



جامعة القدس المفتوحة
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي
برنامج الماجستير في الإدارة والإشراف التربوي

إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بتطوير الجدارات
الوظيفية لديهم في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين
والمشرفين التربويين

**Change Management Among Government of School's
Principals and Its Relation of Job Competency Development
from the prespective of Teachers and Educational
Supervisors in Ramallah and Al-Bireh Governorate.**

إعداد الطالبة:

حنان محمود محمد قاسم

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة والإشراف التربوي

جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)

2022



جامعة القدس المفتوحة
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي
برنامج الماجستير في الإدارة والإشراف التربوي

إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بتطوير الجدارات
الوظيفية لديهم في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين
والمشرفين التربويين

**Change Management Among Government of School's
Principals and Its Relation of Job Competency Development
from the prespective of Teachers and Educational
Supervisors in Ramallah and Al-Bireh Governorate.**

إعداد الطالبة:

حنان محمود محمد قاسم

بإشراف:

أ.د. محمد عبد الإله الطيبي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة والإشراف التربوي

جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)

..... 2022 م

إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بتطوير الجدارات
الوظيفية لديهم في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين
والمشرفين التربويين

**Managing Change Among Government School Principals and
Its Relationship to Developing Their Job Competencies in
Ramallah and Al-Bireh Governorate from the Point of View
of Teachers and Educational Supervisors.**

إعداد الطالبة:

حنان محمود محمد قاسم

بإشراف:

أ.د. محمد عبد الإله الطيطي

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت في 26 / 2 / 2022م

أعضاء لجنة المناقشة

مشرفاً رئيساً.....

الاستاذ الدكتور محمد عبد الإله الطيطي جامعة القدس المفتوحة

عضواً.....

جامعة خضوري

الدكتور جعفر أبو صاع

عضواً.....

جامعة القدس المفتوحة

الدكتور ناصر الاغا

تفويض وإقرار

أنا الموقعة أدناه **حنان محمود محمد قاسم**؛ أفوض/ جامعة القدس المفتوحة بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات، أو المؤسسات، أو الهيئات، أو الأشخاص عند طلبهم، بحسب التعليمات النافذة في الجامعة.

وأقر بأنني قد التزمت بقوانين جامعة القدس المفتوحة وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المعمول بها والمتعلقة بإعداد رسائل الماجستير، عندما قمت شخصياً بإعداد رسالتي الموسومة بـ: "إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بتطوير الجدارات الوظيفية لديهم من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين". وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل العلمية.

الاسم: **حنان محمود محمد قاسم**

الرقم الجامعي: **0330011920070**

التوقيع:

التاريخ:

الإهداء

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة، إلى نبي الرحمة سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

إلى أمي الغالية حفظها الله وأمد في عمرها.

إلى قدوتي في الحياة الذي ترك فيَّ بصمه لن أنساها وهي المثابرة، وأن أضحى من أجل العلم؛

لأنه الرصيد الدائم الذي يفتخر ويعتز به، وعلمي الطيبة في التعامل والإخلاص

أبي الغالي.

إلى ذلك الرجل الذي وقف بجانبني في أول مراحل الدراسة زوجي... شكراً لك.

إلى أغلى ما في وجودي إلى روح الروح والقلب ودقاته إلى من هم قطعة مني إلى من هم سبب

سعادتي في الحياة أبنائي: أمل، وأدم، وأيهم.

إلى السند الذين أفتخر وأعتز بهم، إلى من كانوا نبراسا يضيء حياتي أختي وأخواتي.

إلى زميلاتي اللواتي شاركنني رحلتي وحلمي أسرتي الثانية أسرة مدرسة كفرعين الثانوية المختلطة.

إلى الدكتور العزيز صاحب الفضل الاستاذ الدكتور محمد عبد الإله الطيطي.

إلى جميع الأحبة من الأهل والأصدقاء ومحبي العلم والمعرفة، إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل

المتواضع.

الباحثة

حنان محمود محمد قاسم

شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على آخر الانبياء والمرسلين، سيدنا محمد عليه أفضل الصلاة وأتم التسليم، الحمد لله والشكر له كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه والصلاة والسلام على أشرف الخلق سيدنا محمد ومن سار على دربه إلى يوم الدين الذي وفقنا لتقديم هذا العمل ويسر لنا سبل النجاح ورفع مكانتنا بين الناس.

لا يسعني بعد الانتهاء من إعداد هذه الرسالة، إلا أن أرد الفضل إلى أهله، وأتقدم بجزيل الشكر والتقدير لكل من مد لي يد العون في سبيل إتمام هذا البحث، وبداية يسعدني أن أتقدم بشكري الخالص وتقديري إلى استاذي والمشرف على رسالتي الأستاذ الدكتور محمد الطيبي، على ما قدمه لي وما بذله معي من مجهود وما قام به لمساعدتي، فكان لعلمه وتوجيهاته البناءة الأثر الكبير في إتمام هذه الرسالة، وخروجها بهذه الصورة، فجزاه الله خير الجزاء.

أتقدم بالشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة الكرام، ولأعضاء لجنة تحكيم الاستبانة، ولكل من قدم لي المساعدة خلال مراحل إعداد هذه من بدايتها حتى إتمامها وفي مقدمتهم جامعة القدس المفتوحة؛ لتذليلها الصعوبات التي واجهتني أثناء فترة تطبيق الدراسة، فجزاهم الله عني خير الجزاء.

الباحثة

حنان محمود محمد قاسم

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	صفحة الغلاف
ج	قرار لجنة المناقشة
د	التفويض والإقرار
هـ	الإهداء
و	شكر وتقدير
ز	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
ل	قائمة الأشكال
م	قائمة الملاحق
ن	الملخص باللغة العربية
ع	الملخص باللغة الإنجليزية
14-1	الفصل الأول: خلفية الدراسة ومشكلتها
2	المقدمة
6	مشكلة الدراسة وأسئلتها
8	فرضيات الدراسة
10	أهداف الدراسة
11	أهمية الدراسة
12	حدود الدراسة ومحدداتها
13	التعريفات الإجرائية والاصطلاحية
75-15	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
56-16	الإطار النظري
75-56	الدراسات السابقة
91- 76	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
77	منهجية الدراسة
77	مجتمع الدراسة وعينتها
79	أدوات الدراسة وخصائصها
89	متغيرات الدراسة

89	إجراءات تنفيذ الدراسة
90	المعالجات الإحصائية
137-92	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
93	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
98	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
105	النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة
129	النتائج المتعلقة بالمقابلات الشخصية
149-138	الفصل الخامس: تفسير النتائج ومناقشتها
139	تفسير نتائج السؤال الأول ومناقشته
141	تفسير نتائج السؤال الثاني ومناقشته
142	تفسير نتائج فرضيات الدراسة ومناقشتها
148	التوصيات والمقترحات
150	المراجع باللغة العربية
159	المراجع باللغة الأجنبية
160	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	موضوع الجدول	الصفحة
1.3	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة.	78
2.3	يوضح توزيع عينة الدراسة من المعلمين والمشرفين الذين تمت مقابلتهم حسب متغيراتها المستقلة.	79
3.3	يوضح قيم معاملات ارتباط فقرات مقياس إدارة التغيير بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمقياس، كذلك قيم معاملات ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية للمقياس (ن=40).	81
4.3	يوضح معاملات ثبات مقياس إدارة التغيير بطريقة كرونباخ ألفا.	82
5.3	يوضح قيم معاملات ارتباط فقرات مقياس تطوير الجدارات الوظيفية بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمقياس، كذلك قيم معاملات ارتباط كل مجال، مع الدرجة الكلية للمقياس (ن=40).	83
6.3	يوضح معاملات ثبات مقياس تطوير الجدارات الوظيفية بطريقة كرونباخ ألفا.	85
7.3	درجات احتساب مستوى إدارة التغيير وتطوير الجدارات الوظيفية.	88
1.4	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل مجال من مجالات مقياس إدارة التغيير وعلى المقياس ككل مرتبة تنازلياً.	93
2.4	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات المجال الإداري مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.	94
3.4	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات المجال الخدماتي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.	95
4.4	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات المجال الأكاديمي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.	97
5.4	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل مجال من مجالات مقياس تطوير الجدارات الوظيفية وعلى المقياس ككل مرتبة تنازلياً.	98
6.4	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات المبادرة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.	99
7.4	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال المرونة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.	100
8.4	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال التفكير التحليلي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.	101
9.4	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال التنمية الذاتية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.	102
10.4	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال الابتكار مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.	103

104	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال الاتصال مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.	11.4
105	يوضح نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين تعزى لمتغير الجنس.	12.4
106	يوضح نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.	13.4
107	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.	14.4
108	يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمقياس إدارة التغيير لدى عينة من المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.	15.4
106	يوضح نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية على مقياس إدارة التغيير والمجال الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.	16.4
110	يوضح نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين تعزى لمتغير التخصص.	17.4
111	يوضح نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.	18.4
112	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين تعزى لمتغير العمر.	19.4
113	يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمقياس إدارة التغيير لدى عينة من المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير العمر.	20.4
114	يوضح نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية على مقياس إدارة التغيير ومجالاته لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين تعزى لمتغير العمر.	21.4
115	يوضح نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات تطوير الجدارات الوظيفية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين	22.4

	التربويين تعزى لمتغير الجنس.	
116	يوضح نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات تطوير الجدارات الوظيفية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.	23.4
117	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس تطوير الجدارات الوظيفية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.	24.4
118	يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمقياس تطوير الجدارات الوظيفية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.	25.4
119	يوضح نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية على مقياس تطوير الجدارات الوظيفية ومجالات: (المرونة، التفكير التحليلي، الاتصال، التنمية الذاتية) تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.	26.4
121	يوضح نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات تطوير الجدارات الوظيفية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين تعزى لمتغير التخصص.	27.4
122	يوضح نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات تطوير الجدارات الوظيفية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.	28.4
123	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس تطوير الجدارات الوظيفية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين تعزى لمتغير العمر.	29.4
124	يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمقياس تطوير الجدارات الوظيفية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين تعزى لمتغير العمر.	30.4
125	يوضح نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية على الدرجة الكلية لمقياس تطوير الجدارات الوظيفية ومجالات (المرونة، التفكير التحليلي، الاتصال، الابتكار) لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين تعزى لمتغير العمر.	31.4
127	يوضح معاملات ارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة على إدارة التغيير وتطوير الجدارات الوظيفية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين (ن=426).	32.4
128	يوضح نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لمعرفة مدى اسهام إدارة التغيير في التنبؤ بتطوير الجدارات الوظيفية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين.	33.4

قائمة الأشكال

الصفحة	موضوع الشكل	الرقم
46	الجدارات الظاهرة والكامنة.	1.2
64	الجدارات الخاصة بالمهارة.	2.2
47	نموذج السريان السببي للجدارة	3.2

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
161	أدوات الدراسة قبل التحكيم	أ
168	قائمة المحكمين	ب
169	أدوات الدراسة بعد التحكيم	ت
181	كتاب تسهيل المهمة	ج

إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بتطوير الجدارات الوظيفية لديهم في
محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين

إعداد: الطالبة حنان محمود محمد قاسم

بإشراف: الاستاذ الدكتور محمد الطيبي

2022

ملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية، وعلاقتها بتطوير الجدارات الوظيفية لديهم في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين تبعاً لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والتخصص، والمسمى الوظيفي، والعمر، ولتحقيق ذلك استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي الكمي، والنوعي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة وعددهم (4002) معلماً، وجميع المشرفين التربويين في محافظة رام الله والبيرة وعددهم (44) مشرفاً، وطبقت مقياس الدراسة على عينة عشوائية ضمت (386) معلماً، و(40) مشرفاً تربوياً، واستخدمت أداتين للدراسة: الأولى الاستبانة مكونة من جزأين هما: إدارة التغيير، وتطوير الجدارات الوظيفية، وقد جرى التأكد من صدقها وثباتها، والأداة الثانية المقابلات وهي موزعة على (15) مقابلة مع المعلمين، و(15) مقابلة مع المشرفين. أظهرت النتائج أن مستوى إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية كان مرتفعاً في مجالاته الثلاث مرتبة تنازلياً، الإداري، الخدماتي، الأكاديمي أما المقياس الثاني وهو درجة تطوير الجدارات الوظيفية فقد جاءت مرتفعة أيضاً ومرتبة تنازلياً على النحو التالي: المبادرة، المرونة، والتفكير التحليلي، التنمية الذاتية، الابتكار، الاتصال. وقد أكدت النتائج على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إدارة التغيير، تعزى لمتغيرات الدراسة في المجال الخدماتي، في حين توجد فروق فردية تعزى لسنوات الخبرة مع المجال الأكاديمي والإداري، ووجود فروق تعزى لمتغير المسمى الوظيفي لصالح المعلم، وللعمد لصالح أقل من (30) سنة، وأظهرت

الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة تطوير الجدارات تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي، والتخصص، ووجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة في المرونة، والاتصال، والتنمية، والتفكير التحليلي، ووجود فروق تعزى لمتغير العمر لصالح أقل من (30) سنة، وأظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير وتطوير الجدارات الوظيفية، وهي علاقة طردية موجبة، ولا توجد قدرة تنبؤية دالة إحصائية لأبعاد إدارة التغيير بتطوير الجدارات الوظيفية.

وفي ضوء نتائج الدراسة توصي الباحثة بإشراك مديري المدارس في عملية الاختيار في مجالات التوظيف وإدارة العملية التعليمية التربوية، وتعزيز قدرات المديرين من خلال تأهيلهم ليكونوا مساهمين رئيسيين في عملية التغيير في مدارسهم، ووضع برامج تدريبية متخصصة ومكثفة للفئات الأكبر عمرا والأكثر خبرة من المعلمين في سبيل تعزيز المامهم بمتطلبات عملية التغيير، والمساهمة في إشراكهم فيها في سبيل تقليل عمليات مقاومات التغيير.

الكلمات المفتاحية: إدارة التغيير، الجدارات الوظيفية، محافظة رام الله والبيرة.

**Change Management Among Government of School's Principals and Its Relation
of Job Competency Development from the perspective of Teachers and
Educational Supervisors in Ramallah and Al-Bireh Governorate.**

Preparation: Hanan Mahmoud Mohammed Qasem

Supervision: Prof. Mohammed Al-Titi

2022

Abstract

This thesis aimed to identify the change management of the governmental school principals, in addition to its relationship with developing the principals' job competencies in Ramallah and Al-Bireh governorate from the teachers and educational supervisors' point of view according to different variables: gender, academic qualification, years of experience, specialization, job title and age. In order to satisfy the objectives of the dissertation, a multi-method research strategy was held. A descriptive-correlational quantitative research approach, in addition to the qualitative approach was used. The study sample included all teachers and educational supervisors in the governmental schools in Ramallah and Al-Bireh governorate (4046) individuals, and for the purpose of this research, the researcher used two study methods applied to a random sample of (426) individuals: The first of which was a questionnaire consisted of two parts, the change management and the job competencies. And the second of which was an interview conducted for fifteen teachers, and fifteen educational supervisors. Data were collected and then analyzed by SPSS program, which showed that the level of change management among the governmental school principals was high in its three domains, in descending order: administrative, services, and academic. As for the level of job competencies development, it was also high sorted from the greatest to the least: initiative, flexibility, analytical thinking, self-development, innovation, communication.

The results of this paper have proven that there are no statistically significant differences among the averages of change management attributed to the study variables in the service field. However, there are differences due to the years of experiences, job title, and the age in the academic and administrative field. Additionally, the results showed that there are no statistically significant differences of the level of competency development that can be attributed to the variable of gender, academic qualification or specialization. On the other hand, there are clear differences due to the variables of years of experience and age in flexibility, communication, development, and analytical thinking. The results of the study also indicated a statistically significant correlation between change management and the development of job competencies, which is a

positive direct relationship, and there is no predictive ability with statistical function of the change management to develop job competencies.

Based on the results of this paper, the researcher recommends to involve the school principals in the recruitment and selection process, and to give them role in managing the educational process. She also recommends to strengthen the capacities of principals by qualifying them to be main contributors in the change process at their schools. In addition, the researcher recommends in her paper to develop specialized and intensive training programs for older and more experienced groups of teachers to enhance their knowledge of the requirements of change process.

Keywords: Change management, job competencies, Ramallah and Al- Bireh governarate.

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 المقدمة

2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

3.1 فرضيات الدراسة

4.1 أهداف الدراسة

5.1 أهمية الدراسة

6.1 حدود الدراسة ومحدداتها

7.1 التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 المقدمة

يتغير العالم من حولنا تغيراً سريعاً، ويسير في حركة مستمرة نحو الأمام، ففي كل يوم اكتشاف واختراع جديد، فالتغيير سنة حتمية في هذا الكون، وعلى الإنسان أن يواكب هذا التغيير في جميع مجالاته ومواقعه، وفي جميع مناصبه ومسمياته الإدارية والوظيفية، وتعتبر المدرسة من أهم المنظمات التي تواكب هذا التغيير؛ فهي تعمل على إنشاء الفرد وتربيته وزرع الأفكار والقناعات والثقافات فيه ليصبح مواطناً صالحاً يقدم للمجتمع كل مفيد، ومدير هذه المدرسة هو القائد الذي يسعى لتحقيق أهدافها، فهو يخطط وينظم ويوجه ويراقب ويقوم، ويحسن ويطور لهذا لا بد من وضع معايير محددة يجب توفرها به قبل اختياره لإدارة المدرسة، والتي تشمل الصفات والمعارف والمهارات والمواصفات الشخصية التي يتحلى بها، فيصبح جديراً بهذه الوظيفة، ويقود المدرسة نحو التغيير الإيجابي الفعال ويجعل مدرسته في مقدمة المدارس أكاديمياً وسلوكياً وثقافياً وتكنولوجياً.

فالتغيير والتطور ظاهرة طبيعية تعيشها كل منظمة إدارية، ولا تحدث من أجل التغيير والتطوير نفسه، بل هي جزء من عملية تطوير واسعة، تتفاعل هذه التغييرات والمتطلبات والضرورات والفرص في محيط هذه المؤسسات (محمد، 2014).

ويحتاج التغيير إلى تنظيم وترتيب، فلا يحدث التغيير عشوائياً، فهو يحتاج إلى تخطيط وتنظيم، ويعتبر التنظيم من أهم عناصر العملية الإدارية، بل وفي مقدمتها، فهو علم يدرس وحاجة ضرورية لكل العاملين في المؤسسات على مختلف صنوفها، ولكي تكون الإدارة

فعالة، يجب أن يجتمع التخطيط الجيد، والتنظيم والترتيب الجيدان، القادران على جعل البرامج نافذة (عليما، 2010).

ولا يحدث التغيير من تلقاء نفسه، بل يجب أن تتضافر الجهود من أجل إحداث هذا التغيير، وتوكل هذه المهمة لفريق عمل متجانس يجري تشكيله من الأفراد المؤمنين بالتغيير، والمستعدين له، وهذا أمر يحتاج دعم الإدارة العليا، والتي تعمل على الاهتمام بإدارة الأفراد بالإضافة إلى التشجيع والدعم لهم، وتضع معايير لاختيارهم وتعيينهم من أجل قيادة المؤسسة (القيوتي، 2008).

ويختلف الأفراد في درجة تأثرهم بالتغيير، فالبعض يقبله ويصبح لديه القدرة على الحد من تأثير الضغوط والأزمات التي تصاحبه، بل يصبح لديه قدرات للتعامل البناء مع التغيير، فالكثير يرفض التغيير، ويصاب ببعض الأمراض والظروف السيئة منه، لهذا أصبح التغيير وكيفية قيادته بنجاح من أهم المواضيع التي تشغل عقلية القيادات الإدارية (الطيبي، 2011).

تعتبر السمة الأساسية للعصر الذي نعيشه اليوم التغيير الدائم، والتطوير المستمر في جميع مناحي الحياة، والتي تساوي في معدلاتها ما تم خلال مئات السنوات السابقة، فهي بالفعل ثورة تغيير شاملة، تحتاج إلى وجود نوعية معينة من المدراء، يضطلعون بتقديم أفكار التغيير (الجوارنة وصوص، 2015).

لقد اهتمت الإدارة في المنظمات العالمية بالكادر البشري، فهو أحد أهم المؤثرات القوية التي تعطيها ميزة تنافسية مستمرة، فهم يمثلون المعرفة والمهارات، والقوة الحقيقية لاستمرار المنظمات، لهذا عمل الإداريون على تنمية هذه الموارد عن خلال مجموعة من النشاطات،

والإجراءات، والبرامج؛ لتأهيل وتطوير الأفراد بطريقة عقلانية تساهم في تحسين أدائهم الحالي والمستقبلي (رضوان، 2012).

إن اهتمام الموارد البشرية بتطوير وتدريب الكوادر البشرية، جعلها تركز على مجموعة من العناصر تتكامل من أجل تكوين قيادات إدارية لها القدرة على مواجهة المتغيرات المستقبلية، وإحداث التغيير المنشود داخل المؤسسة، وهذا يعتمد على الاختيار السليم للأفراد المؤهلين، وتخطيط المسار المهني لهم، وزيادة ثقافة الفرد وقدراته على استخدام وتطبيق المبادئ والأساليب والتقنيات الإدارية في التطبيق العملي، ولحاطته بالنظريات والاتجاهات، والأساليب في مجال الإدارة المعاصرة، والإشراف والتوجيه، وتقويم الأداء على أسس ومعايير علمية سليمة وقد تمثل ذلك عن طريق نشر مفهوم الجدارات الوظيفية للقيادات التعليمية (خاطر، 2018).

تعرف الجدارات الوظيفية بأنها مجموعة متكاملة من المعارف، والمهارات، والاتجاهات، والسلوكيات المطلوبة للعمل بوظيفة أو مهنة محددة، والتي يجب أن يمتلكها الفرد، ويطبقها حسب معايير الأداء المحددة في هذا المجال (سيد، 2020:115).

إن الجدارة تقوم على أساس العدالة والتنافس بين كافة المرشحين للوظائف، من خلال إعطاء الأفراد نفس الفرص لإثبات الذات دون أي تمييز، فالتنافس لا يقتصر على التعيين، بل يشمل جميع المراحل التي يمر بها الموظف من مرحلة التوظيف إلى مرحلة التقاعد (السميرات، 2018).

لقد نادى معظم المؤسسات بضرورة منح فرص للقادة الجديرين؛ باعتبارهم الأصول الحقيقية للمؤسسة، وهذا يعني أداء العمل الصحيح بطريقة صحيحة وفقاً لمقاييس الجدارة

ونماذجها، فلا يكفي المعرفة بعناصر الجدارة، بل يجب أن يمتلك الفرد القدرة على استخدام هذه العناصر في مواقف العمل المختلفة (طه، 2013).

إن تبني مفهوم الجدارة في المؤسسات التربوية يؤدي إلى تحسين خطوات الاستقطاب، والاختيار، وتصميم الوظائف، وإدارة الأداء، وتنمية العاملين ومكافئتهم، وهذا يؤدي إلى تحقيق المهام المطلوبة بأعلى قدر من الفعالية، والكفاءة، والإنتاجية، مع تطور وتقدم وتجدد الفرد باستمرار، بوجود سلوك رشيد ومتوازن في التعامل بيئة العمل الداخلية والخارجية (مصطفى، 2015).

وبناء على ما سبق فمؤسساتنا التربوية الحالية التي تعتمد مفهوم إدارة التغيير، والجدارات الوظيفية تحتاج إلى أدمغة ذات كفاءة عالية وقلوب مخلصه، تجمع بين الجرأة والحزم، هدفها الأول نجاح المنظمة في عالم مليء بالمنافسة، فهي تحتاج إلى توفير عدد من القادة الذين يتميزون بمستويات معرفية ومهارات تجمع بين متابعة العلوم المعاصرة ومراكمة الخبرات، قادرون على اتخاذ جميع القرارات المناسبة، يعون صعوبة المرحلة القادمة ويستوعبون التغيير من حولهم، يتعاملون مع الاشكالات المطروحة، ويعملون وفق خطط مدروسة تعتمد المقاييس العلمية و الدراسات الميدانية و التواصل مع المؤسسات الاخرى والاستفادة من تجاربها وخبراتها (الحيالي، 2015).

ونظراً لأهمية دور مدرء المدارس، وضرورة اختيارهم وفق مواصفات وقدرات ومعايير خاصة، ووفق كفاءات و جدارات معينة؛ من أجل التقدم بمدارسهم ورفعتها وتحقيق أهدافها وإحداث تغيير على رؤيتها ورسالتها وأساليب العمل فيها، جاءت هذه الدراسة لمعرفة إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية، وعلاقتها بتطوير الجدارات الوظيفية لديهم من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين وفق متغيرات مرتبطة بالدراسة قد تؤثر على نتائجها

كالمغيرات المستقلة: (الجنس، والتخصص، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والوظيفة، والعمر) والمتغيرات التابعة: (استجابات المشرفين والمعلمين في مجالات أداة الدراسة)، وقد أجريت هذه الدراسة بهدف الوصول إلى نتائج حول هذه العلاقة والخروج بتوصيات واقتراحات تفيد كل الباحثين في هذا الميدان التربوي.

2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها:

مدير المدرسة أساس المدرسة، ورأس الهرم فيها، القادر على السير فيها نحو الأمام والمستقبل وتجاوز جميع الصعوبات من أجل تحقيق أهدافها؛ لهذا لا بد من اختياره وفق شروط، وموصفات ومهارات، ومعارف، وكفاءات محددة، تجعله قادرا على إدارة هذه المدرسة، وهذا التغيير يقوم فيه قائد يعي أهمية التغيير، ويتميز بقدرات ومهارات خاصة تجعله الأكثر قدرة على إدارة التغيير الايجابي بجدارة واتقان وفق منهجية واضحة. وقد انبثقت مشكلة الدراسة من خلال عمل الباحثة كمديرة لمدرسة حكومية، تابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية، حيث لاحظت وجود تساؤلات حول طرق تعيين المدير واختياره، والمهام المطلوبة منه، وقدرته على إحداث تغيير في هذه المدرسة، ومدى مقدرة هذا المدير أن يضيف أو يغير على من سبقوه، فالتطوير والتغيير يحتاج إلى عقول واعية، ومبدعة، ومدركة لما يحدث حولها؛ لتستطيع تحديد الهدف والأسلوب والزمان ومكان التغيير، فبحدث تغييرا ايجابيا فعالا.

وقد تناولت الكثير من الدراسات السابقة موضوعي إدارة التغيير والجدارة الوظيفية ولكن بشكل منفصل كدراسة بلعوشة (2017)، ودراسة الكردي (2016)، في إدارة التغيير، ودراسة أبازيد (2008)، في الجدارة الوظيفية، وبناء على ذلك جاءت هذه الدراسة للإجابة على السؤال الرئيس الآتي:

ما مستوى إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بتطوير الجدارات الوظيفية

لديهم في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين؟

وتحديداً لما تقدم من توضيح للمشكلة وفي محاولة لتحقيق أهداف الدراسة، تجيب هذه

الدراسة عن الأسئلة الفرعية التالية:

السؤال الأول: ما مستوى إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله

وبلبيرة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين؟

السؤال الثاني: ما درجة تطوير الجدارات الوظيفية لدى مديري المدارس الحكومية في

محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين؟

السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في

تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة

رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس،

والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والتخصص، والوظيفة، والعمر)؟

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في

تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطوير الجدارات الوظيفية لدى مديري المدارس الحكومية

في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين (الجنس، والمؤهل

العلمي، وسنوات الخبرة، والتخصص، والوظيفة، والعمر)؟

السؤال الخامس: هل توجد علاقة ارتباط بين إدارة التغيير وتطوير الجدارات الوظيفية لدى

مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين

التربويين؟

السؤال السادس: ما القدرة التنبؤية لمستوى إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقته بتطوير الجدارات الوظيفية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين؟

3.1 فرضيات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، وضعت الفرضيات الآتية:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين تبعاً لمتغير الجنس.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين تبعاً لمتغير التخصص.

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين تبعاً لمتغير الوظيفة.

الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين تبعاً لمتغير العمر.

الفرضية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الجدارات الوظيفية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين تبعاً لمتغير الجنس.

الفرضية الثامنة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الجدارات الوظيفية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية التاسعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الجدارات الوظيفية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

الفرضية العاشرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الجدارات الوظيفية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين تبعاً لمتغير التخصص.

الفرضية الحادية عشرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الجدارات الوظيفية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين تبعاً لمتغير الوظيفية.

الفرضية الثانية عشرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط

تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الجدارات الوظيفية لدى مديري المدارس الحكومية في

محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين تبعاً لمتغير العمر.

الفرضية الثالثة عشرة: لا توجد علاقة ارتباط دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين

مستوى إدارة التغيير ودرجة تطوير الجدارات الوظيفية لدى مديري المدارس الحكومية في

محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين.

4.1 أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

أولاً - التعرف إلى مستوى إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله

والبيرة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين.

ثانياً - التعرف إلى درجة تطوير الجدارات الوظيفية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة

رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين.

ثالثاً - تقصي الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد

عينة الدراسة لدرجة إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة

وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي،

وسنوات الخبرة، والتخصص، والوظيفة، والعمر).

رابعاً - تقصي الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة

الدراسة لمستوى تطوير الجدارات الوظيفية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله

والبيرة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والتخصص، والوظيفة، والعمر).

خامسا - الكشف عن وجود علاقة ارتباط بين مستوى إدارة التغيير ودرجة تطوير الجدارات الوظيفية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين.

سادسا - التعرف إلى القدرة التنبؤية لمستوى إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقته بتطوير الجدارات الوظيفية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين؟

5.1 أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة من خلال موضوع البحث ومضمونه ويقدر أهمية البحث تكون جدواه وأثره الايجابي في خدمة أهدافه في المجتمع، وقد تمثلت أهمية هذه الدراسة البحثية في الآتي:

1.5.1 الأهمية النظرية

أولا - استمدت هذه الدراسة أهميتها من أهمية التغيير والتطوير، فالعالم من حولنا في حركة سريعة وتطور دائم، ويجب علينا مواكبة هذا التطور والتغيير الايجابي حتى نكن دائما من الدول المنافسة، وحتى يحدث التغيير الايجابي لابد له من قائد يمتلك صفات ومميزات ومهارات ليقود هذا التغيير، ويتطلب من قائد التغيير امتلاك كثير من المهارات والصفات والمعارف التي تجعله قادرا على أداء وظيفته على أكمل وجه، على أن يتم اختياره بناء على الجدارات الوظيفية.

ثانيا - وسنتعرف في هذه الدراسة على مفاهيم كثيرة، كالتغيير، وإدارة التغيير، والجدارات،

وأهم الجدارات الوظيفية

ثالثاً_ وتعتبر هذه الدراسة من أولى الدراسات التي تناولت موضوع إدارة التغيير وعلاقته بتطوير الجدارات الوظيفية وبهذا تسهم هذه الدراسة إسهاماً متواضعاً في توفير مادة نظرية وإغناء المكتبة التربوية الفلسطينية فيما يتعلق بهذا الموضوع.

2.5.1 الأهمية التطبيقية

أولاً_ تفيد هذه الدراسة الباحثين في مجال التربية وتفتح المجال أمامهم لإجراء بحوث ودراسات مماثلة أو تكميلية، خاصة في ظل ظهور الاتجاهات التربوية الحديثة.

ثانياً_ وتساعد القياديين المؤمنين بأهمية التغيير على معرفة المهارات والمواصفات والكفايات الواجب امتلاكها للوصول إلى تغيير ايجابي من أجل وضع نموذج تبني عليه الجدارات الوظيفية.

6.1 حدود الدراسة ومحدداتها

تحدد نتائج الدراسة وتعميماتها بالعوامل الآتية حيث تجري هذه الدراسة في إطار المحددات الآتية:

1.6.1 الحدود المكانية: تقتصر على محافظة رام الله والبيرة.

2.6.1 الحدود الزمنية: تقتصر إجراء هذه الدراسة للفصل الدراسي الأول للعام الدراسي 2021-2022.

3.6.1 الحدود البشرية: تقتصر على معلمي المدارس الحكومية والمشرفين التربويين في محافظة ورام الله والبيرة.

4.6.1 الحدود المفاهيمية: تتمثل حدود الدراسة المفاهيمية في تفسير المفاهيم والمصطلحات الواردة في هذه الدراسة كما تحدد نتائج الدراسة بالمقاييس المستخدمة، وخصائصها وهما مقياس إدارة التغيير ومقياس الجدارات الوظيفية.

5.6.1 الحدود الموضوعية: تتمثل الحدود الموضوعية في استجابات المبحوثين على فقرات وأسئلة

أدوات الدراسة من المعلمين والمشرفين التربويين في محافظة رام الله والبيرة.

كما أن تعميم نتائج الدراسة الحالية سيكون مقيداً بدلالات صدق وثبات الأدوات المستخدمة، ومدى الاستجابة الموضوعية لأفراد عينة الدراسة على هذه الأدوات من جهة، وعلى مجتمعات مشابهة لمجتمع الدراسة من جهة أخرى.

7.1 التعريفات الإجرائية للمصطلحات

اشتملت الدراسة على المصطلحات الآتية:

إدارة التغيير اصطلاحاً: المعالجة الفعالة للضغوط اليومية المتغيرة، والتي يتعرض لها الشخص نتيجة للتقدم والتطور في جوانب الحياة المادية، وغير المادية، والأفكار، والتفاعل معها داخل مؤسسات الأعمال، وخارجها من خلال ممارسة العمليات الادارية بكفاءة، وفعالية؛ للوصول إلى الوضع المنشود (الحيالي، 2015:29).

إدارة التغيير إجرائياً: التحول من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبلي المنشود خلال فترة زمنية محددة، بأقل تكلفة وأقل وقت، واستخدام الموارد المتاحة بشرية، قانونية، مادية، وزمنية، بكفاءة وفعالية.

الجدارة الوظيفية اصطلاحاً: نظام يتم فيه اتخاذ القرارات المتعلقة بالأفراد، على أساس قواعد ومعايير موضوعية عامة ومجردة، وليست شخصية، يتم تطبيقها بغض النظر عن الشخص الذي يتم تطبيقها عليه، وهكذا فإن توظيف الأفراد يكون على أساس ما يتمتعون به من معارف ومهارات وقدرات مطلوبة لأداء العمل، ويتم تحديد رواتبهم على أساس القيمة التي تم تحديدها للمؤهلات المطلوبة لشغل الوظائف، ويجري تقويم أدائهم ومكافأتهم بناء على الأداء الفعلي لمهام أعمالهم (رشيد، 2018:112).

الجدارة الوظيفية إجرائياً: هي مجموعة من المواصفات الإيجابية، والتي تجعل الفرد المناسب جدير بالعمل في المكان المناسب، وهذه المواصفات منها شخصية، ومنها مكتسبه بالخبرة العملية، ولها تأثير مباشر وغير مباشر على كفاءة وفاعلية كلا من العمل والعاملين والمستفيدين.

المدارس الحكومية إجرائياً: هي المدارس التي أنشأتها الحكومة، وتشرف عليها وزارة التربية والتعليم وتشمل مراحل التعليم الثلاثة: (الأساسية الدنيا، والأساسية العليا، والثانوية)، والتعليم فيها مجاناً للجميع، ويكون التعليم إلزامياً من الصف الأول حتى الصف العاشر، وتنتشر في القرى والمدن.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري

1.1.2 إدارة التغيير

2.1.2 الجدارة الوظيفية

2.2 الدراسات السابقة

1.2.2 الدراسات المتعلقة بإدارة التغيير

2.2.2 الدراسات المتعلقة بالجدارة الوظيفية

3.2 التعقيب على الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري

تمهيد

يعتبر الإطار النظري هو الجزء المعرفي الذي يثري المكتبات الأدبية بالمعلومات والمعارف المهمة حول الموضوع، وفي هذه الدراسة سيقدم هذا الفصل عرضاً للإطار النظري والدراسات السابقة، وسيكون الجزء الأول عن موضوعين مهمين للدراسة وهما إدارة التغيير، والجدارة الوظيفية، أما الجزء الثاني من الفصل، فسيتناول الدراسات السابقة التي لها صلة بالبحث ووزعت حسب متغيرات الدراسة وتضمنت دراسات عربية وأخرى أجنبية.

1.1.2 إدارة التغيير ومفهومها:

تعتبر إدارة التغيير من أهم المداخل الإدارية الحديثة، ويختلف هذا المفهوم ويتعدد ويتنوع؛ بسبب كثرة الباحثين فيه، والممارسين له، بالإضافة إلى اختلاف طبيعته، ومجالاته، واختلاف المنهج المستخدم في دراسته.

1.1.1.2 مفهوم إدارة التغيير

يرى الباحثون أن إدارة التغيير منهج له قواعد وأصول وتخطيط واستراتيجيات، تعددت مفاهيمه وتنوعت، وقد وردت عدة تعريفات لإدارة التغيير:

وعرفت بأنها "استراتيجية متطورة للتعليم تستهدف تغيير العقائد، والاتجاهات، والقيم والهياكل التنظيمية؛ لتتناسب مع الاحتياجات الجديدة، وتستطيع التعايش مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية" (الكردى، 2016: 33).

وعرفت بأنها "عملية تحويل المؤسسة، من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه من خلال تطوير الأعمال، والسلوك باتباع أساليب عملية لتعزيز التغيير المراد إحداثه" (العيسى، 2020: 51).

وعرفها عرفة (2012: 25) بأنها "المعالجة الفعالة للضغوط اليومية المتغيرة، التي يتعرض لها الشخص نتيجة للتقدم والتطور في جوانب الحياة المادية، وغير المادية، والافكار، والتفاعل معها داخل مؤسسات الأعمال وخارجها، من خلال ممارسة العمليات الادارية بكفاءة وفعالية؛ للوصول إلى الوضع المنشود".

وترى الباحثة أن إدارة التغيير هي عملية منظمة، ومخطط لها؛ تهدف إلى تطوير وتحسين وتجديد في الأنماط السلوكية للعاملين، ومهاراتهم وقيمهم؛ للوصول لأعلى مستويات الجودة في داخل بيئة العمل وخارجه.

2.1.1.2 خصائص إدارة التغيير

تتسم إدارة التغيير بمجموعة من الخصائص، والتي تميزها وتساعد في حدوث عملية التغيير، ومن هذه الخصائص:

- الاستهدافية: فلا بد من وجود هدف واضح ومحدد لإدارة التغيير، ويكون هذا الهدف قابلاً للقياس والتطبيق، مرتبطاً بزمن معين ويكون هو منارة التي ترشدنا إلى الطريق القويم.
- الواقعية: يرتبط التغيير والتطوير بالواقع العملي الذي تعيشه المؤسسة، وضمن مواردها المادية والبشرية، وامكاناتها مع مراعاة خصوصية كل مكان.
- التوافقية: أن يكون هناك توافق بين أهداف عملية التغيير، وبين رغبات واحتياجات وتطلعات الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة (الحيالي، 2015).

