

درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لإدارة التغيير وعلاقتها بالكفايات المهنية لديهم

The Degree of Change Management Practice among Secondary School Principals in the Gaza Governorates and Its Relationship to Their Professional Competencies

[10.35781/1637-000-195-007](https://doi.org/10.35781/1637-000-195-007)

الباحث/ محمد أحمد مصطفى اللحام*

*المجال الدقيق: دائرة العلوم التربوية- الإدارة التربوية

Email: mohahmed2015@gmail.com

الملخص

المشرفين أن المستوى متقدّم، إلا أن هناك نقاط ضعف، أبرزها ضعف الدعم التنسيقي، وضعف البنية التحتية، ومقاومة العاملين للتغيير. كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى سنوات الخدمة لصالح من خبرتهم عشر سنوات فأكثر، وعدم وجود فروق تُعزى إلى النوع الاجتماعي أو المديرية أو المؤهل العلمي، عدا مجالي نمذجة السلوك والكفايات الأدائية، فقد كانت الفروق لصالح حملة البكالوريوس. وبلغ مستوى الكفايات المهنية وزناً نسبياً قدره (79.64%) بدرجة مرتفعة، ووجدت علاقة ارتباطية طردية قوية بين ممارسة إدارة التغيير والكفايات المهنية.

الكلمات المفتاحية: إدارة التغيير، الكفاية المهنية، المدارس الثانوية، مدارس غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة إدارة التغيير وعلاقتها بالكفايات المهنية لديهم من وجهة نظر المعلمين. ولتحقيق هذا الهدف، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّن مجتمع الدراسة من (5093) معلماً ومعلمة، وتم اختيار (357) منهم بطريقة عشوائية طبقية، وطُبقت عليهم استبانة ضمت (49) فقرة موزعة على مجالات: بناء وتطوير رؤية مشتركة، وبناء اتفاق جماعي بخصوص أهداف المدرسة وأولوياتها، وبناء ثقافة داعمة للتغيير داخل المدرسة، والتحفيز، ونمذجة السلوك، ومراعاة الحاجات والفروق الفردية لدى العاملين في المدرسة. ومن أهم النتائج أن درجة ممارسة إدارة التغيير بلغ وزنها النسبي (78.66%)، أي: بدرجة مرتفعة، في حين رأى (66.67%) من

The Degree of Change Management Practice among Secondary School Principals in the Gaza Governorates and Its Relationship to Their Professional Competencies

Researcher/ Mohammed Ahmed Mustafa Al-Lahham *

*Email: mohahmed2015@gmail.com Specialization: Department of Educational Sciences – Educational Administration

Abstract

This study aimed to identify the degree to which secondary school principals in the Gaza Governorates practice change management and its relationship to their professional competencies from the teachers' perspective. To achieve this objective, the study adopted the descriptive-analytical method. The study population consisted of (5093) male and female teachers, of whom (357) were selected using a stratified random sampling method. A questionnaire comprising (49) items, distributed across the following domains, was administered to them: building and developing a shared vision; building collective consensus regarding the school's objectives and priorities; building a culture supportive of change within the school; motivation; modelling behavior; and taking into account the needs and individual differences of school staff. Among the most significant findings was that the degree of practicing change management attained a relative weight of (78.66%), that is, a high degree, while

(66.67%) of the supervisors believed that the level was advanced; however, there were areas of weakness, most notably weak coordinative support, weak infrastructure, and staff resistance to change. Statistically significant differences were also found, attributable to years of service, in favor of those with ten years' experience or more; and no differences were found attributable to gender, directorate, or academic qualification, except in the two domains of modelling behavior and performance competencies, where the differences were in favor of bachelor's degree holders. The level of professional competencies attained a relative weight of (79.64%), a high degree, and a strong positive correlational relationship was found between the practice of change management and professional competencies.

Keywords: *Change Management, Professional Competency, Secondary Schools, Gaza Schools.*

الإطار العام للدراسة

مقدمة:

تحتل التربية العملية الإنسانية بأهمية كبرى في حياة المجتمعات البشرية؛ فمن خلالها تتحقق الآمال والطموحات المجتمعية المختلفة. ونتائج العملية التربوية منوطة، إلى حدٍ كبير، بإدارتها التي تمثل المحور الأساس في نجاحها وحسن توجيهها في الميادين والمجالات المختلفة. وحتى تكون هذه التغيرات والتطورات منسجمة، لا بد من إدارة سليمة لتصريف شؤون الحياة وتحقيق أهداف المجتمع. فالتقدم العلمي والتكنولوجي الذي نعيشه اليوم جعل الجميع يعترف ويقر بضرورة مواكبة العلم والتكنولوجيا في ضوء الفكر التربوي المعاصر، ومجاراة كل ما هو جديد من أبحاث ودراسات ونظريات وأفكار جديدة، هدفها وصول جميع المؤسسات التربوية والتعليمية وكل مؤسسات الدولة إلى الجودة، وزيادة القدرة التطويرية للأفراد بما ينعكس على الأداء العام. وأصبح الآن العلم مقياساً لتطور الأمم ورفعيتها، وأصبح من دلائل تقدم أي مجتمع مدى مواكبته للمستجدات والمستحدثات في جميع ميادين العلم والمعرفة.

وقد اتسم هذا العصر بتغيرات وتطورات وتحديات في مختلف مجالات الحياة، وقد أدى هذا التطور الفكري والإداري والفلسفي والتربوي إلى تغيير وظيفة الإدارة المدرسية واتساع مجالها في الوقت الحاضر. فلم تعد الإدارة المدرسية مجرد عملية روتينية تهدف إلى تسيير شؤون المدرسة سيراً رتيباً وفق قواعد وتعليمات معينة صادرة من السلطات التعليمية العليا، بل أصبحت عملية إنسانية تهدف إلى تنظيم وتسهيل وتطوير نظام العمل بالمدرسة من أجل تحقيق الفاعلية التعليمية كما أشارت دراسة البوهي (2011: 17) وعليه فإن إدارة التغيير هي الإدارة المبدعة التي تُوفّر القيادة البعيدة عن العمل التقليدي وعن التقيد المهني، المواكبة للتقدم والتجديد في هذا العصر. والقادة هنا هم مديرو المدارس الذين تقع على عاتقهم مسؤولية كبيرة من أجل الرقي بالعملية التربوية، والوصول بها إلى النوعية في التعليم كما ذكرها شقورة (2012: 3)

ولكفاية مدير المدرسة دور مهم في نجاح العملية التعليمية؛ لأنه هو المحرك والموجه لكل العناصر والإمكانات المتوفرة في المدرسة من أجل تحقيق الأهداف والطموحات والآمال. فقدرة إدارة المدرسة الفاعلة تتوقف على القدرات التي يمتلكها مديرها الذي أصبح يُنظر إليه كقائد تربوي يقود عناصر العملية التعليمية قيادة حكيمة بكل مهارة وإتقان وبأقل جهد وتكلفة، من أجل مضاعفة الإنتاج التعليمي من خلال الإمكانات، عبر تأدية أدواره في العمل المدرسي حسب ما أشار لها أبو خطاب (2008: 2) وتطلق الكفايات المهنية لمدير المدرسة من النظر إلى الإدارة المدرسية كمهنة، وإعداد القادة التربويين من خلال الممارسة والتفاعل بين الدراسات الأكاديمية والممارسات الميدانية في الإدارة المدرسية، واعتماد التدريب المستمر للقيادات التربوية، مع تنمية الشعور لدى القادة بأهمية التنمية الذاتية. لذلك يتوجب تنظيم برامج تأهيل وتدريب لقيادات العمل المدرسي على أساس الكفايات المهنية

اللازمة للعمل المدرسي، وتوجيه الجهود التدريبية لإعداد مديري المدارس في الاتجاهات المعرفية والمهاراتية والفنية والإدارية (آل ناجي، 2003: 23)

مشكلة الدراسة:

تعدُّ عملية التغيير والإصلاح في المؤسسات التعليمية من الأساسيات التي تسهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق النجاح المؤسسي، وفي السياق ذاته يكتسب التغيير أهمية خاصة باعتباره أداة أساسية للارتقاء بمستوى المؤسسات التعليمية، حيث يمثل محركاً حيوياً نحو تحسين الأداء الإداري، وتطوير بيئة العمل، وتعزيز الكفايات المهنية لدى القادة المدرسين، إذ تلعب كفاية المدير المهني دوراً محورياً في إدارة التغيير بشكل فعال، حيث يتطلب من المدير امتلاك مجموعة من المهارات والقدرات التي تؤهله لاتخاذ القرارات السليمة، وتوجيه التغيير بطريقة تكفل نجاح المؤسسة وتطورها.

ومن خلال التجربة العملية للباحث كمدير مساعد في إحدى المدارس لاحظ أهمية الكفايات المهنية للمدير في قيادة عملية التغيير وتحقيق النجاح المؤسسي، حيث تبين أن المدير الذي يمتلك مهارات وكفايات مهنية عالية يكون قادراً على توجيه التغيير بشكل فعال، مما يسهم في تحسين بيئة العمل داخل المدرسة وتعزيز التفاعل الإيجابي بين جميع الأطراف. كما يشير الباحث إلى أن القيادة التي تعتمد على الشراكة والتفاهم بين المدير والمعلمين والطلاب تعدُّ من العوامل الرئيسية التي تساهم في إنجاح عملية التغيير، وتحقيق بيئة مدرسية قائمة على التعاون والتطور المستمر. وأشارت دراسة (Zulkifli, 2017) إلى أن تقييم دور مديري المدارس في بناء كفايات معلمهم جرى بشكل جيد، علاوة على أن دور المديرين باعتبارهم قادة العملية التربوية كان ملموساً وواضحاً في بناء روابط تعاون بين الإدارة المدرسية والمعلمين وأولياء الأمور. كما أوصت دراسة حمد (2014) أن على مدير المدرسة أن يحترم آراء المعلمين عند مشاركتهم في الحوار والمناقشة، وأن يتخذ القرارات بأساليب تشاركية، والتأكيد على أهمية تنظيم ندوات لمناقشة طرائق تدريس حديثة. كما أن النتائج التي أُطِّلِعَ عليها في الدراسات السابقة أكدت على أن المدير الذي يمتلك الكفايات المهنية قادرٌ على تقديم نموذج إداري ناجح يتسم بالتطوير المستمر، ويستجيب للتحديات اليومية التي تواجه المؤسسة، وبالتالي، فإن هذه الدراسة تهدف إلى تسليط الضوء على دور المدير في تبني التغيير الإداري من خلال تحسين مهاراته وكفاءاته المهنية، والعمل على تطبيق ممارسات مهنية متقدمة تؤدي إلى تحسين بيئة المدرسة وتعزيز قدراتها التنافسية. وبناءً على هذه الملاحظات يرى الباحث أن الدراسة الحالية يمكن أن تسهم بشكل كبير في تقديم نتائج علمية مفيدة للممارسين والباحثين في مجال الإدارة المدرسية، وتساعد في صياغة استراتيجيات فعالة لتحسين أداء المديرين في المؤسسات التعليمية. ومن هنا تولدت المشكلة لدى الباحث، وضرورة أن تكون هناك دراسة تقف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لإدارة التغيير

وعلاقتها بالكفايات المهنية لديهم، وفي ضوء ما سبق يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في السؤال الآتي: ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لإدارة التغيير وعلاقتها بالكفايات المهنية لديهم؟ وقد انبثقت الأسئلة الفرعية عن السؤال الرئيس وكانت حسب الآتي:

1. ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لإدارة التغيير من وجهة نظر المعلمين؟
2. ما مستوى الكفايات المهنية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لإدارة التغيير من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغيرات: (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المديرية)؟

- أهداف الدراسة:

الهدف الرئيس: التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لإدارة التغيير وعلاقتها بالكفايات المهنية لديهم من وجهة نظر المعلمين.

ومن خلال الهدف الرئيس أعلاه فقد انبثقت الأهداف الفرعية الآتية:

1. قياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لإدارة التغيير من وجهة نظر المعلمين.
2. الكشف عن مستوى الكفايات المهنية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين.
3. التعرف على دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لإدارة التغيير من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغيرات: (النوع الاجتماعي، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المديرية).

- أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من ناحيتين أساسيتين وهما:

الأهمية النظرية:

1. تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوع إدارة التغيير في المؤسسات التربوية، والتي تُعد ركناً أساسياً للارتقاء بمستوى المؤسسات التربوية.
2. ندرة الدراسات المماثلة - على حد علم الباحث - في مجال إدارة التغيير وعلاقتها بالكفايات المهنية مما استدعى الباحث اختيار هذا الموضوع للاستقصاء والدراسة.
3. أهمية مرحلة التعليم الثانوي لما له من دور في إعداد جيل المستقبل، وتزويده بالمعارف والاتجاهات والمهارات والقيم.

4. تقدم الدراسة إطاراً نظرياً متكاملاً حول إدارة التغيير، والكفايات المهنية للمديرين.

الأهمية العملية:

1. قد تساعد نتائج الدراسة في تطوير برامج إعداد المديرين وتدريبهم.
2. قد تساهم هذه الدراسة في رفع الكفايات المهنية لمديري المدارس وقدرتهم التنافسية على مواجهة التحديات لتحسين وتطوير أداء العملية التربوية.
3. من الممكن أن يستفيد من هذه الدراسة كل من:

(أ) العاملين في مركز التطوير التربوي والمشرفين التربويين ومديري المدارس.

(ب) الباحثين والدارسين في مجالات الإدارة التربوية والقيادة والتخطيط.

فرضيات الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى التحقق من صحة الفرضيات التالية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لإدارة التغيير من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير النوع الاجتماعي (ذكر، أنثى).
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لإدارة التغيير من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا).
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لإدارة التغيير من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لإدارة التغيير من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير المديرية (رفح، شرق خان يونس، خان يونس، الوسطى، شرق غزة، غرب غزة، شمال غزة).

مصطلحات الدراسة:

الإدارة لغة: دار دوراً أي: تحركَ وعاد إلى حيث كان أو إلى ما كان عليه، وأدار إدارة الشيء، والإدارة الاسم والمصدر من أدار، المنجد (1986: 229).

الإدارة إجرائياً: من خلال التعريف أعلاه فإنه يمكن القول بأنها عبارة عن توجيه جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، وذلك من خلال ممارسة وظائف الإدارة المتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة.

إدارة التغيير اصطلاحاً: هي القدرة على إدارة المؤسسة التربوية بشكل غير تقليدي بحيث يسمح للجميع المشاركة في صنع القرار وتحمل المسؤولية وبذلك تولد قوةً داخليةً للعمل واستثمار إمكانياتهم بأقصى طاقة ممكنة، والإبداع وحل المشكلات والمستجدات التي تواجههم بشكل تعاوني أبو حسنين، (2015: 7).

إدارة التغيير إجرائياً: الدرجة التي يحصل عليها مديرو المدارس الثانوية بمحافظات غزة من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات استبانة إدارة التغيير، التي أُعدت في مجالات: (بناء وتطوير رؤية مشتركة، وبناء اتفاق جماعي بخصوص أهداف المدرسة وأولوياتها، وبناء ثقافة داعمة للتغيير داخل المدرسة، والتحفيز ونمذجة السلوك، ومراعاة الحاجات والفروق الفردية لدى العاملين في المدرسة) من خلال الاستجابة لأداة الدراسة التي أُعدت لهذا الغرض.

الكفاية اصطلاحاً: جميع المعارف والمهارات والقدرات والاتجاهات المتعلقة بوظائف الشخص التي يؤديها من أجل تحقيق الأهداف للمؤسسة التي يعمل بها (الطعاني، 2002: 69).

الكفايات المهنية إجرائياً: الدرجة التي يحصل عليها مديرو المدارس الثانوية بمحافظات غزة من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات استبانة الكفايات المهنية، التي أُعدت في مجالات (الكفايات المعرفية، والكفايات الأدائية، والكفايات الشخصية والإنسانية) من خلال الاستجابة لأداة الدراسة التي أُعدت لهذا الغرض.

الإطار النظري والدراسات السابقة

-المبحث الأول: إدارة التغيير

-تمهيد: يشهد العصر الحالي تحولاتٍ كبيرةً في مختلف جوانب الحياة، وهذا يجعل إدارة التغيير تحدياً مهماً؛ فمن أجل مواكبة هذه التحولات، يتعين علينا البحث والاستقصاء في موضوع إدارة التغيير، وذلك لبناء منظومةٍ قادرةٍ على إدارة المدرسة بطريقةٍ مُلهمةٍ ومؤثرةٍ تُسهم في تحقيق أهداف العملية التعليمية دون أن تقع في الروتينية والرتابة.

تحقيقاً لذلك يتوجب خلق بيئةٍ تُشجّع على الإبداع وتُوَلِّد الأفكار الخلاقة، فيمكن أن نبداً بتطوير ثقافة التغيير داخل المدرسة، حيث تُعزِّز قدرة الفريق التعليمي والإداري على التكيف مع التحولات والتعامل معها بإيجابيةٍ وابتكارٍ. ويتضمن ذلك تقديم دوراتٍ تدريبيةٍ وورشٍ عملٍ تهدف إلى تعزيز المهارات القيادية والابتكارية.

-مفهوم التغيير:

لغةً: غير الشيء: حوَّله وبدَّل به، غيَّره: جعله غير ما كان، وتغيَّر: تحول وتبدل (المنجد، 1986: 563). وفي القرآن الكريم قال -تعالى-: ﴿ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَى قَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ. وَأَنَّ اللَّهَ سَمِيعٌ عَلِيمٌ﴾ (الأنفال، آية 53). كما يُعرِّف الطيطي (2011: 32) التغيير بأنه: تُمثِّلُ سلسلةً من الجهود المبذولة المستمرة، بعيدة المدى، هادفةً إلى تحسين قدرات المنظمة على إدخال التجديد، ومواكبة التطورات الحديثة، وإعادة صياغة خططها، والاستعانة بالبحوث الميدانية وخبراء التغيير في متابعة خطط التغيير وتنفيذها.

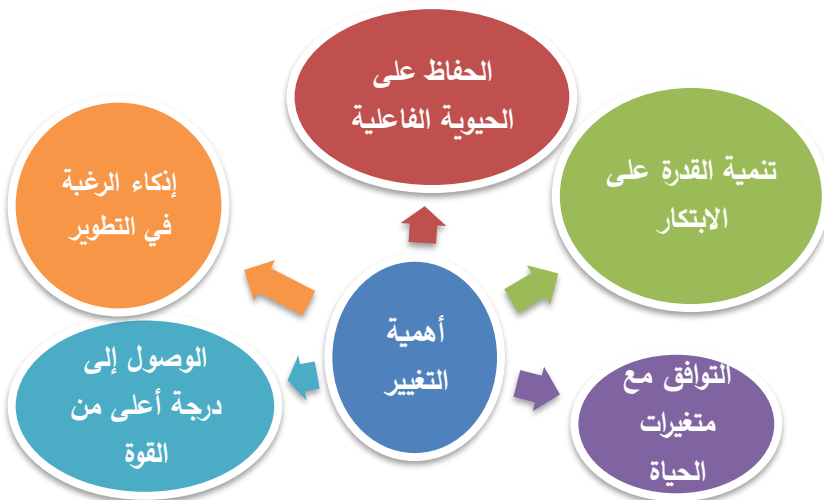
-مفهوم إدارة التغيير: تُعرَّف بأنها: جهدٌ شموليٌّ مخططٌ له يقوم به مديرو المدارس يستند إلى استراتيجياتٍ وبرامجٍ تدريبيةٍ زمنيةٍ لإعادة تأهيل العاملين والتأثير في اتجاهاتهم وتغيير سلوكهم لتحقيق أهداف المدرسة كما ذكرها الجسار (2019: 46)، ويعرفها الخليل (2018، 51) بأنها إدارة الجهود المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير من خلال قيام المديرين والعاملين بشكلٍ تعاونيٍ بالاستثمار الأمثل للإمكانات المادية والبشرية المتاحة في المدرسة ومواجهة التحديات والعقبات التي تحول دون تحقيق التغيير.

-أهمية التغيير: التغيير هو عنصرٌ أساسيٌّ في حياة الفرد والمجتمعات على حدٍ سواء، إذ إنَّه عمليةٌ طبيعيةٌ وحتميةٌ تحدث في كل جانبٍ من جوانب الحياة، حيث قال الله -تعالى-: "إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ" (الرعد، آية 11)، فتشير الآيات إلى أنَّ التغيير يبدأ من الداخل، فإذا أراد الإنسان أو المجتمع التغيير في حالهم يجب عليهم أولاً أن يُغيِّروا أفكارهم وأفعالهم، كما تعتبر القدرة على التغيير وتكليف النفس به أمراً حاسماً للنجاح والتطور، ويعزز التغيير الابتكار والإبداع، ويفتح

آفاقاً جديدة للفرص والتحسين. وأوضح الخضيرى (2003، 23-25) أن أهمية التغيير تتمثل من خلال الجوانب التالية:

1. الجانب الأول: الحفاظ على الحيوية الفاعلة :حيث إنّ عملية التغيير تؤدي إلى التجديد والحيوية، وتخفي روح اللامبالاة والسلبية والروتين الذي يقتل الإبداع.
2. الجانب الثاني: تنمية القدرة على الابتكار :فالتغيير يحتاج إلى جهد في التعامل معه، على أساس أنّ هناك فريقان :منهم من يؤيد التغيير ويتعامل معه بإيجابية، ومنهم من يقاومه؛ فالسبيل الأمثل لتخطي تلك العقبات هو إيجاد حلول ابتكارية غير تقليدية.
3. الجانب الثالث: إذكاء الرغبة في التطوير :فالتغيير يؤدي إلى التحفيز، وإذكاء الرغبات والدوافع نحو التغيير، والارتقاء والتطوير وتحسين العمل.
4. الجانب الرابع: التوافق مع متغيرات الحياة :من خلال التوافق مع التكنولوجيا والعولمة؛ فمن الضروري معرفة كيفية التوافق مع هذا التغيير الذي يُلقي بظلاله على المؤسسات التعليمية.
5. الجانب الخامس: الوصول إلى درجة أعلى من القوة في الأداء والممارسة :يعمل التغيير على الوصول إلى درجة أفضل من القوة في الأداء التنفيذي والممارسة التشغيلية، وذلك من خلال محورين هما : اكتشاف نقاط الضعف ومجالاتها والثغرات التي أدت إلى انخفاض الأداء، ومعرفة مجالات القوة وتأكيداها.

شكل رقم (1): يبين الجوانب الأساسية لأهمية التغيير



وتكمن أهمية التغيير بالنسبة للمدرسة كما يشير إليها عبد العليم والشريف (2010: 319)

في النقاط التالية:

- أ) يقدم الفرص لاكتساب وممارسة مهارات جديدة.
- ب) يعمل على زيادة الرضا عن العمل.
- ت) يعمل على تحسين ممارسات العمل.
- ث) يقدم فرصاً للعمل مع أفراد جدد.
- ج) يعمل على الاستخدام الأمثل للوقت والمهارات.
- ح) يزيد من مسؤولية العاملين بالمدرسة.
- خ) يزيد من الكفاءة.

المبحث الثاني: الكفايات المهنية

-تمهيد: تعدُّ الكفايات المهنية من الأسس الجوهرية لتحقيق التميز في سوق العمل، حيث تمثل المعارف والمهارات الضرورية التي يحتاجها الفرد للقيام بمهامه بكفاءة وفاعلية، وتشمل هذه الكفايات مجموعة من القدرات العملية والتقنية التي تُمكن الأفراد من التعامل مع التحديات المتنوعة في بيئة العمل، كما وتساهم في تحسين الأداء الفردي والجماعي، وتعزز من فرص النجاح والتطور المهني، وبذلك تعدُّ عملية تطوير الكفايات المهنية أحد أهم عوامل بناء مستقبل مهني مشرق ومثمر.

-تعريف الكفاية:

الكفاية اصطلاحاً: يُعرِّفها يعقوب (2016: 56) بأنها: محصلة المعارف، والخبرات، والسلوكيات المكتسبة، والممارسة في سياق مهني معين من أجل أداء وظيفة محددة بكفاية وفاعلية. كما ويعرِّفها العتيبي وعطية (2018: 521) بأنها: مجموعة المعارف، والقدرات، والمهارات التي يمتلكها قائد المدرسة للتمتع بالقدرة على الأداء الجيد بشكل يعكس القدرة والمقدرة على تحقيق ما هو مطلوب منه. فالكفاية في شكلها الكامن هي قدرة تتضمن مجموعة من المعارف، والمهارات، والاتجاهات التي يتطلبها عمل ما، أما في شكلها الظاهر فهي الأداء الذي يمكن ملاحظته، وتحليله، وتفسيره، وقياسه، أي أنها مدى ما يحققه الفرد في عمله كما ذكرها الأزرق (2000: 18). ومن هنا، فإن الكفايات عبارة عن قدرات معرفية وأدائية وانفعالية إذا امتلكها الفرد وأحسن توظيفها فإنها تصل بأداء هذا الفرد إلى مستوى الكفاءة والفعالية على المستويين الشخصي والمهني كما أشار لها الفار (2008: 13). ويعرف الباحث الكفاية بأنها: القدرة على استخدام المعارف والمهارات بفعالية في سياقات متنوعة لتحقيق الأهداف المحددة تجمع بين الفهم النظري والقدرة العملية لتطبيقه في مواقف مختلفة.

-تعريف المهنة:

المهنة اصطلاحاً: يُعرِّفها أبو الحمائل (2019: 402) بأنها: العمل الأساسي المعتاد الذي يتقاضاه المرء، ويحتاج في ممارسته إلى خبرة ومهارة.

كما يُعرِّفها الزيات، (2002: 144) بأنها: النشاط الذي يرتبط بسوق العمل؛ بهدف إشباع الحاجات الأساسية للأفراد، وهذا النشاط المهني يحدد -أيضاً- الوضع الاجتماعي للفرد، ويُعرِّفها الباحث إجرائياً بأنها: الالتزام بمعايير عالية من السلوك والتميز في العمل، وتعكس مهارات الفرد واحترافه وموثوقيته في مجاله.

2.2.4 تعريف الكفايات المهنية: تُعرّف الكفايات المهنية بأنها :مجموعة المعارف والمهارات والاتجاهات التي يجب أن يمتلكها القائدُ، ويعكسها السلوكُ الهادفُ إلى التعلم، وتُظهر مستوى معيّنًا من الأداء يمكن ملاحظته وقياسه، كما ذكره العتيبي وبو عاقلة (2022: 12).

ثانياً: الدراسات السابقة

تمهيد: تُعدّ الدراسات السابقة من أهم السبل المتاحة للباحثين للتعرف على خبرات السابقين والتجارب المتعلقة بمجال البحث العلمي؛ كما تُمكن الباحث من التعرف على موضوع بحثه والتعمق فيه تعمّقاً كبيراً، إضافةً إلى التعرف على الأدوات المناسبة التي سيستخدمها الباحث في مجال بحثه، ومقارنة نتائج الباحثين بنتائجهم، والقدرة على اختيار مجتمع الدراسة المناسب لبحثه. ومن خلال اطلاع الباحث على العديد من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية، وإطلاعه على الأدب التربوي، أمكن تقسيمها بحسب موضوعاتها إلى محورين هما :إدارة التغيير، والكفايات المهنية .وسوف تُعرض مرتبةً وفقاً للتسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم.

أولاً: الدراسات السابقة التي تناولت إدارة التغيير:

(1 دراسة أبو سنيّة (2023) بعنوان: "الأدوار القيادية لمديري المدارس الحكومية في ضوء متطلبات إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين في المحافظات الشمالية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأدوار القيادية لمديري المدارس الحكومية في ضوء متطلبات إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين في المحافظات الشمالية، في ضوء المتغيرات المستقلة: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، والمديرية .واستخدم الباحث المنهج الوصفي المختلط من خلال جمع البيانات الكمية والكيفية، واستخدم أداتين لجمع البيانات المتعلقة بمشكلة الدراسة :الاستبانة التي وُزعت على المعلمين، والمقابلة مع المشرفين التربويين .وطُبِّقت أدوات الدراسة على عينة عشوائية ضُمَّت (490 فرداً، منهم) (399 معلمًا، و(91)مُشرفاً تربوياً .وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :أن الدرجة الكلية لمستوى الأدوار القيادية لمديري المدارس الحكومية في ضوء متطلبات إدارة التغيير من وجهة نظر المعلمين في المحافظات الشمالية جاءت مرتفعةً، وتوافق ذلك مع نتائج المقابلة مع المشرفين. وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين استجابات عينة الدراسة حول واقع الأدوار القيادية في ضوء متطلبات إدارة التغيير لمديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى متغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، والمديرية .وأظهرت

أيضاً وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات الأدوار القيادية في ضوء متطلبات إدارة التغيير والإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين في المحافظات الشمالية. (2) دراسة قاسم (2022) بعنوان: "إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بتطوير الجدارات الوظيفية لديهم في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين".

هدفت الدراسة إلى التعرف على 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، والمسمى الوظيفي، والتخصص. واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وجمع بين المنهجين: الكمي والنوعي، واستخدم الاستبانة والمقابلة أداتين للدراسة. وتكوّن مجتمع الدراسة من (4002) معلماً، و(44) مشرفاً، وبلغت عينة الدراسة (386) معلماً و(40) مشرفاً تربوياً. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن مستوى إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية كان مرتفعاً، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات إدارة التغيير تُعزى إلى متغيرات الدراسة في المجال الخدمي، في حين توجد فروق تُعزى إلى سنوات الخبرة في المجال الأكاديمي والإداري، ووجود فروق تُعزى إلى متغير المسمى الوظيفي لصالح المعلم، وللمعلم لصالح الأقل من (30) سنة. وأظهرت وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير وتطوير الجدارات الوظيفية، وهي علاقة طردية موجبة. كما أوصت الدراسة بتعزيز قدرات المديرين من خلال تأهيلهم ليكونوا مساهمين رئيسيين في عملية التغيير في مدارسهم.

(3) دراسة عياد (2020) بعنوان: "مدى تطبيق نموذج أدكار لإدارة التغيير وأثره على مواجهة الأزمات دراسة حالة بلدية خان يونس".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق نموذج أدكار لإدارة التغيير في بلدية خان يونس وأثره على مواجهة الأزمات. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع المديرين والمشرفين الإداريين العاملين في بلدية خان يونس، والبالغ عددهم (68) موظفاً، واستخدم الباحث الاستبانة أداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود نموذج فعال لإدارة التغيير في بلدية خان يونس يعكس مدى رغبة البلدية في اتباع أحدث النظم السليمة لتحسين أداء العاملين لديها، بمتوسط حسابي نسبي يساوي 75%، ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تطبيق نموذج أدكار لإدارة التغيير في بلدية خان يونس والقدرة على مواجهة الأزمات. كما أوصت الدراسة بتعزيز تطبيق نموذج أدكار لإدارة التغيير في بلدية خان يونس،

وذلك لما له من أثرٍ على إدارة التغيير في بلدية خان يونس وتحسين قدرتها على مواجهة الأزمات، وذلك من خلال إنشاء وحدة خاصة بإدارة التغيير وتدريب الموظفين، وتوفير الدعم اللازم لذلك.

(4) دراسة أبو سالم (2017) بعنوان: "درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة لإدارة التغيير وعلاقتها بضغوط العمل لديهم".

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة إدارة التغيير وعلاقتها بضغوط العمل لديهم .واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة، والبالغ عددهم (374) مديراً ومديرة، وقد بلغت عينة الدراسة (155) مديراً ومديرة .واستخدمت الباحثة الاستبانة أداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة إدارة التغيير من وجهة نظرهم جاءت بدرجة كبيرة بوزنٍ نسبي قدره (86%) ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية إدارة التغيير، تُعزى إلى متغير الجنس، وكانت لصالح الإناث، وكذلك إلى متغير المؤهل العلمي، وكانت لصالح حملة البكالوريوس، ولمتغير سنوات الخدمة، وكانت لصالح الذين تتراوح سنوات خدمتهم ما بين 5 إلى أقل من 10 سنوات. كما أوصت الدراسة بالاهتمام بالمؤهلات العلمية المكتسبة من واقع العمل، مثل الدورات التدريبية التي يلتحق بها المعلمون، التي من شأنها دعم إدارة التغيير.

الدراسات التي تناولت الكفايات المهنية:

(5) دراسة عبد الله (2023) بعنوان: "تنمية الكفايات المهنية لمعلم المرحلة الثانوية في ضوء متطلبات العصر الرقمي". (مصر)

هدفت الدراسة إلى تنمية الكفايات المهنية لمعلم المرحلة الثانوية في ضوء متطلبات العصر الرقمي، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي للتعرف على الكفايات المهنية لمعلم المرحلة الثانوية في ضوء متطلبات العصر الرقمي .وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المرحلة الثانوية في منطقة جنوب الوادي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن معلمي المرحلة الثانوية بحاجة إلى التدريب على كافة الكفايات المهنية من خلال الدورات التدريبية وورش العمل والمؤتمرات، واعتماد معظم مؤسسات التعليم الثانوي على أساليب التدريب التقليدية، إضافة إلى نقص الوعي الثقافي والاجتماعي بمتطلبات التعلم الرقمي .وأوصى الباحثان بضرورة إقامة دورات تدريبية في مجال الكفايات المهنية للمعلم بما يواكب التطورات العلمية في مجال التعليم، وتزويد المعلمين بكفايات التكنولوجيا الرقمية،

ومهارات التعامل مع المشكلات الفنية ، وإطلاع المعلمين على البحوث والتجارب المقدمة حول الكفايات المهنية ومتابعة مستجداتها ، والتزوّد بالكتب والمراجع التي تُثري معلوماتهم حولها .

(6) دراسة الجدوع (2022) بعنوان: "مستوى الكفايات المهنية والشخصية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي الطلبة ذوي الإعاقة السمعية في ضوء بعض المتغيرات". (الأردن)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الكفايات المهنية والشخصية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي الطلبة ذوي الإعاقة السمعية في ضوء بعض المتغيرات. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي الطلبة ذوي الإعاقة السمعية في مدارس الإعاقة السمعية في الأردن، وتكوّنت عينة الدراسة من (80) معلماً ومعلمة. واستخدم الباحث الاستبانة أداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي من جهة ، والكفايات المهنية والشخصية من جهة أخرى لدى معلمي الطلبة ذوي الإعاقة السمعية، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للكفايات المهنية والشخصية تُعزى إلى متغيرات: الجنس، والعمر، والخبرة.

(7) دراسة العتيبي وبو عاقلة (2022) بعنوان: "درجة امتلاك الكفايات المهنية لقائدات مدارس المرحلة الثانوية لتفعيل مهامهن في ظل التعليم عن بعد من وجهة نظر المعلمات". (السعودية)

هدفت الدراسة إلى قياس درجة امتلاك قائدات مدارس المرحلة الثانوية الكفايات المهنية اللازمة لتفعيل مهامهن في ظل التعليم عن بُعد من وجهة نظر المعلمات؛ فقد هدفت إلى تحديد الكفايات المهنية اللازمة لتفعيل مهام قائدات المدارس الثانوية في ظل التعليم عن بُعد في محافظة بيشة، والوقوف على درجة توافر تلك الكفايات المهنية، وتقديم التصور المقترح لتدريب قائدات المدارس الثانوية في محافظة بيشة في ضوء الكفايات المهنية في ظل التعليم عن بُعد .ولتحقيق ذلك استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واختيرت عينة عشوائية من مجتمع البحث بلغ عددها (381) معلمة موزعات على مكاتب التعليم في منطقة بيشة التعليمية .واستخدمت الباحثة الاستبانة أداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :موافقة عينة الدراسة من الخبراء بدرجة كبيرة على ضرورة وجود تلك الكفايات الفرعية للكفايات المهنية لدى مديرات المدارس. كما أثبتت النتائج موافقة عينة الدراسة من معلمات المرحلة الثانوية بدرجة متوسطة على توافر الكفايات المهنية لدى قائدات مدارس المرحلة الثانوية لتفعيل مهامهن في ظل التعليم عن بُعد .وارتكاراً على نتائج الدراسة، قدّمت الباحثة تصوراً مقترحاً للكفايات المهنية في ظل التعليم عن بُعد .

(8) دراسة قسايمه وأبو عاشور (2022) بعنوان: "الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس في محافظة إربد من وجهة نظر المعلمين". (الأردن)

هدفت الدراسة التعرف إلى الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس في محافظة إربد من وجهة نظر المعلمين، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة إربد، والبالغ عددهم (17220) معلماً ومعلمة، وقد بلغت عينة الدراسة (850) معلماً ومعلمة، وقام الباحثان باستخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أنّ الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس في محافظة إربد من وجهة نظر المعلمين جاءت بمستوى منخفض، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) $\alpha \leq$ بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة للكفايات الإدارية لدى مديري المدارس في محافظة إربد من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، ووجود فروق تُعزى لمتغير الجنس، ولصالح الإناث، ولتغير سنوات الخدمة ولصالح 10 سنوات فأكثر، وأوصت الدراسة على الاهتمام بالكفايات المهنية والإدراكية لمديري المدارس التي تحتاج إلى المزيد من الدعم والتدريب، وقدرة المدير على التعامل مع المعلمين وتنسيق جهودهم وإيجاد روح التعاون بينهم.

التعليق العام على الدراسات السابقة: تنوعت الدراسات السابقة في أهدافها ومجتمعاتها وعيناتها ونتائجها وتوصياتها؛ حيث هدفت دراسة أبي سنينة (2023) إلى التعرف على الأدوار القيادية لمديري المدارس الحكومية في ضوء متطلبات إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري، بينما هدفت دراسة قاسم (2022) إلى التعرف على إدارة التغيير وعلاقتها بتطوير الجدارات الوظيفية، فيما هدفت دراسة عياد (2020) إلى التعرف على مدى تطبيق نموذج أدكار لإدارة التغيير وأثره على مواجهة الأزمات، وهدفت دراسة أبي سالم (2017) إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة لإدارة التغيير وعلاقتها بضغوط العمل لديهم. أما الدراسات التي تناولت الكفايات المهنية فقد هدفت دراسة عبد الله (2023) إلى تنمية الكفايات المهنية لمعلم المرحلة الثانوية في ضوء متطلبات العصر الرقمي، ودراسة الجدوع (2022) إلى التعرف على مستوى الكفايات المهنية والشخصية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، ودراسة العتيبي وأبي عاقلة (2022) إلى قياس درجة امتلاك الكفايات المهنية لقائدات مدارس المرحلة الثانوية، ودراسة قسايمه وأبي عاشور (2022) إلى التعرف على الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس في محافظة إربد. أما مجتمعات الدراسات السابقة فقد تنوعت بين المعلمين والمشرفين التربويين ومديري المدارس والموظفين الإداريين، وتراوحت عيناتها بين (68) و(850) فرداً. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة أن درجة ممارسة إدارة التغيير جاءت مرتفعة في معظم الدراسات، وأن هناك علاقة ارتباطية طردية بين إدارة التغيير والكفايات المهنية والإبداع الإداري والجدارات الوظيفية، وأن الكفايات المهنية تحتاج إلى مزيد من التدريب والتطوير. وقد أوصت

الدراسات السابقة بضرورة تنظيم برامج تدريبية لتطوير المهارات القيادية والإدارية ، وتعزيز قدرات المديرين في إدارة التغيير ، وتوفير الدعم اللازم لذلك .

-أوجه الاتفاق بين الدراسات السابقة : اتفقت دراسة أبي سنيينة (2023) ودراسة قاسم (2022) ودراسة أبي سالم (2017) على أن درجة ممارسة إدارة التغيير لدى مديري المدارس جاءت مرتفعة . كما اتفقت دراسة أبي سنيينة (2023) ودراسة قاسم (2022) على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير والمتغيرات التابعة لها . واتفقت دراسة أبي سالم (2017) ودراسة قسايمية وأبي عاشور (2022) على وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة . كما اتفقت دراسة عبد الله (2023) ودراسة العتيبي وأبي عاقلة (2022) على أن الكفايات المهنية تحتاج إلى مزيد من التدريب والتطوير . واتفقت دراسة الجدوع (2022) ودراسة قسايمية وأبي عاشور (2022) على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي .

-ما تميزت به الدراسة الحالية : تميّزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها تناولت إدارة التغيير وعلاقتها بالكفايات المهنية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين ، واستخدمت عينة عشوائية طبقية بلغت (357) معلماً ومعلمة ، وطُبِّقَت استبانة ضَمَّت (49) فقرة موزعة على ستة مجالات ، كما أُجريت مقابلات مع المشرفين التربويين . كما تميّزت الدراسة الحالية بأنها ربطت بين إدارة التغيير والكفايات المهنية في سياق المدارس الثانوية في غزة ، وهو سياق لم تتناوله الدراسات السابقة تناولاً مباشراً ، ممّا يضيف بُعداً جديداً للأدب التربوي في هذا المجال .

منهجية الدراسة وإجراءاتها

- **تمهيد:** تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محوراً رئيساً يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للوصول إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقيق الأهداف التي تسعى الدراسة إليها، وبناءً على ذلك فإن الفصل الحالي يتناول وصفاً للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة

- **منهج الدراسة:** وهي الطريقة البحثية التي اختارها الباحث في الحصول على معلومات تمكنه من إجابة الأسئلة من مصادرها (لأغا والأستاذ، 2003: 84)، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث في هذه الدراسة:

- **المنهج الوصفي التحليلي:** "وهو المنهج الذي يدرس الظاهرة أو القضية الموجودة أو يصف ظواهر أو أحداث ويجمع الحقائق والمعلومات والملاحظات عنها، ويصف الظروف الخاصة بها، وتقدير حالتها كما توجد عليه في الواقع، ولا يقتصر البحث الوصفي التحليلي على جمع البيانات، وتصنيفها، وتبويبها بل يعمل على تحليلها التحليل الكافي الدقيق المتعمق، ويتضمن أيضاً قدراً من التفسير لهذه النتائج؛ ثم الوصول إلى تعميمات بشأن الظاهرة موضوع الدراسة؛ من أجل معرفة مدى صلاحية هذا الوضع، أو مدى حاجته إلى إحداث تغييرات جزئية أو أساسية. (المحمودي، 2019: 46)"، بهدف معرفة آراء المعلمين حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لإدارة التغيير وعلاقتها بالكفايات المهنية لديهم.

- مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من:

1. جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية بمحافظة غزة من كلا الجنس سين للعام الدراسي (2023-2024م)، والبالغ عددهم (5093) معلماً ومعلمة (وزارة التربية والتعليم العالي، 2023: 66)، والجدول التالي رقم (1) يوضح توزيع فئات مجتمع الدراسة تبعاً لمتغيري المديرية والنوع الاجتماعي للمعلم. جدول رقم (1): توزيع فئات مجتمع الدراسة (المعلمين) وفقاً لمتغيري (المديرية، النوع الاجتماعي)

المجموع	النوع الاجتماعي		مديرية التعليم
	إناث	ذكور	
887	405	482	شمال غزة
943	488	455	غرب غزة
666	203	463	شرق غزة
886	355	531	الوسطى

المجموع	النوع الاجتماعي		مديرية التعليم
	إناث	ذكور	
631	326	305	خان يونس
450	220	230	شرق خان يونس
630	277	353	رفح
5093	2274	2819	المجموع

2. جميع المشرفات والمشرفين التربويين العاملين في المدارس الثانوية بمحافظات غزة من كلا الجنسين للعام الدراسي (2023-2024م)، والبالغ عددهم (192) مشرفاً ومشرفة.

جدول رقم (2): يوضح توزيع فئات مجتمع الدراسة (المشرفين التربويين) وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	العدد	النسبة المئوية
ذكر	133	69.3%
أنثى	59	30.7%
المجموع	192	100.0%

(وزارة التربية والتعليم العالي، 2023: 72)

- عينة الدراسة: تنقسم عينة الدراسة إلى:

أ- عينة المعلمين الفعلية: قام الباحث بتحديد حجم العينة عبر معادلة ستيفن ثامبسون الآتية:

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[\left[N - 1 \times (q^2 \div z^2) \right] + p(1-p) \right]}$$

هذا وقد بلغت العينة الكلية (357) معلماً من معلمي المدارس الثانوية بمحافظات غزة، يمثلون ما يقارب من نسبة (7%) من مجتمع الدراسة، وقد تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية حسب متغير: (النوع الاجتماعي للمعلم).

جدول رقم (3): توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي

المتغير التصنيفي	الفئة	التكرار	النسبة %
النوع الاجتماعي	ذكر	202	55.2
	أنثى	164	44.8
المجموع		366	100.0

- يتضح من الجدول أعلاه رقم (3) أن (55.2%) من أفراد العينة هم من الذكور، بينما (44.8%) هم من الإناث.

جدول رقم (4): يوضح توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المتغير التصنيفي	الفئة	التكرار	النسبة %
المؤهل العلمي	بكالوريوس	209	57.1
	دراسات عليا	157	42.9
المجموع		366	100.0

- يتضح من الجدول أعلاه رقم (4) أن (57.1%) من أفراد العينة مؤهلهم العلمي بكالوريوس، بينما (42.9%) مؤهلهم العلمي دراسات عليا.

جدول رقم (5) يوضح توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات الخدمة

المتغير التصنيفي	الفئة	التكرار	النسبة %
سنوات الخدمة	أقل من 10 سنوات	99	27.0
	10 سنوات فأكثر	267	73.0
المجموع		366	100.0

- يتضح من الجدول أعلاه أن (27%) من أفراد العينة سنوات خدمتهم أقل من (10) سنوات، بينما (73%) من أفراد العينة سنوات خدمتهم (10) سنوات فأكثر.

جدول رقم (6) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المديرية

المتغير التصنيفي	الفئة	التكرار	النسبة %
المديرية	شمال غزة	64	17.5
	غرب غزة	68	18.6
	شرق غزة	48	13.1
	الوسطى	64	17.5
	خانيونس	45	12.3
	شرق خانيونس	32	8.7
	رفح	45	12.3
المجموع		366	100.0

- يتضح من الجدول أعلاه أن (17.5%) من أفراد العينة يتبعون لمديرية شمال غزة، بينما (18.6%) يتبعون لمديرية غرب غزة، بينما (13.1%) يتبعون لمديرية شرق غزة، بينما (17.5%) يتبعون لمديرية الوسطى، بينما (12.3%) يتبعون لمديرية خانينونس، بينما (8.7%) يتبعون لمديرية شرق خانينونس، وأخيراً تبين أن (12.3%) من أفراد العينة يتبعون لمديرية رفح.

ب- عينة المشرفين الفعلية: تم اختيار (15) مشرفاً تربوياً ومشرفة، والذين أبدوا موافقة على تطبيق أداة الدراسة "المقابلة" عليهم.

جدول رقم (7): توزيع أفراد العينة (المشرفين التربويين) وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي

المتغير التصنيفي	الفئة	التكرار	النسبة %
النوع الاجتماعي	ذكر	9	60
	أنثى	6	40
المجموع		15	100.0

3.5 أدوات الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث الاستبانة

أولاً: استبانة إدارة التغيير: إعداد الباحث

بعد اطلاع الباحث على الأطر النظرية والدراسات السابقة، قام الباحث بإعداد استبانة إدارة التغيير، وتكونت في صورتها الأولية من (44) فقرة موزعة على ست مجالات، تم صياغتها بدقة لتكون نابعة من مشكلة الدراسة وفرضياتها ومن طبيعة البيئة الخاصة بالمدارس الثانوية بمحافظات غزة، والجدول التالي يبين توزيع فقرات الاستبانة في صورتها الأولية على مجالاتها:

جدول رقم (8): توزيع فقرات استبانة إدارة التغيير في صورتها الأولية على مجالاتها

مجلات الاستبانة	عدد الفقرات
المجال الأول: بناء وتطوير رؤية مشتركة	9
المجال الثاني: بناء اتفاق جماعي بخصوص أهداف المدرسة وأولوياتها	7
المجال الثالث: بناء ثقافة داعمة للتغيير داخل المدرسة	7
المجال الرابع: التحفيز	7
المجال الخامس: نمذجة السلوك	7
المجال السادس: مراعاة الحاجات والفروق الفردية لدى العاملين في المدرسة	7
المجموع	44

1) صدق الاستبانة ويشير الصدق إلى المدى الذي تقيس فيه الأداة ما يراد قياسه (بشنة وبوعموشة، 2020: 117). ولإيجاد صدق وثبات الاستبانة، قام الباحث بتطبيقها على عينة عشوائية بلغت (30) من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية بمحافظات غزة.

أ. صدق المحكمين: قام الباحث بعرض الصورة الأولية للاستبانة على عدد من المحكمين والمختصين في أصول التربية والإدارة التربوية من الجامعات والوزارات الفلسطينية، وذلك بهدف معرفة ملاحظاتهم حول تحقيق مجالات الاستبانة وفقراتها لأهداف الدراسة، ومدى انتماء الفقرات لمجالاتها، وسلامتها من حيث الصياغة اللغوية، وبعد استعادة الاستبانات قام الباحث بتفريغ مجموعة الملاحظات التي أبداه المحكمون، وفي ضوءها قام الباحث بإضافة فقرتين لكل من المجال الثاني "بناء اتفاق جماعي بخصوص أهداف المدرسة وأولوياتها"، والمجال الثالث "بناء ثقافة داعمة للتغيير داخل المدرسة"، وفقرة واحدة للمجال الرابع "التحفيز"، كما تم إعادة صياغة بعض الفقرات التي لم يتم الإجماع على ملاءمتها للدراسة: لتبقى الاستبانة محافظة على مسميات مجالاتها كونها مستمدة من الأدب التربوي وآراء السادة المحكمين، حيث وصلت أداة الدراسة إلى صورتها النهائية.

جدول رقم (9): توزيع مجالات الاستبانة في صورتها النهائية على مجالاتها

عدد الفقرات	مجالات الاستبانة
9	المجال الأول: بناء وتطوير رؤية مشتركة
9	المجال الثاني: بناء اتفاق جماعي بخصوص أهداف المدرسة وأولوياتها
9	المجال الثالث: بناء ثقافة داعمة للتغيير داخل المدرسة
8	المجال الرابع: التحفيز
7	المجال الخامس: نمذجة السلوك
7	المجال السادس: مراعاة الحاجات والفروق الفردية لدى العاملين في المدرسة
49	المجموع

- وتتم الاستجابة على الاستبانة وفقاً لتدرج خماسي على طريقة ليكرت (بدرجة مرتفعة جداً - بدرجة مرتفعة - بدرجة متوسطة - بدرجة منخفضة - بدرجة منخفضة جداً) وتصحح على التوالي بالدرجات: (5-4-3-2-1) وجميع الفقرات إيجابية التصحيح، ويتم احتساب درجة المفحوص على الاستبانة بجمع درجاته على كل مجال وجمع درجاته على جميع المجالات لحساب الدرجة الكلية لإدارة التغيير، وتتراوح الدرجة على الاستبانة ككل بين (49-245 درجة)، وتعتبر الدرجة المنخفضة عن ضعف تقدير عينة الدراسة لدرجة ممارسة إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة؛ فيما تعتبر الدرجة المرتفعة عن قوة تقديرهم لهذه الممارسة.

ب. صدق الاتساق الداخلي: ويقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى ارتباط كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه الفقرة، وسيقوم الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه.

2) ثبات الأداة:

أ) **العينة الاستطلاعية:** تم اختيار عينة عشوائية استطلاعية قوامها (30) من معلمي المدارس الثانوية بمحافظات غزة من كلا الجنسين من خارج العينة الكلية، وتم تطبيق الأداة المستخدمة في الدراسة الحالية على العينة الاستطلاعية بهدف التحقق من صلاحية الأداة للتطبيق على أفراد العينة الكلية، وذلك من خلال حساب صدقها وثباتها بالطرق الإحصائية الملائمة.

ب) **ثبات الاستبانة:** يعني الثبات أنه إذا طبق مقياس على مجموعة من الأفراد ورصدت درجات كل فرد في هذا المقياس ثم أعيد إجراء نفس المقياس على نفس هذه المجموعة ورصدت أيضاً درجات كل فرد، فإن الترتيب الذي سبي للأفراد في المرة الأولى يكون قريباً لترتيبهم الذي سبي في المرة الثانية (أبو ناهية، 2000: 179)، وقد قام الباحث بحساب ثبات الأداة بالطريقتين التاليتين:

1. **طريقة التجزئة النصفية: Split-half method** تم حساب ثبات استبانة "إدارة التغيير" باستخدام قانون التجزئة النصفية، وذلك من خلال إيجاد معامل الارتباط لبرسون بين مجموع درجات الفقرات الفردية ومجموع درجات الفقرات الزوجية؛ حيث تم حساب معامل الارتباط بين الـ صفيين بمعادلة بيرسون: وقد تم تعديل طول الأداة باستخدام معادلة سبيرمان براون للمجالات زوجية عدد الفقرات (الـ صفيين متساويين)، ومعادلة جتمان للمجالات فردية عدد الفقرات، والجدول التالي يبين قيم الثبات (الارتباطات) قبل وبعد التعديل:

جدول رقم (10) يوضح معاملات ثبات استبانة "أداة الدراسة" وفقاً لطريقة التجزئة النصفية

المجالات	عدد الفقرات	الارتباط قبل التعديل	معامل الثبات
المجال الأول: بناء وتطوير رؤية مشتركة	*9	0.876	0.904
المجال الثاني: بناء اتفاق جماعي بخصوص أهداف المدرسة وأولوياتها	*9	0.868	0.928
المجال الثالث: بناء ثقافة داعمة للتغيير داخل المدرسة	*9	0.882	0.931
المجال الرابع: التحفيز	8	0.909	0.952
المجال الخامس: نمذجة السلوك	*7	0.936	0.954
المجال السادس: مراعاة الحاجات والفروق الفردية لدى العاملين في المدرسة	*7	0.916	0.939
الدرجة الكلية للاستبانة	*49	0.927	0.962

* تم استخدام معادلة جتمان

- يتضح من الجدول السابق رقم (10) أن قيم معاملات الثبات جميعها جيدة، وكانت قيمة معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية للدرجة الكلية للاستبانة (0.962)، وهي قيمة مرتفعة أيضاً، وذلك يدل على الوثوق بهذه الاستبانة في التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لإدارة التغيير من وجهة نظر المعلمين.

2. باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)

قام الباحث بتقدير ثبات الأداة في صورتها النهائية بحساب معامل كرونباخ ألفا للمجالات الستة المكونة للاستبانة وللدرجة الكلية لها، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (11): يوضح معاملات ثبات الأداة بطريقة كرونباخ ألفا

المجالات	عدد الفقرات	قيمة ألفا
المجال الأول: بناء وتطوير رؤية مشتركة	9	0.958
المجال الثاني: بناء اتفاق جماعي بخصوص أهداف المدرسة وأولوياتها	9	0.958
المجال الثالث: بناء ثقافة داعمة للتغيير داخل المدرسة	9	0.964
المجال الرابع: التحفيز	8	0.951
المجال الخامس: نمذجة السلوك	7	0.967
المجال السادس: مراعاة الحاجات والفروق الفردية لدى العاملين في المدرسة	7	0.957
الدرجة الكلية للاستبانة	49	0.990

- يتضح من الجدول السابق رقم (11) أن جميع قيم ألفا مرتفعة، وكانت قيمة معامل كرونباخ ألفا للدرجة الكلية للاستبانة (0.990) وهي قيمة مرتفعة أيضاً، والتي تطمئن الباحث للوثوق بالاستبانة لتطبيقها على العينة الكلية، مما سبق يتضح أن الأداة تتسم بدرجة عالية من الصدق والثبات؛ مما يؤهلها للتطبيق على العينة الكلية للدراسة.

عرض البيانات وتفسير النتائج ومناقشتها

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول وتفسيرها: ينص السؤال الأول من أسئلة الدراسة على: ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لإدارة التغيير من وجهة نظر المعلمين؟ للإجابة عن هذا السؤال، قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات عينة الدراسة على استبانة "إدارة التغيير" بمجالاتها ودرجاتها الكلية، والجدول الآتي رقم (12) يبين ذلك:

جدول رقم (12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمجالات استبانة "إدارة التغيير" ودرجتها الكلية

الرقم	المجالات	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الحكم على الدرجة
1	المجال الأول: بناء وتطوير رؤية مشتركة	9	3.965	0.584	79.30	2	مرتفعة
2	المجال الثاني: بناء اتفاق جماعي بخصوص أهداف المدرسة وأولوياتها	9	3.907	0.582	78.14	5	مرتفعة
3	المجال الثالث: بناء ثقافة داعمة للتغيير داخل المدرسة	9	3.928	0.576	78.56	4	مرتفعة
4	المجال الرابع: التحفيز	8	3.950	0.580	79.00	3	مرتفعة
5	المجال الخامس: نمذجة السلوك	7	3.994	0.605	79.88	1	مرتفعة
6	المجال السادس: مراعاة الحاجات والفروق الفردية لدى العاملين في المدرسة	7	3.852	0.625	77.04	6	مرتفعة
	الدرجة الكلية للاستبانة	49	3.933	0.538	78.66	-	مرتفعة

- يتضح من الجدول السابق رقم (12) يوضح أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لإدارة التغيير من وجهة نظر المعلمين؛ حصلت على وزن نسبي (78.66%) أي بدرجة مرتفعة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنه شهدت العملية التعليمية كجزء من الواقع الحياتي لمحافظات غزة في السنوات الأخيرة العديد من المستجدات التي تحتاج من مديري المدارس الثانوية التعامل معها ومع تداعياتها بتغييرات إدارية تقوم على الحداثة وتوظيف التقنيات والاستفادة منها في تجاوز السلبيات المترتبة عنها، ومن أبرز هذه المستجدات (جائحة كورونا، حرب 2023، التطور التقني وتطبيقات الذكاء الاصطناعي)، وتشير النتيجة السابقة إلى أن مديري المدارس يتبنون ويطبقون بشكل فعال آليات التغيير في المدارس، وهو ما يعتبر مستوى عالياً من الأداء في هذا المجال، وهذا يشير إلى أن هناك جهود كبيرة من قبل مديري المدارس الثانوية لتطبيق التغييرات المطلوبة، مما يدل على امتلاك مديري المدارس لمستوى مرتفع من الوعي بأهمية التغيير في النظام التعليمي؛ فالتعليم في فلسطين بشكل عام يحتاج إلى تطوير مستمر لمواكبة التحولات الاجتماعية والتقنية والاقتصادية، ويمكن أن يكون هذا الإدراك دافعاً رئيسياً لتطبيق تغييرات فعالة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني وتفسيرها: ينص السؤال الثاني من أسئلة الدراسة على: ما مستوى الكفايات المهنية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال، قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات عينة الدراسة على استبانة "الكفايات المهنية" بمجالاتها ودرجتها الكلية، والجدول التالي يبين ذلك: جدول رقم (13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمجالات استبانة "الكفايات المهنية" ودرجتها الكلية

الرقم	المجالات	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الحكم على الدرجة
1	المجال الأول: الكفايات المعرفية	9	4.016	0.546	80.32	1	مرتفعة
2	المجال الثاني: الكفايات الأدائية	8	3.990	0.567	79.80	2	مرتفعة
3	المجال الثالث: الكفايات الشخصية والإنسانية	7	3.928	0.661	78.56	3	مرتفعة
	الدرجة الكلية للاستبانة	24	3.982	0.552	79.64	—	مرتفعة

- يتضح من الجدول السابق رقم (13) أن مستوى الكفايات المهنية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين؛ حصل على وزن نسبي (79.64%) أي بدرجة مرتفعة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس قد حصلوا على تدريب مهني مستمر يساهم في تحسين مهاراتهم القيادية والتربوية، مما يساعدهم في تنفيذ مهامهم بفعالية، كما أنهم شاركوا في العديد من البرامج التعليمية والتدريبية الموجهة للمديرين لتحسين كفاياتهم في التعامل مع مختلف جوانب الإدارة المدرسية، كما أن توفر بعض الموارد المساعدة (مثل التكنولوجيا أو المواد التعليمية) التي تدعم مهام مديري المدارس الثانوية بشكل فعال، يساهم في تحسين أدائهم المهني.

-النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث وتفسيرها ينص السؤال الأول من أسئلة الدراسة على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لإدارة التغيير تعزى لمتغيرات: (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المديرية)؟ وتنبثق عن هذا السؤال الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لإدارة التغيير تعزى لمتغير النوع الاجتماعي (ذكر- أنثى). للتحقق من صحة هذه الفرضية؛ قام الباحث بالمقارنة بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة من الذكور (ن=202) ومتوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة من

الإناث (ن=164) لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لإدارة التغيير موضوع الدراسة باستخدام اختبار ت "T. test" للفروق بين متوسطات عينتين مستقلتين، والجدول التالي (14) يوضح ذلك:

جدول رقم (14): اختبار "T" للكشف عن الفروق بين تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي

المجال	النوع الاجتماعي	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة Sig	مستوى الدلالة
المجال الأول: بناء وتطوير رؤية مشتركة	ذكر	202	3.967	0.570	0.067	0.947	غير دالة إحصائياً
	أنثى	164	3.963	0.603			
المجال الثاني: بناء اتفاق جماعي بخصوص أهداف المدرسة وأولوياتها	ذكر	202	3.902	0.612	0.185	0.854	غير دالة إحصائياً
	أنثى	164	3.914	0.545			
المجال الثالث: بناء ثقافة داعمة للتغيير داخل المدرسة	ذكر	202	3.920	0.596	0.287	0.774	غير دالة إحصائياً
	أنثى	164	3.937	0.552			
المجال الرابع: التحفيز	ذكر	202	3.946	0.582	0.158	0.875	غير دالة إحصائياً
	أنثى	164	3.955	0.579			
المجال الخامس: نمذجة السلوك	ذكر	202	3.983	0.624	0.379	0.705	غير دالة إحصائياً
	أنثى	164	4.007	0.582			
المجال السادس: مراعاة الحاجات والفروق الفردية لدى العاملين في المدرسة	ذكر	202	3.830	0.643	0.740	0.460	غير دالة إحصائياً
	أنثى	164	3.878	0.602			
الاستبانة ككل	ذكر	202	3.926	0.555	0.291	0.771	غير دالة إحصائياً
	أنثى	164	3.942	0.518			

- يتبين من الجدول السابق رقم (14) أن قيم "Sig" المقابلة لقيم "T" أكبر من (0.05) في جميع مجالات الاستبانة وفي درجتها الكلية؛ مما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α)

(0.05) < بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة إدارة التغيير تُعزى إلى متغير النوع الاجتماعي. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن إدارة التغيير أصبحت متطلباً ضرورياً لكل مدرسة، سواءً مدارس الذكور أم مدارس الإناث؛ لكي تستطيع أن تتعامل مع التغييرات العديدة والمستمرة التي تحيط بالعملية التعليمية وبيئاتها الداخلية والخارجية، بما في ذلك التطور التقني ومتابعة المستحدثات العلمية والتربوية، إلى جانب التحديات العديدة والمستمرة التي تواجه الواقع التعليمي في كافة المدارس من كلا الجنسين.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لإدارة التغيير تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس- دراسات عليا). للتحقق من صحة هذه الفرضية: قام الباحث بالمقارنة بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة ممن مؤهلهم العلمي بكالوريوس (ن=209) ومتوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة ممن مؤهلهم العلمي دراسات عليا (ن=157) لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لإدارة التغيير موضوع الدراسة باستخدام اختبار "T. test" للفروق بين متوسطات عينتين مستقلتين، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (15): اختبار "T" للكشف عن الفروق بين تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة Sig	مستوى الدلالة
المجال الأول: بناء وتطوير رؤية مشتركة	بكالوريوس	209	3.985	0.660	0.768	0.443	غير دالة إحصائياً
	دراسات عليا	157	3.939	0.466			
المجال الثاني: بناء اتفاق جماعي بخصوص أهداف المدرسة وأولوياتها	بكالوريوس	209	3.930	0.658	0.901	0.368	غير دالة إحصائياً
	دراسات عليا	157	3.877	0.461			
المجال الثالث: بناء ثقافة داعمة للتغيير داخل المدرسة	بكالوريوس	209	3.971	0.625	1.712	0.088	غير دالة إحصائياً
	دراسات عليا	157	3.870	0.499			
المجال الرابع: التحفيز	بكالوريوس	209	3.979	0.645	1.156	0.248	غير دالة إحصائياً
	دراسات عليا	157	3.911	0.480			
	بكالوريوس	209	4.056	0.689			

المجال	المؤهل العلمي	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة Sig	مستوى الدلالة
المجال الخامس: نمذجة السلوك	دراسات عليا	157	3.911	0.458	2.412	0.016	دالة عند 0.05
المجال السادس: مراعاة الحاجات والفروق الفردية لدى العاملين في المدرسة	بكالوريوس	209	3.870	0.707	0.694	0.488	غير دالة إحصائياً
	دراسات عليا	157	3.827	0.496			
الاستبانة ككل	بكالوريوس	209	3.965	0.605	1.376	0.170	غير دالة إحصائياً
	دراسات عليا	157	3.890	0.431			

- يتبين من الجدول السابق رقم (15) ما يلي: * أن قيمة "Sig" المقابلة لقيمة "T" أقل من (0.05) في المجال الخامس "نمذجة السلوك"؛ مما يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة نمذجة السلوك لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لتعزى لتغير المؤهل العلمي، وكانت الفروق لصالح المعلمين ممن مؤهلهم العلمي "بكالوريوس"، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن تأثير مسلوكيات مدير المدرسة كنموذج وقوة على المعلمين الذين مؤهلهم "بكالوريوس" يكون أكبر، فيما يتميز المعلمين الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا بأنهم أكثر استقلالية في شخصياتهم وذوي طموح، فبالتالي يكون تأثير السلوك النموذجي لمدير المدرسة أقل عليهم.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لإدارة التغيير تعزى لتغير سنوات الخدمة (أقل من 10 سنوات - 10 سنوات فأكثر). للتحقق من صحة هذه الفرضية: قام الباحث بالمقارنة بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة ممن سنوات خدمتهم أقل من 10 سنوات (ن=99) ومتوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة ممن سنوات خدمتهم 10 سنوات فأكثر (ن=267) لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لإدارة التغيير موضوع الدراسة باستخدام اختبار "T. test" للفروق بين متوسطات عينتين مستقلتين، والجدول التالي يوضح ذلك: جدول رقم (16): اختبار "T" للكشف عن الفروق بين تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية تبعاً لتغير سنوات الخدمة

المجال	سنوات الخدمة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة Sig	مستوى الدلالة
المجال الأول: بناء وتطوير رؤية مشتركة	أقل من 10 سنوات	99	3.853	0.499	2.258	0.025	دالة عند 0.05
	10 سنوات فأكثر	267	4.007	0.608			
المجال الثاني: بناء اتفاق جماعي بخصوص أهداف المدرسة وأولوياتها	أقل من 10 سنوات	99	3.772	0.534	2.735	0.007	دالة عند 0.01
	10 سنوات فأكثر	267	3.958	0.592			
المجال الثالث: بناء ثقافة داعمة للتغيير داخل المدرسة	أقل من 10 سنوات	99	3.796	0.551	2.673	0.008	دالة عند 0.01
	10 سنوات فأكثر	267	3.976	0.579			
المجال الرابع: التحفيز	أقل من 10 سنوات	99	3.828	0.574	2.469	0.014	دالة عند 0.05
	10 سنوات فأكثر	267	3.995	0.577			
المجال الخامس: نمذجة السلوك	أقل من 10 سنوات	99	3.822	0.569	3.358	0.001	دالة عند 0.01
	10 سنوات فأكثر	267	4.058	0.606			
المجال السادس: مراعاة الحاجات والفروق الفردية لدى العاملين في المدرسة	أقل من 10 سنوات	99	3.686	0.600	3.115	0.002	دالة عند 0.01
	10 سنوات فأكثر	267	3.913	0.624			
الاستبانة ككل	أقل من 10 سنوات	99	3.795	0.487	3.015	0.003	دالة عند 0.01
	10 سنوات فأكثر	267	3.984	0.548			

- يتبين من الجدول السابق رقم (16) يوضح أن قيم "Sig" المقابلة لقيم "T" أقل من (0.05) في جميع مجالات الاستبانة وفي درجتها الكلية؛ مما يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لإدارة التغيير تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وكانت الفروق لصالح المعلمين ممن سنوات خدمتهم 10 سنوات فأكثر، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن مع زيادة سنوات الخدمة، يكتسب المعلمون المزيد من الخبرة العملية التي تؤهلهم لمشاركة مديريهم في القيادة التربوية لعملية التغيير، وهذه الخبرة العملية تمكنهم من التعامل بشكل أكثر فاعلية مع التغييرات التي تحدث داخل المدرسة؛ فالمعلمون الذين لديهم 10 سنوات أو أكثر من الخبرة غالباً ما يكون لديهم مهارات متقدمة في إدارة التغيير مقارنة بمعلمي المدارس الثانوية الجدد، فهم أصبحوا أكثر دراية بكيفية التعامل مع التحديات وامتلاك الحافزية على التكيف مع التغييرات، وبالتالي يستفيد مديرو المدارس من خبرة هؤلاء في توظيف آليات وأدوات إدارة التغيير عبر التجربة الميدانية.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لإدارة التغيير تعزى لمتغير المديرية (شمال غزة- غرب غزة- شرق غزة- الوسطى- خانيونس- شرق خانيونس- رفح). للتحقق من صحة هذه الفرضية؛ قام الباحث باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA؛ للكشف عن الفروق بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لإدارة التغيير تعزى لمتغير المديرية، والجدول التالي يوضح ذلك: جدول رقم (17): اختبار "F" للكشف عن الفروق بين تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية تعزى لمتغير المديرية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	قيمة Sig	مستوى الدلالة
المجال الأول: بناء وتطوير رؤية مشتركة	بين المجموعات	2.695	6	0.449	1.320	0.247	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	122.121	359	0.340			
	الإجمالي	124.816	365				
المجال الثاني: بناء اتفاق جماعي بخصوص أهداف المدرسة وأولوياتها	بين المجموعات	1.909	6	0.318	0.937	0.468	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	121.888	359	0.340			
	الإجمالي	123.796	365				

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	قيمة Sig	مستوى الدلالة
المجال الثالث: بناء ثقافة داعمة للتغيير داخل المدرسة	بين المجموعات	2.339	6	0.390	1.176	0.319	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	119.013	359	0.332			
	الإجمالي	121.352	365				
المجال الرابع: التحفيز	بين المجموعات	2.637	6	0.440	1.311	0.251	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	120.356	359	0.335			
	الإجمالي	122.993	365				
المجال الخامس: نمذجة السلوك	بين المجموعات	4.475	6	0.746	2.073	0.056	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	129.146	359	0.360			
	الإجمالي	133.622	365				
المجال السادس: مراعاة الحاجات والفروق الفردية لدى العاملين في المدرسة	بين المجموعات	2.484	6	0.414	1.060	0.386	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	140.180	359	0.390			
	الإجمالي	142.664	365				
الاستبانة ككل	بين المجموعات	2.111	6	0.352	1.218	0.296	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	103.719	359	0.289			
	الإجمالي	105.831	365				

- يتضح من الجدول السابق رقم (17) أن قيم "Sig" المقابلة لقيم "F" أكبر من (0.05) في جميع مجالات الاستبانة وفي درجتها الكلية، وهذا يدل أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لإدارة التغيير تعزى لمتغير المديرية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن السياسات والإجراءات المتعلقة بإدارة التغيير في مدارس محافظات غزة موحدة إلى حد كبير عبر جميع المديرية، مما يؤدي إلى عدم وجود فروق كبيرة في طريقة تطبيق إدارة التغيير من قبل مديري المدارس الثانوية، كما أنه توجد إرشادات مركزية من وزارة التربية والتعليم أو منظمات أخرى تشرف على المدارس وتوحد الأساليب والسياسات المطبقة في جميع المدارس الثانوية.

نتائج وتوصيات ومقترحات الدراسة

أولاً: نتائج الدراسة:

النتائج المتعلقة بدرجة ممارسة إدارة التغيير:

1. بلغت درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لإدارة التغيير وزناً نسبياً (78.66٪) بدرجة مرتفعة.
2. جاء ترتيب المجالات: نمذجة السلوك (79.88٪)، بناء وتطوير رؤية مشتركة (79.30٪)، التحفيز (79.00٪)، بناء ثقافة داعمة للتغيير (78.56٪)، بناء اتفاق جماعي (78.14٪)، مراعاة الحاجات والفروق الفردية (77.04٪).
3. توجد فروق دالة تُعزى لسنوات الخدمة لصالح 10 سنوات فأكثر.

النتائج المتعلقة بالكفايات المهنية:

1. بلغ مستوى الكفايات المهنية وزناً نسبياً (79.64٪) بدرجة مرتفعة.
2. جاء ترتيب المجالات: الكفايات المعرفية (80.32٪)، الكفايات الأدائية (79.80٪)، الكفايات الشخصية والإنسانية (78.56٪).
3. توجد فروق دالة تُعزى لسنوات الخدمة لصالح 10 سنوات فأكثر.

نتائج العلاقة بين المتغيرين:

1. وجود علاقة ارتباطية طردية قوية دالة إحصائياً بين إدارة التغيير والكفايات المهنية.
2. رأى (93.33٪) من المشرفين التربويين وجود علاقة قوية بين ممارسة إدارة التغيير وتطور الكفايات المهنية.

ثانياً: توصيات الدراسة

1. تنظيم برامج تدريبية لتطوير المهارات القيادية في إدارة التغيير وحل المشكلات والتواصل الفعال.
2. تخصيص ميزانية كافية لدعم التغييرات وتوفير الأدوات التكنولوجية وتدريب الكوادر.
3. الاستفادة من التكنولوجيا والمنصات الإلكترونية في تسهيل عمليات التغيير والتواصل.
4. وضع خطة زمنية محكمة وإشراك جميع المعنيين في عملية التغيير.
5. تنظيم دورات متخصصة في القيادة التعليمية والإدارية تشمل القيادة التحويلية وإدارة التغيير واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

ثالثاً: مقترحات الدراسة

1. دراسة التحديات التي تواجه المدارس الخاصة في تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير.
2. دراسة دور التدريب والتطوير المهني في نجاح إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي.
3. دراسة العلاقة بين الكفايات المهنية لمديري المدارس والرضا الوظيفي لمعلميهم.

المراجع والمصادر

أولاً: المصادر

(1) القرآن الكريم

(2) المنجد في اللغة والأعلام (1986). ط 28، دار المشرق، بيروت، لبنان.

ثانياً: المراجع باللغة العربية:

1. جامعة القدس المفتوحة (2008). **مناهج البحث العلمي**، المكتبة الوطنية، عمان، الأردن.
2. أبو الحمائل، أحمد (2019). درجة أهمية الكفايات المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالكلية العلمية بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030 من وجهة نظرهم، **مجلة الطفولة والتربية**، جامعة الاسكندرية، كلية رياض الأطفال - المملكة العربية السعودية، 11(39)، 389-442.
3. أبو حسنين، محمد (2015). درجة ممارسة المشرفين التربويين لإدارة التغيير وعلاقتها بمستوى أداء معلمهم في المدارس الإعدادية بمحافظة غزة، **(رسالة ماجستير)**، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
4. أبو خطاب، ابراهيم (2008). مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظر المديرين وسبل الارتقاء بها، **(رسالة ماجستير)**، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
5. أبو سالم، دعاء (2017). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة لإدارة التغيير وعلاقتها بضغط العمل لديهم، **(رسالة ماجستير)**، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
6. أبو سنيينة، إيناس (2023). الأدوار القيادية لمديري المدارس الحكومية في ضوء متطلبات إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين في المحافظات الشمالية، **(رسالة ماجستير)**، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
7. الأزرق، عبد الرحمن (2000). **علم النفس التربوي للمعلمين**، ط 1، بنغازي: دار الكتب الوطنية.
8. الأغا، إحسان والأستاذ، محمود (2004). **مقدمة في تصميم البحث التربوي**، (د.ط)، غزة، فلسطين.
9. آل ناجي، محمد (2003). **الإدارة الفاعلة لمدرسة المستقبل في القرن الحادي والعشرون**، ط 1، الرياض: مكتبة الرشد

10. بشته، حنان وبوعموشة، نعيم (2020). الصدق والثبات في البحوث الاجتماعية، **مجلة دراسات في علوم الانسان والمجتمع**، جامعة جيجل، (2)3، 117-133.
11. البوهي، فاروق (2011). **الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية والمدرسية**، ط1، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، مصر.
12. الجدوع، اسلام والخمرة، حاتم (2022). مستوى الكفايات المهنية والشخصية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي الطلبة ذوي الإعاقة السمعية في ضوء بعض المتغيرات، **مجلة العلوم التربوية**، الأردن، 49(4)، 253 - 271.
13. الجسار، عاطف (2019). العلاقة بين التوجهات نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات والتوجيهات نحو إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة المفرق، **مجلة العلوم التربوية والنفسية**، 3(26)، 43 - 55.
14. حمد، إلهام (2014). درجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين فيها، (رسالة ماجستير)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
15. الخضير، محسن (2003). **إدارة التغيير: مدخل اقتصادي للبيكولوجيا الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والامتياز الباهر في المستقبل للمشروعات**، ط1، دمشق: دار الرضا للنشر.
16. الخليل، رحاب (2018). تصور مقترح لإدارة التغيير في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرين والمدرسين، (رسالة ماجستير)، جامعة دمشق، سوريا.
17. الزياد، كمال (2002). **العمل وعلم الاجتماع المهني: الأسس النظرية والمنهجية**، ط1، جامعة القاهرة، مصر: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
18. الشريف، طلال (2004). الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، (رسالة ماجستير)، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
19. شقورة، منير (2012). إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، (رسالة ماجستير)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
20. الطعاني، حسن (2002). **التدريب، مفهومه وفعالياته، بناء البرامج التدريبية وتقويمها**، دار الشروق، عمان، الأردن.
21. الطيطي، خضر (2011). **إدارة التغيير**، عمان: دار منهل للنشر والتوزيع.

22. عبد العليم، أسامة والشريف، عمر (2010). **المداخل الإدارية الحديثة في التعليم**، (د.ط)، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
23. عبد الله، منال (2023). **تنمية الكفايات المهنية لمعلم المرحلة الثانوية في ضوء متطلبات العصر الرقمي**، مجلة العلوم التربوية، جامعة جنوب الوادي، مصر، 1(57)، 458 - 481.
24. العتيبي، عطا الله وعطية، محمد (2018). **درجة توافر الكفايات الإدارية والفنية لدى قادة المدارس الابتدائية بمحافظة الطائف من وجهة نظر المشرفين التربويين**، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، كلية التربية، مصر، 34(11)، 511 - 554.
25. العتيبي، نورة وبو عاقلة، أحمد (2022). **درجة امتلاك الكفايات المهنية لقائدات مدارس المرحلة الثانوية لتفعيل مهامهن في ظل التعليم عن بعد من وجهة نظر المعلمات**، المجلة الدولية للمناهج والتربية التكنولوجية، مصر، 7(11)، 1-50.
26. عياد، عماد (2020). **مدى تطبيق نموذج أدكار لإدارة التغيير وأثره على مواجهة الأزمات "دراسة حالة بلدية خان يونس، (رسالة ماجستير)**، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
27. الفار، سهاد (2008). **الكفايات المهنية الحالية والمستقبلية لمديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها من وجهة نظر المديرين ورؤسائهم في الضفة الغربية، (رسالة ماجستير)**، جامعة القدس، فلسطين.
28. قاسم، الحربي (2008). **الإدارة المدرسية الفاعلة لمدرسة المستقبل**، ط1، عمان: دار الجنادرية للنشر وتوزيع.
29. قسايمه، حنين وأبو عاشور، خليفه (2022). **الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس في محافظة إربد من وجهة نظر المعلمين**، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، الأردن، 30(5)، 320 - 338.
30. المحمودي، محمد (2019). **مناهج البحث العلمي**، ط3، صنعاء: دار الكتب للنشر.
31. وزارة التربية والتعليم العالي (2023). **الكتاب الإحصائي السنوي للتعليم العام في محافظات غزة 2022/2023م**، الإدارة العامة للتخطيط والتطوير، غزة، فلسطين.
32. يعقوب، المسوس (2016). **تقويم الكفاءة المهنية والدافعية الشخصية والثقافة التنظيمية وعلاقته بتحقيق الإدارة بالجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي: دراسة ميدانية على عينة من الأساتذة الإداريين والطلبة، (رسالة دكتوراه)**، جامعة وهران، الجزائر.

ثالثاً: المراجع باللغة الإنجليزية:

33. Zulkifli, M. (2017). *Evaluation of Principal Role on Building Teachers' Competence in Man Kendari, Southeast Sulawesi, Indonesia. Asian Social Science*, 13 (12),132-141.



مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية

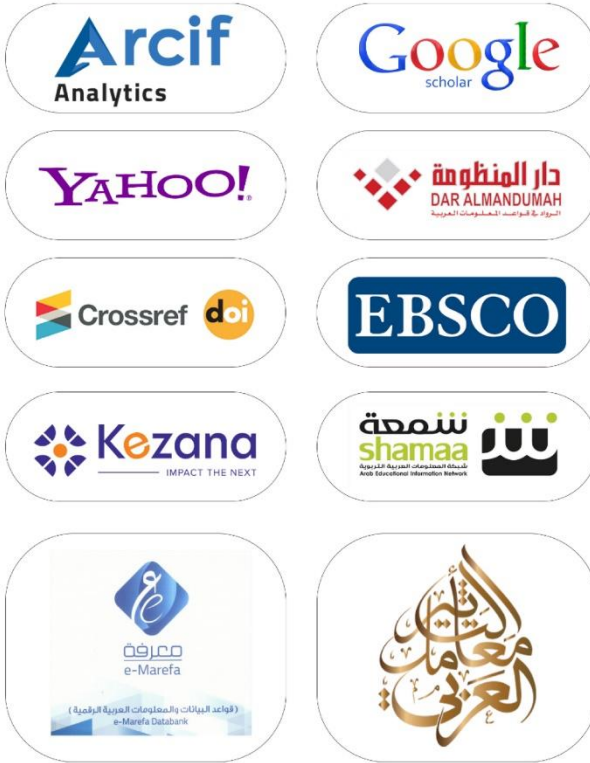
مجلة دولية شهرية علمية محكمة

الترقيم الدولي الإلكتروني: ISSN:2410- 521X

الترقيم الدولي الورقي: ISSN:2410- 1818

البريد الإلكتروني: journal@andalusuniv.net

المجلة مفهرسة في المواقع الآتية :



2025	2024	2023	2022	2021	العام
0.5978	0.3068	0.3759	0.1954	0.2692	معامل أرسيف
1.59	1.55	1.25	1.73	1.60	معامل التأثير العربي