

مداخل إدارة التغيير في مؤسسات التعليم الثانوي ببلدية طرابلس المركز كما يدركها مديري المدارس ومساعدتهم

د. أمال عبد الله البوسيفي*

تاريخ النشر: 2024/12/30

تاريخ القبول: 2024/10/17

تاريخ الارسال: 2024/08/27

المستخلص:

هدف البحث التعرف على درجة استخدام مداخل التغيير في المؤسسات التعليمية بمرحلة التعليم الثانوي لدى مدراء المدارس الثانوية ومساعدتهم ببلدية طرابلس المركز وفق (مجالات التغيير، أحداث التغيير، أساليب التغيير) من خلال استخدام المنهج الوصفي بأسلوب المسح الشامل، وشملت العينة جميع مديري المدارس الثانوية ومساعدتهم ببلدية طرابلس المركز والبالغ عددهم (36) منهم (18) مديرا، و(18) مساعداً، موزعه على (18) مدرسة من مدارس التعليم الثانوي بالبلدية. وقد توصل البحث إلى أهم النتائج الآتية:

أن درجة استخدام مداخل التغيير وفق مجالات التغيير، إدخال التغيير، وأساليب التغيير لدى مديري المدارس ومساعدتهم في المؤسسات التعليمية الثانوية ببلدية طرابلس المركز تعتبر مرتفعة.

كما أوصى البحث بالعمل على التطوير المستمر لمعايير انتقاء مدراء المدارس ممن يمتازون بالقدرة على إدارة التغيير والتطوير والإبداع، والشخصية القيادية الابتكارية، وإدارة الفريق بفاعلية لضمان مواكبة كل ما هو جديد.

الكلمات المفتاحية: إدارة التغيير - مداخل إدارة التغيير، مؤسسات التعليم الثانوي.

Abstract:

The aim of the research is to identify the degree of use of change approaches in educational institutions at the secondary education stage by secondary school principals and their assistants in the Tripoli Central Municipality according to (areas of change, events of change, and methods of change) by using the descriptive approach using a comprehensive survey method. The sample included all secondary school principals and their assistants in the Tripoli Central Municipality in the State of Libya, numbering (36), including (18) principals and (18) assistants, distributed over (18) secondary schools in the municipality. The research reached the following most important results:

The degree of use of change approaches according to areas of change, introducing change, and methods of change among school principals and their assistants in secondary educational institutions in the Tripoli Central Municipality is considered high.

* أستاذ مشارك - عضو هيئة تدريس بمدرسة العلوم الإنسانية - الأكاديمية الليبية للدراسات العليا.

The research also recommended the necessity of making serious efforts to provide spatial, material, technical, and technological facilities that help in preparing for the change process, implementing it, and investing in appropriate conditions and situations to introduce change in educational institutions at the secondary education stage.

Keywords: Change management- change management approaches, secondary education institutions.

المقدمة:

يعتبر التغيير قانون الحياة ولا بد أن يرافقه هدف للتغيير، ومعرفة أسبابه الداخلية والخارجية وما يشتمل عليه من تقنيات ومعرفة شاملة بالمحددات البيئية، وإيجاد علاقات متوازنة مع البيئة المحيطة، فتعد إدارة التغيير التنظيمي من المداخل الإدارية المعاصرة والتي شاع استخدامها في السنوات الأخيرة من القرن العشرين، كما اعتبرت إدارة التغيير المحرك الأساسي لمواجهة المستجدات والتطورات العالمية، والانفجار المعرفي، وذلك من أجل إعادة ترتيب الأوراق بهدف الاستفادة من كل نقاط القوة وحتى نقاط الضعف التي تساعد على التغيير الإيجابي، ومحاولة تجنب العوامل الخارجية والداخلية التي تؤثر سلباً على إحداث التغيير.

كما يشير التغيير في مجالات وأساليب العمل إلى التحول الذي يطرأ على العمليات والطرق المستخدمة في إنجاز مهام العمل وتحقيق الأهداف، وقد يحدث هذا التغيير داخل المؤسسات التعليمية بسبب الحاجة إلى تحسين الكفاءة والفاعلية، والتكيف مع التغييرات الحاصلة في المجال الإداري والمجال المعرفي، وتحسين جودة الخدمات المقدمة، ونيل رضا العاملين، وتحسين بيئة العمل. وقد يكون هذا التغيير جزئياً أو شاملاً، ويمكن أن يشمل مختلف جوانب العمل في المؤسسة، مثل العمليات الداخلية، والإدارة، والتكنولوجيا، والموارد البشرية، وغيرها.

ومن هنا يمكننا الجزم بأن مواكبة التغييرات المستمرة أمر لا بد منه، وفي الغالب تسعى كافة المؤسسات التعليمية إلى التكيف مع هذه التغييرات بطريقة أو بأخرى لتتخذ خطوات متأنية لتدير التغيير بسلاسة وبضمان تحقيق نتائج مرضية.

مشكلة البحث وتساؤلاته:

نظراً للتطورات الكبيرة التي تشهدها المؤسسات التعليمية في التغيير التنظيمي، وضرورة وجودة قيادة إدارية لها القدرة على التغيير بإتباع أساليب وإستراتيجيات حديثة، فكل عملية تغيير لها نتائجها وآثارها المترتبة عليها، ومن أهم النتائج التي تسعى لها هو إحداث تغيير إيجابي في الأداء، وتحتاج المؤسسات التعليمية بصفة عامة في عالمنا العربي والمحلى اليوم أكثر من أي وقت مضى إلى التغيير، الذي يضمن لها الاضطلاع بدورها في التنمية الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والتربوية للمجتمع، وقد كشفت العديد من الدراسات منها:

دراسة (تركي، 2008، 3) إلى أن هناك حاجة ماسة إلى ظهور قيادة تغيير قادرة على استيعاب التغيرات، وعلى التعامل مع ما تفرضه من تحديات ومستجدات، فمن الضروري أن يكون دور مدراء المدارس فعال في قادة التغيير، حيث توصلت دراسة (الهيبل، 2008) إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لدورهم كقادة لإدارة التغيير في المدارس الثانوية درجة جيدة بنسبة (74.6%) حيث تعتبر نسبة مرتفعة لإتباع مدراء المدارس مداخل التغيير في متابعة كل ما هو جديد، وهذا ما جاءت به نتائج دراسة (الرقب، 2008) أن قناعات العاملين حول عملية التغيير كبيرة، فاستخدام مداخل التغيير في الإدارة التعليمية والتربوية يجنبها الوقوف على النمط التقليدي، كذلك أكدت نتائج دراسة (القرقوطي، مادي، 2022) أن إدارة التغيير تساهم في تعزيز الإشراف الإلكتروني كبديل عن الإشراف التقليدي في المجال الإداري بدرجة عالية لذلك اختارت الباحثة هذا الموضوع لأهميته في مواكبة التغيرات والتطورات حتى يستطيع مواجهة التحديات المفروضة في هذا العصر، ولأجل النهوض بالعملية الإدارية والعلمية والتعليمية داخل المؤسسات التعليمية، بذلك تتحدد مشكلة البحث في التساؤلات الآتية:

