جامعة سوهاج

كلية التربية
مجلة شباب الباحثين

درجة ممارسة إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين بمحافظة العارضة.

إعداد

أحمد عبده داحش محزري

باحث دكتوراه –قسم القيادة والسياسات التربوية

كلية التربية – جامعة الملك خالد

تاريخ استلام البحث: ٢٤ نوفمبر ٢٠٢٥م – تاريخ قبول النشر: ١ ديسمبر ٢٠٢٥م

مستخلص البحث:

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين بمحافظة العارضة، وتحقيقا لأهداف الدراسة فقد تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وقد شملت أداة الدراسة مقاييساً محكمة لكلا المتغيرين، لجمع البيانات من مجتمع البحث والبالغ عددهم (١٢٢٣) معلماً، أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بطريقة عشوائية، وشملت (٢٤١) استجابة صالحة للتحليل. وقد خلصت الدراسة إلى أنَّ درجة ممارسة مديري المدراس الحكومية بمحافظة العارضة لإدارة التغيير جاءت بدرجة (متوسطة) من وجهة نظر المعلمين ، كما أنَّ درجة التميز المؤسسي جاء بدرجة (متوسطة)، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية(موجبة) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) بين درجة ممارسة مديري المدارس ومستوى التميز المؤسسي ، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول تقديرهم لممارسة مدراء المدارس لنمط إدارة التغيير، وتقديرهم لمستوى التميز المؤسسي ، تعزى إلى سنوات الخبرة.، بينما أظهرت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي، ولصالح البكالوريوس، وقد أوصت الدراسة بضرورة دعم مديري المدارس وإكسابهم المهارات اللازمة التي تساعدهم في الانطلاقة القوية والكافية لتخطي العوائق التي تواجههم في تحقيق رؤية التغيير، كما أوصت بإجراء دراسات حول إدارة التغيير مع متغيرات أخرى، كونها تمثل توجهاً أصيلاً وحديثاً في بحوث القيادة.

الكلمات المفتاحية/ إدارة التغيير، التميز المؤسسي، مديري المدارس الحكومية.

The Degree Of Change Management Practice Among Government School Leaders And Its Relationship To Institutional Excellence From The Teachers' Point Of View In Al-Ardah Governorate.

Abstract

The study aimed to identify the degree of change management practice among government school leaders and its relationship to institutional excellence from the point of view of teachers in Al-Ardah Governorate. In order to achieve the objectives of the study, the descriptive correlative approach was used, and the study tool included precise measures for both variables, to collect data from the research community, which numbered (1223) teachers, and the study sample was randomly selected, and included (241) valid responses for analysis. The study concluded that the practice of government school leaders in Al-Ardah governorate came to a (medium) degree from the teachers' point of view, and the level of institutional excellence in school came to a (medium) degree. The results showed the existence of a (positive) correlation with statistical significance at the level of significance (0.01) between the degree of practice of school leaders and the level of institutional excellence, as it was found that there were no statistically significant differences at the level of significance (0.05) between the average responses of the study sample about their appreciation of the practice of school leaders. For the change management style, and their appreciation of the level of organizational excellence, attributed to the years of experience. , while the results showed that there are statistically significant differences attributable to the academic qualification, and in favor of the bachelor's degree. Other variables, as they represent an original and modern trend in leadership research.

Keywords: change management, organizational excellence,

public school leaders.

مقدمة البحث:

تشهد الإدارة التربوية الكثير من التحديات والتطورات المتزايدة كثورة المعلومات والاتصالات والتوسع في استخدام التقنيات الحديثة، وأصبح التغيير أمر حتمي، ومبدأ طبيعي، وضرورة ملحة في جميع جوانب حياة الإنسان؛ حيث ازدادت الحاجة إليه باعتباره الوسيلة الوحيدة لتطور الأفراد والمجتمعات وتقدمها في عالم أصبح التغير السريع أبرز سماته؛ لذا يجب دراسة النهج التربوي للمجتمع بشكل دائم والتأكد من ملاءمته للنمو والتطور السريع والتغيرات التي تحدث في بيئة المجتمع، وضرورة الاهتمام والتكيف مع التغيرات الحديثة التي تؤدي إلى الإبداع والابتكار والنهوض بالعملية التربوية.

وقد اتسعت مجالات الإدارة المدرسية في الوقت الحالي، فلم تعد مجرد عملية إدارية روتينية تهدف إلى تسيير شؤون المدرسة سيرا روتينياً وفق قواعد وتعليمات معينة، بل أصبحت تعنى بالنواحي الفنية وبكل ما يتصل بالطلبة والمعلمين والمدير، وبالمناهج وطرق التدريس والنشاط المدرسي والإشراف الفني وتنظيم العلاقات بين المدرسة والمجتمع المحلي وغير ذلك من النواحي التي تتصل بالعملية التربوية بطريقة مباشرة أو غير مباشرة (عطوي، ٢٠١٤).

وقد أكدت أبرز الاتجاهات الإدارية الحديثة في العقد الماضي، على أهمية قيادة التغيير باعتبارها النمط القيادي الضروري للانتقال بالمؤسسات التعليمية إلى مجتمع القرن الواحد والعشرون، والتعايش الفاعل فيه، والاستجابة بشكل أفضل لمتطلباته، وتحدياته، وتقنياته ليثوود (Leith wood, 1994). ويحتاج مجهود التغيير الناجح إلى قيادة فعالة، تقوم بشرح طبيعة التغيير المنشود، وتشعر الأخرين بأهميته، وتخلق لديهم الدوافع لإحداثه الشمري (٢٠٠٧)، وتقع على عاتق المنظمات التربوية ضغوط كبيرة، باعتبارها المسؤولة عن تطوير وتحديث العلميات التربوية، وتعتبر العملية التربوية الركيزة الأساسية التي يعول عليها للقيام بتلك المهمة؛ حيث إنه يصعب على تلك المنظمات وقيادتها القيام بتلك المهمة لوقوفهم أمام تحدي كبير لمواكبة ما يحدث لقيادة عملية إدارة التغيير (الوسمي، ٢٠٠٦).

وتظهر أهمية امتلاك مديري المدارس لمهارة إدارة التغيير وتطبيقها، لما فيها من حلول للمشكلات التي تواجه المؤسسة التعليمية، وتنمية الإبداع والإنتاج، والقضاء على السلبية واللامبالاة، وتعزيز روح الابتكار لدى العاملين، وذلك من خلال الارتكاز على عمليات

الإصلاح والتجديد والتطوير الشامل الذي يقوم على تطبيق أساليب جديدة، من شأنها الإسهام في التكيف والتوافق مع المتغيرات للوصول إلى درجة عالية من القوة والأداء عرفة (٢٠١٢)، كما تظهر كيفية التعامل مع التغيير في ضوء الحاجة إلى نمط قيادي يعزز الحماس، والدافعية، والالتزام لدى العاملين في المؤسسة التعليمية، من خلال قيادة الجهد المخطط والمنظم؛ للوصول إلى تحقيق أهداف عن طريق التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والمادية والتقنية المتاحة في المؤسسة التعليمية، مع ضرورة التأكيد على صنع القرار التشاركي، والعمل داخل المدرسة كفريق واحد؛ حيث يتم استثمار إمكانات جميع الأفراد، وحل المشكلات بشكل تعاوني البنا (٢٠١٣)، ويعد القائد التربوي في المدارس من العناصر الرئيسة التي يعتمد عليها لنجاح المدارس في تحقيق أهدافها، إذ يرتبط ذلك بالكيفية التي يدير بها، والأسلوب القيادي الذي يمارسه، وبالصفات القيادية الناجحة التي تتمثل في شخصية، ومقدرته على توظيف العمل البناء من أجل علاقات إنسانية مع المعلمين والعاملين في المدراس (المحبوب، ١٩٩٦).

من جهة أخرى يتيح التميز للمؤسسة التعليمة أن تكون دائما في موقف أفضل من المنافسين، وأن يكون لها السبق في تطوير الخدمات والأداء بما يكفل لها التفوق في الوصول الأسرع إلى المتعلمين جاردنز (٢٠٠٩)، كما يؤسس إلى بناء العلاقات وتنميتها مع مختلف الشركاء الذين تربط بهم المؤسسة التعليمية، ونظراً لتلك العلاقة التي تربط بين إدارة التغيير والتميز، فان المدارس الحكومية في محافظة العارضة بحاجة إلى تحسين في مستوى التميز الإداري والتعليمي، وتطوير نوعية الإدارة المدرسية وتقديم مؤشرات علمية عن مدى الحاجة إلى التغيير، وفي ضوء ما سبق جاءت هذه الدراسة للتعرف على درجة ممارسة قادة المدارس لمهارة إدارة التغيير وعلاقتها بالتميز المؤسسي في محافظة العارضة من وجهة نظر المعلمين والعلاقة الارتباطية بينهما.

مشكلة البحث:

يشهد العصر الراهن تسارعًا غير مسبوق في وتيرة المتغيرات المعرفية والتقنية والتنظيمية، الأمر الذي انعكس بصورة مباشرة على المؤسسات التعليمية، وفرض عليها ضرورة إعادة النظر في أنماطها الإدارية وأساليبها القيادية بما يحقق مواكبة متطلبات التطوير والابتكار ويضمن الاستمرار في بيئة تتسم بالتنافسية وعدم الاستقرار. ولم يعد الاكتفاء بالأساليب التقليدية في الإدارة التربوية كافيًا لمواجهة هذه التحديات، بل أصبح لزامًا على

القيادات التربوية تبني فلسفة إدارة التغيير **بوصفها مدخلًا علميًا ومنهجيًا يسهم في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي والارتقاء بمخرجات التعليم وتحقيق التميز المؤسسي.**

وقد أكدت العديد من الدراسات السابقة – مثل دراسة الطراونة (٢٠٠٣)، والعطيات (٢٠٠٦)، وشقورة (٢٠١٢) على أهمية إدارة التغيير ودورها في تطوير المؤسسات التربوية والارتقاء بممارساتها القيادية. إلا أن مراجعة هذه الدراسات تكشف أنها ركزت في الغالب على توصيف واقع إدارة التغيير أو معوقاتها أو أنماط القيادة المرتبطة بها، دون التعمق في دراسة علاقتها المباشرة بمفهوم التميز المؤسسي بوصفه مؤشرًا شاملًا لجودة الأداء المؤسسي واستدامته، ولا سيما في السياق التعليمي العربي والمحلي.

ومن خلال ما لمسه الباحث بحكم خبرته العملية في الميدان التربوي بعدد من المدارس، يتضح وجود تفاوت ملحوظ في مستوى ممارسة القيادات المدرسية لعمليات إدارة التغيير، إلى جانب ضعف في استثمار تلك الممارسات في بناء منظومة مؤسسية قادرة على تحقيق التميز في الأداء الإداري والتربوي، سواء على مستوى التخطيط الاستراتيجي، أو تحسين بيئة العمل المدرسية، أو تطوير العمليات التعليمية، أو تعزيز ثقافة الإبداع والابتكار. كما يلاحظ أن العديد من المبادرات التطويرية التي تُنفذ في المدارس تفتقر إلى التكامل المنهجي الذي يربط بين إدارة التغيير كمدخل إداري وبين متطلبات التميز المؤسسي كمحصلة نهائية للأداء الفاعل.

وانطلاقًا من هذه المعطيات النظرية والميدانية، تبرز مشكلة الدراسة في وجود قصور في تحديد مستوى ممارسة إدارة التغيير في المدارس ومدى ارتباطها بتحقيق التميز المؤسسي، إضافة إلى ندرة الدراسات العربية والمحلية التي تناولت العلاقة التكاملية بين هذين المتغيرين في البيئة التربوية المدرسية؛ الأمر الذي يستدعي إجراء دراسة علمية منهجية تسعى إلى الكشف عن طبيعة هذه العلاقة، وإبراز دور إدارة التغيير في دعم التميز المؤسسي، بما يسهم في إثراء الأدب التربوي، وتقديم نتائج وتوصيات يمكن أن تستفيد منها القيادات التعليمية وصُنّاع القرار في تطوير السياسات والممارسات الإدارية في المؤسسات التعليمية.

أسئلة البحث:

تتحدد أسئلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

ما العلاقة بين درجة ممارسة إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة العارضة بمستوى التميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين؟

ويتفرع من السؤال الرئيس للبحث الأسئلة الفرعية التالية:

١. **ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة العارضة لإدارة التغيير من وجهة نظر المعلمين؟**
٢. **هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات المعلمين حول درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التغيير، تعزى لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟**
٣. **ما مستوى التميز المؤسسي في المدارس الحكومية بمحافظة العارضة من وجهة نظر المعلمين؟**
٤. **هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات المعلمين حول مستوى التميز المؤسسي، تعزى لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟**
٥. **هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة إدارة التغيير ومستوى التميز المؤسسي في المدارس الحكومية بمحافظة العارضة من وجهة نظر المعلمين؟**

أهداف البحث:

١- **التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظة العارضة لإدارة التغيير، ومستوى التميز المؤسسي، من وجهة نظر المعلمين.**
٢- **التعرف على مستوى التميز المؤسسي في المدارس الحكومية بمحافظة العارضة من وجهة نظر المعلمين؟**
٣- **تحديد طبيعة العلاقة الارتباطية بين ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظة العارضة لإدارة التغيير، ومستوى التميز المؤسسي.**
٤- **الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التغيير، والتي تعزى لاختلاف متغيري (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).**
٥- **الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول مستوى التميز المؤسسي، والتي تعزى لاختلاف متغيري (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).**

أهمية البحث:

الأهمية النظرية:

١– سد الفجوة البحثية في التعرف على درجة ممارسة إدارة التغيير في المدارس وكونها من الأنماط الحديثة التي تحاول الأبحاث أن تقيسها في المنظمات.

