

واقع ممارسة مديرات المدارس لأدوارهن حول قيادة التغيير  
في المدارس الثانوية للبنات بالمدينة المنورة

إعداد

أ.د/ زكريا محمد هيبه / أ/ أسمهان بنت عبدالرحمن آل منير عسيري

أستاذ مشارك بجامعة طيبة

وأستاذ بجامعة العريش



## واقع ممارسة مديرات المدارس لأدوارهن حول قيادة التغيير في المدارس الثانوية للبنات بالمدينة المنورة

أ.د/ زكريا محمد هيبية وأ/ أسمة بنت عبدالرحمن آل منير عسيري

### المستخلص:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع ممارسة مديرات المدارس لأدوارهن حول قيادة التغيير وتحسين الأداء المدرسي في المدارس الثانوية للبنات بالمدينة المنورة. وتكونت عينة الدراسة من جميع أفراد المجتمع الأصلي من المديرات وبلغ عددهن (٧٦) مديرة، وعينة ممثلة من المعلمات بلغ عددهن (٣٢٨) معلمة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهدافها تم إعداد استبانة تكونت ستة مجالات وهي: (بناء رؤية مستقبلية للتغيير، تنمية العلاقات الإنسانية، بناء فرق التغيير، تحقيق مبدأ الشراكة في عملية التغيير، فاعلية الاتصال بالآخرين، التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير). كما تم إجراء المقابلات مع بعض المديرات والمعلمات، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: يرى أفراد عينة الدراسة أن ممارسة مديرات المدارس لأدوارهن حول قيادة التغيير في مدارس التعليم الثانوي للبنات بالمدينة المنورة بدرجة متوسطة. وفي ضوء النتائج تم وضع عدد من التوصيات والمقترحات التي قد تساعد في تحسين الأداء المدرسي باستخدام مدخل قيادة التغيير.

**مقدمة الدراسة:**

يتطلب التطور المعرفي الهائل والتقدم التقني المتسارع التكيف مع متغيرات العصر؛ وبعد هذا التكيف من أبرز التحديات التي تواجه المجتمعات في القرن الحادي والعشرين، وهنا تبرز أهمية دور التربية في التعامل مع هذا التغيير في المؤسسات التربوية. وقد أدى تطور علم التربية إلى تعقد مهام مدرء المدارس، فلم تعد الأساليب التربوية القديمة قادرة على التعامل مع هذه المستجدات بالشكل المطلوب؛ وإنما أصبح عملاً جماعياً يتطلب تضافر جهود العاملين من أجل تحقيق تحسين الأداء.

ويؤكد الزهراني (2012) أن التعليم العام هو الأداة والوسيلة المهمة لإحداث التغيير وتنمية القدرات والمهارات. كما أن وجود المشاريع التي تهتم بتطوير التعليم، تبشر بإحداث تغييرات نوعية كبيرة في التربية والتعليم، ولكن هذه التغييرات لن تؤتي ثمارها ما لم تتوفر لها مقومات النجاح، ويأتي في مقدمتها إلى جانب وفرة الموارد المادية تأهيل شامل للطاقات التربوية العاملة، وقيادات تربوية مؤثرة وقادرة على قيادة عمليات التغيير وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها المنشودة.

وتعتبر القيادة عملية تواصل وتفاعل دائم ومتغير حسب الموقف والظروف، فتجعل المنظمة أكثر ديناميكية وفاعلية في قدرتها على تحقيق أهدافها (الحريري، 2011). وترى عماد الدين (2004) أن القيادة تؤثر على العاملين وقدرتهم على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال التحسين والتطوير المستمر لمستوى الأداء، فالقيادة عملية تعاونية مشتركة تسهم في تحقيق المنظمة لأهدافها، في ظل عصر ثورة المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات، والتي تتطلب ضرورة تطوير القيادة التربوية بما ينسجم مع متطلبات العصر.

وفي إطار إعادة التفكير في القيادة بصفة عامة، وفي دور القائد التربوي بصفة خاصة، ينبغي الإشارة إلى أن الإدارة المدرسية ليست مجرد تسيير للأعمال الروتينية اليومية، بل هي عملية قيادة، فالسلطة التي يتحلّى بها مدير المدرسة ترغم العاملين على الطاعة، وتنفيذ القوانين والأنظمة والتعليمات، لكنها لا تشجعهم على التحفيز والانتماء والإبداع في العمل، فلا بد أن يكون القائد محفزاً ومجدداً للعمل، متماشياً مع التطورات التي تزداد يوماً بعد يوم (Fullan, 2001). ويعد مدير المدرسة هو الركن الأساسي الذي يقوم عليه كيان المدرسة والمحرك لطاقتها

وإمكانياتها البشرية والمادية، والموجه والمنسق لهذه الطاقات والإمكانيات لتحقيق الغايات التربوية التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها. إن المدير قائد تربوي في مؤسسته يؤثر في كافة العاملين، ويشجعهم على المشاركة الفاعلة وتحمل المسؤولية في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة ويجني معهم النجاحات المأمولة القابلة للتحقيق (النكالي، 2010). كما يسعى إلى تطوير رؤية مشتركة للمدرسة، ويركز على الاتصال المستمر داخل المدرسة وخارجها، ويعمل على تطوير المناهج والأساليب، وتوفير أفضل الإمكانيات والتجهيزات، ويحرص على المشاركة في صنع القرارات وإحداث التغيير في بيئة إبداعية متميزة (دروزة، 2003)، حيث إن قيادة التغيير نمط قيادي يبني الحماس والدافعية لدى العاملين في المؤسسة التعليمية للتغيير، ويزرع لديهم الأمل بالمستقبل، كما تسعى قيادة التغيير إلى الابتكار والتنظيم والتنافس وبالتالي يعزم جميع أفراد المنظمة على التغيير إلى الأفضل (فهيم، 2004).

ويعد التغيير من أعظم التحديات التي تواجه المنظمات المختلفة في عالم الإدارة؛ فقد أصبح ضرورة لتطوير هذه المنظمات (الشريفة، 2004)، وحتى تتم عملية التغيير بالصورة المثالية، يجب أن يكون هناك تخطيط يدرس الوضع القائم في المنظمة ويرسم سيناريو مستقبلي للانتقال بالمنظمة إلى وضع أفضل مما كانت عليه، ويجب على القائد أن يخطو خارج الإطار المألوف في العمل والتفكير، وتحليل كافة العناصر التي تحقق التغيير المطلوب (توفيق، 2009).

### مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

يعاب على المؤسسات التعليمية مقاومتها للتغيير، ولن تزول هذه المقاومة إلا بوجود أزمة تربوية تحرك الأنظمة التعليمية بالقوة نحو التطوير والتغيير. كما أن إحداث عمليات التغيير تمر بمراحل متعددة تحتاج إلى مهارات عالية في قيادة التغيير وتوجيهه؛ فالإنسان يفضل أن يتعايش مع ما تألف معه من خبرات، وما تعود عليه من استراتيجيات ومهارات؛ ولاسيما أن عملية التغيير تتطلب منه جهودًا لا يستهان بها في إعادة تأهيله وتدريبه في ضوء متطلبات الرؤى والأفكار، والاستراتيجيات الأدائية الجديدة. وهنا تكمن الحاجة لبذل كل ما يمكن من جهد لمقاومة ردود الأفعال السلبية، والمعوقات المحتملة لإدخال التغيير (القداح، 2010).

وقد حظيت القيادة المدرسية باهتمام كبير لتكون مهياً ومعدة لقيادة التغييرات المطلوبة لرفع جودة إنتاجية المدارس من خلال الانتقال من حالة رد الفعل إلى حالة الإنجاز والعمل بروح الفريق (مصطفى، 2002)، ولمسايرة هذه التوجهات اهتمت وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية بالتغيير وقيادته من أجل تحسين أداء المدارس والتي مازالت في معظم مدارس التعليم العام بعيدة عن مفهوم قيادة التغيير. حيث تكثر في مجال التربية والتعليم التغييرات التي لا تحقق أي تقدم ملموس في مجارة التغييرات المتسارعة وتحدياتها المتعددة، وذلك بسبب العشوائية، والافتقار إلى الخطط المدروسة، إلى جانب غياب القيادة المؤثرة والقدرة على توجيه جهود التغيير نحو تحقيق الأهداف؛ وأن التغيير في المؤسسات التربوية من أهم العمليات التي يجب على القادة فهمها وتبنيها لضمان تحسين أداء فعال وناجح للعملية التعليمية (الشريف، 2012).

ويرى الزهراني (2009) أن مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية محاطة بأسوار عالية تفصلها عن حركة التغيير والتفاعل المطلوب مع متطلبات العصر وطموحاته المتجددة، حيث لم تستطع التكيف مع مستجدات العصر ومتطلباته وتحدياته، وتعجز عن حل كثير من مشكلاتها، ويعتبرها أكثر الطلاب مكاناً غير مرغوب لأن الأسلوب التقليدي في الأداء لا يزال هو السائد في نظامنا التعليمي، مما يؤدي إلى عدم قدرة العملية التربوية والتعليمية على مواكبة التطورات والاستجابة للتحديات الراهنة، نظراً لاتصافها في ظل هذا الأسلوب التقليدي بالجمود والمركزية التي تعوق جهود إحداث التغيير؛ لذلك نحن بحاجة لفهم أعمق لنظامنا التعليمي وللمشكلات التي تواجهه، وبحاجة أكثر لطرح حلول جديدة وإبداعية لتلك المشكلات. فالمدارس التي نجحت في تأدية دورها قبل عشرين سنة من غير المرجح أن تستمر في نجاحها بنفس الأسلوب التي كانت تسير عليه، فالعصر يتغير ومشاكله تتعدد وبالتالي يجب أن تتغير المدرسة، ويتغير الفكر والمفاهيم التي تسيرها.