- 1- ما درجة استخدام مداخل التغيير في المؤسسات التعليمية بمرحلة التعليم الثانوي لدى مدراء المدارس الثانوية ومساعدتهم ببلدية طرابلس المركز وفق (مجالات التغيير، أحداث التغيير أساليب التغيير) ؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استخدام عينة البحث لمداخل التغيير في المؤسسات التعليمية بمرحلة التعليم الثانوي تعزى لمتغيري (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) وفق (مجالات التغيير، إدخال التغيير، أساليب التغيير) ؟

أهداف البحث:

- 1- التعرف على درجة استخدام مداخل التغيير في المؤسسات التعليمية بمرحلة التعليم الثانوي لدى مدراء المدارس الثانوية ومساعدتهم ببلدية طرابلس المركز وفق (مجالات التغيير، إدخال التغيير أساليب التغيير).
- 2- التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استخدام عينة البحث لمداخل التغيير في المؤسسات التعليمية بمرحلة التعليم الثانوي تعزى لمتغيري (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) وفق (مجالات التغيير، إدخال التغيير، أساليب التغيير).

أهمية البحث:

- تحدد أهمية البحث من الآتي:
- 1- تسليط الضوء على مداخل إدارة التغيير الذي تعد ضرورة حتمية تفرضها طبيعة تحديث نظام المؤسسات التعليمية.

2- مواكبة التطورات الحديثة في استنباط أفضل الطرق والوسائل لدى الإداريين في المجال الإداري للتحويل للأفضل.

3- الحاجة إلى التغيير والتطوير المستمر داخل المؤسسات التعليمية حتى يتمكن من مواجهة التحديات وما يتطلبه ذلك من وجود أفراد مؤهلين لقيادة تلك العملية بكل كفاءة وفعالية.

مصطلحات البحث:

- إدارة التغيير:

عُرفت إدارة التغيير بأنها: "التخطيط للتغيير والبدء فيه، ثم تحقيقه، والتحكم فيه، والعمل على استقرار عمليات التغيير وثبيتها داخل المؤسسة". (عليان، 2015، 35)
وعرفت الباحثة إدارة التغيير إجمالاً بأنها: قدرة مديري مدارس التعليم الثانوي ببلدية طرابلس المركز على قيادة التغيير من أجل تطوير المدارس من جميع الجوانب.

- مداخل إدارة التغيير:

عرفتها الباحثة إجمالاً بأنها: المجالات التي يسعى إليها مدرء المدارس بمؤسسات التعليم الثانوي في أحداث التغيير وفق الهيكل التنظيمي، والإنساني، والتكنولوجي، وكيفية إدخالها باستخدام أساليب إدارة التغيير.

- مؤسسات التعليم الثانوي:

عرفتها الباحثة إجمالاً بأنها: مؤسسات تربوية تهتم بالمرحلة التي تلي التعليم الأساسي وتسبق التعليم الجامعي ومدتها ثلاث سنوات تنقسم إلى قسمين (الأدبي والعلمي) حيث يتم قيادة هذه المرحلة مدرء وقادة أكفاء لديهم القدرة على قيادة التغيير من أجل تطوير المدارس من جميع الجوانب.

حدود البحث:

- الحدود الموضوعية: اقتصر على دراسة مداخل التغيير في المؤسسات التعليمية بمرحلة التعليم الثانوي لدى مدرء المدارس الثانوية ومساعدتهم ببلدية طرابلس المركز وفق (مجالات التغيير، إدخال التغيير أساليب التغيير).
- الحدود البشرية: أجرى البحث الحالي على جميع مدرء مدارس التعليم الثانوي ومساعدتهم ببلدية طرابلس المركز.
- الحدود المكانية: أجرى هذا البحث في مدارس التعليم الثانوي ببلدية طرابلس المركز.
- الحدود الزمنية: تم تطبيق هذا البحث خلال الفترة الزمنية للعام الدراسي (2023-2024م) لجمع البيانات والمعلومات اللازمة.

أدبيات البحث:

- مفهوم إدارة التغيير:

تعتبر إدارة التغيير من المواضيع الهامة لما لها من توجهات حديثة في الإدارة، نتيجة للتغيرات السريعة في بيئة العمل المنظمة، وفي هذا المجال لابد من التمييز بين التغيير كظاهرة وإدارة التغيير كمنهج له قواعد وأسس وأصول.

فإدارة التغيير هي: تبني فكرة أو سلوك جديد من قبل المنظمة، حيث يؤكد التغيير التنظيمي على إعادة هيكلة الموارد والإمكانيات لزيادة القدرات وخلق قيمة وتحسين العوائد والنتائج لأصحاب المصالح في المنظمة". (اللامي، 2007، 94).

كما أنها: "إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل". (اللوذي، 2002، 224)

وأوضح (السلمي، 1988، 327) أن: المقصود بالتغيير الإداري هو إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة وفي أي عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي استهدافاً لأحد أمرين أساسيين:

1- ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة ونشاطاتها مع تغييرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط بالتنظيم وذلك بغرض إحداث تناسق وتوافق بين التنظيم وبين الظروف البيئية التي يعمل فيها.

2- استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبقاً على غيره من التنظيمات وتوفر له بالتالي ميزة نسبية تمكنه من الحصول على مكاسب وعوائد أكبر.

وترى الباحثة أن التغيير داخل المؤسسات التربوية هو إحداث تعديلات مدروسة في أي عنصر من عناصر التنظيم لتحقيق أهداف محددة داخل المدارس بمرحلة التعليم الثانوي.

