



جامعة المنصورة
كلية التربية



متطلبات قيادة التغيير التنظيمي بمدارس التعليم المتوسط في محافظة الأحمدى

إعداد
أحمد على يوسف الخليفى

مجلة كلية التربية - جامعة المنصورة
العدد ١١٣ - يناير ٢٠٢١
متطلبات قيادة التغيير التنظيمي بمدارس التعليم المتوسط
في محافظة الأحمدى

أحمد علي يوسف الخليفي

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات قيادة التغيير التنظيمي بمدارس التعليم المتوسط في محافظة الأحمدية بولاية الكويت، وقد استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، حيث اعتمدت الدراسة على استمارة الاستبيان التي تم تطبيقها على (96) مبحوث من المدراء والمدراء المساعدون ورؤساء الأقسام بمدارس البنين والبنات، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أهمية المتطلبات البشرية لقيادة التغيير التنظيمي في عينة الدراسة جاءت مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وهذا يدل على أن قيادة التغيير التنظيمي تتأثر بشكل مباشر أو غير مباشر بالمتطلبات البشرية، كما أثبتت الدراسة أنه يمكن تحقيق الأهداف التي تسعى إليها مدارس التعليم المتوسط وكذلك المؤسسات التعليمية المختلفة، ويرجع ذلك إلى أن الإهتمام بدراسة المتطلبات البشرية تساعد في تحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة، وقد أظهرت النتائج أيضًا أن أهمية المتطلبات المادية لقيادة التغيير التنظيمي في عينة الدراسة جاءت متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وهذا يدل على أن قيادة التغيير التنظيمي تتأثر بشكل مباشر أو غير مباشر بالمتطلبات المادية داخل عينة الدراسة، وبناءً على ذلك يوصي الباحث بضرورة وضع نظام متكامل للحوافز يساهم في إحداث التغيير التنظيمي بالمدارس، كما يجب أن يتسم الهيكل التنظيمي بالمرونة لاستيعاب متطلبات التغيير بالمدرسة بعد أمر ضروري لتحقيق لتغيير التنظيمي بالطريقة المطلوبة، فضلاً عن ضرورة وضع خطة للتغيير تتناسب مع إمكانات المدرسة، ويجب أن تتوزع المشاركة المجتمعية بين المدرسة والمجتمع المحلي للعمل على تطوير رؤية المدرسة، بالإضافة إلى ضرورة تشجيع فرق العمل للمساهمة في التغيير.

كلمات مفتاحية: القيادة - التغيير التنظيمي.

Abstract

The study aimed to identify the requirements of leadership of organizational change in middle schools in Ahmadi governorate, Kuwait. The researcher used the descriptive analytical method. The study relied on the questionnaire form that was applied to (96) of directors, assistant directors and heads of departments in boys' and girls' schools. The results of the study showed that the importance of the human requirements to lead organizational change in the sample study came high from the point of view of the study sample. This shows that the leadership of organizational change is directly or indirectly affected by human requirements. As well, the study proved that the goals sought by middle schools as well as various educational institutions can be achieved, due to the fact that the interest in studying human requirements helps to make the most of the available resources. The results also showed that the importance of the physical requirements to lead organizational change in the study sample was moderate from the point of view of the study sample members. This indicates that the leadership of organizational change is directly or indirectly influenced by the material requirements within the study

sample. Accordingly, the researcher recommends the need to develop an integrated system of incentives that contributes to organizational change in schools. As well, the organizational structure must be flexible to accommodate the requirements of change in the school, which is necessary to achieve organizational change in the required method. In addition to the need to develop a plan for change commensurate with the potential of the school, and community participation should be distributed between the school and the community to work to develop the school vision, besides the need to encourage teams to contribute to change.

Key words: Leadership – Organizational Change.

أولاً- الإطار النظري للدراسة
تمهيد:

تعتبر القدرة على قيادة التغيير هي أساس عملية التنمية الإدارية، حيث تبدي قيادة التغيير اهتمامًا كبيرًا بالتحرك والانتقال من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي يتميز قدر أكبر من الكفاءة والفعالية، وذلك من خلال توظيف الموارد البشرية والتأثير عليها بشكل علمي سليم (الزهراني، ٢٠١٧: ٣٠١).

وينتج التغيير التنظيمي الناجح عن إدارة التوتر الناجم عن احتياجات المنظمة التي تتزامن مع الاستقرار والتغيير، وتقع هذه المهمة على عاتق الأشخاص الذين يشغلون مناصب قيادية في المنظمات (Hallinger, 2007:178).

ومما لا شك فيه أن القيادة لها دور مهم في تطوير وإدارة التغيير في أي مؤسسة، وذلك من خلال خلق المناخ المناسب داخل المنظمة لتبني هذا التغيير (Abbas & Asghar, 2010: 24).

ولا شك أن التغيير والتطور قضية منتشرة في كافة المدارس والأنظمة التعليمية، فالقيمة العامة العالية للتعليم تجعله خدمة عامة، بالإضافة أنها تعد إستراتيجية مهمة للحكومات، وقد أدى تحسين واستدامة نتائج الطلاب في مواجهة قوى التغيير المختلفة الناشئة عن التطورات الديموغرافية والتكنولوجية والسياسية والاقتصادية إلى دفع المدارس وأنظمة التعليم إلى القيام بتدخلات تغيير متكررة (Beycioglu& Kondakci, 2014:1).

بالإضافة إلى ذلك فإن دور القيادة في عملية التغيير التنظيمي في المدارس تتسم بالتعقيد، حيث يلزم إعداد خطة يتم من خلالها إنجاز المهمة من ناحية، ومن ناحية أخرى لا بد من تحقيق استجابات أعضاء التنظيم ليس لقبول التغيير فقط وإنما للمشاركة في تنفيذه أيضًا (الحسيني، ٢٠١٠: ٩٣).

وبناءً على ذلك سوف يتم تناول متطلبات قيادة التغيير التنظيمي بمدارس التعليم المتوسط في محافظة الأحمدية.
أولاً- مشكلة الدراسة:

تكمن مشكلة الدراسة في التغيير الذي يواجه المدارس المتوسطة بالكويت في بيئتها الخارجية والداخلية، وهذا يتطلب باستمرار مراجعة موقفها في بيئة الأعمال، فحجم التغيير الذي تواجهه هذه المدارس كبير مما يتطلب إعادة النظر في الخدمات التي تقدمها وإجراءات تنفيذ أنشطتها المختلفة، ولهذا أصبح لازماً على مدارس التعليم المتوسط تطوير مواردها البشرية من أجل زيادة قدرتها على التفاعل مع نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية والخارجية، وهذا بدوره يتطلب قيادة تحويلية لاكتشاف وتطوير مهارات -العاملين لمواجهة التغييرات التي تحدث في مدارس التعليم المتوسط بدولة الكويت، ومن هنا تظهر مشكلة الدراسة في التساؤل الآتي: ما متطلبات قيادة التغيير التنظيمي بمدارس التعليم المتوسط في محافظة الأحمدية؟
ثانياً- تساؤلات الدراسة:

- ١- ما المتطلبات التنظيمية لقيادة التغيير التنظيمي بمدارس التعليم المتوسط بمحافظة الأحمدية ؟
- ٢- ما المتطلبات البشرية لقيادة التغيير التنظيمي بمدارس التعليم المتوسط بمحافظة الأحمدية ؟
- ٣- ما المتطلبات المادية لقيادة التغيير التنظيمي بمدارس التعليم المتوسط بمحافظة الأحمدية ؟
- ٤- ما الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات قاندي المدارس المتوسطة ووكلائها بمدارس التعليم المتوسط بمحافظة الأحمدية حول متطلبات قيادة التغيير التنظيمي بمدارسهم التي تعزى لاختلاف المتغيرات الديموغرافية التالية: (طبيعة العمل - سنوات الخبرة في القيادة المدرسية)؟

ثالثًا- أهداف الدراسة:

سعت الدراسة إلى التعرف على متطلبات قيادة التغيير التنظيمي بمدارس التعليم المتوسط في محافظة الأحمدى بدولة الكويت من خلال الآتي:

١- تحديد المتطلبات التنظيمية لقيادة التغيير التنظيمي بمدارس التعليم المتوسط بمحافظة الأحمدى.