٢– تسليط الضوء على واحد من أهم المداخل الإدارية الحديثة الذي يعول عليه كثيراً لتحقيق التنمية المرغوبة في سلوك، وأداء العاملين في المدارس.

٣– الإسهام في إثراء الإطار النظري، الذي يهتم بموضوع إدارة التغيير وأهميتها.

الأهمية العملية

من المؤمل أنَّ تُسهم هذه الدراسة في تزويد صنَّاع القرار في المؤسسات التعليمية مما يمكنهم من تشخيص الواقع والتخطيط للمعالجات المطلوبة، وتطوير القيادات المدرسية، وفق نتائج الدراسات والأبحاث بما ينعكس إيجابًا على الأداء المدرسي عمومًا، وتحقيق أهداف المدرسة، وتجويد عملياتها ومخرجاتها.

حدود البحث:

الحد الموضوعي: اقتصرت هذه الدراسة على موضوع درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لمهارة إدارة التغيير وعلاقتها بالتميز المؤسسي في محافظة العارضة من وجهة نظر المعلمين.

الحدود المكانية: المدارس الحكومية (بنين) بمحافظة العارضة.

الحدود البشرية: معلمي المدارس الحكومية بمحافظة العارضة.

الحدود الزمانية: تمت الدراسة خلال الفصل الاول من العام الدراسي ١٤٤٦–١٤٤٧هـ.

مصطلحات البحث:

- **إدارة التغيير:**

لغويا: التغيير يأتي من الفعل غيّر، ويُقصد به إحداث انتقال أو تحويل من حالٍ إلى حال، أو استبدال وضع قائم بآخر جديد مغاير له، وهو يدلّ على التحوّل والتبدّل وعدم الثبات على نمطٍ واحد (ابن منظور، ٢٠٠٤).

اصطلاحياً: إدارة التغيير هي مدخل إداري تنظيمي لنقل الأفراد والهياكل التنظيمية من الوضع الحالي الراهن، إلى الوضع المستقبلي المرغوب فيه العتوم والكوفحي (٢٠١٨).

إجرائيًا يعرفها الباحث بأنها: إجراء التغيير في طريقة إدارة المدرسة من أجل تحقيق غايات وأهداف المؤسسة التربوية ومواكبة التغييرات والتطورات الحديثة من خلال خطوات منظمة وخطط استراتيجية واضحة.

التميز المؤسسي:

لغويا: يأتي لفظ التميّز من الفعل "ميّز" ويُقصد به الانفراد والسبق في الأداء والممارسة، ويُقال: "تميّز القوم في عملهم" أي برزوا بالإتقان وجودة الفعل وعلو المستوى عمّا سواهم، كما يدل اللفظ على التقدّم والتفوّق المصحوب بحُسن الصنعة وإجادة الإنجاز (ابن فارس، ٢٠١١)

اصطلاحياً التميز المؤسسي بأنه التفوق الإيجابي في الأداء والممارسات والخدمة المقدمة الذي يعتبر مرحلة متقدمة من الاجادة في العمل والأداء الفعال المبني على المفاهيم الإدارية الرائدة وتتضمن التركيز على الأداء والنتائج والتحسين المستمر والابتكار (الحية، ٢٠١٥).

وإجرائيًا يعرفه الباحث بأنه قدرة مدراء المدارس على تحقيق التفوق والابداع في الأداء وحل المشكلات وتحقيق الأهداف المنشودة بصورة فاعلة تميزهم عن غيرهم من خلال صفات إبداعية وابتكارية وكفايات مهنية وإدارية.

الإطار النظري للدراسة: أولاً ادارة التغيير

١ – مفهوم إدارة التغيير:

يرى مشهور (٢٠١٠) إدارة التغيير بأنها: "العملية التي من خلالها تتبنى قيادة المنظمة مجموعة معينة من القيم والمعارف والتقنيات، مقابل التخلي عن قيم، ومعارف أو تقنيات أخرى.

كما يعرفها الطيطي(٢٠١١) أن إدارة التغيير هي: عملية يقوم بها القادة الإداريون من خلال خطة محكمة في فترة زمنية محددة، ويتم تنفيذها بدقة وتنسيق وتنظيم وضبط مدروس؛ لتحقيق الأهداف المنشودة للتغيير، من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والإمكانات المادية والفنية المتاحة للمنظمات على اختلاف أنواعها، وملاءمة أوضاع التنظيم، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبقا على غيره من المنظمات.

ويعرفها الدليمي (٢٠١٦) إدارة التغيير بأنها: "تعبئة الجهود التي تحث الإدارة والمنظمة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب واستثمار مواردها بكفاءة بحيث يمكن تحقيق التكيف الإيجابي مع البيئة لضمان مصالح المنظمة، وانجاز الأهداف بفعالية وجودة.

ويرى الباحث أن إدارة التغيير تعني توجيه منظّم للأفراد والموارد نحو التحول المطلوب، بحيث يُشعر كل فرد بأهمية دوره ومساهمته، مع تكييف الهياكل والأساليب بما يحقق التكيف مع البيئة الجديدة، ويضمن الوصول إلى الأهداف بكفاءة وفاعلية، مع تعزيز الابتكار والتميّز في الأداء.

أهمية إدارة التغيير:

ظهرت أهمية إدارة التغيير في الحفاظ على الحيوية والأنشطة الفاعلة، والتغيرات الحديثة المتطورة داخل المؤسسة، من خلال تنمية الإبداع والانتاج، والقضاء على السلبية واللامبالاة، وتعزيز روح الابتكار لدى العاملين في المؤسسة التعليمية، فتقوم بتطبيق أساليب جديدة؛ لتحقيق التوافق مع المتغيرات والمستجدات، والوصول إلى أعلى درجة من القوة والأداء (عرفة، ٢٠١٢).

وهناك العديد من العوامل التي تسهم في انجاح تطبيق المدير لإدارة التغيير واستغلاله بشكل إيجابي واضح، ومن أهم هذه العوامل كما ذكرها (بريخ، ٢٠١٢) هي:

- التركيز على القيم المؤسسية، وقيم العاملين الجوهرية.
- تحديد أهداف واضحة تؤدي إلى الاستفادة القصوى من التغيير.
- تبني أساليب تحفيز تخدم عملية التغيير.
- تعدد أساليب عملية التغيير.
- تقديم حوافز مادية ومعنوية تسهم في خلق التغيير نحو الأفضل.
- الالتزام والدعم التام من الإدارة العليا.

ويرى الباحث أن نجاح إدارة التغيير في المؤسسات التعليمية يرتبط بقدرة القيادة على ترسيخ القيم التنظيمية، وتحفيز العاملين، وتوجيه جهودهم نحو أهداف واضحة تسهم في تحسين الأداء المؤسسي ومواكبة متطلبات التطوير المستمر.

أهداف التغيير:

يعتبر التغيير عملية مقصودة تبنى على جهود واعية، وتقوم على أساس فجوة بين المرغوب والوضع الحالي للمؤسسة؛ لذا فإن أهداف التغيير تختلف من مؤسسة لأخرى، فحجم المؤسسة وطبيعتها، وفلسفتها الإدارية والاجتماعية تؤثر بشكل كبير في تحديد أهداف التغيير فيها، لذا لا يمكن الاتفاق على أهداف محددة وثابتة، يتم إسقاطها على جميع عمليات التغيير على اختلاف المؤسسات (الزعبيري، ٢٠١١).

وقد ذكر بروان وهارفي (Harvey, & Brown, 2001) أهدافاً للتغيير تتمثل بـ:

التنافسية: بحيث تزداد الرغبة في التغيير كلما زادت المنافسة والرغبة في البقاء، فالمنظمة التي لا تتغير ولا تستجيب لقوى التغير تفقد قدرتها على البقاء.

تحسين الأداء، فالمنظمة التي تسعى إلى تحسين الأداء يتوجب عليها القيام ببعض التغييرات على طرائق العمل والأداء فيها.

كما يشير الحريري (٢٠١١) إلى وجود مجموعة من الأهداف التي تسعى إدارة التغيير في المؤسسات التربوية إلى تحقيقها والتي تتمثل بـ:

- إحداث التغيير الإيجابي المحمل بالقيم العلمية والتربوية والإدارية والأخلاقية، للوصول إلى أعلى جودة لمخرجات التعليم، وفق ما جاء في التشريعات القانونية، وفي إطار أخلاقيات المهنة النابعة من قيم واعراف وتقاليد المجتمع المحيط.
- دفع الواقع واثراؤه بالجديد علمياً وفكرياً وتقنياً من خلال قنوات اتصال رسمية وغير رسمية من أعلام وصحافة وإذاعة وتلفاز.
- مساعدة الإدارة على تلبية التغيير الذاتي في الإدارة، ومواجهة المشكلات التعليمية والتربوية والإدارية بشكل جدي وفعال.
- تلبية لحاجات التغيير الاجتماعي، وتحقيق خطط التنمية واستيعاب معطيات ثقافة العصر المتراكمة؛ للحاق بركب الحضارة؛ وسباق التقدم العلمي العالمي.
- إعادة النظر في كيفية إعداد المعلم وتدريبه أثناء الخدمة بشكل فعال؛ يتماشى مع المستجدات العالمية في هذا المجال.

ويرى الباحث أن أهداف التغيير في التعليم ينبغي أن تركز على رفع جودة المخرجات التعليمية، وتطوير الأداء الإداري والتعليمي، وبناء قدرات الموارد البشرية بما يواكب متطلبات التنمية الشاملة والتحول المعرفي المعاصر.

أبعاد التغيير:

تحدد عماد الدين (٢٠٠٣) أبعاد التغيير في المدرسة بما يلي:

- ✓ **تطوير رؤية عامة مشتركة للمدرسة: يتضمن هذا البعد السلوك الإداري الهادف إلى البحث عن رؤية وآفاق مستقبلية للمدرسة، وأن يعمل المدير على بث هذه الرؤية ونشرها بين العاملين معه. كما يقصد به إلى أي درجة يستطيع المدير خلق الحماس لدى العاملين معه للتغيير، وجعلهم يدركون الغايات الرئيسة التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها، ومساعدتهم في فهم الدور الاجتماعي الأشمل للمدرسة، وأن ينشر في كافة أنحاء تنظيم المدرسة إحساساً بضرورة المهمة وحيويتها.**
- ✓ **بناء اتفاق جماعي بخصوص أهداف المدرسة وأولوياتها: حيث تقع على عاتق مدير المدرسة مسؤولية تشجيع التعاون بين العاملين في المدرسة، وجعلهم يعملون معاً لصياغة أهداف مشتركة تكون واضحة وقابلة للتحقيق، وتشكل تحدياً حقيقياً لهم يسعون لإنجازها، والحرص على الوصول إلى اتفاق جماعي بخصوص أولوية تحقيق هذه الأهداف. ويشمل هذا هذا البعد تطوير وسائل وآليات مناسبة لتحديد مهمات العاملين في المدرسة وواجباتهم، ولتساعدهم في تحديد أهدافهم، ومراجعتها.**
- ✓ **بناء ثقافة مشتركة داخل المدرسة: تتضمن الثقافة المؤسسية المشتركة مجموعة من القواعد السلوكية، والقيم والمعتقدات، والمسلمات التي يشترك بها أعضاء المدرسة كافة. وعادة ما تسهم الثقافة المؤسسية المتينة والمشتركة في دعم المبادرات والتوجيهات التطويرية، وتعزيز المشاريع والتجديدات التربوية.**
- ✓ **نمذجة السلوك (تقديم نموذج سلوكي يحتذى به): يشمل هذا البعد من أبعاد إدارة التغيير سلوك المدير، الذي يتمثل في كونه يضرب مثالاً حياً للعاملين معه؛ كي يحذوا حذو ويتبعوه، بحيث يعكس هذا المثال القيم التي يتبناها المدير ويناصرها، ويعزز مثل هذا السلوك ايمان المعلمين بطاقاتهم وإحساسهم بقدرتهم على إحداث التغيير.**
- ✓ **مراعاة الحاجات والفروق الفردية لدى العاملين في المدرسة: يتضمن هذا البعد درجة اهتمام المدير بالحاجات الفردية للعاملين في المدرسة، والاستجابة للفروق الفردية فيما بينهم، وخاصة ما يتعلق بالحاجة للنمو والتطوير المهني، والسعي للارتقاء بمستوى قدراتهم وتجديد كفاياتهم المهنية، ويشمل هذا البعد احترام المدير للعاملين معه**

والاهتمام بمشاعرهم وحاجاتهم الخاصة، وتفهم المشكلات التي قد يواجهونها أثناء تغييرهم لممارساتهم التعليمية وتطويرها.