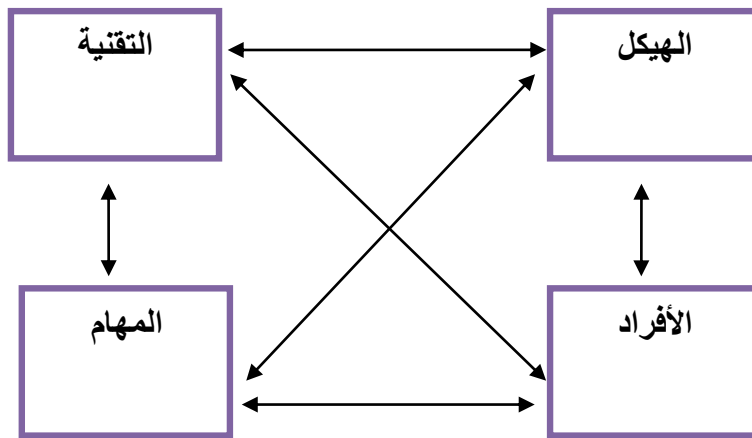
من خلال التعريفات السابقة تبين أن التغيير هو إدخال تعديلات مدروسة بعد التعرف على البيئة الخارجية للكشف عن التغيرات التي طرأت على تلك البيئة، كذلك دراسة البيئة الداخلية للمنظمة للكشف عن المشاكل التي تتطلب التدخل، ويمكن أن يكون التعديل في أي عنصر من عناصر المنظمة سواء رسالة المنظمة، أو الإستراتيجية، أو الأهداف، أو الهيكل التنظيمي، أو التكنولوجيا، أو الأفراد، أو أن يتم التعديل في جميع عناصر المنظمة، ويكون في هذه الحالة تغييراً شاملاً، أي عملية التغيير يجب أن تكون لها أهداف محددة وإلا أصبحت عملية عشوائية لا طائل من ورائها.

- مداخل التغيير:

نظراً لتعدد مجالات التغيير فلا بد لقيادة المنظمة من أن تحدد المدخل أو المداخل المراد إجراء التغيير فيها، وعند اختيار وتحديد المدخل لإدخال التغيير لابد أن يكون هذا المدخل مناسباً لنوع التغيير المنشود، ويقود إليه، وهناك تقسيمات متعددة لمداخل التغيير فمثلاً:

1. **مدخل التغيير وفق مجالات التغيير:** حيث يتم تحديد المجال الذي سيتم فيه التغيير، وتتمثل مجالات التغيير فيما يلي:

- أ- **المدخل الوظيفي:** ويهتم هذا المدخل بأهداف و سياسات المنظمات، وكيفية تطويرها.
- ب- **المدخل الهيكلي:** ويهتم هذا المدخل بتوزيع العمل، و تشكيل الوحدات المركزية وارتباطه وخطوط الاتصال، والصلاحيات والمسؤوليات.
- ج - **المدخل التكنولوجي (التقني):** ويهتم هذا المدخل بإدخال الطرق و الأساليب الفنية في العمل، مثل استخدام أجهزة الكمبيوتر الحديثة ومعدات الأتمتة.
- د- **المدخل الإنساني:** ويهتم بالتأثير على قيم و اتجاهات الأفراد والجماعات ، ويتم ذلك من خلال التدريب و بناء فرق العمل . (مأمون، ودقاسمة، 2002، 86).



شكل رقم (1) يبين مجالات التغيير في المنظمة المصدر: (عبيد السبيعي، 2010، 22)

2- **مدخل التغيير وفق كيفية إدخال التغيير:** يركز هذا المدخل على الجوانب المتعلقة بكيفية التغيير، فلكي يحقق التغيير هدفه يحتاج إلى قوة تدفعه وتوجهه داخل المنظمة، وقد تأتي القوة الدافعة من أعلى أي من الإدارة العليا، حيث لا يمكن أن يتم التغيير في المنظمة دون موافقتها ومساندتها ودعمها، كما تأتي القوة الدافعة من أسفل لأعلى، وقد تأتي من الاتجاهين معاً.

أ- التغيير من أعلى لأسفل: ويحقق التغيير من أعلى جانب السرعة في إدخال التغيير وتنفيذه، إلا أن له تأثيراً سلبياً على معنويات العاملين، فالإدارة العليا تصدر القرارات التي تحقق للمنظمة نتائج ايجابية بغض النظر عن ردود أفعال العاملين تجاه ظروف العمل الجديدة.

ب- التغييرات من أسفل لأعلى: تأتي المبادرة لإحداث التغييرات من جانب المستويات الإدارية الأدنى، أو قد تطلب الإدارة العليا منهم قيادة التغيير، ويتم ذلك من خلال صيغة تدريب الحساسة، أو النقاش الجماعي للموضوع، أو تطبيق التغيير في إدارة، أو وحدة إنتاجية قبل امتداد تطبيقه على المنظمة بالكامل.

ج- التغيير بالمشاركة: حيث تكون المسؤولية عن إحداث التغيير مشتركة بين الإدارة العليا والمستويات الأدنى، فيعمل الفريقان معاً على تشخيص المشكلة ووضع الحلول الخاصة به، ثم تنفيذ التغيير، ويتم ذلك من خلال صيغة القرار الجماعي، أو حل المشكلات جماعياً.

ويلاحظ أن التغيير من أسفل لأعلى وإن كان يحقق أعلى درجة من المشاركة، إلا أن التغيير على هذا المستوى أضيق نطاقاً من التغيير الذي يتم من أعلى لأسفل، كما أن التغيير من أعلى أكثر فعالية من التغيير من أسفل لأعلى.

3. مدخل التغيير وفق أساليب إحداث التغيير: ويقصد بذلك طريقة اختيار قرار التغيير، ويشمل ذلك الطرق التالية:

أ- الانفراد بالسلطة: بحيث تعتمد الإدارة العليا على خبرتها الذاتية، أو الاسترشاد بالتقارير الواردة من المرعوسين في اتخاذ القرارات التي ترسم ملامح التغيير المطلوب.

ب- المشاركة: حيث يشرك المسئول المرعوسين في قرارات إحداث التغيير بإحدى صورتين:

- 1- المشاركة في اتخاذ القرار: حيث يسمح للمرعوسين المشاركة في اختيار أفضل الحلول وأنسبها.
- 2- المشاركة في صنع القرار: حيث يسمح للمرعوسين بإبداء آرائهم في المشكلة، وأسبابه وكيفية الوصول إلى حلها مما يضمن للمدير التزام المرعوسين بتنفيذ التغيير لأنهم جزء منه.

ج - التفويض: حيث تعطي الإدارة جزءاً من الحرية للمرعوسين في تحديد التغيير المطلوب، وأنسب الطرق للوصول إليه. (دحلان، 2012، 27 - 29)

منهج البحث:

للإجابة على تساؤلات البحث قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي، حيث إنه الأسلوب الملائم لها، للوصول إلى نتائجها.