٢- تحديد المتطلبات البشرية لقيادة التغيير التنظيمي بمدارس التعليم المتوسط بمحافظة الأحمدى.

٣- تحديد المتطلبات المادية لقيادة التغيير التنظيمي بمدارس التعليم المتوسط بمحافظة الأحمدى.

٤- الكشف عن الفروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات قاندي المدارس المتوسطة ووكلائها بمدارس التعليم المتوسط بمحافظة الأحمدى حول متطلبات قيادة التغيير التنظيمي بمدارسهم التي تعزى لاختلاف المتغيرات الديموغرافية التالية: (طبيعة العمل - سنوات الخبرة في القيادة المدرسية).

رابعًا- مفاهيم الدراسة:

- القيادة:

القيادة هي الممارسات التي تعتمد عليها العمليات للتغلب على التحديات التي يقابلها كل عمل، وتعتمد القيادة على إلهام ورؤية مشتركة، وتمكين الآخرين من التصرف، وصياغة الطرق التي يتبعها الجميع، والتشجيع (Klingborg, 2006: 281).

كما تعرف القيادة بأنها عملية التأثير على أنشطة مجموعة منظمة نحو تحقيق الهدف، فالقائد هو الذي يحشد الآخرين نحو هدف مشترك بين القادة والأتباع، حيث إن القادة والأتباع والأهداف يشكلون ثلاثة دعائم ضرورية بنفس القدر للقيادة، والغرض الأساسي من القيادة هو إحداث تغيير مفيد، لا سيما التغيير غير التدريجي (Summerfield, 2014: 251).

وتعرف القيادة أيضًا بأنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة من الأشخاص وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف المجموعة (المغربي، وآخرون، ٢٠١٨: ١٦٣)

كما تعرف بأنها قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة. (يوسف، ٢٠٢٠: ٣٢٩)

وتعرف القيادة إجرائيًا بأنها دور اجتماعي رئيسي يقوم به الفرد القائد أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة بمدارس التعليم المتوسط بمحافظة الأحمدية، ويتسم هذا الدور بأن من يقوم به له القدرة والقوة على العمل بأعلى درجة من الكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية، كما أنها تعد عملية جماعية تعتمد على وجود الجماعة بالدرجة الأولى.

- التغيير التنظيمي:

يعرف التغيير التنظيمي أنه محاولة لتحديث أو تعديل البيئة التنظيمية، الأهداف التقنية المستخدمة أو مهمات العمل للمنظمة (الشمري، ٢٠٠٧: ١٢٢).

ويعرف أيضًا بأنه جهود مخططة ومدروسة للتدخل في أسلوب عمل المنظمات، بهدف إحداث تغييرات في المجالات السلوكية والتنظيمية هدفها تحسين الأداء في بيئة العمل وتنمية قدرات العاملين، وتحسين الهياكل التنظيمية من خلال استحداث إدارات مؤهلة وقادرة على التعامل مع المستجدات. (محمد، ٢٠١٤: ٥٩)

كما يعرف أيضًا بأنه جهد ونشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة المنظمة على حل مشكلاتها وتجديد ذاتها من خلال إدارة مشتركة وتعاونية وفعالة لمناخ التنظيم تعطي تأكيدًا خاصًا للعمل الجماعي الشامل، ويعتبر فعل مخطط وهاذف يسعى إلى استثمار الموارد بكفاءة لإنجاز أهداف تحقق فعالية المنظمة وتحقيق بيئة داخلية وخارجية تضمن وجود حالة تنظيمية جيدة لها القدرة على حل المشاكل والذي يعتبر تغير طبيعي وتلقائي وعفوي في مسار المنظمة دون تخطيط مسبق، ناجم عن التغييرات البيئية أو المناخية الداخلية والخارجية التي تؤثر على عمليات المنظمة (الدليمي، ٢٠١٦: ٢٢)

والتغيير التنظيمي هو عبارة عن تغيير موجه ومقصود وهاذف يسعى لتحقيق التكيف البيئي الداخلي والخارجي بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات (عرفة، ٢٠١٢: ٦٩)، وقد عرف التغيير التنظيمي بأنه جهد مخطط يشمل المنظمة بأكملها ويدير من القمة بهدف زيادة فعالية التنظيم من خلال إدخال تحسينات وتدخلات مدروسة في عملية التنظيم (دودين، ٢٠١٢: ١٨)

ويعرف إجرائيًا بأنه المحاولة التي يقوم بها المديرون ببذل جهد منظم ومخطط ومدعوم ومتصل، ويعتمد على التحول في ديناميكية النظم الاجتماعية داخل المدارس، ويرتكز على الدراسة الذاتية وملاحظة الظروف والأحداث الحالية، ويتم تأسيسه كتغيير مرغوب، وهذا الجهد المقصود هدف لتحسين الأداء التنظيمي وزيادة الفعالية من أجل الاهتمام بالنواحي التربوية في مدارس التعليم المتوسط بمحافظة الأحمدى.

خامسًا- الدراسات السابقة:

هدفت دراسة (يوسف، ٢٠٢٠) إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في التغيير التنظيمي في منطقة مبارك الكبير التعليمية من وجهة نظر المعلمين بدولة الكويت، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي لتحقيق الهدف، حيث اتخذت الاستبانة أداة لها، وطبقت على عينة من المعلمين والمعلمات في المدارس، وتم اختيارهم بطريقة عشوائية، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن هناك علاقة ارتباطية موجبة الدالة بين الدرجة الكلية للقيادة التحويلية والتغيير التنظيمي، وأن المتوسطات الحسابية لأفراد مجتمع الدراسة تشير إلى افتقار وجود القيادة التحويلية في التغيير التنظيمي تشير إلى الحاجة لوجود مثل هذه المهارات في المدارس.