- ✓ التحفيز الذهني أو الاستثارة الفكرية: يشير هذا البعد إلى أي درجة يقدم المدير للعاملين في مدرسته توجيهاً يؤكد على تنمية أسلوب التفكير العلمي، ومنهجية حل المشكلات لديهم، وحفزهم للتفكير في أساليب جديدة للتعلم والتعليم، وتشجيعهم على التساؤل ومراجعة الفرضيات والقيم والمعتقدات الخاصة بهم وبالأخرين وبعلمهم، ومناقشتها، وحفزهم لدعم آرائهم ومقترحاتهم بمبررات وجيهة ومنطقية والعمل على تطوير قدراتهم وكفاياتهم الخاصة.
- ✓ توقع مستويات أداء عليا من العاملين: يرتبط هذه البعد بتوقعات المدير لدرجة التميز والأداء النوعي العالي الجودة من قبل العاملين في المدرسة، ويشير هذا البعد إلى أي درجة يقوم بها المدير؛ لإيضاح الأمور فيما يتعلق بما يجب أن ينجزه العاملون من أجل أن تتم مكافأتهم، وأن يوفر لهم التغذية الراجعة اللازمة لهم، وأن يقدم لهم الحوافز والمكافآت.
- ✓ هيكلة التغيير: يتضمن هذا البعد تهيئة البنية التحتية المناسبة؛ لدعم المبادرات التجديدية والتطويرية، وتحسين بيئة العمل بما يتيح فرصاً لأعضاء المدرسة للمساهمة في التخطيط وصنع القرار.

ويرى الباحث أن أبعاد التغيير تمثل الأساس العملي لقيادة التحول ، وأن تكاملها في الممارسة الإدارية يسهم في تعزيز جودة الأداء المؤسسي، وبناء بيئة تعليمية محفزة على الابتكار والتطوير المستمر.

<u>المتطلبات الأساسية الواجب توافرها لنجاح عملية التغيير: ينبغي توافر عوامل معينة تتيح للقائمين على التغيير في المؤسسات التربوية فرص النجاح في جهودهم، وأهم هذه العوامل ما يلي:</u>

- ❖ توافر المناخ العام الذي يتقبل التغيير ولا يعارضه.
- ❖ دعم وتأييد القادة الإداريين في المنظمة؛ إذ أن دعمهم وتأييدهم لجهود التغيير في المؤسسات التربوية فرص النجاح في جهودهم، وأهم هذه العوامل ما يلي:
- ❖ توافر المناخ العام الذي يتقبل التغيير ولا يعارضه.

- ❖ دعم وتأييد القادة الإداريين في المنظمة؛ إذ أن دعمهم وتأييدهم لجهود التغيير تضمن لهم الاستمرارية وتحقيق الأهداف.
- ❖ وجود قادة تغيير يمتلكون مهارات إنسانية وعقلية وفنية، ترتبط بالتغيير، وتساعدهم على تكوين تصور شامل عن التغيير وقواعده.
- ❖ التركيز على المجموعات أكثر من الأفراد؛ إذ أن لمعايير وقيم وتوقعات المجموعات في المنظمات تأثيراً واضحاً على سلوك الأفراد.
- ❖ تشخيص مشكلات المنظمة بأسلوب علمي، وكذلك تشخيص عوامل مقاومة التغيير، وكيفية التعامل معها.

توافر الموارد البشرية، والمادية، والفنية التي تهيئ للتغيير، وتساعد على تنفيذه (الدرة، ١٩٨٦).

ثانيا التميز المؤسسي:

مفهوم التميز المؤسسي

يعرف التميز المؤسسي بأنه سعي المنظمات إلى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء مع مراعاة أن كل فعل أو نشاط لكل فرد يعزز ويقوي الإنجاز داخل المنظمة ويتضمن العديد من قوى العمل التي تشكل هيكل المنظمة (عبد المطلب،٢٠١٠).

ويشير البحيصي(٢٠١٤) بأن التميز المؤسسي حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة مما ينتج عنها نتائج وانجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون.

كما يعرفه فياض (٢٠١٥) بأنه قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو في ظل الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها وهو يبحث في تقييم أداء المنظمة بالاستناد إلى مقاييس ومعايير ومداخل مختلفة.

ويرى أبو النصر (٢٠٠٨) بأن التميز المؤسسي مرحلة متقدمة من الإجادة في العمل والأداء الفعال المبني على مفاهيم إدارية رائدة تتضمن التركيز على الأداء والنتائج والقدرة على انجاز نتائج غير مسبوقة يتفوق على الآخرين.

يرى الباحث أن التميز المؤسسي يتمثل في قدرة المؤسسة التعليمية على توظيف مواردها بكفاءة عبر قيادة فاعلة وثقافة داعمة للإبداع والجودة، بما يسهم في تحسين الأداء وتحقيق نتائج تعليمية متميزة تواكب متطلبات التحول المعرفي والرقمي.

أهداف التميز المؤسسي:

لا يبني التميز المؤسسي بالاعتماد على أمر واحد وإنما هناك جملة من الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها فبالإمكان إجمالها بما يأتي (العبادي، ٢٠١١):

- توفير مجموعة من المعايير التي تسهم في التحقيق من مدى قدرة الوحدات التنظيمية في المنطقة من تحقق أهدافها وللتمكن من تحديد نقاط القوة والضعف في أداء المنظمة.
- إظهار مدى الكفاءة المؤسسية في الحد من إهدار الموارد المالية من خلال تقليل التكاليف والنفقات بما لا يؤثر على جودة الخدمات المقدمة واستثمار الموارد البشرية بصورة أفضل، وهذا بدوره يظهر مدى كفاءة الإدارة في استغلالها لكافة الموارد المتاحة لها واستثمارها ببراعة.
- خلق بيئة تنافسية بين المستويات الإدارية لتحقيق تميز في الأداء مع تحفيز الإدارات لوضع نظم ومعايير متطورة وعادلة لتوزيع المكافآت لتحقيق نتائج فاعلة لتطوير التميز في أداء المنظمة.

يرى الباحث أن أهداف التميز المؤسسي تشكل إطارًا عمليًا متكاملًا لتطوير أداء المؤسسات التعليمية، يقوم على القيادة الفاعلة والتوجيه الاستراتيجي والتركيز على المستفيدين وثقافة التعلم والتحسين المستمر، بما يسهم في رفع كفاءة استثمار الموارد، وتعزيز التنافسية، وتحقيق جودة مخرجات التعليم.

أبعاد التميز المؤسسي: كما ذكرها (أبو جمعة، ٢٠١٦):

- القيادة وثبات الغاية حيث أن القائد هو الداعم لجميع منهجيات التميز وذلك من خلال تشجيع الموظفين على التقدم والتميز.
- التميز المستمد من المتعاملين إذ تؤكد كل مداخل التميز أن العميل هو مصدر الحكم الأخير على مستوى الخدمات ونوعية الإنتاج (الحجيج، ٢٠١٩).

- **التوجيه الاستراتيجي من مفاهيم التميز حيث تؤكد منهجيات التميز على أهمية التخطيط الاستراتيجي في المنظمة وتحقيق التنسيق والتكامل في جميع أجزاء المنظمة.**
- **التعلم والتحسين المستمر.**

يرى الباحث أن أبعاد التميز المؤسسي تشكل منظومة متكاملة تقود المؤسسات التعليمية نحو تحقيق الأداء المتفوق، من خلال قيادة فاعلة ثابتة الغاية، وتركيز على رضا المستفيدين، وتوجيه استراتيجي واضح، واعتماد ثقافة التعلم والتحسين المستمر، بما يضمن الاستجابة الفاعلة لمتطلبات التطوير وجودة المخرجات التعليمية.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات ذات العلاقة بإدارة التغيير:

دراسة العزام (٢٠١٦) هدفت هذه الد راسة الى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد لقيادة التغيير من وجهة نظر المعلمين، وأستخدم المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (485) معلماً ومعلمة من مديرية التربية والتعليم لمنطقة إربد الأولى، ومديرية التربية والتعليم لمنطقة إربد الثانية في محافظة إربد وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لقيادة التغيير جاءت بدرجة متوسطة لمجالات الرؤية المستقبلية، ومجال صياغة الأهداف، ومجال الابتكار والإبداع لدى العاملين، ومجال الأسوة الحسنة، ومجال الثقافة التنظيمية الداعمة بقيادة التغيير، ومجال هيكلية التغيير وتهيئة البيئة المناسبة للتغيير .وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتقدير المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية لقيادة التغيير من وجهة نظر المعلمين في محافظة إربد تبعا لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وبناء على نتائج الدراسة أوصت الدراسة بتعديل الممارسات القيادية لمدير المدرسة لتحقيق التغيير المطلوب بمرونة عالية، عقد دورات تثقيفية لمديري المدارس حول مجالات وتطبيقات قيادة التغيير.

قامت سلمان (٢٠١٦) بدراسة هدفت إلى التعرف على درجة إدارة التغيير وثقافة التميز والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم أنفسهم، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي

التحليلي باعتماد الاستبانة وسيلة لجمع البيانات، وتكون عينة الدراسة من (٢٠٦) مدير ومديرة. وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية. وأظهرت النتائج أن درجة إدارة التغيير في المدارس الحكومية من وجهة نظر المديرين جاءت بدرجة مرتفعة. كما جاءت ثقافة التميز في المدارس الحكومية الثانوية من وجهات نظر المديرين والمديرات جاءت بدرجة مرتفعة. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=٠.٠٥) بين متوسطات وجهات نظر المديرين والمديرات في مجالات إدارة التغيير وثقافة التميز في المدارس الحكومية الثانوية، تعزى لمتغير النوع، وفي الدرجة الكلية لمجالات ثقافة التميز، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات وجهات نظرهم في الدرجة الكلية لمجالات إدارة التغيير ولصالح المديرين.

أجرى الطنبور (٢٠١٨) دراسة هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري المدراس الثانوية الخاصة في عمان للإبداع الإداري وعلاقتها بإدارة التغيير، ومقاومة المعلمين للتغيير، وتكونت عينة الدراسة من (٢٧١) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، ولجمع البيانات تم تطوير ثلاث استبانات؛ الأولى: لقياس درجة ممارسة الإبداع الإداري، والثانية: لقياس درجة إدارة التغيير، بينما الثالثة كانت لقياس مقاومة التغيير، وقد تم التحقق من صدق هذه الأدوات وثباتها. وأظهرت النتائج أن درجة الإبداع الإداري لدى المديرين وإدارتهم للتغيير كانت مرتفعة، بينما كانت درجة مقاومة المعلمين للتغيير من وجهة نظرهم متوسطة، كما بينت النتائج عدم وجو فروق دالة إحصائياً في درجة ممارسة الإبداع الإداري، وإدارة التغيير، ومقاومة التغيير تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل الأكاديمي، والخبرة)، كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة إدارة التغيير تعزى لمتغير الجنس لصالح المعلمين.

دراسة الزعبي (٢٠١٩) والتي هدفت إلى قياس درجة ممارسة مديري مدارس لواء قصبة اربد لممارسة إدارة التغيير وعلاقتها بالأداء الإداري، تم فيها الاعتماد على المنهج الوصفي، من خلال استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، كما تم اختيار عينة عشوائية بلغت (٧٥١) فرداً من معلمي ومعلمات المدراس في محافظة إربد مجتمع الدراسة، خلال العام الدراسي (٢٠١٨–٢٠١٧)، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة إدارة التغيير لدى مديري المدراس الثانوية في محافظة إربد جاءت مرتفعة لجميع المجالات، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للملكية في جميع المجالات، باستثناء مجال بناء رؤية مشتركة، وجاءت الفروق

لصالح الملكية الخاصة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للجنس في جميع المجالات باستثناء مجال بناء رؤية مشتركة، وجاءت الفروق لصالح الذكور، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الخبرة، في جميع المجالات. وأن مستوى الأداء الإداري جاء مرتفعاً لجميع المجالات، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الملكية في جميع المجالات، وجاءت الفروق لصالح الملكية الخاصة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير الجنس في جميع المجالات وجاءت الفروق لصالح الذكور، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الخبرة في جميع المجالات، وجود علاقة ايجابية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة إدارة التغيير ومستوى الأداء الإداري في جميع المجالات، وقد أوصت الدراسة بتنظيم دورات متنوعة تنمي مهارات المديرين في التحفيز، واستثارة التفكير لدى المعلمين.

دراسة تشوبونا (Tshubwana, 2006) وهدفت إلى التعرف على دور المدير في إدارة التغيير في المدارس الثانوية، واتبعت المنهج الوصفي، واستخدمت المقابلة أداة لجمع المعلومات، أما عينة الدراسة فتكونت من (٢٥) فرداً من مديري المدارس ورئيسي الأقسام والمربين، (٥) مدارس من ولاية (لايمبوبو بروفايس) بجنوب افريقيا، وتناولت الدراسة أهمية فهم عملية التغيير، وأوضحت أن أهم أسباب التغيير هو تغيير المجتمع المحيط، وكان من أهم نتائجها أن عمليات التغيير المنفذة غير واضحة للبعض، وأنه لا يتم اشراك جميع من يشملهم التغيير.

ثانيا: الدراسات ذات العلاقة بالتميز المؤسسي:

أجرت أبو هزيم (٢٠٢٠) بدراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء ماركا للإدارة المرئية وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، تكون عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات في المدارس في المدارس الثانوية في لواء ماركا والبالغ عددهم (٢٨٥) معلماً، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء ماركا جاءت بدرجة كبيرة، كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α=٠.٠٥) بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة الإدارة إدارة المرئية لدى مديري المدارس الحكومية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، وعدم وجود فروق دالة إحصائيا تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ووجود فروق دالة إحصائيا تعزى لمتغير سنوات الخدمة ولصالح

الخبرة (أكثر من ١٠ سنوات). وان التميز المؤسسي لدى المدارس الثانوية في لواء ماركا جاء بدرجة كبيرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة التميز تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي، الخدمة التدريسية.