مجتمع وعينة البحث:

بالنظر لكون عدد مجتمع البحث ليس كبيراً، فقد تم اختيار جميع مدرّاء المدارس الثانوية ومساعدتهم ببلدية طرابلس المركز بدولة ليبيا والبالغ عددهم (36) فرداً موزعه على (18) مدرسة من مدارس التعليم الثانوي بالبلدية.

- وصف خصائص أفراد العينة:

يتناول هذا الجزء النتائج المتعلقة بخصائص عينة البحث من حيث المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

أولاً: المؤهل العلمي:

جدول رقم (1) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة	العدد	المؤهل العلمي
11.1%	4	دبلوم عالي
61.1%	22	ليسانس
27.8%	10	بكالوريوس
100%	36	الإجمالي

يظهر من الجدول رقم (1) أن عينة البحث توزعت من حيث المؤهل العلمي على ثلاث فئات، إذ احتلت فئة ليسانس المرتبة الأولى إذ بلغ عددهم (22) وبنسبة (61.1%) في حين جاء حملة بكالوريوس المرتبة الثانية إذ بلغ عددهم (10) وبنسبة (27.8%)، بينما جاء في المرتبة الثالثة والأخيرة حملة دبلوم عالي إذ بلغ عددهم (4) وبنسبة (11.1%). ويتضح من هذه النتائج أن (88.9%) من إجمالي عينة البحث هم من حملة المؤهلات الجامعية.

ثانياً- سنوات الخبرة:

جدول رقم (2) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

النسبة	العدد	سنوات الخبرة
5.6%	2	أقل من 5 سنوات
11.1%	4	5 - 10
11.1%	4	10 - 15
72.2%	26	أكثر من 15 سنة
100%	36	الإجمالي

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (2) أن عينة البحث توزعت من حيث سنوات الخبرة على أربع فئات، إذ احتلت فئة الذين خبراتهم من (أكثر من 15 سنة) المرتبة الأولى إذ بلغ عددهم (26) وبنسبة (72.2%)، في حين جاءت فئة الذين خبراتهم من (5-10) و (10-15) سنة، المرتبة الثانية إذ بلغ عدد كلٍ منهما (4) وبنسبة (11.1%)، بينما جاءت في المرتبة الثالثة والأخيرة فئة الذين خبراتهم (أقل من 5 سنوات) إذ بلغ عددهم (2) وبنسبة (5.6%). وتشير هذه النتائج إلى أن غالبية عينة البحث (94.4%) تزيد خبراتهم على (5) سنوات في هذا المجال مما يضيف على النتائج مصداقية أكثر.

أداة البحث:

صحيفة الاستبيان:

استخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة، وتكونت صحيفة الاستبيان من جزأين موزعة كما يلي:

الجزء الأول:- بيانات أولية: واشتملت على المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

الجزء الثاني: مكون من (29) عبارة للكشف عن مداخل إدارة التغيير لدى مدراء المؤسسات التعليمية ومساعدتهم موزعة على ثلاثة مجالات وهي (مجالات التغيير، إدخال التغيير، أساليب التغيير).

- اختبار مقياس الاستبانة:

تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale of five points) لتحديد درجة الأهمية النسبية لكل بند من بنود الاستبانة، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (3) يبين قيم ومعايير كل وزن من أوزان المقياس الخماسي المعتمد من البحث

المقياس	موافق بشدة	موافق	موافق نسبياً	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

- مقياس الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي:

تم وضع مقياس ترتيبي للمتوسط الحسابي وفقاً لمستوى أهميته وذلك لاستخدامه في تحليل النتائج وفقاً لما يلي:

جدول (4) يبين مقياس الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي

المقياس	درجة مرتفعة جدا	درجة مرتفعة	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جدا
الدرجة	4.2-5	3.4-4.19	2.6-3.39	1.8-2.59	1-1.79

ثبات وصدق أداة البحث:

ثبات الأداة:

من أجل اختبار ثبات أداة البحث تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ لاختبار الاتساق الداخلي للأداة، حيث تشير النتائج إلى درجة ثبات في استجابات عينة الدراسة كانت (91.8%) وهي نسبة مقبولة، لأن قيمة ألفا المعيارية أكثر من (60%) وبالتالي يمكن القول: أن هذا المقياس ثابت بمعنى أن المبحوثين يفهمون بنوده بنفس الطريقة كما تقصدها الباحثة، وعليه يمكن اعتماده في هذا البحث الميداني لكون نسبة تحقيق نفس النتائج لو أعيد تطبيقه مرة أخرى تقدر (91.8%).

جدول (5) يبين نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة (ألفا كرونباخ)

المحور	عدد الفقرات	قيمة ألفا
مجالات التغيير	9	0.685
إدخال التغيير	10	0.794
أساليب التغيير	10	0.890
الأداة ككل	29	0.918

صدق الأداة:

ويُقصد به أن تقيس الأداة ما وضعت لقياسه، وتم استخراج الصدق الذاتي من الثبات لتحصل على أعلى صدق تصل إليه أداة البحث، وكانت كالاتي:

$$\text{الصدق الذاتي} = \sqrt{\text{الثبات}} = \sqrt{91.8} = 95.8$$

وبالتالي فإن هذا يدل على صدق الأداة وبدلالة إحصائية عند المستوى (0.01).

أساليب تحليل البيانات:

لبيان مدى استجابة عينة البحث لأسئلة أداة القياس، تم استخدام الأسلوب الإحصائي الوصفي والتحليلي من أجل تحليل البيانات واختبار الفرضيات وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإنسانية والاجتماعية (SPSS) إذ تم استخدام الوسائل التالية:

أولاً-الإحصاء الوصفي:

ويشمل المعاملات الآتية:

- الجداول التكرارية والرسومات البيانية: وذلك لوصف أراء عينة البحث حول متغيرات الدراسة.
- المتوسط الحسابي: بهدف التعرف على تقييمات عينة الدراسة لكل فقرة.
- الانحراف المعياري: لقياس درجة تشتت قيم إجابات عينة البحث عن الوسط الحسابي لكل فقرة

ثانياً-الإحصاء الاستدلالي:

ويشمل المعاملات الآتية:

- تحليل التباين الأحادي: (One Way ANOVA) استخدم الباحثة هذا الاختبار لدراسة الفروق المعنوية في درجة استخدام مداخل التغيير في المؤسسات التعليمية وفقاً لمتغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

عرض وتحليل النتائج:

للإجابة عن تساؤلات البحث الميدانية وصولاً إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها، وذلك على النحو الآتي:

- اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:

قبل البدء باختبار الفرضيات لابد من إخضاع البيانات للتحليل للتأكد هل أن هذه البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، وللوقوف على ذلك تم استخدام اختبار (Kolmogorov-Smirnov)، وعلى أساس الفرضيات التالية:

الفرضية الصفرية: البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي.