بينما هدفت دراسة (الزهراني، ٢٠١٧) إلى التعرف على المعوقات التي تواجه قائدات المدارس في ممارسة قيادة التغيير بالمدارس المتوسطة بجدة، والكشف عن الاختلاف بين وجهات نظر قائدات المدارس يعزى لمتغير سنوات الخبرة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والوصفي المقارن من خلال تطبيق استبانة على عينة قدرها (١٣٠) قائدة، يمثلون جميع أفراد مجتمع البحث من قائدات المدارس الحكومية للتعليم العام المتوسط بجدة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن هناك معوقات إدارية وفنية تواجه قائدات المدارس في ممارسة قيادة التغيير بالمدارس المتوسطة بجدة جاءت بدرجة عالية، وأنه لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية بين متوسط استجابات درجات قائدات المدارس للمعوقات الإدارية والفنية التي تواجههن في ممارسة قيادة التغيير بالمدارس المتوسطة بجدة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وقد هدفت دراسة (Melinda، ٢٠١٥) إلى التعرف على دور القيادة في خلق التغيير التنظيمي اللازم لتحويل فيشر من معهد خاص مدة الدراسة به عامين إلى كلية تمنح شهادة البكالوريا في أربع سنوات، وكيف يصف أصحاب المصلحة التحول من معهد صغير إلى كلية بكالوريا ودور القيادة خلال مراحل عملية التحول، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن دور القيادة في خلق التغيير التنظيمي كان من أكثر العوامل الفعالة التي تعزى إلى نجاح التغيير، كذلك

التوافق مع مجلس الأمناء بالكلية كان له دور فعال في تسهيل التغيير، كما أن الثقافة التعاونية السائدة ساهمت في القدرة على الخضوع للتحويل سريعاً.

وهدفت دراسة (بوعلاق، ٢٠١٤) إلى التعرف على واقع كل من القيادة وإدارة التغيير في المؤسسة للكشف على علاقة المسؤولين الإداريين بمرؤسيهم من خلال التركيز على الأسلوب المستخدم في إحداث التغيير، وجعل المنظمة الجزائرية تدرك أن التغيير أمر حتمي يتوقف عليه بقائها واستمراريتها، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي على اعتبار أن المنهج الوصفي لا يقتصر على جمع البيانات وتبويبها وإنما يتضمن قدرًا من التفسير لهذه البيانات، هذا على جانب استخدام المنهج الإحصائي لتفسير الفروق والدلالات الإحصائية بين المتغيرات التابعة والمستقلة الخاصة بالدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أهمية القيادة في تسيير المؤسسات إضافة إلى تطور هذا الأسلوب منذ القديم، إلا أن مفهومها الكامل لم يتضح بعد على مستوى مؤسساتنا المحلية والوطنية، بل اقتصر على مجرد المنصب الذي تم شغله والسلطة الممنوحة لمالك هذه الوظيفة وخلفياتها إصدار الأوامر والتسلط واستغلال المناصب لتحقيق المصالح الشخصية دون الاكتراث لمصلحة المؤسسة، وأن إدارة التغيير داخل أي مؤسسة لا يمكن سرانها على أكمل وجه دون تدخل قادة إداريين قادرين على السير بإمكانيات المؤسسة المحدودة إلى المكانة المناسبة التي وجدت من أجلها.

كما هدفت دراسة (Banker، ٢٠١٢) إلى بيان موضوع التغيير التنظيمي وإعطاء فهم عملي لإدارة التغيير التنظيمي والوقوف على العقبات التي تواجه إدارة وتنفيذ التغيير التنظيمي، حيث ألقت الدراسة الضوء على الأساليب العملية المختلفة التي يمكن استخدامها لتنفيذ التغيير على نحو فعال، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها العمل على صنع الإحساس بعملية التغيير من قبل المدراء في الإدارة العليا وفي الإدارة الوسطى، وفهم الخطط والبرامج ودور التجربة والخطأ لإجراء التغيير التنظيمي، ومعرفة الخلافات الأيديولوجية في المنظمة والعمل على توحيد الثقافة والأفكار بين الأعضاء والتغلب على الأزمات الاقتصادية والعمل على سد الاحتياجات المادية للعاملين في المنظمة.

بينما هدفت دراسة (Donna، ٢٠١٠) إلى فهم الإستراتيجيات التي استخدمتها القادة لمعرفة الأدوار الجديدة خلال التغيير التنظيمي واسع النطاق، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن قادة اليوم طوروا الكفاءات والإستراتيجيات الجديدة للانتقال في ظل البيئة المتغيرة، ولمعرفة دورهم

الجديد هنا، ظهر مجال التعليم الجديد (التعلم العاطفي من خلال العمل) جنبًا إلى جنب مع التعلم التجريبي والتعاوني.

- التعليق على الدراسات السابقة:

أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسات الحالية:

أ. تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث تطبيقها على مدارس التعليم المتوسط التي تم دراستها وتحليلها، فمعظم الدراسات السابقة طبقت على مدارس أخرى في مراحل مختلفة لا تمت بصلة إلى مدارس التعليم المتوسط التي سوف يطبق عليها الدراسة الحالية.

ب. تعتبر هذه الدراسة دراسة شمولية، لأنها سوف تقوم بدراسة متطلبات قيادة التغيير التنظيمي بمدارس التعليم المتوسط في محافظة الأحمدية بشكل تكاملي.

موقف الدراسة الحالية بين الدراسات السابقة:

تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث الهدف العام، حيث أن الدراسة الحالية تتميز بأنها جمعت بين العديد من الأبعاد التي لم تتناولها الدراسات السابقة الأخرى، فقد تناولت متطلبات قيادة التغيير التنظيمي بمدارس التعليم المتوسط في محافظة الأحمدية.

ثانيًا- الإطار المنهجي للدراسة

١- منهج الدراسة وأدواتها:

اعتمدت الدراسة على المنهج الآتي:

أ. المنهج الوصفي التحليلي:

استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على أساس تحديد خصائص الظاهرة ووصف طبيعتها ونوعية العلاقة بين متغيراتها وأسبابها واتجاهاتها، كما يعتمد المنهج الوصفي التحليلي على تفسير الوضع القائم في مجتمع الدراسة وتحديد الظروف الذي تتمثل في متطلبات قيادة التغيير التنظيمي بمدارس التعليم المتوسط في محافظة الأحمدية.

ب. أدوات الدراسة:

اعتمدت الدراسة على استمارة الاستبيان التي وزعت على (١٠٠) مفردة من المدرء والمدرء المساعدون ورؤساء الأقسام، وتم استرجاع (٩٦) مفردة، واستخدمت العينة العمدية في مدارس

البنين: (مدرسة عبد الرحمن بن أبي بكر متوسطة- مبارك عبد الله الجابر المتوسطة - معجب الدوسري المتوسطة)، أما مدارس البنات: (مدرسة زبيدة المتوسطة - هدية الابتدائية - الصباحية متوسطة).

ج. مجتمع الدراسة والعينة:

- مجتمع الدراسة:

لقد تم اختيار عينة من المدرء والمدراء والمساعدون ورؤساء الأقسام في مدارس محافظة الأحمدى حيث بلغ الحجم الكلى الفعلى لمجتمع الدراسة (١٠٠) مفردة، وتم تطبيق الاستمارات على (٩٦) مبحوث من المدرء والمدراء والمساعدون ورؤساء الأقسام بمدارس البنين: (مدرسة عبد الرحمن بن أبى بكر متوسطة- مبارك عبد الله الجابر المتوسطة - معجب الدوسري المتوسطة)، أما مدارس البنات: (مدرسة زبيدة المتوسطة - هدية الابتدائية - الصباحية متوسطة).

- عينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من المدرء والمدراء والمساعدون ورؤساء الأقسام في مدارس البنين: (مدرسة عبد الرحمن بن أبى بكر متوسطة- مبارك عبد الله الجابر المتوسطة - معجب الدوسري المتوسطة)، أما مدارس البنات: (مدرسة زبيدة المتوسطة - هدية الابتدائية - الصباحية متوسطة)، حيث شمل جميع العاملين من نوى العلاقة متطلبات قيادة التغيير التنظيمى بمدارس التعليم المتوسط فى محافظة الأحمدى فى عملية إعداد والتهيئة لتطبيقها فى المدارس، وبذلك تم التركيز على (٩٦) مفردة وهى فئة محدودة تمتلك الخبرة والمعرفة بقضايا متطلبات قيادة التغيير التنظيمى بمدارس التعليم المتوسط فى محافظة الأحمدى ، وقد تشكل لديها تصور محدد وفهم واضح للأبعاد المكونة، حيث بلغ عدد المدرء (٦) مفردات، ووكلاء المدارس (١٢) مفردة، ورؤساء الأقسام (٧٨) مفردة.

٢- حدود الدراسة:

- الحدود البشرية: تم إجراء الدراسة على عينة من (المدرء - مدير مساعد - رؤساء الأقسام بمدارس التعليم المتوسط بمحافظة الأحمدى).
- الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة على مدارس التعليم المتوسط للبنين والبنات التابعة لمحافظة الأحمدى بدولة الكويت.
- الحدود الزمنية: تم إجراء الدراسة خلال الفترة الزمنية فى شهر يناير من عام ٢٠٢١م.

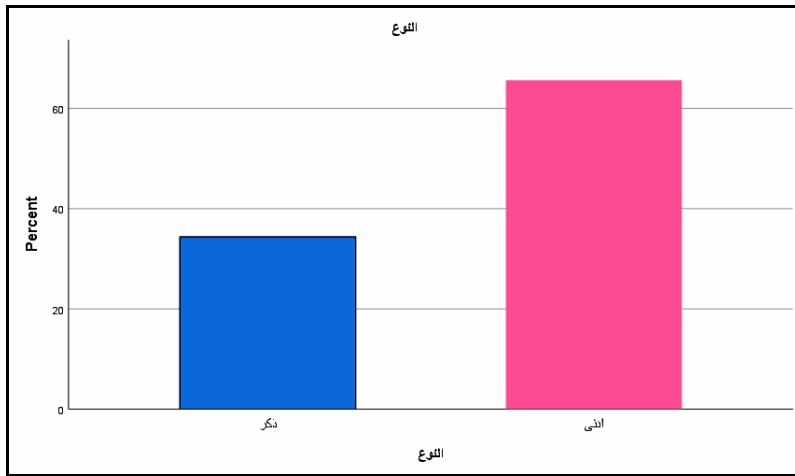
ثالثاً- الإطار الميداني للدراسة

١- البيانات الأساسية لعينة الدراسة:

تتكون العينة من بيانات ٩٦ فرداً، وبمتابعة الجدول رقم (١) والشكل رقم (١) لمعرفة التوزيع النسبي للنوع في عينة الدراسة تبين أن ٣٤,٤ % من عينة الدراسة ذكور و ٦٥,٦ % إناث مما يعنى أن أغلب أفراد العينة من الإناث

جدول رقم (١) يبين توزيع العينة حسب النوع

		النوع		
		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	33	34.4	34.4
	أنثى	63	65.6	100.0
	Total	96	100.0	

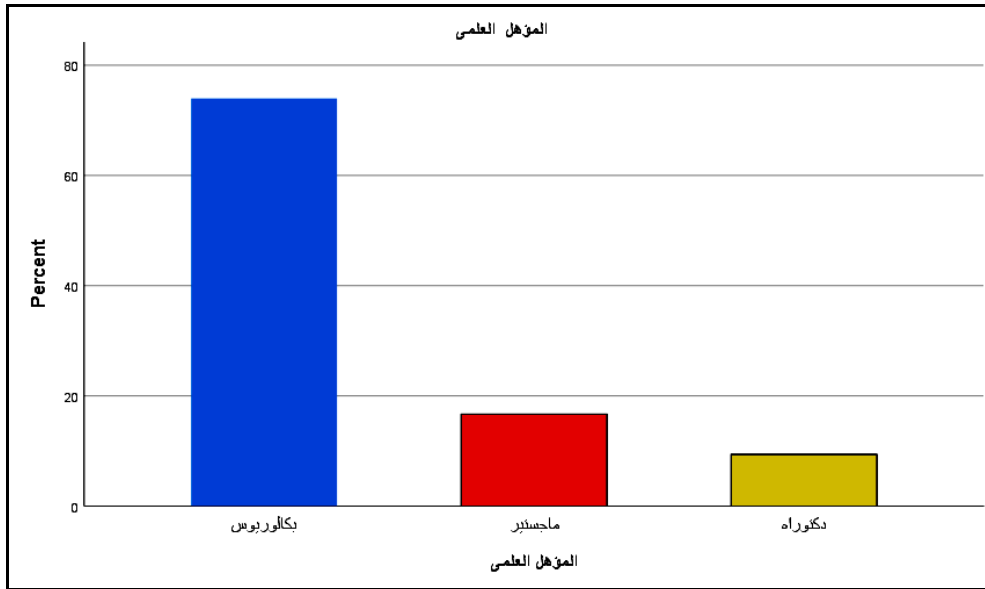


الشكل رقم (١) يبين التوزيع النسبي للنوع في عينة الدراسة

بمتابعة الجدول رقم (٢) والشكل رقم (٢) لمعرفة التوزيع النسبي للمؤهل العلمي في عينة الدراسة يتضح أن ٧٤% من عينة الدراسة حصلوا على درجة البكالوريوس، يليهم حملة الماجستير بنسبة ١٦,٧%، ثم الحاصلين على درجة الدكتوراه بنسبة ٩,٤% من عينة الدراسة وهى النسبة الأقل بين أفراد العينة .

الجدول رقم (٢) يبين التوزيع النسبي للمؤهل العلمي في عينة الدراسة

المؤهل العلمي		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بكالوريوس	71	74.0	74.0
	ماجستير	16	16.7	90.6
	دكتوراه	9	9.4	100.0
	Total	96	100.0	



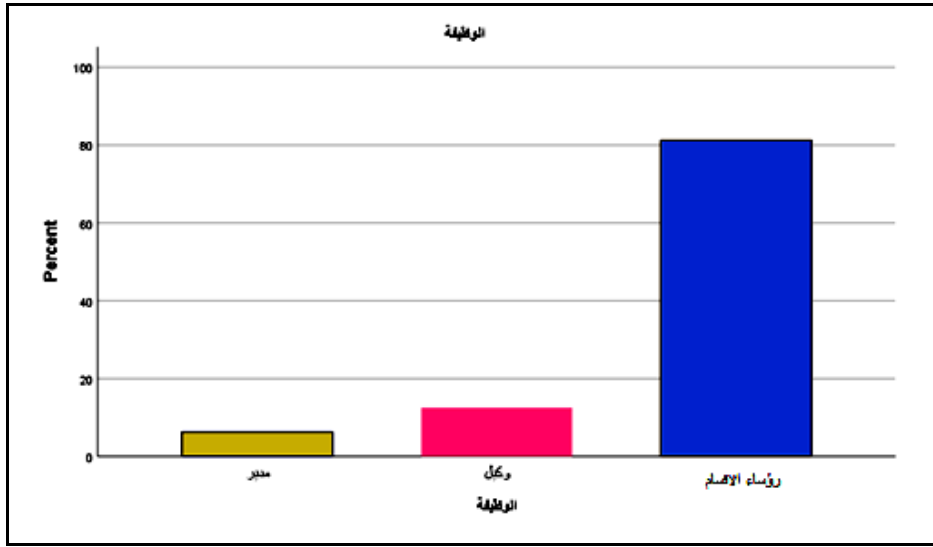
الشكل رقم (٢) يبين التوزيع النسبي للمؤهل العلمي في عينة الدراسة

أما عن الحالة الوظيفية في عينة الدراسة فيبينها الجدول رقم (٣) والشكل رقم (٣) حيث تبين أن أعلى الوظائف نسبة في عينة الدراسة هي وظيفة رؤساء الأقسام بنسبة ٨١,٣%، يليها وظيفة الوكيل بنسبة ١٢,٥%، ثم وظيفة مدير ونسبتهم ٦,٣% وهي النسبة الأقل في عينة الدراسة.