أما دراسة هاجر والمعلومة (٢٠١٧) فقد هدفت الكشف عن مدى مساهمة إدارة التغيير في تحسين جودة التعليم في المدارس الابتدائية لولاية عين الدفلى، ومعرفة أهم العوامل المؤثرة على نجاح إدارة التغيير، وأهم مقومات تطبيق جودة التعليم، وقد تكون مجتمع الدراسة من المدارس الابتدائية لولاية عين الدفلى واختيرت عينة عشوائية تكونت من (١١٣) معلما ومعلمة. وتم فيها استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات، حيث تكونت من (٢٩) فقرة، وتوصلت الدراسة إلى أهمية اشراك المعلمين وأولياء الأمور في عملية الإصلاح التربوي؛ لتحقيق الجودة التعليمية المنشودة، وتحديث مقاومة التغيير نظراً لعدم فهم أسبابه وأهدافه، واتجاهات عينة الدراسة بخصوص إدارة التغيير قد جاءت بدرجة محايدة؛ نظراً للغموض الذي تحتوي عليه عملية الإصلاح التربوي، واتجاهات أفراد عينة الدراسة بخصوص جودة التعليم جاءت بدرجة محايدة، وعدم وجود معايير للجودة في المدارس الابتدائية، ووجود علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة التغيير وجودة التعليم من وجهة نظر أفراد العينة، وقد قدمت الدراسة توصيات تتمثل في العمل على تفعيل العلاقة بين المديرين والمعلمين، وتغيير الأساليب الإدارية التقليدية، وإعداد ندوات لنشر ثقافة الجودة في المدارس الابتدائية.

أجرت الحجيج (٢٠١٩) بدراسة هدفت إلى استقصاء العلاقة بين درجة ممارسة القيادة التشاركية لمديري المدراس الحكومية لمحافظة مأدبا ودرجة تطبيق التميز المؤسسي من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين. وقد تكونت عينة الدراسة من (٣٣٨) تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من جميع مجتمع الدراسة، واستخدمت اداتان لجمع البيانات؛ الأولى لقياس ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدراس الحكومية، والثانية لقياس مدى تطبيق أبعاد التميز المؤسسي، وقد تم التأكد من صدق الأداتين وثباتهما. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدراس الحكومية كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٣.٨٢)، وأن مدى تطبيق أبعاد التميز المؤسسي كانت متوسطة بمتوسط حسابي (٣.٦١)، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية قوية وذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدراس الحكومية ومدى تطبيق أبعاد التميز المؤسسي،

وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة القيادة التشاركية والتميز المؤسسي تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والتخصص.

التعليق على الدراسات السابقة:

اتفقت الدراسة الحالية مع دراسات الطنبور (٢٠١٨)، والزعبي (٢٠١٩)، وهاجر والمعلومة (٢٠١٧)، والحجيج (٢٠١٩)، والعزام (٢٠١٦)، والتي أكدت أن مستوى ممارسة إدارة التغيير لدى قادة المدارس يتراوح بين المتوسط والمرتفع، مع وجود علاقة ارتباطية إيجابية بينها وبين مؤشرات الأداء والتميز المؤسسي. كما تتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة أبو هزيم (٢٠٢٠) التي أشارت إلى أن مستوى التميز المؤسسي في المدارس جاء بدرجة كبيرة، ووجود أثر إيجابي للممارسات القيادية الحديثة في تحقيق التميز المؤسسي..

وفي المقابل، اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة سلمان (٢٠١٦) التي رصدت مستوى مرتفعًا جدًا لممارسة إدارة التغيير من وجهة نظر المديرين، إذ جاءت نتائج الدراسة الحالية أقل تقييمًا لاعتمادها على آراء المعلمين. كما اختلفت مع دراسة تشوبونا (٢٠٠٦) التي أشارت إلى ضعف وضوح إجراءات التغيير وقلة إشراك المعلمين، في حين أظهرت نتائج الدراسة الحالية مستوى أفضل من المشاركة والوعي التنظيمي. كذلك اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع بعض نتائج الدراسات السابقة – كالزعبي (٢٠١٩) وأبو هزيم (٢٠٢٠) – فيما يخص الفروق الديموغرافية، حيث لم تظهر فروق دالة إحصائيًا في أغلب متغيرات الدراسة الحالية، وهو ما يُعزى لاختلاف البيئات التعليمية والتنظيمية.

كما استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في عدة جوانب علمية ومنهجية أسهمت في تدعيم بنائها البحثي؛ حيث كان لها دور بارز في إثراء الإطار النظري من خلال تحديد المفاهيم الأساسية المرتبطة بإدارة التغيير والتميز المؤسسي، وتوضيح أبعادهما ومجالاتهما، والتعرف على النماذج والنظريات القيادية الحديثة التي تناولت التغيير التنظيمي في البيئة التعليمية. كما أسهمت هذه الدراسات في تعميق فهم الباحث لطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، والكشف عن الاتجاهات البحثية السائدة والنتائج التي توصلت إليها الأبحاث السابقة، الأمر الذي ساعد في بناء رؤية علمية واضحة حول المشكلة البحثية وصياغة تساؤلات الدراسة وأهدافها بصورة دقيقة..

منهج البحث وإجراءاته:

اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي الارتباطي لكونه أكثر ملاءمة مع أسئلة الدراسة وأهدافها، والأنسب لتحليل ووصف العلاقة بين متغيراتها.

مجتمع البحث:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية بمحافظة العارضة، والبالغ عددهم (١٢٢٣) معلمًا، وفقًا للإحصائيات الواردة عن إدارة شؤون المعلمين بمكتب تعليم العارضة للعام الدراسي (١٤٤٢–١٤٤٣هـ).

عينة البحث:

تكون عينة الدراسة من (241) معلماً في مكتب التعليم بمحافظة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، والجدول (١) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفقًا لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

جدول (١)
توزيع أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الشخصية

المتغيرات	الفئة	التكرار	النسبة المئوية%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	180	74.7
	ماجستير	61	25.3
	المجموع	241	100.0
سنوات الخبرة	من ٠ إلى ٥ سنوات	55	22.8
	من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات	65	27.0
	١٠ سنوات فأكثر	121	50.2
	المجموع	241	100.0

يلاحظ من النتائج في جدول(١) ما يلي:

- بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي، نلاحظ أن حملة البكالوريوس هم الأعلى تكراراً والذي بلغ (180) بنسبة مئوية (74.7%)، بينما حملة ماجستير هم الأقل تكراراً والذي بلغ (61) بنسبة مئوية (25.3%).
- بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة، نلاحظ أن فئة من (١٠ سنوات فأكثر) هم الأعلى تكراراً والذي بلغ (121) بنسبة مئوية (50.2%)، تلاه الفئة (من ٥ سنوات إلى ١٠

سنوات) بتكرار (٦٥) وبنسبة مئوية (٢٧.٠٪)، بينما فئة (من ٠ إلى ٥ سنوات) هم الأقل تكراراً والذي بلغ (55) وبنسبة مئوية (22.8%).

أدوات البحث:

من خلال مراجعة الأدب النظري؛ فقد تبنت الدراسة مقاييس من دراسات سابقة محكمة في كلا متغيري الدراسة، حسب التفصيل التالي:

أولاً: متغير إدارة التغيير:

اعتمدت الدراسة مقياس إدارة التغيير والذي يعزى إلى ربابعة (٢٠٢٠)، ويتكون هذا المقياس من (ثمانية أبعاد) ولكون هذا المقياس مستخدمًا في دراسة علمية سابقة فقد اكتفى الباحث بالتحقق من صدقه وثباته في الدراسة الحالية من خلال الطرق التالية:

أ) صدق الاتساق الداخلي لمقياس إدارة التغيير:

جدول (2)

قيم معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة الفقرات بالمجالات التابعة لها

المجال	رقم الفقرة	الفقرات	معامل الارتباط R
الضرورة للتغيير	1	يشعر المدير بالمشكلة المراد تغيرها في المدرسة ويكتشف مكانها	.739**
	2	يبرز المدير نقاط الخلل والضعف في أداء المدرسة والتي تؤدي الى ضعفها وتراجعها	.824**
	3	يراعي المدير احتياجات المدرسة اللازمة والمستخدمة للتغيير في المدرسة	.863**
	4	يواكب المدير التطورات والمستجدات العصرية المختلفة والتي تبين الحاجة للتغيير في المدرسة	.878**
	5	يؤكد المدير على حتمية التغيير باستمرار ويقنع الآخرين به من عاملين في المدرسة وغيرهم	.852**
تكوين فرق عمل لقيادة التغيير	1	يكّون المدير فرق عمل في المدرسة لقيادة التغيير ذات أهداف مختلفة واضحة	.793**
	2	يضع المدير أهداف مشتركة لكل فرق العمل في المدرسة للتغيير	.818**
	3	يكلف المدير الأعضاء ذوي القدرة العالية على الأداء لقيادة فرق التغيير في المدرسة	.866**
	4	يبني المدير ثقافة متبادلة بين أعضاء كل فرق التغيير في المدرسة لنجاح رؤية التغيير	.901**
	5	يجدول المدير مهام كل فريق من فرق التغيير في المدرسة بناءً على خطط العمل الموضحة لتطبيق رؤية التغيير	.756**

وضع رؤية استراتيجية للتغير	1	يضع المدير رؤية التغيير والتي توضح التوجه العام للمدرسة نحو التغيير في أداء المدرسة	.876**
	2	يراعي المدير في الرؤية التغيير الواقعية وإمكانية التحقيق بجهد دوؤب لفرق العمل في المدرسة	.860**
	3	يأخذ المدير بوجهات نظر من لديهم الخبرات عند وضع الخطة والرؤية المشتركة للمدرسة نحو تحقيق رؤية التغيير	.878**
	4	يراعي المدير اتصاف رؤية التغيير بالمرونة والتي تسمح بتغييرها اذا لزم الأمر في المدرسة	.831**
	5	تكون رؤية التغيير على درجة كافية من التركيز الواضح لترشيد القرارات الصادرة لتحقيق الأهداف المنشودة من التغيير في المدرسة	.849**
	6	يبنى المدير خطط عمل لتحقيق رؤية التغيير مع مراعاة خطط السنوات السابقة في المدرسة	.819**
نشر رؤية التغير وإيصالها	1	يعبر المدير عن رؤية التغيير المراد تحقيقها في المدرسة ببساطة ووضوح	.899**
	2	يبين المدير رؤية التغيير بشكل منظم في كافة الاجتماعات واللقاءات والمقابلات بين المدير وفرق العمل في المدرسة	.849**
	3	يشرح ويفصل المدير نقاط التعارض والخلاف في رؤية التغيير للمدرسة	.866**
	4	يؤكد المدير على أهمية رؤية التغيير وتحقيقها في المدرسة	.911**
	5	يتواصل المدير مع العاملين بشكل مستمر لتوضيح رؤية التغيير وأهدافه وأهميتة في المدرسة	.888**
تمكين العاملين في المؤسسة التعلمية	1	ينشئ المدير ورش تدريبية لتطوير مهارات العاملين ومساعدتهم في تحقيق رؤية التغيير في المدرسة	.847**
	2	يدرب المدير العاملين وتمكينهم من فهم رؤية التغيير وإمكانية تطبيقها في المدرسة	.841**
	3	يكسب المدير العاملين في المدرسة المهارات اللازمة لتحقيق رؤية التغيير المنشودة	.814**
	4	يدعم المدير مبادرات المعلمين لتحسين أدائهم وتغيره في المدرسة	.910**
تحقيق مكاسب على المدى القصير	1	يبني المدير الانطلاقة الكافية والقوية لتخطي العوائق المواجهة لتطبيق رؤية التغيير في المدرسة	.879**
	2	يربط المدير المكاسب التي تحققت بالجهد المبذول في إحداث التغيير في المدرسة	.868**
	3	يربط المدير المكاسب المختلفة بالرؤية الجديدة للمدرسة	.902**
تعزيز المكاسب وتأكيدها	1	يعزز المدير الدافعية نحو تحقيق المزيد من الإنجازات في المدرسة	.870**
	2	يقدم المدير الدعم والمزيد من الموارد الأزمة للتغيير في المدرسة	.836**
	3	يربط المدير الحوافز والمكافآت بالثقافة الجديدة للمدرسة	.811**
	4	يجعل المدير المكاسب تؤدي دفعة للمضي قدماً نحو التحقيق	.886**

		الكامل لرؤية التغيير في المدرسة	
	5	يفصح المدير عن البيانات والمعلومات والنتائج التي تحققت من قياده التغيير ويربطها بالثقافة بالمدرسة	.834**
ترسيخ وتثبيت التغير في ثقافة المدرسة	1	يظهر المدير التغيرات والتطورات التي تحققت من تطبيق رؤية التغيير في المدرسة	.837**
	2	يوضح المدير النتائج الملموسة المختلفة من عمليات التغيير في المدرسة	.819**
	3	يؤكد المدير على فاعلية الطرق الجديدة في العمل لاستمرار التغيير في المدرسة	.870**
	4	يتبنى المدير المزيد من عمليات التغيير لتحقيق الرؤية في أفضل صورة لها في المدرسة	.833**
	5	يكرر المدير رؤية التغيير من خلال استمرارها في كافة التعاملات والاتصالات اليومية في المدرسة	.851**

يُلاحظ من النتائج في جدول (٢) أنَّ قيم معاملات ارتباط الفقرات للمجالات موجبة ومرتفعة ومقبولة للدراسة الحالية، كما يُلاحظ من القيم السابقة الخاصة بصدق البناء؛ أنَّ قيمة كل معامل ارتباط بيرسون لعلاقة الفقرات بالمجال الذي تتبع له لم يقل عن معيار (٠.٢٠)؛ مما يشير إلى جودة بناء فقرات الأداة.