ومن خلال المقابلات التي أجريت مع بعض مديرات المدارس فقد أشار البعض منهن إلى اهتمامهن بالجوانب الإدارية وتطبيق الأنظمة على حساب الاهتمام بالجوانب الفنية والمهنية بالنسبة للمعلمات، والنمو المعرفي لدى

الطالبات؛ واتضح قلة إدراك المديرات للمهارات اللازمة للتغيير لتحسين الأداء المدرسي.

وقد أكدت العديد من الدراسات كدراسة هوبر وبوتر Hooper & Potter (2001)، وعماد الدين (2004)، وسليمان (2005)، والسبيعي (2009)، والغامدي (2013)، والناجم (2014)، أن عدم توفر القيادة المؤثرة وغياب الدور القيادي وقلة ممارسة دور القائد في التغيير بشكل فعال وضعف كفاية القيادات الإدارية، وإهمال تحفيز العاملين وضعف مشاركتهم في التغيير، وانعدام التواصل المستمر فيما بينهم تعد من أبرز المعوقات التي تواجه عملية قيادة التغيير، وأن هناك حاجة ماسة إلى ظهور قيادة تغيير قادرة على استيعاب التغيرات والتعامل مع ما تفرضه التحديات وصولاً إلى تحقيق التحسين والتطوير المنشود.

ومن خلال ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة الحالية في التساؤل الرئيس

التالي:

ما واقع ممارسة مديرات المدارس لأدوارهن حول قيادة التغيير في المدارس الثانوية للبنات بالمدينة المنورة من حيث المجالات: (بناء رؤية مستقبلية للتغيير - تنمية العلاقات الإنسانية - بناء فرق التغيير - تحقيق مبدأ الشراكة في عملية التغيير - فاعلية الاتصال بالآخرين - التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير)؟  
أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى الكشف عن واقع ممارسة مديرات المدارس لأدوارهن حول قيادة التغيير في المدارس الثانوية للبنات بالمدينة المنورة من حيث المجالات: (بناء رؤية مستقبلية للتغيير - تنمية العلاقات الإنسانية - بناء فرق التغيير - تحقيق مبدأ الشراكة في عملية التغيير - فاعلية الاتصال بالآخرين - التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير).

أهمية الدراسة:

تتضح أهمية الدراسة من خلال:

- أهمية الموضوع الذي تناولته - قيادة التغيير - حيث تحتل قيادة التغيير أهمية خاصة على المستويين العالمي والمحلي لما لها دور فاعل في تحسين العملية التعليمية لأنها تدفع إلى الإبداع والابتكار والعمل الجماعي.
- تتزامن الدراسة الحالية مع اهتمام المملكة العربية السعودية بقيادة التغيير، ومواكبة التطورات الحديثة والتغييرات المتطورة لمواجهة المستقبل.

■ قد تستفيد عدة جهات من الدراسة الحالية، مثل وزارة التعليم والادارات العامة للتعليم والمدارس والمراكز البحثية، من خلال ما توصلت إليه الدراسة من نتائج وتوصيات.

### مصطلحات الدراسة:

#### قيادة التغيير:

عرف القحطاني (2001، ص188) قيادة التغيير بأنها "التدخل المنظم الذي يقوم به القائد لإحداث تغيير مدرّس في عناصر العمل التنظيمي فيوجهه نحو غايات معينة، ويتم التحكم في مساره وأهدافه وطريقة تنفيذه بهدف إحداث توافق مع بيئة التنظيم واستجابة لمتطلباتها بكفاءة وفاعلية في ظل الاستخدام الأمثل للمعرفة والمهارات والإمكانات المادية والتقنية المتاحة". وعرفها عبدالغفار (2010، ص85) بأنها "عملية منظمة لتخطيط وتنظيم وتوجيه التغيير في المؤسسات التربوية، وإيجاد علاقات متوازنة بينه وبين البيئة المحلية، وما يكتنفها من متغيرات ومستجدات، وذلك لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة من أجل التطوير"، ويرى بريخ (2012، ص72) أن قيادة التغيير "هي القيادة التي تستغل أفضل الطرق والسبل للرفي بالمدرسة، من خلال عمليات الإدارة المدرسية، لمواكبة التطور العلمي والتكنولوجي والمعرفي".

ويمكن تعريفها إجرائيًا بأنها: عمل مستمر وشامل تقوم به مديرة المدرسة الثانوية من خلال توظيفها الصفات والمهارات القيادية التي تتمتع بها للتأثير في المعلمات وتوجيههن لإحداث التغيير الفاعل الذي يضمن للعملية التربوية والتعليمية التكيف مع المتغيرات من خلال: بناء رؤية مستقبلية للتغيير، وتنمية العلاقات الإنسانية، وبناء فرق التغيير، وتحقيق مبدأ الشراكة في عملية التغيير، وفاعلية الاتصال بالآخرين، والتحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير وذلك وفقًا للموارد البشرية والإمكانات المادية والفنية المتاحة للمؤسسة التعليمية.

#### منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لهذه الدراسة، حيث يتم وصف الظاهرة، وتحليل بياناتها وتفسيرها (العساف، 2010)، لاستخلاص تعميمات ونتائج ذات مغزى يمكن الاستفادة منها في تحسين جودة أداء المدرسة.

### مجتمع وعينة الدراسة:

تكون المجتمع الأصلي للدراسة من فئة المديرات التي بلغ عددهن (76) مديرة، وبلغ المجتمع الأصلي لفئة المعلمات (2252) معلمة في مدارس التعليم العام الثانوي للبنات بالمدينة المنورة. وتكونت عينة الدراسة من جميع أفراد المجتمع الأصلي من المديرات وبلغ عددهن (76) مديرة تم اختيارهن باستخدام الطريقة العمدية، وعينة ممثلة من المعلمات بلغ عددهن (328) معلمة بنسبة 14.6% من المجتمع الأصلي تم اختيارهن بالطريقة العشوائية،

### حدود الدراسة:

#### تحدد الدراسة بالحدود التالية:

■ **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على قيادة التغيير في المدارس الثانوية للبنات بالمدينة المنورة والتي تتمثل مجالاتها في: (بناء رؤية مستقبليّة للتغيير - تنمية العلاقات الإنسانية - بناء فرق التغيير - تحقيق مبدأ الشراكة في عملية التغيير - فاعلية الاتصال بالآخرين - التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير).

■ **الحدود الزمانية:** أجريت الدراسة الميدانية في الفصل الدراسي الثاني للعام ١٤٣٦/١٤٣٧هـ.

#### الدراسات السابقة:

قام الباحثان بعرض الدراسات السابقة حسب تسلسلها الزمني من القدم للأحداث كما يلي:

- **دراسة: كوشرين (Cochren,1993):** هدفت الدراسة إلى إيجاد نموذج مفاهيمي لمساعدة القادة التربويين لإدارة التغيير، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى أن عدم رضا القادة التربويين عن قدرتهم على إدارة التغيير بفاعلية، وأن القيادة عنصر مهم لإحداث التغيير على الوجه المطلوب، كما توصلت الدراسة إلى أن أهم معوقات إدارة التغيير تتمثل في: عدم توفر القيادة الفاعلة وضعف الدافعية لديهم وانخفاض المستوى المهني للقادة.

- **دراسة: الحارثي (2000):** هدفت الدراسة إلى تغيير السلوك القيادي لمدير المدرسة لمواكبة التطور المستمر في مجال الإدارة المدرسية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة

- إلى: قلة مساهمة برنامج دورات مديري المدارس المتوسطة والثانوية في تغيير السلوك القيادي لمديري المدارس بمحافظة الطائف، كما توجد فروق دالة إحصائية باختلاف متغير المؤهل العلمي في البعد الإنساني للمؤهلات التالية: بكالوريوس تربوي، بكالوريوس غير تربوي، لصالح حملة البكالوريوس التربوي.
- **دراسة: كوتر وجون (Kotter & John, 2001):** هدفت الدراسة إلى الاطلاع على تجارب المؤسسات المختلفة لإحداث التغيير التنظيمي ومنها قيادة التغيير، والكشف عن الأخطاء التي تعيق الإدارة من تطبيق التغيير، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من الخطوات التي تساعد على إحداث التغيير المخطط بنجاح، كتفعيل الاتصال والاهتمام بالشراكة في صنع القرار، والتركيز على التحفيز الذي يساعد على إنجاز المهام لما هو أفضل.
- **دراسة: هوبير وبوتير (Hooper & Potter, 2001):** هدفت الدراسة إلى الاطلاع على الأدبيات التي تناولت موضوع التغيير، واستعراض بعض الأساليب التي يمكن أن تسهم في تطبيقه بفاعلية، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي؛ واستخدمت الدراسة المقابلات تم تطبيقها على 25 قائداً من القادة المتميزين في المدارس، وبعد تحليل البيانات باستخدام التكرارات والنسب المئوية توصلت الدراسة إلى أن: الاهتمام بقوة الاتصال بين القائد والعاملين والاهتمام بالعلاقات الإنسانية، والاهتمام بتحفيز العاملين وتقويض المهام والانتقال من النمط التقليدي المبني على إعطاء الأوامر والرقابة، نحو النمط المبني على تمكين العاملين وتعزيز طاقاتهم بدلاً من مراقبة سلوكياتهم، والتأكيد على الأنشطة القيادية الحديثة المتمثلة في بناء شبكات من العلاقات للتواصل بين الأفراد من مختلف المستويات التنظيمية يساعدهم على التغيير.
- **دراسة: باجلي وقرين (Pagli & Green, 2002):** هدفت الدراسة إلى التعرف على واقعية المديرين نحو قيادة التغيير، من خلال: إحداث التوجيه اللازم لعملية التغيير، والتغلب على المشكلات، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة وبعد تحليل البيانات باستخدام التكرارات والنسب المئوية، توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، منها: اتفاق الجميع على صعوبة قيادة التغيير، والقلة منهم يتفوقون على كيفية القيام الفعال بها، وأن

معظم خبراء التغيير يستحوذ عليهم هاجس القضايا (اليسيرة) مثل ثقافة التغيير، والدوافع للتغيير، وأن الوقوف على هذه القضايا وحدها لن يحقق التغيير، بل لا بد من الوقوف والنظر في القضايا الصعبة مثل الوقت، والعدد اللازم من الأشخاص للتنفيذ، مع الاهتمام بتدريبهم، وتأهيلهم، وتوعيتهم.