الجدول رقم (٣) يبين التوزيع النسبي للحالة الوظيفية في عينة الدراسة

الوظيفة		
	Frequency	Valid Percent
		Cumulative Percent

Valid	مدير	6	6.3	6.3
	وكيل	12	12.5	18.8
	رؤساء الأقسام	78	81.3	100.0
	Total	96	100.0	

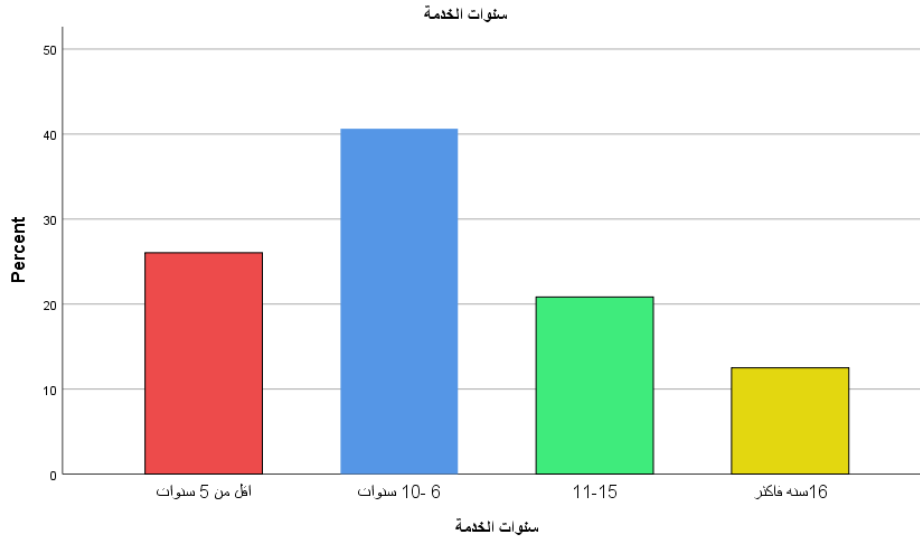


الشكل رقم (٣) يبين التوزيع النسبي للحالة الوظيفية في عينة الدراسة

أما عن سنوات الخدمة في الوظائف لأفراد عينة الدراسة فيبينها الجدول رقم (٤) والشكل رقم (٤) حيث تبين أن أعلى فئة لسنوات الخدمة في عينة الدراسة هي فئة (٦ - ١٠ سنوات) بنسبة ٤٠,٦% يليها الفئة (أقل من ٥ سنوات) بنسبة ٢٦%, ثم الفئة (١١ - ١٥) بنسبة ٢٠,٨%, ثم الفئة (١٦ سنة فأكثر) ونسبتهم ١٢,٥% وهي النسبة الأقل في عينة الدراسة .

الجدول رقم (٤) يبين التوزيع النسبي لسنوات الخدمة في عينة الدراسة

سنوات الخدمة		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل من 5 سنوات	25	26.0	26.0
	6-10 سنوات	39	40.6	66.7
	11-15	20	20.8	87.5
	16سنة فاكثر	12	12.5	100.0
	Total	96	100.0	



الشكل رقم (٤) يبين التوزيع النسبي لسنوات الخدمة في عينة الدراسة

٢- ثبات الاستبانة:

تم احتساب ثبات فقرات الاستبانة باستخدام الطريقة الإحصائية ألفا كرونباخ الجدول رقم (١) يبين معامل ألفا كرونباخ لكافة أبعاد البحث:

جدول رقم (٥) يبين معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات البحث.

الصدق	معامل ألفا كرونباخ	الأبعاد
0.906	٠,٨٢١	قناعة المعلمين في استخدام تقنية المعلومات
0.868	٠,٧٥٣	التدريب على استخدام تقنية المعلومات
0.889	٠,٧٩١	حجم الأداء
0.880	٠,٧٧٤	السرعة
0.912	٠,٨٣١	تيسير العمل
0.888	٠,٧٨٩	المثابرة
0.891	0.793	المؤشر العام

تبين من جميع البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن جميع متغيرات البحث الأساسية تتمتع بمعدل ثبات مقبول، حيث تراوح معدل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة ما بين (٠,٧٥٣ - ٠,٨٣١) مما يدل على دقة فقرات الاستبانة وإمكانية الوثوق بها، ويوضح معامل الصدق أن المقياس يمكن أن يقيس ما وضع لقياسه، حيث تراوحت قيمة معامل الصدق لجميع الأبعاد ما بين (٠,٨٦٨ - ٠,٩١٢).

٣- وصف وتشخيص أهمية متغيرات الدراسة:

يتم هنا وصف وتشخيص أهمية أبعاد البحث في معرفة متطلبات قيادة التغيير التنظيمي بمدارس التعليم المتوسط في محافظة الأحمدية بدولة الكويت، من خلال التعرف على بعض مقاييس الوصف الاحصائي مثل مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت التي أجريت على فقرات الاستبانة البالغ عددها (٢٧) فقرة كما يأتي:

أ- تحليل نتائج بُعد المتطلبات التنظيمية لقيادة التغيير التنظيمي :

ينبغي أن تتوافر القناعة الكافية لدي القيادة بأهمية التعرف على المتطلبات التنظيمية لقيادة التغيير التنظيمي، وقد اشتمل هذا البعد على عشر فقرات، وكانت نتائجها كما هو موضح في الجدول رقم (٦):

الجدول رقم (٦) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مفردات عينة الدراسة على فقرات (المتطلبات التنظيمية لقيادة التغيير التنظيمي)

م	المتطلبات التنظيمية لقيادة التغيير التنظيمي	النسبة المئوية لإجابات المبحوثين					المتوسط	الانحراف المعياري	الدرجة	النتيجة	الرتبة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة					
١	إشراك العاملين في اتخاذ القرار بالمدرسة	6.3	15.6	17.7	26.0	34.4	3.667	1.270	73.3	مرتفع	٤
٢	توزيع الأدوار على العاملين في فرق العمل وفق خبراتهم	4.2	8.3	3.1	36.5	47.9	4.156	1.099	83.1	مرتفع جدا	١
٣	وضع نظام متكامل للحوافز يساهم في إحداث التغيير	40.6	38.5	4.2	11.5	5.2	2.021	1.179	40.4	متوسط	١٠
٤	مرونة الهيكل التنظيمي لاستيعاب متطلبات التغيير بالمدرسة	28.1	49.0	2.1	7.3	13.5	2.292	1.321	45.8	متوسط	٦
٥	وضع خطة للتغيير تتناسب مع إمكانيات المدرسة	37.5	36.5	3.1	13.5	9.4	2.208	1.329	44.2	متوسط	٧
٦	تفويض الصلاحيات لتتناسب مع مسؤوليات فرق العمل	21.9	11.5	2.1	38.5	26.0	3.354	1.522	67.1	مرتفع	٥