ولأغراض التحقق من ثبات الاتساق الداخلي للأداة الأولى؛ فقد تم تطبيقها على عينة استطلاعية تألفت من (٢٥) شخصًا من مجتمع الدراسة، ولكن من خارج عينة الدراسة المستهدفة، وذلك لإيجاد قيم معاملات الثبات للأداة ومجالاتها، وقد تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's α)، والجدول (٣) يبين ذلك.

جدول (٣)

قيم معاملات ثبات الاتساق الداخلي لأداة الدراسة ومجالاتها

المحور	الاتساق الداخلي
الضرورة للتغيير	0.752
تكوين فرق عمل لقيادة التغيير	0.882
وضع رؤية استراتيجية للتغير	0.832
نشر رؤية التغير وإيصالها	0.796
تمكين العاملين في المؤسسة التعلمية	0.801
تحقيق مكاسب على المدى القصير	0.897
تعزيز المكاسب وتأكيدها	0.867
ترسيخ وتثبيت التغير في ثقافة المدرسة	0.842
الأداة ككل	0.871

يُلاحظ من النتائج في جدول (٣) أنَّ قيم معاملات ثبات الاتساق الداخلي للأداة ككل قد بلغت (0.871) وهذا القيمة تشير إلى جودة بناء الأداة وصلاحيتها لأغراض هذه الدراسة.

ثانيا متغير التميز المؤسسي:

تم حساب قيم معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة الفقرات بالأداة، ومجالاتها وذلك كما في جدول (٤).

جدول (٤)
قيم معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة الفقرات بالمجالات التابعة لها

المجال	رقم الفقرة	الفقرات	معامل الارتباط R
التميز القيادي	1	تؤكد إدارة المدرسة على أهمية الالتزام بمعايير التميز القيادي	.795**
	2	تتبنى الأهداف الاستراتيجية استناداً إلى حاجات الطلبة	.816**
	3	تهتم بإقامة الدورات التدريبية	.880**
	4	تسعى باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي	.851**
	5	تشجع الموظفين نحو تقديم أفكار متميزة	.798**
	6	تخصص موازنة مناسبة لتقديم أداء متميز	.839**
	7	تعمل على تحفيز موظفيها حتى تتمكن من تقديم خدمات متميزة	.866**
	8	تسعى إلى تبنى فلسفة التغيير حسب الحاجة	.850**
التميز البشري	1	يتوفر في المدرسة بيئة تشجع الاتصال المباشر مع المرؤوسين	.838**
	2	تقوم بتطوير كفاءات موظفيها؛ لتحقيق الإبداع	.832**
	3	توفر لموظفيها أدوات حديثة تساعدهم على القيام بأعمالهم	.807**
	4	يحصل موظفو المدرسة على مكافآت تناسب تقييمهم	.890**
	5	تستخدم برنامجاً فعالاً؛ لدمج الموظفين الجدد في العمل	.891**
	6	تخصص موازنة خاصة للعاملين بتنفيذ الأنشطة الاجتماعية مثل: رحلات ترفيهية	.876**
التميز الخدماتي	1	تقوم المدرسة بإجراء استطلاعات مستمرة؛ لتعرف حاجات روادها المتنوعة	.867**
	2	تعتمد على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها	.797**
	3	تتسم إجراءات تقديم الخدمات بالسرعة	.823**
	4	تتسم إجراءات تقديم الخدمات بالراحة	.740**
	5	تقوم بالرقابة بشكل مستمر على مرافقها لتحسين آلية تقديم الخدمات	.858**
	6	تشجع التغذية الراجعة من الموظفين للارتقاء بمستوى الخدمات	.836**
	7	تقدم الخدمات بما يتوافق مع احتياجات روادها	.833**
	8	تحرص على متابعة أفضل الخدمات المتبعة في المدارس الأخرى	.828**

يُلاحظ من النتائج في جدول (٤) أنَّ قيم معاملات ارتباط الفقرات للمجالات موجبة ومرتفعة ومقبولة للدراسة الحالية، كما يُلاحظ من القيم السابقة الخاصة بصدق البناء؛ أنَّ

قيمة كل معامل ارتباط بيرسون لعلاقة الفقرات بالمجال الذي تتبع له لم يقل عن معيار (٠.٢٠)؛ مما يشير إلى جودة بناء فقرات الأداة.

ولأغراض التحقق من ثبات الاتساق الداخلي للأداة الأولى؛ فقد تم تطبيقها على عينة استطلاعية تألفت من (٢٥) شخصًا من مجتمع الدراسة، ولكن من خارج عينة الدراسة المستهدفة، وذلك لإيجاد قيم معاملات الثبات للأداة ومجالاتها، وقد تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's α)، والجدول (٥) يبين ذلك.

جدول (٥)
قيم معاملات ثبات الاتساق الداخلي لأداة الدراسة ومجالاتها

المحور	الاتساق الداخلي
التميز القيادي	0.938
التميز البشري	0.926
التميز الخدماتي	0.930
الأداة ككل	0.923

يُلاحظ من النتائج في جدول (٥) أنَّ قيم معاملات ثبات الاتساق الداخلي للأداة ككل قد بلغت (0.871) وهذا القيمة تشير إلى جودة بناء الأداة وصلاحيتها لأغراض هذه الدراسة.

المعيار المعتمد في الحكم على الأوساط الحسابية:

بهدف إطلاق الأحكام على الأوساط الحسابية للأداة ومجالاتها والفقرات التي تتبع لها، استخدم الباحث المقياس الخماسي لتصحيح الأداة، والمجالات والفقرات التي تتبع لها وذلك على النحو الآتي:

جدول (٦)
معيار الحكم على الأوساط الحسابية لأداة الدراسة والمجالات والفقرات التي تتبع لها

الدرجة	فئة المتوسطات الحسابية
كبيرة	أكثر من ٣,٦٦
متوسطة	من ٢,٣٤- ٣,٦٦
قليلة	أقل من ٢,٣٤

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS) واستخراج النتائج وفقًا للأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

- تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة وفقًا لمتغيراتها، وكذلك معامل ارتباط بيرسون للتحقق من صدق البناء للأداة، ومعادلة كرونباخ ألفا (Cronbach'sα) للتحقق من ثباتها
- للإجابة عن السؤال الأول والثالث تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية.
- للإجابة عن السؤال الثاني والرابع تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتم استخدام اختبار t–test للكشف عن دلالة وجود فروق بين متغير المؤهل العلمي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات أداة الدراسة. وتحليل التباين الأحادي للكشف عن دلالة وجود فروق بين متغير سنوات الخبرة لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات أداة الدراسة.
- للإجابة عن السؤال الخامس تم حساب معامل الارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين إدارة التغيير والتميز المؤسسي.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول: ما درجة ممارسة قادة المدارس الحكومية لمهارة إدارة التغيير في محافظة العارضة من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مقياس درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لمهارة إدارة التغيير في محافظة العارضة من وجهة نظر المعلمين، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها، وجدول (٧) يوضح ذلك.

جدول (٧)
الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد أداة الدراسة، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية(ن=٢٤١)

رقم البعد	المجالات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
2	تكوين فرق عمل لقيادة التغيير	3.51	0.91	١	متوسط
8	ترسيخ وتثبيت التغير في ثقافة المدرسة	3.44	0.84	٢	متوسط
4	نشر رؤية التغير وإيصالها	3.42	0.90	٣	متوسط
3	وضع رؤية استراتيجية للتغير	3.42	0.93	٣	متوسط
7	تعزيز المكاسب وتأكيدها	3.40	0.86	٤	متوسط
6	تحقيق مكاسب على المدى القصير	3.32	0.94	٦	متوسط
5	تمكين العاملين في المؤسسة التعلمية	3.29	0.98	٧	متوسط
1	الضرورة للتغيير	2.88	0.54	٨	متوسط
	الأداة ككل	3.34	0.75	-	متوسط

يلاحظ من النتائج في جدول (٧) أن المتوسطات الحسابية لأبعاد درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لمهارة إدارة التغيير في محافظة العارضة تراوحت بين(2.88– 3.51) وجاء البعد الثاني (تكوين فرق عمل لقيادة التغيير) بمتوسط حسابي بلغ(3.51) وبدرجة متوسطة وبالمرتبة الأولى، وتلاه البعد الثامن (ترسيخ وتثبيت التغير في ثقافة المدرسة) بمتوسط حسابي بلغ(3.44) وبدرجة متوسطة وبالمرتبة الثانية، وتلاه البعدين الرابع والثالث (نشر رؤية التغير وإيصالها) و (وضع رؤية استراتيجية للتغير) بمتوسط حسابي بلغ(٣.٤٢) وبدرجة متوسطة وبالمرتبة الثالثة، وتلاه البعد السابع (تعزيز المكاسب وتأكيدها) بمتوسط حسابي بلغ(٣.٤٠) وبدرجة متوسطة وبالمرتبة الرابعة، وتلاه البعد السادس (تحقيق مكاسب على المدى القصير) بمتوسط حسابي بلغ(٣.٣٢) وبدرجة متوسطة وبالمرتبة السادسة، وتلاه البعد الخامس (تمكين العاملين في المؤسسة التعلمية) بمتوسط حسابي بلغ(٣.٢٩) وبدرجة متوسطة وبالمرتبة السادسة، وبالمرتبة الأخيرة البعد الأول (الضرورة للتغيير) بمتوسط حسابي بلغ(٢.٨٨) وبدرجة متوسطة ، وبلغ المتوسط الحسابي الأداة ككل (٣.٣٤) وبدرجة متوسطة.

ويعزو الباحث النتيجة إلى أنّ مديري المدارس الحكومية يؤمنون بحتمية التغيير وأهميته، والحاجة لمواكبة التطورات، والحاجة لتحسين واقع المدرسة، والارتقاء بالعمل الأكاديمي، وإيمان المدير بالعمل المشترك ما بينه وبين المعلمين من أجل إنجاح التغيير ووعي مديري المدارس الحكومية بأن نجاح المؤسسة التربوية وضمان استمراريتها مرهون بالتغيير الإيجابي، توفر الخبرة الكافية لدى مدير المدارس والتي تؤدي إلى تحقيق رؤية تغيير، مواكبة التطورات، وعدم استخدام التسلط والرقابة بتطبيق القوانين والأنظمة على المعلمين، بل إشراكهم

في اتخاذ القرارات، وتتفق مع دراسة العزام (٢٠١٦) والتي أشارت إلى أن إدارة التغيير جاءت بدرجة متوسطة لدى مديري المدارس . وتختلف مع دراسة سلمان (٢٠١٦)، ودراسة الطنبور (٢٠١٨) التي أشارت نتائجها إلى أن درجة إدارة التغيير في المدارس الحكومية من وجهة نظر المديرين جاءت بدرجة مرتفعة وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الضرورة للتغيير، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية كما هو مبين في جدول (٨).

جدول (٨)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الضرورة للتغيير (ن=٢٤١)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
5	يؤكد المدير على حتمية التغيير باستمرار ويقنع الآخرين به من عاملين في المدرسة وغيرهم	3.68	1.01	1	مرتفع
3	يراعي المدير احتياجات المدرسة اللازمة والمستخدمة للتغيير في المدرسة	3.65	0.73	2	متوسط
4	يواكب المدير التطورات والمستجدات العصرية المختلفة والتي تبين الحاجة للتغيير في المدرسة	3.51	1.00	3	متوسط
2	يبرز المدير نقاط الخلل والضعف في أداء المدرسة والتي تؤدي الى ضعفها وتراجعها	2.24	0.82	4	متوسط
1	يشعر المدير بالمشكلة المراد تغيرها في المدرسة ويكتشفها مكانها	1.34	0.48	5	منخفض
	البعد ككل	2.88	0.54	-	متوسط

يلاحظ من النتائج في جدول (٨) أن المتوسطات الحسابية للفقرات تراوحت بين (1.34–3.68)، كان أعلاها للفقرة رقم (٥) والتي تنص على " يؤكد المدير على حتمية التغيير باستمرار ويقنع الآخرين به من عاملين في المدرسة وغيرهم " بمتوسط حسابي (3.68) وبدرجة مرتفعة ، تليها الفقرة رقم (٣) والتي تنص على " يراعي المدير احتياجات المدرسة اللازمة و المستخدمة للتغيير في المدرسة " بمتوسط حسابي (3.65) وبدرجة متوسطة، وبالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (١) والتي تنص على " يشعر المدير بالمشكلة المراد تغيرها في المدرسة ويكتشفها مكانها "بمتوسط حسابي (1.34) وبدرجة منخفضة، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال " الضرورة للتغيير " ككل (2.88) وبدرجة مرتفعة. ويعزو الباحث النتيجة إلى ضرورة التغيير ومواكبة التطور، وإدخال التجديد، مما شأنه الزيادة من قدرات مديري المدارس في مواجهة التحديات وحل المشكلات التي تواجههم.

وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تكوين فرق عمل لقيادة التغيير، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية كما هو مبين في جدول (٩).