- **دراسة: دقاسمة (2002):** هدفت الدراسة إلى تعرف اتجاهات المديرين في الإدارات الحكومية لنجاح التغيير التنظيمي، وبيان مدى توفر السمات الإيجابية لعملية التغيير التنظيمي الفعال، وكيفية حدوث التغييرات التنظيمية في الدوائر الحكومية، ومعرفة معوقات وسمات والعوامل المؤثرة في التغيير التنظيمي، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن من أهم القوى الدافعة لعملية التغيير هي تحسين وتطوير الأداء الفردي والمؤسسي وزيادة الإنتاجية وتحقيق الكفاية، كما أن من أهم سمات عملية التغيير هي انطلاق عملية التغيير من سياسة محددة وهادفة، واتصاف عملية التغيير بالتخطيط المسبق، كما توصلت الدراسة إلى أن من أهم متطلبات نجاح جهود التغيير هي وضوح هدف التغيير لدى كافة المعنيين ببرامج عملية التغيير، ومشاركة جميع العاملين بروح الفريق الواحد.

- **دراسة: دروزة (2003):** هدفت الدراسة إلى التحقق من مدى قدرة مدير المدرسة على اتخاذ القرارات التطويرية وإحداث التغيير في العملية التعليمية، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أن سنوات الخبرة في مجال الإدارة المدرسية لها أثر كبير في إحداث المدير للتغيير الأفضل، وقد أجمع المستجيبون على أن النظام البيروقراطي والروتين الإداري في العمل واستئثار المسؤولين باتخاذ القرارات وعدم مشاركة المدير هي من الأسباب التي تحول دون أحداث التغيير الأفضل في المدرسة.

- **دراسة: عماد الدين (2003):** "تقويم فعالية برنامج تطوير الإدارة المدرسية في إعداد مدير المدرسة في الأردن لقيادة التغيير في مدرسته". هدفت الدراسة إلى تعرف مدى نجاح برنامج تطوير الإدارة المدرسية في إعداد مدير المدرسة ليصبح قائدًا فاعلاً للتغيير، واستقصاء وجهات نظر الفئات المعنية بالبرنامج حول أبرز الممارسات المتصلة بقيادة التغيير، استخدمت الباحثة المنهج شبه التجريبي، كما استخدمت الاستبانة والمقابلة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن الممارسات المتصلة بقيادة التغيير تنطبق بدرجة كبيرة على سلوكيات

- مديري المدارس المشاركة في البرنامج، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة تعزى للمؤهل العلمي.
- **دراسة: الحميدي (2004):** هدفت الدراسة إلى التعرف على المهارات الإبداعية اللازمة لقائد التغيير، ومدى توفرها لدى المديرين والمديرات، وتعرف الأساليب المستخدمة لتطويرها، وإمكانية تطبيقها، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الاستبانة لجمع المعلومات، تكونت عينة الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية والمشرفين والمشرفات بمدينة الطائف، وبعد تحليل البيانات باستخدام التكرارات والنسب المئوية، توصلت الدراسة إلى: أن المهارات الإبداعية اللازمة لقائد التغيير هي: الأصالة والمرونة والمشاركة والاتصال والطلاقة والحساسية للمشكلات، والاحتفاظ بالاتجاه والتفاصيل، وأشارت الدراسة إلى أن هناك عدة أساليب لتنمية هذه المهارات مثل: التحفيز والاتصال، والعصف الذهني، كما أكدت الدراسة على أهمية توفر هذه المهارات لدى مديري ومديرات المدارس من وجهة نظر المشرفين التربويين والمشرفات بدرجة عالية لكي يمارسوا دورهم في قيادة التغيير.
- **دراسة الحراحشة والنوباني (2007):** هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات القادة التربويين في الأردن نحو التغيير التنظيمي، ومعرفة أثر كل من المستوى الوظيفي والمؤهل العلمي والخبرة الإدارية على اتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة؛ وبعد تحليل البيانات باستخدام التكرارات والنسب المئوية توصلت الدراسة إلى أن: اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي إيجابية.
- **دراسة الزهراني (2007):** هدفت الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة المشرفين التربويين بمكة المكرمة لقيادة التغيير من وجهة نظر رؤسائهم، والتعرف على درجة ممارسة المشرفين التربويين لقيادة التغيير من وجهة نظر المستفيدين منهم، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة وتوصلت الدراسة إلى أن المشرفين التربويين يمارسون قيادة التغيير بمراحلها وأبعادها المختلفة بدرجة متوسطة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسات المشرفين التربويين لقيادة التغيير تبعاً لاختلاف المؤهل العلمي.

- **دراسة: العنزي (2007):** "هدفت الدراسة تعرف اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي كما يراه القادة التربويين من وجهة نظرهم بالمملكة العربية السعودية". هدفت الدراسة التعرف على اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي كما يراه القادة التربويين من وجهة نظرهم والتعرف على العلاقة بين اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي ومدى التزامهم، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، استخدمت الدراسة الاستبانة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة التغيير في بناء الثقافة ودعمها بدرجة كبيرة وعدم وجود فروق دالة إحصائية لممارسة المديرين للتغيير في بناء الرؤية والتي تعزى لمتغير سنوات الخدمة.
- **دراسة تشوبوانا (Tshubwana,2007) :** هدفت الدراسة إلى تعرف دور مديري المدارس في إدارة التغيير حيث تم اختيار خمس مدارس ثانوية بمنطقة فيمبي بولاية أليمبويو، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدم الباحث المقابلة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى: أن نقص التدريب المتعلق بإدارة التغيير يؤدي إلى مقاومة وإعاقة التغيير، وأوصت الدراسة إلى المشاركة والتعاون داخل المدرسة من أجل تحسين وتطوير الأداء.
- **دراسة الزهراني(2008):** هدفت الدراسة إلى تعرف واقع ممارسة قيادة التغيير من قبل مديري مراكز الإشراف التربوي بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظرهم، ومن وجهة نظر المشرفين التربويين، والكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات مديري مراكز الإشراف والمشرفين التربويين في كل بعد من أبعاد قيادة التغيير، استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن مديرو مراكز الإشراف التربوي يرون أنهم يمارسون قيادة التغيير في تنمية العلاقات الإنسانية بدرجة عالية، بينما يرى المشرفون التربويين أنهم يمارسون العلاقات الإنسانية بدرجة عالية، كما يرى مديرو مراكز الإشراف التربوي أنهم يمارسون قيادة التغيير في التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير بدرجة عالية بينما يرى المشرفون التربويون أنهم يمارسونها بدرجة متوسطة.
- **دراسة: الهيبيل (2008):** هدفت الدراسة إلى تحديد مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لدورهم كقادة لإدارة التغيير من وجهة نظر المعلمين، والكشف عن دور متغيرات (الجنس، والمؤهل، وسنوات الخدمة،

والمنطقة التعليمية)، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوي لدورهم كقادة للتغيير جيدة ولبناء الرؤية ودعم الثقافة والعلاقات الإنسانية بدرجة كبيرة، كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين لدى ممارسة المديرين والتي تعزى لسنوات الخدمة في مجال الرؤية وفي مجال دعم الثقافة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين لمدى ممارسة المديرين والتي تعزى لسنوات الخدمة في مجال تشجيع العاملين للتغيير، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين لمدى المديرين لإدارة التغيير الكلية والتي تعزى لسنوات الخدمة وجاءت الفروق لأصحاب سنوات الخدمة الطويلة.

- **دراسة: جوكس (Gokce,2009)** هدفت الدراسة إلى تحسين إدارة المدارس بتركيا وذلك من خلال تحديد سلوك مدرء المدارس في إدارة عملية التغيير من وجهة نظر المعلمين والمديرين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدم الباحث المقابلة لجمع البيانات تم تطبيقها على عينة مكونة من (80) من المدرء و(280) من المعلمين، وبعد تحليل البيانات باستخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي توصلت الدراسة إلى إتمام سلوك المدرء والمعلمين في عملية التغيير، كذلك إيجاد برنامج تعليمي لإدارة التغيير للعمل على تحسين إدارة المدرسة.

- **دراسة: السبيعي (2009)** : هدفت الدراسة إلى تحديد درجة أهمية الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير، ودرجة إمكانية ممارستها وأهم المعوقات التي تحول دون ذلك من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير مهمة بدرجة كبيرة جداً من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة، كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد مجتمع الدراسة لدرجة وجود المعوقات التي تحول دون ممارسة مديري التربية والتعليم لأدوارهم القيادية باختلاف متغير المؤهل العلمي.