م	المتطلبات التنظيمية لقيادة التغيير التنظيمي	النسبة المئوية لإجابات المبحوثين					المتوسط	الانحراف المعياري	الدرجة	النتيجة	الرتبة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة					
٧	إنشاء قاعدة بيانات متكاملة حول جوانب العمل المدرسي	6.3	7.3	1.0	36.5	49.0	4.146	1.161	82.9	مرتفع جدا	٢
٨	تقييم أداء العاملين وفق معايير محددة	9.4	1.0	1.0	51.0	37.5	4.063	1.131	81.3	مرتفع جدا	٣
٩	توزيع المشاركة المجتمعية بين المدرسة والمجتمع المحلي	51.0	26.0	2.1	7.3	13.5	2.063	1.435	41.3	متوسط	٨
١٠	مشاركة المجتمع المحلي في تطوير رؤية المدرسة	36.5	46.9	1.0	9.4	6.3	2.021	1.151	40.5	متوسط	٩
-	المؤشرات العامة						٢,٩٩٩	١,٢٦٠	٦٠	مرتفع	-

يتبين من المؤشرات الموضحة أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لمتغير (المتطلبات التنظيمية لقيادة التغيير التنظيمي) بلغ (٢,٩٩٩) بانحراف معياري قدره (١,٢٦٠) مع وجود اتفاق كلي بنسبة (٦٠%)، وما يعزز هذه النتيجة الفقرات الثانية والسابعة والثامنة، والتي حصلت كل منها على نسبة اتفاق عالي وصلت ٨٣,١%، و٨٢,٩% و٨١,٣% على التوالي وبانحراف معياري (١,٠٩٩) و(١,١٦١) و(١,١٣١) لكل منها على الترتيب، تليهم الفقرتين الأولى والسادسة بنسبة ٧٣,٣%، و٦٧,١% على الترتيب بانحراف معياري (١,٢٧٠) و(١,٥٢٢) لكل منها على التوالي، وهذه الفقرات حققت نتيجة مرتفعة قياساً بالمتوسط النظري، أما الفقرات الرابعة والخامسة فكان ترتيبهم السادس والسابع بنسبة ٤٥,٨% و٤٤,٢% بانحراف معياري (١,٣٢١) و(١,٣٢٩) على الترتيب،

أما الفقرات التاسعة والعاشر والثالثة فكان ترتيبها في الفئات الثلاث الأخيرة بنسبة ٤١,٣%، و٤٠,٥%، و٤٠,٤% وبانحراف معياري (١,٤٣٥) و(١,١٥١) و(١,١٧٩) وهذه الفقرات حققت نتيجة منخفضة قياساً بالمتوسط النظري، مما يدل على أن مستوى الاتفاق على متغير (المتطلبات التنظيمية لقيادة التغيير التنظيمي) جاء مرتفعاً بشكل عام، وهذا ما وجد على أرض الواقع.

ب- تحليل نتائج بُعد المتطلبات البشرية لقيادة التغيير التنظيمي:

ينبغي أن تتوافر القناعة الكافية لدى القيادة بأهمية التعرف على المتطلبات البشرية لقيادة التغيير التنظيمي، وقد اشتمل هذا البعد على تسع فقرات، وكانت نتائجها كما هو موضح في الجدول رقم (٧):

الجدول رقم (٧) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مفردات عينة الدراسة على فقرات (المتطلبات البشرية لقيادة التغيير التنظيمي)

م	المتطلبات البشرية لقيادة التغيير التنظيمي	النسبة المئوية لإجابات المبحوثين					المتوسط	الانحراف المعياري	الدرجة	النتيجة	الرتبة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة					
١	توافر عدد كاف من العاملين للوفاء باحتياجات التغيير	26.0	38.5	16.7	13.5	5.2	2.333	1.158	46.7	متوسط	٨
٢	تمتية العاملين مهنيًا بما يسهم في قيادة التغيير	3.1	15.6	17.7	26.0	37.5	3.792	1.196	75.8	مرتفع	١
٣	تطوير مهارات العاملين في التعامل مع التقنيات الحديثة	8.3	36.5	19.8	18.8	16.7	2.990	1.252	59.8	متوسط	٦
٤	امتلاك قائد المدرسة لمهارات قيادة التغيير	16.7	17.7	3.1	15.6	46.9	3.583	1.600	71.7	مرتفع	٥
٥	استقطاب كفاءات ذات اتجاهات إيجابية نحو التغيير	37.5	32.3	8.3	2.1	19.8	2.344	1.493	46.9	متوسط	٧
٦	بناء علاقات إنسانية بين العاملين بالمدرسة	6.3	12.5	16.7	38.5	26.0	3.656	1.177	73.1	مرتفع	٤
٧	تشجيع فرق العمل المساهمة في التغيير	28.1	39.6	15.6	9.4	7.3	2.281	1.185	45.6	متوسط	٩
٨	تعزيز الثقة بين أفراد المجتمع المدرسي	5.2	9.4	9.4	59.4	16.7	3.729	1.021	74.6	مرتفع	٢
٩	تبني المبادرات الإيجابية من العاملين نحو التغيير	8.3	17.7	3.1	36.5	34.4	3.708	1.329	74.2	مرتفع	٣
-	المؤشرات العامة						٣,١٥٧	١,٢٦٨	٦٣,١	مرتفع	-

يتبين من المؤشرات الموضحة أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لمتغير (المتطلبات البشرية لقيادة التغيير التنظيمي) بلغ (٣,١٥٧) بانحراف معياري قدره (١,٢٦٨) مع وجود اتفاق كلي بنسبة (٦٣,١%)، وما يعزز هذه النتيجة الفقرات الثانية والثامنة والتاسعة التي حصلت كل منها على نسبة اتفاق عالي بلغت ٧٥,٨%، و٧٤,٦% و٧٤,٤% على التوالي وبانحراف معياري (١,١٩٦) و(١,٠٢١) و(١,٣٢٩) لكل منها على الترتيب، تليهم الفقرتين السادسة والرابعة بنسبة ٧٣,١%، و٧١,٧% على الترتيب بانحراف معياري (١,١٧٧) و(١,٦٠٠) لكل منها على التوالي، وهذه الفقرات حققت نتيجة مرتفعة قياساً بالمتوسط النظري، أما الفقرات الثالثة والخامسة فكان ترتيبهم السادس والسابع بنسبة ٥٩,٨% و٤٦,٩% بانحراف معياري (١,٢٥٢) و(١,٤٩٣) على الترتيب، أما الفقرات الأولى والسابعة فكان ترتيبها في الفئات الأخيرة بنسبة ٤٦,٧% و٤٥,٦%، وبانحراف معياري (١,١٥٨) و(١,١٨٥) وهذه الفقرات حققت نتيجة منخفضة قياساً بالمتوسط النظري، مما يدل على أن مستوى الاتفاق على متغير (المتطلبات البشرية لقيادة التغيير التنظيمي) جاء مرتفعاً بشكل عام وهذا ما وجد على أرض الواقع.