جدول (٩)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تكوين فرق عمل لقيادة التغيير (ن=241)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	**يكون المدير فرق عمل في المدرسة لقيادة التغيير ذات أهداف مختلفة واضحة**	**3.65**	**1.09**		**متوسط**
5	**يجدول المدير مهام كل فريق من فرق التغيير في المدرسة بناء على خطط العمل الموضحة لتطبيق رؤية التغيير**	**3.61**	**1.18**		**متوسط**
2	**يضع المدير أهداف مشركة لكل فرق العمل في المدرسة للتغيير**	**3.55**	**1.06**		**متوسط**
3	**يكلف المدير الأعضاء ذوي القدرة العالية على الأداء لقيادة الفرق التغيير في المدرسة**	**3.41**	**1.10**		**متوسط**
4	**يبني المدير ثقافة متبادلة بين أعضاء كل فرق التغيير في المدرسة لنجاح رؤية التغيير**	**3.34**	**1.06**		**متوسط**
	البعد ككل	**3.51**	**0.91**	**-**	**متوسط**

يلاحظ من النتائج في جدول (٩) أن المتوسطات الحسابية للفقرات تراوحت بين (3.34–٣.٦٥)، كان أعلاها للفقرة رقم (١) والتي تنص على " يكّون المدير فرق عمل في المدرسة لقيادة التغيير ذات أهداف مختلفة واضحة" بمتوسط حسابي (3.65) وبدرجة متوسطة، تليها الفقرة رقم (٥) والتي تنص على " يجدول المدير مهام كل فريق من فرق التغيير في المدرسة بناء على خطط العمل الموضحة لتطبيق رؤية التغيير " بمتوسط حسابي (3.61) وبدرجة متوسطة، وبالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (٤) والتي تنص على " يبني المدير ثقافة متبادلة بين أعضاء كل فرق التغيير في المدرسة لنجاح رؤية التغيير "بمتوسط حسابي (3.34) وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال " تكوين فرق عمل لقيادة التغيير " ككل (٣.٥١) وبدرجة متوسطة. ويعزو الباحث النتيجة إلى أن نجاح التغيير يتطلب من المدير تشكيل فرق عمل لديها القدرة على تنفيذ تفاصيل التغيير على ارض الواقع، وتشكيل فريق فرق عمل لقيادة التغيير وهو أحد المهمات الأساسية التي يجب على المدير ممارستها ليكون التغيير ناجحاً في البيئة المدرسية.

وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال وضع رؤية استراتيجية للتغير، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية كما هو مبين في جدول (١٠).

جدول (١٠)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال وضع رؤية استراتيجية للتغير (ن=241)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
5	تكون رؤية التغيير على درجة كافية من التركيز الواضح لترشيد القرارات الصادرة لتحقيق الأهداف المنشودة من التغيير في المدرسة	3.51	1.10	1	متوسط
4	يراعي المدير اتصاف رؤية التغيير بالمرونة والتي تسمح بتغييرها اذا لزم الأمر في المدرسة	3.45	0.98	2	متوسط
6	يبنى المدير خطط عمل لتحقيق رؤية التغيير مع مراعاة خطط السنوات السابقة المتابعة في المدرسة	3.43	1.09	3	متوسط
1	يضع المدير رؤية التغيير والتي توضح التوجه العام للمدرسة نحو التغيير في أداء المدرسة	3.39	1.20	4	متوسط
3	يأخذ المدير بوجهات نظر من لديهم الخبرات عند وضع الخطة والرؤية المشتركة للمدرسة نحو تحقيق رؤية التغيير	3.38	1.00	5	متوسط
2	يراعي المدير في الرؤية التغيير الواقعية وإمكانية التحقيق بجهد دؤوب لفرق العمل في المدرسة	3.35	1.15	6	متوسط
	البعد ككل	3.42	0.93	-	متوسط

يلاحظ من النتائج في جدول (١٠) أن المتوسطات الحسابية للفقرات تراوحت بين (3.83–3.51)، كان أعلاها للفقرة رقم (٥) والتي تنص على " تكون رؤية التغيير على درجة كافية من التركيز الواضح لترشيد القرارات الصادرة لتحقيق الأهداف المنشودة من التغيير في المدرسة" بمتوسط حسابي (3.51) وبدرجة متوسطة، تليها الفقرة رقم (٤) والتي تنص على " يراعي المدير اتصاف رؤية التغيير بالمرونة والتي تسمح بتغييرها اذا لزم الأمر في المدرسة" بمتوسط حسابي (3.45) وبدرجة مرتفعة، وبالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (2) والتي تنص على " يراعي المدير في الرؤية التغيير الواقعية وإمكانية التحقيق بجهد دؤوب لفرق العمل في المدرسة" بمتوسط حسابي (3.35) وبدرجة متوسطة, وبلغ المتوسط الحسابي لمجال وضع رؤية استراتيجية للتغير ككل (3.42) وبدرجة متوسطة. ويعزو الباحث النتيجة إلى مراعاة مديري المدارس الواقعية وإمكانية تحقيق الرؤية، واتصاف الرؤية بالمرونة، وإمكانية تغيير رؤية التغيير إذ لزم الأمر، قدرة مديري المدارس على وضع خطة على درجة كافية من التركيز الواضح؛ لترشيد القرارات الصادرة وبالتالي تحقق الأهداف التربوية المنشودة، مشاركة مديري المدارس العاملين في وضع الرؤية، ومراعاة القيم والعادات أثناء وضع رؤية التغيير.
وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال نشر رؤية التغير وإيصالها، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية كما هو مبين في جدول (١١).

جدول (١١)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال نشر رؤية التغير وإيصالها (ن=241)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
3	يشرح ويفّصل المدير نقاط التعارض والخلاف في رؤية التغيير للمدرسة	3.57	1.07	1	متوسط
4	يؤكد المدير على أهمية رؤية التغيير وتحقيقها في المدرسة	3.43	1.02	2	متوسط
1	يعبر المدير عن رؤية التغيير المراد تحقيقها في المدرسة ببساطة ووضوح	3.42	0.97	3	متوسط
2	يبين المدير رؤية التغيير بشكل منظم في كافة الاجتماعات واللقاءات والمقابلات بين المدير وفرق العمل في المدرسة	3.39	0.99	4	متوسط
5	يتواصل المدير مع العاملين بشكل مستمر لتوضيح رؤية التغيير وأهدافه وأهمية في المدرسة	3.31	1.07	5	متوسط
	البعد ككل	3.42	0.90	-	متوسط

يلاحظ من النتائج في جدول (١١) أن المتوسطات الحسابية للفقرات تراوحت بين (3.31–3.57)، كان أعلاها للفقرة رقم (٣) والتي تنص على " يشرح ويفّصل المدير نقاط التعارض والخلاف في رؤية التغيير للمدرسة" بمتوسط حسابي (3.57) وبدرجة متوسطة ، تليها الفقرة رقم (٤) والتي تنص على " يؤكد المدير على أهمية رؤية التغيير وتحقيقها في المدرسة " بمتوسط حسابي (3.43) وبدرجة متوسطة، وبالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (5) والتي تنص على " يتواصل المدير مع العاملين بشكل مستمر لتوضيح رؤية التغيير وأهدافه وأهمية في المدرسة" بمتوسط حسابي (3.31) وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال " نشر رؤية التغير وإيصالها " ككل (3.42) وبدرجة متوسطة. ويعزو الباحث النتيجة إلى إلمام المدير بأهمية نشر الرؤية، لأنه بدون نشر الرؤية لن يفهم العاملون الغاية من التغيير ولن يكون هناك طريق واضحة للجميع من أجل الوصول إلى هدف التغيير فنشر رؤية التغيير وإيصالها تساعد كلا من المدير والمعلمين كأدوات للتغيير لتحقيق أهداف التغيير المنشودة في المدرسة.

وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تمكين العاملين في المؤسسة التعليمية، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية كما هو مبين في جدول (١٢).

جدول (١٢)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تمكين العاملين في المؤسسة التعلمية (ن=٢٤١)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
١	ينشئ المدير ورش تدريبية لتطوير مهارات العاملين ومساعدتهم في تحقيق رؤية التغيير في المدرسة	3.42	1.06	1	متوسط
٢	يدرب المدير العاملين وتمكينهم من فهم رؤية التغيير وإمكانية تطبيقها في المدرسة	3.39	1.17	2	متوسط
٣	يكسب المدير العاملين في المدرسة المهارات اللازمة لتحقيق رؤية التغيير المنشودة	3.18	1.16	3	متوسط
٤	يدعم المدير مبادرات المعلمين لتحسين أدائهم وتغيره في المدرسة	3.18	1.19	4	متوسط
البعد ككل		3.29	0.98	-	متوسط

يلاحظ من النتائج في جدول (١٢) أن المتوسطات الحسابية للفقرات تراوحت بين (3.18–3.42)، كان أعلاها للفقرة رقم (١) والتي تنص على " ينشئ المدير ورش تدريبية لتطوير مهارات العاملين ومساعدتهم في تحقيق رؤية التغيير في المدرسة" بمتوسط حسابي (3.42) وبدرجة متوسطة ، تليها الفقرة رقم (٢) والتي تنص على " يدرب المدير العاملين وتمكينهم من فهم رؤية التغيير وإمكانية تطبيقها في المدرسة " بمتوسط حسابي (3.39) وبدرجة متوسطة، ، وبالمرتبة الأخيرة الفقرتين رقم (٤،٣) والتي تنص على " يكسب المدير العاملين في المدرسة المهارات اللازمة لتحقيق رؤية التغيير المنشودة " و "يدعم المدير مبادرات المعلمين لتحسين أدائهم وتغيره في المدرسة "بمتوسط حسابي (3.18) وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال " تمكين العاملين في المؤسسة التعلمية " ككل (3.29) وبدرجة متوسطة. وجاء الفقرة الأولى (ينشئ المدير ورش تدريبية لتطوير مهارات العاملين ومساعدتهم في تحقيق رؤية التغيير في المدرسة) وتعزى لمراعاة المدير للإمكانات المتوفرة والمتاحة في المدرسة، وجاءت الفقرة (يدعم المدير مبادرات المعلمين لتحسين أدائهم وتغيره في المدرسة) بالمرتبة الأخيرة ويعزى ذلك إلى تقدير مديري المدارس لإنجازات المعلمين، والتشييد بها، وتمييز المدير لمعرفة عوامل إنجاح إدارة التغيير في المدرسة، كما تعود إلى معرفة المدير بأهمية المعلمين بإدارة التغيير كأداة تنفيذية.

وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تحقيق مكاسب على المدى القصير، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية كما هو مبين في جدول (١٣).

جدول (١٣)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تحقيق مكاسب على المدى القصير (ن=٢٤١)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
٢	يربط المدير المكاسب التي تحققت بالجهد المبذول في إحداث التغيير في المدرسة	3.45	1.14	1	متوسط
٣	يربط المدير المكاسب المختلفة بالرؤية الجديدة للمدرسة	3.42	0.98	2	متوسط
١	يبني المدير الانطلاقة الكافية والقوية لتخطي العوائق المواجهة لتطبيق رؤية التغيير في المدرسة	3.11	1.08	3	متوسط
	البعد ككل	3.32	0.94	-	متوسط

يلاحظ من النتائج في جدول (١٣) أن المتوسطات الحسابية للفقرات تراوحت بين (3.11–3.45)، كان أعلاها للفقرة رقم (٢) والتي تنص على " يربط المدير المكاسب التي تحققت بالجهد المبذول في إحداث التغيير في المدرسة " بمتوسط حسابي (3.45) وبدرجة متوسطة، تليها الفقرة رقم (٣) والتي تنص على " يربط المدير المكاسب المختلفة بالرؤية الجديدة للمدرسة " بمتوسط حسابي (3.42) وبدرجة متوسطة، وبالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (١) والتي تنص على " يبني المدير الانطلاقة الكافية والقوية لتخطي العوائق المواجهة لتطبيق رؤية التغيير في المدرسة "بمتوسط حسابي (3.11) وبدرجة متوسطة, وبلغ المتوسط الحسابي لمجال " تحقيق مكاسب على المدى القصير " ككل (3.32) وبدرجة متوسطة. ويعزو الباحث النتيجة إلى معرفة مدير المدرسة بأهمية تحفيز وتشجيع العاملين في المدرسة، وما له من أثر على المكاسب المتحققة للمدرسة، وثقة المدير بأن نجاح إدارة التغيير في المدرسة، وتحقيق التميز والإبداع يكون نتيجة عمل مشترك بين العاملين في المدرسة، كما تعزى إلى قدرة المديرين على مواجهة معوقات التغيير ومعارضة التغيير والقدرة على تخطي العقبات التي يتعرضون لها، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف رؤية التغيير بكفاءة وفعالية.

وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تعزيز المكاسب وتأكيدها، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية كما هو مبين في جدول (١٤).

جدول (١٤)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تعزيز المكاسب وتأكيدها (ن=٢٤١)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
3	**يربط المدير الحوافز والمكافآت بالثقافة الجديدة للمدرسة**	**3.62**	**0.99**	**1**	**متوسط**
4	**يجعل المدير المكاسب تؤدي دفعة للمضي قدماً نحو التحقيق الكامل لرؤية التغيير في المدرسة**	**3.50**	**1.06**	**1**	**متوسط**
1	**يعزز المدير الدافعية نحو تحقيق المزيد من الإنجازات في المدرسة**	**3.35**	**0.96**	**3**	**متوسط**
2	**يقدم المدير الدعم والمزيد من الموارد اللازمة للتغيير في المدرسة**	**3.34**	**0.95**	**4**	**متوسط**
5	**يفصح المدير عن البيانات والمعلومات ونتائج التي تحققت مت قياده التغيير ويربطها بالثقافة بالمدرسة**	**3.18**	**1.13**	**5**	**متوسط**
	البعد ككل	**3.40**	**0.86**	**-**	**متوسط**

يلاحظ من النتائج في جدول (١٤) أن المتوسطات الحسابية للفقرات تراوحت بين (3.18–3.62)، كان أعلاها للفقرة رقم (٣) والتي تنص على " يربط المدير الحوافز والمكافآت بالثقافة الجديدة للمدرسة" بمتوسط حسابي (3.62) وبدرجة متوسطة ، تليها الفقرة رقم (٤) والتي تنص على " يجعل المدير المكاسب تؤدي دفعة للمضي قدماً نحو التحقيق الكامل لرؤية التغيير في المدرسة" بمتوسط حسابي (3.50) وبدرجة متوسطة ، وبالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (٥) والتي تنص على " يفصح المدير عن البيانات والمعلومات ونتائج التي تحققت مت قياده التغيير ويربطها بالثقافة بالمدرسة" بمتوسط حسابي (3.18) وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال " تعزيز المكاسب وتأكيدها " ككل (3.40) وبدرجة متوسطة. ويعزى الباحث النتيجة إلى دور المدير بصفته القائد والمحرك الأساسي للتغيير، كما تعود إلى ربط المدير المكاسب والإنجازات بعمل العاملين في المدرسة، كما يعود إلى سعي مديري المدارس للتطوير والتغيير المستمر، والاطلاع على كل ما هو جديد، ومعرفتهم بأهمية الدعم وتوفير الإمكانات اللازمة التي تساهم في تسهيل تطبيق إدارة التغيير وتحقيق أهدافها.