- الفاعلية: يجب أن تسعى إدارة التغيير إلى تحقيق درجة مناسبة من الأهداف، وتكون مدى مساهمتها واضحة في تحقيق هذه الأهداف.
 - المشاركة: تحتاج إدارة التغيير في أي مكان وأي مؤسسة إلى مشاركة وتعاون كافة الأطراف، فالعمل الجماعي يترك أثرا أكبر على الأفراد، ويترك نتائج أسرع، ويلتزم به كافة قوى التغيير.
 - الشرعية: يجب أن يتم التغيير والتطوير التنظيمي ضمن القوانين، والأنظمة والأخلاقيات والمسؤوليات الاجتماعية للمنظمة (دودين، 2020).
 - الإصلاح: أن يسعى التغيير والتطوير التنظيمي نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة أي خلل في المنظمة
 - الرشد: استخدام العقل الراشد في مقارنة تكاليف التغيير، بالفوائد والمنافع المترتبة عليه.
 - القدرة على التطوير والابتكار: أن يسعى التغيير والتطوير التنظيمي للمنظمة إلى الوصول إلى وضع مستقبلي أفضل من الوضع الحالي للمنظمة، ويحقق الإبداع والابتكار الإداري في المنظمة.
 - القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: تسعى إدارة التغيير دائما إلى التأقلم والتكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة؛ للمحافظة على نمو وتطور وتقديم المؤسسة (العيسى، 2020).
- وترى الباحثة بناء على ما سبق أن تطبيق هذه الخصائص المتنوعة يصب في صميم ومصلحة العمل، ويعود بالأثر الإيجابي على العمل وعلى عملية التغيير ونتائجها.

3.1.1.2 أسباب التغيير والتطوير التنظيمي

إن عملية التغيير واسعة، وتحتاج إلى مجهود كبير، وإلى تضافر وتعاون جميع الأفراد، وتتعدد الأسباب والدوافع التي تؤدي إلى حدوث التغيير كما يراه (بريخ، 2015)، ومنها:

- التطور التكنولوجي: أصبح التطور التكنولوجي يسير بسرعة عالية، فمثلا اعتمد الإنسان بداية على الآلة الكاتبة، ثم على الحاسوب، في الوقت الذي كان فيه الانترنت محدود الاستخدام، وفيما بعد اتسع استخدامه؛ بسبب تطور برامج وتكنولوجيا الحاسوب والاتصالات والتحكم والأتمتة والجودة واستهلاك الطاقة. فإذا تجاهلنا هذه التغيرات وتمسكنا بأسلوب العمل الحالي لن نقدر على المنافسة؛ لأن منافسينا في الداخل والخارج سيكون لهم مزايا تنافسية أكثر يستخدمون فيها التكنولوجيا الحديثة، إن ما نقوم به في يوم سيقوم به غيرنا في بضع دقائق، ولن جودة منتجاتنا لن نصل إلى جودتهم وتكلفة انتاجنا ستكون أكثر من تكلفتهم وهكذا، لذلك فإن التطور التكنولوجي هو أحد أهم أسباب التغيير.

- العولمة: أصبح العالم قرية صغيرة، ووسائل النقل متاحة وميسرة، وقلت الجمارك، وفتحت الأبواب للمستثمرين الأجانب في معظم البلاد، والمنافسة مفتوحة لجميع الشركات الكبيرة والصغيرة، ولهذا لا بد لها من التغيير، وهذا التغيير قد يشمل تغييرات استراتيجية أو تكنولوجية أو تنظيمية وقد يشمل عمليات اندماج مع شركات أخرى، فالعولمة تجعلنا مضطرين للقيام بتغييرات كبيرة.

- ضعف الأداء: يحدث أحيانا أن تتبادل مؤسسة الزيارات مع أخرى مثيلة لها ثم يكتشف العاملون في إحدى المؤسسات أن مستوى أدائهم يقل كثيرا عن الشركة الأخرى فيبدوون في التفكير في التغيير، وأحيانا يتأخر التغيير حتى تبدأ ظواهر أخرى مثل فقد الحصة السوقية أو بداية الخسائر في قائمة الدخل.

وجاء في الحيايى (2015) أن التغيير قد يحدث نتيجة التغيير فى القوانين والأنظمة مثل تغيير القوانين المتعلقة بمعدات معالجة المخلفات، وبناء عليها وتم استحداث إدارات للبيئة، وتم تغيير ثقافة العاملين تجاه شؤون البيئة.

ويضيف حريم (2010) أن التغيير قد يحدث بناء على الآتى:

- العمالة: تغيير ثقافة وصفات العمالة هو أمر يتكرر كثيرا فالعمالة الشابة لها رغبات وأسلوب حياة يختلف عن هؤلاء الذين فى منتصف العمر، وفى بعض البلدان يتم استخدام عمالة من بلاد مختلفة، أو استبدال عمالة أجنبية بعمالة محلية.
- قصور العقل البشرى: يجب على العقل البشرى التخطيط والتفوق والقيام بعملية التغيير بالشكل الأفضل والأنسب، فالعقل البشرى حاليا يتنافس مع آلات معقدة ويجب على الإنسان أن يفكر خارج الصندوق حتى يستطيع التفوق عليها.
- تغيير احتياجات العملاء: تتغير احتياجات الأفراد وأذواقهم باستمرار، فلا بد أن تغيير وتطور المؤسسة من عملها؛ لكي يتناسب هذا التغيير مع احتياجات العملاء وإلا فأنها تخسرهم.
- تغيير إدارة المنظمة: قد تتغير الإدارة بسبب تغير الملاك أو بسبب تقاعد الإدارة السابقة وتولى إدارة جديدة بفكر جديد، وبالتالي ينعكس هذا على العمل وطريقته وأسلوبه.

ويرى محمد (2014) أن التغيير قد يحدث بناء على الآتى:

- النمو: التحول من منظمة صغيرة إلى منظمة كبيرة أو من مركز واحد إلى مراكز متعددة أو من شركة محلية إلى شركة متعددة الجنسيات وهذا النمو يتبعه الكثير من التغيير فى الاستراتيجية والهيكل التنظيمي، وأسلوب العمل والأولويات.
- المحافظة على الحيوية الفاعلة: يعمل التغيير والتطوير التنظيمي على تجديد الحيوية داخل المنظمة، وسيادة روح التفاؤل والتعاون بين العاملين فى المنظمة.

- تنمية القدرة على الابتكار: يعمل التغيير والتطوير التنظيمي على القدرة والابتكار في الأساليب والإجراءات في المنظمة في الشكل والمضمون.
 - التوافق مع متغيرات الحياة: التغيير والتطوير التنظيمي يساعد المنظمة على والتأقلم والتكيف مع العوامل البيئية المتغيرة المحيطة بالمنظمة.
 - زيادة مستوى الأداء: بتحليل نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، مما يؤدي إلى تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف.
- ومن هنا ترى الباحثة أن وجود هذه الأسباب مجتمعة، أو بعضها يقود إلى نتيجة حتمية وهي التغيير، فكيف سيتحرك ويتغير كل ما حولنا، ونبقى نحن واقفين جامدين في أماكننا، كأننا لا نرى، ولا نسمع ما يدور في العالم، فإذا توفر السبب للتغيير ولم نتغير سنختفي ونزول.

4.1.1.2 أنواع إدارة التغيير

لإنجاح عملية التغيير لابد من فهم أنواع وأنماط التغيير، حيث يأخذ التغيير عدة أنواع وشكال وأنماط، تم تصنيفها وفقا للمعايير التالية:

أولاً: حسب الأسباب:

- التغيير استجابة لضغوط خارجية: يتطور العلم من حولنا بسرعة كبيرة، ويتغير فلا بد لنا أن نتغير معه حتى نواكبه، فالتغيير أمر حتمي وليس اختيارياً، فكل مؤسسة يجب عليها التحديث والتجديد لضمان استمراريتها وسط منظمات منافسة ذات أساليب إدارية وإمكانيات حديثة متطورة.
- التغيير لحل مشاكل داخلية: تواجه بعض المؤسسات مشاكل داخلية، تتسبب في تدني مستوى أدائها، وانتاجها؛ مما يدفعها إلى تغيير داخلي لحل هذه المشاكل وبالتالي وتحسين أدائها.
- التغيير للسيطرة على المحيط: ويحدث هذا التغيير بناء على رغبة المؤسسة ووفق إرادتها لزيادة قوتها ونفوذها وسيطرتها على المؤسسات المحيطة بها (يوسف وعبد العال، 2018).

وترى الباحثة أنه مهما كانت الأسباب: خارجية، داخلية، أو بقرار ذاتي، فهي جميعا تشكل الدوافع القوية من أجل التغيير الذي لا بد من حدوثه لاستمرار الوجود.

ثانيا : حسب أسلوب مواجهة تغيرات المحيط

وفق هذا المعيار يأخذ التغيير والتطوير التنظيمي ثلاث أشكال كما يراه العيسى (2020)

وهي كالآتي:

• التغيير المخطط: وهو التغيير المبني على التخطيط الإداري الهادف إلى إحداث تعديل، وفقا لخطة زمنية مبنية على تفكير وتقدير لتكلفة التغيير، ومتطلباته، والفوائد المترتبة عليه، وتقوم المؤسسة بالتخطيط للتغيير عندما تتنبأ بحدوث تغييرات جديدة في المحيط تؤثر في نشاطها، فتستعد لمواجهتها.

• التغيير الدفاعي: ويكون هذا التغيير للتكيف مع ما يحدث من تغيرات في المحيط لتتمكن من الاستمرار والمحافظة على مكانتها، وهذا النمط من التغيير يعتبر تقليديا وهو يأخذ شكلا من أشكال ردود فعل غير المنظمة وبالتالي أحيانا يكن مجهودا ضائعا دون أثر حقيقي على جوهر العمل وجودته.

• التغيير الهجومي: الهدف منه التحكم في المحيط والسيطرة عليه، والتأثير فيه بفرض أوضاع وظروف جديدة على الجميع من باب السيطرة والتحكم.

وترى الباحثة أن أفضل أنواع هذا التغيير هو المخطط له، المبني على أهداف واضحة يراعي فيه الظروف والتكلفة والموارد ويربطه بزمان محدد، فهذا يعني التغيير الحقيقي وليس تغيير شكلي فقط.

ثالثا: حسب مدة إحداث التغيير

وفق هذا المعيار يأخذ التغيير والتطوير التنظيمي شكلين كالآتي:

• التغيير التدريجي: التغيير التدريجي الذي يحدث على امتداد فترة زمنية معينة ومنتظمة، ويتعلق بالمجال الإنساني، وتزداد فعاليته بالاستمرار والشمول.

• التغيير الجذري: هو التغيير المفاجئ، لا يستغرق مدة طويلة ويترك أثرا ظاهرا، ويتعلق بالمجال التجاري أو عند القيام بالتغيير الهيكلي العام. (دودين، 2020)

وترى الباحثة إن التغيير المطلوب في منظماتنا ليس في الهياكل والانظمة، ولا يهم إن كان طويل الأمد أم قصير الأمد، المهم أن يكون التغيير في العقليات وأساليب التفكير، نظرا لسيطرة المصالح، وبعض العناصر الانتهازية داخل المؤسسات على حساب المصلحة العامة.

5.1.1.2 أهداف إدارة التغيير

تعتبر إدارة التغيير عملية ذات أهداف مخطط لها ومدروسة، وفهم هذه الأهداف ومعرفتها يؤدي إلى نجاح عملية التغيير وبالتالي التعامل السليم مع مقاومي التغيير ومن هذه الأهداف كما يراها الحيايالي (2015):

- يهدف التغيير إلى إحداث تغيير إيجابي محمل بالقيم العلمية والتربوية والإدارية والأخلاقية لتجويد مخرجات التعليم وفقا لتشريعات قانونية، وفي إطار من أخلاقيات وقيم وأعراف وتقاليد المجتمع الذي يريد إحداث التغيير
- يهدف التغيير إلى دفع الواقع ولإثرائه بكل جديد علميا وفكريا وتكنولوجيا من خلال قنوات اتصال رسمية وغير رسمية من إعلام وصحافة وإذاعة وتلفاز.
- يهدف التغيير إلى تلبية متطلبات التغيير الذاتي في الإدارة، ومواجهة المشكلات التعليمية والإدارية بشكل جدي وفعال.

- يهدف التغيير إلى تلبية حاجات التغيير الاجتماعي، وتحقيق خطط التنمية واستيعاب معطيات ثقافة العصر التي تطور باستمرار وبهذا لا نتخلف عن ركب الحضارة، وسباق التقدم العلمي العالمي.

وترى الباحثة أن وجود هدف واضح ومحدد للتغيير، على أن يكون هذا الهدف قابلاً للقياس، يؤدي إلى وضوح الرؤية وتحديد الاتجاهات، وبالتالي حدوث تغيير وتحسين وتطوير في الأداء وجودته.

6.1.1.2 معايير التغيير التربوي

التغيير أمر ضروري لا بد منه وهو عملية مستمرة وهذا ينسجم مع طبيعة الأشياء التي تتطور وتتغير باستمرار ولكي يكون هذا التغيير ناجحاً كما يرى شقورة (2012)، لا بد من وجود عدة معايير:

- أن يلبي هذا التغيير ثقافة المجتمع، فهو انعكاس للحاجات الاجتماعية، واستجابة للتحويلات الجذرية، التي طرأت على بنية وثقافة المجتمع، ولا سيما في المجتمعات العربية.
- أن يعكس هذا التغيير ظروف العصر، وهمومه، ومشكلاته، ومتغيراته العلمية والتكنولوجية، والتطورات التي تحدث فيه باستمرار.
- أن يقدم التغيير التربوي حلولاً علمية، وعملية، وموضوعية لمشكلات وحاجات المؤسسات، فالواقع الراهن مثقل بالعديد من المشكلات العلمية والبحثية ونقص الإمكانيات.
- أن يحافظ التغيير التربوي على الجوانب الإيجابية والعوامل ذات القيم المميزة للأخلاق والثقافة والوطنية، فالنظام التربوي هو الذي يحمي ثقافة المجتمع من عوامل الخطورة والهدم الداخلية أو الخارجية، وهو الذي يسهم في تنمية متغيرات ثقافة المجتمع عبر التفاعل الإيجابي مع القيم الثقافية الأخرى التي يتعامل معها تأثيراً وتأثر.

- أن يكون هذا التغيير المسؤول عن مطالب التنمية الشاملة في المجتمع، وأولوياتها في التجديد التربوي وبرامجه؛ لأن الأهداف الاستراتيجية للتغيير هي التي توجه مسار وسبل هذا التغيير وممارساته وإجراءاته في فترات زمنية محددة.
 - ضرورة وعي رجال السياسة والثقافة والإعلام بمطالب التغيير التربوي، فأهداف التعليم تمثل طموحات جميع طبقات وفئات وطوائف المجتمع، وتعبر عن احتياجات مختلف ميادين العمل والإنتاج والخدمات.
 - أن يأخذ التغيير الديمومة أي يستمر التغيير ويتواصل، من أجل التوافق مع التغييرات الحاضرة في المؤسسات التربوية .
 - أن يكون التغيير من داخل المؤسسة التربوية وإدارتها؛ حتى يكن أكثر استمرارا وتأثيرا في الثقافة والممارسات والإجراءات والنتائج والتعميمات.
 - أن يبني التغيير التربوي على اقتناع الأفراد بفاعلية التجديد وفائدته في تنمية المجتمع والرقى بالأفراد .
 - أن يعتمد التغيير التربوي على خطط عملية شاملة محددة الأهداف والاجراءات والزمن، بتعاون وتنسيق جهد العاملين في المؤسسات التربوية والمجتمعية.
- ومن هنا ترى الباحثة أن التغيير التربوي الإيجابي يعتمد على أساليب دراسة المستقبل؛ لتطوير مدخلات وعمليات ومخرجات العملية التعليمية والبحث العلمي، واستخدام مفاهيم التصور والتوقع المحسوب وعبر أساليب دراسة المستقبل، والتخطيط الاستراتيجي لتفعيل مدخلات التعليم وتنشيط وتفعيل عملياته وتجويد مخرجاته تحقيقا للأهداف المنشودة.

7.1.1.2 أبعاد إدارة التغيير

للتغيير أبعاد يجب معرفتها، ومعرفة العوامل المؤثرة والمتأثرة بها، وتحديد علاقات الارتباط

بينها وقد ذكرها الصالحي (2012) في كتابه بما يلي:

- تطوير رؤية مشتركة، عن طرق البحث عن رؤية وآفاق مستقبلية للمؤسسة التعليمية.
 - بناء ثقافة مشتركة، عن طريق تبني مجموعة من القواعد السلوكية والقيم، والمعتقدات، والمسلمات التي يشترك بها أعضاء المؤسسة التعليمية كافة.
 - تقديم نموذج سلوكي خاص يسير الآخرين على أساسه، ويتأثرون به، مع مراعاة حاجات وفروق العاملين الفردية داخل المؤسسة التعليمية.
 - تحسين الاهتمام بالاتصال الإداري، والنمو والتطوير المهني.
 - تمكين القيادات، وتفويضهم الصلاحيات المناسبة؛ لتحمل مسؤولية تنفيذ برامج ومشاريع ومهام تربوية جديدة.
 - التحفيز الذهني، أو الاستثارة الفكرية، ويعني: السلوك القيادي الذي يتحدى فيه العاملين في المؤسسة التعليمية؛ لإعادة عملهم، ومراجعتهم، وتقويمهم.
 - تنمية روح التنافس الايجابي، والاختلاف البناء فيما بين العاملين، وتزويد العاملين بالتغذية الراجعة حول ادائهم.
 - هيكلة التنظيم، ويتضمن ذلك السلوكيات، والممارسات القيادية الهادفة، إلى تهيئة وتحسين البنية التحتية المناسبة؛ لدعم المبادرات التجديدية، والتطويرية، وتحسين بيئة العمل.
- أما شقورة (2012) فيذكر أبعاد إدارة التغيير على النحو الآتي:
- البعد التشريعي والقانوني: بحيث يكون التغيير شرعياً مرتبطاً بالقوانين التي يقبلها المجتمع والأفراد، وهذا يتطلب فهماً عميقاً لمفهوم العدالة، ومتوافقاً مع العصر ومتطلباته.

- البعد الاقتصادي: السير بناء على خطة مقبولة، ومرتبطة بالنتائج المتوقعة بأقل التكاليف، والارتقاء بنوعية المنتج للوصول لرضى المستفيد من خلال معايير واضحة ومقبولة.
 - البعد الإعلامي: تهيئة الجو العام لقبول فكرة التغيير، وأهميتها وإظهارها بصورتها الحقيقية كمرحلة مهمة وحساسة بالنسبة للمنظمات، وتنشيط خطوط الاتصال مع الجماهير؛ لنزع القلق والتوتر نتيجة الجهل، والخوف، والسلبية، وبهذا تزداد فعالية قوى التغيير، وتتمو قدراتها على أحداثه، وتزداد معدلاته، وتقل تكلفته، ويتحسن الأداء.
 - البعد الأمني: وتعني إحساس قوى التغيير بالسيطرة على الأمور، وعدم إمكانية عودة وانتصار مقاومي التغيير عليهم، وحماية المستفيدين من التغيير من التعنيف والاعتداء على يد قوى مقاومة التغيير.
 - البعد الاجتماعي: المحافظة على العلاقات الاجتماعية، والقيم، والعادات، والتقاليد الاجتماعية، والمحافظة على التوازن الاجتماعي، والثوابت مع وجود توازنات جديدة مؤثرة، وفاعلة في النظام الاجتماعي.
 - البعد التكنولوجي: يحرص قائد التغيير على مواكبة التطور، والتقدم التقني؛ لكي يقدم ميزة تنافسية على المستوى الإداري والتقني والتكنولوجي.
- ويذكر رزوق (2018) أبعاد إدارة التغيير بأنها:**
- التغيير في الثقافة: يخطئ الأفراد بين مفهوم ثقافة التغيير والتغيير الثقافي، وذلك لأن المفهومين من المفاهيم المستحدثة والمهمة في حياة الإنسان المعاصر؛ فهناك فرقا جوهريا بين المفهومين، فمفهوم ثقافة التغيير يعني للثقافة دور هام في تغيير الواقع بينما مفهوم تغيير الثقافة يعني التخلي عن مقومات الثقافة الحالية ومحاولة اكتساب مقومات ثقافة أخرى.

- التغيير في الهيكل التنظيمي: إعادة تقسيم الوحدات الإدارية، ولحداث إدارات جديدة أو دمج إدارات أخرى، مما يؤدي إلى تغيير في التبعية بين الأفراد داخل بيئة العمل، وفي نطاق الاشراف المتبع في العمل، والنشاطات في كل قسم، أو تغيير في خطوط الاتصالات، أو تغيير في اختصاصات الوحدات التنظيمية، أو المسميات الوظيفية، أو في معدلات الأداء، أو في عدد الوظائف في كل قسم داخل المنظمة.

- التغيير في التكنولوجيا: إن حدوث ثورة تكنولوجية يؤدي إلى تغيير في أساليب الإدارة، وتقديم الخدمات، وهذا يتطلب إدخال معدات جديدة، وطرائق ووسائل أعمال جديدة، لقد أصبحت تقنية المعلومات هي الهدف، فالحل الوحيد للمديرين هو العمل الجاد على استخدام تقنيات متطورة من أجل الحفاظ على الصدارة أو البقاء في المنافسة.

- التغيير في المهام: من حيث التغيير في الوجدات، والأعمال، والأنشطة، والتغيير في السياسات المتبعة في المنظمة، كما يشمل التغيير في طرق ولجرائات العمل كتقليل التعقيدات في إجراءات العمل، أو تغيير الطرق التي ينفذ بها العمل لضمان الدقة والسرعة والسهولة في تنفيذ العمال.

وترى الباحثة أن يجب أن يحدث بداية في ثقافة التغيير التي تؤدي إلى تغيير الأفكار والقناعات، والتي تجعل من الفرد والمجتمع مدركا لضرورة التغيير، ساعيا إلى تغيير جذري، في الأنظمة والقوانين، وطبيعة المهام المطلوبة، والأهداف التي يسعى إلى الوصول إليها؛ لمنافسة داخلية أولاً وخارجية ثانية، والوصول إلى مقدمة الدول إقتصادياً وعلمياً وتكنولوجياً وثقافياً واجتماعياً.

8.1.1.2 مجالات إدارة التغيير

تشمل جهود إدارة التغيير جانبيين رئيسيين في المؤسسة التربوية كما يرى العيسى (2020) هما:

الجانب التنظيمي، والجانب الثقافي والانفعالي وذلك على النحو الآتي:

• الجانب التنظيمي والإداري: إعادة بناء التنظيم وهيكله المؤسسي، وإحداث تغييرات في

البناء الرسمي للمؤسسة التعليمية، بما في ذلك التنظيم الإداري، والجدول المدرسي،

والأدوار، والأعمال الوظيفية، التي تتضمن تأثيراً غير مباشر على التحسين والتطوير

في العملية التعليمية التعليمية.

• الجانب الثقافي والانفعالي: إعادة بناء النسق الثقافي في المؤسسة التعليمية، وإحداث

تغييرات في الأنظمة المتصلة بالنماذج والقدوة، والقيم، والدوافع، والمهارات، والعلاقات

التنظيمية، وتعزيز أساليب، وسائل جديدة للعمل الجماعي التعاوني، والتي ينعكس

أثرها مباشرة على إحداث فرق ملموس في علميتي التعلم والتعليم داخل المؤسسة

التعليمية، التركيز على إحداث تدخلاً مباشراً؛ لتعزيز الجانب الانفعالي الثقافي.

يتميز قادة التغيير في هذا الجانب بتأكيدهم القوي على إنجاز رسالة المؤسسة، ومهمتها

الرئيسية، ويتغلبون على القلق الذي قد يقود المؤسسة من خلال استثمار الفرص المتاحة كافة

لتطوير البنية التنظيمية، ونماذج العمل وأساليب الأداء، وتعزيز الثقافة المشتركة والعمل

الجماعي التعاوني، وتتضمن مجالات عمل قادة التغيير الغايات أو الأهداف، والثقافة

المؤسسة، والأفراد و البنية التنظيمية أو الهيكلية.

وذكر أبو العز (2010) مجالات التغيير كالتالي:

أولاً: تغيير في الأنشطة والأساليب التي يمارسها التنظيم باستخدام أنشطة جديدة.

ثانياً: تغيير في المهام والأدوار لدرجة أنه يمكن الاستغناء عن بعض الموظفين وتبديل بعضهم بسبب الأداء المتدني.

ثالثاً: تغيير في الإمكانيات والموارد المالية، بالاستزادة من المواد والطاقات المتوافرة، أو الحصول على نوعيات جديدة تفوقها جودة.

رابعاً: تغيير في السياسات، ومنهجية اتخاذ القرارات، من حيث اعتماد اللامركزية، والمنهج الديمقراطي في التعامل مع المرؤوسين.

خامساً: تغيير في القيم المهنية، وتكوين قيم إيجابية جديدة؛ لأن القيم تتحكم في تحديد سلوك الإنسان.

سادساً: التغيير في النظم والإجراءات، حيث تتجه عملية التغيير نحو إعادة النظر في الإجراءات القائمة، مستهدفة تخفيض الوقت، والجهد وتوفير الإمكانيات والموارد المستخدمة. سابعاً: تغيير في الهيكلية التنظيمية، وإعادة توزيع الوظائف، والاختصاصات، من حيث الإلغاء والاستحداث وإعادة تصميم خطوط الاتصال، وقنوات تدفق السلطة والمسئولية.

ويرى محمد (2014) أن مجالات إدارة التغيير هي:

- العنصر البشري: زيادة في حجم القوى العاملة عن طريق الاختيار والتعيين، أو تخفيض حجمها عن طريق التسريح والفصل، أو زيادة مهاراتها من خلال برامج التدريب والتنمية.
- الموارد المادية: كتغيير الآلات، رفع المستوى التكنولوجي المستخدم، تغيير نوع المواد الأولية.
- السياسات: إلغاء سياسات قائمة، إدخال أخرى جديدة، تعديل سياسات معمول بها.
- طرق وإجراءات العمل: تبسيط طرق لتحقيق السرعة في الأداء، أو إدخال طرق جديدة.
- الهيكل التنظيمي: إعادة تقسيم الوحدات الإدارية، إحداث إدارات جديدة، أو دمج إدارات مع إدارات أخرى.

9.1.1.2 استراتيجيات التغيير

إن المدير الناجح يدرك الحاجة إلى التغيير، ويعمل على إحداثه من خلال اختياره عددا من البدائل؛ لتطوير أداء المؤسسة، ويبحث عن أسرع وأكفأ الطرق؛ للتغلب على المشكلات والعقبات التي قد تطرأ عند التنقل من مرحلة إلى أخرى أثناء عملية التغيير، وذلك يتطلب منه تحديد استراتيجية يعمل على تنفيذها؛ من أجل الوصول إلى الأهداف المنشودة، فالاستراتيجية تعبر عن توجهات المؤسسة على المدى البعيد، والتي تسعى من خلالها إلى تحقيق ميزات تنافسية للمؤسسة، عن طريق عمليات التخطيط، والتنظيم، والإعداد ضمن بيئة متغيرة (الطيبي، وخضير، 2011).

قد أورد العديد من الكتاب والباحثين تصنيفات مختلفة لاستراتيجيات التغيير، حيث اتفق

السكرانة (2010)، الزعبي (2011)، الحريري، (2011) على الآتي:

- استراتيجية التغيير التجريبية العقلانية: تنطلق هذه الاستراتيجية من مبدأ عقلائي، أساسه أن التغيير المراد إحداثه يبني على مبادئ علمية، وأسس معرفية، ودراسات وأبحاث عملية، فالهدف الأساس من التغيير هو أولاً: البحث، التطوير والتحسين، والبت، والتبني، ويبني هذا التغيير على توقعات عشوائية بعيدة عن الواقع؛ لتقليص الفجوة بين الجانب النظري والجانب العملي وفيما يلي توضيح لبعض الأمور:

البحث: ويتضمن إيجاد المعرفة الجديدة، واكتشافه، وإدارك الظروف.

التطوير: ويشتمل على تصميمات حل المشكلات، و تطوير فهم المحيطة، وتطوير حلول لمشاكل

علمية، وتطوير سبل لتقييم هذه الحلول، ثم طرح رزم متطورة للحلول.

البت: وفي هذا المستوى يتم تسويق ما تم تطويره في المرحلة السابقة.

التبني: وتمثل هذه المرحلة الغاية التي يهدف إليها النموذج، وهي وضع الأفكار الجديدة موضع

الاستخدام.

● استراتيجية القوة القسرية: حيث تعتمد هذه الاستراتيجية على فرض التغيير باستخدام الأساليب والوسائل كافة في إحداث التغيير، فالتغيير يفرض من الجهات المعنية؛ للتغلب على أشكال المقاومة كافة، باستخدام العقوبات و الجزاء لكل من يخالف، وهذا الأسلوب قد يكون فعال في بعض الظروف وبعض الحالات الطارئة، ولكنه غير فعال على المدى البعيد؛ لأنه لا يضمن ولاء الأفراد ودعمهم للتغيير، فقد يكون قبول الأفراد للتغيير؛ إما طمعا في المزايا التي تقدمها بها الإدارة إن استجابوا للتغيير، أو خوفا من العقاب، ولكن هذا القبول يكون مؤقتا طالما القائم على التغيير يمارس ضغوطاته السلطوية، ويزول الولاء بزوال هذه الضغوط (السكرانة، 2010).

● استراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة : تفترض هذه الاستراتيجية أن الحاجز الرئيس أمام التغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توافرها، بل عدم اقتناع الأشخاص أو المنظمات بضرورة التغيير، أو عدم رغبتهم فيه، أو خوفهم منه، فقد يكون التغيير تهديد بعض الأشخاص، أو تضارب مع قيمهم ومعتقداتهم، وبالتالي فإنهم يقاومونه، فيحاول قائد التغيير أن يتغلب على هذه المقاومة عن بواسطة التوعية والتثقيف، وإزالة المخاوف، وتنمية الولاء للتغيير المنوي إحداثه، بحيث يصبح الناس قابليين للتغيير راغبين فيه، بدالا من أن يكونوا رافضين ومقاومين له ويضيف عرفة (2012) إلى الاستراتيجيات السابقة:

● استراتيجية الارتقاء والنمو: تتبنى فلسفة التغيير التدريجي، وتستهدف إحداث المزيد من التغيير، والتطوير، والتجديد، وهي عملية مرحلية من الإصلاح.

● استراتيجية الهيمنة: تقوم على أساس الإفادة من نقاط القوة التي وصل إليها الإداري في مرحله السابقة، وجذب مجموعة من المزايا الأخرى؛ بقصد تحقيق التفرد والتميز على الآخرين في نفس المجال.

وترى الباحثة ضرورة تحديد الاستراتيجية المناسبة لإحداث التغيير، وهذا يمكننا من التنبؤ بالمشكلات والعقبات التي تحول دون نجاح التغيير، وبالتالي العمل على علاجها، وهذا يتطلب من قائد التغيير أن يحدد أسباب رفض العاملين للتغيير؛ ليتمكن من اتباع الأسلوب الأنسب في التعامل مع هذا الرفض إما بتدريب العاملين واكسابهم المهارات التي يطلبها التغيير، أو عن طريق التوعية والتثقيف من خلال إقناعهم بأهمية التغيير والمشاركة به، مع ضرورة البعد عن أسلوب القوة والقسوة؛ لأن التغيير يتوقف بدرجة كبيرة على قناعة العاملين به، ودافعيتهم نحوه، وبالتالي دفاعهم عنه نضالهم لنجاحه.

10.1.1.2 نتائج عدم التغيير

يمر العام من حولنا في عملية تغيير مستمرة في جميع نواحي الحياة الثقافية، والعلمية، والاقتصادية، والسياسية، ولا بد لنا دائما من مواكبة كل جديد، فإذا رفضنا التغيير ولم نسعى إليه، فإن ذلك يعود علينا بمجموعة من الأضرار والمخاطر كما ذكرها محمد (2014):

- الجمود: وهو المرض الذي يصيب أي المؤسسة فيفقد نشاطها وحيويتها، وتصبح نمطية، وبالتالي تبتعد عن التنوع والإبداع؛ فيقلل من قدرة المؤسسة على استيعاب المعارف والخبرات الجديدة، والتكيف معها.

- السلبية: غياب عنصر المبادرة بسبب سيطرة فئة محافظة مستفيدة، لها القدرة على رفض الأفكار الجديدة، والمقترحات الجادة.

- التخلف: عدم مواكبة التطور والأخذ بأسباب التغيير، وهذا يؤدي إلى نشر الفساد الإداري، و السيطرة على المناصب من طرف مجموعة فاسدة تسعى للحصول على مصلحتها.

- التدهور: تفقد المؤسسة الكثير من مكتسباتها، وينتشر الفساد، وتشتد سطوته على جميع الأنشطة، ويصبح سلوكا ونمط حياة.

• التحلل: انهيار المؤسسات وتحللها هو نذير بانهيار المجتمعات التي ستفقد روابطها، حيث يصبح هم الفرد هو التفكير في ذاته وتلبية حاجاته.

• الاهتراء والتفكك: تشهد المنظمات حالة من الفوضى على جميع المستويات، و يعاني المجتمع فيها حالة من الانقسامات، والتفكك، ويفتقد القائد الشرعية، بحيث يصبح كل قرار يصدر عنه مثارة للجدل والريبة، ويصبح المجتمع ضحية صراع بين أعضائه، فالكل يسعى إلى الحصول على مكتسبات على حساب الآخرين.

• الاخفاء والتلاشي: يتلاشى المجتمع ويختفي، عن طريق ابتلاعه من المجتمعات المجاورة أو الاندماج فيها (الهاجري، 2016).

وترى الباحثة أن المجتمعات التي لا تتغير ولا تتطور لن تستطع منافسة الشعوب الأخرى، وستبقى تلهث خلفها لن تصل إليها، ولن تحصل على استقرارها، وبالتالي مصيرها الزوال والاندثار.

11.1.1.2 شروط التغيير الإيجابي

إن عملية التغيير عملية صعبة، وتحتاج إلى كثير من المقومات والشروط؛ حتى تصبح عملية ناجحة ويصبح التغيير إيجابياً ويحقق النتائج المطلوبة كما ذكرها الحياي (2015) وفيما يلي نستعرض أهم هذه الشروط:

- وضوح الهدف والغاية، ضمن خطة مدروسة ومتوازنة.
- أن يكون التغيير ضمن ضوابط وقوانين واضحة، ولا يخرج عن السيطرة المتوازنة.
- أن يزيد الأفراد حماساً وتماسكاً، ويأتي بفرص عمل جديدة تأخذ بأيدي الجميع إلى التقدم.
- رفع آثار الضعف، وإزالة النواقص، والسلبيات التي جاء التغيير من أجلها.
- يزيل العوائق التي كانت تزيد من ضعف المؤسسة أو تقلل إيجابياتها.

- اكتساب الإدارة عناصر أو مهارات جديدة لتحقيق الأهداف.

12.1.1.2 مراحل التغيير

يمر التغيير بعدة مراحل وفيما يلي توضيح لهذه المراحل كما وردت عند بريخ (2012):

- مرحلة البدء: وهي استعداد النظام ومكوناته استعدادا عاليا، يمارس فيها النظام الاتصال المفتوح، ويمتلك أفرادها مهارات عالية، ويحصل على دعم من المستويات الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية للخطوات التطويرية، مع ضرورة وجود علاقة بين عوامل التغيير والأفراد، وهذا يؤدي إلى الإحساس بالمشكلة والتعامل معها، وتغيير منهجية الأداء، بقناعة ومشاركة من جميع الأطراف.

- مرحلة التحول: وهي المرحلة التي تبذل فيها الجهود لشرح أهداف التغيير ومتطلباته، وتدريب الأفراد لتمكينهم من المهارات الفنية اللازمة للبدء بالخطوات التطويرية؛ مما يؤدي إلى تغيير اتجاهات الأفراد ضد التغيير للتناسب مع المهارات اللازمة التي امتلكوها؛ فتنشر حالة من الاستقرار والرضا الوظيفي، وارتفاع الروح المعنوية، وإعادة توزيع المهام مع الحفاظ على الحقوق والمكتسبات الشخصية للأفراد لتغيير اتجاهاتهم نحو التغيير قبل إجبارهم على التغيير.

- مرحلة الصيانة أو المؤسسية: ترتبط هذه المرحلة بإعداد فريق من المختصين العاملين داخل النظام لدعم جهود مستشاري النظام وتنفيذ سياساتهم التطويرية، ويشكل هذا الفريق حلقة وصل فنية مستتيرة، تكون قادرة على التعامل مع متطلبات التغيير وصيانة منجزاته، فحشد الإمكانيات، وتوجيه القدرات، وتوظيف الموارد، وتحريك الفعاليات البشرية، سيؤدي إلى إحداث توازنات في دعم التغيير والحفاظ على حيويته.

• مرحلة الأثر أو الناتج التربوي: وتظهر هذه المرحلة في مدى انعكاس الأهداف التغييرية على الأنظمة المجتمعية المختلفة وتلبية احتياجاتها، وإذا كان الحديث عن المؤسسة التربوية، فإن الأمر يتمثل في مدى كفاية نتائج هذا النظام ومخرجاته في سوق العمل المحلي والعالمي.

أما ليون فيري أن عملية التغيير تمر بثلاث مراحل كما وردت عند حريم (2010):

• إذابة أو إسالة الجليد: وتتضمن هذه المرحلة زعزعة واستبعاد وإلغاء الاتجاهات والقيم والعادات والممارسات والسلوكيات الحالية للفرد بما يسمح بإيجاد شعور بالحاجة لشيء جديد، فقبل تعلم أفكار واتجاهات وممارسات جديدة ينبغي أن تخنفي الأفكار والاتجاهات والممارسات الحالية، ومما يسهل ويساعد على إذابة الجليد واختفاء السلوك الحالي، مجموعة من الضغوط البيئية الخارجية مثل تدني الأداء والإنتاجية، وانخفاض الأرباح، والاعتراف بوجود مشكلة ما، والإدراك بأن شخصا آخر اكتشف أفكارا جديدة.

• التغيير: وفي هذه المرحلة يتعلم الفرد أفكارا وأساليب ومهارات ومعارف جديدة، بحيث يسلك الفرد سلوكا جديدا أو يؤدي عمله بطريقة جديدة، و يتم في هذه المرحلة تغيير وتعديل فعلي في الواجبات، أو المهام و الأداء، أو التقنيات، أو الهيكل التنظيمي، و هذا يقتضي تزويد العاملين بمعلومات ومعارف جديدة، وأساليب وأراء وأفكار جديدة.

• إعادة التجمد: وهذا يعني أن ما تعلمه الفرد من أفكار ومهارات واتجاهات جديدة، في مرحلة التغيير يتم دمجها في الممارسات الفعلية، وتهدف إلى تثبيت التغيير واستقراره بمساعدة الأفراد على دمج الاتجاهات والأفكار وأنماط السلوك التي تعلموها في أساليب وطرق عملهم المعتاد، فتصبح الأساليب والطرق الجديدة سهلة ومرضية، ويمكن أن يتم ذلك من خلال إتاحة الفرصة للعاملين لإظهار السلوك أو الاتجاه، وينبغي استخدام التدعيم أو التعزيز الإيجابي لتعزيز التغيير المرغوب، كما يمكن استخدام التدريب الإضافي وأسلوب النمذجة لتعزيز استقرار التغيير،

كما يعتبر التقييم خطوة أساسية لا ينبغي إهمالها، لأنه يعمل على توفير البيانات للأفراد في ما يتعلق بمنافع التغيير وتكاليفه.