ج- تحليل نتائج بُعد المتطلبات المادية لقيادة التغيير التنظيمي :

هنا ينبغي أن تتوافر القناعة الكافية لدى القيادة بأهمية التعرف على المتطلبات المادية لقيادة التغيير التنظيمي، وقد اشتمل هذا البعد على تسع فقرات، وكانت نتائجها كما هو موضح في الجدول رقم (٨):

الجدول رقم (٨) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مفردات عينة الدراسة على فقرات (المتطلبات المادية لقيادة التغيير التنظيمي)

م	المتطلبات المادية لقيادة التغيير التنظيمي	النسبة المئوية لإجابات المبحوثين					المتوسط	الانحراف المعياري	الدرجة	النتيجة	الرتبة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة					
١	توفر خدمة الاتصال بشبكة الإنترنت بالمدرسة	5.2	6.3	2.1	47.9	38.5	4.083	1.063	81.7	مرتفع جدًا	١
٢	زيادة مخصصات المدرسة من الميزانية التشغيلية	26.0	29.2	9.4	18.8	16.7	2.708	1.458	54.2	متوسط	٥
٣	تجهيز الفصول الدراسية بالتقنيات التعليمية الحديثة	10.4	7.3	33.3	44.8	4.2	3.250	1.026	65.0	مرتفع	٣
٤	وجود مركز لمصادر التعلم بالمدرسة	21.9	29.2	13.5	18.8	16.7	2.792	1.414	55.8	متوسط	٤
٥	مطابقة المبني المدرسي لمعايير الأمن والسلامة	34.4	44.8	10.4	2.1	8.3	2.052	1.137	41.0	متوسط	٧
٦	توفير مصادر تمويل للمدرسة بتفعيل الشراكة المجتمعية	38.5	36.5	9.4	5.2	10.4	2.125	1.275	42.5	متوسط	٦
٧	وجود قاعة تدريب متكاملة بالمدرسة	3.1	15.6	2.1	44.8	34.4	3.917	1.130	78.3	مرتفع	٢
٨	توفير مكتبة رقمية تساهم في نشر المعرفة داخل المجتمع المدرسي	46.9	38.5	1.0	6.3	7.3	1.885	1.178	37.7	منخفض	٨
-							٢,٨٥٢	١,٢١٠	٥٧	متوسط	

يتبين من المؤشرات الموضحة أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لتغيير (المتطلبات المادية لقيادة التغيير التنظيمي) بلغ (٢,٨٥٢) بانحراف معياري قدره (١,٢١٠) مع وجود اتفاق كلي بنسبة (٥٧%)، وما يعزز هذه النتيجة الفقرات الأولى والسابعة والثالثة التي حصلت كل منها على نسبة اتفاق عالي بلغت ٨١,٧%، و٧٨,٣% و٦٥% على التوالي وبانحراف معياري (١,٠٦٣) و(١,١٣٠) و(١,٠٢٦) لكل منها على الترتيب، وهذه الفقرات حققت نتيجة مرتفعة قياساً بالمتوسط النظري، أما الفقرات الرابعة والثانية والسادسة والخامسة فكانت نسبتهن ٥٤,٢% و٥٥,٨%

و٤٢,٥% و٤١% بانحراف معياري (١,٤١٤) و(١,٤٥٨) و(١,٢٧٥) و(١,١٣٧) على الترتيب، أما الفقرة الثامنة فكان ترتيبها الأخير بنسبة ٣٧,٧%، وبانحراف معياري (١,١٧٨) وهذه الفقرات حققت نتيجة منخفضة قياساً بالمتوسط النظري، مما يدل على أن مستوى الاتفاق على متغير (المتطلبات المادية لقيادة التغيير التنظيمي) جاء متوسطاً بشكل عام، وهذا ما وجد على أرض الواقع.

النتائج والتوصيات:

- النتائج:

نستعرض في هذه الورقة البحثية مناقشة بعض نتائج الدراسة التي تهدف إلى التعرف على متطلبات قيادة التغيير التنظيمي بمدارس التعليم المتوسط في محافظة الأحمدية بدولة الكويت، ويمكن توضيح ذلك من خلال الآتي:

١- مناقشة النتائج المتعلقة بمتطلبات التنظيمية لقيادة التغيير التنظيمي:

أ. أظهرت النتائج أن أهمية المتطلبات التنظيمية لقيادة التغيير التنظيمي في عينة الدراسة جاءت مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وهذا يدل على أن قيادة التغيير التنظيمي تتأثر بشكل مباشر أو غير مباشر بالمتطلبات التنظيمية داخل عينة الدراسة، وذلك يجعل المدارس والمؤسسات التعليمية تهتم بدراسة تلك المتطلبات لتحقيق التطور والتنظيم والتغيير والتنمية المستدامة في مجال التعليم المتوسط والخدمات التعليمية بشكل عام.

ب. يمكن تحقيق الأهداف التي تسعى إليها مدارس التعليم المتوسط، وكذلك المؤسسات التعليمية المختلفة، ويرجع ذلك إلى أن الاهتمام بدراسة المتطلبات التنظيمية التي تساعد في تحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة وهو ما ينعكس على القطاع التعليمي ككل، ويرفع من العائد التعليمي والاجتماعي للمدارس الذي بدوره يجعل سياسات التغيير التنظيمي التي يتم تطبيقها ذات فاعلية أكبر على المستوى التنفيذي الفردي والمؤسسي.

ج. تبين أنه على مستوى أبعاد الدراسة أن هناك فقرات حققت نسبة رفض مرتفعة ففي هذا البعد حققت الفقرة التاسعة (توزيع المشاركة المجتمعية بين المدرسة والمجتمع المحلي) بنسبة رفض بلغت ٥١% تليها الفقرة الثالثة (وضع نظام متكامل للحوافز يساهم في إحداث التغيير) بنسبة رفض بلغت ٤٠,٦%، ثم الفقرة الخامسة (وضع خطة للتغيير تتناسب مع إمكانات المدرسة) بنسبة رفض بلغت ٣٧,٥%.

٢- مناقشة النتائج المتعلقة بمتطلبات البشرية لقيادة التغيير التنظيمي:

أ. أظهرت النتائج أن أهمية المتطلبات البشرية لقيادة التغيير التنظيمي في عينة الدراسة جاءت مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وهذا يدل على أن قيادة التغيير التنظيمي تتأثر بشكل مباشر أو غير مباشر بالمتطلبات البشرية داخل عينة الدراسة، وذلك يجعل المدارس والمؤسسات التعليمية تهتم بدراسة تلك المتطلبات لتحقيق التطور والتنظيم والتغيير والتنمية المستدامة في مجال التعليم المتوسط والخدمات التعليمية بشكل عام .

ب. يمكن تحقيق الأهداف التي تسعى إليها مدارس التعليم المتوسط وكذلك المؤسسات التعليمية المختلفة، ويرجع ذلك إلى أن الاهتمام بدراسة المتطلبات البشرية تساعد في تحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة وهو ما ينعكس على القطاع التعليمي ككل، ويرفع من العائد التعليمي والاجتماعي للمدارس الذي بدوره يجعل سياسات التغيير التنظيمي التي يتم تطبيقها ذات فاعلية أكبر على المستوى التنفيذي الفردي والمؤسسي .

ج. تبين أنه على مستوى أبعاد الدراسة أن هناك فقرات حققت نسبة رفض مرتفعة ففي هذا البعد حققت الفقرة الخامسة (استقطاب كفاءات ذات اتجاهات إيجابية نحو التغيير) بنسبة رفض بلغت ٣٧,٥% تليها الفقرة السابعة (تشجيع فرق العمل المساهمة في التغيير) بنسبة رفض بلغت ٢٨,١%، ثم الفقرة الأولى (توافر عدد كاف من العاملين للوفاء باحتياجات التغيير) بنسبة رفض بلغت ٢٦% .

٣- مناقشة النتائج المتعلقة بالمتطلبات المادية لقيادة التغيير التنظيمي:

أ. أظهرت النتائج أن أهمية المتطلبات المادية لقيادة التغيير التنظيمي في عينة الدراسة جاءت متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وهذا يدل على أن قيادة التغيير التنظيمي تتأثر بشكل مباشر أو غير مباشر بالمتطلبات المادية داخل عينة الدراسة، وذلك يجعل المدارس والمؤسسات التعليمية تهتم بدراسة تلك المتطلبات لتحقيق التطور والتنظيم والتغيير والتنمية المستدامة في مجال التعليم المتوسط والخدمات التعليمية بشكل عام .

ب. يمكن تحقيق الأهداف التي تسعى إليها مدارس التعليم المتوسط وكذلك المؤسسات التعليمية المختلفة، ويرجع ذلك إلى أن الاهتمام بدراسة المتطلبات المادية تساعد في تحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة وهو ما ينعكس على القطاع التعليمي ككل، ويرفع من العائد التعليمي والاجتماعي للمدارس الذي بدوره يجعل سياسات التغيير التنظيمي التي يتم تطبيقها ذات فاعلية أكبر على المستوى التنفيذي الفردي والمؤسسي .

ج. تبين أنه على مستوى أبعاد الدراسة تبين ان هناك فقرات حققت نسبة رفض مرتفعة ففي هذا البعد حققت الفقرة الثامنة (توفير مكتبة رقمية تساهم في نشر المعرفة داخل المجتمع المدرسي) بنسبة رفض بلغت ٤٦,٩%، تليها الفقرة السادسة (توفير مصادر تمويل للمدرسة بتفعيل الشراكة المجتمعية) توفير مكتبة رقمية تساهم في نشر المعرفة داخل المجتمع المدرسي تليها الفقرة الخامسة (مطابقة المبني المدرسي لمعايير الأمن والسلامة) بنسبة رفض بلغت ٣٤,٤%، ثم الفقرة الثانية (زيادة مخصصات المدرسة من الميزانية التشغيلية) بنسبة رفض بلغت ٢٦% .

-التوصيات:

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها فإن الباحث يوصى بالآتي:

- ١- ضرورة وضع نظام متكامل للحوافز يساهم في إحداث التغيير التنظيمي بالمدارس .
- ٢- مرونة الهيكل التنظيمي لاستيعاب متطلبات التغيير بالمدرسة يعد أمر ضروري لتحقيق لتغيير التنظيمي بالطريقة المطلوبة .
- ٣- ضرورة وضع خطة للتغيير تتناسب مع إمكانات المدرسة.
- ٤- يجب أن تتوزع المشاركة المجتمعية بين المدرسة والمجتمع المحلي للعمل على تطوير رؤية المدرسة.
- ٥- يجب أن يتوافر عدد كافي من العاملين للوفاء باحتياجات التغيير.
- ٦- ضرورة استقطاب كفاءات ذات اتجاهات إيجابية نحو التغيير .
- ٧- تطوير مهارات العاملين في التعامل مع التقنيات الحديثة أمر مهم جدا لتحقيق التغيير .
- ٨- ضرورة تشجيع فرق العمل للمساهمة في التغيير .
- ٩- يجب أن تتوفر مكتبة رقمية تساهم في نشر المعرفة داخل المجتمع المدرسي.
- ١٠- ضرورة توفير مصادر تمويل للمدرسة بتفعيل الشراكة المجتمعية.
- ١١- ضرورة وجود مركز لمصادر التعلم بالمدرسة.
- ١٢- زيادة مخصصات المدرسة من الميزانية التشغيلية.

قائمة المراجع

- الكتب العربية:

١. الدليمي، سعيد حميد. (٢٠١٦). قيادة التغيير في المنظمات، الأردن، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
٢. دودين، أحمد يوسف. (٢٠١٢). إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، الأردن، دار اليازوري للنشر والتوزيع.
٣. الشمري، حامد بن مالح. (٢٠٠٧). إدارة الجودة الشاملة صناعة التحديات في سياق التحديات، الرياض، طبعة مزيدة ومنقحة.
٤. عرفة، سيد سالم. (٢٠١٢). اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، الأردن، دار الرياءة للنشر والتوزيع.
٥. محمد، جمال عبد الله. (٢٠١٤). إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع.
٦. المغربي، كامل، وآخرون. (٢٠١٨). أساسيات في الإدارة، القاهرة، دار الفكر للنشر والتوزيع.

- المجلات والدوريات:

١. الزهراني، مستورة عبد الله جراد. (٢٠١٧). المعوقات التي تواجه قائدات المدارس في ممارسة قيادة التغيير بالمدارس المتوسطة بجدة، مجلة الإدارة التربوية، العدد ١٦، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية.
٢. محمد محمد الحسيني محمد، متطلبات تطبيق التغيير التنظيمي بالمؤسسات التعليمية، مجلة كلية التربية بالمنصورة، العدد ٧٤، ج ١، ٢٠١٠.
٣. يوسف، لطيفة شريف سيد محمد. (٢٠٢٠). دور القيادة التحويلية في التغيير التنظيمي في منطقة مبارك الكبير التعليمية من وجهة نظر المعلمين، مجلة القراءة والمعرفة، العدد ٢٢٩، جامعة عين شمس - كلية التربية - الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة.

- المؤتمرات والندوات:

١. بوعلاق، نوال. (٢٠١٤). دور القيادة الإدارية في ترسيخ عملية التغيير، المؤتمر الدولي العلمي حول إدارة التغيير في عالم متغير، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية - رماح، عمان.

- المراجع الأجنبية:

1. Abbas Wasim, and Asghar, Imran .(2010). The Role of Leadership in Organizational Change, Relating the Successful Organizational change to Visionary and Innovative Leadership, Master's Thesis in Industrial Engineering and Management, Faculty of Engineering and Sustainable Development, University of Gavle.
2. Banker, Darshna .(2012). Organizational Change: Pragmatic Approaches, Organizational Change Management, Acadmic Journal, Amity Global Business Review, (7).
3. Beycioglu, Kadir and Kondakci Yasar .(2014). Principal leadership and organizational change in schools: a cross cultural perspective", Journal of Organizational Change Management, Vol. 27 Iss.
4. Donna S, Rey. (2010). How Leaders Learn To Be Successful During Large- Scale Organizational Change, Doctoral Thesis, Teachers College, Columbia University .Hallinger, Philip and Bridges,Edwin M.(2007). A Problem based Approach for Management Education: Preparing Managers for Action, chapter 9: Leading Organizational Change, Published by Springer, The Netherlands.
5. Klingborg, Donald J., Dale A. Moore .(2006). and Sonya Varea-Hammond. "What is leadership?." Journal of Veterinary Medical Education .
6. M. R. Summerfield .(2014). Leadership: A simple definition. American Journal of Health-System Pharmacy, 71(3).
7. Melinda A, Cook. (2015). A Casa Study Of Organizational Change In A Small, Private Junior College, Doctoral Thesis, College Of Professional Studies, Northeastern University Boston .