وتم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال ترسيخ وتثبيت التغير في ثقافة المدرسة، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية كما هو مبين في جدول (١٥).

جدول (١٥)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال ترسيخ وتثبيت التغير في ثقافة المدرسة (ن=٢٤١)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
3	يؤكد المدير على فاعلية الطرق الجديدة في العمل لاستمرار التغيير في المدرسة	3.57	1.03	1	مرتفعة
4	يتبنى المدير المزيد من عمليات التغيير لتحقيق الرؤية في أفضل صورة لها في المدرسة	3.54	0.95	2	مرتفعة
2	يوضح المدير النتائج الملموسة المختلفة من عمليات التغيير في المدرسة	3.39	0.93	3	مرتفعة
5	يكرر المدير رؤية التغيير من خلال استمرارها في كافة التعاملات والاتصالات اليومية في المدرسة	3.38	1.00	4	مرتفعة
1	يظهر المدير التغيرات والتطورات التي تحققت من تطبيق رؤية التغيير في المدرسة	3.31	1.06	5	مرتفعة
البعد ككل		3.44	0.84	-	مرتفع

يلاحظ من النتائج في جدول (١٥) أن المتوسطات الحسابية للفقرات تراوحت بين (3.31–3.57)، كان أعلاها للفقرة رقم (٣) والتي تنص على " يؤكد المدير على فاعلية الطرق الجديدة في العمل لاستمرار التغيير في المدرسة " بمتوسط حسابي (3.57) وبدرجة متوسطة ، تليها الفقرة رقم (٤) والتي تنص على " يتبنى المدير المزيد من عمليات التغيير لتحقيق الرؤية في افضل صورة لها في المدرسة " بمتوسط حسابي (3.54) وبدرجة متوسطة ، والفقرة رقم (٢) والتي تنص على " يوضح المدير النتائج الملموسة المختلفة من عمليات التغيير في المدرسة" بمتوسط حسابي (3.39) وبدرجة متوسطة، وبالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (١) والتي تنص على " يظهر المدير التغيرات والتطورات التي تحققت من تطبيق رؤية التغيير في المدرسة "بمتوسط حسابي (3.31) وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال " ترسيخ وتثبيت التغير في ثقافة المدرسة " ككل (3.44) وبدرجة متوسطة. ويعزو الباحث النتيجة الى أهمية عمل المدير مع فريق العمل المختص بالتغيير و ترسيخ التغيير المنشود، لأنه بدون تثبيت لن يكون هناك ديمومة، ويصبح التغيير جزء من ثقافة المدرسة والعاملين فيها.

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات المعلمين حول درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة التغيير، تعزى لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

أولاً: المؤهل العلمي:

للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (t) لدرجة مديري المدارس الحكومية لمهارة إدارة التغيير في محافظة العارضة من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي كما هو مبين في جدول (١٦):

جدول (١٦)

نتائج اختبار (t-test) للكشف دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المحور	المؤهل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
	بكالوريوس	180	3.42	0.75	239	3.147	0.002
	ماجستير	61	3.07	0.70			

يلاحظ من النتائج في جدول (١٦) أن قيمة (ت) دالة إحصائيا من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لمهارة إدارة التغيير في محافظة العارضة من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ولصالح البكالوريوس.

جدول (١٧)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية لمهارة إدارة التغيير في محافظة العارضة من وجهة نظر المعلمين حسب متغير سنوات الخبرة

الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
من ٠ إلى ٥ سنوات	55	3.55	0.60
من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات	65	3.20	0.80
١٠ سنوات فأكثر	121	3.30	0.77
المجموع	241	3.33	0.75

يلاحظ من النتائج في جدول (١٧) تبايناً ظاهرياً بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لمهارة إدارة التغيير في محافظة العارضة من وجهة نظر المعلمين حسب متغير سنوات الخبرة ولبيان دلالة الفروق الإحصائية تم استخدام التحليل التباين الأحادي (One–Way– ANOVA) ، والجدول (٢٢) يبين ذلك

جدول (١٨)
تحليل التباين الأحادي(One way ANOVA) بين الأوساط الحسابية درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لمهارة إدارة التغيير في محافظة العارضة من وجهة نظر المعلمين حسب متغير سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	3.987	2	1.994	3.610	0.129
داخل المجموعات	131.416	238	0.552		
الكلي	135.403	240			

يلاحظ من النتائج في جدول (١٨) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α =٠.٠٥) بين الوسطين الحسابين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لمهارة إدارة التغيير في محافظة العارضة من وجهة نظر المعلمين حسب متغير سنوات الخبرة. أظهرت النتائج عدم وجود أثر متغير الخبرة في اتخاذ المدير للقرارات التطويرية.

السؤال الثالث: ما مستوى التميز المؤسسي في المدارس الحكومية بمحافظة العارضة من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مقياس درجة التميز المؤسسي في محافظة العارضة من وجهة نظر المعلمين، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها، وجدول (١٩) يوضح ذلك.

جدول (١٩)
الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد أداة الدراسة، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية(ن=241)

رقم البعد	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
١	التميز القيادي	3.50	0.88	١	متوسط
٢	التميز البشري	3.35	1.00	٢	متوسط
٣	التميز الخدماتي	3.24	0.93	٣	متوسط
	الأداة ككل	3.36	0.88	-	متوسط

يلاحظ من النتائج في جدول (١٩) أن المتوسطات الحسابية لأبعاد التميز المؤسسي لدى المعلمين في محافظة العارضة تراوحت بين(3.35– 3.50) وجاء البعد الأول (التميز القيادي) بمتوسط حسابي بلغ(3.50) وبدرجة متوسطة وبالمرتبة الأولى، وتلاه البعد الثاني (التميز البشري) بمتوسط حسابي بلغ(3.35) وبدرجة متوسطة وبالمرتبة الثانية، وتلاه البعد الثالث (التميز الخدماتي) بمتوسط حسابي بلغ(٣.٣٥) وبدرجة متوسطة وبالمرتبة الثالثة، وبلغ

المتوسط الحسابي الأداة ككل (٣.٣٦) وبدرجة متوسطة. وجاء البعد التميزي القيادي بالمرتبة الأولى وتعزى تلك النتيجة إلى أن المدراء لديهم اهتمام مرتفع إلى تحقيق التميز المؤسسي مما انعكس ذلك على استجابة أفراد العينة، وذلك بسبب توفر أسس يتم بموجبها اختيارهم بالإضافة إلى دورات خضعوا لها قبل تسلمهم إدارة المدارس. وإلى اهتمام المدراس بإحداث نقلة نوعية في التعليم، كما يرى الباحث إلى أن المدراس تعطي اهتماما بالقيادة والخدمات أكثر من اهتمامها بالجانب البشري للمدرسة، وجاء بعد التميز البشري بالمرتبة الثانية ويرى الباحث أن المدارس تعطي اهتمام بالقيادة والخدمات أكثر من اهتمامها بالجانب البشري للمدرسة. وجاء البعد التميز الخدماتي ربما يعود إلى ذلك اهتمام المدارس بإحداث نقلة نوعية في التعليم. وتختلف مع دراسة سلمان (٢٠١٦) التي أشارت نتائجها إلى أن ثقافة التميز في المدارس الحكومية الثانوية من وجهات نظر المديرين والمديرات جاءت بدرجة مرتفعة.

المجال الأول: التميز القيادي

وتم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التميز القيادي، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية كما هو مبين في جدول (٢٠).

جدول (٢٠)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التميز القيادي (ن=٢٤١)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
6	تخصص موازنة مناسبة لتقديم أداء متميز	3.76	0.95	1	مرتفع
3	تهتم بإقامة الدروات التدريبية	3.65	1.01	2	متوسط
7	تعمل على تحفيز موظفيها حتى تتمكن من تقديم خدمات متميزة	3.64	1.05	3	متوسط
8	تسعى إلى تبنى فلسفة التغيير حسب الحاجة	3.49	1.06	4	متوسط
4	تسعى باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي	3.47	1.08	5	متوسط
1	تؤكد إدارة المدرسة على أهمية الالتزام بمعايير التميز القيادي	3.41	1.06	٦	متوسط
2	تتبنى الأهداف الاستراتيجية استناداً إلى حاجات الطلبة	3.39	1.03	٧	متوسط
5	تشجع الموظفين نحو تقديم أفكار متميزة	3.23	1.13	٨	متوسط
البعد ككل		3.50	0.88	-	متوسط

يلاحظ من النتائج في جدول (٢٠) أن المتوسطات الحسابية للفقرات تراوحت بين (3.23–3.76)، كان أعلاها للفقرة رقم (٦) والتي تنص على " تخصص موازنة مناسبة لتقديم أداء متميز" بمتوسط حسابي (3.76) وبدرجة مرتفعة، تليها الفقرة رقم (٣) والتي

تنص على " تهتم بإقامة الدروات التدريبية" بمتوسط حسابي (3.65) وبدرجة متوسطة، وبالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (٥) والتي تنص على " تشجع الموظفين نحو تقديم أفكار متميزة "بمتوسط حسابي (3.23) وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال " التميز القيادي " ككل (3.50) وبدرجة متوسطة.

المجال الثاني: التميز البشري

وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التميز البشري، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية كما هو مبين في جدول (٢١).

جدول (٢١)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التميز البشري (ن=241)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
3	توفر لموظفيها أدوات حديثة تساعدهم على القيام بأعمالهم	3.64	1.14	١	متوسط
2	تقوم بتطوير كفاءات موظفيها؛ لتحقيق الإبداع	3.47	1.05	٢	متوسط
1	يتوفر في المدرسة بيئة تشجع الاتصال المباشر مع المرؤوسين	3.41	1.11	٣	متوسط
4	يحصل موظفو المدرسة على مكافآت تناسب تقييمهم	3.32	1.11	٤	متوسط
5	تستخدم برنامجاً فعالاً؛ لدمج الموظفين الجدد في العمل	3.28	1.23	٥	متوسط
6	تخصص موازنة خاصة للعاملين بتنفيذ الأنشطة الاجتماعية مثل: رحلات ترفيهية	2.96	1.38	٦	متوسط
البعد ككل		3.35	1.00	-	متوسط

يلاحظ من النتائج في جدول (٢١) أن المتوسطات الحسابية للفقرات تراوحت بين (2.96–٣.٦٤)، كان أعلاها للفقرة رقم (١) والتي تنص على " توفر لموظفيها أدوات حديثة تساعدهم على القيام بأعمالهم" بمتوسط حسابي (3.64) وبدرجة متوسطة، تليها الفقرة رقم (2) والتي تنص على " تقوم بتطوير كفاءات موظفيها؛ لتحقيق الإبداع" بمتوسط حسابي (3.47) وبدرجة متوسطة، وبالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (٦) والتي تنص على "تخصص موازنة خاصة للعاملين بتنفيذ الأنشطة الاجتماعية مثل: رحلات ترفيهية "بمتوسط حسابي (2.96) وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال " التميز البشري " ككل (٣.٣٥) وبدرجة متوسطة.

المجال الثالث: التميز الخدماتي

وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال وضع رؤية استراتيجية للتغير، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية كما هو مبين في جدول (٢٢).

جدول (٢٢)
الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التميز الخدماتي (ن=241)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
4	تتسم إجراءات تقديم الخدمات بالراحة	3.39	0.95	1	متوسط
6	تشجع التغذية الراجعة من الموظفين للارتقاء بمستوى الخدمات	3.36	1.03	2	متوسط
7	تقدم الخدمات بما يتوافق مع احتياجات روادها	3.35	1.08	3	متوسط
5	تقوم بالرقابة بشكل مستمر على مرافقها لتحسين آلية تقديم الخدمات	3.34	1.06	4	متوسط
8	تحرص على متابعة أفضل الخدمات المتبعة في المدارس الأخرى	3.28	1.09	5	متوسط
1	تقوم المدرسة بإجراء استطلاعات مستمرة؛ لتعرف حاجات روادها المتنوعة	3.23	1.23	6	متوسط
2	تعتمد على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها	2.97	1.34	٧	متوسط
3	تتسم إجراءات تقديم الخدمات بالسرعة	2.96	1.22	٨	متوسط
البعد ككل		3.24	0.93	-	متوسط

يلاحظ من النتائج في جدول (٢٢) أن المتوسطات الحسابية للفقرات تراوحت بين (2.96–3.39)، كان أعلاها للفقرة رقم (٤ والتي تنص على " تتسم إجراءات تقديم الخدمات بالراحة" بمتوسط حسابي (3.39) وبدرجة متوسطة، تليها الفقرة رقم (٦) والتي تنص على " تشجع التغذية الراجعة من الموظفين للارتقاء بمستوى الخدمات" بمتوسط حسابي (3.36) وبدرجة متوسطة، وبالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (٣) والتي تنص على " تتسم إجراءات تقديم الخدمات بالسرعة" بمتوسط حسابي (2.96) وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال التميز الخدماتي ككل (3.24) وبدرجة متوسطة.