الفرضية البديلة: البيانات لا تخضع للتوزيع الطبيعي

والجدول التالي يبين نتائج اختبار (Kolmogorov - Smirnov).

جدول رقم (6) يبين نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov

المعلمة	مجالات التغيير	إدخال التغيير	أساليب التغيير
الوسط الحسابي	3.93	3.44	3.96
الانحراف المعياري	0.431	0.552	0.578
Kolmogorov-Smirnov	0.201	0.152	0.195
المعنوية المشاهدة	0.052	0.200	0.068

من نتائج الجدول أعلاه رقم (5)، يتبين أن قيم مستوى المعنوية المشاهدة لكل المحاور أكبر (0.05) مما يعني عدم رفض الفرضية الصفرية أي أن البيانات في جميع محاور البحث تخضع للتوزيع الطبيعي، وبالتالي يمكن استخدام أساليب التحليل الإحصائي المعلمي في اختبار فرضيات البحث.

السؤال الأول: ما درجة استخدام مداخل التغيير في المؤسسات التعليمية بمرحلة التعليم الثانوي لدى مدراء المدارس الثانوية ومساعدتهم ببلدية طرابلس المركز وفق مجالات التغيير، إدخال التغيير، أساليب التغيير؟
أولاً- وفق مجالات التغيير:

جدول (7) يبين استجابات أفراد العينة على فقرات درجة استخدام مداخل التغيير وفق مجالات التغيير

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي	درجة الممارسة	الترتيب
1	وضوح الإجراءات والتعليمات المتعلقة بعملية التغيير للأفراد العاملين بالمدرسة	3.94	1.110	78.8%	مرتفعة	1
2	شرح الأسباب الحقيقية الكامنة وراء عملية التغيير	3.11	1.023	62.2%	متوسطة	8
3	قوة مستوى الاتصال والتنسيق بين القائمين على التغيير	2.72	1.127	54.4%	متوسطة	9
4	يهيئ العاملون لتقبل التغيير ويقنعهم بالحاجة إليه	3.50	0.985	70.0%	مرتفعة	4
5	يُشرك جميع العاملين في جميع مراحل التغيير تخطيطاً وتنفيذاً وتقويماً	3.44	0.856	68.8%	مرتفعة	6
6	تسعى الإدارة حثيثاً لتطوير الهيكل التنظيمي للمدرسة باستمرار للأفضل.	3.44	0.705	68.8%	مرتفعة	5

3	مرتفعة	71.2%	0.922	3.56	7	تهتم إدارة المدرسة بمواكبة التطور التكنولوجي
7	متوسطة	67.8%	1.378	3.39	8	تعمل دارة المدرسة على إدخال التكنولوجيا مع دورات تدريبية للعاملين
2	مرتفعة	76.6%	1.043	3.83	9	تستخدم إدارة المدرسة شبكة الحاسب في التعاملات الداخلية
	مرتفعة		0.552	3.44		الفقرات ككل

من خلال الجدول رقم (6)، يتضح أن جميع المتوسطات الحسابية للفقرات التي تقيس درجة استخدام مداخل التغيير وفق مجالات التغيير بمرحلة التعليم الثانوي لدى مدراء المدارس الثانوية ومساعدتهم تتراوح بين (2.72) - (3.94)، وجميعها تشير إلى أن درجة استخدام مداخل التغيير وفق مجالات التغيير هو بدرجة متوسطة إلى مرتفعة. فلقد حصلت الفقرة القائلة " وضوح الإجراءات والتعليمات المتعلقة بعملية التغيير للإفراد العاملين بالمدرسة " على المرتبة الأولى إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (3.94) وبلغ انحرافها المعياري (1.110)، وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها مرتفعة، بينما حصلت الفقرة التي تنص على " قوة مستوى الاتصال والتنسيق بين القائمين على التغيير " على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.72) وانحراف معياري (1.127) وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها متوسطة. كما تشير النتائج إلى أن المتوسط العام لفقرات استخدام مداخل التغيير وفق مجالات التغيير يساوي (3.44) بانحراف معياري (0.552)، وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها مرتفعة، مما يدل على أنه هناك اتفاق بين مدراء المدارس الثانوية ومساعدتهم ببلدية طرابلس المركز على أن درجة استخدام مداخل التغيير وفق مجالات التغيير في المؤسسات التعليمية بمرحلة التعليم الثانوي بشكل عام هو بدرجة مرتفعة.

اختبار درجة استخدام مداخل التغيير في المؤسسات التعليمية بمرحلة التعليم الثانوي لدى مدراء المدارس الثانوية ومساعدتهم ببلدية طرابلس المركز وفق مجالات التغيير؟

الفرضية الصفرية: درجة استخدام مداخل التغيير وفق مجالات التغيير تعتبر متوسطة أو أقل (متوسط الإجابات أقل من أو يساوي 3)

الفرضية البديلة: درجة استخدام مداخل التغيير وفق مجالات التغيير تعتبر مرتفعة (متوسط الإجابات أكبر من 3)

جدول (8) يبين نتائج اختبار الفرضية المتعلقة درجة استخدام مداخل التغيير وفق مجالات التغيير

درجة الممارسة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
وفق مجالات التغيير	36	3.44	0.552	3.371	0.004

وفق مجالات التغيير لدى مدرء المدارس الثانوية ومساعدتهم ببلدية طرابلس المركز تساوي (3.44) بمستوى دلالة (0.004) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، لذلك ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أن درجة استخدام مداخل التغيير وفق مجالات التغيير لدى مدرء المدارس ومساعدتهم في المؤسسات التعليمية الثانوية ببلدية طرابلس المركز تعتبر مرتفعة، ويعزى ذلك إلى الكفاءة والخبرة التي يتمتع بها المدرء ومساعدتهم وأيضا لمعرفتهم بمجالات التغيير ودورها في نجاح سير العملية التعليمية بشكل أفضل، كذلك لأنهم يعملون وفق وضوح الإجراءات والتعليمات المتعلقة بعملية التغيير للعاملين بالمدرسة.