أما سكين (Skein) فيرى أن عملية التغيير تمر بالمراحل الأربعة الآتية كما وردت عند حريم (2010):

- مرحلة الإذابة: وتعني إذابة المكونات الإدارية القائمة وغير المطلوبة.
- مرحلة التغيير: وهي مرحلة إلغاء أو استحداث أو تعديل مكونات إدارية مطلوبة، لم تكن قائمة.
- مرحلة الترسخ: وتهدف إلى إكساب مكونات الجهاز الإداري درجة من الصلابة، ويشمل ذلك النظام القيمي.
- مرحلة التشغيل: وتعني ممارسة الأفراد والجماعات في الجهاز الإداري نفسه للنظام القيمي للمؤسسة.

وترى الباحثة أن عملية لا بد لها من المرور بعدة مرحل سواء اتفقوا في المسميات أو اختلفوا فنحن نحتاج أولاً إلى تغيير في القناعات والأفكار وخلقها في المفاهيم وطرق العمل، وثانياً تثبيت للأفكار الجديد وترسيخها وثالثاً والعمل على أساس جديد برؤية وقناعات وثقافات وآليات جديدة وبدعم ومشاركة وقناعة من الجميع.

13.1.1.2 مقاومة التغيير

لكل جديد مؤيدون ومعارضون لكل منهم قناعاته وأسبابه ومبرراته التي قد تكون مبررات مهنية أو شخصية وقد تكون منطقية وغير منطقية، ولكنها تؤثر في التغيير إما بدفعه إلى الأمام كما يفعل المؤيدون، أو بإرجاعه إلى الخلف كما يفعل المقاومون وسنتناول هنا شرحاً وافياً عن مقاومة التغيير، وأسبابها وعلاجها (أبو حسنين، 2015).

14.1.12 مفهوم مقاومة التغيير

امتناع الأفراد عن التغيير والمحافظة على الوضع القائم، وهي ردود فعل سلبية للأفراد تجاه التغييرات التي قد تحصل أو التي حصلت بالفعل في المنظمة لاعتقادهم بتأثيرها السلبي عليه، قد تكون مقاومة ظاهرة وقد تكون مستترة، وكل من نوعها لا يقل خطرا عن الآخر، فالمقاومة العلنية الظاهرة تكون بالفعل وبالسلوك لا بد من محاولة التخفيف من حدتها، ولا تحولت إلى انفلات، والمقاومة المستترة تكون بالامتعاض وبالهمهمات والشائعات فيجب إيجاد متنفسات لها كي لا تتحول إلى تكتلات (محواس، 2018).

15.1.1.2 أسباب مقاومة التغيير

يرى البراك كما أورد مكناسي (2014) أن الأفراد والجماعات والنخب يقاومون التغيير للأسباب الآتية:

- أولاً: لأن التغيير في موقع واحد ليس له تأثير على النطاق الكلي للمؤسسة.
 - ثانياً: لأن هناك حوافز فردية وجماعية، من الصعب التعامل معها.
 - ثالثاً: لأن التغيير التنظيمي يمكن أن يهدد مصالح بعض المجموعات في المنظمة، وقد يفقد البعض وظائفهم.
 - رابعاً: لأن التغيير التنظيمي قد يهدد القانعين بالوضع القائم، والمستفيدين منه.
- ومما سبق يمكن اعتبار مقاومة التغيير متعددة المصادر حيث يمكن حصرها بصفة عامة في الآتي:

- الخوف من المجهول التي يأتي به التغيير.
- نقص المعلومات عن محتوى التغيير؛ لنقص الاتصال والتوضيح من طرف الإدارة.

- الخوف من فقدان الخبرة المكتسبة، وعدم الجدوى منها في ظل الوضع المستهدف.
- رؤية التغيير على أنه عديم النفع أو لا جدوى منه.
- الخوف من فقدان السلطة أو بعض الحقوق المكتسبة، كون التغيير قد يلغي بعض المهام ويضيف بعض المهام الأخرى.
- سوء اختيار الوقت المناسب لإدخال التغيير كأن تكون حالة كساد تمر بها المنظمة.
- الاعتياد على أساليب عمل معين من العمل.

16.1.1.2 إيجابيات مقاومة التغيير

- ومن أهم إيجابيات مقاومة التغيير كما يراها حريم (2010) كل من الآتي:
- تلزم مقاومة إدارة التغيير الرؤساء على توضيح أهداف التغيير، ووسائله، وآثاره بشكل أفضل وبصورة متكاملة.
 - تكشف المقاومة نقاط الضعف في عملية معالجة المشكلات، واتخاذ القرارات.
 - القلق التي يعاني منها الأفراد العاملون المقاومون للتغيير، يدفع إدارة المؤسسة إلى تحليل أدق للنتائج المحتملة للتغيير سواء المباشرة أو غير المباشرة.
 - المقاومة تزود الإدارة بالمعلومات حول حدة وشدة مشاعر الأفراد بشأن قضية معينة.
 - توفر متفناً للأفراد للتعبير عن مشاعرهم، ومن ثم يشجعهم على التفكير والتحدث عن التغيير بصورة أكبر.

- تكشف المقاومة عن عدم فاعلية عمليات الاتصال.

17.1.1.2 أساليب التغلب على مقاومة التغيير

ذكر العايب (2016) أن أساليب التغلب على مقاومة التغيير تندرج ضمن البنود الآتية:

- التعليم والاتصالات: تستطيع الإدارة أن تعلم الناس أهداف وقواعد العملية من خلال المناقشات والعروض والتقارير والمذكرات والمؤتمرات والتدريب.
 - المشاركة: وهي مشاركة كل الأفراد بعملية التغيير، بحيث تشمل كل المستويات، سواء المستويات الدنيا أو العليا، فالمشاركة في اتخاذ القرار تضمن سلامة التنفيذ وعدم مقاومة التغيير.
 - الدعم والمساندة: يجب على إدارة التغيير أن تدعم جهود الأفراد، بتوفير الإمكانيات لهم، وتدريبهم المستمر، وتوفير الموارد التي تحتاجها عملية التغيير.
 - مناقشة كيفية التغيير: عندما يوجد اتفاق على معدل أو طريقة إدخال التغيير فإن مقاومة هذا التغيير ستقل تدريجياً.
 - استخدام المناسبات لتسهيل التغيير: يستطيع المدير في مناسبات كثيرة أن يشرح التغيير أسبابه وأهدافه، وأن الإنسان يمر بمراحل مختلفة من التطور والتغير، وهذا يؤدي إلى فهم التغيير والاستعداد له.
- وترى الباحثة بالرغم من أن مقاومة التغيير تؤدي إلى تأخيرها، أو تعطيله أحياناً، ألا أنه يمكن أن يكن للمقاومين إيجابيات فوجود الرأي والرأي الآخر يلزم قادة التغيير على التخطيط الجيد، والاستعداد لكل الآراء، والعمل بجدية، ومحاولة اشراك الجميع في التغيير، والبحث عن طرق وأساليب لإقناع الناس بالتغيير وأهميه، مما يخلق حالة من الديمقراطية وتقبل الاختلاف.

2.1.2 الجدارات الوظيفية

تهتم الموارد البشرية القائمة على أساس مفهوم الجدارة على تحسين عمليات الاستقطاب، والاختيار، وتصميم الوظائف، وإدارة الأداء، وتنمية العاملين وتحفيزهم، فضلاً على أن حصول الموظف على الأجر والترقية بناء على جدارته، وهو الأمر الذي تركز عليه المؤسسات كأساس

متين بحيث تصبح الجدارة والإنتاجية هي المعيار الذي يجب تطبيقه على جميع الموظفين والعاملين بدون استثناء، فيجب أن يتسلح الشباب بالخصائص والمعارف والمهارات التي تجعلهم مؤهلين وجديرين بالعمل، بالإضافة إلى الصفات الشخصية من الذكاء، وإدارة المواقف، والتعامل مع المتغيرات، والتميز والابتكار والعمل بروح الفريق (الشافعي، 2021).

وتأتي الجدارة من أداء المهمة المطلوبة بأعلى قدر من الفعالية والكفاءة والإنتاجية، وبطريقة صحيحة ومستمرة مع تقدم مستمر، وأن يعمل الموظف بكل طاقة، ويأتي بكل جديد بسلوك رشيد ومتوازن، عند تعامله مع كافة مفردات بيئة العمل الداخلية والخارجية فيقدم من نفسه نموذجاً للآخرين يثبت باستمرار القيم الإيجابية ويكون مثاله محفزاً مشجعاً لزملائه (مصطفى، 2015).

1.2.1.2 مفهوم الجدارة الوظيفية

تناول العديد من الباحثين مفهوم الجدارة الوظيفية بالمناقشة والتوضيح والتعريف، ولهذا تعددت تعريفات مفهوم الجدارة كما وردت عند الصيرفي (2014: 52):

- "مجموعة السمات والمؤهلات الشخصية والعلمية والعملية، التي تساعد الموظف من تحقيق معادلات أداء متميزة وقياسية، تفوق المعدلات العادية.
- هي السمة الكامنة لدى الفرد والتي تؤدي إلى الأداء الفعال أو المتميز.
- مجموع المهارات، والمعارف، والسلوك، التي تؤدي إلى الأداء الفعال في الوظيفة.
- هي الخصائص الشخصية، كالمعارف والمهارات والأنماط والدوافع الناجحة، التي يمكن للفرد من خلالها أن يحقق الأداء الناجح.
- هي مجموعة العناصر، والصفات، التي تتعلق بالكفاءة الفنية، والإدارية، وحسن التعامل، والسلوك في العمل.

- وهي خاصية ضمنية للشخص لها علاقة سببية بأداء متفوق فعال يعتبر مرجعا معياريا للوظيفة أو الحالة".

أما سيد (2020: 25) فيعرف الجدارة: "بأنها مجموعة متكاملة من المعارف، والاتجاهات، والسلوكيات، والمهارات المطلوبة لمجال معين، أو للعمل بوظيفة محددة، أو مهنة محددة، والتي يجب أن يمتلكها الفرد، ويطبقها حسب معايير الأداء المحددة في هذا المجال، أو هذه الوظيفة أو المهنة".

وترى الباحثة أن الجدارة الوظيفية: هي مجموعة الخصائص، والسمات، والمهارات، والمعارف، التي يمتلكها شخص معين؛ ليصبح جديرا بهذه الوظيفة، وتمكنه من أداء هذه الوظيفة وتحقيق أهدافها بجدارة وكفاءة عالية.

2.2.1.2 نشأة الجدارات وأهميتها

يعتبر مصطلح الجدارة من المصطلحات الحديثة نسبياً في علم الموارد البشرية، ظهر منذ عام (1971)، وارتبط مولده بحل مشكلة في وزارة الخارجية الأمريكية تتعلق باختبارات قبول لشغل إحدى الوظائف الحساسة، حيث كانت اختبارات القبول لشغل هذه الوظيفة غير كافية، لعدم وجود علاقة بين نتائج اختبارات المتقدمين وبين مستوى الأداء الفعلي للناجحين، فلجأت الخارجية الأمريكية إلى الخبير الإداري ماك ماكيلاند للمساعدة في حل المشكلة، طلب ماكيلاند قائمتين بأسماء بعض شاغلي الوظائف، تضم القائمة الأولى أسماء موظفين المشهود لهم بالتفوق الفعلي، بغض النظر عن نتائجهم في اختبارات القبول تضم القائمة الثانية أسماء ذوي الأداء المتدني، قام بعقد دراسة ميدانية بهدف التعرف علي المميزات المشتركة التي يتمتع بها المتفوقون في العمل

ولا يتمتع بها غيرهم، وبذلك استنبط ماكلياند قائمة خصائص الجدارات التي تميز المتفوقين عن الباقين والتي سميت فيما بعد نموذج الجدارة لتلك الوظيفة (خلدون، 2017).

توسعت الدراسات بعد ذلك في أساليب ومميزات وتطبيق نماذج الجدارة في إدارة الموارد البشرية ومنها جهود فولى (1980)، بلانك (1982)، بويتز (1982)، زمك (1982)، مارلو ووينبرج (1985)، مكلاجان (1990)، وكوليز بجسيك (1991) (المغربي، 2020).

3.2.1.2 أهمية الجدارة

يعتبر مدخل الجدارة من الأمور المهمة التي تساعد المدير على اتخاذ قرارات، والترقية، والتطوير الوظيفي، مستندا على بيانات واضحة تدلل على نجاح هذا الشخص في الوظيفة، وبالتالي يصل إلى المنصب الشخص الأقدر على العطاء والأداء.

وتظهر أهمية الجدارة كما وردت عند الملكاوي (2017) على النحو الآتي:

- الاختيار والتعيين: حيث تعتمد قرارات التعيين والاختيار، على بيانات مرتبطة يشكل أكبر بإمكانات النجاح الفعلية للموظف من الطرق السابقة.
- الترقية والمسارات الوظيفية: يساعد مدخل الجدارة المدير العصري على اتخاذ قرارات الترقية والتطوير الوظيفي، استنادا على بيانات موثوق بها في احتمالات نجاح الفرد في الوظيفة، فيرتقي إلى المنصب من هو أقدر على العطاء.
- التدريب والتطوير: يوضح مدخل الجدارة الفارق الدقيق في خريطة المهارات، بين ما يتمتع به الفرد فعلا من مهارات، وبين ما تحتاج إليه الوظيفة، فيتم توجيه الجهود التدريبية لسد هذه الفجوة.
- إدارة الأداء: تقلل بيانات الجدارة إلى حد كبير الجدل حول تقييم الأداء، وذلك عن طريق وضع مؤشرات قياسية للتصرفات المطلوبة على تدرج تسلسلي يصعب الجدل حوله.

• توفر مبدأ الجدارة: التأهيل العلمي وحده لا يكفي للحكم على توفر الجدارة، فالخبرة العملية مهمة ويجب أن يتوفر الأمان وكذلك التحلي بالأخلاق الفاضلة مع رؤسائه وزملائه ومراجعيه هي من الأمور اللازمة لتكامل توفر مبدأ الجدارة.

ترى الباحثة أن توظيف مفهوم الجدارة يؤدي إلى استخدام معايير دقيقة وواضحة في الاختيار والتعيين وهذا يؤدي إلى وضع الإنسان المناسب في المكان المناسب والجدير به حتى يستطع بذل أقصى طاقته في أداء العمل بأفضل طريقة.

4.2.1.2 خصائص الجدارة

من خلال الاطلاع على الأدبيات التربوية، والدراسات السابقة، تبين وجود ثلاث خصائص للجدارات الوظيفية، وهي الخاصية الضمنية، والمرجع المعياري، والعلاقة السببية، وفيما يلي توضيح لهذه الخصائص:

أولاً: الخاصية الضمنية

الجدارة عميقة ومتأصلة في شخصية الفرد، تساعد على التنبؤ بالسلوك في العديد من الحالات والمهام الوظيفية، وتعتبر الجدارات خواص ضمنية للشخص، تشير إلى طرق التصرف أو التفكير أو التعميم عبر المواقف، وتتميز بثباتها لفترة زمنية معقولة، وللجدارة الضمنية مجموعة من العناصر كما وردت عند الكردي (2011)، وهي :

• الدوافع: وهي عوامل مؤثرة جوهرية ذاتية التوليد، تنبأ عما يفعله الناس في أعمالهم على المدى الطويل دون رقابة، وهي الأشياء التي يفكر أو يرغب الفرد فيها باستمرار، وتتسبب في إقدامه على تصرف ما، وتعمل الدوافع على اختيار السلوك وقيادته وتوجيهه نحو أفعال مستمرة معينة، وغالباً ما يقوم أصحاب الدوافع الانجاز العالية بوضع أهداف من الصعب الوصول إليها،

ويتحملون المسؤولية الشخصية لإنجازها، ويستفيدون من التغذية الراجعة في تحسين الأداء بصورة مستمرة.

• الصفات: هي الخصائص المادية، والمعلومات، فالمدير الناجح لا بد له من ، يتصف بصفات معينة مثل: التحكم الذاتي في المشاعر، والمبادرة كذلك لا بد للطيار من التحلي بصفات مثل: سرعة الاستجابة وقوة الإبصار.

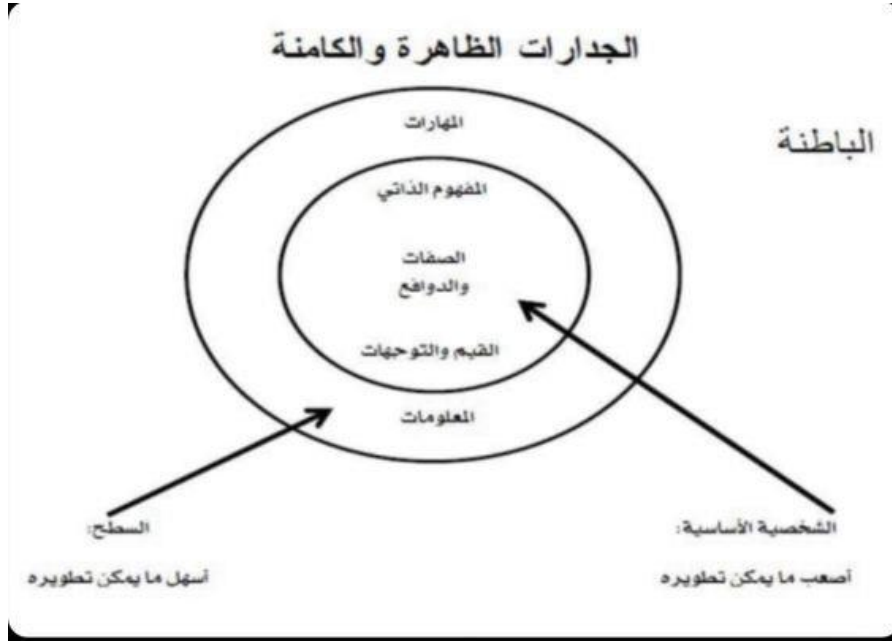
• المفهوم الذاتي: وهي توجهات الفرد و قيمه وأفكاره، أو صورته الذاتية، كالثقة بالنفس أي اعتقاد الشخص أن بإمكانه أن يكون فعالا في أي حالة وأي موقف، كذلك قيم الشخص ودوافعه المنعكسة يمكنها أن تنبأ عما سيفعله الشخص على المدى القريب في الظروف التي تكون فيها المسؤولية في يد غيره.

• المعرفة: هي المعلومات التي لدي الشخص في مجال معرفي معين، والمعرفة جدارة مركبة فالدرجات في اختبار المعرفة عادة ما تفشل في التنبؤ بمستوي أداء العمل؛ لأنها تهتم بقياس المعلومات والمهارات لا بالطريقة التي تستخدمها المعلومات في العمل، ويلاحظ أن العديد من اختبارات المعرفة تقيس قدرة الذاكرة علي الاسترجاع في حين أن ما يهم هو القدرة على إيجاد المعلومات.

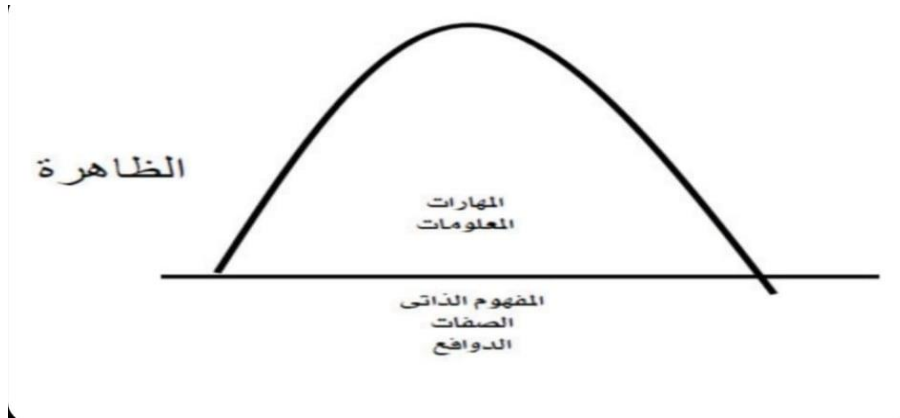
• المهارة: هي القدرة علي أداء مهمة ذهنية أو مادية، و تشمل الجدارات الذهنية، أو العقلية، والتفكير التحليلي، ومعالجة المعلومات والبيانات، وتحديد السبب والنتيجة، وتنظيم البيانات، والتخطيط والتفكير.

ويمكن من خلال الشكل التالي توضيح الخصائص التي تتميز بها الجدارة، ومكان كل

خاصية كما وردت عند المغربي (2020):



الشكل (1.2) يمثل الجدارات الظاهرة والكامنة



الشكل (2.2) يمثل الجدارات الخاصة بالمهارة

يتضح من خلال الأشكال السابقة أن جدارات المعرفة والمهارة عادة تكون الجزء الظاهر والسطحي من خصائص البشر، وتكون جدارات المفاهيم الذاتية، والصفات والدوافع أكثر خفاء وعمقاً في الشخصية، ومن السهل نسبياً تطوير جدارات المعرفة السطحية، والمهارات لذلك فإن التدريب هو الطريقة الأقل تكلفة لتأمين هذه القدرات لدى الموظف، أما جدارات الدوافع الكامنة والخصائص الذي يمثل الشخصية فإنها أصعب تقيماً وتطويراً لذلك فإنه من الأجدى اقتصادياً أن يتم الاختيار وفقاً لهذه الميزات، وتقوم العديد من المؤسسات بالاختيار على أساس جدارات

المعلومات السطحية والمهارات كأن يقال مثلاً: نحن نعين خريجين من أحسن الكليات الإدارية، ثم يفترضون أن لدى المعينين في الوظائف الجديدة جدارات الدافع الكامن والخصائص أو أنه يمكن غرس هذه الميزات عن طريق الإدارة الجيدة، لكنه من المحتمل أن يكون العكس هو الصحيح اقتصادياً، فعلى المؤسسات أن تختار وفقاً لجدارات الدافع الكامن والخصائص ثم تقوم بالتدريب على المعلومات والمهارات اللازمة لأداء العمل، وهذا ما تؤكدُه المقولة التالية «باستطاعتك أن تعلم الديك الرومي أن يتسلق ولكنه من الأسهل أن توظف سنجاباً» وتزداد أهمية الجدارات في التنبؤ بالأداء المتفوق في الوظائف المعقدة مقارنة بأهمية الذكاء أو مهارات العمل أو الشهادات الدراسية.

ثانياً: العلاقات السببية

تتنبأ جدارات الدوافع والصفات والمفهوم الذاتي عن أعمال سلوكية للمهارة والتي تنتج عن نتائج

الأداء كما يظهر في الشكل (3)



الشكل (3.2) يمثل نموذج السريان السببي للجدارة

دائماً ما تشتمل الجدارة على الدافع الذي يسبب التصرف في اتجاه نتيجة ما، فتشتمل جدارات معلومات الموظفين دافعا أو صفة أو مفهوما ذاتيا يكون بمثابة المحرك أو القوة الدافعة للمعلومات، أو المهارة التي تستخدم، لأن السلوك بدون نية لا يحدد جدارة، وعلى سبيل المثال فإنه بدون معرفة السبب الذي من أجله يتجول المدير في المنظمة فانك لا تستطيع معرفة أي من الجدارات يمارس هذا المدير ، قد تكون نية المدير هي التخلص من الملل، أو للتخلص من تشنج

العضلات، أو مراقبة العمل ليري ما إذا كانت الجودة مرتفعة، أو الرغبة في أن يكون ظاهراً للعمال (الفضالة، 2018).

ثالثاً: المرجع المعياري

بإمكان الجدارة أن تتنبأ بالشخص الذي جيد أو لا يجيد القيام بعمل ما، وذلك قياساً على معيار أو مواصفات معينة، ويعتبر المرجع المعياري أمراً في غاية الأهمية، فالخاصية لا تعتبر جدارة إلا إذا عبرت عن شيء له معنى في العالم الحقيقي، فالخاصية أو الشهادة التي لا تؤدي إلى فارق في الأداء ليست بجدارة ولا يجب استخدامها لتقييم الأفراد، ويمكننا في أي منشأة أن تميز بين نوعين من سمات الموظفين كما ورد عند الجيزاوي (2018):

- مواصفات الموظف المتوسطة: وهي الصفات والمهارات الوظيفية التي يمتلكها الموظف بالدرجة التي تحصنه ضد قرارات الرفض أو الفصل، أقل مستوى من السمات، والمهارات التي تمكنه من الاحتفاظ بوظيفته .
- مواصفات الخارق للأداء: وهي السمات التي يتميز بها الموظفون الممتازون . والتي تمثل أعلى مستوى من المهارات التي تساعد الموظف على تجاوز المعدلات العادية للأداء، مقارنة برفاقه في العمل.

5.2.1.2 تقسيمات الجدارة

وفقاً لمعايير أداء الوظيفة التي تتبأ بتلك الجدارات تقسم الجدارات إلى قسمين كما وردت عند المغربي (2020):

- الجدارات الاستهلاكية: هي الخصائص الأساسية، وهي معلومات، أو مهارات أساسية، مثل القدرة على القراءة التي لا يستغني عنها أي فرد في الوظيفة ليحقق أقل قدر مقبول من الفاعلية، دون

أن تكون علامة لتمييز المتفوقين عن المتوسطين، فمن الجدارات الاستهلاكية لمندوبي المبيعات معرفة المنتج أو القدرة على تعبئة الفواتير.

-الجدارات التمييزية: فهي العوامل التي تميز ذوي الأداء المتفوق عن ذوي الأداء المتوسط، فعلى سبيل المثال يعتبر التوجه للإنجاز الذي يظهر في قيام الفرد بوضع أهداف تفوق تلك المطلوبة من المؤسسة جدارة تفرق ذوي الأداء المتفوق عن ذوي الأداء المتوسط من مندوبي المبيعات.

6.2.1.2 أبعاد الجدارات

• الجدارات الفنية: وهي المعارف، والمهارات المرتبطة بالخبرة الوظيفية اللازمة لأداء الدور الوظيفي.

الجدارات السلوكية: وهي القدرة الموجودة في الفرد، لقيادة سلوك خلال أداء المتطلبات الوظيفية مع التعامل مع كافة متغيرات البيئة الداخلية والخارجية؛ للوصول إلى الأهداف المرجوة (أبويكر، 2020).

7.2.1.2 حزم الجدارات الوظيفية

وتنقسم حزم الجدارات الوظيفية كما جاء في خلدون (2017) إلى البنود الآتية:

1. حزم الجدارات الانتاجية: وهي الصفات الخاصة بالموظف من أجل الارتقاء بالنتائج إلى أعلى مستوياتها.

2. حزم الجدارات القيادية: تعتمد على نضج الموظف وخبراته ومهاراته الاجتماعية، وقدرته على التأثير بالآخرين.

3. حزم الجدارات الفنية: وهي كل ما يشمل الصفات الخاصة بالمهارات والقدرات والخبرات العملية للموظف.

4. حزم الجدارات الشخصية: المواصفات الشخصية والتي تساعد الموظف على تحمل ضغوطات العمل داخل وخارج المؤسسة.

وذكر الطحان (2014) أن مجموعة حزم الجدارات تنقسم إلى مجموعات أساسية هي:

-وظائف الإدارة: وهي التي تقوم بالتخطيط والتوجيه والرقابة، وهذه تتطلب الحد الأعلى من الجدارات القيادية وأقل حد من الجدارات التقنية.

-الوظائف التقنية: بالإنتاج والصيانة، وتتطلب الحد الأعلى من مواصفات الجدارة التقنية والعلمية وحد أدنى من مواصفات الجدارة القيادية والشخصية.

-الوظائف التنفيذية: وظائف الاتصال والمتابعة والتي تتطلب الحد الأعلى من مواصفات الجدارات القيادية والشخصية والحد الأدنى من الصفات التقنية.

ومن هنا يظهر اختلاف مواصفات الجدارة تبعا لطبيعة لكل وظيفة ومنصب

8.2.1.2 مداخل الجدارة

-المدخل العلمي: تحليل وتوصيف الدور وتكون نتائج هذا التحليل والتوصيف هو تحديد المهارات والمعارف والاتجاهات المطلوبة لأداء الدور وتكون معايير هذه الجدارات غالبا معايير سلوكية.

-المدخل النفسي: تستند على صفات شخصية فنية وسلوكية ودوافع وذكاء وهي من أفضل وسائل توقع النجاح المهني.

9.2.1.2 أنواع الجدارات

-الجدارات القيادية: وتعرف بأنها "المهارات والمعارف والسلوك التي تؤدي الأداء الفعال في الوظيفة وهي خصائص شخصية تشمل المعارف والمهارات والأنماط الذهنية والدوافع الكاملة والصفات التي تتعلق بالكفاءة الفنية والإدارية والانضباط في العمل وحسن التعامل والسلوك" (أبو زيد، 2015: 13).

وتتمثل الجدارات الرئيسية للقيادة الفاعلة في صفات الأمانة، واستشارة الآخرين، والقدرة على الاستماع والتفاوض والإقناع، والقدرة على التفكير استراتيجياً، والكفاءة، والتواصل، والوعي بالتنوع، والتفكير الاستراتيجي، والتركيز على العملاء، ومهارة قيادة الفريق، وتوجيه النتائج وحل المشكلات وصنع الفرار ومهارات التأثير، وإدارة الصراع (أبازيد، 2020).

وتقسم الجدارات القيادية إلى ثلاثة أنواع رئيسة كالآتي: (podhorska & pichlak 2019)

الجدارات الفكرية: القدرة على التمتع بمعرفة شاملة عن القضايا، وتحقيق توازن بين الأهداف طويلة الأمد وقصيرة الأمد، والتعرف على الفرص والتهديدات، والرؤية الواضحة للمستقبل، والتخيل والقدرة على الإبداع والابتكار، والتحليل النقدي بجمع المعلومات من المصادر المتنوعة، وإصدار الأحكام، السليمة واتخاذ القرارات، والوعي بتأثير الافتراضات.

الجدارات العاطفية: الوعي الذاتي، والمرونة، والقدرة على العمل تحت الضغوطات، والتركيز على العمل لتحقيق النتائج، والبداهة والحس، والتأثير، والضمير، والتحفيز.

الجدارات الإدارية: قدرة القائد على استثمار المعرفة التي اكتسبها وتوظيفها في الجانب التطبيقي، والقدرة على تنظيم الموارد وتنسيقها بكفاءة، والقدرة على إنشاء أهداف واضحة وتحويل هذه الأهداف إلى خطط عمل، والانجاز، والتنمية المهنية، والقدرة على معرفة نقاط القوة والضعف لدى العاملين، وتشجيعهم على مواجهة التحديات وحل المشكلات، وتوفير رؤية واضحة وتوليد أفكار جديدة، وقدرة القائد على اتخاذ الإجراءات اللازمة دون تسرع وتبني الموقف بكل ما يلزم بغض النظر عن التحديات (الشتوي، 2017).

وتقسم الجدارات العامة إلى نوعين حسب ما ذكره اسماعيل (2013):

الجدارات الأساسية: وهي التي تعتمد على الأهداف والقيم والثقافة في المؤسسة، وتضم القدرة على التحفيز، والقدرة على قيادة التغيير، والقدرة على بناء العلاقات، والقدرة على تطوير أداء الآخرين، والجودة في تقديم الخدمة، ومهارة التفكير التحليلي، والقدرة على التفكير الاستراتيجي.

الجدارات الوظيفية: وتشمل القدرة على التواصل مع الآخرين، والمرونة، والتميز الوظيفي، ومهارة تحليل البيانات، والمسؤولية والاستقلالية، والبحث عن فرص، وقيادة الفريق، ومهارة التأثير، وإدارة الصراع وهي مهارات إلزامية للقيادة داخل المؤسسة وهي تقسم إلى قسمين:

الجدارات الوظيفية المهنية: تساعد استخراج أفكار جديدة من العاملين وبناء قدرات ديناميكية متنوعة تساعد في مواجهة التغيير البيئي وتعزيز روح الفريق، وتحديد أنواع فرص التطوير التعليمية والقيادية اللازمة لقيادة المستقبل، وتمثل هذه الصفات المعرفة بالمهارات الفنية اللازمة لأداء هذه الوظيفة (الخاليلة، 2018).

الجدارات الوظيفية التقنية: وتشمل طلب المعرفة والخبرة من خارج حدود مؤسسته، واستخلاص المعلومات من مصادر متنوعة، والتعامل مع الغموض، واتخاذ مبادرات المخاطر وتجربة أشياء جديدة، والتحسين المستمر للجودة والحصول على النتائج، والتركيز الدائم على أهمية الإنجاز والإتقان، وتحفيز الآخرين على توسيع قدرات الأداء، وزيادة القدرة على التعاون وبناء الفريق، وجذب وتطوير المواهب (Das & Kuma, 2011).

وذكر عبد الفتاح (2013) أهم عناصر الجدارات الوظيفية التقنية وهي كالاتي:

الموارد: تحديد المواد وتوزيعها بالشكل السليم، تحديد الوقت السليم لتحقيق الأهداف، وتحديد الميزانية اللازمة لتحقيق الاهداف، وتحديد المواد والأجهزة التي تسهم في سرعة تحقيق الأهداف، وتحديد المهارات اللازمة للعنصر البشري لتوزيع الاعمال عليهم وفقا لقدراتهم.

العلاقات: التركيز على العمل الجماعي، وبناء العلاقات وتقويتها وتدعيمها داخل المؤسسة وخارجها، وإشراك الأفراد كأعضاء في الفريق، وتعليم كل فرد مهارات جديدة وخدمة العملاء وتلبية توقعاتهم.

المعلومات: الحصول على المعلومات الحفاظ عليها في قاعدة علمية وتنظيمها وتفسيرها وتقييمها وتوظيف الحاسب الآلي لمعالجتها.

النظم: تفهم نظم المؤسسة وعلاقتها بنظم المجتمع، ومراقبة الأداء وتصحيحه، وتحديد الأنماط البشرية داخل المؤسسة وخارجها.

التكنولوجيا: توظيف تقنيات العصر لخدمة أهدافها، وتجهيز وتشغيل الأدوات والمعدات والآلات التكنولوجية وصيانتها.

وقد قسم محمد (2020) مجالات الجدارات الوظيفية للقيادات الأكاديمية إلى عدة مجموعات: **مجموعة الإنجاز والتصرف:** وتعني التوجه نحو العمل لا نجاهه بأعلى درجة من الاتقان، والاهتمام بالنظام والجودة والدقة من خلال التحليل الدائم للبيانات والاهتمام بإجراءات العمل، والمبادرة والتصرف من تلقاء النفس.

مجموعة الخدمات: الاستجابة لاحتياجات الآخرين وتفهمهم والتعاطف معهم، والاصغاء لهم وتقدير مشاعرهم، والتركيز على احتياجات الأفراد وقضاياها.

مجموعة الأثر والتأثير: الحاجة إلى السلطة أو النفوذ، والرغبة في التأثير بالآخرين، وإقناعهم إقناعاً موجهاً، والإدراك التنظيمي لعلاقات القوى داخل المؤسسة وخارجها، ووضع المؤسسة في إطارها المحلي والعالمي، وبناء شبكة علاقات مع الأفراد الذين يساعدون على الوصول للأهداف المنشودة.

المجموعات الإدارية: تهدف إلى إحداث أثر على الجوانب ذات العلاقة بالعمل الإداري، كتطوير الموظفين من خلال التدريب والتعليم، والقدرة على إلزام الآخرين على الاستجابة لأوامره، ورفض الطلبات غير المنطقية بحزم، ووضع حدود لتصرفات الآخرين، والقدرة على العمل الجماعي، وقيادة الآخرين.

المجموعة الذهنية: التفكير التحليلي وترتيب الأولويات على أساس منطقي، والتفكير الإدراكي والنقدي وإدراك العلاقات.

مجموعة الفعالية الشخصية: التحكم في الذات، والسيطرة على الانفعالات والثقة بالنفس والاستقلالية، والتكيف مع الظروف والانتماء للمؤسسة.

المجموعة التقنية: البحث عن المعلومات وتوظيف كافة الأدوات والأجهزة في قيادة المؤسسة.

مدخل الأعمال: وهي ميزة تنافسية فالأداء الأعلى يحدد الجدارات الوظيفية المناسبة لأي عمل.

وللجدارات الوظيفية أيضاً أنواع مختلفة تختلف باختلاف مستواها، أو باختلاف طبيعة الوظيفة، وقد أورد الطائي وآخرون (2018) عدة أنواع للجدارات الوظيفية وفيما يلي توضيح لكل نوع من هذه الجدارات:

- الجدارات الأساسية: المتمثلة في قاعدة أساس للمعرفة والمهارات والقدرات.
- الجدارات المميزة: وهي الجدارات التي من خلالها تستطيع منظمة الأعمال تحقيق مستوى أداء عالٍ ومتميز. وتشتمل على مفاهيم الذات، السمات والدوافع وهذه الجدارات يصعب تطويرها، لكونها مرتبطة بنجاح العمل في الأمد الطويل.
- الجدارات الاستراتيجية: وهي الجدارات المتعلقة بالجدارات الجوهرية في المنظمة، والتي تركز على القدرة التنظيمية التي تحقق الميزة التنافسية، واستدامتها المتمثلة في الابتكار، والسرعة والخدمات والتكنولوجيا.

وترى الباحثة أنها مهما تعددت الأنواع والأقسام للجداريات ومهما اختلف الباحثون في تصنيفها تبقى أساسيات اجتماعها عليها وهي أن الجداريات تحتوي على جداريات أساسية موجودة لدى الفرد كالصفات الشخصية مثل التحكم بالذات والصبر والحكمة والكثير من المهارات كالقدرة على التفكير وحل المشكلات بالإضافة إلى قدرات مهنية تخص وظيفته تمكنه بإنجاز العمل بأفضل طريقة وبجودة عالية.

واتفق الباحثون أن هناك الكثير من الكفايات والصفات والمهارات التي يجب على كل مدير مدرسة التمتع بها حتى يستحق وبجدارة المنصب الذي كلف به ليستطيع أداء عمله بفاعلية وجدارة عالية كما وردت عند المبروك (2017) وهي كالآتي:

• أن يكون المدير على معرفة بعلم النفس من نتائج أساسية، ومراحل النمو، وأساليب التدريس، وتنظيمات المناهج الدراسية، والعلوم الاجتماعية؛ لفهم المدرسة والمجتمع المدرسي كنظم اجتماعية، وبصفة خاصة علم الاجتماع التنظيمي، وأن يكون قادراً على معرفة مواطن القوة والضعف في مختلف البرامج الدراسية، والأنشطة التعليمية المتصلة بها.

• أن يتمتع مدير المدرسة بالقدرة على الاستفادة المثلى من الخدمات الاجتماعية المعنية، كذلك التي تقدم بواسطة أمناء المكتبات، والأخصائيين الاجتماعيين، ورجال الصحة المدرسية وأن يكون قادراً على معرفة أساليب تطوير العملية التعليمية وعرفة بالقوانين والتعليمات وكذلك المهارات اللازمة للتعامل مع التلاميذ كأفراد وجماعات، وتوجيههم في إقامة أنظمة طلابية تقوم على فكرة الحكم الذاتي، والانتماء الاجتماعي.

• أن تكون لدى مدير المدرسة المعلومات المتخصصة التي تمكنه من توجيه هيئة التدريس، وبخاصة المعلمين الجدد وأن يحمي القيم الأخلاقية، القدرة على تحسس المشاكل وحلها، وأن تتوفر

لديه المهارات الاتصال والتواصل و المهارات الأساسية لإدارة عملية تقييم التلاميذ وتنظيمها، والقدرة على العمل التعاوني والقيادي.