- دراسة: بينج وتشينج (Ping & Cheung, 2009): هدفت الدراسة إلى عرض آليات عمليات التغيير التنظيمي، ودعم القادة لجهود إصلاح المناهج والمقررات الدراسية، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن القادة المشاركين لديهم القدرة على دعم استراتيجيات التغيير التي تتبناها المدرسة وتشجيع المعلمين على التغيير اللازم، وأن ممارسة التغيير لتعزيز المشاركة جاءت بدرجة منخفضة، وأكدت على دعم ثقافة التغيير وممارستها والاهتمام بالعاملين لإحداث التغيير وعدم وجود فروق دالة إحصائية في ممارسة إدارة التغيير في بناء الرؤية والتي تعزى لمتغير المؤهل العلمي ومتغير الدورات التدريبية.
- دراسة: نيني (Ninni, 2010): هدفت الدراسة إلى تعرف الدور المناط لمدرء المدارس كوكلاء للتغيير ودورهم في الاستجابة للإصلاح التعليمي، باستخدام المنهج الكمي، والكيفي معاً، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، كما تم جمع بيانات الدراسة باستخدام الملاحظات الميدانية والمقابلات مع مديري المدارس المشاركين، وتوصلت الدراسة إلى أن معظم مدرء المدارس يمتلكون تصور إيجابي نحو التغيير، كما يتمتع مدرء المدارس بمبادرات للتحسين المدرسي ومنها: تكوين رؤية واضحة لممارسة التغيير بشكل كبير، والتشجيع على المشاركة في بناء ثقافة التغيير، وتشكيل فريق للتحسين والتطوير من أجل التغيير، كما توصلت إلى وجود فروق دالة إحصائية لممارسة مديري المدارس لإدارة التغيير في بناء الرؤية وفي تشجيع العاملين والتي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- دراسة سمارت (Smart, 2010): هدفت الدراسة إلى استطلاع رأي العاملين حول تنفيذ التغيير داخل منظماتهم، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن المنظمات التي لا يوجد لديها منهجية محددة لقيادة التغيير يوجد فيها نسبة كبيرة من المشاكل التي تنشأ داخل قوى العمل والتغيير، وأظهرت النتائج أن التغيير يزيد من عبء العمل على الموظفين، ومع ذلك يمكن التغلب عليها بالتخطيط السليم، ووضع الرؤية المستقبلية للتغيير، والإعداد الدقيق لفريق التغيير، وتوفير الدعم والتحفيز لتحقيق الأهداف.

- **دراسة العصيمي (2011):** هدفت الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة قيادة التغيير لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية في مدينة الرياض في المجالات المتعلقة (ببناء وتطوير الرؤية المشتركة، وبناء الثقافة التنظيمية المشتركة، وتحقيق مبدأ الشراكة مع المعلمات في إحداث التغيير، والتحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير)، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الدراسة الاستبانة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن مديرات المدارس الثانوية يمارسن قيادة التغيير من خلال بناء وتطوير الرؤية المشتركة ومبدأ الشراكة مع المعلمات والتحفيز لتحقيق أهداف التغيير بدرجة عالية.
- **دراسة الزهراني (2012):** هدفت الدراسة إلى تعرف مدى توافر الكفايات المهنية لقيادة التغيير لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومي بمدينة مكة المكرمة، باستخدام المنهج الوصفي المسحي؛ وأستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى وجود نسبة متوسطة من الكفايات المهنية لقيادة التغيير لدى المديرات، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة حول وجود الكفايات المهنية لقيادة التغيير تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.
- **دراسة الغامدي (2013)** هدفت الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في منطقة الباحة لإدارة التغيير وعلاقتها بالأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في منطقة الباحة لإدارة التغيير جاءت بدرجة كبيرة، وأوصت الدراسة بتشجيع مديري المدارس بممارسة إدارة التغيير، وتدريب المعلمين أصحاب المؤهلات العلمية المختلفة وسنوات الخدمة والدورات التدريبية المختلفة لنقل الخبرات ولمناقشة وتشجيع ممارسة إدارة التغيير حتى ينعكس ذلك على درجات الأداء.
- **دراسة الناجم (2014):** هدفت الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم لأدوارهم القيادية بمدينة الرياض في ضوء قيادة التغيير من وجهة نظر المشرفين التربويين، وذلك من خلال تحقيق مجالات التغيير التالية: بناء وتطوير الرؤية المشتركة، وبناء الثقافة التنظيمية المشتركة، وتحقيق مبدأ الشراكة مع المشرفين في إحداث التغيير، والتحفيز نحو تحقيق الأهداف،

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى: تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو درجة ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم لأدوارهم القيادية في ضوء قيادة التغيير كانت بدرجة عالية.

### الدراسة الميدانية:

#### أدوات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانة طبقت على كل من المديرات والمعلمات، كما تم إجراء المقابلات مع المديرات والمعلمات. وبعد إجراءات التأكد من صدق الأداة، صدقاً ظاهرياً بعرضها على مجموعة من المتخصصين، أو صدق الاتساق الداخلي، من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة وبين المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة. وكذا التأكد من ثباتها باستخدام معامل ألفا كرونباخ ALPHA CRONBACH؛ قام الباحثان بإجراءات التطبيق.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي المكون من خمسة مستويات لقياس بُعد قيادة التغيير وهي على النحو التالي: بدرجة كبيرة جداً، وبدرجة كبيرة، وبدرجة متوسطة وبدرجة ضعيفة، وبدرجة ضعيفة جداً .

#### المعالجة الإحصائية:

بعد جمع استجابات أفراد عينة الدراسة تم فحصها؛ لاستبعاد غير الصالح منها، ومن ثم إعطاء رموز رقمية لبياناتها المتعلقة بالمتغيرات ولعبارتها. ومن ثم إدخالها في الحاسب الآلي باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) (STATISTICAL PACKAGE FOR THE SOCIAL SCIENCES).

للإجابة عن السؤال الرئيس ما واقع ممارسة مديرات المدارس لأدوارهن حول قيادة التغيير في المدارس الثانوية للبنات بالمدينة المنورة من حيث المجالات: (بناء رؤية مستقبلية للتغيير - تنمية العلاقات الإنسانية- بناء فرق التغيير - تحقيق مبدأ الشراكة في عملية التغيير-فاعلية الاتصال بالآخرين- التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير)؟ تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لآراء أفراد عينة الدراسة، انظر الجداول رقم (1 إلى 7).

جدول (١) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لآراء أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة مديرات المدارس لأدوارهن حول قيادة التغيير<sup>١</sup> ن = ٤٠٢

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	بناء رؤية مستقبلية للتغيير	٣.٢٠	٠.٩٥	٦
٢	تنمية العلاقات الإنسانية	٣.٤٨	٠.٩٨	١
٣	بناء فرق التغيير	٣.٣٨	٠.٩٢	٢
٤	تحقيق مبدأ الشراكة في عملية التغيير	٣.٣٥	٠.٩١	٤
٥	فاعلية الاتصال بالآخرين	٣.٣٧	٠.٩٦	٣
٦	التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير	٣.٣٤	١.٠١	٥
	المتوسط الحسابي العام	٣.٣٥	٠.٨٦	

يتضح من الجدول (١) أن المتوسط الحسابي العام لآراء أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة مديرات المدارس لأدوارهن حول قيادة التغيير في مدارس التعليم الثانوي للبنات بلغ (٣.٣٥)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرين أن ممارسة مديرات المدارس لأدوارهن حول قيادة التغيير في مدارس التعليم الثانوي للبنات بالمدينة المنورة بدرجة متوسطة، وربما يرجع ذلك لقلة انتشار ثقافة التغيير في المدارس، وكذلك قصور وعي المعلمات بأهمية التغيير، وقد يرجع ذلك أيضاً إلى نظام المركزية الذي تنتهجه وزارة التعليم، وهذا يتفق مع ما جاءت به نتائج المقابلة مع أفراد العينة حيث اتفقت إجابة بعض من المديرات بقولهن أنهن بحاجة إلى حضور البرامج التدريبية عن قيادة التغيير، وتقديم الحوافز للمديرات من أجل حضور البرامج التدريبية، حيث أكدت إحدى المديرات ذلك بقولها "نحن المديرات نعاني من قلة الدورات التدريبية التي تعقد لنا في مجال قيادة التغيير" كما ذكرت إحداهن: "لا نحضر مثل هذه الدورات لعدم قناعتنا بأهميتها"، كما ذكرت أخرى: "أن أهم التحديات التي تواجههن في ممارسة قيادة التغيير لتحسين الأداء المدرسي

تم توزيع فئات المتوسط الحسابي كالتالي:

كبيراً جداً	٥ - ٤.٢١
كبيراً	٤.٢٠ - ٣.٤١
متوسطة	٣.٤٠ - ٢.٦١
ضعيفة	٢.٦٠ - ١.٨١
ضعيفة جداً	١ - ١.٨٠

والتي تتمثل في قلة وجود التجهيزات اللازمة في المدارس"، كما ذكرت إحدى المعلمات أن المديرات لا يقمن بدورهن المطلوب تجاه قيادة التغيير من أجل تحسين الأداء المدرسي، حيث أكدت إحدى المعلمات ذلك بقولها: "المديرات لا يقمن بدورهن المطلوب تجاه قيادة التغيير من أجل تحسين الأداء المدرسي".

أما فيما يتعلق بأراء أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة مديرات المدارس لأدوارهن حول قيادة التغيير في مدارس التعليم الثانوي للبنات بالمدينة المنورة لكل مجال من مجالات الدراسة فيتضح من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لأراء أفراد عينة الدراسة تراوحت ما بين (٣.٢٠) و (٣.٤٨)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرين أن واقع ممارسة مديرات المدارس لأدوارهن حول قيادة التغيير في مدارس التعليم الثانوي للبنات بالمدينة المنورة تراوحت بدرجة كبيرة إلى متوسطة.

وبالنظر إلى ترتيب أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسة مديرات المدارس لأدوارهن حول قيادة التغيير يتضح: أن أفراد عينة الدراسة يرين أن أكثر المجالات التي يمارسن فيها المديرات لأدوارهن حول قيادة التغيير هو مجال تنمية العلاقات الإنسانية (٣.٤٨)، وأقل المجالات التي يمارسن فيها المديرات لأدوارهن حول قيادة التغيير هو مجال بناء رؤية مستقبلية للتغيير (٣.٢٠).