ثانياً- وفق إدخال التغيير:

جدول (9) يبين استجابات أفراد العينة على فقرات درجة استخدام مداخل التغيير وفق إدخال التغيير

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الممارسة	الترتيب
1	تأتي المبادرة من العاملين لإحداث التغييرات الإيجابية في هيكلية النظام بشكل عام المدارس	4.28	0.669	85.6%	مرتفعة جدا	2
2	تأتي المبادرة من الإدارة لإحداث التغييرات الإيجابية في هيكلية النظام بشكل عام المدارس	3.56	0.705	71.2%	مرتفعة	9
3	تأتي المبادرة من الإدارة والعاملين معا لإحداث التغييرات الإيجابية في هيكلية النظام بشكل عام المدارس	3.78	0.647	75.6%	مرتفعة	7
4	تعطي الإدارة جزءاً من الحرية للعاملين في تحديد التغيير المطلوب	4.33	0.594	86.6%	مرتفعة جدا	1
5	تستخدم الإدارة استراتيجيات ونماذج التغيير للرفع من مستوى أداء المدرسة	3.89	0.900	77.8%	مرتفعة	6
6	توفر الاستعداد التنظيمي لتحقيق التغيير المطلوب	4.22	0.647	84.4%	مرتفعة جدا	3

8	مرتفعة	74.% 4	0.826	3.72	تقوم الإدارة بتشكيل لجان وفرق عمل لتنفيذ عملية التغيير	7
10	متوسطة	65.% 6	0.826	3.28	تقديم الحوافز للعاملين لتنقيحهم خطط التغيير	8
5	مرتفعة	81.% 2	0.725	4.06	تعمل الإدارة على عقد ندوات وورش عمل للخط المراد تنفيذها لإدخال التغيير	9
4	مرتفعة	83.% 4	0.707	4.17	تشارك الإدارة جميع العاملين في القرارات الخاصة بتغيير النظام الهيكلي داخل المدرسة	10
	مرتفعة		0.431	3.93	الفقرات ككل	

من خلال الجدول رقم (8)، أتضح أن جميع المتوسطات الحسابية للفقرات التي تقيس درجة استخدام مداخل التغيير وفق إدخال التغيير بمرحلة التعليم الثانوي لدى مدرّاء المدارس الثانوية ومساعدتهم تتراوح بين (3.28) - (4.33)، وجميعها تشير إلى أن درجة استخدام مداخل التغيير وفق إدخال التغيير هو بدرجة متوسطة إلى مرتفعة جداً. فلقد حصلت الفقرة القائلة " تعطي الإدارة جزءاً من الحرية للعاملين في تحديد التغيير المطلوب " على المرتبة الأولى إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (4.33) وبلغ انحرافها المعياري (0.594)، وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها مرتفعة جداً، بينما حصلت الفقرة التي تنص على " تقديم الحوافز للعاملين لتنقيحهم خطط التغيير " على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.28) وانحراف معياري (0.826) وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها متوسطة. كما تشير النتائج إلى أن المتوسط العام لفقرات استخدام مداخل إدارة التغيير وفق كيفية إدخال التغيير يساوي (3.93) بانحراف معياري (0.431)، وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها مرتفعة، مما يدل على أنه هناك اتفاق بين مدرّاء المدارس الثانوية ومساعدتهم ببلدية طرابلس المركز على أن درجة استخدام مداخل التغيير وفق إدخال التغيير في المؤسسات التعليمية بمرحلة التعليم الثانوي بشكل عام هو بدرجة مرتفعة.

اختبار درجة استخدام مداخل التغيير في المؤسسات التعليمية بمرحلة التعليم الثانوي لدى مدرّاء المدارس الثانوية ومساعدتهم ببلدية طرابلس المركز وفق إدخال التغيير؟

الفرضية الصفرية: درجة استخدام مداخل التغيير وفق إدخال التغيير تعتبر متوسطة أو أقل (متوسط الإجابات أقل من أو يساوي 3)

الفرضية البديلة: درجة استخدام مداخل التغيير وفق إدخال التغيير تعتبر مرتفعة (متوسط الإجابات أكبر من 3)

جدول (10) يبين نتائج اختبار الفرضية المتعلقة درجة استخدام مداخل التغيير وفق ادخال التغيير

درجة الممارسة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
وفق إدخال التغيير	36	3.93	0.431	9.135	0.000

من نتائج الجدول رقم (9) يتبين أن قيمة الاختبار الإحصائي لاختبار درجة استخدام مداخل التغيير وفق إدخال التغيير لدى مدراء المدارس الثانوية ومساعدتهم ببلدية طرابلس المركز تساوي (3.93) بمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، لذلك ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أن درجة استخدام مداخل التغيير وفق إدخال التغيير لدى مدراء المدارس ومساعدتهم في المؤسسات التعليمية الثانوية ببلدية طرابلس المركز تعتبر مرتفعة، ويعزى ذلك إلى إن البعض منهم يتمتعون بجودة وكفاءة إدارة التغيير، ومدى مساهمتهم في تطوير مدارسهم وفق الأساليب الحديثة .

ثالثاً-وفق أساليب التغيير:

جدول (11) يبين استجابات أفراد العينة على فقرات درجة استخدام مداخل التغيير وفق أساليب التغيير

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المنوي	درجة الممارسة	الترتيب
1	تهتم الإدارة بالتغيير في أساليب وطرق العمل داخل المدرسة للأفضل	4.06	0.639	81.2%	مرتفعة	5
2	يطور الإدارة أساليب جديدة في حل المشكلات الإدارية .	3.94	0.539	78.8%	مرتفعة	6
3	تشجع المعلمين على تطبيق أساليب تدريس وأنشطة جديدة تساعدهم في التعليم	4.33	0.686	86.6%	مرتفعة جدا	2
4	تستخدم الإدارة أسلوب التهديد والوعيد لكل من يقاوم التغيير	4.11	0.758	82.2%	مرتفعة	4
5	توجه الإدارة الإنذار لكل من يحاول تعطيل جهود التغيير	3.83	0.786	76.6%	مرتفعة	7
6	تستخدم الإدارة أسلوب المشاركة الواسعة مع العاملين في عمليات التغيير	3.67	1.188	73.4%	مرتفعة	9
7	تستخدم الإدارة أسلوب الإكراه والإكراه في تفيد عملية التغيير	3.22	1.003	64.4%	متوسطة	10