• أن تكون لدى مدير المدرسة مهارات اجتماعية، وان يملك خلفية تربوية غنية وخلفية ثقافية واجتماعية، تمكنه من تطوير فلسفة تربوية شخصية، القدرة إحداث التوازن المطلوب بين أفراد المعلمين ، والتدخل لحسم الصراعات الفنية، أو فض المشكلات التعليمية بعقلية علمية وموضوعية، وتساعده في أداء الدور القيادي داخل المجتمع المحلي.

2.2 الدراسات السابقة

تعرض الباحثة في هذا الفصل الدراسات السابقة القريبة من موضوع الدراسة، وقد صنفتها الباحثة إلى دراسات عربية، ودراسات أجنبية، وستناولها بالتحليل موضحة الأهداف، والمنهج، وأدوات الدراسة، والمجتمع والعينة، ومتغيرات الدراسة، وأهم النتائج والتوصيات، كما ستوضح أوجه الشبه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، وكذلك أوجه الاستفادة منها في هذه الدراسة، وسيتم عرض الدراسات العربية والاجنبية من الاحدث إلى الأقدم.

1.2.2 الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة التغيير

هدفت دراسة القطشان (2020) إلى التعرف إلى درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة لمبادئ الحوكمة وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجه نظر معلميه، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي . أعدت الباحثة استبانتيين لجمع البيانات استبانة الحوكمة، ومكونة من(40) فقرة موزعة على أربع محاور وهي: الشفافية، المساءلة، المشاركة، والنزاهة، واستبانة الولاء التنظيمي ومكونة من (19) فقرة وتكونت عينة الدراسة (321) معلماً ومعلمة من مجتمع البالغ عدده (1944) معلم ومعلمة وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق مديري المدارس

الثانوية بمحافظة غزة لمبادئ الحوكمة من وجهة نظر معلمهم كانت كبيرة، وأن مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة غزة كبير، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة تطبيق الحوكمة ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغير الجنس في محور المشاركة لصالح الإناث، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محور الشفافية، والمسائلة، والنزاهة.

وهدفت دراسة بعلوشة (2017) إلى الكشف عن واقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة في ضوء إدارة التغيير وسبل تحسينه، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي كذلك وظف الباحث أداة الدراسة: المقابلة، والاستبانة مكونة من (39) فقرة، موزعة على (4) مجالات، وتكون مجتمع الدراسة من (8496) معلم ومعلمة، حيث طبقت الاستبانة على عينة قوامها (376) معلمة ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى الدرجة الكلية لواقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة في ضوء إدارة التغيير جاءت بوزن نسبي (71.6%)، كما أكدت الدراسة على أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لواقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة في ضوء إدارة التغيير تعزي لمتغير الجنس ، والمؤهل العلمي، وتوصلت توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لواقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة في ضوء إدارة التغيير تعزي لمتغير سنوات الخدمة؛ لصالح أصحاب سنوات الخدمة من (5) إلى أقل من (10) سنوات.

وهدفت دراسة صيام (2017) التعرف إلى فاعلية برنامج القيادة من أجل المستقبل، وعلاقته بقيادة التغيير لدى مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية في محافظات غزة، وقد استخدم الباحث

المنهج الوصفي التحليلي، ووظف الباحث استبانتين كأداة لجمع البيانات، وطبق دراسته على جميع أفراد مجتمع الدراسة المكون من (134) مديرا ومديرة بالإضافة إلى جميع منسقي الوحدات الاستراتيجية والبالغ عددهم (47) منسقا، وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: درجة فاعلية برنامج القيادة من أجل المستقبل بلغ وزنها النسبي (57.81%) بدرجة موافقة كبيرة، ودرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة لقيادة التغيير بلغ وزنها النسبي (41.82%) بدرجة موافقة كبيرة.

وهدفت دراسة الهاجري (2016) التعرف إلى التغيير التنظيمي في الأداء التشغيلي للشركات العاملة في قطاع النفط الكويتي. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، ووظفت الاستبيان كأحد طرق الأسلوب الكمي في جمع البيانات لهذه الدراسة، وأجري البحث على جميع موظفي قطاع النفط الكويتي، وتكونت عينة الدراسة (206) موظفا وموظفة، وأظهرت النتائج أن مستوى التغيير التنظيمي في قطاع النفط الكويتي من وجهة نظر العاملين فيها قد جاء مرتفعا، وأكدت النتائج وجود أثر عند مستوى الدلالة لأبعاد التغيير الأساسية.

وهدفت دراسة الكردي (2016) إلى التعرف إلى صياغة استراتيجية لتطوير قيادة التغيير في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة في ضوء مبادئ التنمية المستدامة، وذلك من خلال التعرف إلى واقع قيادة التغيير في الجامعة الإسلامية، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج البنائي، واستخدم الباحث أداتين للدراسة هما: الاستبانة، والمجموعة البؤرية وتكون مجتمع الدراسة وعينة الدراسة من جميع العمداء ونواب العمداء ورؤساء الأقسام ومدراء الوحدات الأكاديمية والإدارية في الجامعة الإسلامية بغزة، والبالغ عددهم (100) موظف، وتوصلت الدراسة إلى وضع استراتيجية مقترحة لتطوير قيادة التغيير في مؤسسات التعليم العالي في ضوء مبادئ التنمية المستدامة، وبلغت الدرجة الكلية الاستبانة تطوير قيادة التغيير في ضوء مبادئ التنمية المستدامة

من وجهة نظر (عميد، نائب عميد، رئيس قسم ، مدير) بوزن نسبي (69.20%) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة تقدير كبيرة، وأكدت الدراسة على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الجامعة الإسلامية القيادة التغيير في ضوء مبادئ التنمية المستدامة تعزي لمتغير الرتبة الوظيفية، لصالح العميد، ومن ثم نائب العميد، ومن ثم المدير وأخيرا رئيس القسم، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الجامعة الإسلامية لقيادة التغيير ، في ضوء مبادئ التنمية المستدامة، تعزي لمتغيري المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة.

وهدفت دراسة أشلي (Ashley, 2015) التعرف إلى العلاقة بين الاحتراق الوظيفي للمعلم ومقاومة التغيير، وسلوكيات مديري المدارس الثانوية حول قيادة التغيير، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وطبقت أداة الدراسة على عينة قوامها (108) معلما ومعلمة من معلمي المدارس الثانوية من منطقة متروا اتلاننا في الولايات المتحدة الأمريكية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين إرهاق المعلم ومستوى مقاومة التغيير.

وهدفت دراسة أبو حسنين (2015) التعرف إلى درجة ممارسة المشرفين التربويين إدارة التغيير، وعلاقتها بمستوى أداء معلمهم في مدارس وكالة الغوث الدولية الإعدادية بمحافظة غزة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ووظف الباحث استبانتين كأداة لجمع البيانات، وطبق الباحث دراسته على المعلمين، على عينة قوامها (283) معلما ومعلم، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن درجة ممارسة المشرفين التربويين إدارة التغيير في مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة، جاءت بدرجة جيدة بوزن نبي (02.71%)، وتوجد علاقة ارتباطية موجبة

دالة إحصائيةً لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة المشرفين التربويين بمحافظات غزة إدارة التغيير، ومتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى أداء المعلمين من وجهة نظر المعلمين.

هدفت دراسة بني عيسى (2014) الى دراسة دور الالتزام التنظيمي في تحسن أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبيان كأداة للدراسة، وشملت عينة من (325) العاملين في البنوك الأردنية التجارية والإسلامية، وأكدت الدراسات على أن اتجاهات العاملين في البنوك الأردنية نحو الالتزام التنظيمي ووجود علاقة إيجابية بين الالتزام التنظيمي وتحسين أداء العاملين.

هدفت الدراسة بو عليان (2014) إلى اقتراح برنامج تدريبي لتنمية الكفايات الإدارية للإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء متطلبات إدارة التغيير، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين والأكاديميين في الجامعات الأردنية وتكونت عينة الدراسة من (621) من الإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية للعام الدراسي (2014/2013)، واستخدمت الدراسة منهج البحث المسحي التطويري، ووظفت الباحثة الاستبانة وسيلة لجمع البيانات اللازمة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة إدارة التغيير في الجامعات الأردنية كما يراها الإداريون الأكاديميون كانت، وأن درجة امتلاك الإداريين الأكاديميين للكفايات الإدارية في الجامعات الأردنية في ضوء متطلبات إدارة التغيير كانت متوسطة، وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر الكفايات الإدارية لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية تعزى لمتغير نوع الجامعة وطبيعة، وأشارت النتائج كذلك إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإدارة التغيير في الجامعات الأردنية، وأكدت النتائج على وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين إدارة التغيير والكفايات الإدارية في معظم المجالات، وتوصلت الدراسة إلى اقتراح برنامج تدريبي لتنمية الكفايات الإدارية للإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء متطلبات إدارة التغيير، والتي أوصت باعتماده.

بينما هدفت دراسة أبو سلوت (2014) التعرف إلى درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية التابعة لوكالة الغوث بمحافظات غزة إدارة التغيير من وجهة نظر مرؤوسيه، وعلاقتها بضغوط العمل لديهم، تبعاً لمتغيرات: النوع، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية، المسمى الوظيفي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث استبانتين كأداة لجمع البيانات، طبق الباحث أداة دراسته على جميع أفراد مجتمع الدراسة المكون من مديري المدارس والمشرفين التربويين للعام الدراسي (2013-2014) والبالغ عددهم (292) فرداً، وتوصلت الدراسة إلى: أن درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية التابعة لوكالة الغوث بمحافظات غزة إدارة التغيير من وجهة نظر مرؤوسيهم كبيرة وبوزن نسبي قدره (29.75%)، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المناطق التعليمية التابعة لوكالة الغوث إدارة التغيير تعزى لمتغيرات النوع وسنوات الخدمة والمنطقة التعليمية، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المناطق التعليمية التابعة لوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة إدارة التغيير تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح البكالوريوس وتعزى لمتغير المسمى الوظيفي لصالح مدير المدرسة.

وسعت دراسة أبو سمرة (2014) التعرف إلى درجة فاعلية اتخاذ القرار وتبني قيادة التغيير لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الجامعة)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث استبانتين كأداة لجمع البيانات، وطبق الباحث أداة دراسته على جميع أفراد مجتمع الدراسة وقوامه (117) من رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية الثلاث وهي الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى، وتوصلت الدراسة: إلى أن الوزن النسبي

للمتوسط الحسابي لجميع فقرات الاستبانة الخاصة بدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية لقيادة التغيير هو (80.27%)، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات رؤساء الأقسام الأكاديمية لدرجة ممارسة قيادة التغيير.

وهدفت دراسة الرميزان (2013) التعرف على العلاقة بين إدارة التغيير وسلوك المواطن التنظيمية لمنسوبي قيادة حرس الحدود بالمنطقة الشرقية، يتكون مجتمع هذه الدراسة من الضباط والأفراد والمدنيين العاملين بقيادة حرس الحدود بالمنطقة الشرقية والبالغ عددهم (502)، وقام الباحث باختيار عينة عشوائية بلغت (262) من العاملين في قيادة حرس الحدود بالمنطقة الشرقية، ووظف الباحث المنهج الوصفي لملاءمته طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها، وبناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها، واستخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن أفراد العينة موافقون على محور مجالات التغيير في قيادة حرس الحدود بالمنطقة الشرقية، وموافقون على الأساليب والطرق المتبعة للتغيير في قيادة حرس الحدود بالمنطقة الشرقية، وموافقون على معرفة العاملين في حرس الحدود بالمنطقة الشرقية بسلوك المواطن التنظيمية، وموافقون بشدة على التزام العاملين في حرس الحدود بالمنطقة الشرقية بسلوك المواطن التنظيمية، وأكدت الدراسة وجود علاقة طردية موجبة متوسطة القوة بين إدارة التغيير التنظيمي والالتزام بسلوك المواطن التنظيمية.

وهدفت دراسة العصيمي (2013) التعرف إلى درجة ممارسة أداء التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة المشرفين التربويين، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ووظفت الاستبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (176) مشرفاً تربوياً وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج: أن ممارسة إدارة التغيير كانت متوسطة لدى مديري المدارس الثانوية

بمدينة الطائف من وجهة نظر المشرفين التربويين، وأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المشرفين حول إدارة التغيير.

وهدفت دراسة شقورة (2012) التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة أساليب إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث استبانتين كأداة لجمع البيانات، طبق الباحث أداة دراسته على عينة قوامها (255) معلما ومعلمة حيث اختيرت عينة الدراسة بطريقة عشوائية طبقية، وتوصلت الدراسة النتائج أهمها: أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية أساليب إدارة التغيير في المدارس جاءت جيدة وبنسبة (1.76%)، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة أساليب إدارة التغيير تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخدمة)، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغير المنطقة التعليمية.

هدفت دراسة عبد الغفار (2010) التعرف إلى درجة ممارسة إدارة التغيير التربوي لدى القادة الإداريين بالإدارات التعليمية بمحافظة القاهرة والدقهلية والغربية، والتعرف على المعوقات التي تحول دون ممارستهم لإدارة التغيير التربوي، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي نظراً لملاءمته لطبيعة البحث الذي يحتوي على الجانب النظري و العملي، تكون مجتمع الدراسة من مديري الإدارات و رؤساء الأقسام و وكلاء الأقسام، و تم اختيار عينة عشوائية بلغ عددها (142) فرداً، قام الباحث بتصميم استبانة مكونة من (66) فقرة موزعة على سبعة مجالات، وتوصلت الدراسة إلى وجود معوقات كبيرة في عملية إدارة التغيير التربوي بالإدارات التعليمية و بدرجة عالية.

وهدفت دراسة أبو العز (2010) التعرف إلى المتطلبات اللازمة لمديري المدارس الثانوية العامة لتفعيل أسلوب إدارة التغيير في إدارته لتواكب في استيعابها وتطبيقها متغيرات العصر

الحالي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وطبق الباحث أداة دراسته على عينة قوامها (143) من مديري المدارس بمدينة الدقهلية تم اختيارها بالطريقة العشوائية، وتوصلت الدراسة إلى تحديد متطلبات تفعيل أسلوب إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية العامة والمسارات اللازمة لتطبيقه.

2.2.2 الدراسات المتعلقة بالجدارة

هدفت دراسة النجار وشعيب (2020) إلقاء الضوء على حزم الجدارات الوظيفية في الفنادق المصرية، وقياس تأثيرها في تطوير أداء القيادات الإدارية، واستخدمت الدراسة ثلاثة مناهج أساسية هم: الوصفي والتحليلي والتفسيري تم إجراء الدراسة الميدانية باستخدام استقصاء (400) وجهت إلى عينة عشوائية من المدراء ورؤساء الأقسام والمشرفين في الفنادق، وتوصلت نتائج البحث إلى انخفاض مستوى تطبيق حزم الجدارات السلوكية وحزم الجدارات الفنية، ووجود تأثير إيجابي معنوي لحزم الجدارات الوظيفية القيادية، وحزم الجدارات السلوكية الفنية، وحزم الجدارات الانتاجية في تطوير وتعزيز أداء القيادات الإدارية.

وهدفت دراسة رشاد (2020) التعرف إلى الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية وقد استخدم البحث المنهج الوصفي، واستخدم الباحث الاستبيان لجمع البيانات، وتم استطلاع رأي الخبراء حول الجدارات الوظيفية المشتركة للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية وعددهم اثنين وعشرين استاذًا، وتوصل البحث إلي وضع تصور مقترح انطلق من نوعين من المنطلقات هما: المنطلقات النظرية والتي تمثلت في: طبيعة التحديات العالمية التي تواجه الجامعات، والاهتمام بتفعيل عملية اختيار القيادات الاكاديمية، والمنطلقات المحلية فتمثل في: التعديلات المتلاحقة التي طرأت استاذًا على قانون تنظيم الجامعات بشأن شغل الوظائف القيادية، وعرض التصور المقترح لعدد من الجدارات الوظيفية المشتركة اللازمة لاختيار القيادات

الأكاديمية وتتمثل في جدارات خاصة بالتفكير الاستراتيجي، والجدارات المتعلقة بالحزم التقنية، والجدارات الخاصة بالحزم الشخصية السلوكية.

وهدفت دراسة الأكلبي (2018) التعرف على خصائص وممارسات القيادة الاستراتيجية في جامعة شقراء وواقع الأداء في الجامعة والتعرف على العلاقة بين المدى وضوح التوجه الاستراتيجي في الجامعة وعناصر دعم ممارسات القيادة الاستراتيجية، وقد استخدم الباحث الأسلوب الوصفي التحليلي، وقد تم تحديد العينة بمقدار (450) فرداً، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج: ضعف الخطوات العملية والإجراءات التنفيذية للاستفادة من الكفاءات المتميزة والممارسات العملية لاستقطاب عناصر مميزة والحرص عليها، وضعف إدراك منسوبي الجامعة لدرجة الاستخدام الرشيد للصلاحيات، ولدراهم لمدى اهتمام القيادات بالعموميات، أن منسوبي الجامعة يدركون أن ممارسات القيادة الاستراتيجية في الجامعة تتطلب توجيه اهتمام وجهد أكبر بشأن بناء ثقافة تنظيمية إيجابية داعمة للتخطيط الاستراتيجي في الجامعة، وأن نظم الاتصال وتبادل المعلومات، ونظام التقارير ودوريتها في الجامعة وكلياتها، لا تتوافق مع مقومات ومتطلبات الأداء المؤسسي.

هدفت دراسة البياوي (2018) التعرف إلى توضيح دور الشخصية المبادرة، واستقلالية الوظيفة، والجدارات الوظيفية كمحددات لإعادة تصميم الوظيفة بين الأكاديميين في جامعة الزقازيق، استخدم المنهج الوصفي، حيث تم تطوير ثلاثة فروض رئيسية، كما تم تجميع البيانات بواسطة طريقة الاستيفاء الذاتي، وطبقت الدراسة على عينة طبقية عشوائية قوامها (318) مفردة من الأكاديميين في مجتمع البحث، وقد اوضحت النتائج الرئيسية لأسلوب تحليل الانحدار المتعدد وجود تأثير إيجابي معنوي لكل من الشخصية المبادرة، واستقلالية الوظيفة، والجدارات الوظيفية على إعادة تصميم الوظيفة بين الأكاديميين في جامعة الزقازيق.

أما دراسة الجندي (2017) فهدفت إلى توضيح أثر تنمية مهارات الذكاء العاطفي للأفراد العاملين في الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية للبنوك التجارية الخاصة بجمهورية مصر العربية على تطوير الجدارات التنظيمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم تطبيقها على عينة مكونة من (285) مفردة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذا دلالة إحصائية لتنمية مهارات الذكاء العاطفي على تطوير الجدارات التنظيمية في البنوك محل الدراسة، كما يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة فيما يتعلق بتطوير الجدارات التنظيمية في البنوك محل الدراسة تعزي للاختلافات بين الجنس، كما توصلت الدراسة أيضاً إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بتطوير الجدارات التنظيمية في المنظمات محل الدراسة تعزي لعوامل (المستوى الوظيفي، والمؤهل العلمي، والخبرة المهنية، وعدد المناصب الوظيفية).

وهدف دراسة الصعوب (2017) التعرف إلى دور الجدارات الوظيفية في تحسين الاداء التربوي لدى موظفي مديريات الشباب ومرافقها في الاردن، وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة للدراسة واختيار (400) موظف من مديريات الشباب كعينة للبحث، توصلت الى ان مديريات الشباب لم تستوعب ا التغيير اتجاه ادارة الجدارة في ادارة مهامها وعملياتها، كما ان الادارة العليا تواجهها تحديات متجددة تتطلب تبني سياسات واستراتيجيات تتكيف مع هذه التحديات.

وهدف دراسة جينغ وتسو (Cheng & Tsou, 2016) استقصاء تأثير جدارة القيادة التعليمية في التنمية القيادية للأفراد، وقد طبقت الدراسة على (20) مديرا في مدينة هونج كونج، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، ووظفت الدراسة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى

وجود تأثير ذي دلالة إحصائية كبيرة بين امتلاك المديرين للجدارة وانعكاس ذلك على تنمية العاملين معهم.

وسعت دراسة الحسيني (2015) التعرف إلى الجدارات القيادية وتحسين الاداء المدرسي في جمهورية مصر العربية، وهي دراسة مكتبية استخدمت المنهج الوصفي، اوضحت ان القيادات المدرسية من أهم أصول المنظمات التعليمية في العصر الراهن، وتمثل أيضاً رأس المال الفكري الذي يمكن من خلاله تحسين الأداء المدرسي وتطوير المنظومة التعليمية بأسرها. وتفرض تحديات العصر الذي على القائد المدرسي ضرورة اكتساب المهارات التي سوف تمكنه من العمل في ظل ظروف تنافسية جديدة تختلف تماماً عن الظروف التي اعتاد العمل فيها من قبل، ولهذا السبب فإن نقطة البداية لاستراتيجية إدارية سليمة هي بناء شخصية قيادية جديدة قائمة على الجدارات. ولقد أصبحت المدارس في أمس الحاجة للجدارات القيادية التي تهدف إلى تحسين الأداء المدرسي وتعزيز القدرات التنافسية للمنظمات التعليمية عن طريق تركيز الاهتمام على رأس المال البشري بشكل عام، والقيادات المدرسية. واستنتج انه في مصر على الرغم من تحسين الأداء المدرسي، ووضع مجموعة من المعايير والمؤشرات وضع خطة تحسين هذا الأداء ، إلا أنه وجدت العديد من المشكلات وأوجه القصور التي تؤدي إلى عرقلة جهود التحسين وتدني مستواه.

وهدفت دراسة حامدي (2015) التعرف إلى كيفية مساهمة الجدارات الوظيفية في تدعيم الاستراتيجية التنافسية لمؤسسة الرياض سطيف وحدة مطاحن الواحات بتقرب ورقاة وتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في مؤسسة الرياض، وحدة مطاحن الواحات بتقرب ورقلة والبالغ عددهم (114) موظفاً، عينة الدراسة فقد شملت على (90) واستخدم الباحث المنهج الوصفي وقد توصلت الدراسة بشكل ايجابي في تدعيم الاستراتيجية التنافسية لمؤسسة الرياض سطيف وحدة مطاحن الواحات بتقرب ورقلة.

أما دراسة **دويكات (2015)** فسعت التعرف إلى الجدارات الوظيفية لأداء أعضاء الهيئة التدريسية في كليات التربية الرياضية بالجامعات الفلسطينية، عينة عمدية قوامها (43) من أعضاء الهيئة التدريسية بكليات التربية الرياضية في الضفة الغربية، استخدم الباحثون المنهج الوصفي، وتوصلت نتائج الدراسة بأن الجدارات الوظيفية، وتوصلت الدراسة الى أن الجدارات الوظيفية (المعرفية، الإدارية، التدريسية، الشخصية، الاجتماعية) لأعضاء الهيئة التدريسية كانت عالية، بينما الجدارات (التكنولوجية) كانت متوسطة أما الدرجة الكلية للجدارات الوظيفية كانت عالية.

وهدفت دراسة **الطحاينة (2015)** التعرف إلى درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وأجريت الدراسة على عينة مكونة من (51) عضو هيئة تدريس، واستخدمت المنهج الوصفي، ووظف الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن درجة تطبيق إدارة المعرفة في كليات التربية الرياضية مرتفعة.

وهدفت دراسة **أدومبنتس وهوفمان (AdomBents & Hoffman, 2014)** التعرف إلى مفهوم الجدارات المهنية للمديرين وأفضل الممارسات التي يمكن استخدامها في تكوين الجدارات الإدارية ، وقد وظف الباحث الدراسة المسحية وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج: يجب أن تحدد ممارسات الجدارات من خلال التركيز على الأداء الحالي والأداء المتوقع، مع أهمية التركيز على العمل الميداني.

وهدفت دراسة **الملاحفجي (2014)** إلى التعرف على تأثير الجدارات الوظيفية كمتغير وسيط في العلاقة بين الدافعية وتطبيق الكومة الإلكترونية، وتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في وزارة التنمية الإدارية بجمهورية مصر العربية، وتكونت عينة الدراسة من عينة عشوائية قوامها (170) فردا. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ووظف الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت

الدراسة إلى أن الجدارة الوظيفية تلعب دورا وسيطا في العلاقة بين الدافعية وتطبيق الحكومة الإلكترونية.

3.22 التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية، سيقوم الباحث ببيان أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من حيث أهداف الدراسة، منهج الدراسة، أداة الدراسة، ومجتمع وعينة الدراسة، ومن ثم تسليط الضوء على أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة، ذلك بالإضافة إلى أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة وإبراز ما تتميز به الدراسة الحالية مقارنة بالدراسات السابقة.

1. من حيث الأهداف:

من خلال مراجعة الأدبيات، لم تجد الباحثة دراسة تجمع بين إدارة التغيير والجدارة الوظيفية، ووجدت دراسات في إدارة التغيير، ودراسات أخرى في الجدارات الوظيفية.

وفي إدارة التغيير تعددت الأهداف التي سعت هذه الدراسات إلى الوصول لها، فقد هدفت بعض الدراسات السابقة إلى معرفة درجة ممارسة إدارة التغيير في المؤسسات، مثل هدفت دراسة عبد الغفار (2010) التعرف إلى درجة ممارسة إدارة التغيير التربوي لدى القادة الإداريين بالإدارات التعليمية بمحافظة القاهرة والدقهلية والغربية وهدفت دراسة شقورة (2012) التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة أساليب إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين، وهدفت دراسة العصيمي (2013) التعرف إلى درجة ممارسة أداء التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة المشرفين التربويين، وهدفت دراسة أبو سلوت (2014) التعرف إلى درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية التابعة لوكالة الغوث بمحافظات غزة

إدارة التغيير من وجهة نظر مرؤوسيههم، وعلاقتها بضغط العمل لديهم، وهدفت دراسة أبو حسين (2015) التعرف إلى درجة ممارسة المشرفين التربويين إدارة التغيير، وعلاقتها بمستوى أداء معلميههم في مدارس وكالة الغوث الدولية الإعدادية بمحافظات غزة تحسينه وهدفت دراسة بلعوشة (2017) إلى الكشف عن واقع إلى الكشف عن واقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة في ضوء إدارة التغيير الممارسات الإدارية لمديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة في ضوء إدارة التغيير وسبل تحسينه.

في حين تعددت أهداف الدراسات الأخرى، التي تحدثت حول إدارة التغيير في المؤسسات، حيث هدفت دراسة القطشان (2020) إلى التعرف إلى درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة لمبادئ الحوكمة وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجه نظر معلميههم، وهدفت دراسة صيام (2017) التعرف إلى فاعلية برنامج القيادة من أجل المستقبل، وعلاقته بقيادة التغيير لدى مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية في محافظات غزة، وهدفت دراسة الكردي (2016) التعرف إلى صياغة استراتيجية لتطوير قيادة التغيير في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة، في ضوء مبادئ التنمية المستدامة هدفت الدراسة بو عليان (2014) إلى اقتراح برنامج تدريبي لتنمية الكفايات الإدارية للإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء متطلبات إدارة التغيير، وهدفت دراسة أبو سمرة (2014) التعرف إلى درجة فاعلية اتخاذ القرار وتبني قيادة التغيير لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، ودراسة العلاقة بين فاعلية اتخاذ القرار وقيادة التغيير لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية وهدفت دراسة الرميزان (2013) التعرف إلى العلاقة بين إدارة التغيير وسلوك المواطنة التنظيمية لمنسوبي قيادة حرس الحدود بالمنطقة الشرقية، وهدفت دراسة أبو العز (2010) التعرف إلى المتطلبات اللازمة لمديري المدارس الثانوية

العامّة لتفعيل أسلوب إدارة التغيير في إدارته لتواكب في استيعابها وتطبيقها متغيرات العصر الحالي.

أما الأهداف التي سعت دراسات الجدارة إلى تحقيقها فهي متعددة واهتمت الكثير من الدراسات في التعرف إلى الجدارات الوظيفية مثل: دراسة رشاد (2020) وسعت التعرف إلى الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية وهدفت دراسة الأكلبي (2018) التعرف إلى خصائص وممارسات القيادة الاستراتيجية في جامعة شقراء والتعرف على واقع الأداء في الجامعة والتعرف على العلاقة بين بين المدى وضوح التوجه الاستراتيجي في الجامعة وعناصر دعم ممارسات القيادة وهدفت دراسة الصعوب (2017) التعرف إلى دور الجدارات الوظيفية في تحسين الاداء التربوي لدى موظفي مديريات الشباب ومرافقها في الاردن، البشرية للبنوك التجارية الخاصة بجمهورية مصر العربية على تطوير الجدارات التنظيمية وهدفت دراسة الحسيني (2015) التعرف إلى الجدارات القيادية وتحسين الاداء المدرسي في جمهورية مصر العربية، وهي دراسة مكتبية اوضحت ان القيادات المدرسية من أهم أصول المنظمات التعليمية في العصر الراهن وهدفت دراسة حامدي (2015) التعرف إلى كيفية مساهمة الجدارات الوظيفية في تدعيم الاستراتيجية التنافسية لمؤسسة الرياض سطيف وحدة مطاحن الواحات بتقريب ورقاة وتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في مؤسسة الرياض، وهدفت دراسة دويكات (2015) التعرف إلى الجدارات الوظيفية لأداء أعضاء الهيئة التدريسية في كليات التربية الرياضية بالجامعات الفلسطينية، كما هدفت دراسة الطحايينة (2015) التعرف إلى درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وهدفت دراسة الملاحفجي (2014) التعرف إلى تأثير الجدارات الوظيفية كمتغير وسيط في العلاقة بين الدافعية وتطبيق الكومة الإلكترونية.

هدفت دراسة النجار وشعيب (2020) إلى إلقاء الضوء على حزم الجداريات الوظيفية في الفنادق المصرية، وقياس تأثيرها في تطوير أداء القيادات الإدارية أما دراسة الجندي (2017) هدفت الى توضيح أثر تنمية مهارات الذكاء العاطفي للأفراد العاملين في الإدارة العليا وإدارة الموارد. وترى الباحثة اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، في معرفة مستوى إدارة التغيير ودرجة تطوير الجداريات الوظيفية معاً.

من حيث العينة: تنوعت مجتمعات الدراسة والعينات المستخدمة في الدراسة من حيث الفئة المستخدمة وطبيعتها وحجمها، فقد تضمنت العينات في الدراسات السابقة، فقد استهدفت عدد من الدراسات المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية أو المدارس الخاصة أو مدارس وكالة الغوث في فلسطين مثل: دراسة القطشان (2020)، ودراسة بلعوشة (2017)، ودراسة أبو حسين (2015)، ودراسات أخرى استهدفت مديري المدارس أو مديري مؤسسات أخرى مثل: دراسة صيام (2017)، ودراسة أبو سلوت (2014) ودراسة النجار وشعيب (2020)، وتنوعت عينات دراسات أخرى مثل دراسة الكردي (2010)، التي استهدفت جميع عمداء ونواب العمداء ورؤساء أقسام ومدراء الوحدات الأكاديمية، ودراسة أبو حسين التي استهدفت جميع الإداريين والأكاديميين في الجامعات الأردنية، ودراسة أبو سمرة (2014)، التي استهدفت رؤساء وأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية الثلاث، وجامعة الأزهر، وجامعة الأقصى، والجامعة الإسلامية، ودراسة الرميزان (2012)، التي استهدفت الضباط والأفراد المدنيين العاملين في حرس الحدود، ودراسة الجندي (2012)، التي استهدفت العاملين في الإدارات العليا وإدارة الموارد البشرية للبنوك التجارية الخاصة، ودراسة الطحاينة (2015)، التي استهدفت أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، ودراسة الملاحفجي (2014)، التي استهدفت كافة العاملين في وزارة التنمية في مصر.

وقد اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها كانت تستهدف فئتين وهما المعلمين والمشرفين التربويين في محافظة رام الله والبيرة.

المنهج المستخدم: لقد اتفقت مع الدراسات السابقة على استخدام المنهج الوصفي أو الوصفي التحليلي في الدراسات مثل: دراسة القطشان (2020)، ودراسة بلعوشة (2017)، ودراسة أبو حسين (2015)، ودراسة صيام (2017)، ودراسة أبو سلوت (2014)، ودراسة النجار وشعيب (2020)، ودراسة الكردي (2010)، ودراسة أبو سمرة (2014)، ودراسة الرميزان (2012)، ودراسة الجندي (2012)، ودراسة الطحاينة (2015)، ودراسة الملاحفجي (2014)، في حين استخدمت دراسة بو عليان (2014)، المنهج المسحي التطويري.

واختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة استخدامها لمنهجين الوصفي الارتباطي الكمي والمنهج النوعي.

من حيث الأداة: تشابهت معظم الدراسات السابقة في استخدامها للاستبانة كأداة للبحث، مثل الكردي (2010)، والطحاينة (2015)، والملاحفجي (2014) وبعض الدراسات طبقت استبانتين مثل القطشان (2020)، وصيام (2017)، وأبو حسين، وأبو سلوت (2014)، لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهدافها.

وتختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في اعتمادها أداتين: هما الاستبيان والمقابلة. **من حيث النتائج:** لقد استطاعت الباحثة من خلال المطالعة والدراسة الاستفادة من الدراسات السابقة في الإطار النظري وفي صياغة المشكلة وأهميتها مع مراعاة التطورات التي تحدث باستمرار، وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة بلعوشة (2017) حيث جاءت الدرجة الكلية لواقع الممارسات الإدارية لمديري المدارس في ضوء إدارة التغيير بوزن نسبي (71.6%) بدرجة كبيرة، واتفقت مع دراسة الكردي (2016) حول واقع تطوير إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي في

محافظات غزة والتي جاءت بدرجة عالية، واتفقت النتيجة مع نتيجة دراسة أبو سلوت (2014) حول درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية في محافظات غزة لإدارة التغيير حيث جاءت بدرجة عالية، واتفقت مع دراسة أبو حسين (2015) التي جاءت ممارسة إدارة التغيير فيها عالية، ودراسة ابو شقورة (2012) بدرجة، والتي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين درجة ممارسة المشرفين التربويين لإدارة التغيير ومستوى الأداء الوظيفي للمعلمين. كما تطابقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة أبو عليان (2014)، التي أظهرت وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين إدارة التغيير والكفايات الإدارية، كما اتفقت مع نتائج دراسة الزميران (2013) التي اظهرت وجود علاقة طردية موجبة بين إدارة التغيير والالتزام التنظيمي وتعزز دراسة شعلان (2017) هذه النتيجة، حيث أكدت على أن هناك أثر ايجابي لتطبيق نموذج إدارة التغيير على أنظمة تخطيط موارد المؤسسات. واختلفت مع نتائج دراسة الجعرات (2017) حيث جاءت درجة ممارسة إدارة التغيير متوسطة، كما اختلفت مع نتائج دراسة أبو عليان (2014) حول رؤية الاكاديميون والإداريون لإدارة التغيير التي جاءت إدارة التغيير فيها متوسطة.

أما بخصوص الدراسات التي تناولت الجدارات فقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الصعوب (2017) والتي توصلت إلى أن هذه المديرية لم تستوعب التغيير اتجاه إدارة الجدارات الوظيفية في إدارة عملياتها واتفقت مع دراسة دويكات (2015) حول الجدارات الوظيفية لأداء أعضاء الهيئة التدريسية في كليات التربية الرياضية في الجامعات الفلسطينية، والتي توصلت أن الجدارات الوظيفية (المعرفية، الادارية، الاكاديمية، الشخصية، الاجتماعية) كانت مرتفعة في حين كانت الجدارات التكنولوجية متوسطة، واتفقت بهذا مع دراسات الحامدي (2015) والملاحفي (2014)، والحسيني (2015).

بالنظر إلى الدراسات السابقة التي تناولت الجدارات الوظيفية، ونجد أن دراسة الجندي (2017) أبرزت عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات اجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات (المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، الخبرة العملية وعدد المناصب الوظيفية).

ومن هنا ترى الباحثة أن الدراسات التي لها علاقة بموضوع الدراسة الحالية لا تتصل بموضوعها بشكل مباشر، ولهذا جاءت هذه الدراسة مكملة للدراسات السابقة، وتناولت موضوعي إدارة التغيير والجدارة بشكل موسع، وهدفت التعرف إلى إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية ودرجة تطوير الجدارات الوظيفية في المدارس الحكومية من وجهة نظر معلمي ومشرفي محافظة رام الله والبيرة، إذ لم تجمع الدراسات السابقة بين متغيرات الدراسة الحالية مجتمعة، وبذلك تتميز الدراسة الحالية بالحدثة والأصالة.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

- 1.3 منهجية الدراسة
- 2.3 مجتمع الدراسة وعينتها
- 3.3 أدوات الدراسة
- 4.3 تصميم الدراسة متغيراتها
- 5.3 إجراءات تنفيذ الدراسة
- 6.3 المعالجات الإحصائية

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل الطرق والإجراءات التي اتبعت، والتي تضمنت تحديد منهجية الدراسة المتبعة، ومجتمع الدراسة والعينة، وعرض الخطوات والإجراءات العملية التي اتبعت في بناء أدوات الدراسة وخصائصها، ثم شرح متغيرات الدراسة، والإشارة إلى أنواع الاختبارات الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة.

1.3 منهجية الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي الكمي، والمنهج النوعي للحصول على المعلومات الخاصة بموضوع الدراسة، وذلك لأنه أكثر المناهج ملائمة لطبيعة هذه الدراسة؛ حيث أن المنهج الوصفي الارتباطي هو الأمثل لتحقيق أهداف هذه الدراسة، كونه المنهج الذي يقوم بدراسة وفهم ووصف الظاهرة وصفاً دقيقاً من خلال المعلومات والأدبيات السابقة، وإن هذا المنهج لا يعتمد فقط على جمع المعلومات إنما يقوم بالربط وتحليل العلاقة ما بين متغيرات الدراسة للوصول إلى الاستنتاجات المرجو الوصول إليها من خلال الدراسة (عوده وملكوي، 1992).

2.3 مجتمع الدراسة وعينتها

أولاً - مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمشرفين التربويين في محافظة رام الله والبيرة والبالغ عددهم (4046) حسب إحصائية وزارة التربية والتعليم.

ثانياً - عينة الدراسة:

أما عينة الدراسة، فقد اختيرت كالآتي:

أولاً- العينة الاستطلاعية: اختيرت عينة استطلاعية مكونة من (40) من المعلمين والمشرفين التربويين في محافظة رام الله والبيرة، وذلك بغرض التأكد من صلاحية أدوات الدراسة واستخدامها لحساب الصدق والثبات.

