ينتقل من جيل إلى جيل، وذات طبيعة جماعية تختلف من مجتمع إلى آخر بسبب عوامل إقليمية وجغرافية ودينية وطبقية (بركات، ٢٠١٦، ٨٢).

• ثانياً: مفهوم الثقافة التنظيمية:

تمثل الثقافة عادة البنية الاجتماعية من حولنا، هذه البنية منسوجة من قيمنا ومعتقداتنا تماماً، وأي بلد له ثقافته الوطنية الخاصة به، والمنظمة لديها أيضاً ثقافتها الخاصة، وقد حدث اتجاه لنمو مفهوم ثقافة المنظمة في السبعينيات والثمانينيات، وتعتبر الثقافة في المنظمة من أهم القوى الأساسية التي تحدد السلوك الفردي والجماعي في الحياة اليومية للعمل داخل المنظمة، وتعتبر الثقافة التنظيمية بمثابة الإطار الأيديولوجي الذي يوجه الأعضاء داخل المنظمة وينظم مهامهم العملية وقضاياهم الشخصية والاجتماعية، ولا تمثل الثقافة التنظيمية جانباً من جوانب اللعبة، بل تمثل اللعبة نفسها داخل المنظمة. وقد يتم إنشاء الثقافة بوعي من قبل الأعضاء الرئيسيين في المنظمة، أو قد يتم تطويرها بمرور الوقت.

فالثقافة التنظيمية مفهوم متعدد الأبعاد، تم تطويره بشكل مستقل في العديد من المجالات من الأنثروبولوجيا الاجتماعية إلى علم النفس التنظيمي، ويحتوي على مختلف المجالات الاجتماعية ووجهات النظر، فالثقافة التنظيمية هي مورد غير ملموس يصعب تحديده في العقود الأخيرة طرحت العديد من التخصصات

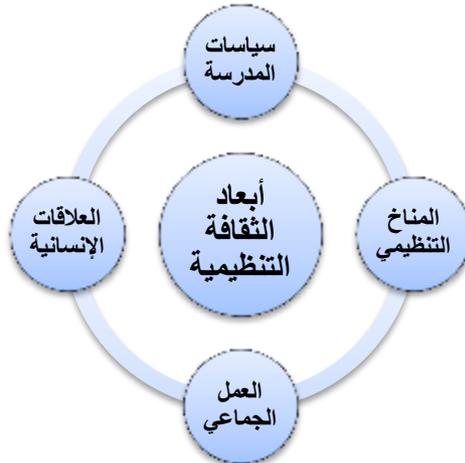
الإدارية العديد من التعريفات المختلفة لمفهوم الثقافة التنظيمية، ويركز الكثير منها على القيم والمعتقدات المشتركة للموظفين (العطوي، والشيباني، ٢٠١٠، ٤٢).

كما أنها تدفق الأعراف والقيم والمعتقدات والتقاليد وآداب السلوك التي تأسست بمرور الوقت، وهذه المجموعة من التوقعات والقيم الخارجية تؤثر على تفكير وسلوك الموظفين داخل المنظمة. توجد الثقافة التنظيمية في العناصر العميقة للمدرسة. وتشمل هذه العناصر القواعد غير المكتوبة، والافتراضات، والطقوس أو الاختلاط أو الجمع التقليدي، ومجموعة الرموز والأعمال الفنية، واللغة الخاصة والصياغة المستخدمة من قبل العمال والطلاب، وتوقعات التغيير، والدراسات لديها أظهر أن الطلاب والموظفين يدخلون البيئة المدرسية ويستوعبون الثقافة على الفور. يتعرف الطلاب بشكل حدسي على الاختلافات الإيجابية والسلبية في المدرسة الجديدة. يشعر الموظفون الجدد بالقواعد والتوقعات غير المكتوبة، والحكايات الشعبية، والقواعد والطقوس المعترف بها، وقيم المدرسة، وغيرها (العنزي، ٢٠١٩، ١١٤).

ويعرفها الباحث بأنها تلك القواعد والمعايير التي يتمتع بها قائدي المدارس والتي يتعامل بها مع العاملين داخل المؤسسات التربوية وكذلك السير عليها في تحقيق أهدافهم.

#### • ثالثاً: أبعاد الثقافة التنظيمية:

كل مدرسة لديها ثقافتها الخاصة بها والتي تختلف عن المدارس الأخرى، ومن أجل تحديد مستوى الثقافة التنظيمية من الضروري تحديد الأبعاد للتعبير عنها (داود، ٢٠١١، ٣٣) فيما يلي نستعرض أبعاد الثقافة التنظيمية:



شكل (١) أبعاد الثقافة التنظيمية

#### ١- المناخ التنظيمي:

يشير المناخ التنظيمي إلى سمات أو خصائص العمل التي يتصورها موظفو المدرسة، ويجب فهم هذه الخصائص وإدراكها من قبل العاملين من أجل التأثير على سلوكهم. ويقدر إدراكهم لهذه الخصائص تتحدد اتجاهاتهم نحو المدرسة سواء كانت تلك الاتجاهات إيجابية أو سلبية بناء على وجهة نظر العمال لهذه الخصائص، لديهم اتجاه إيجابي أو سلبي تجاه المدرسة. هذا المناخ التنظيمي مناسب لتحسين فعالية إدارة المدرسة وتحقيق أهدافها، يمكن القول إن العلاقة بين الثقافة والمناخ هي علاقة مترابطة. فالمناخ التنظيمي هو مجموعة مفاهيم تحدها الثقافة التنظيمية للمدرسة حيث يعمل الفرد، بينما تعمل الثقافة على مستوى المظاهر والقيم الواضحة، والافتراضات الأساسية.

#### ٢- سياسات المدرسة:

تشير السياسات إلى المبادئ التي تدعم قواعد العمل وتساعد على تحقيق أهداف المدرسة بنجاح، وعادة ما تكون مكتوبة لتوجيه عملية صنع القرار. بينما التشريع يشمل القوانين واللوائح والقواعد والإجراءات المستخدمة في المنظمات المدرسية. فإذا احتفظ قسم إدارة المدرسة بسياسات ومفاهيم لتنفيذ القواعد واللوائح في جميع جوانب المدرسة، فسيؤثر ذلك على ثقافة المدرسة. وسيوضح ما يلي فوائد تحديد السياسات وتنفيذها:

◀ المساعدة في اتخاذ القرارات.