**وفيما يلي سيعرض الباحثان كل محور من تلك المحاور على حدة:**

جدول (٢) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأراء أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة المديرات لأسلوب بناء رؤية مستقبلية للتغيير ن = ٤٠٢

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الواقع
١	توضح المديرية للمعلمات أهمية الرؤية المستقبلية للتغيير .	٣.٤٨	١.١٦	١	كبيرة
٢	تطرح المديرية على المعلمات مبادرات تسهم في صياغة الرؤية المستقبلية.	٣.٢٥	١.١٣	٤	متوسطة
٣	تعمل المديرية على مشاركة المعلمات في بناء الرؤية المستقبلية للتغيير.	٣.٢٩	١.١٧	٢	متوسطة
٤	تؤكد المديرية على المعلمات بضرورة مرونة أساليب تكوين الرؤية.	٣.٢٣	١.١٤	٦	متوسطة
٥	تطلع المديرية المعلمات على المصادر التي يمكن من خلالها رسم تصور لمستقبل المدرسة.	٣.١٠	١.١٣	٨	متوسطة
٦	تعرض المديرية الرؤى المستقبلية الخاصة بالمعلمات على الجميع لاختيار الأفضل.	٢.٩٢	١.١٢	١٠	متوسطة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الواقع
٧	تعمل المديرية على إيجاد رسالة تحقق الرؤية المستقبلية.	٣.٢٥	١.٠٩	٥	متوسطة
٨	تعمل المديرية على إشراك المعلمات في تحديد رسالة المدرسة.	٣.١٥	١.١٤	٧	متوسطة
٩	تشجع المديرية المعلمات على تقويم رؤية المدرسة.	٣.٠٩	١.١٦	٩	متوسطة
١٠	تؤكد المديرية على المعلمات بإيجاد آليات تضمن تطبيق رؤية المدرسة.	٣.٢٧	١.١٢	٣	متوسطة
	<b>المتوسط الحسابي العام</b>	٣.٢٠	٠.٩٥		متوسطة

يتضح من الجدول (٢) أن المتوسط الحسابي العام لآراء أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة مديرات المدارس لأدوارهن حول قيادة التغيير لمحمور بناء رؤية مستقبلية للتغيير بلغ (٣.٢٠)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرين أن واقع ممارسة مديرات المدارس لأدوارهن حول قيادة التغيير فيما يتعلق ببناء رؤية مستقبلية للتغيير بدرجة متوسطة، وربما يرجع ذلك إلى قلة معرفة المديرات باستراتيجيات التغيير، كما قد يرجع ذلك إلى قلة خبرة المديرات في وضع رؤية مستقبلية للتغيير، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة باجلي وقرين (Pagli & Green, 2002) على اتفاق جميع القادة على صعوبة قيادة التغيير والقلّة منهم يتفق على بناء رؤية مستقبلية للتغيير فلا بد من الاهتمام بإعداد رؤية واضحة تسهل لجميع العاملين عملية التغيير، كما تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة عماد الدين (2003) في أن مدرء المؤسسات التربوية بحاجة إلى بناء تطوير رؤية عامة للتغيير، وبناء اتفاق جماعي بخصوص أهداف التغيير وأولوياته.

أما فيما يتعلق بآراء أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة مديرات المدارس لأدوارهن حول قيادة التغيير لكل أسلوب من أساليب بناء رؤية مستقبلية للتغيير فيتضح من الجدول أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (٣.٤٨ و ٢.٩٢)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرين أن واقع ممارسة مديرات المدارس لأدوارهن حول قيادة التغيير لأساليب بناء رؤية مستقبلية للتغيير تراوحت ما بين بدرجة متوسطة إلى كبيرة.

ويتضح من الجدول السابق أن أفراد عينة الدراسة يرين أن أكثر الأدوار التي يمارسن فيها المديرات لأدوارهن حول قيادة التغيير فيما يتعلق ببناء رؤية مستقبلية للتغيير هي عبارة: " توضح المديرية للمعلمات أهمية الرؤية المستقبلية

للتغيير"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (٣.٤٨)، وأقل الأدوار التي يمارس فيها المديرات لأدوارهن حول قيادة التغيير فيما يتعلق ببناء رؤية مستقبلية للتغيير هي عبارة: "تعرض المديرية الرؤى المستقبلية الخاصة بالمعلمات على الجميع لاختيار الأفضل"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (٢.٩٢)، وربما يرجع ذلك إلى انفراد المديرات في وضع الرؤى المستقبلية للتغيير وعدم مشاركة المعلمات في اختيار الأفضل والمناسب للتغيير. حيث أكدت ذلك نتائج المقابلات الشخصية مع المستجيبات، حيث أكدت إحدى المديرات ذلك بقولها: "نحن المديرات نعمل على وضع الرؤى المستقبلية للتغيير، من أجل تحقيق المدرسة لأهدافها"، كما ذكرت أخرى: "أن أهم التحديات التي تواجههن في ممارسة قيادة التغيير لتحسين الأداء المدرسي تتمثل في بناء رؤية مستقبلية للتغيير"، كما ذكرت إحدى المعلمات أن المديرات لا يقمن بدورهن المطلوب تجاه بناء رؤية مستقبلية للتغيير، حيث أكدت ذلك بقولها: "بعض المديرات لا يقمن بدورهن المطلوب تجاه إشراك المعلمات في بناء رؤية مستقبلية للتغيير".

جدول (٣) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لآراء أفراد عينة الدراسة

حول واقع ممارسة المديرات لأسلوب تنمية العلاقات الإنسانية ن = ٤٠٢

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الواقع
١	تعمل المديرية على توضيح الاتجاهات الإيجابية بين المعلمات حول عملية التغيير.	٣.٤٧	١.١٥	٤	كبيرة
٢	تشجع المديرية إقامة لقاءات اجتماعية لتوطيد العلاقات الإنسانية.	٣.٣٤	١.١٥	٩	متوسطة
٣	تبادر المديرية إلى حل المشكلات بين المعلمات.	٣.٣٧	١.١٥	٨	متوسطة
٤	تحرص المديرية على احترام شخصية كل معلمة.	٣.٧٦	١.٢٠	١	كبيرة
٥	تحرص المديرية على توثيق العلاقة بين المعلمات والطالبات.	٣.٥٧	١.١٨	٣	كبيرة
٦	تسعى المديرية لكسب ثقة المعلمات بها.	٣.٦٣	١.١٩	٢	كبيرة
٧	تزاعي المديرية الجوانب النفسية للمعلمات عند النقاش حول التغيير.	٣.٤٠	١.٣٠	٦	كبيرة
٨	تحرص المديرية على تلبية دعوات المعلمات لحضور المناسبات الخاصة.	٣.٣٨	١.١٩	٧	متوسطة
٩	تهتم المديرية بتهيئة بيئة عمل جاذبة ومحفزة لاندماج المعلمات في عملية التغيير.	٣.٤٣	١.١٢	٥	كبيرة
	المتوسط الحسابي العام	٣.٤٨	٠.٩٨		كبيرة

يتضح من الجدول (٣) أن المتوسط الحسابي العام لآراء أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة مديرات المدارس لأدوارهن حول قيادة التغيير لأسلوب تنمية العلاقات الإنسانية بلغ (٣.٤٨)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرين أن واقع ممارسة مديرات المدارس لأدوارهن حول قيادة التغيير فيما يتعلق بتنمية العلاقات الإنسانية بدرجة كبيرة، وربما يرجع ذلك إلى إدراك المديرات لقيمة العلاقات الإنسانية وأثرها على نجاح عملية التغيير وتحقيق الأهداف المطلوبة، كما يرجع إلى اعتقاد مديرات المدارس أن هذا الأسلوب يوفر جوًا مدرسيًا فاعلاً يملؤه الحب والوئام والتواصل، مما ينعكس أثره إيجابيًا على المناخ المدرسي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الهيل (2008) التي توصلت إلى أهمية توفير مناخ للعلاقات الإنسانية لدعم عمليات التغيير الفعال، وتبادل الآراء في جو هادئ يعتمد على لغة الحوار، وأن درجة ممارسة مدراء المدارس لدورهم كقادة للتغيير في تنمية العلاقات الإنسانية بدرجة كبيرة، كما تتفق هذه النتيجة فيما يتعلق بحصول أسلوب تنمية العلاقات الإنسانية أعلى متوسط وبدرجة كبيرة مع ما توصلت إليه دراسة هوبير وبوتير (Hooper & Potter, 2001) التي أكدت الأنشطة القيادية الحديثة المتمثلة في بناء شبكات من العلاقات الإنسانية للتواصل بين الأفراد من مختلف المستويات التنظيمية، مشيرة إلى أن من أهم القضايا التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار من قبل القادة في جميع المستويات الإدارية محاولة كسب القلوب والعقول معًا لدعم قيادة التغيير، كذلك تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الزهراني (2008) بأن المدراء يرون أنهم يمارسون قيادة التغيير في تنمية العلاقات الإنسانية بدرجة عالية وذلك لتحقيق أهداف التغيير. حيث أكدت ذلك نتائج المقابلات الشخصية مع المستجيبات، حيث أكدت إحدى المديرات ذلك بقولها: "أعمل على إيجاد العلاقات الإنسانية السليمة التي تساعد على تحقيق المدرسة لأهدافها"، كما ذكرت إحدى المعلمات أن المديرات يحرصن على تكوين العلاقات الإنسانية السليمة التي تشجع المعلمات على الاقتناع بعملية التغيير وتحسين الأداء المدرسي".