ثانياً- عينة الدراسة الأصلية: اختيرت عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية، وقد بلغ حجم العينة (426) من المعلمين والمشرفين التربويين في محافظة رام الله والبيرة، والجدول (1.3) يوضح توزيع عينة الدراسة الذين وزعت عليهم الاستبانة حسب متغيراتها المستقلة :

الجدول (1.3): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة

المتغير	الفئات	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	103	24.2
	أنثى	323	75.8
	المجموع	426	100.0
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	348	81.7
	ماجستير فأعلى	78	18.3
	المجموع	426	100.0
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	99	23.2
	من 5- أقل من 10 سنوات	68	16.0
	10 سنوات فأكثر	259	60.8
	المجموع	426	100.0
التخصص	علوم طبيعية	170	39.9
	علوم حياتية	256	60.1
	المجموع	426	100.0
المسمى الوظيفي	مشرف تربوي	40	9.4
	معلم	386	90.6
	المجموع	426	100.0
العمر	أقل من 30 سنة	39	9.2

45.5	194	من 30- أقل من 40 سنة
45.3	193	40 سنة فأكثر
100.0	426	المجموع

الجدول (2.3) يوضح توزيع عينة الدراسة من المعلمين والمشرفين الذين تمت مقابلتهم حسب متغيراتها المستقلة :

الجدول (2.3): يوضح توزيع عينة الدراسة من المعلمين والمشرفين الذين تمت مقابلتهم حسب متغيراتها المستقلة

الرقم	المتغير	العدد	العدد
1	الجنس	ذكر	14
2	المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	20
3	سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	3
4	التخصص	علوم انسانية	18
5	المسمى الوظيفي	مشرف تربوي	15
6	العمر	من 30-40 سنة	7

3.3 أدوات الدراسة وخصائصها

لتحقيق أهداف الدراسة، اعتمدت الباحثة على أداتين هما: الاستبانة والمقابلة، ولجمع البيانات اعتمدت مقياسين، هما: مقياس إدارة التغيير، ومقياس تطوير الجدارات الوظيفية كما يلي:

ثانياً: مقياس إدارة التغيير

لتحقيق الغاية المرجوة من الدراسة الحالية، وبعد اطلاع الباحثة على الدراسات السابقة، وعلى عدد من المقاييس ذات العلاقة بإدارة التغيير، منها: دراسة بلعوشة (2017)، ودراسة أبو سمرة (2014)، ودراسة الرميزان (2013)، قامت الباحثة بتطوير مقياس إدارة التغيير بناء على تلك الدراسات.

1.3.3 الخصائص السيكومترية لمقياس إدارة التغيير

صدق المقياس:

استخدم نوعان من الصدق، وكما يلي:

أ) الصدق الظاهري (Face validity)

للتحقق من الصدق الظاهري أو ما يعرف بصدق المحكمين لمقياس إدارة التغيير، عرض المقياس بصورته الأولية على مجموعة من ذوي الاختصاص والخبرة، وقد بلغ عددهم (10) محكمين، كما هو موضح في ملحق (ب)، وقد تشكل المقياس في صورته الأولية من (30) فقرات؛ إذ أعتمد معيار الاتفاق (80%) كحد أدنى لقبول الفقرة، وبناء على ملاحظات وآراء المحكمين أجريت التعديلات المقترحة، واستناداً إلى ملاحظات المحكمين فقد عدلت صياغة بعض الفقرات، وحذفت (5) فقرات وأصبح عدد فقرات المقياس (30)، كما هو مبين في الملحق (ت).

ب) صدق البناء (Construct Validity)

من أجل التحقق من الصدق للمقياس، استخدم صدق البناء على عينة استطلاعية مكونة من (40) من المعلمين والمشرفين التربويين في محافظة رام الله والبيرة، ومن خارج عينة الدراسة المستهدفة، واستخدم معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاستخراج قيم معاملات ارتباط الفقرات بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية لمقياس (إدارة التغيير)، كذلك قيم معاملات ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية للمقياس، كما هو مبين في الجدول (3.3):

جدول (3.3) يوضح قيم معاملات ارتباط فقرات مقياس إدارة التغيير بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمقياس، كذلك قيم معاملات ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية

للمقياس (ن=40)

الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع الدرجة الكلية
الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع الدرجة الكلية
الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع الدرجة الكلية
الاداري	أكاديمي	الخدماتي						
1	.90**	.76**	10	.77**	.66**	17	.85**	.80**
2	.93**	.84**	11	.86**	.83**	18	.82**	.74**
3	.90**	.78**	12	.82**	.88**	19	.83**	.79**
4	.88**	.82**	13	.88**	.83**	20	.76**	.73**
5	.76**	.74**	14	.86**	.87**	21	.86**	.78**
6	.66**	.67**	15	.88**	.84**	22	.80**	.73**
7	.89**	.86**	16	.83**	.72**	23	.81**	.81**
8	.88**	.81**	-	-	-	24	.88**	.91**
9	.90**	.84**	-	-	-	25	.74**	.73**
درجة كلية للبعد	.92**	درجة كلية للبعد	.96**	درجة كلية للبعد	.96**	درجة كلية للبعد	.96**	

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05 < p) **دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01 < p)

يلاحظ من البيانات الواردة في الجدول (3.3) أن معاملات ارتباط الفقرات تراوحت ما بين (.66-.93)، وكانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً؛ إذ ذكر جارسيا (Garcia, 2011) أن قيمة معامل الارتباط التي تقل عن (0.30) تعتبر ضعيفة، والقيم التي تقع ضمن المدى (0.30- أقل أو يساوي 0.70) تعتبر متوسطة، والقيمة التي تزيد عن (0.70) تعتبر قوية، لذلك لم تحذف أي فقرة من فقرات المقياس.

ثبات مقياس إدارة التغيير:

للتأكد من ثبات مقياس إدارة التغيير، وزعت أداة الدراسة على عينة استطلاعية مكونة من (40) من المعلمين والمشرفين التربويين في محافظة رام الله والبيرة، ومن خارج عينة الدراسة

المستهدفة. ويهدف التحقق من ثبات الاتساق الداخلي للمقياس وأبعاده، فقد استخدم معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) على بيانات العينة الاستطلاعية، بعد قياس الصدق (25) فقرة، والجدول (4.3) يوضح ذلك:

جدول (4.3): يوضح معاملات ثبات مقياس إدارة التغيير بطريقة كرونباخ ألفا

البعد	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
الاداري	9	.95
أكاديمي	7	.93
الخدماتي	9	.93
الدرجة الكلية	25	.98

يتضح من الجدول (4.3) أن قيم معاملات ثبات كرونباخ ألفا لمجالات مقياس إدارة التغيير تراوحت ما بين (.95-.93)، كما يلاحظ أن معامل ثبات كرونباخ ألفا للدرجة الكلية بلغ (.98)، وتعتبر هذه القيم مرتفعة وتجعل من الأداة قابلة للتطبيق على العينة الأصلية.

ثانياً: مقياس تطوير الجدارات الوظيفية

من أجل تحقيق الغاية المرجوة من الدراسة الحالية، وبعد اطلاع الباحثة على الادب التربوي والدراسات السابقة وعلى مقاييس تطوير الجدارات الوظيفية المستخدمة في بعض الدراسات منها: دراسة السميرات (2018)، ودراسة خلدون (2017)، ودراسة أبو حسنين (2015) قامت الباحثة بتطوير مقياس تطوير الجدارات الوظيفية بناء على تلك الدراسات.

2.3.3 الخصائص السيكومترية لمقياس تطوير الجدارات الوظيفية

صدق المقياس

استخدمت الباحثة نوعان من الصدق كما يلي:

أ) الصدق الظاهري (Face validity)

للتحقق من الصدق الظاهري أو ما يعرف بصدق المحكمين لمقياس مقياس تطوير الجدارات الوظيفية، عرض المقياس بصورته الأولية على مجموعة من ذوي الاختصاص والخبرة، وقد بلغ عددهم (10) محكمين، كما هو موضح في ملحق (ب)، وقد تشكل المقياس في صورته الأولية من (21) فقرة، إذ أعتمد معيار الاتفاق (80%) كحد أدنى لقبول الفقرة، وبناء على ملاحظات وآراء المحكمين أجريت التعديلات المقترحة، واستناداً إلى ملاحظات المحكمين، فقد أضيفت (25)، فقرة، وعدلت صياغة بعض الفقرات، كما هو مبين في الملحق (ت) .

ب) صدق البناء (Construct Validity)

للتحقق من الصدق للمقياس استخدمت الباحثة أيضاً صدق البناء، على عينة استطلاعية مكونة من (40) من المعلمين والمشرفين التربويين في محافظة رام الله والبيرة، ومن خارج عينة الدراسة المستهدفة، واستخدم معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاستخراج قيم معاملات ارتباط الفقرات بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمقياس، كذلك قيم معاملات ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية للمقياس، والجدول (5.3) يوضح ذلك:

جدول (5.3) يوضح قيم معاملات ارتباط فقرات مقياس تطوير الجدارات الوظيفية بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمقياس، كذلك قيم معاملات ارتباط كل مجال، مع الدرجة الكلية للمقياس (ن=40)

الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال
المرونة	التفكير التحليلي	الاتصال			
1	.86**	.78**	8	.90**	.75**
2	.85**	.66**	9	.91**	.76**
					.77**
					.53**

.77**	.89**	18	.72**	.88**	10	.77**	.87**	3
.85**	.87**	19	.76**	.86**	11	.80**	.90**	4
.84**	.88**	20	.59**	.71**	12	.80**	.88**	5
.76**	.87**	21	.79**	.90**	13	.77**	.94**	6
-	-	-	.84**	.90**	14	.85**	.93**	7
-	-	-	.81**	.90**	15	-	-	-
درجة كلية للبعد .89**			درجة كلية للبعد .87**			درجة كلية للبعد .87**		

الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	الابتكار
.91**	.91**	42	.86**	.92**	32	.78**	.90**	22
.94**	.94**	43	.79**	.89**	33	.91**	.87**	23
.95**	.95**	44	.91**	.94**	34	.87**	.89**	24
.94**	.94**	45	.91**	.94**	35	.71**	.86**	25
.87**	.87**	46	.82**	.94**	36	.91**	.89**	26
-	-	-	.76**	.89**	37	.89**	.91**	27
-	-	-	.78**	.89**	38	.84**	.92**	28
-	-	-	.80**	.81**	39	.83**	.93**	29
-	-	-	.92**	.91**	40	.82**	.93**	30
-	-	-	.83**	.90**	41	.81**	.89**	31
درجة كلية للبعد .97**			درجة كلية للبعد .92**			درجة كلية للبعد .92**		

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05 < p) **دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01 < p)

يلاحظ من البيانات الواردة في الجدول (5.3) أن معاملات ارتباط الفقرات تراوحت ما بين (0.53-0.95)، كما أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً؛ إذ ذكر جارسيا (Garcia, 2011) أن قيمة معامل الارتباط التي تقل عن (0.30) تعتبر ضعيفة، والقيم التي تقع ضمن المدى (0.30- أو يساوي 0.70) تعتبر متوسطة، والقيمة التي تزيد عن (0.70) تعتبر قوية، لذلك لم تحذف أي فقرة من فقرات المقياس.

ثبات مقياس تطوير الجدارات الوظيفية

للتأكد من ثبات مقياس تطوير الجدارات الوظيفية وأبعاده، وزع المقياس على عينة استطلاعية مكونة من (40) من المعلمين والمشرفين التربويين في محافظة رام الله والبيرة، ومن خارج عينة الدراسة المستهدفة، ويهدف التحقق من ثبات الاتساق الداخلي للمقياس، وأبعاده، فقد استخدمت معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) على بيانات العينة الاستطلاعية، والجدول (6.3): يوضح ذلك:

جدول (6.3): يوضح معاملات ثبات مقياس تطوير الجدارات الوظيفية بطريقة كرونباخ ألفا

البعد	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
المرونة	7	.96
التفكير التحليلي	8	.95
الاتصال	6	.92
الابتكار	10	.97
التنمية الذاتية	10	.97
المبادرة	5	.95
الدرجة الكلية	46	.98

يتضح من الجدول (6.3) أن قيم معاملات ثبات كرونباخ ألفا لمجالات مقياس تطوير الجدارات الوظيفية تراوحت ما بين (.92 - .97)، كما يلاحظ أن معامل ثبات كرونباخ ألفا للدرجة الكلية بلغ (.98). وتعد هذه القيم مرتفعة، وتجعل من الأداة قابلة للتطبيق على العينة الأصلية.

المقابلة

بنيت هذه الأداة بالاعتماد على أداة الدراسة الاستبانة؛ وذلك لتعزيز النتائج التي استخرجت من خلال تحليل إجابات الاستبانة. طورت أداة المقابلة بما يتلاءم مع أهداف الدراسة، وصيغت

جميع الأسئلة بما يعزز من فقرات مجالات الاستبيان، وتم عمل تصنيفات لاستجابة المعلمين والمشرفين التربويين في محافظة رام الله والبيرة، للإجابة عن أسئلة المقابلة ومناقشة النتائج.

بلغ عدد أسئلة المقابلة ثلاث عشرة سؤالاً وهي كالاتي:

السؤال الأول: عبارات بسيطة هل يمكنك أن توضح مفهوم إدارة التغيير وربطه بما يقوم به مديرو المدارس من تطوير وتجديد في مدارسهم باستمرار؟

السؤال الثاني: هل برأيك أن مديري المدارس لديهم القدرة على الربط بين إدارة التغيير كممارسة وبين مواكبة كل ما يدور حولهم من مستجدات؟

السؤال الثالث: ما الممارسات التي يقوم بها مديرو المدارس الحكومية لإحداث التغيير في مدارسهم؟

السؤال الرابع: ما الآثار المترتبة على التغيير الذي يحدثه مدير المدرسة داخل المدرسة وخارجها إذا مارس إدارة التغيير في مدرسته؟

السؤال الخامس: برأيك هل هناك جوانب محددة يجب التركيز عليها مدير المدرسة من اجل إحداث التغيير فيها؟

السؤال السادس: الجدارات الوظيفية هي نظام يتم فيه اتخاذ القرارات المتعلقة بالأفراد، على أساس قواعد ومعايير موضوعية عامة ومجردة، وليست شخصية، يتم تطبيقها بغض النظر عن الشخص الذي يتم تطبيقها عليه، وهكذا فإن توظيف الأفراد يكون على أساس ما يتمتعون به من معارف ومهارات وقدرات مطلوبة لأداء العمل، ويتم تحديد رواتبهم على أساس القيمة التي تم تحديدها للمؤهلات المطلوبة لشغل الوظائف، ويجري تقويم أدائهم ومكافأتهم بناء على الأداء الفعلي لمهام أعمالهم، ما رأيك بهذا التعريف، وهل يطبق في مدارسنا؟

السؤال السابع: برأيك هل يعتبر تمكن مدير المدرسة من فهم إدارة التغيير محفز لظهور مفهوم الجدارات الوظيفية؟

السؤال الثامن: ما هي أهم المواصفات التي يجب ان يتصف بها مدير المدرسة بناء على مفهوم الجدارات الوظيفية حتى يتم اختيارهم أو تعيينهم؟

السؤال التاسع: برأيك هل هناك آثار إيجابية تعود إلى تطبيق الجدارات الوظيفية في المدارس عند الاختيار أو التعيين؟

السؤال العاشر: ماهي الخطوات الواجب القيام بها قبل تطبيق مفهوم الجدارات الوظيفية في المدارس؟

السؤال الحادي عشر: هل يعتبر تطبيق مفهوم الجدارة الوظيفية مقدمة لإحداث تغيير في المدارس؟

السؤال الثاني عشر: ما هي الأمور التي يجب مراعاتها قبل تطبيق مفهوم الجدارات في المدارس؟
السؤال الثالث عشر: برأيك أيهما يحدث أولاً هل إدارة التغيير تؤدي إلى تغيير في القنوات وفي تطوير طرق ومقاييس اختيار المدير أم اختيار المدير وفق جدارات معينة تؤدي إلى وضع الانسان المناسب في المكان المناسب لإحداث تغيير؟

صدق أداة المقابلة:

تم عرض أداة المقابلة على (10) من المحكمين المتخصصين في العلوم التربوية والاجتماعية، ملحق (ت)، وذلك لمعرفة آرائهم حول أسئلة الأداة، ومدى وضوحها، وقدرتها على قياس أهداف الدراسة، هذا بالإضافة إلى معرفة صحة الأسئلة من ناحية سلامة صياغتها، وملاءمتها للغرض الذي وضعت من أجله، وقد عدلت بعض الأسئلة، وحذفت أخرى، وأضيفت أسئلة لم تكن موجودة، واتفق (85%) من المحكمين على ما جاء من الأسئلة.

تصحيح مقياسي الدراسة:

أولاً: مقياس إدارة التغيير: تكون مقياس إدارة التغيير في صورته النهائية من (25)، فقرة، موزعة على ثلاثة مجالات كما هو موضح في ملحق (ث)، وقد مثلت جميع الفقرات الاتجاه الإيجابي لإدارة التغيير.

ثانياً: مقياس تطوير الجدارات الوظيفية: تكون مقياس تطوير الجدارات الوظيفية في صورته النهائية بعد استخراج الصدق والثبات من (46)، فقرة، موزعة على ستة مجالات كما هو موضح في ملحق (ث)، وقد مثلت جميع الفقرات الاتجاه الإيجابي لتطوير الجدارات الوظيفية. وقد طلب من المستجيب تقدير إجاباته عن طريق تدرج ليكترت (Likert) خماسي، وأعطيت الأوزان للفقرات كما يلي: موافق بشدة (5) درجات، موافق (4) درجات، محايد (3) درجات، معارض (2) درجتان، معارض بشدة (1)، درجة واحدة.

ولغايات تفسير المتوسطات الحسابية، ولتحديد مستوى إدارة التغيير وتطوير الجدارات الوظيفية لدى عينة الدراسة، حولت العلامة وفق المستوى الذي يتراوح من (1-5) درجات وتصنيف المستوى إلى ثلاثة مستويات: مرتفع، ومتوسطة ومنخفض، وذلك وفقاً للمعادلة الآتية:

$$1.33 = \frac{1-5}{3} \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى (لتدرج)}}{\text{عدد المستويات المفترضة}} = \text{طول الفئة}$$

وبناء على ذلك، فإن مستويات الإجابة على المقياس تكون على النحو الآتي:

جدول (7.3): درجات احتساب مستوى إدارة التغيير وتطوير الجدارات الوظيفية

مستوى منخفض	2.33 فأقل
مستوى متوسط	3.67 - 2.34
مستوى مرتفع	5 - 3.68

4.3 متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات المستقلة (التصنيفية) والتابعة الآتية:

أ- المتغيرات المستقلة:

1. الجنس: وله مستويان هي: (1- ذكر، 2- أنثى).
2. المؤهل العلمي: وله مستويان هي: (1- بكالوريوس فأقل، 2- ماجستير فأعلى).
3. عدد سنوات الخبرة: وله ثلاثة مستويات هي: (1- أقل من 5 سنوات، 2- من 5- أقل من 10 سنوات، 3- 10 سنوات فأكثر).
4. التخصص: وله مستويان هي: (1- علوم طبيعية، 2- علوم حياتية).
5. المسمى الوظيفي: وله مستويان هي: (1- مشرف تربوي، 2- معلم).
6. العمر: وله ثلاثة مستويات هي: (1- أقل من 30 سنة، 2- من 30- أقل من 40 سنة، 3- 40 سنة فأكثر).

ب- المتغير التابع:

- أ. الدرجة الكلية والمجالات الفرعية التي تقيس إدارة التغيير لدى عينة الدراسة.
- ب. الدرجة الكلية والمجالات الفرعية التي تقيس تطوير الجدارات الوظيفية لدى عينة الدراسة.

5.3 إجراءات تنفيذ الدراسة

نفذت الدراسة وفق الخطوات الآتية:

1. جمع المعلومات من العديد من المصادر كالكتب، المقالات، التقارير، الرسائل الجامعية، وغيرها، وذلك من أجل وضع الإطار النظري للدراسة.
2. الحصول على إحصائية بعدد المعلمين والمشرفين التربويين في محافظة رام الله والبيرة.
3. تحديد مجتمع الدراسة، ومن ثم تحديد عينة الدراسة.

4. تطوير أدوات الدراسة من خلال مراجعة الأدب التربوي في هذا المجال.
5. تحكيم أدوات الدراسة.
6. تطبيق أدوات الدراسة على عينة استطلاعية ومن خارج عينة الدراسة الأساسية، إذ شملت (40) من المعلمين والمشرفين التربويين في محافظة رام الله والبيرة، وذلك بهدف التأكد من دلالات صدق وثبات أدوات الدراسة.
7. تطبيق أدوات الدراسة على العينة الأصلية، والطلب منهم الإجابة على فقراتها بكل صدق وموضوعية، وذلك بعد إعلامهم بأن إجاباتهم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.
8. إدخال البيانات إلى ذاكرة الحاسوب، حيث استخدم برامج الرزمة الإحصائي (SPSS, 26) لتحليل البيانات، وإجراء التحليل الإحصائي المناسب.
9. مناقشة النتائج التي أسفر عنها التحليل في ضوء الأدب النظري والدراسات السابقة، والخروج بمجموعة من التوصيات والمقترحات البحثية.

6.3 المعالجات الإحصائية

- من أجل معالجة البيانات وبعد جمعها قامت الباحثة باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS, 26) وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية الآتية:
1. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية.
 2. معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لفحص الثبات .
 3. اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، لفحص الفرضيات المتعلقة بالفروق بمتغيرات عدد سنوات الخبرة، العمر .
 4. اختبار أقل فرق دال (LSD) للمقارنات البعدية.

5. اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Samples t-test)، لفحص الفرضيات المتعلقة بالفروق بمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، التخصص، المسمى الوظيفي.
6. اختبار بيرسون (Pearson Correlation) لمعرفة العلاقة بين إدارة التغيير وتطوير الجدارات الوظيفية، كذلك لفحص صدق أدواتي الدراسة.
7. اختبار معامل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) باستخدام أسلوب الإدخال (Stepwise) لمعرفة مدى اسهام (إبعاد التغيير) في التنبؤ بتطوير الجدارات الوظيفية.

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة

1.4 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

2.4 النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

3.4 النتائج المتعلقة بالمقابلات الشخصية

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء أسئلتها وفرضيتها التي طرحت، وقد نظمت وفقاً لمنهجية محددة في العرض، وكما يلي:

1.4- النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

1.1.4 نتائج السؤال الأول: ما مستوى إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة

رام الله والبييرة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين؟

للإجابة عن السؤال الأول حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب

المئوية لمقياس إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبييرة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين، والجدول (1.4) يوضح ذلك:

جدول (1.4): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل مجال من مجالات مقياس إدارة التغيير وعلى المقياس ككل مرتبة تنازلياً

المرتبة	رقم المجال	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	1	الاداري	3.95	0.675	79.0	مرتفع
2	3	الخدماتي	3.82	0.742	76.4	مرتفع
3	2	الأكاديمي	3.78	0.763	75.6	مرتفع
		الدرجة الكلية لإدارة التغيير	3.85	0.690	77.0	مرتفع

يتضح من الجدول (1.4) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على مقياس إدارة التغيير ككل بلغ (3.85) ونسبة مئوية (77.0) وبتقدير مرتفع، أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجالات مقياس إدارة التغيير تراوحت ما بين (3.95-3.78)، وجاء المجال "الإداري" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.95) ونسبة مئوية (79.0) وبتقدير مرتفع، بينما جاء المجال " الأكاديمي " في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.78) ونسبة مئوية (75.6) وبتقدير مرتفع.

وقد حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال من مجالات مقياس إدارة التغيير كل مجال على حدة، وعلى النحو الآتي:

(1) المجال الإداري

جدول (2.4): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات المجال الإداري مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	6	يطبق مدير المدرسة التعليمات الواردة من وزارة التربية والتعليم وفق متطلبات التغيير.	4.21	0.735	84.2	مرتفع
2	5	ينفذ مدير المدرسة أولويات التغيير وفقاً لدرجة أهمية حاجات المدرسة (المادية، والبشرية).	4.01	0.753	80.2	مرتفع
3	8	يعمل مدير المدرسة على نشر ثقافة التغيير في المجتمع المدرسي من خلال اطلاع المعلمين على المستجدات في العمل.	3.98	0.801	79.6	مرتفع
4	1	يعمل مدير المدرسة على تغيير أسلوب الإدارة وفق متطلبات التغيير (الرغبة في التغيير، المعلومات اللازمة للتغيير، الحاجة إلى التغيير، الرؤية الواضحة، التطبيق الفعال، التقييم).	3.97	0.820	79.4	مرتفع
5	7	يعمل مدير المدرسة على تنفيذ البرامج التربوية الحديثة ضمن المراحل الزمنية المحددة (برامج القيادة الإبداعية).	3.92	0.814	78.4	مرتفع

مرتفع	78.0	0.834	3.90	يقيم مدير المدرسة باستمرار التغييرات الحاصلة في المدرسة وفق أساليب حديثة (توظيف تكنو المعلومات).	3	6
مرتفع	77.6	0.846	3.88	يمني مدير المدرسة قدرة المعلمين على صياغة الأهداف السلوكية التعليمية (معرفية، تطبيقية، استدلالية) بما يتطلبه التغيير.	2	7
مرتفع	77.4	0.784	3.87	يتدرج مدير المدرسة في تنفيذ خطط التغيير وفق رؤية حديثة.	4	8
مرتفع	76.0	0.888	3.80	يستخدم مدير المدرسة استراتيجيات مناسبة لتحقيق التغيير (التطبيق العملي، إثارة عدم رضى العاملين، ربط المكافأة بالتغيير، المشاركة في القرارات).	9	9
مرتفع	79.0	0.675	3.95	المجال الاداري		

يتضح من الجدول (2.4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن المجال الاداري تراوحت ما بين (4.21_ 3.80)، وجاءت فقرة " يطبق مدير المدرسة التعليمات الواردة من وزارة التربية والتعليم وفق متطلبات التغيير " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.21) وبنسبة مئوية (84.2) وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة " يستخدم مدير المدرسة استراتيجيات مناسبة لتحقيق التغيير (التطبيق العملي، إثارة عدم رضى العاملين، ربط المكافأة بالتغيير، المشاركة في القرارات)" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.80) وبنسبة مئوية (76.0) وبتقدير مرتفع. وقد بلغ المتوسط الحسابي للمجال الاداري (3.95) وبنسبة مئوية (79.0) وبتقدير مرتفع.

(2) المجال الخدماتي

جدول (3.4): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات المجال الخدماتي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	25	3.99	0.814	79.8	مرتفع
2	19	3.96	0.749	79.2	مرتفع
3	22	3.89	0.845	77.8	مرتفع

				أدوات ليتمكنهم من التأقلم في المدرسة بكل ما فيها من (عاملين، قوانين، واحتياجات).		
مرتفع	76.8	0.929	3.84	يطور مدير المدرسة أداء العمل بتوفير أجهزة	17	4
				تكنولوجية حديثة (الأجهزة الذكية) لتتماشى مع المناهج الفلسطينية.		
مرتفع	76.4	0.891	3.82	يضع مدير المدرسة ميزانية خاصة لتوفير وسائل التكنولوجيا الحديثة لتطوير العملية التعليمية.	18	5
مرتفع	75.8	0.870	3.79	يعمل مدير المدرسة على تنفيذ برامج تدريبية للطاقم الإداري والتعليمي من أجل الرقي بالعمل المدرسي.	20	6
مرتفع	75.0	0.917	3.75	يزود مدير المدرسة المعلمين بالمهارات الحديثة(اتصال وتواصل، التفكير الناقد، حل المشكلات) للتغلب على المشكلات التي تواجههم.	24	7
مرتفع	74.4	0.933	3.72	يشرك مدير المدرسة المعلمين والمجتمع المحلي في إعداد الخطط الاستراتيجية .	21	8
متوسط	73.2	0.955	3.66	يزود مدير المدرسة المعلمين بقراءات تربوية جديدة (أبحاث تربوية، تجارب مدارس مجاورة، مقالات تربوية) لإثراء أساليب التعليم والمبادرة لديهم .	23	9
مرتفع	76.4	0.742	3.82	الدرجة الكلية المجال الخدماتي		

يتضح من الجدول (3.4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال الخدماتي تراوحت ما بين (3.66-3.99)، وجاءت فقرة " يشرك مدير المدرسة أولياء الأمور في متابعة أداء أبنائهم من خلال موقع المدرسة الإلكتروني" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.99) وبنسبة مئوية (79.8) وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة " يزود مدير المدرسة المعلمين بقراءات تربوية جديدة (أبحاث تربوية، تجارب مدارس مجاورة، مقالات تربوية) لإثراء أساليب التعليم والمبادرة لديهم" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.66) وبنسبة مئوية (73.2) وبتقدير متوسط. وقد بلغ المتوسط الحسابي للمجال الخدماتي (3.82) وبنسبة مئوية (76.4) وبتقدير مرتفع.

3) المجال الأكاديمي

جدول (4.4): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات المجال الأكاديمي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	10	3.94	0.862	78.8	مرتفع
2	11	3.88	0.866	77.6	مرتفع
3	12	3.80	0.887	76.0	مرتفع
4	16	3.80	0.894	76.0	مرتفع
5	15	3.75	0.908	75.0	مرتفع
6	13	3.66	0.922	73.2	متوسط
7	14	3.60	0.946	72.0	متوسط
درجة المجال الأكاديمي					
		3.78	0.763	75.6	مرتفع

يتضح من الجدول (4.4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن المجال الأكاديمي تراوحت ما بين (3.60 - 3.94)، وجاءت فقرة " يوفر مدير المدرسة للمعلمين التقنيات الحديثة (الأجهزة الذكية، البرامج) لمساعدتهم على تطوير أدائهم " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.94) ونسبة مئوية (78.8) وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة " يستخدم مدير المدرسة أساليب

التحفيز الحديثة) المكافآت المادية والمعنوية) للمعلمين للإثارة الدافعية عند الطلبة" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.60) ونسبة مئوية (72.0) وبتقدير متوسط. وقد بلغ المتوسط الحسابي للمجال الأكاديمي (3.78) ونسبة مئوية (75.6) وبتقدير مرتفع.

2.1.4 نتائج السؤال الثاني: ما درجة تطوير الجدارات الوظيفية لدى مديري المدارس الحكومية في

محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين؟

للإجابة عن السؤال الثاني حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب

المئوية لمقياس تطوير الجدارات الوظيفية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة

من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين، والجدول (5.4) يوضح ذلك:

جدول (5.4): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل مجال من مجالات مقياس تطوير الجدارات الوظيفية وعلى المقياس ككل مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	6	المبادرة	3.99	0.723	79.8	مرتفع
2	1	المرونة	3.92	0.663	78.4	مرتفع
3	2	التفكير التحليلي	3.89	0.694	77.8	مرتفع
4	5	التنمية الذاتية	3.89	0.724	77.8	مرتفع
5	4	الابتكار	3.89	0.727	77.8	مرتفع
6	3	الاتصال	3.85	0.744	77.0	مرتفع
		الدرجة الكلية لتطوير الجدارات الوظيفية	3.90	0.677	78.0	مرتفع

يتضح من الجدول (5.4) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على مقياس تطوير

الجدارات الوظيفية ككل بلغ (3.90) ونسبة مئوية (78.0) وبتقدير مرتفع، أما المتوسطات الحسابية

لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجالات مقياس تطوير الجدارات الوظيفية تراوحت ما بين (-3.99-

3.85)، وجاء مجال " المبادرة " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.99) ونسبة مئوية (79.8)

وبتقدير مرتفع، بينما جاء مجال "الاتصال" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.85) ونسبة مئوية (77.0) وبتقدير مرتفع.

وقد حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال من مجالات مقياس تطوير الجدارات الوظيفية كل مجال على حدة، وعلى النحو الآتي:

1) المبادرة

جدول (6.4): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات المبادرة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	42	يشجع مدير المدرسة المبادرات الخلاقة بدعمها .	4.03	0.785	80.6	مرتفع
2	43	يساعد مدير المدرسة المعلمين في انجاز مبادراتهم .	4.00	0.793	80.0	مرتفع
3	46	يمتاز مدير المدرسة بالقدرة على الاستفادة من الموارد البشرية في المستويات الإدارية كافة.	3.98	0.770	79.6	مرتفع
4	44	يحرص مدير المدرسة على تقديم المبادرات التي تعمل على تحسين العمل.	3.97	0.788	79.4	مرتفع
5	45	يحرص مدير المدرسة على تقديم المبادرات التي تساعد على حل المشكلات.	3.97	0.805	79.4	مرتفع
		المبادرة	3.99	0.723	79.8	مرتفع

يتضح من الجدول (6.4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال المبادرة تراوحت ما بين (4.03 - 3.97)، وجاءت فقرة " يشجع مدير المدرسة المبادرات الخلاقة بدعمها" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.03) ونسبة مئوية (80.6) وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة " يحرص مدير المدرسة على تقديم المبادرات التي تساعد على حل المشكلات " في

المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.97) ونسبة مئوية (79.4) وبتقدير مرتفع. وقد بلغ المتوسط الحسابي لمجال المبادرة (3.99) ونسبة مئوية (79.8) وبتقدير مرتفع.

(2) المرونة

جدول (7.4): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال المرونة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	5	يجيب مدير المدرسة عن الاسئلة المرتبطة بالعمل.	4.05	0.734	81.0	مرتفع
2	7	يدافع مدير المدرسة عن المعارف الجديدة بمنطقية وحرص ودعم دائم.	3.92	0.773	78.4	مرتفع
3	6	يطبق مدير المدرسة المعرفة العميقة بالعمل (الإجراءات، الممارسات، الخطط، التنفيذ).	3.92	0.795	78.4	مرتفع
4	3	يتبنى مدير المدرسة الطرق الحديثة في العمل (في الابتكار، التنفيذ، والاجراءات، والتنظيم).	3.90	0.775	78.0	مرتفع
5	2	يفهم مدير المدرسة التغيرات الحاصلة في محتوى العمل من خلال السياقات الحديثة (الوسائل المستخدمة التي تتلاءم مع التغيرات).	3.89	0.754	77.8	مرتفع
6	4	يمتاز مدير المدرسة بالقدرة على التأقلم مع التغيرات (السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، العلمية، التكنولوجية) الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية،	3.89	0.778	77.8	مرتفع
7	1	يتقبل مدير المدرسة وجهات نظر المعلمين بشكل منطقي ضمن رؤية عقلانية.	3.87	0.872	77.4	مرتفع
		المرونة	3.92	0.663	78.4	مرتفع

يتضح من الجدول (7.4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال

المرونة تراوحت ما بين (3.87 - 4.05)، وجاءت فقرة " يجيب مدير المدرسة عن الاسئلة المرتبطة

بالعمل" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.05) ونسبة مئوية (81.0) وبتقدير مرتفع، بينما

جاءت فقرة " يتقبل مدير المدرسة وجهات نظر المعلمين بشكل منطقي ضمن رؤية عقلانية" في

المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.87) وبنسبة مئوية (77.4) وبتقدير مرتفع. وقد بلغ المتوسط الحسابي لمجال المرونة (3.92) وبنسبة مئوية (78.4) وبتقدير مرتفع.

(3) التفكير التحليلي

جدول (8.4): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال التفكير التحليلي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	14	يبدل مدير المدرسة الجهد المنظم في الحصول على المعلومات والتغذية الراجعة.	3.95	0.790	79.0	مرتفع
2	13	يطرح مدير المدرسة الأسئلة اللازمة للحصول على المعلومة بشكل متصل ومتربط.	3.93	0.745	78.6	مرتفع
3	10	يحدد مدير المدرسة أسباب المشكلة والنتائج المترتبة عليها.	3.90	0.747	78.0	مرتفع
4	12	يتحرى مدير المدرسة عن المعطيات والمعلومات بشكل شخصي.	3.89	0.788	77.8	مرتفع
5	11	يمتاز مدير المدرسة بالقدرة على القيام بالتحليلات للمواقف المعقدة والشائكة.	3.87	0.850	77.4	مرتفع
6	15	يتمتع مدير المدرسة بالقدرة على التحليل النقدي.	3.86	0.873	77.2	مرتفع
7	8	يقسم مدير المدرسة المشكلة إلى مكوناتها الأساسية.	3.85	0.769	77.0	مرتفع
8	9	يربط مدير المدرسة بين مكونات المشكلة بصورة علمية.	3.82	0.785	76.4	مرتفع
		التفكير التحليلي	3.89	0.694	77.8	مرتفع

يتضح من الجدول (8.4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال

التفكير التحليلي تراوحت ما بين (3.82-3.95)، وجاءت فقرة "يبدل مدير المدرسة الجهد المنظم في

الحصول على المعلومات والتغذية الراجعة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.95) وبنسبة

مئوية (79.0) وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة "يربط مدير المدرسة بين مكونات المشكلة بصورة

علمية" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.82) وبنسبة مئوية (76.4) وبتقدير مرتفع. وقد

بلغ المتوسط الحسابي لمجال التفكير التحليلي (3.89) وبنسبة مئوية (77.8) وبتقدير مرتفع.

4) التنمية الذاتية

جدول (9.4): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال التنمية الذاتية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	41	يشارك مدير المدرسة في البرامج التدريبية التي تطور مهاراته ومعارفه .	3.98	0.779	79.6	مرتفع
2	39	يبنى مدير المدرسة قنوات اتصال فاعلة مع الجهات الحكومية والخاصة في المجتمع.	3.93	0.821	78.6	مرتفع
3	40	يمتلك مدير المدرسة قدرات ذهنية تكسبه المعارف والمهارات اللازمة لتطوير المدرسة.	3.90	0.801	78.0	مرتفع
4	34	يستثمر مدير المدرسة الموارد (المادية، البشرية) بكفاءة عالية.	3.90	0.806	78.0	مرتفع
5	36	يستفيد مدير المدرسة من المستجدات والتجارب الناجحة في مجتمعه وفي المجتمعات المحيطة.	3.90	0.825	78.0	مرتفع
6	32	يحصل مدير المدرسة على معلوماته حول (المهام، النظام، الابتكار، البيئة، الأفراد من مصادر متنوعة.	3.89	0.815	77.8	مرتفع
7	35	يحفز مدير المدرسة المعلمين من أجل تكوين ثقافة مشتركة من خلال نشر المناخ الإيجابي.	3.89	0.834	77.8	مرتفع
8	37	يقوم مدير المدرسة بتقويم المناخ المدرسي وثقافته بصورة مستمرة.	3.87	0.847	77.4	مرتفع
9	33	يستطيع مدير المدرسة العمل بكفاءة تحت الضغوطات.	3.86	0.868	77.2	مرتفع
10	38	يعمل مدير المدرسة على الاستفادة من الأبحاث والدراسات العملية المتعلقة بالعملية التعليمية في مجال تطوير التدريس.	3.74	0.917	74.8	مرتفع
		التنمية الذاتية	3.89	0.724	77.8	مرتفع

يتضح من الجدول (9.4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على مجال

التنمية الذاتية تراوحت ما بين (3.74-3.98)، وجاءت فقرة " يشارك مدير المدرسة في البرامج

التدريبية التي تطور مهاراته ومعارفه " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.98) ونسبة مئوية

(79.6) وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة " يعمل مدير المدرسة على الاستفادة من الأبحاث والدراسات العملية المتعلقة بالعملية التعليمية في مجال تطوير التدريس" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.74) ونسبة مئوية (74.8) وبتقدير مرتفع. وقد بلغ المتوسط الحسابي لمجال التنمية الذاتية (3.89) ونسبة مئوية (77.8) وبتقدير مرتفع.