1	مرتفعة جدا	90.0%	0.618	4.50	تستخدم الإدارة أسلوب التعاون مع العاملين في إعداد خطط التغيير	8
8	مرتفعة	75.6%	1.060	3.78	تعاقب الإدارة من يقاوم عملية التغيير بالنقل مثلا أو أي إجراء آخر ضدهم	9
3	مرتفعة	83.4%	0.618	4.17	تفاوض الإدارة الأفراد المقاومين للتغيير المتبني بإعطائهم بعض الامتيازات داخل المدرسة	10
	مرتفعة		0.578	3.96	الفقرات ككل	

من خلال الجدول رقم (10)، أتضح أن جميع المتوسطات الحسابية للفقرات التي تقيس درجة استخدام مداخل التغيير وفق أساليب التغيير بمرحلة التعليم الثانوي لدى مدراء المدارس الثانوية ومساعدتهم تتراوح بين (3.22) - (4.50)، وجميعها تشير إلى أن درجة استخدام مداخل التغيير وفق أساليب التغيير هو بدرجة متوسطة إلى مرتفعة جدا. فلقد حصلت الفقرة القائلة " تستخدم الإدارة أسلوب التعاون مع العاملين في إعداد خطط التغيير " على المرتبة الأولى إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (4.50) وبلغ انحرافها المعياري (0.618)، وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها مرتفعة جدا، بينما حصلت الفقرة التي تنص على " تستخدم الإدارة أسلوب الإكراه والإجبار في تنفيذ عملية التغيير " على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.22) وانحراف معياري (1.003) وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها متوسطة. كما تشير النتائج إلى أن المتوسط العام لفقرات درجة استخدام مداخل التغيير وفق أساليب التغيير يساوي (3.96) بانحراف معياري (0.578)، وتعد قيمة المتوسط الحسابي لها مرتفعة، مما يدل على أن درجة استخدام مداخل التغيير وفق أساليب التغيير في مؤسسات مرحلة التعليم الثانوي بشكل عام بدرجة مرتفعة.

اختبار درجة استخدام مداخل التغيير في المؤسسات التعليمية بمرحلة التعليم الثانوي لدى مدراء المدارس الثانوية ومساعدتهم ببلدية طرابلس المركز وفق أساليب التغيير ؟

الفرضية الصفرية: درجة ممارسة درجة استخدام مداخل التغيير وفق أساليب التغيير تعتبر متوسطة أو أقل (متوسط الإجابات أقل من أو يساوي 3)

الفرضية البديلة: درجة استخدام مداخل التغيير وفق أساليب التغيير تعتبر مرتفعة (متوسط الإجابات أكبر من 3)

جدول (12) نتائج اختبار الفرضية المتعلقة درجة استخدام مداخل التغيير وفق أساليب التغيير

درجة الممارسة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
وفق أساليب التغيير	36	3.96	0.578	7.053	0.000

من نتائج الجدول رقم (11) يتبين أن قيمة الاختبار الإحصائي لاختبار درجة استخدام مداخل التغيير وفق أساليب التغيير لدى مدراء المدارس الثانوية ومساعدتهم ببلدية طرابلس المركز تساوي (3.96) بمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، لذلك ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أن درجة استخدام مداخل التغيير لدى مدراء المدارس ومساعدتهم في المؤسسات التعليمية الثانوية ببلدية طرابلس المركز وفق أساليب التغيير تعتبر مرتفعة، ويعزى ذلك بسبب وعي وإدراك مدراء المدارس بأساليب التغيير ومشاركة الأفراد العاملين داخل المدارس في تنفيذ خطط التغيير من أجل نجاح وتقديم مدارسهم وفق التطورات والمستجدات المعرفية .

السؤال الثاني - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استخدام مداخل إدارة التغيير في المؤسسات التعليمية تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي والخبرة لدى مدراء المدارس الثانوية ومساعدتهم ببلدية طرابلس المركز ؟

للإجابة على السؤال أعلاه، يتم صياغة الفرضية التالية:

الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استخدام مداخل إدارة التغيير في المؤسسات التعليمية تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخبرة لدى مدراء المدارس الثانوية ومساعدتهم ببلدية طرابلس المركز .

الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استخدام مداخل إدارة التغيير في المؤسسات التعليمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة لدى مدراء المدارس الثانوية ومساعدتهم ببلدية طرابلس المركز .

أولاً- وفق متغير المؤهل العلمي:

جدول (13) يبين نتائج اختبار الفروق في درجة استخدام مداخل إدارة التغيير وفق متغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة اختبار F	متوسط مجموع المربعات	مجموع المربعات	درجة الحرية	المؤهل العلمي	درجة استخدام مداخل التغيير
0.544	0.633	0.221	0.443	2	بين المؤهلات العلمية	وفق مجالات التغيير
		0.349	11.517	33	الخطأ التجريبي	
			11.96	35	المجموع الكلي	
0.503	0.719	0.138	0.276	2	بين المؤهلات العلمية	وفق ادخال التغيير
		0.192	6.336	33	الخطأ التجريبي	
			6.612	35	المجموع الكلي	
0.870	0.141	0.048	0.095	2	بين المؤهلات العلمية	وفق أساليب التغيير
		0.338	11.154	33	الخطأ التجريبي	
			11.249	35	المجموع الكلي	

من نتائج الجدول أعلاه رقم (12)، نجد أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مدرء المدارس الثانوية ومساعدتهم يعزى لمتغير المؤهل العلمي في المؤسسات التعليمية ببلدية طرابلس المركز في درجة استخدام مداخل إدارة التغيير (وفق مجالات التغيير، إدخال التغيير، أساليب التغيير) حيث أن مستوى الدلالة لهذه المجالات أكبر من (0.05) مما يعني عدم رفض الفرضية الصفرية التي تقول لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استخدام مداخل إدارة التغيير في المؤسسات التعليمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ثانياً- وفق متغير سنوات الخبرة:

جدول (14) يبين نتائج اختبار الفروق في درجة استخدام مداخل إدارة التغيير وفق متغير سنوات الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة اختبار F	متوسط مجموع المربعات	مجموع المربعات	درجة الحرية	سنوات الخبرة	درجة استخدام مداخل إدارة التغيير
0.346	1.200	0.387	1.162	3	بين سنوات الخبرة	وفق مجالات التغيير
		0.323	10.336	32	الخطأ التجريبي	
			11.498	35	المجموع الكلي	
0.518	0.793	0.153	0.458	3	بين سنوات الخبرة	وفق إحداث التغيير
		0.193	6.176	32	الخطأ التجريبي	
			6.634	35	المجموع الكلي	
0.575	0.686	0.221	0.663	3	بين سنوات الخبرة	وفق أساليب التغيير
		0.322	10.304	32	الخطأ التجريبي	
			10.967	35	المجموع الكلي	

من نتائج الجدول أعلاه رقم (13) نجد أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مدرّاء المدارس الثانوية ومساعدتهم يعزى لمتغير سنوات الخبرة في المؤسسات التعليمية ببلدية طرابلس المركز درجة استخدام مداخل إدارة التغيير (وفق مجالات التغيير، إدخال التغيير، أساليب التغيير) حيث أن مستوى الدلالة لهذه المجالات أكبر من (0.05) مما يعني عدم رفض الفرضية الصفرية التي تقول لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استخدام مداخل إدارة التغيير في المؤسسات التعليمية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وقد يرجع السبب في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة؛ هو اكتساب مدرّاء المدارس ومساعدتهم مهارات التعامل مع الآخرين من ناحية إدارية، وفنية وشخصية في قيادة التغيير بشكل جيد وذلك لوجود اتصال فعال بين المدرّاء والعاملين وتمتعهم بروح الفريق الواحد، لنجاح أدائهم وتطوير مدارسهم وفق الأساليب الحديثة بالكل الفعال بشكل فعال.

نتائج البحث:

توصل البحث إلى أهم النتائج منها :

- 1- أن درجة استخدام مداخل التغيير وفق مجالات التغيير لدى مدرّاء المدارس ومساعدتهم في المؤسسات التعليمية الثانوية ببلدية طرابلس المركز تعتبر مرتفعة.
- 2- أن درجة استخدام مداخل التغيير وفق إدخال التغيير لدى مدرّاء المدارس ومساعدتهم في المؤسسات التعليمية الثانوية ببلدية طرابلس المركز تعتبر مرتفعة.

- 3- درجة استخدام مداخل التغيير وفق أساليب التغيير لدى مدرء المدارس ومساعدتهم في المؤسسات التعليمية الثانوية ببلدية طرابلس المركز تعتبر مرتفعة.
- 4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استخدام مداخل إدارة التغيير في المؤسسات التعليمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- 5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استخدام مداخل إدارة التغيير في المؤسسات التعليمية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

توصيات البحث:

- من خلال نتائج البحث التي أشارت بنتائج إيجابية ومرتفعة في استخدام مداخل التغيير لدى مدرء المدارس ومساعدتهم في المؤسسات التعليمية الثانوية ببلدية طرابلس المركز توصي الباحثة بالآتي:
- 1- زيادة التركيز على التغيير النوعي في الأفراد ممن يتمتعون بالقدرة على مواكبة التغيير من خلال التدريب الجيد، والتحفيز، وذلك لخلق علاقة قوية بين التغيير في الأفراد وأدائهم، حيث أن التدريب الجيد يعمل على الزيادة في رفع مهاراتهم ومعارفهم، كذلك وجود نظام جيد للحوافز يعمل على تعزيز الأداء الجيد لهم ومحاولة إيجاد أفكار خلاقة.
 - 2- السعي الجاد لتوفير التسهيلات المكانية، والمادية، والفنية، والتقنية المساعدة في التهيئة لعملية التغيير بشكل دائم، وتنفيذها، واستثمار الظروف والمواقف المناسبة، لإدخال التغيير في المؤسسات التربوية بمرحلة التعليم الثانوي.
 - 3- العمل على التطوير المستمر لمعايير انتقاء مدرء المدارس ممن يمتازون بالقدرة على إدارة التغيير والتطوير والإبداع، والشخصية القيادية الابتكارية، وإدارة الفريق بفاعلية لضمان مواكبة كل ما هو جديد.
 - 4- العمل على ترسيخ ونشر ثقافة التغيير بشكل دائم في المؤسسات التعليمية، من خلال أداء العمل بكفاءة وفعالية والعمل بروح الفريق، وتقبل آراء الآخرين.

المقترحات البحث:

1. إجراء مثل هذا البحث على مستوى المراحل التعليمية المختلفة، مرحلة التعليم الأساسي والجامعي.
2. وضع تصور مقترح لمداخل إدارة التغيير وفق أحد نماذج التغيير والاستراتيجيات الحديثة.

قائمة المراجع

1. تركي العتيبي (2008) "قيادة التغيير في الجامعات السعودية – أنموذج مقترح لدور رئيس القسم الأكاديمي كقائد للتغيير". - من وقائع اعمال ندوة القيادة ومسئولية الخدمة، إمارة المنطقة الشرقية، كلية التربية جامعة الطائف.
2. أحمد الهبيل (2008) واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، الجامعة الإسلامية، غزة. رسالة ماجستير (غير منشورة).
3. حماد الرقب (2008) واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية، الجامعة الإسلامية، غزة. رسالة ماجستير (غير منشورة)
4. بشير الفرقوطي، فتحي مادي (2022) "أهمية إدارة التغيير في تعزيز الإشراف الإلكتروني في ظل جائحة كورونا". - من وقائع اعمال المؤتمر الدولي العلمي الافتراضي تحت شعار (دور مؤسسات التعليم في بناء رأس مال بشري وفا لمتطلبات القرن الحادي والعشرين) الصادر عن المركز الديمقراطي العربي ألمانيا، برلين، 9-10 أبريل.
5. ربحي مصطفى عليان (2015) إدارة التغيير، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
6. مأمون أحمد دقاسمة (2002) "التغيير التنظيمي – دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين في الإدارة الحكومية في محافظة إربد، مجلة الإداري، ع88.
7. خالد إدريس دحلان (2012) أثر التغيير على مستوى رضا العاملين بشركة توزيع الكهرباء بمحافظة غزة – دراسة ميدانية، الجامعة الإسلامية، غزة. رسالة ماجستير (غير منشورة)
8. عبيد عبد الله بحيت السبيعي (2010) الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات، إدارة التغيير"، جامعة أم القرى، مكة المكرمة. رسالة دكتوراه (غير منشورة)
9. موسى اللوزي (2002): "التنمية الإدارية"، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
10. اللامي، غسان (2007) إدارة التكنولوجيا، مفاهيم ومداخل تقنيات، تطبيقات عملية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
11. علي السلمي (1988) السلوك التنظيمي. - ط3. - القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.