السؤال الرابع هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات المعلمين حول مستوى التميز المؤسسي، تعزى لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

أولاً: المؤهل العلمي

للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (t–test) لدرجة التميز المؤسسي في محافظة العارضة من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي كما هو مبين في جدول (٢٣)

جدول (٢٣)

نتائج اختبار (t-test) للكشف دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المحور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
	بكالوريوس	**180**	**3.43**	**0.88**	**239**	**2.464**	**0.014**
	ماجستير	**61**	**3.11**	**0.82**			

يلاحظ من النتائج في جدول (٢٣) أن قيمة (ت) دالة إحصائيا من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حول درجة التميز المؤسسي في محافظة العارضة من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ولصالح البكالوريوس.

جدول (٢٤)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس درجة التميز المؤسسي في محافظة العارضة من وجهة نظر المعلمين حسب متغير سنوات الخبرة

الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
من ٠ إلى ٥ سنوات	**55**	**3.71**	**0.73**
من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات	**65**	**3.28**	**0.98**
١٠ سنوات فأكثر	**121**	**3.21**	**0.83**
المجموع	**241**	**3.35**	**0.87**

يلاحظ من النتائج في جدول (٢٤) تبايناً ظاهرياً بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية درجة التميز المؤسسي في محافظة العارضة من وجهة نظر المعلمين حسب متغير سنوات الخبرة ولبيان دلالة الفروق الإحصائية تم استخدام التحليل التباين الأحادي (One–Way– ANOVA) ، والجدول (٢٥) يبين ذلك

جدول (٢٥)

تحليل التباين الأحادي(One way ANOVA) بين الأوساط الحسابية درجة التميز المؤسسي في محافظة العارضة من وجهة نظر المعلمين حسب متغير سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	**9.822**	**2**	**4.911**	**6.746**	**0.341**
داخل المجموعات	**173.252**	**238**	**0.728**		
الكلي	**183.075**	**240**			

يلاحظ من النتائج في جدول (٢٥) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α =٠.٠٥) بين الوسطين الحسابين درجة التميز المؤسسي في محافظة العارضة من وجهة نظر المعلمين حسب متغير سنوات الخبرة.

السؤال الخامس: هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة إدارة التغيير ومستوى التميز المؤسسي في المدارس الحكومية بمحافظة العارضة من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية لمهارة إدارة التغيير وعلاقتها بالتميز المؤسسي في محافظة العارضة من وجهة نظر المعلمين والجدول (٢٦) يوضح ذلك

جدول (٢٦)

نتائج العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لمهارة إدارة التغيير وعلاقتها بالتميز المؤسسي في محافظة العارضة من وجهة نظر المعلمين (ن=74)

المحور	التميز المؤسسي	
	معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية
أدارة التغيير	.917**	0.000

يظهر من جدول (27) وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (α≥ 0.05) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لمهارة إدارة التغيير وعلاقتها بالتميز المؤسسي في محافظة العارضة من وجهة نظر المعلمين، حيث بلغ معامل الارتباط (**917.) بدلالة إحصائية (0.000). ويعزو الباحث النتيجة إلى أن إدارة التغيير التي توليها الإدارة المدرسية جل اهتمامها تنعكس إيجاباً على العاملين في المدرسة وعلى أدائهم التميزي.

التوصيات:

في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة، يوصي الباحث بما يلي:

- **عقد ورش عمل دورية للمديرين والمعلمين المعنيين بالتغيير الإداري والتميز المؤسسي، وتدريبهم على تحليل نقاط القوة والضعف ووضع خطط تطويرية عملية.**
- **إنشاء برامج تدريبية تعتمد على الواقع العملي داخل المدرسة، مثل محاكاة التغيير وتطبيق المشاريع الصغيرة قبل التنفيذ الكامل، ودمج أساليب التوجيه والملاحظة المباشرة لتقييم أداء المعلمين.**

- منح المديرين صلاحيات واضحة لاتخاذ قرارات تحسين الأداء المدرسي وفق رؤية التغيير، مع توفير أدوات تقييم الأداء وإحصائيات دقيقة لدعم اتخاذ القرار المبني على بيانات حقيقية.
- حوافز مادية ومعنوية مرتبطة بمؤشرات الأداء والتحسين المستمر للمعلمين والمديرين، وتكريم المبادرات المبتكرة والنجاحات عبر نشر قصص النجاح داخلياً وخارجياً.
- تشجيع فرق العمل داخل المدرسة على المشاركة في وضع الخطط والأهداف وتقديم الاقتراحات لتحسين البيئة التعليمية، وتنظيم اجتماعات دورية لمراجعة التقدم ومشاركة أفضل الممارسات.
- توفير قنوات اتصال واضحة بين المديرين والمعلمين والطلاب وأولياء الأمور لتسهيل تبادل المعلومات والتغذية الراجعة، واستخدام التكنولوجيا الحديثة لإدارة الاجتماعات وتوزيع المهام ومتابعة تنفيذ الخطط.
- تطوير دليل إجرائي للمعايير والأساليب المطبقة في المدرسة لضمان استمرار التميز بعد انتهاء الدورات التدريبية أو البرامج، وتنظيم حلقات نقاش دورية لتبادل الخبرات بين المدارس ودعم التجارب الناجحة لتعميمها.

المقترحات:

- إجراء المزيد من الدراسات المماثلة لهذه الدراسة في مدن أخرى من المملكة العربية السعودية.
- إجراء المزيد من الدراسات التي تتناول أساليب قيادية أخرى مع متغير التميز المؤسسي.
- إجراء المزيد من الدراسات التي تتناول أسلوب إدارة التغيير مع متغيرات أخرى كالالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي وغيرها، لقياس تأثيرها على تلك المتغيرات.

المراجع

المراجع العربية:

أبـو النصـر، مـدحت (٢٠٠٨). الأداء الإداري المتميـز. القـاهرة، المجموعـة العربيـة للتـدريب والنشر.

ابن منظور، محمد مكرم علي أبو الفضل (٢٠٠٤). لسان العرب الجزء الرابع، دار المعارف.

أبـو جمعـة، محمـود حسـين (٢٠١٦). التميـز المؤسسـي عوامـل النجـاح، دار وائـل للنشـر والتوزيـع، عمان.

أبـو هـزيم، رايـة عبـد الوهـاب عبـد الله (٢٠٢٠). *درجـة ممارسـة مـديري المـدارس الثانويـة فـي لـواء ماركـا لـلإدارة المرئيـة وعلاقتهـا بـالتميز المؤسسـي مـن وجهـة نظـر المعلمـين*. رسـالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

البحيصـي، عبـد المعطـي (٢٠١٤). دور تمكـين العـاملين فـي تحقيـق التميـز المؤسسـي "دراسـة ميدانية"، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.

بـريخ، فرحـان (٢٠١٢). إدارة التغييـر وتطبيقاتهـا فـي الإدارة المدرسـية. عمـان: دار أسـامة للنشـر والتوزيع.

البنا، هالة (٢٠١٣) الإدارة المدرسية المعاصرة. ط١. عمان الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع.

جـاردنر، جـون (٢٠٠٩). التميـز الموهبـة والقيـادة. ترجمـة محمـد رضـوان، ط٣، القـاهرة: الـدار الدولية للنشر والتوزيع، مصر.

الحجـيج، سـمية عـودة حسـين (٢٠١٩). *القيـادة التشـاركية لمـديري المـدارس الحكوميـة فـي محافظـة مأدبـا ودرجـة علاقتهـا بـالتميز المؤسسـي مـن وجهـة نظـر مسـاعدي المـديرين والمعلمـين*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

الحـداوى، حسـن (٢٠٠٧). الإدارة الاسـتراتيجية بـالتميز الإداري، القـاهرة، المنظمـة العربيـة للتنمية.

الحريـري، رافـده (٢٠١١). إدارة التغييـر فـي المؤسسـات التربويـة. ط١، عمـان: دار الثقافـة للنشـر والتوزيع، الأردن.

الحيـة، وليـد نمـر (٢٠١٥). درجـة ممارسـة مـديري المـدارس الثانويـة لـلإدارة الاسـتراتيجية وعلاقتهـا بتحقيـق التميـز الإداري مـن وجهـة نظـرهم، دراسـة ماجسـتير، كليـة التربيـة، الجامعـة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الدرة، عبد الباري (١٩٨٦): التغيير في المنظمات – بحوث في السلوك التنظيمي في البلاد العربية، دار القلم للنشر والتوزيع، الكويت.

الدليمي، سعيد (٢٠١٦). قيادة التغيير في المنظمات. الأردن، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

ربابعة، آيات علي قاسم (٢٠٢٠). درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية والخاصة لمهارة إدارة التغيير في مديرية تربية لواء الرمثا من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن.

الزعبي، نسيبة (٢٠١٩). *درجة ممارسة إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة اربد وعلاقتها بالأداء الإداري من وجهة نظر المعلمين*. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك، كلية التربية.

الزعبيري، ابراهيم (٢٠١١). إدارة التغيير الأسس والمنطلقات الفكرية. (د. ط)، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.

سلمان، عريب عباس جبر سلمان (٢٠١٦). *درجة إدارة التغيير وثقافة التميز والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم*. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين.

شقورة، منير حسن احمد (٢٠١٢). إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الازهر، غزة.

الشمري، حامد صالح (٢٠٠٧). إدارة الجودة الشاملة، صناعة النجاح في سباق التحديات، الرياض: دار المريخ.

الطراونة، خليف (٢٠٠٣). التصور التطويري، دار الشروق للنشر والتوزيع.

الطنبور، براء عبد الكريم (٢٠١٨). الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقته في إدارة التغيير ومقاومته، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان.

الطيطي، خضر مصباح (٢٠١١). إدارة التغيير التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين، عمان، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع.

العبادي، هاشم فوزي (٢٠١١). دور استراتيجيات الإدارة المرئية في نجاح عمل الإدارة الجامعية لتحقيق الأداء المتميز، دراسة تطبيقية في جامعة الكوفة.

عبد المطلب، عبد الحميد (٢٠١٠). الإدارة الاستراتيجية في بيئة الأعمال، القاهرة، الشركة العربية للطباعة.

العتوم، عدنان والكوفحي، قاسم (٢٠١٨). القيادة والتغيير، ط١، الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

عرفة، السيد (٢٠١٢). اتجاهات حديثة في إدارة التغيير. عمان الأردن، دار الراية للنشر والتوزيع.

العزام، ميسم فوزي (٢٠١٦). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة اربد لقيادة التغيير من وجهة نظر المعلمين رسالة ماجستير، الجامعة الاردنية.

عطوي، جودت عزت (٢٠١٤). الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العلمية عمان، الأردن، دار الثقافة للنشر والتوزيع.

العطيات، محمد يوسف (٢٠٠٦). إدارة التغيير والتحديات العصرية رؤية معاصرة لمدير القرن الواحد والعشرين، رسالة دكتوراه دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان. الأردن.

عماد الدين، منى مؤتمن (٢٠٠٣). تقويم فاعلية برنامج تطوير الإدارة المدرسية في إعداد مدير المدرسة في الأردن لقيادة التغيير، رسالة دكتوراه منشورة، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن.

فياض، عبد الله (٢٠١٥). المرونة الاستراتيجية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي "الدور الوسيط للذكاء التنافسي"، عمان جامعة العلوم الإسلامية العالمية، رسالة دكتوراه.

المحبوب، عبد الرحمن (١٩٩٦). أبعاد القيادة الإدارية كما تراها مديرات المدراس الابتدائية. المجلة العربية للتربية، عدد ١٦، ص (٩٩ – ١٢٩).

مشهور، ثروت (٢٠١٠). استراتيجيات التطوير الإداري. الأردن، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

المغازي، اسراء (٢٠١٣). التميز وتحقيق رضا العملاء. مجلة تواصل، العدد (٤٦).

هاجر، قطفي والمعلومة، الحاج حبوب (٢٠١٧). دور إدارة التغيير في تطبيق جودة التعليم بالمدارس الابتدائية في ولاية عين الدفلى. جامعة الجيلالي بونعامة، الجزائر.

الوسمي، فيصل سعد (٢٠٠٦). *درجة إسهام القادة التربويين في إدارة التغيير في المؤسسات التربوية في دولة الكويت*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان. الأردن.

المراجع الأجنبية:

Harvey, D. Brown, R. D. (2001) An Experiential approach to organization Development. New Jorsey: Prentice – Hall.

Leith wood, K. (1994) Leadership for the School Restructuring. Educational Administration Quarterly, 30 (4): 498-518.

Meyer, E. (2005). Administrative excellence: revolutionizing our value in the workplace. Beaver's Pond Press.

Razzaq. J. (2012). The management of Education Cgang in Pakistani Education Institutions Unpolished doctor's thesis University of Glasgow. At http:// theses. gal. Ac. Uk/321.

Tshubwana, T. (2006). The Role of the Principal in managing change At Secondary School Level in The Limpopo Province.