(5) الابتكار

جدول (10.4): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال الابتكار مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	26	يشجع مدير المدرسة الموهوبين ويحفزهم باستمرار . يمتلك مدير المدرسة القدرة على ايجاد البيئة التعليمية	4.02	0.827	80.4	مرتفع
2	27	الملائمة لإنجاز العمل المطلوب منه.	3.99	0.785	79.8	مرتفع
3	23	يعمل مدير المدرسة على تشجيع والابتكار داخل المدرسة.	3.97	0.808	79.4	مرتفع
4	28	يمتلك مدير المدرسة القدرة على توليد أفكار جديدة وتطبيقها.	3.88	0.834	77.6	مرتفع
5	24	يستخدم مدير المدرسة وسائل التكنولوجيا الفاعلة في إدارة المدرسة بدمجها بالعمل بفاعلية وكفاءة .	3.88	0.861	77.6	مرتفع
6	29	يحرص مدير المدرسة على ابتكار أساليب جديدة لإنجاز العمل بكفاءة وفي الوقت المحدد.	3.87	0.829	77.4	مرتفع
7	31	يهتم مدير المدرسة بالابتكارات التي تسهم في تنمية أهداف الإدارة.	3.86	0.799	77.2	مرتفع
8	30	يمتلك مدير المدرسة قدرات تحويل المعرفة إلى عمليات تخدم الأفراد.	3.84	0.795	76.8	مرتفع
9	25	يشرك مدير المدرسة المعلمين والطلاب وأولياء الامور في اتخاذ القرارات المؤثرة في عمل المدرسة بهدف رفع مستوى المسؤولية.	3.82	0.870	76.4	مرتفع
10	22	يمتاز مدير المدرسة بالقدرة على التخيل والتنبؤ(بالأهداف، المشكلات، المعوقات، ربط الأحداث، استشراف المستقبل،	3.81	0.846	76.2	مرتفع

نقاط القوة والضعف،).

الابتكار	3.89	0.727	77.8	مرتفع
----------	------	-------	------	-------

يتضح من الجدول (10.4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال الابتكار تراوحت ما بين (4.02 - 3.81)، وجاءت فقرة " يشجع مدير المدرسة الموهوبين ويحفزهم باستمرار" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.02) ونسبة مئوية (80.4) وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة " يمتاز مدير المدرسة بالقدرة على التخيل والتنبؤ(بالأهداف، المشكلات، المعوقات، ربط الأحداث، استشراف المستقبل، نقاط القوة والضعف)" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.81) ونسبة مئوية (76.2) وبتقدير مرتفع. وقد بلغ المتوسط الحسابي لمجال الابتكار (3.89) ونسبة مئوية(77.8) وبتقدير مرتفع.

6) الاتصال

جدول (11.4): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال الاتصال مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	19	يعبر مدير المدرسة عن قدرته على الأداء بثقة عالية وفي جميع الظروف.	3.92	0.826	78.4	مرتفع
2	16	يمتاز مدير المدرسة بالقدرة على تفسير تصرفات المعلمين و مسبباتها.	3.87	0.859	77.4	مرتفع
3	18	يشرك مدير المدرسة في حل قضايا العمل بشكل فعال.	3.86	0.843	77.2	مرتفع
4	20	يمتاز مدير المدرسة بالقدرة العالية على الابتكار لعلاقات جيدة لمستقبل تعليمي فاعل.	3.84	0.823	76.8	مرتفع
5	21	يستجيب مدير المدرسة للقضايا المتعلقة بلغة الجسد (الإشارات، والإماءات، التواصل البصري).	3.82	0.813	76.4	مرتفع
6	17	يظهر مدير المدرسة الاستقلالية في اتخاذ القرارات بعد حل المشكلات .	3.81	0.888	76.2	مرتفع
		الاتصال	3.85	0.744	77.0	مرتفع

يتضح من الجدول (11.4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال الاتصال تراوحت ما بين (3.92-3.81)، وجاءت فقرة " يعبر مدير المدرسة عن قدرته على الأداء بثقة عالية وفي جميع الظروف" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.92) ونسبة مئوية (78.4) وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة " يظهر مدير المدرسة الاستقلالية في اتخاذ القرارات بعد حل المشكلات " في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.81) ونسبة مئوية (76.2) وبتقدير مرتفع. وقد بلغ المتوسط الحسابي لمجال الاتصال (3.85) ونسبة مئوية (77.0) وبتقدير مرتفع.

2.4- النتائج المتعلقة بالفرضيات

1.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين تعزى لمتغير الجنس.

ومن أجل فحص الفرضية الأولى وتحديد الفروق تبعاً لمتغير الجنس، استخدم اختبار (ت)

لمجموعتين مستقلتين (Independent Samples t-test)، ونتائج الجدول (12.4) تبين ذلك:

الجدول (12.4): يوضح نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات إدارة التغيير لدى مديري المدارس

الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين تعزى لمتغير الجنس

المجالات	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الاداري	ذكر	103	3.96	0.563	0.123	.902
	أنثى	323	3.95	0.708		
أكاديمي	ذكر	103	3.78	0.768	0.063	.950
	أنثى	323	3.77	0.763		
خدمي	ذكر	103	3.85	0.734	0.443	.658
	أنثى	323	3.81	0.745		
الدرجة الكلية	ذكر	103	3.87	0.658	0.234	.815
	أنثى	323	3.85	0.701		

يتبين من الجدول (12.4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على مقياس إدارة التغيير ومجالاته كانت؛ أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي عدم وجود فروق في إدارة التغيير ومجالاته لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين تعزى لمتغير الجنس.

2.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ومن أجل فحص الفرضية الثانية وتحديد الفروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، استخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Samples t-test)، ونتائج الجدول (13.4) تبين ذلك:

الجدول (13.4): يوضح نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجالات	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الاداري	بكالوريوس فأقل	348	3.97	0.654	1.402	.162
	ماجستير فأعلى	78	3.85	0.758		
أكاديمي	بكالوريوس فأقل	348	3.81	0.735	1.842	.066
	ماجستير فأعلى	78	3.63	0.870		
خدماتي	بكالوريوس فأقل	348	3.85	0.733	1.327	.185
	ماجستير فأعلى	78	3.72	0.777		
الدرجة الكلية	بكالوريوس فأقل	348	3.88	0.671	1.577	.115
	ماجستير فأعلى	78	3.74	0.767		

يتبين من الجدول (13.4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على مقياس إدارة التغيير ومجالاته كانت؛ أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي عدم وجود فروق في تطوير إدارة التغيير ومجالاته لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

3.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

ومن أجل فحص الفرضية الثالثة، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، ومن ثم استخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للتعرف على دلالة الفروق تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة. والجدولان (14.4) و(15.4) يبينان ذلك:

جدول (14.4): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المستوى	المجالات
0.734	4.08	99	أقل من 5 سنوات	الاداري
0.611	4.03	68	من 5- أقل من 10 سنوات	
0.660	3.88	259	10 سنوات فأكثر	
0.858	3.92	99	أقل من 5 سنوات	أكاديمي
0.760	3.80	68	من 5- أقل من 10 سنوات	
0.720	3.71	259	10 سنوات فأكثر	
0.824	3.96	99	أقل من 5 سنوات	خدماتي
0.785	3.80	68	من 5- أقل من 10 سنوات	
0.692	3.78	259	10 سنوات فأكثر	

0.768	3.99	99	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
0.675	3.88	68	من 5- أقل من 10 سنوات	
0.657	3.80	259	10 سنوات فأكثر	

جدول (15.4): يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمقياس إدارة التغيير لدى عينة من المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة *
الإداري	بين المجموعات	3.507	2	1.753	3.901	.021*
	داخل المجموعات	190.146	423	0.450		
	المجموع	193.653	425			
أكاديمي	بين المجموعات	3.074	2	1.537	2.659	.071
	داخل المجموعات	244.522	423	0.578		
	المجموع	247.597	425			
خدماتي	بين المجموعات	2.509	2	1.254	2.294	.102
	داخل المجموعات	231.352	423	0.547		
	المجموع	233.861	425			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2.850	2	1.425	3.01	.050*
	داخل المجموعات	199.680	423	0.472		
	المجموع	202.530	425			

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < .05$)

يتضح من خلال الجدول (14.4) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية، ومن أجل

معرفة إن كانت هذه الفروق قد وصلت لمستوى الدلالة الإحصائية استخدام اختبار تحليل التباين

الأحادي (One-Way ANOVA)، والجدول (15.4) يوضح ذلك:

يتبين من الجدول (15.4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على مجالي: (أكاديمي، خدماتي) كانت أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي عدم وجود فروق في مجالي: (أكاديمي، خدماتي) لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، بينما كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية لمقياس إدارة التغيير والمجال الإداري أقل من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي وجود فروق في الدرجة الكلية لمقياس إدارة التغيير والمجال الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

وللكشف عن موقع الفروق بين المتوسطات الحسابية لمقياس إدارة التغيير والمجال الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، أُجري اختبار أقل فرق دال (LSD) والجدول (16.4) يوضح ذلك :

جدول (16.4): يوضح نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية على مقياس إدارة التغيير والمجال الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة

المتغير	المستوى	المتوسط	أقل من 5 سنوات	من 5 - أقل من 10 سنوات	10 سنوات فأكثر
المجال الإداري	أقل من 5 سنوات	4.08			.204*
	من 5 - أقل من 10 سنوات	4.03			
	10 سنوات فأكثر	3.88			
إدارة التغيير ككل	أقل من 5 سنوات	3.99			.198*
	من 5 - أقل من 10 سنوات	3.88			
	10 سنوات فأكثر	3.80			

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < 0.05$)

يتبين من الجدول (16.4) الآتي:

- وجود فروق دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، في إدارة التغيير ككل والمجال الإداري تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة بين (10 سنوات فأكثر) من جهة وكل من (أقل من 5 سنوات) و (من 5- أقل من 10 سنوات) من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح كل من (أقل من 5 سنوات) و (من 5- أقل من 10 سنوات).

4.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين تعزى لمتغير التخصص.

ومن أجل فحص الفرضية الرابعة وتحديد الفروق تبعاً لمتغير التخصص، استخدم اختبار

(ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Samples t-test)، ونتائج الجدول (17.4) تبين ذلك:

الجدول (17.4): يوضح نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين تعزى لمتغير التخصص

المجالات	التخصص	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الإداري	علوم طبيعية	170	3.92	0.675	-0.788	.431
	علوم حياتية	256	3.97	0.675		
أكاديمي	علوم طبيعية	170	3.77	0.796	-0.123	.902
	علوم حياتية	256	3.78	0.742		
خدماتي	علوم طبيعية	170	3.81	0.782	-0.341	.733
	علوم حياتية	256	3.83	0.715		
الدرجة الكلية	علوم طبيعية	170	3.84	0.722	-0.447	.655
	علوم حياتية	256	3.87	0.670		

يتبين من الجدول (17.4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية لمقياس إدارة التغيير ومجالاته كانت؛ أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي عدم وجود فروق في إدارة التغيير ومجالاته لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين تعزى لمتغير التخصص.

5.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

ومن أجل فحص الفرضية الخامسة وتحديد الفروق تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، استخدم

اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Samples t-test)، ونتائج الجدول (18.4) تبين ذلك:

الجدول (18.4): يوضح نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

المجالات	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الإداري	مشرف تربوي	40	3.57	0.767	-3.790	.000*
	معلم	386	3.99	0.653		
أكاديمي	مشرف تربوي	40	3.34	0.797	-3.890	.000*
	معلم	386	3.82	0.746		
خدماتي	مشرف تربوي	40	3.53	0.742	-2.662	.008*
	معلم	386	3.85	0.736		
الدرجة الكلية	مشرف تربوي	40	3.49	0.725	-3.569	.000*
	معلم	386	3.89	0.676		

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < .01$)

يتبين من الجدول (18.4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية لمقياس إدارة التغيير ومجالاته كانت؛ أقل من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي وجود فروق في إدارة التغيير ومجالاته لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين تعزى لمتغير التخصص، إذ جاءت الفروق لصالح معلم.

6.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين تعزى لمتغير العمر.

ومن أجل فحص الفرضية السادسة، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً لمتغير العمر، ومن ثم استخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للتعرف على دلالة الفروق تبعاً لمتغير العمر. والجدولان (19.4) و(20.4) يبينان ذلك:

جدول (19.4): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين تعزى لمتغير العمر

المجالات	المستوى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الاداري	أقل من 30 سنة	39	4.19	0.689
	من 30- أقل من 40 سنة	194	3.95	0.680
	40 سنة فأكثر	193	3.90	0.660
أكاديمي	أقل من 30 سنة	39	4.11	0.731
	من 30- أقل من 40 سنة	194	3.74	0.795
	40 سنة فأكثر	193	3.74	0.724
خدماتي	أقل من 30 سنة	39	4.13	0.758
	من 30- أقل من 40 سنة	194	3.80	0.753
	40 سنة فأكثر	193	3.79	0.717
الدرجة الكلية	أقل من 30 سنة	39	4.14	0.701

0.700	3.84	194	من 30- أقل من 40 سنة
0.668	3.81	193	40 سنة فأكثر

يتضح من خلال الجدول (19.4) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية، ومن أجل معرفة إن كانت هذه الفروق قد وصلت لمستوى الدلالة الإحصائية استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، والجدول (20.4) يوضح ذلك:

جدول (20.4): يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمقياس إدارة التغيير لدى عينة من المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير العمر

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	"ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الاداري	بين المجموعات	2.753	2	1.376	3.050	.048*
	داخل المجموعات	190.900	423	0.451		
	المجموع	193.653	425			
أكاديمي	بين المجموعات	4.702	2	2.351	4.094	.017*
	داخل المجموعات	242.895	423	0.574		
	المجموع	247.597	425			
خدماتي	بين المجموعات	3.934	2	1.967	3.619	.028*
	داخل المجموعات	229.927	423	0.544		
	المجموع	233.861	425			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	3.609	2	1.805	3.837	.022*
	داخل المجموعات	198.921	423	0.470		
	المجموع	202.530	425			

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < .05$)

يتبين من الجدول (20.4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمقياس إدارة التغيير كانت أقل من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq .05$)، وبالتالي وجود فروق في إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين تعزى لمتغير العمر. وللكشف عن موقع الفروق بين المتوسطات

الحسابية لمقياس إدارة التغيير ومجالاته لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين تعزى لمتغير العمر، أجري اختبار أقل فرق دال (LSD) والجدول (21.4) يوضح ذلك :

جدول (21.4): يوضح نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية على مقياس إدارة التغيير ومجالاته لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين تعزى لمتغير العمر

المتغير	المستوى	المتوسط	أقل من 30 من سنة	من 30- أقل من 40 سنة	40 سنة فأكثر
الاداري	أقل من 30 سنة	4.19	0.236*		0.291*
	من 30- أقل من 40 سنة	3.95			
	40 سنة فأكثر	3.90			
أكاديمي	أقل من 30 سنة	4.11	0.362*		0.366*
	من 30- أقل من 40 سنة	3.74			
	40 سنة فأكثر	3.74			
خدماتي	أقل من 30 سنة	4.13	0.329*		0.337*
	من 30- أقل من 40 سنة	3.80			
	40 سنة فأكثر	3.79			
الدرجة الكلية	أقل من 30 سنة	4.14	0.305*		0.329*
	من 30- أقل من 40 سنة	3.84			
	40 سنة فأكثر	3.81			

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < .05$)

يتبين من الجدول (21.4) الآتي:

- وجود فروق دلالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، في إدارة التغيير ومجالاته تبعاً لمتغير العمر بين (أقل من 30 سنة) من جهة وكل من (من 30- أقل من 40 سنة) و(40 سنة فأكثر) من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح (أقل من 30 سنة).

7.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تطوير الجدارات الوظيفية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين تعزى لمتغير الجنس.

ومن أجل فحص الفرضية السابعة وتحديد الفروق تبعاً لمتغير الجنس، استخدم اختبار (ت)

لمجموعتين مستقلتين (Independent Samples t-test)، ونتائج الجدول (22.4) تبين ذلك:

الجدول (22.4): يوضح نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات تطوير الجدارات الوظيفية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين تعزى لمتغير الجنس

المجالات	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
المرونة	ذكر	103	4.02	0.572	1.785	.075
	أنثى	323	3.89	0.687		
التفكير التحليلي	ذكر	103	3.94	0.618	0.928	.354
	أنثى	323	3.87	0.717		
الاتصال	ذكر	103	3.86	0.709	0.193	.847
	أنثى	323	3.85	0.756		
الابتكار	ذكر	103	3.91	0.655	0.242	.809
	أنثى	323	3.89	0.749		
التنمية الذاتية	ذكر	103	3.92	0.665	0.485	.628
	أنثى	323	3.88	0.742		
المبادرة	ذكر	103	4.01	0.679	0.314	.754
	أنثى	323	3.98	0.737		
الدرجة الكلية	ذكر	103	3.94	0.608	0.664	.507
	أنثى	323	3.89	0.698		

يتبين من الجدول (22.4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية لمقياس

تطوير الجدارات الوظيفية ومجالاته كانت؛ أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$)،

وبالتالي عدم وجود فروق في إدارة التغيير ومجالاته لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة رام

الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين تعزى لمتغير الجنس.

8.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الثامنة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تطوير الجدارات الوظيفية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ومن أجل فحص الفرضية الثامنة وتحديد الفروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، استخدم

اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Samples t-test)، ونتائج الجدول (23.4) تبين ذلك:

الجدول (23.4): يوضح نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات تطوير الجدارات الوظيفية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجالات	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
المرونة	بكالوريوس فأقل	348	3.94	0.659	1.109	.268
	ماجستير فأعلى	78	3.84	0.678		
التفكير التحليلي	بكالوريوس فأقل	348	3.90	0.681	1.160	.247
	ماجستير فأعلى	78	3.80	0.749		
الاتصال	بكالوريوس فأقل	348	3.87	0.740	1.252	.211
	ماجستير فأعلى	78	3.76	0.761		
الابتكار	بكالوريوس فأقل	348	3.92	0.717	1.781	.076
	ماجستير فأعلى	78	3.76	0.758		
التنمية الذاتية	بكالوريوس فأقل	348	3.91	0.713	1.271	.204
	ماجستير فأعلى	78	3.79	0.766		
المبادرة	بكالوريوس فأقل	348	4.01	0.715	1.263	.207
	ماجستير فأعلى	78	3.89	0.756		
الدرجة الكلية	بكالوريوس فأقل	348	3.92	0.668	1.410	.159
	ماجستير فأعلى	78	3.80	0.710		

يتبين من الجدول (23.4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية لمقياس تطوير الجدارات الوظيفية ومجالاته كانت؛ أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي عدم وجود فروق في تطوير الجدارات الوظيفية ومجالاته لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

9.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية التاسعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تطوير الجدارات الوظيفية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

ومن أجل فحص الفرضية التاسعة، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، ومن ثم استخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للتعرف على دلالة الفروق تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة. والجدولان (24.4) و(25.4) يبينان ذلك:

جدول (24.4): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس تطوير الجدارات الوظيفية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

المجالات	المستوى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المرونة	أقل من 5 سنوات	99	4.05	0.742
	من 5- أقل من 10 سنوات	68	3.94	0.554
	10 سنوات فأكثر	259	3.86	0.652
التفكير التحليلي	أقل من 5 سنوات	99	4.06	0.749
	من 5- أقل من 10 سنوات	68	3.90	0.583
	10 سنوات فأكثر	259	3.82	0.690
الاتصال	أقل من 5 سنوات	99	4.01	0.834
	من 5- أقل من 10 سنوات	68	3.88	0.608
	10 سنوات فأكثر	259	3.79	0.734

0.796	4.04	99	أقل من 5 سنوات	الابتكار
0.619	3.91	68	من 5- أقل من 10 سنوات	
0.720	3.83	259	10 سنوات فأكثر	
0.780	4.05	99	أقل من 5 سنوات	التنمية الذاتية
0.615	3.90	68	من 5- أقل من 10 سنوات	
0.720	3.82	259	10 سنوات فأكثر	
0.803	4.11	99	أقل من 5 سنوات	المبادرة
0.589	3.96	68	من 5- أقل من 10 سنوات	
0.720	3.95	259	10 سنوات فأكثر	
0.752	4.05	99	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
0.561	3.91	68	من 5- أقل من 10 سنوات	
0.668	3.84	259	10 سنوات فأكثر	

يتضح من خلال الجدول (24.4) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية، ومن أجل

معرفة إن كانت هذه الفروق قد وصلت لمستوى الدلالة الإحصائية استخدام اختبار تحليل التباين

الأحادي (One-Way ANOVA)، والجدول (25.4) يوضح ذلك:

جدول (25.4): يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمقياس تطوير الجدارات الوظيفية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	"ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
المرونة	بين المجموعات	2.621	2	1.311	3.010	.050*
	داخل المجموعات	184.170	423	0.435		
	المجموع	186.792	425			
التفكير التحليلي	بين المجموعات	4.306	2	2.153	4.545	.011*
	داخل المجموعات	200.383	423	.474		
	المجموع	204.689	425			
الاتصال	بين المجموعات	3.522	2	1.761	3.212	.041*
	داخل المجموعات	231.917	423	.548		
	المجموع	235.439	425			

الابتكار	بين المجموعات	2.924	2	1.462	2.793	.062
	داخل المجموعات	221.429	423	.523		
	المجموع	224.353	425			
التنمية الذاتية	بين المجموعات	3.665	2	1.833	3.543	.030*
	داخل المجموعات	218.836	423	.517		
	المجموع	222.501	425			
المبادرة	بين المجموعات	1.834	2	.917	1.760	.173
	داخل المجموعات	220.308	423	.521		
	المجموع	222.141	425			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	3.178	2	1.589	3.512	.031*
	داخل المجموعات	191.405	423	0.452		
	المجموع	194.583	425			

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < .05$)

يتبين من الجدول (25.4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية لمقياس تطوير الجدارات الوظيفية ومجالاته باستثناء مجالي: (الابتكار، المبادرة)، كانت أقل من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq .05$)، وبالتالي وجود فروق في تطوير الجدارات الوظيفية ومجالاته باستثناء مجالي: (الابتكار، المبادرة)، لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة. وللكشف عن موقع الفروق بين المتوسطات الحسابية لمقياس تطوير الجدارات الوظيفية ومجالات: (المرونة، التفكير التحليلي، الاتصال، التنمية الذاتية) لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، أجري اختبار أقل فرق دال (LSD) والجدول (26.4) يوضح ذلك :

جدول (26.4): يوضح نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية على مقياس تطوير الجدارات الوظيفية ومجالات: (المرونة، التفكير التحليلي، الاتصال، التنمية الذاتية) تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

المتغير	المستوى	المتوسط	أقل من 5	من 5- أقل من 10 سنوات	10 سنوات فأكثر
المرونة	أقل من 5 سنوات	4.05			.190*

	3.94	من 5- أقل من 10 سنوات	
	3.86	10 سنوات فأكثر	
.245*	4.06	أقل من 5 سنوات	
	3.90	من 5- أقل من 10 سنوات	التفكير التحليلي
	3.82	10 سنوات فأكثر	
.220*	4.01	أقل من 5 سنوات	
	3.88	من 5- أقل من 10 سنوات	الاتصال
	3.79	10 سنوات فأكثر	
.226*	4.05	أقل من 5 سنوات	
	3.90	من 5- أقل من 10 سنوات	التنمية الذاتية
	3.82	10 سنوات فأكثر	
.210*	4.05	أقل من 5 سنوات	
	3.91	من 5- أقل من 10 سنوات	الدرجة الكلية
	3.84	10 سنوات فأكثر	

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < .05$)

يتبين من الجدول (26.4) الآتي:

- وجود فروق دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$)، في تطوير الجدارات الوظيفية ومجالات: (المرونة، التفكير التحليلي، الاتصال، التنمية الذاتية) تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة بين (أقل من 5 سنوات) و (10 سنوات فأكثر)، وجاءت الفروق لصالح (أقل من 5 سنوات).

10.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية العاشرة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$)، بين متوسطات تطوير الجدارات الوظيفية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين تعزى لمتغير التخصص.

من أجل فحص الفرضية العاشرة وتحديد الفروق تبعاً لمتغير التخصص، استخدم اختبار

(ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Samples t-test)، ونتائج الجدول (27.4) تبين ذلك:

الجدول (27.4): يوضح نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات تطوير الجدارات الوظيفية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين تعزى لمتغير التخصص

المجالات	التخصص	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
المرونة	علوم طبيعية	170	3.91	0.658	-0.260	.795
	علوم حياتية	256	3.93	0.667		
التفكير التحليلي	علوم طبيعية	170	3.88	0.714	-0.142	.887
	علوم حياتية	256	3.89	0.682		
الاتصال	علوم طبيعية	170	3.80	0.757	-1.125	.261
	علوم حياتية	256	3.88	0.736		
الابتكار	علوم طبيعية	170	3.87	0.746	-0.520	.603
	علوم حياتية	256	3.91	0.715		
التنمية الذاتية	علوم طبيعية	170	3.89	0.721	0.070	.944
	علوم حياتية	256	3.88	0.726		
المبادرة	علوم طبيعية	170	3.97	0.761	-0.329	.743
	علوم حياتية	256	4.00	0.698		
الدرجة الكلية	علوم طبيعية	170	3.88	0.690	-0.369	.713
	علوم حياتية	256	3.91	0.669		

يتبين من الجدول (27.4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية لمقياس تطوير الجدارات الوظيفية ومجالاته كانت؛ أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي عدم وجود فروق في تطوير الجدارات الوظيفية ومجالاته لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين تعزى لمتغير التخصص.

11.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الحادية عشرة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تطوير الجدارات الوظيفية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

ومن أجل فحص الفرضية الحادية عشرة وتحديد الفروق تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي،

استخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Samples t-test)، ونتائج الجدول

(28.4) تبين ذلك:

الجدول (28.4): يوضح نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات تطوير الجدارت الوظيفية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين تعزى لمتغير

المسمى الوظيفي

المجالات	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
المرونة	مشرف تربوي	40	3.71	0.622	-2.101	.036*
	معلم	386	3.94	0.664		
التفكير التحليلي	مشرف تربوي	40	3.58	0.677	-2.967	.003*
	معلم	386	3.92	0.689		
الاتصال	مشرف تربوي	40	3.62	0.660	-2.107	.036*
	معلم	386	3.88	0.749		
الابتكار	مشرف تربوي	40	3.56	0.673	-3.082	.002*
	معلم	386	3.93	0.724		
التنمية الذاتية	مشرف تربوي	40	3.57	0.656	-2.884	.004*
	معلم	386	3.92	0.723		
المبادرة	مشرف تربوي	40	3.74	0.543	-2.246	.025*
	معلم	386	4.01	0.735		
الدرجة الكلية	مشرف تربوي	40	3.62	0.604	-2.796	.005*
	معلم	386	3.93	0.678		

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < .05$)

يتبين من الجدول (28.4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية لمقياس

تطوير الجدارت الوظيفية ومجالاته كانت؛ أقل من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq .05$)،

وبالتالي وجود فروق في تطوير الجدارت الوظيفية ومجالاته لدى مديري المدارس الحكومية في

محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين تعزى لمتغير المسمى

الوظيفي، إذ جاءت الفروق لصالح معلم.

12.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية عشرة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تطوير الجدارات الوظيفية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين تعزى لمتغير العمر.

ومن أجل فحص الفرضية الثانية عشرة، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً لمتغير العمر، ومن ثم استخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للتعرف على دلالة الفروق تبعاً لمتغير العمر. والجدولان (29.4) و(30.4) يبينان ذلك:

جدول (29.4): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس تطوير الجدارات الوظيفية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين تعزى لمتغير العمر.

المجالات	المستوى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المرونة	أقل من 30 سنة	39	4.18	0.694
	من 30- أقل من 40 سنة	194	3.90	0.686
	40 سنة فأكثر	193	3.89	0.623
التفكير التحليلي	أقل من 30 سنة	39	4.22	0.688
	من 30- أقل من 40 سنة	194	3.85	0.721
	40 سنة فأكثر	193	3.85	0.652
الاتصال	أقل من 30 سنة	39	4.15	0.804
	من 30- أقل من 40 سنة	194	3.83	0.760
	40 سنة فأكثر	193	3.82	0.705
الابتكار	أقل من 30 سنة	39	4.17	0.676
	من 30- أقل من 40 سنة	194	3.88	0.758
	40 سنة فأكثر	193	3.86	0.695
التنمية الذاتية	أقل من 30 سنة	39	4.13	0.758
	من 30- أقل من 40 سنة	194	3.86	0.726
	40 سنة فأكثر	193	3.86	0.709
المبادرة	أقل من 30 سنة	39	4.22	0.708
	من 30- أقل من 40 سنة	194	3.96	0.754
	40 سنة فأكثر	193	3.97	0.689

0.691	4.18	39	أقل من 30 سنة	
0.699	3.88	194	من 30 - أقل من 40 سنة	الدرجة الكلية
0.640	3.87	193	40 سنة فأكثر	

يتضح من خلال الجدول (29.4) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية، ومن أجل

معرفة إن كانت هذه الفروق قد وصلت لمستوى الدلالة الإحصائية استخدام اختبار تحليل التباين

الأحادي (One-Way ANOVA)، والجدول (30.4) يوضح ذلك:

جدول (30.4): يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمقياس تطوير الجدارات الوظيفية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين تعزى لمتغير العمر

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	"ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
المرونة	بين المجموعات	2.995	2	1.498	3.447	.033*
	داخل المجموعات	183.796	423	0.435		
	المجموع	186.792	425			
التفكير التحليلي	بين المجموعات	4.752	2	2.376	5.027	.007*
	داخل المجموعات	199.938	423	0.473		
	المجموع	204.689	425			
الاتصال	بين المجموعات	3.933	2	1.966	3.593	.028*
	داخل المجموعات	231.506	423	0.547		
	المجموع	235.439	425			
الابتكار	بين المجموعات	3.361	2	1.680	3.217	.041*
	داخل المجموعات	220.992	423	0.522		
	المجموع	224.353	425			
التنمية الذاتية	بين المجموعات	2.623	2	1.311	2.523	.081
	داخل المجموعات	219.878	423	0.520		
	المجموع	222.501	425			
المبادرة	بين المجموعات	2.223	2	1.111	2.137	.119
	داخل المجموعات	219.919	423	0.520		
	المجموع	222.141	425			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	3.281	2	1.641	3.628	.027*

داخل المجموعات	191.302	423	.452
المجموع	194.583	425	

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < .05$)

تطوير الجدارات الوظيفي ومجالاته باستثناء مجالي: (التنمية الذاتية، المبادرة)، كانت أقل من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq .05$)، وبالتالي وجود فروق في الدرجة الكلية لمقياس تطوير الجدارات الوظيفي ومجالاته باستثناء مجالي: (التنمية الذاتية، المبادرة)، لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين تعزى لمتغير العمر.

وللكشف عن موقع الفروق بين المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لمقياس تطوير الجدارات الوظيفي ومجالات (المرونة، التفكير التحليلي، الاتصال، الابتكار) لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين تعزى لمتغير العمر، أُجري اختبار أقل فرق دال (LSD) والجدول (31.4) يوضح ذلك:

جدول (31.4): يوضح نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية على الدرجة الكلية لمقياس تطوير الجدارات الوظيفي ومجالات (المرونة، التفكير التحليلي، الاتصال، الابتكار) لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين تعزى لمتغير العمر

المتغير	المستوى	المتوسط	أقل من 30 سنة	من 30- أقل من 40 سنة	40 سنة فأكثر
المرونة	أقل من 30 سنة	4.18	.285*		.296*
	من 30- أقل من 40 سنة	3.90			
	40 سنة فأكثر	3.89			
التفكير التحليلي	أقل من 30 سنة	4.22	.367*		.365*
	من 30- أقل من 40 سنة	3.85			
	40 سنة فأكثر	3.85			
الاتصال	أقل من 30 سنة	4.15	.327*		.339*
	من 30- أقل من 40 سنة	3.83			
	40 سنة فأكثر	3.82			
الابتكار	أقل من 30 سنة	4.17	.296*		.316*

		3.88	من 30- أقل من 40 سنة
		3.86	40 سنة فأكثر
		4.18	أقل من 30 سنة
		3.88	من 30- أقل من 40 سنة
		3.87	40 سنة فأكثر

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < .05$)

يتبين من الجدول (31.4) الآتي:

- وجود فروق دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$)، في الدرجة الكلية لمقياس تطوير الجدارات الوظيفي و مجالات (المرونة، التفكير التحليلي، الاتصال، الابتكار) تبعاً لمتغير العمر بين (أقل من 30 سنة) من جهة وكل من (من 30- أقل من 40 سنة) و(40 سنة فأكثر) من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح (أقل من 30 سنة) .

13.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة عشرة:

- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) بين إدارة التغيير وتطوير الجدارات الوظيفية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين .

للإجابة عن الفرضية الثالثة عشرة، استخرج معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation) بين مقياسين إدارة التغيير وتطوير الجدارات الوظيفية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين، والجدول (32.4) يوضح نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون:

جدول (32.4) يوضح معاملات ارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة على إدارة التغيير وتطوير الجدارات الوظيفية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين (ن=426)

إدارة التغيير				تطوير الجدارات الوظيفية
الدرجة الكلية	الخدماتي	الأكاديمي	الاداري	
معامل ارتباط بيرسون				
.809**	.771**	.743**	.798**	المرونة
.809**	.768**	.740**	.803**	التفكير التحليلي
.766**	.740**	.697**	.750**	الاتصال
.820**	.796**	.749**	.795**	الابتكار
.799**	.788**	.729**	.763**	التنمية الذاتية
.731**	.726**	.644**	.712**	المبادرة
.837 **	.811**	.762**	.815**	تطوير الجدارات الوظيفية ككل

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05 < p) **دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01 < p)

يتضح من الجدول (32.4) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين إدارة التغيير وتطوير الجدارات الوظيفية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين، إذ بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.837)، ويتضح أن العلاقة بين إدارة التغيير وتطوير الجدارات الوظيفية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين، جاءت طردية موجبة؛ بمعنى كلما ازدادت درجة إدارة التغيير ازداد مستوى تطوير الجدارات الوظيفية.

14.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة عشرة:

لا توجد قدرة تنبؤية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإبعاد إدارة التغيير في التنبؤ بتطوير الجدارات الوظيفية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين .

من أجل قياس مدى اسهام (إبعاد إدارة التغيير) في التنبؤ بتطوير الجدارات الوظيفية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين، استخدم معامل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) باستخدام أسلوب الإدخال (Stepwise) والجدول (33.4) يوضح ذلك :

جدول (33.4): يوضح نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لمعرفة مدى اسهام إدارة التغيير في التنبؤ بتطوير الجدارات الوظيفية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	قيمة ت	مستوى الدلالة	معامل الارتباط (R)	التباين المفسر R2	معامل الارتباط المعدل
	معامل الخطأ	معامل الانحدار						
1	.113	.672	.113	5.950	.000	.815a	.665	.664
2	.104	.609	.104	5.855	.000	.847b	.718	.716
	.028	.817	.028	29.014	.000			
	.048	.455	.048	9.436	.000			
	.044	.390	.044	8.887	.000			

قيمة "ف" المحسوبة الاداري = 841.802 دالة عند مستوى دلالة 0.000.

قيمة "ف" المحسوبة الاداري و الخدماتي = 537.811 دالة عند مستوى دلالة 0.000.

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < 0.05$)

يتضح من الجدول (33.4) وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمجالات إدارة التغيير في التنبؤ بتطوير الجدارات الوظيفية، ويلاحظ أن أبعاد إدارة التغيير قد وضحت (71.8%)، من نسبة التباين في تطوير الجدارات الوظيفية. أما فيما يتعلق بالمجال الأكاديمي، فإنه

لم يسهم بشكل دال إحصائياً في التنبؤ بمستوى تطوير الجدارات الوظيفية. وتجدر الإشارة إلى أن قيم عامل تضخم التباين (VIF) للنماذج التنبؤية الثلاثة قد كانت متدنية؛ مما يشير إلى عدم وجود إشكالية التساهمية المتعددة (Multicollinearity) التي تشير إلى وجود ارتباطات قوية بين المتنبئات.

وعليه يمكن كتابة معادلة الانحدار كما يلي: $(y = .609 + .455 X1 + .390 X2)$ ، أي كلما تغير $X1 =$ المجال الإداري درجة واحدة يحدث تغير طردي موجب في تطوير الجدارات الوظيفية بمقدار (455)، وكلما تغير $X2 =$ المجال الخدماتي درجة واحدة يحدث تغير طردي موجب في تطوير الجدارات الوظيفية بمقدار (390).

3.4 النتائج المتعلقة بالمقابلات الشخصية

اشتملت المقابلة الشخصية التي أجرتها الباحثة على مجالين اثنين: المجال الأول: مستوى إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية، والمجال الثاني: درجة تطوير الجدارات الوظيفية لمديري المدارس الحكومية، وقد أعدت أسئلة المقابلة من قبل الباحثة بعد الاطلاع على الأدب التربوي، وقدمت الباحثة للدكتور المشرف عليها ثمانية أسئلة، فقام بدوره بالاطلاع عليه والاتفاق مع الباحثة على صياغتها وإجراء التعديلات عليها وأصبحت ثلاثة عشر سؤالاً، وقد اشتملت العينة الخاصة بالمقابلات الشخصية على (30) شخصاً، موزعين بين (15) معلماً، و(15) مشرفاً تربوياً.

وكانت نتائج التبريب والتصنيف لإجابات المبحوثين حسب ما هو مبين خلال مناقشة أسئلة

المقابلة كل على حدى، حيث جاءت النتائج كما يلي:

السؤال الأول: بعبارة بسيطة هل يمكنك أن توضح مفهوم إدارة التغيير وربطه بما يقوم به

مديرو المدارس من تطوير وتجديد في مدارسهم باستمرار؟

تمثلت أهم إجابات المبحوثين حول مفهوم إدارة التغيير؟

- خطة منظمة وواضحة بهدف تطوير وتحسين وتجديد البيئة الداخلية والخارجية.
- العمل على تطبيق استراتيجيات وأساليب جديدة لمواكبة كل جديد.
- الاجراءات التي يقوم بها مدير المدرسة لتحسين وتطوير مدرسته.
- الجهد الذي يقوم به مدير المدرسة في تحقيق أهدافه لتطوير مدرسته في جميع الجوانب.
- ترتيب وتنظيم المؤسسة من أجل إحداث تغيير وتطوير وتقليل سلبيات.
- مواكبة التغيير والتجديد المستمر في كل ما يخص المدرسة.
- إعادة ترتيب الأمور الداخلية أو الخارجية بهدف تطوير وتحسين المدرسة.
- تطوير وتحديث المدرسة في الامور الداخلية والخارجية لمواكبة كل جديد.
- تغيير الواقع إلى واقع جديد بهدف التطوير والتغيير والتجديد.
- تطوير الواقع والتجديد فيه لمعالجة الخلل.
- القدرة على تغيير وتطوير الواقع وتجديد المهام بما يتناسب مع المستجدات.
- خطة منظمة يقوم بوضعها المدير للنهوض بالمدرسة بكل ما فيها من عاملين باستخدام وسائل مختلفة كاستخدام التكنولوجيا.
- قدرة المدير على تطوير وتحسين بيئة التعلم.
- وضع المدير خطة بهدف تحسين وتطوير المدرسة.
- التطوير والتجديد والتخطيط الجيد للوصول للأهداف المنشودة لمواكبة التغييرات .