◀ تحديد الوسائل التي يجب اتباعها لتحقيق الهدف العام.

◀ تقليل المركزية لأنها تساعد على التفويض في السلطة.

◀ المساعدة في مراقبة العمليات والتحكم فيها.

◀ تساعد على استقرار الأعمال.

#### ٣- العمل الجماعي:

يعرف بأنه العمل القائم على القيم ونظام المعتقدات، ودعم وتطوير العلاقة بين العاملين والوحدة والمشاركة، تسود روح العمل الجماعي بين جميع موظفي المدرسة، فهم متحدون ومسؤولون عن إدارة وفعالية المدرسة. ويعتبر العمل الجماعي من السمات المهمة لثقافة المدرسة، فعند انضمام الأفراد إلى المدرسة، يتم تكوينهم بين الموظفين عن طريق علاقة العمل، وقد تستمر هذه العلاقة وتقوي، وبمرور الوقت ستنشأ علاقات اجتماعية. والتي تتألف من مجموعات عمل فيما بينهم، لذلك يجب على إدارة المدرسة العمل بجد لتشكيل مجموعة عمل متناغمة. يمكن أن تساعد التعاونيات المنظمات الرسمية على تحقيق أهدافها وزيادة فعاليتها.

#### ٤- العلاقات الإنسانية:

تشير العلاقة الشخصية إلى التنسيق بين جهود الأفراد داخل عملهم ومحاولة إنشاء ثقافة تنظيمية تشجعهم على الأداء والتعاون بشكل جيد. وترتبط تلك العلاقات الإنسانية بقدر الاهتمام الذي تعطيه المدرسة للعاملين فيها، والأولية

التي تعطئها لهم داخلها، وتظهر العلاقات الإنسانية من خلال القيم والافتراضات والمعايير السلوكية التي تدعم العلاقات الجيدة بين الموظفين وسلوكيات التقدير والاحترام للموظفين. ويمكن تحديد الجوانب الرئيسية للعلاقات الشخصية في إدارة المدرسة على النحو التالي:

« القيادة: بما في ذلك السمات الشخصية للقائد، وآراء المرؤوسين حول القائد أو الموقف الحالي للمدرسة، والسلوك المميز لمدير المدرسة.

« الاتصال: ويشمل طرق اتصال معينة داخل المدرسة، وخاصة الاجتماع الذي يعقده مدير المدرسة حول موضوع ما، وما إذا كان وقت الاجتماع مناسباً للعمال وظروف العمال، وكيفية إبلاغ الموظفين بالنشرات التي يتم وصولها الي المدرسة.

« تفويض السلطة: والتي تتمثل في بعض الجوانب المتعلقة بالامركزية مدير المدرسة في تفويض غير من الأشخاص الذين يمثلون مصدر ثقة بالنسبة له، ويؤمن بهم ويقدراتهم ببعض من سلطاته.

لذلك قد تتعارض الثقافة التنظيمية مع القيم الإبداعية، فقد تصبح الثقافة التنظيمية عقبة أمام التغيير والإبداع، وبالتالي تصبح غير فعالة وتدفع المنظمة إلى الوراء، مما يؤكد دور الثقافة التنظيمية في جلب التطوير والتجديد، لأنها تعتمد على القيم الأساسية التي قد تحفز الإبداع أو تحبط الأجواء في نفس الوقت، كما يؤكد ذلك على الدور الكبير للثقافة التنظيمية في المؤسسات التعليمية، وقيمها التي تركز على العمل الجماعي وإنجازات العلاقات والمخاطرة والتعاون بروح فريق واحد ومتماسك (داود، ٢٠١١، ٣٤).

#### • دور قائد المدرسة في تطوير الثقافة التنظيمية:

القيادة الفعالة هي عملية وضع الرؤية وتحديد الأهداف وصياغة الاستراتيجيات وتحقيق التعاون والتأثير على الآخرين وتحفيز العمال على تحقيق الأهداف. ومطلوب من قادة التعليم توفير مناخ مدرسي مناسب لخلق ثقافة الجودة والتي تنعكس على معلمي المدارس وبالتالي في التدريس، ويمكن القيام بذلك عن طريق تحديد اتجاه التغيير الثقافي المطلوب تحقيقه. وتطوير لغات مشتركة تتماشى مع هذا التغيير، وبدء التدريب بأساليب التطوير المتاحة لتوفير أساس مناسب لعمليات عالية الجودة، ولتحقيق هذا المبدأ، يجب على إدارة المدرسة القيام بالإجراءات التالية (حجازين، ٢٠١١، ٦١٤):

« بذل الجهود لنشر ثقافة الجودة في المدرسة وجميع الأطراف المشاركة في العملية التعليمية.

« التأكيد على المشاركة النشطة لجميع موظفي المدرسة ودمجهم بشكل كامل في العمل، مما يسمح باستخدام الوظائف والقدرات المختلفة وتوجيهها الى إفادة المدرسة.

« تطوير رؤية طويلة المدى للطلاب وموظفي المدرسة وأفراد المجتمع المحلي ومساعدتهم على ترجمتها إلى خطة.

بالإضافة إلى ذلك، يجب على قادة المدارس الاستمرار في التحسين والحفاظ دائماً على التميز، مما يعني أن تسعى المدرسة دائماً في تحقيق تحسينات تدريجية وكبيرة في جميع العمليات، وتركيز التحسين المستمر على إنشاء قنوات اتصال فعالة للتواصل مع المستفيدين، وهذا عنصر أساسي لتحسين الجودة على المدى الطويل. تشمل عملية التحسين المستمر جميع الجوانب المتعلقة بالشخصية والقدرة والمهارات، بما في ذلك جميع مجالات إدارة المدرسة، لأن ممارسة عملية التحسين المستمر يمكن أن تحقق المزيد من الإنجازات المتميزة (حجازين، ٢٠١١، ١٤).