أما فيما يتعلق بآراء أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة مديرات المدارس لأدوارهن حول قيادة التغيير لكل أسلوب من أساليب تنمية العلاقات الإنسانية فيتضح من الجدول أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (٣.٧٦ و ٣.٣٤)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرين أن واقع ممارسة مديرات المدارس

لأدوارهن حول قيادة التغيير لأساليب تنمية العلاقات الإنسانية للتغيير تراوحت ما بين بدرجة متوسطة إلى كبيرة.

ويتضح من الجدول السابق أن أفراد عينة الدراسة يرين أن أكثر الأدوار التي يمارسن فيها المديرات لأدوارهن حول قيادة التغيير فيما يتعلق بتنمية العلاقات الإنسانية هي عبارة: " تحرص المديرية على احترام شخصية كل معلمة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (٣.٧٦)، وأقل الأدوار التي يمارسن فيها المديرات لأدوارهن حول قيادة التغيير فيما يتعلق بتنمية العلاقات الإنسانية هي عبارة: " تشجع المديرية إقامة لقاءات اجتماعية لتوطيد العلاقات الإنسانية"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (٣.٣٤)، وربما يرجع ذلك إلى عدم إدراك بعض المديرات لأهمية عقد اللقاءات الاجتماعية التي تساعد على توطيد العلاقات الإنسانية.

جدول (٤) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لآراء أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة المديرات لأسلوب بناء فرق التغيير = ٤٠٢

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الواقع
١	تعمل المديرية على تشكيل فرق عمل التغيير من المعلمات المتميزات.	٣.٤٧	١.١١	٢	كبيرة
٢	تحرص المديرية على تحقيق التجانس ما أمكن بين فرق العمل المختلفة.	٣.٣٧	١.١٣	٥	متوسطة
٣	تراعي المديرية قدرات فريق العمل أثناء توزيع المهام عليهن.	٣.٤٧	١.١٥	٣	كبيرة
٤	تحرص المديرية على تنوع مهارات فرق العمل.	٣.٣٧	١.٠٦	٤	متوسطة
٥	تعمل المديرية على تدريب المعلمات على المهارات اللازمة لإحداث التغيير.	٣.١٢	١.١٢	١٠	متوسطة
٦	تعمل المديرية على منح فرق العمل الصلاحيات اللازمة لإنجاز المهام الموكلة لهن.	٣.٣٦	١.٠٥	٦	متوسطة
٧	تشجع المديرية المعلمات على العمل بروح الفريق الواحد.	٣.٦٢	١.١٣	١	كبيرة
٨	تزود المديرية الفرق بالإمكانات الضرورية لأداء مهامهن.	٣.٣٤	١.٠٨	٨	متوسطة
٩	تسهم المديرية في تذليل الصعوبات التي تواجه عمل فريق التغيير.	٣.٢٩	١.٠٩	٩	متوسطة
١٠	تقترح المديرية الآليات التي تساعد فريق التغيير على النجاح.	٣.٣٥	١.٠٧	٧	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	٣.٣٧	٠.٩٣		متوسطة

يتضح من الجدول (٤) أن المتوسط الحسابي العام لآراء أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة مديرات المدارس لأدوارهن حول قيادة التغيير لأسلوب بناء فرق التغيير بلغ (٣.٣٧)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرين أن واقع ممارسة مديرات المدارس لأدوارهن حول قيادة التغيير فيما يتعلق ببناء فرق التغيير بدرجة متوسطة، وربما يرجع ذلك إلى قلة وعي المديرات بأهمية بناء فريق التغيير، أو رغبة المديرات على إصدار القرارات بما يتوافق مع رغباتها، وإجبار المعلمات بتنفيذها مما يفقد فريق التغيير أهميته في تحقيق الأهداف المنشودة. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة تشوبوانا (Tshubwana,2007) في أن أبرز التحديات التي تواجه عملية التغيير ضعف مشاركة الموظفين في بناء فريق التغيير وخوفهم من نتائج التغيير، كما اتفقت مع دراسة نيني (Ninni,2010) بأن إسهامات المدراء في تشكيل فريق التغيير جاءت بدرجة متوسطة حيث أوصت الدراسة على ضرورة تشكيل فريق للتحسين والتطوير من أجل التغيير.

أما فيما يتعلق بآراء أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة مديرات المدارس لأدوارهن حول قيادة التغيير لكل أسلوب من أساليب بناء فريق التغيير فيتضح من الجدول أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (٣.٦٢ و ٣.١٢)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرين أن واقع ممارسة مديرات المدارس لأدوارهن حول قيادة التغيير لأساليب بناء فرق التغيير تراوحت ما بين بدرجة متوسطة إلى كبيرة. ويتضح من الجدول السابق أن أفراد عينة الدراسة يرين أن أكثر الأدوار التي يمارسن فيها المديرات لأدوارهن حول قيادة التغيير فيما يتعلق ببناء فرق التغيير هي عبارة: "تشجع المديرية المعلمات على العمل بروح الفريق الواحد"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (٣.٦٢)، وأقل الأدوار التي يمارسن فيها المديرات لأدوارهن حول قيادة التغيير فيما يتعلق ببناء فرق التغيير هي عبارة: "تعمل المديرية على تدريب المعلمات على المهارات اللازمة لإحداث التغيير"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (٣.١٢)، وربما يرجع ذلك إلى افتقار مديرات المدارس إلى مهارات التغيير وأنهن بحاجة إلى دورات تدريبية لتثقيفهن وتزويدهن بالمهارات المطلوبة للتغيير، وهذا ما أكدته مديرات ومعلمات المدارس للباحثة بأنهن يفقدن للدورات وورش العمل التي تساعدن على قيادة التغيير وتزرع في داخلهن الثقة والإصرار على التغيير لما هو أفضل دون خوف من المستقبل.

جدول (٥) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لآراء أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة المديرات لأسلوب تحقيق مبدأ الشراكة في عملية التغيير = ٤.٠٢

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الواقع
١	تولي المديرية عناية خاصة بالشراكة لتحقيق المدرسة لأهدافها.	٣.٤٣	١.٠٨	٣	كبيرة
٢	تعمل المديرية على استطلاع آراء المعلمات للحصول على المعلومات المرتبطة بعملية التغيير.	٣.٢٥	١.٠٩	٨	متوسطة
٣	تحرص المديرية على أخذ آراء المشرفات التربويات حول عملية التغيير.	٣.٢٥	١.١٤	٩	متوسطة
٤	تشارك المديرية المعلمات في وضع الأهداف المناسبة لعملية التغيير.	٣.٣٠	١.١٠	٧	متوسطة
٥	تمنح المديرية فرصة مشاركة المعلمات في تحديد آليات العمل المناسبة.	٣.٢٤	١.٠٧	١٠	متوسطة
٦	تشجع المديرية المعلمات بالعمل على تحقيق أفكارهن الإيجابية.	٣.٤٣	١.٠٦	٢	كبيرة
٧	تشارك المديرية المعلمات في عملية صناعة القرارات الخاصة بعملية التغيير.	٣.٣١	١.٠٧	٦	متوسطة
٨	تتعاون المديرية مع المعلمات في عمليات تنفيذ التغيير.	٣.٤٢	١.١٠	٤	كبيرة
٩	تعتمد المديرية على المعلمات المتميزات في التغلب على معوقات عملية التغيير.	٣.٥٠	١.١٣	١	كبيرة
١٠	تقيم المديرية الأداء في ضوء الإنجاز الملموس من المعلمات.	٣.٤١	١.١٥	٥	كبيرة
	المتوسط الحسابي العام	٣.٣٥	٠.٨٦		متوسطة

يتضح من الجدول (٥) أن المتوسط الحسابي العام لآراء أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة مديرات المدارس لأدوارهن حول قيادة التغيير لأسلوب مبدأ الشراكة في عملية التغيير بلغ (٣.٣٥)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرين أن واقع ممارسة مديرات المدارس لأدوارهن حول قيادة التغيير فيما يتعلق بتحقيق مبدأ الشراكة في عملية التغيير بدرجة متوسطة، وربما يرجع ذلك إلى غياب الوعي لدى قائدات المدارس بأهمية المشاركة في عملية قيادة التغيير، وعدم إدراكهن بأنها ضرورة ملحة لإنجاح التغيير المنشود وتحقيق أهداف المدرسة، أو إلى عدم شيوع ثقافة الشراكة الداعمة للتغيير بين المدرسة والمجتمع، وقد، كما قد يرجع ذلك إلى المركزية في إصدار القرار من قبل المديرات وعدم الأخذ بآراء المعلمات. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه مع دراسة تشوبوانا

(Tshubwana,2007) التي توصلت إلى أن نقص المشاركة في عملية التغيير يؤدي إلى مقاومة وإعاقة عملية قيادة التغيير. كما اتفقت هذه النتيجة مع ما أكدته دراسة سمارت (Smart,2010) في أهمية تطبيق أسلوب المشاركة الفاعلة من قبل أعضاء المؤسسة في التغيير والتخطيط له، والتعاون مع بعضهم البعض باعتباره عامل مهم في تحقيق التغيير.

حيث أكدت ذلك نتائج المقابلات الشخصية مع المستجيبات، فقد أكدت إحدى المديرات ذلك بقولها: " أنا كمديرة لدي العديد من الأهداف التي اسعى لتحقيقها، للتقدم بالمدرسة للأمام، ولذلك أحرص على إصدار القرارات التي أراها تحقق أهداف المدرسة"، كما ذكرت إحدى المعلمات أن المديرات لا يقمن بدورهن المطلوب تجاه تحقيق مبدأ الشراكة، حيث أكدت ذلك بقولها: " بعض المديرات لا يقمن بدورهن المطلوب تجاه إشراك المشرفات، والمعلمات، والمرشدات الطالبات، ووليات أمور الطالبات في قيادة التغيير".

أما فيما يتعلق بأراء أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة مديرات المدارس لأدوارهن حول قيادة التغيير لكل أسلوب من أساليب تحقيق مبدأ الشراكة في عملية التغيير فيتضح من الجدول أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (٣.٥٠ و ٣.٢٤)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرين أن واقع ممارسة مديرات المدارس لأدوارهن حول قيادة التغيير لأساليب تحقيق مبدأ الشراكة في عملية التغيير بدرجة متوسطة إلى كبيرة.

ويتضح من الجدول السابق أن أفراد عينة الدراسة يرين أن أكثر الأدوار التي يمارسن فيها المديرات لأدوارهن حول قيادة التغيير فيما يتعلق بتحقيق مبدأ الشراكة في عملية التغيير: هي عبارة "تعتمد المديرة على المعلمات المتميزات في التغلب على معوقات عملية التغيير"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (٣.٥٠)، وأقل الأدوار التي يمارسن فيها المديرات لأدوارهن حول قيادة التغيير فيما يتعلق بتحقيق مبدأ الشراكة في عملية التغيير هي عبارة: " تمنح المديرة فرصة مشاركة المعلمات في تحديد آليات العمل المناسبة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (٣.٢٤)، وربما يرجع ذلك إلى حرص المديرات على متابعة أداء المعلمات لمهامهن في عملية التغيير وفق الأنظمة والتعليمات بما يحقق الأهداف المرسومة، وهذا ما أكدته مديرات المدارس في المقابلات التي أجريت بأنهن

يكتفين فقط بالمعلمات المبدعات وتوكيل المهام لهن للقيام بالتغيير وفق الأنظمة والتعليمات، وعدم إعطاء فرصة لمشاركة المعلمات في تحديد آليات العمل المناسبة، خوفاً من ضيق الوقت والفشل في تحقيق الأهداف.

جدول (٦) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لآراء أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة المديرات لأسلوب فاعلية الاتصال بالآخرين ن = ٤٠٢

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الواقع
١	تحرص المديرية على الاتصال الفعال بجميع المعلمات لتنفيذ عملية التغيير.	٣.٤٣	١.١٢	٢	كبيرة
٢	تحرص المديرية على جعل قنوات الاتصال مفتوحة بينها وبين المعلمات.	٣.٤٦	١.١٢	١	كبيرة
٣	تعمل المديرية على تحديد التحديات التي تواجه عملية التغيير.	٣.٣٢	١.٠٨	٩	متوسطة
٤	تعمل المديرية على توجيه فريق التغيير بالمدرسة بعيداً عن إصدار أوامر ملزمة.	٣.٣٤	١.١٢	٧	متوسطة
٥	تحرص المديرية على عقد الاجتماعات الخاصة بمناقشة عمليات تنفيذ التغيير.	٣.٤٠	١.١١	٣	كبيرة
٦	تعطي المديرية المعلمات حرية كافية لإبداء آرائهن حول عملية التغيير.	٣.٣٣	١.١٥	٨	متوسطة
٧	تعمل المديرية على إبعاد المعلمات عن الأفكار التي تهدم عملية التغيير.	٣.٣٨	١.١١	٤	متوسطة
٨	تتقبل المديرية الاختلاف في الرأي مع المعلمات حول عملية التغيير.	٣.٣١	١.١٤	١٠	متوسطة
٩	تخاطب المديرية المعلمات حسب مستوياتهن في التفكير.	٣.٣٧	١.١٣	٥	متوسطة
١٠	تركز المديرية عند الاتصال على المميزات الإيجابية في عمل المعلمات.	٣.٣٦	١.٢٢	٦	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	٣.٣٧	٠.٩٦		متوسطة

يتضح من الجدول (٦) أن المتوسط الحسابي العام لآراء أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة مديرات المدارس لأدوارهن حول قيادة التغيير لأسلوب فاعلية الاتصال بالآخرين بلغ (٣.٣٧)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرين أن واقع ممارسة مديرات المدارس لأدوارهن حول قيادة التغيير فيما يتعلق بفاعلية الاتصال بالآخرين بدرجة متوسطة، وربما يرجع ذلك إلى افتقار مديرات المدارس لبعض مهارات الاتصال، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الحميدي (2004) والتي توصلت إلى أن واقع ممارسة مديرات المدارس لأدوارهن حول

قيادة التغيير فيما يتعلق بفاعلية الاتصال بالآخرين جاءت بدرجة عالية. كما تختلف مع ما أكدته دراسة كوشرين ( Cochren,1993 ) والتي أكدت على الاتصال المفتوح لتعزيز التعاون وإتاحة الحرية التامة للتغيير، والتغذية الراجعة بين الأفراد والقيادة،

أما فيما يتعلق بأراء أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة مديرات المدارس لأدوارهن حول قيادة التغيير لكل أسلوب من أساليب فاعلية الاتصال بالآخرين فيتضح من الجدول أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (٣.٤٦ و ٣.٣١)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرين أن واقع ممارسة مديرات المدارس لأدوارهن حول قيادة التغيير فيما يتعلق بفاعلية الاتصال بالآخرين بدرجة متوسطة إلى كبيرة.

ويتضح من الجدول السابق أن أفراد عينة الدراسة يرين أن أكثر الأدوار التي يمارسن فيها المديرات لأدوارهن حول قيادة التغيير فيما يتعلق بفاعلية الاتصال بالآخرين هي عبارة: "تحرص المديرية على جعل قنوات الاتصال مفتوحة بينها وبين المعلمات"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (٣.٤٦)، وأقل الأدوار التي يمارسن فيها المديرات لأدوارهن حول قيادة التغيير فيما يتعلق بفاعلية الاتصال بالآخرين هي عبارة: "تتقبل المديرية الاختلاف في الرأي مع المعلمات حول عملية التغيير"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (٣.٣١)، وربما يرجع ذلك إلى قلة معرفة المديرات بقواعد الاتصال الفاعل، وهذه النتيجة تشير إلى أن المديرات يتواصلن مع المعلمات ولكن أسلوب التواصل يفترق الكيفية الإيجابية في الاتصال، كما أكدت المديرات من خلال المقابلة معهن بأنهن بحاجة إلى دورات تساعدن على الحوار مع الآخرين وكيفية التعامل مع الاختلاف واحترام الرأي الآخر.

حيث أكدت ذلك نتائج المقابلات الشخصية مع المستجيبات، فقد أكدت إحدى المديرات ذلك بقولها: "تعمل على استخدام أسلوب الاتصال الفعال مع جميع المنسوبات، من أجل تحقيق الأهداف"، كما ذكرت إحدى المعلمات أن المديرات بحاجة إلى حضور دورات تساعدن على الحوار مع الآخرين وكيفية التعامل مع الاختلاف واحترام الرأي الآخر، حيث أكدت ذلك بقولها: " بعض

المديرات بحاجة إلى دورات تساعدن على الحوار مع الآخرين وكيفية التعامل مع الاختلاف واحترام الرأي الآخر".

### جدول (٧)

قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لآراء أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة المديرات لأسلوب التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير ن = ٤٠٢

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الواقع
١	تدرك المديرية أهمية التحفيز للمعلمات من أجل تحقيق أهداف عملية التغيير.	٣.٤٣	١.١٩	٣	كبيرة
٢	تختار المديرية الأساليب التحفيزية للمعلمات التي تتناسب مع الإمكانيات المتاحة.	٣.٣٠	١.١٥	٦	متوسطة
٣	تحفز المديرية المعلمات على حل المشكلات التي تواجههن أثناء عملية التغيير دون الرجوع إليها.	٣.٢٢	١.٢١	١٠	متوسطة
٤	تشجع المديرية المعلمات التعبير عن احتياجاتهن التدريبية.	٣.٤٤	١.١٢	٢	كبيرة
٥	تختار المديرية الوقت الملائم لتقديم الحوافز.	٣.٢٨	١.١٠	٧	متوسطة
٦	تقدم المديرية الحوافز للمعلمات وفقا لإنجازهن للأعمال الموكلة لهن.	٣.٢٥	١.١٥	٩	متوسطة
٧	تعمل المديرية على بث روح الحماس في نفوس عضوات فريق التغيير.	٣.٢٨	١.١٥	٨	متوسطة
٨	تشجع المديرية فرق التغيير على تطبيق الأفكار الإبداعية لإحداث التغيير.	٣.٣٤	١.١٩	٥	متوسطة
٩	تقدم المديرية الشكر للمعلمات على أدوارهن في عملية التغيير.	٣.٤٧	١.١٥	١	كبيرة
١٠	تبرز المديرية اسهامات فرق التغيير للمشرفات التربويات الزائرات للمدرسة.	٣.٤١	١.٢١	٤	كبيرة
	المتوسط الحسابي العام	٣.٣٤	١.٠٢		متوسطة

يتضح من الجدول (٧) أن المتوسط الحسابي العام لآراء أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة مديرات المدارس لأدوارهن حول قيادة التغيير لأسلوب التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير بلغ (٣.٣٤)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرين أن واقع ممارسة مديرات المدارس لأدوارهن حول قيادة التغيير فيما يتعلق بالتحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير بدرجة متوسطة، وربما يرجع ذلك إلى ضعف وعي بعض المديرات بأهمية التحفيز للمعلمات لتحقيق أهداف التغيير، وتتفق هذه

النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة جون وكوتر (Kotter & John, 2001) التي أكدت على أن التغيير يتطلب تقديم الدعم الفردي والمكافأة والثواب لجميع العاملين، كما تتفق مع دراسة الزهراني (2008) التي توصلت إلى ضرورة تنقيف قادة التغيير بأهمية التحفيز للعاملين وذلك لتحقيق أهداف التغيير.

أما فيما يتعلق بآراء أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة مديرات المدارس لأدوارهن حول قيادة التغيير لكل أسلوب من أساليب التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير فيتضح من الجدول أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (٣.٤٧ و ٣.٢٢)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرين أن واقع ممارسة مديرات المدارس لأدوارهن حول قيادة التغيير فيما يتعلق بالتحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير بدرجة متوسطة إلى كبيرة.

ويتضح من الجدول السابق أن أفراد عينة الدراسة يرين أن أكثر الأدوار التي يمارسن فيها المديرات لأدوارهن حول قيادة التغيير فيما يتعلق بالتحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير هي عبارة: "تقدم المديرية الشكر للمعلمات على أدوارهن في عملية التغيير"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (٣.٤٧)، وأقل الأدوار التي يمارسن فيها المديرات لأدوارهن حول قيادة التغيير فيما يتعلق بالتحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير هي عبارة: "تحفز المديرية المعلمات على حل المشكلات التي تواجههن أثناء عملية التغيير دون الرجوع إليها"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (٣.٢٢)، وربما يرجع ذلك إلى إغفال المديرية للجانب النفسي للمعلمات لتخطي المشكلات التي تلحق بهن عند عملية التغيير، وهذا ما أكدته بعض المديرات للباحثة بقولهن: ليس لديهن الوقت الكافي للإنصات إلى مشكلات المعلمات التي تواجههن أثناء عملهن، وأنهن يسعين إلى تخصيص وقت لذلك، ولكن كثرة الأعباء عليهن لا تساعدن للقيام بذلك. حيث أكدت إحدى المديرات ذلك بقولها: "ليس لدينا الوقت الكافي للإنصات إلى مشكلات المعلمات التي تواجههن أثناء عملهن، ولذلك دوماً نؤكد على المعلمات باتباع الأنظمة في تنفيذ أعمالهن".

### التوصيات:

أظهرت نتائج الدراسة أن واقع ممارسة المديرات لأدوارهن حول قيادة التغيير بدرجة متوسطة، وعليه يوصي الباحثان وزارة التعليم العمل على تطوير مهارات قيادة التغيير لدى المديرات من خلال إلحاقهن بالدورات التدريبية اللازمة لنشر ثقافة التغيير لديهن، كما ينبغي لوزارة التعليم التنسيق مع الجامعات حول محتوى البرامج التدريبية للمديرات، من خلال التنسيق مع إدارات التعليم حول الاحتياجات التدريبية للمديرات. كما ينبغي لقائدات المدارس إشراك المعلمات في عملية التغيير داخل المدرسة من خلال إعطائهن الحرية في تنفيذ مهامهن وتحديد الآليات المناسبة لتحقيق الرؤية وتشجيعهن لأداء ذلك، وتشجيع المعلمات لابتداء الرأي، وتحفيزهن على حل المشكلات التي تواجههن أثناء التنفيذ دون الرجوع إليهن وذلك من خلال إعطاء المعلمات الصلاحيات اللازمة لتنفيذ المهام الموكلة إليهن.

## المراجع

### أولاً- المراجع العربية:

- بربخ، فرحان حسن(2012). إدارة التغيير وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- التكالي، ربيعة علي (2010). نظريات الإدارة المدرسية ودورها في التغيير الإداري، أبحاث مؤتمر التربية في عالم متغير، الجامعة الهاشمية، ص 64-91.
- توفيق، عبد الرحمن(2009). التغيير أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك.
- الحارثي، منصور بن يزيد (2000). إسهام برنامج دورات مديري المدارس في تغيير السلوك القيادي لمديري المدارس المتوسطة والثانوية بمحافظة الطائف، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى: كلية التربية.
- الحراشنة، محمد عبود، النوباني، مصطفى طه (2007). اتجاهات القادة التربويين في الأردن نحو التغيير التنظيمي، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، (19)-1-يناير.
- الحريري، رافدة عمر (2011). إدارة التغيير في المؤسسات التربوية، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- الحميدي، منال بنت حسين (2004). مهارات الإبداع الإداري اللازمة لقائد التغيير ومدى توفرها لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر المشرفين التربويين والمشرفات بمدينة الطائف، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى: كلية التربية.
- دروزة، أفنانظير(2003). مدى قدرة مدير المدرسة على اتخاذ القرارات التطويرية وإحداث التغيير، مجلة اتحاد الجامعات العربية، (41)، ص 5-40.
- دقاسمة، مأمون(2002). التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين في الإدارة الحكومية بالمحافظة إربد\_الأردن نحو دوافع وسمات ومعوقات ومتطلبات لإنجاح جهود التغيير التنظيمي، مجلة الإداري،(88)،24، مسقط.

- الزهراني، جمعان بن عوضه (2008). صنع القرار الإداري في الأجهزة الأمنية الأساليب، المعوقات، وأنماط المشاركة. رسالة ماجستير، الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الزهراني، سهام بنت حاتم (2012). الكفايات المهنية لقيادة التغيير لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومي بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- الزهراني، عبد الخالق حنش (2009). واقع ممارسة قيادة التغيير من قبل مديري مراكز الإشراف التربوي بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- الزهراني، معجب بن جار الله يتيم (2007). ممارسات قيادة التغيير لدى المشرفين التربويين بالإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى: كلية التربية.
- السبيعي، عبيد (2009). الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى: كلية التربية.
- سليمان، هالة عبدالمنعم (2005). إدارة التغيير التربوي في المدارس الثانوية العامة باستخدام مدخل إعادة الهندسة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس.
- الشريدة، هيام نجيب (2004). الأنماط القيادية لمديري الإدارة في وزارة التربية والتعليم وتأثيراتها في التغيير التربوي من منظور رؤساء الأقسام، مجلة اتحاد الجامعات العربية، (43)، ص ص 227-257.
- الشريف، دعاء بنت أحمد (2012). متطلبات ممارسة إدارة التغيير لدى الهيئة الإدارية بمدارس رياض الأطفال في منطقة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرات والوكيلات، رسالة ماجستير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- عبدالغفار، السيد أحمد (2010). تصور مقترح لممارسة إدارة التغيير التربوي لدى القادة الإداريين بالإدارات التعليمية، مجلة المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، 16، (2). ص 85.

- العساف، صالح بن حمد (2010). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، الرياض: مكتبة العبيكان .
- العصيمي، حصة(2011). درجة ممارسة قيادة التغيير لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية في مدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات، رسالة ماجستير غير منشورة، كليات الشرق العربي: كلية التربية.
- عماد الدين، منى مؤتمن(2003). إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير، الأردن: مركز الكتاب الأكاديمي.
- عماد الدين، منى مؤتمن(2004). تقييم فاعلية برنامج (تطوير الإدارة المدرسية) في إعداد مدير المدرسة في الأردن لقيادة التغيير، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية: جامعة الخرطوم.
- العززي، عطا الله بن فاحس (2007). اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي وعلاقتها بالتزامهم التنظيمي بالمملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى: كلية التربية.
- الغامدي، فهد صالح (2013). درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في منطقة الباحة لإدارة التغيير وعلاقتها بالأداء المدرسي، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الباحة: كلية التربية.
- فهيمي، أمين فاروق (2004). المدخل المنظومي وإدارة التغيير، مجلة مستقبل التربية العربية 10، (35)، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، ص 377-397.
- القحطاني، سالم(2001). القيادة الإدارية، الرياض: العبيكان للنشر.
- القдах، محمد إبراهيم(2010). التغييرات اللازمة في أدوار القائمين على عمليات التعلم في المؤسسات التربوية في القرن الحادي والعشرين، أبحاث مؤتمر التربية في عالم متغير، الجامعة الهاشمية، ص ص 121-135.
- مصطفى، أحمد سيد(2002). التنظيم والإدارة، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- الناجم، عبد المحسن عبد الرحمن(2014). ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم لأدوارهم القيادية بمدينة الرياض في ضوء قيادة التغيير من وجهة نظر المشرفين التربويين، رسالة ماجستير غير منشورة، كليات الشرق العربي: كلية التربية.

الهيبل، أحمد عيسى أحمد(2008). واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة: كلية التربية.

ثانياً-المراجع الأجنبية:

Cochren, John Richard(1993), **A Conceptual Model to Assist Educational Leaders Manage Chang "Change Management, Leadership"**. Dissertation Abstracts, International, Indiana State Univeresity.

Fullan, M(2001). **Leading in a Culture of Chang**, San Francisco: Jossey bass.

Gokce F(2009). **Behaviour Of Turkish Elementary School Principals in the Change Process: An Analysis of the Perceptions of Both Teachers and School Principals. Educational Management Administration Leadership**, vol.37, no.2, p.198-215.

Hooper, Alan ; Potter, John(2001). **IntelligentLeadership**, 2 nd.

Kotter, John(2001) . **Leading Change" Why Transformation Efforts Fail"**. Harvard Business Review.

Ninni, K.(2010). **Building-Level principals as change agents in a response to intervention reform initiative**. Phd dissertation, Loyola University, Chicago, United States liinols. Retrieved from Pro Quest Dissertations & Theses: Full Text.(Publication No. AAT 3404166).

Pagliand green.(2002). **Leadership efficiency and management**. vol.2. issue2 ,p. 210.

Ping-Man, W; Cheung, A.C (2009). Managing the process of an educational change: A study of school heads, support

for Hong Kong curriculum reform. **The International Journal of Educational Management**, 23(1),87-106.

Smart Taryan Haynes ( 2010). **The Implementation of a Clear Change Management Plan Assists Employees in Remaining Committed to the Organisation.** Master Thesis, Graduate School of Business Leadership, University of South Africa.

Tshubwana T.S(2007) . **The role of the Principals in managing change at secondary school level in the Limpopo Province.** MED Thesis, Educational Management, University of South Africa.