أظهرت نتائج هذا السؤال أن المبحوثين يدركون مفهوم إدارة التغيير، وهم على درجة من الوعي والفهم لهذا التعريف، وقد أجمع المبحوثون بنسبة (100%) على أن إدارة التغيير: عملية تهدف إلى تطوير وتحسين وتجديد المدرسة، بكل ما يتعلق بها من بيئة داخلية وخارجية، وهي عملية منظمة، في حين أضافت المشرفات التربويات وبنسبة (53.4%) من العينة أن هذه العملية تحتاج إلى خطة واضحة الأهداف للوصول إلى الغايات المنشودة.

السؤال الثاني: هل برأيك أن مديري المدارس لديهم القدرة على الربط بين إدارة التغيير كممارسة وبين مواكبة كل ما يدور حولهم من مستجدات؟

لقد تنوعت إجابات المبحوثين فيما يخص وجود قدرة لدى مديري المدارس على الربط بين إدارة التغيير كممارسة وبين مواكبة ما يدور حولهم من مستجدات فقد أجاب (8) من الذكور و (4) من الإناث وبنسبة اجمالية (40%) من العينة المبحوثة، بنعم، بأن المدراء لديهم القدرة على الربط بين إدارة التغيير كممارسة ومواكبة كل ما يدور حولهم ويعتمد هذا على شخصية المدير وقدراته، وسعة أفقه، وبحثه الدائم، ورؤيته المستقبلية، ورغبته في التغيير، وخبرته في الميدان، فيما اجاب (6) من الذكور و (12) من الإناث بنسبة اجمالية (60%) من العينة، بلا، وربطوا ذلك بالقوانين التي تحد من إبداع المدير، وتمنع حركته وتصرفه وبالتالي تعيق إدارة التغيير بالنسبة له، إضافة إلى أن شخصية المدراء ودورهم النمطي والتقليدي يتناقض مع أي تغيير، والكثير من المدراء لا يمتلكون المواصفات التي تمكنهم من إحداث التغيير.

بالنظر الى النتائج، يمكن الملاحظة أن هناك (60%) من العينة لا يرون بأن مدراء المدارس قادرين على الربط بين إدارة التغيير كممارسة وبين مواكبة كل ما يدور حولهم من مستجدات، بينهم (40%) من الإناث، في حين أن (40%) من العينة يرون ذلك، من بينهم (13.4%) من

الإناث، مما يؤشر إلى أن الإناث أكثر تحفظاً من الذكور على إمكانية هذه الموازنة من قبل المدراء.

السؤال الثالث: ما الممارسات التي يقوم بها مديرو المدارس الحكومية لإحداث التغيير في مدارسهم؟

يرى نسبة (46.6%) من الذكور بأن الممارسات التي يقوم بها المدراء لإحداث تغيير هي: تطوير البيئة المدرسية البشرية والمادية، ودعم المعلمين، وإعداد الخطة، وأضاف البعض تعديل سلوك الأفراد، ودراسة الاحتياجات، وتفويض بعض الصلاحيات.

فيما أضافت الإناث، ونسبتهن (50.4%) على هذه الممارسات مجموعة أخرى مثل: تدريب العاملين، وإشراك المجتمع المحلي، وترتيب الأولويات، والعمل على التطوير التكنولوجي.

وهنا تظهر رؤية أشمل لدى الإناث حول ما تقوم به إدارات المدارس في سبيل إحداث التغيير في مدارسهم، الأمر الذي يؤشر إلى امتلاكهن إماماً أكبر من الذكور في متطلبات إجراء التغيير.

السؤال الرابع: ما الآثار المترتبة على التغيير الذي يحدثه مدير المدرسة داخل المدرسة وخارجها إذا مارس إدارة التغيير في مدرسته؟

أظهرت نتائج هذه السؤال اجماع (90%) من أفراد العينة على أن التغيير يترتب عليه كثير من النتائج من حيث تطوير البيئة وتحسين التحصيل واستخدام أساليب تدريسية حديثة ومتطورة وسيادة جو من التعاون والمشاركة داخل المدرسة وخارجها، فيما ذكرت (3) من الإناث وبنسبة (10%) من العينة أن للتغيير آثار سلبية مثل صعوبة التأقلم مع التغيير وظهور الخلافات وانعكاسها على أولياء الأمور.

مما يدعم الباحثة للقول بأن العينة المبحوثة وبدرجة عالية تقول: أن للتغيير آثار إيجابية على المدرسة، وقد ترافقها آثار سلبية في بعض الحالات.

السؤال الخامس: برأيك هل هناك جوانب محدده يجب التركيز عليها من قبل مدير المدرسة من أجل إحداث التغيير فيها؟

أجابت (100%) من العينة بنعم ، وأكد (11) من الذكور وبنسبة (30.6%) من العينة بضرورة التركيز على الطالب والمعلم والبيئة والتعليمات والقوانين والأنشطة، فيما قالت الإناث وبنسبة (40%) من العينة وعدد (12) منهن، بوجود التركيز على البيئة المحيطة، والطلبة، والمعلمين، والبيئة المادية، وتوفير الادوات اللازمة للتطور التكنولوجي، وتحسين النظام، وتحديد الاولويات.

السؤال السادس: الجدارات الوظيفية هي نظام يتم فيه اتخاذ القرارات المتعلقة بالأفراد، على أساس قواعد ومعايير موضوعية عامة ومجردة، وليست شخصية، يتم تطبيقها بغض النظر عن الشخص الذي يتم تطبيقها عليه، وهكذا فإن توظيف الأفراد يكون على أساس ما يتمتعون به من معارف ومهارات وقدرات مطلوبة لأداء العمل، ويتم تحديد رواتبهم على أساس القيمة التي تم تحديدها للمؤهلات المطلوبة لشغل الوظائف، ويجري تقويم أدائهم ومكافأتهم بناء على الأداء الفعلي لمهام أعمالهم، ما رأيك بهذا التعريف، وهل يطبق في مدارسنا؟

أجمعت العينة بنسبة (86.6%) على أن التعريف جيد وشامل، وأجابت نسبة (40%) من الذكور في العينة أنه غير مطبق في المدارس نهائيا أو أنه مطبق إلى حد ما في بعض الأمور ويحتاج إلى توسيع أكثر في الأمور الأخرى. في حين أن (4) من الإناث فقط وبنسبة (13.4%) من العينة أن التعريف غير شامل وغير مطبق.

وبهذا نجد أن هناك موافقة بدرجة عالية على شمولية التعريف، مقابل موافقة متوسطة على

التطبيق وبنسبة (53.3%) موزعة على الذكور والإناث (12) (4) على التوالي.

السؤال السابع: برأيك هل يعتبر تمكن مدير المدرسة من فهم إدارة التغيير محفز لظهور مفهوم الجدارات الوظيفية؟

أجاب ما نسبته (86.6%) من العينة بنعم ، اجابت بقية العينة بلا، حيث برر من قال نعم ان المدير الناجح يغير في المفاهيم والقناعات واساليب اختيار وتعيين المدراء، في حين برر من قال، لا، أن المدير ليس لديه صلاحيات للتأثير ونشر المفاهيم فهو يلتزم بالتعليمات فقط، وقد لاحظت الباحثة ان هناك انسجام بين إجابات الذكور والإناث من العينة حول اجابة هذا السؤال وملخصها أن تمكين المدير من فهم ادارة التغيير يحفزه للعمل على احياء مفهوم الجدارات الوظيفية والعمل به.

السؤال الثامن: ما هي أهم المواصفات التي يجب ان يتصف بها مدير المدرسة بناء على مفهوم الجدارات الوظيفية حتى يتم اختيارهم أو تعيينهم؟

اشتملت إجابات المبحوثين على عدة مواصفات يجب أن يتصف بها مدير المدرسة بناء على مفهوم الجدارة ومن أهم هذه المواصفات: الخبرة والقدرة على الإدارة، وتحمل المسؤولية، وقوة الشخصية، وامتلاك القدرة على الاتصال والتواصل، والتحلي بصفات مثل: الموضوعية والمرونة، امتلاك المعرفة وروح المبادرة، امتلاك الدافعية، والانسانية، والانتماء، والذكاء، ومواكبة كل جديد، والقدرة على التأثير، والمعرفة بكل متطلبات العمل.

وأظهرت نتائج هذا السؤال ادراك المبحوثين لأهمية الدور الذي يقوم به مدير المدرسة، ومدى

معرفة المبحوثين لأهمية الصفات الشخصية التي يجب أن يتحلى بها المدير.

السؤال التاسع: برأيك هل هناك آثار ايجابية تعود إلى تطبيق الجدارات الوظيفية في المدارس عند الاختيار أو التعيين؟

أجمع افراد العينة على أن تطبيق الجدارات يزيد من ثقة الموظف بمؤسسته ويجذب المميزين ويشجع على التنافس الإيجابي، ويحسن العمل من خلال المساهمة في تطويره، كما أن له آثار ايجابية على البيئتين المادية والبشرية.

وأظهرت نتيجة هذا السؤال معرفة المبحوثين على الأثر الإيجابي الذي يعود عليهم معنويا وماديا من تطبيق الجدارة.

السؤال العاشر: ماهي الخطوات الواجب القيام بها قبل تطبيق مفهوم الجدارات الوظيفية في المدارس؟

برزت الإجابات الآتية في تعبير المستطلعة آراؤهم حول الخطوات الواجب القيام بها قبل تطبيق مفهوم الجدارة الوظيفية في المدارس:

- دراسة الواقع وتحديد الاحتياجات وترتيب الأولويات.
- تغيير المعايير ومقاييس اختيار مدراء المدارس.
- وتحديد المهام المطلوبة لكل مدير.
- والتدريب والتحفيز المستمر لكل العاملين في هذا الحقل.
- وتوفير البيئة المناسبة للعمل.
- نشر الوعي وثقافة الجدارات الوظيفية وكيفية تطبيقها.

وقد أظهرت النتائج إجماع كافة المبحوثين على خطوات الواجب القيام به قبل تطبيق الجدارة الوظيفية.

السؤال الحادي عشر: هل يعتبر تطبيق مفهوم الجدارة الوظيفية مقدمة لإحداث تغيير في المدارس؟

رغم موافقة العينة بدرجة عالية على أن تطبيق مفهوم الجدارة الوظيفية يعتبر مقدمة لإحداث تغيير في المدارس، إلا أنها اشترطت توفر الشفافية والنزاهة عند الاختيار أو التعيين. وأظهرت النتائج اتفاق الباحثين على أن تطبيق الجدارة مقدمة لإحداث التغيير بشرط توفر مجموعة من الشروط وهي الشفافية والنزاهة في اختيار المدير.

السؤال الثاني عشر: ما هي الأمور التي يجب مراعاتها قبل تطبيق مفهوم الجدارات في المدارس؟

أجمعت العينة على هناك أمور لا بد من مراعاتها قبل تطبيق الجدارات وهي: دراسة الواقع، وتفويض الصلاحيات، والاهتمام بالحوافز، وضوح المعايير، والمشاركة، وبناء أنظمة داعمة للجدارات، وتوفير ميزانيات.

وأظهرت النتائج أن جميع الباحثين وبنسبة (100%) أكدوا على ضرورة دراسة الواقع وتحديد احتياجاته ثم وضع المعايير وبيرون في ذلك مقدمة لتطبيق الجدارات وان هناك تشابه بين إجابات هذا السؤال وسؤال سابق يتحدث عن الخطوات الواجب القيام بها تطبيق الجدارة.

السؤال الثالث عشر: برايك أيهما يحدث أولاً هل إدارة التغيير تؤدي إلى تغيير في القناعات وفي تطوير طرق ومقاييس اختيار المدير أم اختيار المدير وفق جدارات معينة تؤدي إلى وضع الإنسان المناسب في المكان المناسب لإحداث تغيير؟

أجاب (73.3%) من العينة - منهم (50%) اناث و (23.3%) من الذكور - بأن اختيار المدير وفق جدارات يؤدي إلى وضع الإنسان المناسب في المكان المناسب لإحداث التغيير، في

حين اجاب ما نسبته (20%) وجميعهم من الذكور بان التغيير اولا، واجاب (6.7%) بأنها عملية تكاملية.

وأظهرت نتائج هذا السؤال اختلاف المبحوثين أيهما يسبق وقد جاءت الإجابة بأن الجدارة تسبق بدرجة مرتفعة في حين جاءت الاجابة أن إدارة التغيير تسبق بدرجة منخفضة وجاءت نتيجة أنها عملية متكاملة بدرجة ضعيفة جدا.

علاقة المتغيرات الديموغرافية بإجابات المبحوثين:

من واقع دراسة وتحليل الاجابات على الاسئلة الثلاثة عشر، تستطيع الباحثة القول بأن هناك فروق بين اجابات المبحوثين على الأسئلة من (1-6) تعزى لمتغير الجنس، ولا يوجد فروق تعزى لهذا المتغير في الاجابات على الاسئلة من (7-13)، كما انه لا توجد فروق بين اجابات المبحوثين على كافة الأسئلة تعزى للمتغيرات الديموغرافية الأخرى.

الفصل الخامس

تفسير النتائج ومناقشتها

1.5 تفسير نتائج الاسئلة ومناقشتها.

2.5 تفسير نتائج الفرضيات ومناقشتها.

3.5 التوصيات والمقترحات.

الفصل الخامس

تفسير النتائج ومناقشتها

تضمن هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة، من خلال أسئلتها وما انبثق عنها من فرضيات، وذلك بمقارنتها بالنتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة الواردة في هذه الدراسة، إضافة إلى تفسير النتائج، وصولاً إلى التوصيات التي يمكن طرحها في ضوء هذه النتائج.

5.1 تفسير نتائج أسئلة الدراسة ومناقشتها

1.1.5 تفسير نتائج السؤال الأول ومناقشته

السؤال الأول: ما مستوى إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين؟

جاء المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على مقياس إدارة التغيير ككل (3.85) وبنسبة مئوية (77.0) وبتقدير مرتفع، أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجالات مقياس إدارة التغيير فقد تراوحت ما بين (3.95-3.78)، وجاء المجال "الاداري" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.95) وبنسبة مئوية (79.0) وبتقدير مرتفع، بينما جاء المجال "الأكاديمي" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.78) وبنسبة مئوية (75.6) وبتقدير مرتفع.

وهذا ينسجم مع دراسة بعلوشة (2017) حيث جاءت الدرجة الكلية لواقع الممارسات الإدارية لمديري المدارس في ضوء إدارة التغيير بوزن نسبي (71.6%) بدرجة كبيرة، ومع دراسة الكردي (2016) حول واقع تطوير إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي في محافظات غزة والتي جاءت بدرجة

عالية. كما اتفقت النتيجة مع نتيجة دراسة أبو سلوت (2014) حول درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية في محافظات غزة لإدارة التغيير حيث جاءت بدرجة عالية، واتفقت مع دراسة أبو حسين (2015) التي جاءت ممارسة ادارة التغيير فيها عالية، ودراسة أبو شقورة (2012) بدرجة عالية.

كما توافق ذلك مع ما جاء في إجابات المبحوثين من خلال المقابلة المغلقة التي تم إجراؤها، وذلك بدليل الممارسات التي يقوم بها مديرو المدارس الحكومية لإحداث التغيير في مدارسهم لتطوير البيئة المدرسية البشرية والمادية، ودعم المعلمين، وإعداد الخطة، وأضاف البعض تعديل سلوك الأفراد، ودراسة الاحتياجات، وتفويض بعض الصلاحيات، وتدريب العاملين، وإشراك المجتمع المحلي، ووضع خطة واضحة، بعد دراسة الاحتياجات، وترتيب الأولويات، والعمل على التطوير التكنولوجي، كما وتعزو الباحثة هذه النتيجة أن جميع المبحوثين على علاقة وثيقة بعمل مديري المدارس ويشعرون بسعيهم الدائم نحو التغيير، فخطة التغيير وأهدافها وإجراءاتها تكون بمشاركة جميع أطراف العملية التعليمية والمؤثرين فيها بما فيهم المعلم والمشرف

إلا أن نتائج الدراسة حول هذا السؤال اختلفت مع نتائج دراسة الجعرات (2017) التي أجريت على مديري المدارس الثانوية في محافظة البلقاء، حيث جاءت درجة ممارسة إدارة التغيير متوسطة، كما اختلفت مع نتائج دراسة ابو عليان (2014) حول رؤية الأكاديميون والإداريون لإدارة التغيير التي جاءت إدارة التغيير فيها متوسطة.

وتعزو الباحثة الدرجة المرتفعة لمستوى إدارة التغيير من قبل المديرين إلى التحسين في البيئتين الخارجية والداخلية، والذي شمل عمليات التأهيل للمديرين ووضع شروط ضامنة على تعيينهم إلى حد ما، هذا إضافة إلى الفرص التي وفرها التطور التكنولوجي، والذي أدى في جزء كبير إلى تطوير مهارات المديرين باتجاه التعامل الإداري الملائم، وتعزيز القناعة بإجراء التغييرات الملائمة لمتطلبات المرحلة.

أما فيما يتعلق باختلافها عن بعض الدراسات، فتعزو الباحثة هذا الاختلاف في طبيعة العينات المبحوثة ومجتمع البحث والفترات الزمنية التي أجريت فيها الدراسات.

2.1.5 تفسير نتائج السؤال الثاني ومناقشته

ما درجة تطوير الجدارات الوظيفية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين؟

جاءت نتائج اجابات عينة الدراسة على مقياس تطوير الجدارات الوظيفية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة ككل ومجالاتها (المبادرة، المرونة، التفكير التحليلي، التنمية الذاتية، الابتكار، الاتصال) بدرجات مرتفعة.

في حين أجابت العينة التي تم إجراء المقابلات معها أن الجدارات الوظيفية موجودة بدرجة عالية، وأن تطبيق هذه الجدارات يوجد بدرجة متوسطة بلغت (53.3%).

ويتفق هذا مع نتائج دراسة الصعوب (2017) حول دور الجدارات الوظيفية في تحسين الأداء التربوي لدى موظفي مديريات الشباب في الاردن، والتي استنتجت ان هذه المديريات لم تستوعب التغيير اتجاه إدارة الجدارات الوظيفية في إدارة عملياتها، واتفقت مع دراسة دويكات (2015) حول الجدارات الوظيفية لأداء أعضاء الهيئة التدريسية في كليات التربية الرياضية في الجامعات الفلسطينية، والتي توصلت إلى أن الجدارات الوظيفية (المعرفية، والادارية، والاكاديمية، والشخصية، والاجتماعية) كانت مرتفعة في حين كانت الجدارات التكنولوجية متوسطة، واتفقت مع دراسات كل من حامدي (2015)، والملاحجي (2014)، والحسيني (2015)، حول دور الجدارات الوظيفية الإيجابي كمتغير مستقل أو وسيط على المتغيرات التابعة للأداء المدرسي، والاستراتيجيات التنافسية، وتطبيق الكومة الالكترونية.

وتعزو الباحثة هذه الاتفاقات والاختلافات المتمثلة في الاتفاق على توفر الجدارات الوظيفية مقابل عدم بروز أثرها إلى عوامل عدة نابعة من البيئتان الداخلية والخارجية المحيبتان بالمديرين، ومنها القوانين والأنظمة السائدة التي تحد من صلاحيات التصرف الكاملة للمديرين في مجالات التوظيف والتعيين ووضع البرامج، إضافة إلى العوامل الداخلية والشخصية المتعلقة برغبات المديرين، وقناعاتهم بضرورة التغيير.

5.2 تفسير نتائج فرضيات الدراسة ومناقشتها

لقد افترضت الدراسة بشكل رئيسي أنه:

5.2.1 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين تعزى للمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والتخصص، والمسمى الوظيفي، والعمر).

حيث بينت النتائج أن المتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص) لم تكن ذات تأثير لإحداث فروق بين إجابات الباحثين، في حين تبين أن هناك أثر للمتغيرات (عدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، والعمر)، حيث جاءت لصالح عدد سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات)، ومن (5 سنوات إلى أقل من 10)، والمسمى الوظيفي لصالح معلم، والفئة العمرية التي تقل عن 30 سنة.

ويمكن للباحثة القول بأن الأسباب الرئيسية لهذه الفروق تكمن في عدم تقبل التغيير لدى الفئات الأكبر سناً كونها أضعف الفئات قدرة على تغيير الروتين، ومتابعة التطورات التكنولوجية؛ الأمر الذي

فيه دور كبير لسنوات البقاء في العمل في ظل المتطلبات الكبيرة التي تفرضها العملية التربوية بشكلها الحالي والأعباء الوظيفية على المديرين، والمعلمين، والمشرفين التربويين.

وقد جاء التغيير التابع للمسمى الوظيفي لصالح مسمى المعلم، كونه- من وجهة نظر الباحثة- الأكثر احتكاكاً بمديره من المشرف التربوي، الأمر الذي سيعطيه مساحة وحجم أكبر من المعرفة والقدرة على التقييم، سيما وأن التعامل الإداري والشخصي يكون مباشرة معه.

أما فيما يتعلق بالفئة العمرية، بينت النتائج وجود هذه الفروق لصالح الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) في مقابل كل من الفئتين (من 30- أقل من 40 سنة) و(40 سنة فأكثر). وترى الباحثة أن هذه الفروق لصالح هذه الفئة مرتبطة بالفروق الناشئة عن سنوات الخبرة أيضاً، حيث أنه من المنطقي أن تأتي الفروق لصالح سنوات الخبرة الأقل والفئة العمرية الأقل كون الأعمار الأصغر من المفترض أن تكون ذات سنوات خبرة أقل، وهذا يعزز القول بأن الفروق المتعلقة بالعمر ناتجة من الفارق بين الحماسة للعمل، وإحداث التغيير في مقابل فتور الحماس مع تقدم العمر.

وتعزو الباحثة هذه الاتفاقات والاختلافات المتمثلة في الاتفاق على توفر الجدارات الوظيفية مقابل عدم بروز أثرها إلى عوامل عدة نابعة من البيئتان الداخلية والخارجية المحيطتان بالمديرين، ومنها القوانين والأنظمة السائدة التي تحد من صلاحيات التصرف الكاملة للمديرين في مجالات التوظيف والتعيين ووضع البرامج، إضافة إلى العوامل الداخلية والشخصية المتعلقة برغبات المديرين، وقناعاتهم بضرورة التغيير.

وبالرجوع إلى نتائج المقابلات، نجد أنه لم تبرز الفروق بشكل جلي إلا في متغير الجنس ولصالح

الإناث.

وتستطيع الباحثة تيرير هذه الفروق ما بين نتائج هذه الدراسة والدراسات السابقة بالقول أن هناك اختلاف في طبيعة الفترات الزمنية لإجراء هذه الدراسات، ومجتمع وعينة الدراسة والدراسات السابقة، إضافة الى الاختلاف في حجم العينات، وطبيعة المتغيرات، كما تستطيع القول أن جل الدراسات التي تمت مراجعتها تؤيد ما توصلت إليه هذه الدراسة حول دور المتغيرات الديموغرافية.

5.2.2 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تطوير الجدارات الوظيفية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين تعزى للمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والتخصص، والمسمى الوظيفي، والعمر).

تشابهت النتائج بين الفرضيتان حول أثر المتغيرات الديموغرافية، حيث بينت أن المتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص) لم تكن ذات تأثير لإحداث فروق بين إجابات المبحوثين، في حين تبين أن هناك أثر للمتغيرات (عدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، والعمر)، حيث جاءت لصالح سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات)، بينما بينت النتائج وجود فروق لصالح الفئة العمرية (أقل من 30 سنة)، في مقابل كل من الفئتين (من 30- أقل من 40 سنة) و(40 سنة فأكثر).

ويمكن للباحثة الاستنتاج بأن هذه الفروق لصالح الفئات الأقل خبرة، والأصغر عمراً جاءت في سياق متناغم بحيث يمكن القول أن هذه الفئات واكبت موضوع الجدارات الوظيفية كمدخلات حديثة في عالم التربية والتعليم، ومن المتوقع امامها بشكل أكبر من الفئات العمرية الأكبر التي شهدت المرحلة الانتقالية ما بين التربية الكلاسيكية، والتربية الحديثة، وما واكب هذه الفترة من تحولات دخل ضمنها الاهتمام بالجدارات الوظيفية.

وتعزز إجابات المبحوثين على السؤال الثالث عشر من أسئلة المقابلة هذا الاستنتاج حيث أجاب (73.3%) من العينة - منهم (50%) إناث و (23.3%) من الذكور - بأن اختيار المدير وفق جدارات يؤدي إلى وضع الإنسان المناسب في المكان المناسب لإحداث التغيير، في حين أجاب ما نسبته (20%) وجميعهم من الذكور، بأن التغيير أولاً، وأجاب (6.7%) بأنها عملية تكاملية. مما يشير إلى دور سنوات الخبرة والعمر في التحكم بالإجابة على هذا السؤال وما تضمنه ذلك من تنوع فكري حول الجدارات الوظيفية ورؤيتها وتقييمها من قبل كل فئة عمرية على حد سواء.

وقد جاء التغيير التابع للمسمى الوظيفي لصالح مسمى المعلم ، كونه - من وجهة نظر الباحثة- الأكثر إحتكاكاً بمديره من المشرف التربوي، الأمر الذي يعطيه مساحة وحجم أكبر من المعرفة والقدرة على التقييم، سيما وأن التعامل الإداري والشخصي يكون مباشرة معه.

بالنظر إلى الدراسات السابقة التي تناولت الجدارات الوظيفية، نجد أن دراسة الجندي (2017) أبرزت عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات (المستوى الوظيفي، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية، وعدد المناصب الوظيفية)، وتفسر الباحثة بأن اختلاف هذه المتغيرات ما بين دراسة وأخرى يتعلق بالزمان، وأماكن ومجتمع وعينة ومقاييس تلك الدراسات، ولا تعتبره مجالاً موضوعياً للمقارنة ما لم تتشابه هذه المكونات للدراسات قيد المقارنة.

5.2.3 لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة التغيير وتطوير الجدارات الوظيفية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين.

بينت نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين إدارة التغيير وتطوير الجدارات الوظيفية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من

وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين، إذ بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.837)، ويتضح أن العلاقة بين إدارة التغيير وتطوير الجدارات الوظيفية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين طردية موجبة، بمعنى كلما ازدادت درجة إدارة التغيير ازداد مستوى تطوير الجدارات الوظيفية.

وتعزز إجابات المبحوثين على أسئلة المقابلة هذا الارتباط، حيث أجمعت العينة على أن هناك أمور لا بد من مراعاتها قبل تطبيق الجدارات وهي: دراسة الواقع، وتفويض الصلاحيات، والاهتمام بالحوافز، وضوح المعايير، والمشاركة، وبناء أنظمة داعمة للجدارات، وتوفير ميزانيات، والتي تصب جميعها في تعزيز عملية إدارة التغيير.

وتعزز دراسة أبو حسين (2015) هذه النتيجة حيث توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين درجة ممارسة المشرفين التربويين لإدارة التغيير ومستوى الأداء الوظيفي للمعلمين، كما تطابقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة أبو عليان (2014) التي أظهرت وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين إدارة التغيير والكفايات الإدارية، كما اتفقت مع نتائج دراسة الزميران (2013) التي اظهرت وجود علاقة طردية موجبة بين إدارة التغيير والالتزام التنظيمي.

وترى الباحثة أن إدارة التغيير كما ظهرت كمتغير مستقل في الدراسات المذكورة كان لها ارتباط ايجابي ودال احصائياً مع المتغيرات التابعة بما فيها الجدارات الوظيفية، مما يدل على أن عملية إدارة التغيير هي عملية مطلوبة لتعزيز الانتقال من وضع إلى وضع أكثر ايجابية في المجالات الادارية، وأن هذا والوضع منطقي، بمعنى أن التغيير الايجابي على المجالات الإدارية والخدماتية من شأنه أن يأخذ بعين الاعتبار الجدارات الوظيفية في الحسبان، الأمر الذي سيجعل من عملية إدارة التغيير عاملاً مؤثراً على هذه الجدارات من خلال استغلالها كما يجب ولصالح العملية التربوية التعليمية.

5.2.4 لا توجد قدرة تنبؤية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإبعاد إدارة التغيير في التنبؤ بتطوير الجدارات الوظيفية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين .

أشارت النتائج إلى أنه توجد قدرة تنبؤية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) لإبعاد إدارة التغيير في التنبؤ بتطوير الجدارات الوظيفية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين، وأن أبعاد إدارة التغيير قد وضحت (71.8%)، من نسبة التباين في تطور الجدارات الوظيفية. أما فيما يتعلق بالمجال الأكاديمي، فإنه لم تسهم بشكل دال إحصائياً في التنبؤ بمستوى تطوير الجدارات الوظيفية، كلما تغير المجال الإداري درجة واحدة يحدث تغير طردي موجب في تطوير الجدارات الوظيفية وبمقدار (0.455)، وكلما تغير المجال الخدماتي درجة واحدة يحدث تغير طردي موجب في تطوير الجدارات الوظيفية بمقدار (0.39).

بالرجوع إلى الإجابة على السؤال السابع من أسئلة المقابلة: برأيك هل يعتبر تمكن مدير المدرسة من فهم إدارة التغيير محفز لظهور مفهوم الجدارات الوظيفية؟ نجد أن ما نسبته (86.6%) من العينة أجابت بنعم حيث فسر ذلك أن المدير الناجح يغير في المفاهيم والقناعات وأساليب اختيار وتعيين المديرين. وأجابت العينة بدرجة عالية على أن تطبيق مفهوم الجدارة الوظيفية يعتبر مقدمة لإحداث تغيير في المدارس، إلا أنها اشترطت توفر الشفافية والنزاهة عند الاختيار أو التعيين.

وهذا يدل على أمران، الأول وهو تعزيز نتائج الدراسة بوجود علاقة مؤثرة لإدارة التغيير على الجدارات الوظيفية، والثاني وهو أن هذه العلاقة متبادلة بمعنى، أن توفر الجدارات الوظيفية من شأنه

المساهمة بتسريع عجلة إدارة التغيير، الأمر الذي ترى فيه الباحثة علاقة منطقية، حيث أن المديرين المؤهلين إدارياً وأكاديمياً من شأنهم أن يساهموا في عملية الاختيار بموضوعية أكبر من غير المؤهلين. وتعزز دراسة شعلان (2017) هذه النتيجة، حيث أكدت على أن هناك أثر إيجابي لتطبيق نموذج إدارة التغيير على أنظمة تخطيط موارد المؤسسات، تعززها دراسات كل من أبو حسين (2015) حيث توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين درجة ممارسة المشرفين التربويين لإدارة التغيير ومستوى الأداء الوظيفي للمعلمين، ودراسة أبو عليان (2014) التي أظهرت وجود علاقة ارتباطية إيجابية ودالة إحصائياً بين إدارة التغيير والكفايات الإدارية، كما اتفقت مع نتائج دراسة الزميران (2013) التي أظهرت وجود علاقة طردية موجبة ودالة إحصائياً بين إدارة التغيير والالتزام التنظيمي، ولا شك أن الدلالة الإحصائية دائماً ما تشير إلى وجود أثر للمتغير المستقل على التابع. كما ترى الباحثة أن الجانبين الإداري والخدماتي من أبعاد إدارة التغيير اللذين لهما الأثر الكلي على الجدارات الوظيفية بأبعادها مما يعزز دور هذين الجانبين في عملية إدارة التغيير واعتمادها بشكل كبير على توفرهما أكثر من اعتمادها على البعد الأكاديمي، بمعنى أن المدير القادر على الإدارة وتقديم الخدمات للمعلمين في مجال عمليات الاختيار والتوجيه يمتلك جدارات وظيفية من شأنها المساهمة في إدارة التغيير لصالح العملية التعليمية التربوية.

3.5 التوصيات والمقترحات

1.3.5 التوصيات

في إطار ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، توصي الباحثة بالآتي:

أولاً: إشراك مديري المدارس في عملية الاختيار في مجالات التوظيف وإدارة العملية التعليمية التربوية، في سبيل المساهمة في عملية إدارة التغيير في مدارسهم كونهم الفئة الأكثر اتصالاً بالمعلمين.

ثانياً: تعزيز قدرات المديرين من خلال تأهيلهم ليكونوا مساهمين رئيسيين في عملية التغيير في مدراسهم.

ثالثاً: وضع برامج تدريبية متخصصة ومكثفة للفئات المقاومة للتغيير ، والأكثر خبرة من المعلمين في سبيل تعزيز المامهم بمتطلبات عملية التغيير، والمساهمة في إشراكهم فيها في سبيل تقليل عمليات مقاومات التغيير.

رابعاً: وضع معايير موضوعية لاختيار المديرين تستند إلى امتلاكهم للجدارات الوظيفية وإيمانهم بالتغيير الإيجابي لضمان موضوعية المساهمة في التغيير.

خامساً: إجراء دراسات أكثر عمقاً وتخصصاً في مجال إدارة التغيير ودور مديري المدارس فيها.

سادساً: إدخال عملية إدارة التغيير إلى المناهج التعليمية لما سيكون لها من آثار مستقبلية إيجابية على الجيل القادم من المعلمين والمديرين.

2.3.5 مقترحات

تقترح الباحثة إجراء الدراسات تحت العناوين الآتية:

أولاً: دور العلاقة التكاملية بين الجدارات الوظيفية وإدارة التغيير في التحولات على محتوى المناهج الفلسطينية.

ثانياً: نموذج معايير مقترحة لاختيار مديري المدارس بما يتلاءم ومتطلبات ادارة التغيير.

ثالثاً: تقترح الباحثة وضع نظام خاص باختيار المديرين من قبل وزارة التربية والتعليم، يبنى على مبدأ النزاهة والشفافية شاملاً للخطوط العريضة والأساسية لعملية الاختيار بما يساهم في الانتقال من الإدارة الكلاسيكية إلى الإدارة الحديثة المواكبة للتطور التقني والتكنولوجي واحتياجات الابداع للمعلمين، والطلاب.

المصادر والمراجع

المراجع باللغة العربية

أبازيد، رياض محمد. (2020). مدى تطبيق معايير الجدارة في اختيار المديرين في مراكز الوزارات في الأردن، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت، الأردن.

أبو بكر، منة الله. (2020). أثر الجدارات الوظيفية للعاملين على فاعلية تطبيق بطاقات الأداء المتوازن، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التجارة، جامعة عين شمس، جمهورية مصر العربية.

أبو حسنين، محمد. (2015). درجة ممارسة المشرفين التربويين إدارة التغيير وعلاقتها بمستوى أداء معلميهم في المدارس الإعدادية بمحافظة غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

أبو زيد، صلاح محمد سالم. (2015). العلاقة بين مكونات رأس المال الفكري وتحسين جدارات الموارد البشرية دراسة ميدانية على وزارة الإسكان والمرافق لبيبا، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التجارة، جامعة عين شمس، جمهورية مصر العربية.

أبو سمرة، أسماء. (2014). فاعلية اتخاذ القرار وعلاقتها بقيادة التغيير لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

أبو سلوت، سامر. (2014). درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية التابعة لوكالة الغوث بمحافظة غزة إدارة التغيير من وجهة نظر رؤوسيهم وعلاقتها بضغط العمل لديهم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

أبو العز، عواطف عبد الفتاح. (2010). متطلبات تفعيل أسلوب إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية العامة في ضوء المتغيرات العالمية، مجلة كلية التربية بجامعة المنصورة، 1 (74): 58-89.

الأشقر، فارس. (2011). فلسفة التفكير ونظريات في التعلم والتعليم، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.

الأغا، صهيب كمال وعساف، محمود عبد المجيد. (2014). الإدارة والتخطيط التربوي: نماذج وتطبيقات عملية، عمان: الجنادرية للنشر والتوزيع.

الأكلبي، عايض شافعي. (2018). دور القيادة الاستراتيجية في دعم الأداء المؤسسي، دراسة علمية بالتطبيق على جامعة شقراء وكلياتها، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، 19 (1): 51-73.

إدريس، ثابت. (2001). المدخل الحديث في الإدارة العامة، القاهرة: الدار الجامعية. البدائية، فيصل خير الله ومريزق، هشام يعقوب. (2013). المدرسة المعاصرة، عمان: أمواج للطباعة والنشر والتوزيع.

بربخ، فرحان حسن. (2012). إدارة التغيير وتطبيقها في الإدارة المدرسية، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

بشمانى، شكيب. (2014). دراسة تحليلية مقارنة للصيغ المستخدمة في حساب حجم العينة العشوائية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، دمشق، 36 (5): 85-100.

البكري، سهام عبد المنعم. (2015). التعلم النشط. القاهرة: دار الكتب.

بعلوشة، محمد رفيق خليل. (2017). واقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة في ضوء إدارة التغيير وسبل تحسينه، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

بني عيسى، ميساء. (2014). دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، دراسات- العلوم الإدارية ، 1(2) 326_347

بو عليان، فاطمة سميح. (2014). برنامج تدريبي مقترح لتنمية الكفايات الإدارية للإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء متطلبات إدارة التغيير، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، الأردن، 9 (26): 1_29.

التميمي، ميسون (2005). تطوير الاشراف التربوي للمرحلة الأساسية الدنيا في فلسطين، (رسالة دكتوراة غير منشورة)، جامعة عين شمس، جمهورية مصر العربية.

الجعرات، فايز محمد شحاد. (2017). درجة استخدام مديري المدارس الثانوية الحكومية لأسلوب الهندسة الإدارية وعلاقتها بدرجة ممارستهم إدارة التغيير في محافظة البلقاء، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

الجربوعة، مصطفى محمد. (2018). إدارة الموارد البشرية، عمان: دار النفيس للنشر والتوزيع. الجوارنة، المعتصم بالله ووصوص، ديمة محمد. (2008). التربية وإدارة التغيير، عمان: دار الخليج للنشر والتوزيع.

الجزاوي، محمد. (2018). صناعة الوعي الاقتصادي في ثلاثين درسا، لندن: E-Kutub Ltd. حامدي، عبد الحميد. (2015). دور الكفايات الوظيفية في تدعيم الاستراتيجية التنافسية

للمنظمات المعاصرة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، الجزائر.

حريم، حسين. (2003). إدارة المنظمات "منظور كلي، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

- حريم، حسين. (2006). السلوك التنظيمي، عمان: دار الحامد للنشر.
- حسان، حسن محمد والعجمي، محمد حسنين. (2013)، الإدارة التربوية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- حسن، إبراهيم حسين. (2018). دراسات في التربية والادب والفكر الديني، القاهرة: دار العلم والايمان للنشر والتوزيع.
- الحيالي، أنعام. (2015). إدارة التغيير في منظمات الأعمال، عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.
- خاطر، محمد إبراهيم عبد العزيز. (2018). آليات مقترحة لتطوير أداء القيادات التعليمية بجمهورية مصر العربية في ضوء مدخل بناء الجدارة المهنية، مجلة الإدارة التربوية، 20 (20): 78-11.
- خلدون، عبد الله الصعوب. (2017). دور الجدارات الوظيفية في تحسين الأداء التربوي لدى موظفي مديريات الشباب ومرافقها في الأردن، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة أم درمان الإسلامية، الخرطوم، السودان.
- الخضيري، محسن. (2003). إدارة التغيير مدخل اقتصادي للسيكولوجيا الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق تفوق، دمشق: دار الرضا.
- رزوق، ابتسام. (2018). أثر إدارة التغيير على جودة الخدمات في مؤسسة اتصالات الجزائر، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
- الدليمي، طارق عبد أحمد. (2015). الإشراف التربوي واتجاهاته المعاصرة، عمان: مركز دبيونو لتعليم التفكير.
- دودين، أحمد يوسف. (2020). إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

دويكات، بدر رفعت والعمد، سليمان وأبو جعب، ايمان. (2015). مستوى الكفايات الوظيفية لأداء

أعضاء الهيئة التدريسية في كليات التربية الرياضية بالجامعات الفلسطينية في ضوء

البحوث الشاملة، كلية العلوم التربوية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

رشيد، مازن فارس. (2018). إدارة الموارد البشرية، الرياض: العبيكان للنشر.