من أكبر العقبات التي تعرقل تطور الثقافة التنظيمية للمدرسة هو الخوف من التغيير، ويتحمل قادة المدرسة مسؤولية القضاء على هذا الشعور، والبداية هي تحسين العلاقة بين القائد وكافة العاملين معه داخل المؤسسة التربوية، فلا يمكن أن نأمل تطوير ثقافتنا التنظيمية للواقع التربوي إلا عن طريق توفير المتطلبات الأساسية للتغييرات المدرسية، وأهمها (عطية، ٢٠١٩، ٢٩٠):

- ◀ الرؤية والالتزام: يجب أن يحدد نظام التعليم الرؤية الخاصة بجودة التعليم والمعرفة المطلوب تحقيقها، وأن يوضح الالتزام بالعمل من خلال تلك الرؤية.
- ◀ الاتصال: يجب على العاملين في مجال التعليم فهم التغييرات الداخلية والخارجية والعمل من خلالها، وما تعنيه هذه التغييرات لهم، ومدى استفادتهم منها، ومدى استفادة المدرسة والفئة المستهدفة.
- ◀ عمليات ونظم التدعيم: وهي التعليم والتدريب وإدارة الأداء وأنظمة المكافآت، مما يعني أن كل عنصر من هذه العناصر يجب أن يتطور بانسجام مع العناصر الأخرى من أجل تحقيق التغيير الثقافي الفعال.
- ◀ توافر الرغبة في التغيير والعزم على التطوير، ووقت كافٍ لعمليات البحث والتطوير المتعددة والنوعية.
- ◀ توفر الإمكانيات المادية التي تحقق التطور المتوقع، والقدرات البشرية القادرة على نقل الأفكار والاقتراحات إلى التنفيذ.
- ◀ تعزيز مشاركة المعلمين في التطوير المدرسي ومناقشة المشاريع وخطط التنمية معهم.

#### • نهج البحث وإجراءاته:

سعيًا للإجابة عن تساؤلات البحث وتحقيقاً لأهدافه ستسير منهجية البحث وإجراءاتها وفق الخطوات التالية:

#### • منهج البحث:

نظراً لأن طبيعة البحث تتناول موضوع تقويم أثر قيادة التغيير على الثقافة التنظيمية لدى قادة المدارس وتحقيقاً لأهداف البحث قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي الارتباطي، حيث تم تطبيق أداة جمع البيانات عن طريق توزيع الاستبانة على مجتمع البحث.

• مجتمع البحث وعينته:

مجتمع البحث كما أشار عبيدات (٢٠٠٩، ٣١) هو "جميع الأفراد أو الأشخاص الذين يكونون موضوع مشكلة البحث، ويتكون مجتمع البحث من قادة المدارس لجميع المراحل في مكاتب التعليم الخاصة بمحافظة بيشة والبالغ عددهم (١٣٢) قائداً خلال الفصل الدراسي الثاني ١٤٤٢/٤١ هـ باعتبارهم عينة البحث.

جدول (١) مجتمع البحث

م	مكتب التعليم	العدد	النسبة
١	النقيع	١٨	%١٣.٦٣٦
٢	الوسط	٧٦	%٥٧.٥٧٥
٣	ترج	١٦	%١٢.١٢١
٤	الثنية	٢٢	%١٦.٦٦٦
	المجموع	١٣٢	%١٠٠

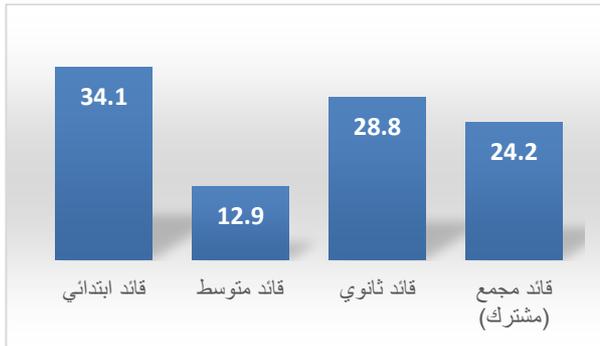
• توصيف عينة البحث:

• المسمى الوظيفي

جدول (٢) المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرارات	
%٣٤.١	٤٥	قائد ابتدائي
%١٢.٩	١٧	قائد متوسط
%٢٨.٨	٣٨	قائد ثانوي
%٢٤.٢	٣٢	قائد مجمع (مشترك)
%١٠٠	١٣٢	الإجمالي

يتضح من خلال الجدول (٢) متغير المسمى الوظيفي لأفراد عينة البحث، وذلك حيث بلغ عدد من هم في الفئة قائد ابتدائي من نحو ٣٤.١%، وبلغت نسبة هم في الفئة قائد متوسط نحو ١٢.٩%، وبلغت نسبة هم في الفئة قائد ثانوي نحو ٢٨.٨%، وبلغت نسبة هم في الفئة قائد مجمع (مشترك) نحو ٢٤.٢%، ويوضح الشكل التالي تلك النسب.



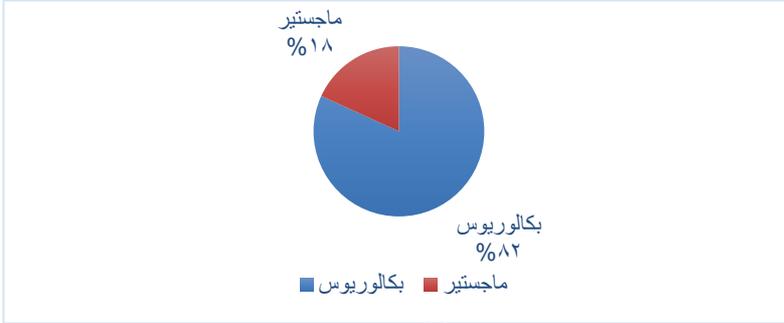
شكل (٢) المسمى الوظيفي

• المؤهل العلمي

جدول (٣) المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرارات	
%٨١.٨	١٠٨	بكالوريوس
%١٨.٢	٢٤	ماجستير
%١٠٠	١٣٢	الإجمالي

يتضح من خلال الجدول (٣) المؤهل العلمي لأفراد العينة، وذلك حيث بلغت فئة بكالوريوس نحو ٨١.٨٪، وبلغت نسبة الفئة ماجستير نحو ١٨.٢٪، ويوضح الشكل التالي تلك النسب:



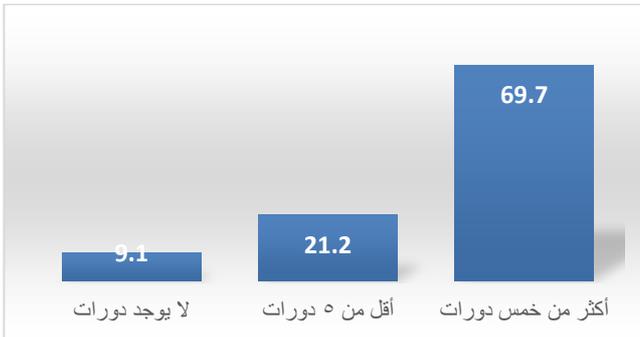
شكل (٣) المؤهل العلمي

• الدورات التدريبية في مجال القيادة التربوية

جدول (٤) الدورات التدريبية في مجال القيادة التربوية

النسبة المئوية	التكرارات	
%٩.١	١٢	لا يوجد دورات
%٢١.٢	٢٨	أقل من ٥ دورات
%٦٩.٧	٩٢	أكثر من خمس دورات
%١٠٠	١٣٢	الإجمالي

يتضح من خلال الجدول (٤) متغير الدورات التدريبية في مجال القيادة التربوية وبلغت فئة لا يوجد دورات نحو ٩.١٪، وقد بلغت فئة أقل من ٥ دورات نحو ٢١.٢٪، وبلغت فئة أكثر من خمس دورات نحو ٦٩.٧٪.

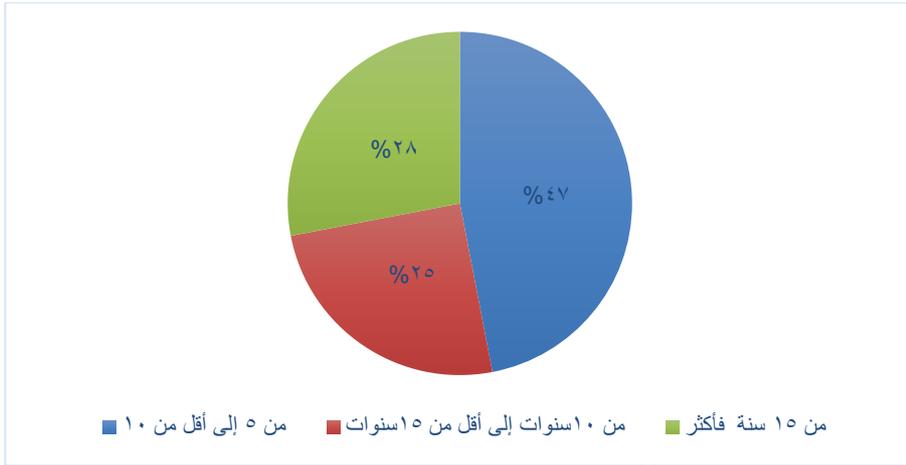


شكل (٤) الدورات التدريبية في مجال القيادة التربوية

• عدد سنوات الخدمة العملية في القيادة المدرسية  
جدول (٥) عدد سنوات الخدمة العملية في القيادة المدرسية

%	التكرارات	
٤٧%	٦٢	من ٥ إلى أقل من ١٠
٢٥%	٣٣	من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنوات
٢٨%	٣٧	من ١٥ سنة فأكثر
١٠٠%	١٣٢	الإجمالي

يتضح من خلال الجدول (٥) متغير عدد سنوات الخدمة العملية في القيادة المدرسية لأفراد عينة البحث، وقد بلغت فئة من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات نحو ٤٧٪، وقد بلغت فئة من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنوات نحو ٢٥٪، وقد بلغت فئة من ١٥ سنة فأكثر نحو ٢٨٪، ويوضح الشكل التالي تلك النسب:



شكل (٥) عدد سنوات الخدمة العملية في القيادة المدرسية

• أدوات البحث:

بعد الانتهاء من الإطار النظري والدراسات السابقة تم إعداد الاستبانة على عدة مراحل:

« تم إعداد الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات اللازمة للإجابة على أسئلة البحث.

« تم تحكيم الاستبانة من قبل (١٠) من خبراء القيادة التربوية وحصلت على إجازتهم لها مع تعديل بعض الملاحظات.

« بعد ذلك تم توزيع الاستبانة على مجتمع البحث وهم قادة المدارس بمحافظة بيشة وشملت أربع مكاتب تعليم داخل المحافظة وحصلت على ١٣٢ استجابة بحيث أصبحت العينة شاملة لمجتمع البحث، ومن ثم جمعها لاختبار الصدق والثبات وإجراء التحليل الإحصائي لها

١ - بناء الاستبانة بصورتها الأولية:

بناء الاستبانة بصورتها الأولية من خلال تصنيف الاستبانة إلى ثلاث أجزاء على النحو التالي:

« الجزء الأول: يتكون من البيانات الأولية لأفراد عينة البحث تشتمل على المسمى الوظيفي والمؤهل العلمي والدورات التدريبية وعدد سنوات الخبرة في القيادة المدرسية.

« الجزء الثاني: يتكون من (٥٢) عبارة مقسمة على ثلاث محاور تقيس متغيرات البحث على النحو التالي:

« المحور الأول: درجة ممارسة قادة المدارس لمهارات قيادة التغيير ويشتمل على (٢٠) عبارة تم تقسيمها إلى خمسة أبعاد على النحو التالي:

- ✓ البعد الأول: يقيس تطوير رؤية مشتركة ويشتمل على (٤) عبارات.
- ✓ البعد الثاني: بناء اتفاق جماعي بخصوص أهداف المؤسسة التعليمية وأولوياتها ويشتمل على (٤) عبارات.
- ✓ البعد الثالث: ترسيخ ثقافة مشتركة داخل المؤسسة التعليمية ويشتمل على (٤) عبارات.
- ✓ البعد الرابع: نمذجة السلوك (أي تقديم نموذج سلوكي يحتذى به) ويشتمل على (٤) عبارات.
- ✓ البعد الخامس: مراعاة الحاجات والفروق الفردية للعاملين ويشتمل على (٤) عبارات.

« المحور الثاني: يقيس مستوى ممارسة قادة المدارس لأبعاد الثقافة التنظيمية، ويشتمل على (١٦) عبارة تم تقسيمها على أربعة أبعاد على النحو التالي:

- ✓ البعد الأول: سياسات المدرسة ويشتمل على (٤) عبارات.
- ✓ البعد الثاني: العمل الجماعي ويشتمل على (٤) عبارات.
- ✓ البعد الثالث: العلاقات الإنسانية ويشتمل على (٤) عبارات.
- ✓ البعد الرابع: المناخ التنظيمي ويشتمل على (٤) عبارات.

« المحور الثالث: يقيس التأثير والتأثير بين قيادة التغيير والثقافة التنظيمية ويشتمل أيضا على (١٦) عبارة تم تقسيمها على أربعة أبعاد على النحو التالي:

- ✓ البعد الأول: ثقافة الإبداع ويشتمل على (٤) عبارات.
- ✓ البعد الثاني: ثقافة الانتماء ويشتمل على (٤) عبارات.
- ✓ البعد الثالث: تحسين الأداء ويشتمل على (٤) عبارات.
- ✓ البعد الرابع: ثقافة التحفيز ويشتمل على (٤) عبارات.

٢ - حساب صدق وثبات الاستبانة:

• صدق الاتساق الداخلي:

وقد جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من عبارات المحاور الثلاثة والدرجة الكلية

للمحور الذي تنتمي إليه الفقرة وذلك لتوضيح معاملات الارتباط بين كل فقرة من عبارات المحور والمحور التي تنتمي إليه.

من نتائج التحليل الاحصائي لعبارات المحور الاول نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات المحور الاول (درجة ممارسة قادة المدارس لمهارات قيادة التغيير) والدرجة الكلية للمحور دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥، ٠,٠١)، وعليه فإن جميع عبارات المحور الاول متسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي له مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الاول.

من نتائج التحليل الاحصائي لعبارات المحور الثاني نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات المحور الثاني (مستوى ممارسة قادة المدارس لأبعاد الثقافة التنظيمية) والدرجة الكلية للمحور دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥، ٠,٠١)، وعليه فإن جميع عبارات المحور الثاني متسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي له مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني.

ومن نتائج التحليل الاحصائي لعبارات المحور الثالث نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات المحور الثالث (التأثير والتأثر بين قيادة التغيير والثقافة التنظيمية) والدرجة الكلية للمحور دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥، ٠,٠١)، وعليه فإن جميع عبارات المحور الثالث متسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي له مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث.

### ٣- حساب ثبات الاستبانة:

لقياس مدى ثبات أداة البحث (الاستبانة) استخدم الباحث (معادلة ألفا كرونباخ) (Cronbach's Alpha) للتأكد من ثبات عينة البحث على عينة استطلاعية مكونة من (٣٠) مفردة وقد تم استبعادها من العينة الكلية، والجدول رقم (٦) يوضح معاملات ثبات أداة البحث.

جدول (٦) معاملات ثبات أداة البحث

عدد العبارات	ثبات المحور	المحاور
20	0.955	درجة ممارسة قادة المدارس لمهارات قيادة التغيير
16	0.951	مستوى ممارسة قادة المدارس لأبعاد الثقافة التنظيمية
16	0.965	التأثير والتأثر بين قيادة التغيير والثقافة التنظيمية
52	0.982	الثبات العام للاستبيان

يتضح من الجدول رقم (٦) أن معامل الثبات العام لمحاور البحث مرتفع حيث بلغ (٠,٩٨٢) لإجمالي عبارات الاستبيان، فيما تراوح ثبات المحاور ما بين ٠,٩٥١ كحد أدنى وبين ٠,٩٦٥ كحد أعلى، وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للبحث بحسب مقياس نازلي والذي اعتمد ٠,٧٠ كحد أدنى للثبات.

• الأساليب الإحصائية:

اعتمد الباحث على مجموعة من الأساليب الإحصائية من أجل استخلاص النتائج من بيانات البحث الميداني، وكذلك لتحقيق أهداف البحث، واستخدم الباحث برنامج SPSS version 25 في تحليل البيانات وقام باستخدام الأساليب التالية:

• اختبار صدق وثبات الاستبيان:

يشير مفهوم الصدق إلى أن أسئلة الاستبيان تكون واضحة ومفهومة لأفراد المجتمع، وأن هذه الأسئلة أو العبارات المستخدمة تقيس الظاهرة محل البحث وأنها صالحة للإجابة على تساؤلات البحث وللتحليل الإحصائي، أي أن صدق الاستبيان يعني قدرته على قياس الأهداف التي وضع لقياسها.

ثبات الاستبيان يعني أنه في حالة إعادة الاستبيان وتطبيقه مرة أخرى على أفراد العينة بعد فترة زمنية قصيرة، وفي توفر نفس الظروف، فإن الاستبيان يعطي نتائج قريبة جداً من النتائج التي تم الحصول عليها في التطبيق الأول للاستبيان، وتم قياس الثبات باستخدام اختبار ألفا كرو نباخ للتعرف على درجة ثبات عبارات كل محور وكذلك التعرف على درجة ثبات جميع فقرات الاستبيان كما هو موضح لاحقاً.

• بعض الإحصاءات الوصفية:

قد تم الاعتماد على النسب والتكرارات والوسط الحسابي والانحراف المعياري للتعرف على وصف خصائص أفراد العينة الشخصية وقد تم الاستعانة ببعض الرسوم البيانية.

• معادلة المدى:

تم اختيار مقياس ليكرت الخماسي والذي يشير إلى مدى موافقة أفراد العينة على كل عبارة من عبارات المحاور الرئيسية للبحث.

جدول (٧) ميزان تقديري وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي

ميزان تقديري وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي			
الدرجة	طول الفترة	المتوسط المرجح بالأوزان	الاستجابة
منخفض	0.79	من ١ إلى ١.٧٩	أبداً
	0.79	من ١.٨٠ إلى ٢.٥٩	نادراً
متوسط	0.79	من ٢.٦٠ إلى ٣.٣٩	أحياناً
	0.79	من ٣.٤٠ إلى ٤.١٩	غالباً
مرتفع	0.8	من ٤.٢٠ إلى ٥	دائماً

• الارتباط الخطى البسيط (بيرسون):

يستخدم لقياس الارتباط بين متغيرين كميين ويعكس هذا المقياس درجة أو قوة العلاقة بين المتغيرين واتجاه هذه العلاقة. وتنحصر قيمة معامل الارتباط (بيرسون) بين +١، -١. فإذا كانت قيمة معامل الارتباط تساوي +١ فمعنى ذلك أن الارتباط بين المتغيرين طردي تام، وهو أقوى أنواع الارتباط الطردي بين

متغيرين. وإذا كانت قيمة معامل الارتباط تساوي - ١ فمعنى ذلك أن الارتباط بين المتغيرين عكسي تام، وهو أقوى أنواع الارتباط العكسي بين متغيرين. وإذا كانت قيمة معامل الارتباط تساوي صفر، فمعنى ذلك أنه لا يوجد ارتباط بين المتغيرين. وكلما اقتربت قيمة معامل الارتباط من + ١ أو - ١ كلما كان الارتباط قويا، وكلما اقترب من الصفر كلما كان الارتباط ضعيفا.

#### • توصيف عينة البحث

يتضح من خلال نتائج متغير المسمى الوظيفي لأفراد عينة البحث أن عدد من هم في الفئة قائد ابتدائي من نحو ٣٤.١٪، وبلغت نسبة هم في الفئة قائد متوسط نحو ١٢.٩٪، وبلغت نسبة هم في الفئة قائد ثانوي نحو ٢٨.٨٪، وبلغت نسبة هم في الفئة قائد مجمع (مشترك) نحو ٢٤.٢٪، وفيما يتعلق بالمؤهل العلمي لأفراد العينة بلغت فئة البكالوريوس نحو ٨١.٨٪، وبلغت نسبة الفئة ماجستير نحو ١٨.٢٪، وفيما يتعلق بمتغير الدورات التدريبية في مجال القيادة التربوية بلغت فئة لا يوجد دورات نحو ٩.١٪، وقد بلغت فئة أقل من ٥ دورات نحو ٢١.٢٪، وبلغت فئة أكثر من خمس دورات نحو ٦٩.٧٪، ونجد أن متغير عدد سنوات الخدمة العملية في القيادة المدرسية لأفراد عينة البحث، وقد بلغت فئة من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات نحو ٤٧٪، وقد بلغت فئة من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنوات نحو ٢٥٪، وقد بلغت فئة من ١٥ سنة فأكثر نحو ٢٨٪.

#### • ملخص نتائج البحث:

جاءت نتائج التحليل الإحصائي لتحقيق الأهداف والإجابة على تساؤلات البحث، فيما يلي ملخصاً لأبرز النتائج التي توصل إليها البحث:

#### • النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي للبحث:

يتضح من نتائج المتوسطات لاستجابات أفراد البحث تجاه إجمالي الاستبيان (درجة ممارسة قادة المدارس لمهارات قيادة التغيير)، أن هناك موافقة عالية تجاه عبارات البحث، وقد جاءت في المرتبة الأولى عبارات البعد الرابع التي تنص على (نمذجة السلوك (أي تقديم نموذج سلوكي يحتذى به)) بمتوسط حسابي (٤.٦٣) وبدرجة موافقة (دائماً)، وقد جاءت في المرتبة الثانية عبارات البعد الثالث التي تنص على (ترسيخ ثقافة مشتركة داخل المؤسسة التعليمية) بمتوسط حسابي (٤.٤٩) وبدرجة موافقة (دائماً)، وقد جاءت في المرتبة الثالثة عبارات البعد الأول التي تنص على (تطوير رؤية مشتركة) بمتوسط حسابي (٤.٤٨) وبدرجة موافقة (دائماً)، وقد جاءت في المرتبة الرابعة عبارات البعد الثاني التي تنص على (بناء اتفاق جماعي بخصوص أهداف المؤسسة التعليمية وأولوياتها) بمتوسط حسابي (٤.٤٧) وبدرجة موافقة (دائماً).

#### • الإجابة عن سؤال البحث الأول: ما درجة ممارسة قادة المدارس لمهارات قيادة التغيير.

حيث أشارت النتائج لاستجابات آراء أفراد عينة البحث تجاه جميع عبارات المحور الأول ومنها ما يلي: "يقوم القائد بتحديد الإمكانيات المتاحة داخل المدرسة، تشجيع المعلمين على استخدام أساليب التدريس الحديثة، نشر روح الإبداع بين

كافة العاملين في المدرسة، تمثيل القائد القدوة الحسنة في القول والفعل والعمل، تقبل أفكار جميع المرؤوسين، وتشجيعهم على التفكير والإبداع" وجاءت العبارات بدرجة موافقة عالية والتي من خلالها نتعرف على درجة ممارسة قادة المدارس لمهارات قيادة التغيير.

يتضح من نتائج المتوسطات لاستجابات أفراد البحث تجاه المحور الثاني (مستوى ممارسة قادة المدارس لأبعاد الثقافة التنظيمية)، انه هناك موافقة عالية تجاه عبارات البحث، وقد جاءت في المرتبة الأولى عبارات البعد الثالث التي تنص على (العلاقات الإنسانية) بمتوسط حسابي (٤.٧٠) وبدرجة موافقة (دائماً)، وقد جاءت في المرتبة الثانية عبارات البعد الرابع التي تنص على (المناخ التنظيمي) بمتوسط حسابي (٤.٦٤) وبدرجة موافقة (دائماً)، وقد جاءت في المرتبة الثالثة عبارات البعد الثاني التي تنص على (العمل الجماعي) بمتوسط حسابي (٤.٤٨) وبدرجة موافقة (دائماً)، وقد جاءت في المرتبة الرابعة عبارات البعد الأول التي تنص على (سياسات المدرسة) بمتوسط حسابي (٤.٣٧) وبدرجة موافقة (دائماً).

• الإجابة عن سؤال البحث الثاني: ما أبعاد الثقافة التنظيمية؟

تم تحديد أبعاد الثقافة التنظيمية في أربع ابعاد هي:

◀◀ سياسات المدرسة

◀◀ المناخ التنظيمي

◀◀ العمل الجماعي

◀◀ العلاقات الإنسانية

• الإجابة عن سؤال البحث والثالث: ما درجة ممارسة قادة المدارس لأبعاد الثقافة التنظيمية؟

حيث عرضت النتائج استجابات اراء أفراد عينة البحث تجاه جميع عبارات المحور الثاني ومنها ما يلي:

التدرج في تنفيذ خطط التغيير داخل المدرسة، يعمل القائد مع مرؤوسيه بروح الفريق الواحد، تقدير الجهود المتميزة للعاملين فيها، تزويد المعلمين بالتعليمات الإدارية والفنية الصادرة من إدارة التعليم"، وجاءت العبارات بدرجة موافقة عالية والتي من خلالها نتعرف على مهارات أبعاد الثقافة التنظيمية ومستوى ممارسة قادة المدارس لهذه الأبعاد، والعلاقة بين قيادة التغيير والثقافة التنظيمية من وجهة نظر قادة المدارس.

يتضح من نتائج المتوسطات لاستجابات أفراد البحث تجاه المحور الثالث (التأثير والتأثر بين قيادة التغيير والثقافة التنظيمية)، انه هناك موافقة عالية تجاه عبارات البحث وقد جاءت في المرتبة الأولى عبارات البعد الأول التي تنص على (ثقافة الإبداع) بمتوسط حسابي (٤.٥٥) وبدرجة موافقة (دائماً)، وقد جاءت في المرتبة الثانية عبارات البعد الثاني التي تنص على (ثقافة الانتماء) بمتوسط

حسابي (٤.٥٤) وبدرجة موافقة (دائماً)، وقد جاءت في المرتبة الثالثة عبارات البعد الثالث التي تنص على (تحسين الأداء) بمتوسط حسابي (٤.٥٣) وبدرجة موافقة (دائماً)، وقد جاءت في المرتبة الرابعة عبارات البعد الرابع التي تنص على (ثقافة التحفيز) بمتوسط حسابي (٤.٤٦) وبدرجة موافقة (دائماً).

• ويأتي هذا المحور للإجابة على سؤال البحث الرابع " تحديد العلاقة بين قيادة التغيير والثقافة التنظيمية من وجهة نظر قادة المدارس ومدى تأثير قيادة التغيير على الثقافة التنظيمية؟

حيث عرضت النتائج استجابات اراء أفراد عينة البحث تجاه جميع عبارات المحور الثالث ومنها ما يلي: تعمل قيادة التغيير على دعم الأفكار الجديدة للمرؤوسين، تؤدي قيادة التغيير الي تعزيز شعور المرؤوسين بالأمان داخل عملهم، تقوم قيادة التغيير بفتح قنوات للاتصال بشكل دائم للمعلمين لتعزيز أدائهم وتقويمه، تقوم قيادة التغيير بدعم الإنجازات الخاصة بالعاملين داخل المدرسة، وجاءت العبارات بدرجة موافقة عالية والتي من خلالها نتعرف على مدى تأثير قيادة التغيير على الثقافة التنظيمية.

• فيما يتعلق بالسؤال الخامس "هل هناك فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات افراد مجتمع البحث حول درجة ممارسة قيادة التغيير ومستوى الثقافة التنظيمية تُعزى لمتغير (المؤهل الدراسي - الدورات التدريبية - سنوات الخبرة)؟"

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات افراد مجتمع البحث حول درجة ممارسة قيادة التغيير ومستوى الثقافة التنظيمية تُعزى لمتغير (المؤهل الدراسي) سواء بالنسبة لأفراد عينة البحث من حملة البكالوريوس أو الماجستير، وتوجد فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات افراد مجتمع البحث حول درجة ممارسة قيادة التغيير ومستوى الثقافة التنظيمية تُعزى لمتغير (الدورات التدريبية) وذلك لصالح الفئة التي حصلت علي تدريب أكثر من خمس دورات وذلك حيث بلغ المتوسط لها نحو (٤.٦٣)، وهو أكبر متوسط، ولا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات افراد مجتمع البحث حول درجة ممارسة قيادة التغيير ومستوى الثقافة التنظيمية تُعزى لمتغير ( سنوات الخبرة).

#### • توصيات البحث:

في ضوء النتائج التي أسفر عنها البحث يورد الباحث عدداً من التوصيات، وهي كما يلي:

- « ضرورة اشراك القائد للمعلمين في صياغة رؤية المدرسة المستقبلية
- « من الواجب ان يحدد القائد نوع التغيير الذي تحتاج المدرسة إلى تطبيقه
- « من المهم ان يقوم القائد بصياغة رؤية ورسالة واضحة عن مستقبل المدرسة
- « العمل على تصميم البرامج التعليمية التي تساعد على تحقيق استراتيجيات التطوير

- « العمل على تشجيع المعلمين على استخدام أساليب التدريس الحديثة
- « يجب ان نقوم بتعزيز الجوانب الإيجابية للثقافة المشتركة داخل المدرسة

◀◀ الحرص على بناء ثقافة تنظيمية جديدة تساعد على تسهيل عملية التغيير  
 ◀◀ من المهم القيام ب حل الصراعات التي تحدث داخل المدرسة بكفاءة عالية  
 ◀◀ يقوم القائد بتوزيع مهام العمل بناء على القدرات والمؤهلات التي يمتلكها المعلمين.

#### • المقترحات ببحوث مستقبلية:

لما كان ميدان البحث يفتقر إلى البحوث والدراسات التي تتناول موضوعات مماثلة لموضوع هذا البحث وسعياً إلى إثراء هذا الميدان بالبحوث ذات الصلة فالباحث يقترح ما يلي:

◀◀ توجيه طلبة الدراسات العليا لإجراء مزيد من البحوث والدراسات حول أثر قيادة التغيير على الثقافة التنظيمية لدى قادة المدارس.  
 ◀◀ دراسة واقع المعلومات اللازمة لقيادته التغيير بما يخدم البيئة المدرسية.  
 ◀◀ دراسة أثر الدورات والبرامج التفاعلية للمعلمين في تنمية مهارات القيادات التعليمية والمدرسية.  
 ◀◀ برنامج مقترح لدعم المعلمين في عملية اتخاذ القرارات، والوصول إلى القرارات الصحيحة المتعلقة بقيادة التغيير في المدرسة.

#### • المراجع العربية:

- أبو كريم، أحمد فتحي، والقطيضان، رائد موسى عبد الله. (٢٠٢٠). قيادة التغيير لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعديهم، مجلة الثقافة والتنمية، (١٥٤).
- أبو معيلق، أماني جمال نبهان. (١٤٣٣). علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية الحكومية بمحافظات غزة وسبل تطويرها، رسالت ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة.
- الأحمري، أمل ناصر عبد الرحمن. (٢٠١٥). إدارة التغيير لدى القيادات النسائية في مكاتب التعليم بمنطقة عسير "دراسة ميدانية"، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، (١٦٥)٣٤.
- أيوب، حنان عصام. (٢٠١٢). درجة فاعلية المدراء في قيادة التغيير اللازمة لتطوير الإداري في المدارس الحكومية الأساسية في فلسطين من وجهة نظرهم، رسالت ماجستير منشورة، جامعة النجاح الوطنية: فلسطين.
- بدران، عدنان. (٢٠١٣). قيادة التغيير في المدرسة: لمواجهة تحديات قرن جديد، مؤتمر قيادة التغيير في المدرسة، لماذا وكيف؟، الملتقى الثقافى التربوي للمدارس الخاصة، العقبة: الأردن.
- بركات، سليم. (٢٠١٦). الثقافة: مفهوم وممارسة، مجلة اتحاد الكتاب العرب، (٥٣٩)٤٥.
- الثبيتي، خالد بن عواض بن عبد الله. (٢٠١٨). قيادة التغيير في أقسام الإدارة التربوية بالجامعات السعودية في ضوء نموذج كوتر للتغيير، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، (١)١٠.
- الجحدلي، خلود غازي عاتق. (٢٠١٩). علاقة الثقافة التنظيمية بالممارسات الإدارية لدى مديرات المدارس بمحافظة رابغ، مجلة القراءة والمعرفة، (٢١٤).
- الجنازرة، أسماء علي محمود. (٢٠٢٠). البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالإدارة بالتجوال من وجهة نظر المشرفين التربويين ومساعدي المديرين، رسالت ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط: عمان.

- حجازين، هشام عدنان موسى. (٢٠١١). الدور الاجتماعي لمدير المدرسة الثانوية بمحافظة البلقاء وعلاقته بالثقافة التنظيمية في ضوء مبادئ الجودة، مجلة كلية التربية، ٣(١٤٥).
- الحضرمي، ليلى عبد الله. (٢٠١٦). إدارة التغيير، مجلة عمان الرقمية، قطاع الخدمات الإلكترونية.
- الحميدي، تهاني محسن بدر. (٢٠١٢). الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية في الكويت وعلاقتها بالتغيير التنظيمي، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط: الأردن.
- داود، عبد العزيز أحمد محمد. (٢٠١١). الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة: دراسة ميدانية بمحافظة كفر الشيخ، مجلة كلية التربية، ٢(٣٥).
- الدوسري، منصور بداح. (٢٠١٩). الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس محافظة بيشة من وجهة نظر المعلمين، مجلة كلية التربية، ٣٥(١٠).
- سمير، عباس. (٢٠٠٧). الثقافة التنظيمية وعلاقتها باستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية بين النظام القديم ونظام LMD، رسالة ماجستير منشورة، جامعة باجي مختار عنابة: الجزائر.
- الشلاقي، حامد نافع مصيح. (٢٠٢٠). واقع إدارة التغيير في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة حائل وسبل تطويرها من وجهة نظر القيادات التربوية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٤(٣١).
- الشمري، ناصر عطا. (٢٠١٩). درجة فعالية مدرء المدارس في قيادة التغيير اللازمة للتطوير الإداري في المدارس في دولة الكويت من وجهات نظرهم، رسالة ماجستير منشورة، جامعة آل البيت: الأردن.
- عبد المالك، هبال. (٢٠١٥). دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية عن تطبيق نظام "ل.م.د" في جامعات من الشرق الجزائري، رسالة دكتوراه منشورة، جامعة فرحات عباس سطيف: الجزائر.
- عبد الهادي، ليلى أحمد رضا رشيد. (٢٠١٩). مدي ملاءمة الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية بمديرية التربية والتعليم عمان الأولي لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر مديريها، مجلة دراسات العلوم التربوية، ٤٦(٢).
- عبيد، عوني فتحي خليل. (٢٠٠٩). واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية: دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية: غزة.
- العزام، ميسم فوزي. (٢٠١٦). درجه ممارسه مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظه اربد لقياده التغيير من وجهة نظر المعلمين، مجله دراسات العلوم التربوية، ٤٣(٣).
- العطوي، عامر علي، والشيباني، الهام ناظم. (٢٠١٠). قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، ١٢(٤).
- عطية، عيسى المختار. (٢٠١٩). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة التغيير المدرسي، مجلة القلعة، ١٢(١).
- عليان، ربحي مصطفى. (٢٠١٥). إدارة التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع: عمان.
- المنزي، عطا الله بن فأحس راضي. (٢٠١٩). مستوي الثقافة التنظيمية بالمدارس المتوسطة والثانوية بمدينة عرعر من وجهة نظر المديرين والمعلمين، مجلة البحوث التربوية والنفسية، ١٦(٦١).
- العوضي، عادل خير الله ناصر بن عبد الله. (٢٠٢٠). أثر الثقافة التنظيمية في الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ٧(٣٧).

- العبد، ذيب. (٢٠١٥). إدارة التغيير التنظيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية: دراسة ميدانية بمديرية اتصالات الجزائر، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة: الجزائر.
- عيدا روس، أحمد نجم الدين أحمد. (٢٠٠٦). تجويد إدارة الثقافة التنظيمية بمؤسسات التعليم الأساسي بمصر في ضوء مدخل إدارة التغيير، مجلة المجلي العالمي لجمعيات التربية المقارنة مجلة الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٩(١٨).
- الغامدي، ماجد سعيد محمد. (٢٠١٦). مدي توافر كفايات إدارة التغيير لدي قادة مدارس أنموذج تطوير بمحافظة جدة من وجهة نظر معلمها، مجلة كلية التربية جامعة الأزهر، ٣٥(١٦٨).
- الغضوري، حنان محمد. (٢٠٢٠). الأنماط القيادية لدي مديري المدارس وأثرها على الالتزام التنظيمي للمعلمين: دراسة ميدانية على المدارس الحكومية الكويتية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٤(٢٨).
- العمريّة، بثينة بنت سعيد بن علي. (٢٠١٩). واقع ممارسة المشرفين التربويين لقيادة التغيير بالمدارس الحكومية في سلطنة عمان، رسالة ماجستير منشورة، جامعة السلطان قابوس: عمان.
- مقابلة، منصور أحمد حسين. (٢٠١٩). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لقيادة التغيير من وجهة نظر المعلمين وسبل تطويرها، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، ١٠(٢).
- هيبه، زكريا محمد، عسيري، أسمهان بنت عبد الرحمن آل منير. (٢٠١٨). واقع ممارسة مديرات المدارس لأدوارهن حول قيادة التغيير في المدارس الثانوية للبنات بالمدينة المنورة، مجلة العلوم التربوية، ٢(٣).