رضوان، محمود عبد الفتاح. (2012). الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، القاهرة:

المجموعة العربية للتدريب والنشر.

الرميزان، عبد الرحمن بن عبد الله. (2013). إدارة التغيير وعلاقتها بسلوك المواطن التنظيمية

لمنسوبي حرس الحدود بالمنطقة الشرقية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف

العربية للعلوم الأمنية، السعودية.

رياض، أحمد محمد أبا زيد. (2008). مدى تطبيق معايير الجدارة في اختيار المديرين في مراكز

الوزارات. الأردن. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 4 (1): 45-63.

رياض، طه كامل. (2009). نموذج الجدارة الوظيفية، وضع القياسات، وتخطيط السياسات،

واستخدام الأدوات، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التجارة، جامعة قناة السويس،

جمهورية مصر العربية.

الزعبير، إبراهيم. (2010). إدارة التغيير الأسس والمنطلقات الفكرية، الإسكندرية: دار الجامعة

الجديدة.

السكرانة، بلال. (2010). القيادة الإدارية الفاعلة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

السميرت، سبأ موسى طعيمة. (2018). أثر بناء الجدارت الوظيفية في تحقيق الميزة التنافسية

لمنظمات الأعمال: دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية، (رسالة ماجستير غير

منشورة)، كلية الأعمال، جامعة الاسراء الخاصة، الأردن.

سيد، عمرو جابر قرني. (2020). برنامج في التنمية الوظيفية قائم على الجدارات المهنية لتنمية الوعي بالذات لدى معلمي المواد الفلسفية والاجتماعية. مجلة البحث العلمي في التربية،

جامعة عين شمس، (21): 165-209.

الشافعي، مليحة عبد الكريم. (2021). في محراب الكلمة، الجدارة في الإدارة، مجلة الرابطة الإلكترونية.

الشتوي، عبد الرحمن. (2017). جدارات القائد (2030). فعاليات اليوم العالمي للجودة، الهيئة السعودية للمواصفات والجودة، السعودية

شقورة، منير حسن أحمد. (2012). إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

الصالح، خالد بن سليمان. (2012). واقع إدارة التغيير لدى المدارس في منطقة القصيم التعليمية والصعوبات التي تواجههم عند تطبيقها، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 5 (2): 153-49. صيام، رسلان. (2017). فاعلية برنامج القيادة من أجل المستقبل وعلاقته بقيادة التغيير لدى مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية في محافظات غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الصيرفي، محمد. (2014). الاحتراف الإداري الحكومي، عمان: دار الفجر للنشر والتوزيع. الطائي، حميد وصالح، أحمد علي والوائلي، دينا فاضل. (2018). إدارة الجدارات والمواهب، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

الطحاينة، زياد لطفي. (2015). تصنيف عمليات إدارة المعرفة في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية. مجلة العلوم التربوية، ، 42 (2): 571-585.

طه، عاطف جابر. (2013). قضايا إعلامية معاصرة في الموارد البشرية، القاهرة: الدار الأكاديمية للعلوم.

الطويل، هاني. (1998). الإدارة التربوية والسلوك المنظمي سلوك الأفراد والجماعات في النظم، عمان: دار وائل للنشر.

الطيبي، خضر مصباح إسماعيل. (2010). إدارة التغيير التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين، عمان: دار المكتبة للنشر والتوزيع.

عبد الغفار، السيد أحمد. (2010). تصور مقترح لممارسة إدارة التغيير التربوي لدى القادة الإداريين بالإدارات التعليمية. مجلة دراسات تربوية واجتماعية، 16 (2): 136-77.

عبوي، زيد. (2006). الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

عرفة، سيد. (2012). اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، عمان: دار الرابحة للنشر والتوزيع.

العصيمي، تركي بن دغيم محيسن. (2013). واقع ممارسة إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المشرفين التربويين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة: السعودية.

عليما، صالح. (2007). العمليات الادارية في المؤسسات التربوية، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

العميان، محمود. (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

عوده، أحمد وملكاوي، فتحي حسن. (1992). أساسيات البحث العلمي في التربية والعلوم الإنسانية : عناصر البحث ومناهجه والتحليل الإحصائي، إريد: مكتبة الكتابي.

العيسى، إيناس. (2020). إدارة الإدارة: إدارة التغيير وإدارة الجودة الشاملة والإدارة الإلكترونية، عمان: دار الشروق.

الفرا، ماجد محمد والزعنون، محمد منصور. (2008). واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية سلسلة الدراسات الإنسانية، 16 (2): 693-743.

القريوتي، محمد. (2008). نظرية المنظمة والتنظيم، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

القششان، عبد العزيز عبد السلام. (2020). درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لمبادئ الحكومة وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى معلمهم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

قطيشات، ليلي عبد الحليم. (2014). الكفايات المهنية في المؤسسات التربوية، عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.

الكردي، أحمد. (2009). نموذج الجدارة الوظيفية وضع القياسات وتخطيط السياسات واستخدام الأدوات، موسوعة الإسلام والتنمية، جامعة قناة السويس، جمهورية مصر العربية.

الكردي، زهير محمود. (2016). استراتيجية مقترحة لتطوير قيادة التغيير في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة في ضوء مبادئ التنمية المستدامة الجامعة الإسلامية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

المبروك، فرج. (2017). مدير المدرسة والإدارة المدرسية، القاهرة: دار حميثرا للنشر والترجمة.

محمد، محمد الحسيني. (2010). متطلبات تطبيق التغيير التنظيمي بالمؤسسات التعليمية، مجلة كلية التربية بجامعة المنصورة، 74 (1): 92 - 118.

محمد، جمال عبدالله. (2014). إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، عمان: دار المعزز للنشر والتوزيع.

محمد، عبد الناصر محمد رشاد. (2020). الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية. تصور مقترح، مجلة الإدارة التربوية، 7 (25): 105-207.

مسلم، عبد الله حسن. (2015). الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، عمان: دار المعزز للنشر والتوزيع.

مصطفى، محمد كمال. (2015). موسوعة 100 سؤال في إدارة الموارد البشرية، الجيزة: مركز الخبرات المهنية للنشر بميك.

المغربي، محمد الفاتح محمود بسير. (2020). إدارة المعرفة، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي. ملاحجي، بكرى عبد الرحمن. (2014). الجدارات الوظيفية كمتغير وسيط في التأثير على دافعية الموظفين نحو تطبيق نظم الحكومة الإلكترونية، دراسة تطبيقية على وزارة التنمية الإدارية بمصر، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التجارة، جامعة شمس، القاهرة، مصر.

الملكوي، إبراهيم. (2017). الجدارات الجوهرية- الطاقة نحو التفوق- الدليل التنموي للفرد والمنظمة، عمان: الوراق للنشر والتوزيع.

النجار، أحمد كرم، شعيب محمد محمود. (2020). واقع حزم الجدارات الوظيفية في الفنادق المصرية، تأثيرها في تطوير أداء القيادات الإدارية، من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام والمشرفين في الفنادق، المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، جامعة الفيوم، 14 (1): 68-

.82

الهاجري، مها عبدالله مطلق. (2016). اثر التغيير التنظيمي في الأداء التشغيلي للشركات العاملة في قطاع النفط الكويتي، (رسالة منشورة)، جامعة آل البيت، الكويت.

المراجع الأجنبية:

- Beer, M., & Eisenstat, R. (2009). Why Change Programs Does not Produce Change?, **Harvard Business Review**, 68 (6): 158-166.
- Garcia, E. (2011). **A tutorial on correlation coefficients, information**, retrieval-18/7/2018. Available at : <https://pdfs.semanticscholar.org>.
- Cheng, C., & Tsou, F. (2016). **The influence of leadership competency education on the development of leadership potential: enrichment courses for college students.**
- Jimmieson, N; White, Katherine, & Peach, Megan. (2006). **Employee readiness for change:Utilizing the theory of planned behavior to inform change management.** Proceedy 204(1) Academy of Management, California:USA.
- Harrison, Charles. (2010). **The self- aware organization: A metacognitive approach to change management in a small rural school.** Doctoral dissertations, University of Phoenix, ED 521577, ERIC.
- MacAfee, Ashley, K. (2015). **The predictive relationship between teacher burnout and resistance to change.**Dochrel disselahon, Liberty University, Virginiaia.
- Moscoso, Silvia., & Salgado, F. Jesús. 2004. Fairness Reactions to Personnel Selection Techniques in Spain and Portugal. **International Journal of Selection and Assessment**, 12 (1-2s): 187-196.
- Odom, Maik., & Hoffman, Thomas. (2013). The concept of competencies in the contexts of education for sustainable development- (ESD), **international Journal of Technology Management and Sustainable Development**, 5 (3): 41-53.
- Stewart, J., & Kringas, P. (2003). Change management strategy and value in six agencies from the Australian Public Service. **Public Adminstration Review**. 63 (6): 675- 688.
- Spence, Barry. (2006). How to fill a stubborn vacancy, **People Management**, 12 (11): 42-43.

الملاحق

أ. أداة الدراسة قبل التحكيم

ب. قائمة المحكمين

ت. أداة الدراسة بعد التحكيم

ث. كتاب تسهيل المهمة

الملحق (أ): أداة الدراسة قبل التحكيم

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة القدس المفتوحة

كلية الدراسات العليا

برنامج ماجستير الإدارة والإشراف التربوي

حضرة الأستاذ الدكتور المحترم

تقوم الباحثة بدراسة تهدف التعرف إلى "إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بتطوير الجدارات الوظيفية لديهم من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والإشراف التربوي في جامعة القدس المفتوحة، أضع بين أيديكم الاستبانة الخاصة بدراستي، ولثقة المطلقة بكم، فإنني أرجو منكم تحكيم هذه الأداة ليتسنى إتمام رسالة الماجستير المتعلقة بالبحث المذكور، ولتحقيق ذلك فقد اطّلت الباحثة على مجموعة من المقاييس بهذا المجال.

وقد صممت الاستبانة من جزأين، هي:

الجزء الأول: ويشمل البيانات الشخصية والعامة.

الجزء الثاني: ويتكون من مقياسي إدارة التغيير والجدارات الوظيفية.

شاكرة لكم حسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

الباحثة: حنان محمود محمد قاسم

إشراف: أ.د. محمد عبد الاله الطيطي

بيانات المحكم:

اسم المحكم	الجامعة	الرتبة العلمية	التخصص

الجزء الأول: البيانات الشخصية والعامية: أرجو التكرم بوضع إشارة (X) في المربع الذي يتفق

وحالتك:

A1	الجنس	ذكر ()	أنثى ()
A2	المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل ()	ماجستير فأعلى ()
A3	عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات ()	من 5-10 سنوات ()
A4	التخصص	علمي ()	أدبي ()
A5	المسمى الوظيفي	مشرف تربوي ()	معلم ()

الجزء الثاني: مقياس إدارة التغيير.

إدارة التغيير اصطلاحاً: المعالجة الفعالة للضغوط اليومية المتغيرة، والتي يتعرض لها الشخص نتيجة للتقدم والتطور في جوانب الحياة المادية، وغير المادية، والأفكار، والتفاعل معها داخل مؤسسات الأعمال، و خارجها من خلال ممارسة العمليات الادارية بكفاءة، و فعالية؛ للوصول إلى الوضع المنشود (الحيالي، 2015).

وتعرف الباحثة إدارة التغيير إجرائياً: التحول من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبلي المنشود خلال فترة زمنية محددة، بأقل تكلفة وأقل وقت، واستخدام الموارد المتاحة بشرية، قانونية، مادية، وزمنية، بكفاءة وفعالية.

وقد شملت المقياس في صورته الأولية (30) فقرة، علماً أن الإجابة على فقرات الأداة ستكون وفقاً

لتدرج ليكرت الخماسي على النحو التالي:

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

الرقم	الفقرة	انتماء الفقرة للبعد		الصياغة اللغوية		مناسبتها للبيئة		التعديل المقترح "إن وجد"
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	
المجال الأول: إدارة التغيير في المجال الإداري لدى مديري المدارس الحكومية								
1.	يمتلك مدير المدرسة المقدرة على استبدال الطرق التقليدية في الإدارة بالطرق الحديثة.							
2.	يمتاز مدير المدرسة بمقدرته على اقناع الآخرين بأهداف التغيير المنشود.							
3.	يمتلك المقدرة على التقييم المستمر للتغيرات الحاصلة في المدرسة.							
4.	يحرص مدير المدرسة على التدرج في تنفيذ خطط التغيير في المدرسة.							
5.	يرتب مدير المدرسة الأولويات في تنفيذ التغيير وفقاً لدرجة أهمية الحاجات.							
6.	يكيف القواعد والتعليمات المطبقة في المدرسة مع متطلبات التغيير							
7.	يضع برنامجاً زمنياً معلناً لتنفيذ إجراءات التغيير وفق مراحل محددة.							
8.	يتعاون مع المعلمين في وضع الخطة المستقبلية للمدرسة							
9.	يراعي المدير أهداف المدرسة وأولوياتها أثناء صنع القرارات خلال عملية التغيير.							
10.	يأخذ المدير الخطط السابقة بعين الاعتبار عند تطوير خطط مستقبلية.							
المجال الثاني: إدارة التغيير في المجال الأكاديمي لدى مديري المدارس الحكومية.								
11.	يحفز المعلمين على استخدام استراتيجيات تدريسية حديثة تزيد من إثراء المنهاج.							
12.	يشجع المعلمين على استخدام الأسلوب العلمي في حل ما يواجههم من مشكلات.							
13.	يعزز التنافس الإيجابي بين المعلمين في تطوير أساليب جديدة للتعليم والتعلم.							

الرقم	الفقرة	انتماء الفقرة للبعد		الصياغة اللغوية		مناسبتها للبيئة		التعديل المقترح "إن وجد"
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	
14.	يوفر البرامج التدريبية اللازمة لاكتساب المعلمين الممارسات الجديدة التي تتماشى مع نوعية البرامج التي يقدمونها.							
15.	يكافئ المعلمين ذوي المبادرات الإبداعية في تطوير العمل داخل المدرسة.							
16.	يحث المعلمين على استكمال دراساتهم العليا لمواصلة نموهم المهني							
17.	يهتم مدير المدرسة بإدخال الطرق وأساليب العمل الفنية الحديثة.							
18.	يشجع المعلمين على تقديم تطبيقات عملية تساهم في عملية الإبداع.							
19.	يساعد المعلمين على ابتكار أساليب وأنشطة جديدة تساعد في تدريس المنهاج.							
20.	يوجه المعلمين لإنتاج الوسائل التعليمية اللازمة من خامات البيئة المحلية.							
21.	يسهم في النمو المهني للمعلمين وتطوير أدائهم وفق خطة زمنية محددة.							
المجال الثالث: الأسلوب التراسلي أو التسيبي يقوم بالاعتماد على المرؤوسين في إتخاذ القرارات، وفي صياغة أهداف المؤسسة، فيهمل القائد المؤسسة، ويكون تابعا للمرؤوسين								
22.	يشرف المدير على البرامج والأنشطة التي ينفذها الطلبة في البيئة المحلية.							
23.	ينظم مدير المدرسة دورات للعاملين لربط المدرسة بالبيئة المحلية.							
24.	يؤكد على العلاقات التعاونية والاحترام المتبادل بين المعلمين.							
25.	يحدد الاهداف في ضوء احتياجات أولياء الأمور.							
26.	يساعد المعلمين على التواصل والتفاعل مع الآباء والمجتمع المحلي.							

الرقم	الفقرة	انتماء الفقرة للبعد		الصياغة اللغوية		مناسبتها للبيئة		التعديل المقترح "إن وجد"
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	
27.	يحرص على حضور اجتماعات مجالس المعلمين.							
28.	ينشر في المدرسة ثقافة العمل التعاوني من خلال الفرق والدعم المتبادل.							
29.	يزود المعلمين بالمهارات التي تساعدهم على التغلب على المشكلات التي تواجههم.							
30.	يشرك أولياء الأمور في متابعة أداء أبنائهم من خلال موقع المدرسة الإلكتروني.							

الجزء الثالث: مقياس الجدارات الوظيفية.

تعريف الجدارات الوظيفية اصطلاحاً: نظام يتم فيه اتخاذ القرارات المتعلقة بالأفراد، على أساس قواعد ومعايير موضوعية عامة ومجردة، وليست شخصية، يتم تطبيقها بغض النظر عن الشخص الذي يتم تطبيقها عليه، وهكذا فإن توظيف الأفراد يكون على أساس ما يتمتعون به من معارف ومهارات وقدرات مطلوبة لأداء العمل، ويتم تحديد رواتبهم على أساس القيمة التي تم تحديدها للمؤهلات المطلوبة لشغل الوظائف، ويجري تقييم أدائهم ومكافأتهم بناء على الأداء الفعلي لمهام أعمالهم (رشيد، 2018).

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها مجموعة من المواصفات الإيجابية، والتي تجعل الفرد المناسب جدير بالعمل في المكان المناسب، وهذه المواصفات منها شخصية، ومنها مكتسبه بالخبرة العملية، ولها تأثير مباشر وغير مباشر على كفاءة وفاعلية كلا من العمل والعاملين والمستفيدين.

الرقم	الفقرة	انتماء الفقرة للبعد		الصياغة اللغوية		مناسبتها للبيئة		التعديل المقترح "إن وجد"
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	
المجال الأول: الجدارات الوظيفية في مجال (المرونة) لدى مديري المدارس الحكومية								
1.	يقبل مدير المدرسة وجهات نظر المعلمين بشكل منطقي وعقلاني.							
2.	يفهم التغييرات الحاصلة في مجتوى العمل وسياقاته							
3.	يتبنى الطرق الحديثة في العمل.							
4.	يمتاز بالقدرة على التحول نحو استراتيجيات أولويات الأداء.							
5.	يجيب على الاسئلة المرتبطة بالعمل.							
6.	يظهر المعرفة العميقة بالعمل.							
7.	يؤيد المعارف الجديدة بالعمل ويدافع عنها بشكل منطقي.							
المجال الثاني: الجدارات الوظيفية في مجال (التفكير التحليلي) لدى مديري المدارس الحكومية								
8.	يقسم المشكلة وجزؤها إلى مكوناتها الأساسية.							
9.	يربط بين مكونات المشكلة بصورة علمية.							
10.	يحدد أسباب المشكلة والنتائج المترتبة عليها.							
11.	يمتاز بالقدرة على القيام بالتحليلات للمواقف المعقدة والشائكة.							
12.	يتحرى عن المعطيات والمعلومات بشكل شخصي.							
13.	يطرح الأسئلة اللازمة للحصول على المعلومة بشكل متصل ومترابط.							
14.	يبذل الجهد المنظم في الحصول على المعلومات والتغذية الراجعة.							
المجال الثالث: الجدارات الوظيفية في مجال (الاتصالات والفهم وسرعة الاستجابة) لدى مديري المدارس الحكومية								
15.	يمتاز بالقدرة على تفسير تصرفات المعلمين وفهم مسبباتها.							
16.	يعبر عن ذاته بثقة عالية.							
17.	يظهر الاستقلالية من خلال حل المشكلات واتخاذ القرارات							

التعديل المقترح "إن وجد"	مناسبتها للبيئة		الصياغة اللغوية		انتماء الفقرة للبعد		الرقم	الفقرة
	غير مناسبة	مناسبة	غير واضحة	واضحة	غير منتمية	منتمية		
							18.	يشارك في حل قضايا العمل بشكل فعال.
							19.	يحافظ على ثقته بأدائه بالرغم من الظروف الصعبة.
							20.	يمتاز بالقدرة على التخطيط لبناء علاقات فاعلة في المستقبل.
							21.	يستجيب ويتفهم للقضايا المتعلقة بلغة الجسد.

انتهت الاستبانة

مع خالص شكري واحترامي،،

الملحق (ب)
قائمة المحكمين

الرقم	الاسم	الرتبة	التخصص	الجامعة
1.	أ. د خالد القيرواني	أستاذ	إدارة تربوية	جامعة القدس المفتوحة
2.	أ.د محمد أحمد شاهين	أستاذ	إرشاد نفسي	جامعة القدس المفتوحة
3.	أ. د يحيى ندى	أستاذ	إدارة تربوية	جامعة القدس المفتوحة
4.	د. باسم شلش	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	جامعة القدس المفتوحة
5.	د. معتصم مصلح	أستاذ مساعد	مناهج وطرق التدريس	جامعة القدس
6.	د. جمال بحيص	أستاذ مشارك	تخطيط تربوي	جامعة القدس المفتوحة
7.	د. محمود زيادة	أستاذ مساعد	إدارة تربوية	وزارة التربية والتعليم
8.	د. ناصر الأغا	أستاذ مساعد	إدارة تربوية	جامعة القدس المفتوحة
9.	د. رولا الرمحي	محاضر	مناهج وعلوم وأساليب	جامعة بيرزيت
10.	د. أشرف أبو خيران	أستاذ مساعد	مناهج تربوية	جامعة القدس

الملحق (ت): أدوات الدراسة بعد التحكيم
أولاً: الاستبيان



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

برنامج الماجستير في الإدارة والإشراف التربوي

المشرف المحترم/ المشرفة المحترمة

المعلم المحترم/المعلمة المحترمة

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بدراسة تهدف إلى معرفة "إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بتطوير الجدارات الوظيفية لديهم في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والإشراف التربوي في جامعة القدس المفتوحة، لذا أعدت هذه الاستبانة والمتعلقة بموضوع البحث نرجو تعاونكم ومساعدتكم في تعبئة الاستبانة بدقة وعناية وموضوعية، علماً بأن المعلومات التي نحصل عليها ستعالج بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

الباحثة: حنان محمود محمد قاسم

إشراف: أ.د. محمد عبد الاله الطيبي

أرجو التكرم بوضع إشارة (X) في المربع المناسب:

الجزء الأول- البيانات الشخصية والعامية:

A1	الجنس	ذكر ()	أنثى ()		
A2	المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل ()	ماجستير فأعلى ()		
A3	عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات ()	من 5-10 سنوات ()	أكثر من 10 سنوات ()	
A4	التخصص	علوم طبيعية ()	علوم حياتية ()		
A5	المسمى الوظيفي	مشرف تربوي ()	معلم ()		
A6	العمر	أقل من 30 سنة ()	من 30-40 سنة ()	أقل من 40 سنة ()	أكثر من 40 سنة ()

الجزء الثاني:أولاً- إدارة التغيير.

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
أولاً: البعد (الاداري)						
1.	يعمل مدير المدرسة على تغيير أسلوب الإدارة وفق متطلبات التغيير (الرغبة في التغيير، المعلومات اللازمة للتغيير، الحاجة إلى التغيير، الرؤية الواضحة، التطبيق الفعال، التقييم).					
2.	ينمي مدير المدرسة قدرة المعلمين على صياغة الأهداف السلوكية التعليمية (معرفية، تطبيقية، استدلالية) بما يتطلبه التغيير.					
3.	يقيم مدير المدرسة باستمرار التغييرات الحاصلة في المدرسة وفق أساليب حديثة (توظيف تكنولوجيا المعلومات).					
4.	يتدرج مدير المدرسة في تنفيذ خطط التغيير وفق رؤية حديثة.					
5.	ينفذ مدير المدرسة أولويات التغيير وفقاً لدرجة أهمية حاجات المدرسة (المادية، والبشرية).					
6.	يطبق مدير المدرسة التعليمات الواردة من وزارة التربية والتعليم وفق متطلبات التغيير.					
7.	يعمل مدير المدرسة على تنفيذ البرامج التربوية الحديثة ضمن المراحل الزمنية المحددة (برامج القيادة الإبداعية).					

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
8.	يعمل مدير المدرسة على نشر ثقافة التغيير في المجتمع المدرسي من خلال اطلاع المعلمين على المستجدات في العمل.					
9.	يستخدم مدير المدرسة استراتيجيات مناسبة لتحقيق التغيير (التطبيق العملي، إثارة عدم رضى العاملين، ربط المكافأة بالتغيير، المشاركة في القرارات).					
ثانياً: البعد الأكاديمي						
10.	يوفر مدير المدرسة للمعلمين التقنيات الحديثة (الأجهزة الذكية، البرامج) لمساعدتهم على تطوير أدائهم.					
11.	يطبق مدير المدرسة أساليب حديثة تساعد المعلمين في تدريس المنهاج (توظيف تكنولوجيا المعلومات).					
12.	يطبق مدير المدرسة الأسلوب العلمي الحديث في حل ما يواجه المعلمين من مشكلات تعليمية (إدراك المشكلة، تعريف المشكلة، جمع المعلومات، تحليل البيانات، اختيار البدائل).					
13.	يستخدم مدير المدرسة برامج حديثة (الالكترونية) لرصد نقاط الضعف عند المعلمين لإعداد خطط علاجية لهم.					
14.	يستخدم مدير المدرسة أساليب التحفيز الحديثة (المكافآت المادية والمعنوية) للمعلمين للإثارة الدافعية عند الطلبة.					
15.	يطبق مدير المدرسة أساليب حديثة لمتابعة نشاطات المعلمين وأعمالهم الكتابية.					
16.	يزود مدير المدرسة المعلمين بالموارد المالية لمساعدتهم على إنتاج الوسائل التعليمية اللازمة حتى تتماشى مع كل ما هو جديد في مجال التعليم.					
ثالثاً: البعد الخدماتي						
17.	يطور مدير المدرسة أداء العمل بتوفير أجهزة					

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
	تكنولوجية حديثة (الأجهزة الذكية) لتتماشى مع المناهج الفلسطينية.					
18.	يضع مدير المدرسة ميزانية خاصة لتوفير وسائل التكنولوجيا الحديثة لتطوير العملية التعليمية.					
19.	يهتم مدير المدرسة بالخطوة التشغيلية للمدرسة.					
20.	يعمل مدير المدرسة على تنفيذ برامج تدريبية للطواقم الإداري والتعليمي من أجل الرقي بالعمل المدرسي.					
21.	يشرك مدير المدرسة المعلمين والمجتمع المحلي في إعداد الخطط الاستراتيجية .					
22.	يزود مدير المدرسة المعلمين بكل ما يلزمهم من أدوات ليتمكنهم من التأقلم في المدرسة بكل ما فيها من (عاملين، قوانين، واحتياجات).					
23.	يزود مدير المدرسة المعلمين بقراءات تربوية جديدة (أبحاث تربوية، تجارب مدارس مجاورة، مقالات تربوية) لإثراء أساليب التعليم والتقويم لديهم.					
24.	يزود مدير المدرسة المعلمين بالمهارات الحديثة(اتصال وتواصل، التفكير الناقد، حل المشكلات) للتغلب على المشكلات التي تواجههم.					
25.	يشرك مدير المدرسة أولياء الأمور في متابعة أداء أبنائهم من خلال موقع المدرسة الإلكتروني.					

ثانياً: - الجدارات الوظيفية

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
	أولاً: بعد (المرونة)					
1.	يتقبل مدير المدرسة وجهات نظر المعلمين بشكل منطقي ضمن رؤية عقلانية.					
2.	يفهم مدير المدرسة التغيرات الحاصلة في محتوى العمل من خلال السياقات الحديثة (الوسائل					

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
	المستخدمة التي تتلاءم مع التغييرات).					
3.	يتبنى مدير المدرسة الطرق الحديثة في العمل (في التخطيط، التنفيذ، والاجراءات، والتنظيم).					
4.	يمتاز مدير المدرسة بالقدرة على التأقلم مع التغييرات السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، العلمية، التكنولوجية) الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية.					
5.	يجيب مدير المدرسة عن الاسئلة المرتبطة بالعمل.					
6.	يطبق مدير المدرسة المعرفة العميقة بالعمل (الإجراءات، الممارسات، الخطط، التنفيذ).					
7.	يدافع مدير المدرسة عن المعارف الجديدة بمنطقية وحرص ودعم دائم.					
ثانياً: بعد (التفكير التحليلي)						
8.	يقسم مدير المدرسة المشكلة إلى مكوناتها الأساسية.					
9.	يربط مدير المدرسة بين مكونات المشكلة بصورة علمية.					
10.	يحدد مدير المدرسة أسباب المشكلة والنتائج المترتبة عليها.					
11.	يمتاز مدير المدرسة بالقدرة على القيام بالتحليلات للمواقف المعقدة والشائكة.					
12.	يتحرى مدير المدرسة عن المعطيات والمعلومات بشكل شخصي.					
13.	يطرح مدير المدرسة الأسئلة اللازمة للحصول على المعلومة بشكل متصل ومترابط.					
14.	يبذل مدير المدرسة الجهد المنظم في الحصول على المعلومات والتغذية الراجعة.					
15.	يتمتع مدير المدرسة بالقدرة على التحليل النقدي.					
ثالثاً: بعد (الاتصال)						
16.	يمتاز مدير المدرسة بالقدرة على تفسير تصرفات المعلمين و مسيبياتها.					

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
17.	يظهر مدير المدرسة الاستقلالية في اتخاذ القرارات بعد حل المشكلات .					
18.	يشرك مدير المدرسة في حل قضايا العمل بشكل فعال.					
19.	يعبر مدير المدرسة عن قدرته على الأداء بثقة عالية وفي جميع الظروف.					
20.	يمتاز مدير المدرسة بالقدرة العالية على التخطيط لعلاقات جيدة لمستقبل تعليمي فاعل.					
21.	يستجيب مدير المدرسة للقضايا المتعلقة بلغة الجسد (الإشارات، والإيماءات، التواصل البصري).					
22.	يمتاز مدير المدرسة بالقدرة على تفسير تصرفات المعلمين ومسبباتها.					
23.	يظهر مدير المدرسة الاستقلالية في اتخاذ القرارات بعد حل المشكلات .					
رابعاً: بعد (الابتكار)						
24.	يمتاز مدير المدرسة بالقدرة على التخيل والتنبؤ (بالأهداف، المشكلات، المعوقات، ربط الأحداث، استشراف المستقبل، نقاط القوة والضعف).					
25.	يعمل مدير المدرسة على تشجيع والابتكار داخل المدرسة.					
26.	يستخدم مدير المدرسة وسائل التكنولوجيا الفاعلة في إدارة المدرسة بدمجها بالعمل بفاعلية وكفاءة.					
27.	يشرك مدير المدرسة المعلمين والطلاب وأولياء الامور في اتخاذ القرارات المؤثرة في عمل المدرسة بهدف رفع مستوى المسؤولية.					
28.	يشجع مدير المدرسة الموهوبين ويحفزهم باستمرار					
29.	يمتلك مدير المدرسة القدرة على ايجاد البيئة التعليمية الملائمة لإنجاز العمل المطلوب منه.					
30.	يمتلك مدير المدرسة القدرة على توليد أفكار جديدة وتطبيقها.					
31.	يحرص مدير المدرسة على ابتكار أساليب جديدة لإنجاز العمل بكفاءة وفي الوقت المحدد.					

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
خامساً: بعد (التنمية الذاتية)						
32.	يحصل مدير المدرسة على معلوماته حول (المهام، النظام، التخطيط، البيئة، الأفراد من مصادر متنوعة.					
33.	يستطيع مدير المدرسة العمل بكفاءة تحت الضغوطات.					
34.	يستثمر مدير المدرسة الموارد (المادية، البشرية) بكفاءة عالية.					
35.	يحفز مدير المدرسة المعلمين من أجل تكوين ثقافة مشتركة من خلال نشر المناخ الإيجابي.					
36.	يستفيد مدير المدرسة من المستجدات والتجارب الناجحة في مجتمعه وفي المجتمعات المحيطة.					
37.	يقوم مدير المدرسة بتقويم المناخ المدرسي وثقافته بصورة مستمرة.					
38.	يعمل مدير المدرسة على الاستفادة من الأبحاث والدراسات العملية المتعلقة بالعملية التعليمية في مجال تطوير التدريس.					
39.	يبني مدير المدرسة قنوات اتصال فاعلة مع الجهات الحكومية والخاصة في المجتمع.					
40.	يمتلك مدير المدرسة قدرات ذهنية تكسبه المعارف والمهارات اللازمة لتطوير المدرسة.					
41.	يشارك مدير المدرسة في البرامج التدريبية التي تطور مهاراته ومعارفه .					
سادساً: بعد (المبادرة)						
42.	يشجع مدير المدرسة المبادرات الخلاقة بدعمها.					
43.	يساعد مدير المدرسة المعلمين في انجاز مبادراتهم.					
44.	يحرص مدير المدرسة على تقديم المبادرات التي تعمل على تحسين العمل.					
45.	يحرص مدير المدرسة على تقديم المبادرات التي تساعد على حل المشكلات.					
46.	يمتاز مدير المدرسة بالقدرة على الاستفادة من					

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	الرقم
					الموارد البشرية في المستويات الإدارية كافة.	

انتهت الاستبانة

مع خالص شكري واحترامي،،

ثانياً: المقابلة



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

برنامج الماجستير في الإدارة والإشراف التربوي

تحية طيبة وبعد،

أعدت هذه الأسئلة لطحها كأداة للمقابلات مع المعلمين والمشرفين التربويين لمعرفة "إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بتطوير الجدارات الوظيفية لديهم من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين"، نرجو تعاونكم ومساعدتكم في إنجاز هذا العمل، علماً بأن المعلومات التي نحصل عليها ستعالج بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحثة: حنان محمود محمد قاسم

إشراف: أ.د. محمد عبد الاله الطيطي

الجزء الأول- البيانات الشخصية والعامية:

A1	الجنس	ذكر ()	أنثى ()	
A2	المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل ()	ماجستير فأعلى ()	
A3	عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات ()	من 5-10 سنوات ()	أكثر من 10 سنوات ()
A4	التخصص	علوم طبيعية ()	علوم حياتية ()	
A5	المسمى الوظيفي	مشرف تربوي ()	معلم ()	
A6	العمر	أقل من 30 سنة ()	من 30-40 سنة ()	أكثر من 40 سنة ()

الأسئلة:

السؤال الأول: بعبارات بسيطة هل يمكنك أن توضح مفهوم إدارة التغيير وربطه بما يقوم به مديرو المدارس من تطوير وتجديد في مدارسهم باستمرار؟

.....

.....

السؤال الثاني: هل برأيك أن مديري المدارس لديهم القدرة على الربط بين إدارة التغيير كممارسة وبين مواكبة كل ما يدور حولهم من مستجدات؟

.....

.....

السؤال الثالث: ما الممارسات التي يقوم بها مديرو المدارس الحكومية لإحداث التغيير في مدارسهم؟

.....

.....

السؤال الرابع: ما الآثار المترتبة على التغيير الذي يحدثه مدير المدرسة داخل المدرسة وخارجها إذا مارس إدارة التغيير في مدرسته؟

.....

.....

السؤال الخامس: برأيك هل هناك جوانب محددة يجب التركيز عليها مدير المدرسة من أجل إحداث التغيير فيها؟

.....

.....

السؤال السادس: الجدارات الوظيفية هي نظام يتم فيه اتخاذ القرارات المتعلقة بالأفراد، على أساس قواعد ومعايير موضوعية عامة ومجردة، وليست شخصية، يتم تطبيقها بغض النظر عن الشخص الذي يتم تطبيقها عليه، وهكذا فإن توظيف الأفراد يكون على أساس ما يتمتعون به من معارف ومهارات وقدرات مطلوبة لأداء العمل، ويتم تحديد رواتبهم على أساس القيمة التي تم تحديدها للمؤهلات المطلوبة لشغل الوظائف، ويجري تقويم أدائهم ومكافأتهم بناء على الأداء الفعلي لمهام أعمالهم، ما رأيك بهذا التعريف، وهل يطبق في مدارسنا؟

.....

.....

السؤال السابع: برأيك هل يعتبر تمكن مدير المدرسة من فهم إدارة التغيير محفز لظهور مفهوم الجدارات الوظيفية؟

.....

.....

السؤال الثامن: ما هي أهم المواصفات التي يجب ان يتصف بها مدير المدرسة بناء على مفهوم الجدارات الوظيفية حتى يتم اختيارهم أو تعيينهم؟

.....

.....

السؤال التاسع: براك هل هناك آثار ايجابية تعود إلى تطبيق الجدارات الوظيفية في المدارس عند الاختيار أو التعيين؟

.....
.....

السؤال العاشر: ماهي الخطوات الواجب القيام بها قبل تطبيق مفهوم الجدارات الوظيفية في المدارس؟

.....
.....

السؤال الحادي عشر: هل يعتبر تطبيق مفهوم الجدارة الوظيفية مقدمة لإحداث تغيير في المدارس؟

.....
.....

السؤال الثاني عشر: ما هي الأمور التي يجب مراعاتها قبل تطبيق مفهوم الجدارات في المدارس؟

.....
.....

السؤال الثالث عشر: براك أيهما يحدث أولاً هل إدارة التغيير تؤدي إلى تغيير في القناعات وفي تطوير طرق ومقاييس اختيار المدير أم اختيار المدير وفق جدارات معينة تؤدي إلى وضع الانسان المناسب في المكان المناسب لإحداث تغيير؟

.....

انتهت الاسئلة

الملحق (ج): كتاب تسهيل المهمة

إدارة التعليم - غزة

State of Palestine
Ministry of Education
Directorate of Education - Gaza



حولة فلسطين
وزارة التربية والتعليم
مديرية التربية والتعليم / غزة

الرقم: 1/20

التاريخ: 2021/11/22

الموافق: 17 ربيع الثاني/ 1443 هـ

مديري/ات المدارس الحكومية المحترمين/ات
الحية طيبة وبعد...

الموضوع: تسهيل مهمة بحثية

بالإشارة إلى كتابي معالي وزير التربية والتعليم رقم وتاريخ 874/1/13 بتاريخ 2021/11/18

تهنئكم أطيب التهاني، وبخصوص الموضوع أعلاه، يرجى تسهيل المهمة البحثية للباحثة

حنان محمود محمد قاسم

من جامعة القدس المفتوحة للحصول على معلومات لزمة لإعداد دراسة بعنوان:

إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بتطوير الجدارات الوظيفية في محافظة رام الله من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين

مخرطة:

- 1- تتضمن الدراسة توزيع استبيان وإجراء مقابلات مع عينة من المعلمين والمشرفين التربويين في المدارس.
- 2- نظراً لظروف الجامعة يتم تطبيق الفوات البحث عبر التماذج المسبقة أون لاين وتواصل وجاهي مع المبحوثين.
- 3- يتولى الباحث أنشطة جمع البيانات بالتنسيق مع منسق البحث والتطوير والجودة في المديرية.
- 4- الاستجابة على الكوات البحثية من قبل المبحوثين طوعاً.

مع الاحترام...

د. سوبر قاسم
مدير عام التربية والتعليم



نسفة: مدير عام التربية والتعليم المحترم
نسفة: مدير الإدارة العامة للمعلمين
نسفة: مدير الإدارة الإدارية للمعلمين
قسم الإعلام: