

تطوير إدارة مؤسسات التعليم الثانوي العام في ضوء أبعاد إدارة التغيير في محافظة شبوة

محمد ناصر سالم النسي

DOI: [https://doi.org/10.47372/jef.\(2025\)19.2.183](https://doi.org/10.47372/jef.(2025)19.2.183)

الملخص: هدف البحث التعرف إلى واقع إدارة التغيير في مؤسسات التعليم الثانوي العام في محافظة شبوة، ومعرفة أثر متغيراته: (الجنس، والمؤهل العلمي، والمديريات، وعدد سنوات الخبرة)، من خلال استعمال المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات تضمنت مجموعة من أبعاد إدارة التغيير، وهي: (بُعد امتلاك الرؤية، وُبعد اختيار الإستراتيجية، وُبعد امتلاك مهارات التغيير، وُبعد الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير، وُبعد الإبداع والابتكار)، وبعد التحقق من صدق الأداة وثباتها، ومن ثم صياغتها بصورتها النهائية طبقت على عينة من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة التربوية في جامعة عدن، وعددهم (12) محكمًا، وأخضعت للتحليل الإحصائي، الذي أظهر جملة من النتائج أهمها: أن تقديرات استجابة أفراد العينة لأبعاد الأداة، التي تضمنت إدارة التغيير؛ قد جاءت متوسطة على مستوى الأداة إجمالًا، وعلى مستوى الأبعاد، كما أشارت النتائج إلى: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتقديرات أفراد العينة، في المجال الأول: (امتلاك الرؤية) على وفق متغير: (الجنس)، في حين وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بشأن المجال في المؤشرات: (الثاني، والثالث، والرابع، والخامس)، لمصلحة الإناث، وأظهر البحث وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث على وفق متغير: (المؤهل العلمي)، في جميع الأبعاد الأربعة لمصلحة مؤهل الماجستير فما فوق، ولم توجد فروق في متغيري: (المديريات، وعدد سنوات الخدمة، وخلص البحث إلى جملة من التوصيات والمقترحات أبرزها: إعادة النظر في قوانين وتشريعات أنظمة وزارة التربية والتعليم؛ لكونها تركز على مبادئ المركزية الإدارية، واعتماد مبدأ اللامركزية الإدارية؛ حتى يتمكن مديري مؤسسات التعليم الثانوي من القيام بدورهم كمديري للتغيير.

الكلمات المفتاحية: مؤسسات التعليم الثانوي - أبعاد إدارة التغيير.

مقدمة: يعدُّ التغيير من أبرز سمات العصر الحالي؛ فالتغييرات، التي يشهدها العالم متلاحقة والتطورات مستمرة في شتى نواحي الحياة؛ لذا يعدُّ التكيف معها من أبرز التحديات، التي تواجه مجتمعاتنا في القرن الحادي والعشرين، وفي ظل التطورات الحديثة يبرز دور المنظمات التربوية، التي تستلزم وجود قيادة فاعلة على قيادة عملية التغيير بكل كفاءة وفعالية. إن عملية التغيير أمرٌ مهمٌ للمؤسسات على اختلافها، وأصبح الانفتاح عليها ومعرفة أسبابها والعناصر المكونة لها من السبل المهمة للحفاظ على وضعها التنافسي لتحقيق النمو والتقدم المطلوب، والمؤسسة التي لا تستطيع مواكبة الأحداث المتتالية والمتسارعة في التغيير سوف تواجه الفشل في تحقيق أهدافها، ولن تتماشى مع البيئة المحيطة من حولها (العطيات، 2016م: 85). وحتى تكون المؤسسة التعليمية محورًا للتغيير والتطوير؛ فإن المدخل الإداري الملائم للتغيير هو مدخل إدارة التغيير، وهو مدخل يتوافق مع الاتجاهات الإدارية الحديثة؛ لأنه يركز على تحويل المؤسسات التعليمية من واقعها الحالي إلى واقع مستقبلي أفضل، وهذا الأمر لا يتأتى إلا بإتباع مفهوم سليم وواضح يسترشد به كل من يقوم على عمليات التغيير؛ فالتغيير هو العملية الوحيدة المستمرة في المؤسسة، والمؤسسة الفعالة هي التي تتخذ خطوات متأنية لتدبير التغيير بسلاسة، ولن تنجح المؤسسة ولكنها على الأقل ستحاول؛ فيمكن لعملية التغيير أن تحدث صدامًا، ويمكن أن يكون الهدف الأدنى لمحاولات إدارة التغيير هو تخفيف آثاره في المؤسسة التعليمية وعلى الموظفين بها (أرمسنزنج، 2015م: 23). وإدارة التغيير هي الإدارة، التي تساعد على إعادة النظر في الرؤية المتعلقة بالأفراد ومهامهم وأدوارهم، وتعمل على تجديد التزامهم، وتسعى لإعادة بناء النظم والقواعد العامة، التي تسهم في تحقيق غاياتهم، كما أنها الإدارة التي تخلق الحماس والدافعية لدى العاملين في المؤسسة التعليمية للتغيير، وتزرع لديهم الأمل بالمستقبل والإيمان بإمكانية التخطيط للأمر المتعلقة بنموهم المهني وإدارتها، ويُمكن العمل التعاوني، الذي تسعى إدارة التغيير إلى تعميم المشاركين في العملية من إتقان عملهم، ويزيد من إحساسهم بالترابط والتعاون والطاقة للعمل (عماد الدين، 2014م: 31). وتعدُّ عملية التغيير في المؤسسات التعليمية ضرورة للمنافسة على المدى الطويل والقصير؛ إلا أنه يشكل تحديات قوية للإدارة بسبب التقدم التقني والعولمة، وهذه التحديات تتطلب تحسين المؤسسة؛ ولهذا فإن إدارة التغيير أصبحت المسؤولة عن استمرار المؤسسات، كما يمكن لها استعمال عديد من الأساليب لتحسين أداء وكفاءة المؤسسة التعليمية (Menasha, 2012: 3). ونظرًا لما أحدثه نظام إدارة التغيير من نجاح وفاعلية في معالجة كثير من المشكلات الإدارية في المنظمات والبلدان، التي قامت بتطبيقه كبريطانيا، وأستراليا، ونيوزيلندا، باعتبارها من أحدث المداخل الإدارية، التي تساعد على ضمان تحقيق التنمية المستدامة وتعزيزها لبيئة المنظمات، التي تتبنى هذا المدخل أسلوبًا من أساليبها الإدارية (Iqbal, 2011: 166). من هذا المنطلق شرعت الدول العربية بإجراء إصلاحات في التعليم بمستوياته؛ العام والعالِي، شملت الإدارة، والمنهاج، وأساليب التعليم، والتمويل، وتنظيم العمل، وغيرها؛ إذ عمدت تلك الدول إلى وضع إستراتيجيات وخططٍ لتطوير التعليم، والحديث عن أهمية تطوير الدور القيادي لإدارات مؤسسات التعليم عمومًا، باتجاه الارتقاء بقدرتها على إحداث التغيير المنشود، وهذا لا يتوقف عند حدود النظر إلى تغيير هذه الإدارة من حيث بعدها التنظيمي في الهياكل والوحدات ومراكز العاملين فحسب؛ بل يتعدى ذلك لتطوير المعارف والمهارات، وأساليب العمل، والمناخ التنظيمي، والثقافة التنظيمية، وتبني إستراتيجيات الإدارة الحديثة بأبعادها التكنولوجية المختلفة، وأبعادها الاجتماعية، وتنمية العلاقات الإنسانية؛ فتميز أي نظام تربوي يعزى إلى تميز العملية الإدارية فيه، وتميز مدخلاته البشرية وتمكينها من القيام بمسؤولياتها بكفاءة وفاعلية (سعيان والطيط، 2011م: 54).

لقد أصبح تطور المؤسسات التعليمية ملجأ للخروج بالعملية التعليمية من موقع التقليد والقيود إلى موقع الانفتاح والتنمية والتغيير، وهذا لا يكون إلا عن طريق اتخاذ القادة التربويين القرارات، التي تعمل على تطوير مؤسساتهم التعليمية، وإحداث التغيير المنشود فيها؛ فإدارة المؤسسات التعليمية هي الجهة المطالبة أكثر من غيرها لأن تكون على مستوى المسؤولية وإحداث التغيير.

من هذا المنطلق نالت قضية إدارة التغيير في المؤسسات التعليمية أولوية لدى الدول المتقدمة، وحازت مكانة بارزة في الأدب التربوي الحديث، بوصف أن التغيير من أهم العمليات، التي يجب على القادة التربويين فهمها وتبنيها لضمان أداء فعال وناجح للعملية التعليمية؛ وبسبب دور هذه المؤسسات في تنمية المجتمع وتطويره من تخريج الكوادر البشرية المدربة على العمل في المجالات والتخصصات المختلفة كافة.

لقد بدأت تزايد الدعوات التي تنادي بإحداث التغييرات التربوية؛ فأوصى مؤتمر "ثقافة الإنجاز التربوي، قيادة التغيير: النظرية والتطبيق"، الذي عقد في عمان عام (2010م) بأهمية أن تكون جميع برامج قادة المدارس ضمن إستراتيجية موحدة تهدف إلى تعزيز قدرات القادة في قيادة التغيير واستقطاب الكفاءات من القادة في قطاعات التعليم المختلفة، كما أوصى بضرورة تفعيل أدوات القياس؛ للتأكد من مدى تطبيق القادة للقدرات المطلوبة لقيادة التغيير، بالإضافة إلى مراعاة بناء وتعزيز قيم التغيير لدى قادة المدارس (الخوالدة، 2010م: 303).

وقد لاقت إدارة التغيير ومفاهيمها قبولاً واسعاً في الدراسات البحثية؛ فقد عرضت دراسة المشعلي (2012م) تطبيق إدارة التغيير لدى مديرات مدارس التعليم الثانوي، ودراسة العصيمي (2013م)، واقع ممارسة إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف، في حين عرضت دراسة الزهراني (2014م)، متطلبات تطبيق إدارة التغيير في الإدارة المدرسية لدى مديرات المدارس المتوسطة والثانوية بمدينة مكة المكرمة. وتسعى المؤسسات التعليمية كافة إلى الاستفادة من هذا التغيير واستثماره في الارتقاء بالمؤسسة والعاملين فيها؛ لما له من انعكاسات مهمة في قيادة المجتمع والارتقاء به، وتوجيهه نحو الأفضل؛ فالدور الذي يمكن أن تؤديه إدارة المؤسسات التعليمية في تحقيق إدارة التغيير لا ينحصر في الإعداد والتوعية فحسب؛ بل يمتد إلى وظائفها جميعاً من تعليم والعمليات كافة التي تتم داخل الحرم المدرسي: كامتلاك الرؤية، وامتلاك مهارات التغيير، ونشر ثقافة التغيير، واختيار الاستراتيجية.

وانطلاقاً من ذلك؛ فإن هذه التغييرات حتمت على الدول المتقدمة والنامية كافة مراجعة نظمها التعليمية، واتخاذ القرارات اللازمة للإصلاح لتطوير هذه الأنظمة وتجويدها؛ فالتعليم والتعلم والتنمية البشرية من أجل تلبية الاحتياجات اللازمة للنهوض لأي دولة يعد الركيزة الأساسية للتنمية المستدامة؛ ولأن اليمن حالياً تمر في منعطف من الانحطاط والتدهور التعليمي؛ بسبب تدرى الأوضاع السياسية والاقتصادية؛ فإنها بحاجة إلى نظام تعليمي يساعدها على مواجهة التحديات والتغيرات الداخلية والخارجية، وعلى الوفاء بمطالب المجتمع واحتياجاته؛ فإن تطبيق إدارة التغيير لاسيما في محافظة شبوة أصبح ضرورة ملحة. ومطلباً أساساً لوضع هذا المدخل موضع التطبيق الفعلي في المؤسسات التعليمية، وإعادة النظر في مكوناتها وأساليب ممارستها كافة؛ إذ إن الإطار الفكري التقليدي في عملية إدارة التغيير، والذي يبنى على فكرة انتظار التغيير، ومحاولة التكيف مع أبعاده وتأثيراته، لم يعد صالحاً لمواجهة ظروف مناخ الأعمال المعاصرة، وما يتسم به من تغيير متصاعد على الجهات كافة، وهو الأمر الذي يستدعي بضرورة الإسراع إلى تطوير إطار فكري جديد لإدارة التغيير والإصلاح التربوي يتوافق ومعطيات العصر الحديث، الذي تسيطر عليه تقنية الاتصالات والمعلومات، وجعل المؤسسة التعليمية المسؤولة عن صنع وإدارة التغييرات التربوية من أطر وسياسة التوجيه من المستويات الإدارية الأعلى في وزارة التربية والتعليم؛ وبما أن سبل التغيير والتطوير كثيرة؛ فالباحث وجد أن هناك حاجة ملحة لإجراء هذا البحث، وتزويد إدارات المؤسسات التعليمية بأحدث المداخل الإدارية، التي تساعد على ضمان تحقيق إدارة التغيير وتعزيزها للمؤسسات التربوية، التي تتبنى هذا المدخل أسلوباً من أساليبها الإدارية.

مشكلة البحث: انطلاقاً من توصيات المؤتمرات والأدبيات والدراسات التربوية السابقة، ومن منطلق أهمية مدخل إدارة التغيير بوصفه أحد المداخل، التي يمكن أن تساعد الجهات المسؤولة عن مؤسسات التعليم العام على إحداث التطوير والتجديد التربوي؛ ولأن المؤسسات التعليمية تعد أحد مكونات العملية التعليمية؛ فقد تكون ضمن المؤسسات المتأخرة في اليمن في مؤشر التنمية المستدامة، مع أنه يفترض بها أن تكون من أهم روافد التنمية المستدامة للمجتمعات؛ إذ يشير التقرير المقدم لمؤتمر الحوار الوطني الشامل (2013م) إلى وجود مؤشرات تحدثت عن تدني مستوى التدريب والتأهيل لمديري المدارس والمراكز لتعليمية، وضعف المهارات المهنية للمديرين (مؤتمر الحوار الوطني، 2013م: 8-11).

وهو ما عززته نتائج بعض الدراسات المحلية؛ كدراسة (مكي، 2016م)، ودراسة (السعيد، 2016م)، التي توصلنا إلى أن إدارة المؤسسات التعليمية تواجه تحديات عديدة؛ نتيجة المتغيرات والتطورات العالمية والمحلية، والبيروقراطية في نظم التعليم، وجعل المؤسسة التعليمية الوحدة الرئيسية المسؤولة عن إدارة التغييرات التربوية. ومن عمل الباحث في المجال التربوي، ومن معاشته للواقع، وممارسته الفعلية للجوانب الإدارية في مؤسسات التعليم الثانوي العام في محافظة شبوة، أجرى جولة استطلاعية على مؤسسات التعليم الثانوي العام جميعاً، وناقش في هذه الجولة مع عدد من المعلمين والمعلمات، بشأن مدى فهم مديري مؤسسات التعليم الثانوي العام لمدخل إدارة التغيير، واستخلص من هذه الجولة عدة جوانب من القصور، التي تعوق تحقيق التغيير في إدارة مؤسسات التعليم الثانوي العام وهي على النحو الآتي:

- غياب البعد المعرفي للتغيير.
- غياب مهارة إدارة المعرفة، وتقنية المعلومات عن العمل الإداري بالمؤسسة.
- ضعف فعالية برامج التدريب المقدمة للقيادات الإدارية في المؤسسات.
- وجود معوقات تحول دون تنفيذ وتحقيق التغيير المنشود بالكفاءة المطلوبة.
- قصور في التعامل مع التغييرات التي تواجهها إدارة المؤسسات التعليمية: (مدارس التعليم الثانوي العام)، وهو الأمر الذي قد يؤثر في مستوى أداء القيادات الإدارية على اتخاذ القرارات، واستغلال الفرص، ويضعف من رغبتهم في التجديد والابتكار.
- مما سبق يتضح أن هناك قصوراً إدارياً في إدارة المؤسسات التعليمية، وهو الأمر الذي دفع الباحث إلى تبني مدخل إدارة التغيير؛ إذ إنها تعد من الاتجاهات الإدارية الحديثة، التي تعمل على تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات التعليمية، وهو الأمر نفسه الذي يستوجب على وزارة التربية

والتعليم إعادة النظر في سياساتها وخططها وبرامجها من أجل مواكبة التغيرات المطروحة؛ لاسيما في ظل هذه الأوضاع الراهنة التي تعيشها المؤسسات التعليمية، والتي أصبحت بحاجة إلى إدارة تغيير لتحقيق الأهداف المطلوبة للوصول بالصرح المؤسساتي إلى مستوى أفضل.

وبناءً على ما سبق يمكن تحديد مشكلة البحث بالسؤال الرئيس الآتي:

ما واقع إدارة التغيير في مؤسسات التعليم الثانوي العام في محافظة شبوة؟

ويتفرع عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

- 1- ما واقع إدارة التغيير في إدارة مؤسسات التعليم الثانوي العام في محافظة شبوة من وجهة نظر أفراد العينة للأبعاد الآتية: (امتلاك الرؤية، واختيار الاستراتيجية، وامتلاك مهارات التغيير، والثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير، والإبداع والابتكار).
 - 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة البحث لواقع إدارة التغيير في إدارة مؤسسات التعليم الثانوي العام في محافظة شبوة في الأبعاد الآتية: (امتلاك الرؤية، واختيار الاستراتيجية، وامتلاك مهارات التغيير، والثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير، والإبداع والابتكار)، تعزى لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، والمديريات، وعدد سنوات الخبرة).
- أهداف البحث:** يهدف البحث التعرف إلى واقع إدارة التغيير في مؤسسات التعليم الثانوي العام في محافظة شبوة. وذلك من تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

التعرف إلى واقع إدارة التغيير في إدارة مؤسسات التعليم الثانوي العام في محافظة شبوة من وجهة نظر أفراد العينة للأبعاد الآتية: (امتلاك الرؤية، واختيار الاستراتيجية، وامتلاك مهارات التغيير، والثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير، والإبداع والابتكار).

الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة: (0.05) في تقديرات عينة البحث لواقع إدارة التغيير في إدارة مؤسسات التعليم الثانوي العام في محافظة شبوة في الأبعاد الآتية: (امتلاك الرؤية، واختيار الاستراتيجية، وامتلاك مهارات التغيير، والثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير، والإبداع والابتكار)، تعزى لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، والمديريات، وعدد سنوات الخبرة).

أهمية البحث: تكمن أهمية هذا البحث في أهمية الموضوع الذي سوف نعرضه وهو تطوير إدارة مؤسسات التعليم الثانوي العام في ضوء أبعاد إدارة التغيير. كما تكمن أهمية البحث الحالي فيما يأتي:

أولاً: الأهمية النظرية:

- 1- أنها تعرض مرحلة من مراحل العملية التعليمية وهي المرحلة الثانوية العامة.
- 2- توجيه نظر المهتمين بالعملية التعليمية على أهمية تفعيل إدارة التغيير في إدارة مؤسسات التعليم الثانوي.
- 3- أهمية إدارة التغيير، والتي تتناسب مع التغيرات والتطورات، التي تمر بها المجتمعات، وتتناغم مع جهود الإصلاح التربوي والتطوير المستمر في مؤسسات التعليم بمحافظة شبوة.
- 4- قد يساعد هذا البحث الباحثين والدارسين في مجال الإدارة المدرسية وإدارة التغيير، في بناء خلفية معرفية بشأن إدارة التغيير؛ وذلك يمكنهم من تحديد مشكلاتهم البحثية بدقة، ويؤدي إلى مزيداً من البحوث والدراسات في هذا المجال.
- 5- حاجة مؤسسات التعليم الثانوي العام الحكومي إلى التغيير المستمر، وهذا يتطلب وجود قيادة تغيير قادرة على استيعاب التغييرات وعلى التعامل مع ما تفرضه من تحديات.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

- 1- قد يسهم البحث الحالي في لفت نظر القيادات التربوية إلى ضرورة تدريب المديرين على الأساليب الإدارية الحديثة في مؤسسات التعليم العام.
- 2- قد تفيد نتائج هذا البحث وتوصياته ومقترحاته متخذي القرار التربوي، والمسؤولين في الإدارة التعليمية في تطبيق أبعاد إدارة التغيير لتطوير إدارة مؤسسات التعليم الثانوي العام.
- 3- قد يسهم البحث الحالي في رفق المكتبة العلمية بجهد علمي جديد في مجال الأساليب الإدارية الحديثة، وهو مدخل إدارة التغيير الذي يعمل على تحسين أداء المؤسسة التعليمية، وتحقيق التنمية المنشودة.
- 4- يمكن أن يكون هذا البحث مقدمة لدراسات قادمة تسهم في تطوير إدارة التعليم.

حدود البحث:

- 1- الحدود الموضوعية: أقتصرت البحث على تطوير إدارة مؤسسات التعليم الثانوي العام في ضوء أبعاد إدارة التغيير في الأبعاد الآتية: (امتلاك الرؤية، واختيار الاستراتيجية، وامتلاك مهارات التغيير، والثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير، والإبداع والابتكار).
- 2- الحدود البشرية: المعلمون والمعلمات في مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة شبوة.
- 3- الحدود المكانية: مؤسسات؛ أي: (مدارس) التعليم الثانوي العام الحكومي في جمع مديريات محافظة شبوة).
- 4- الحدود الزمنية: طبق البحث في العام الدراسي الأول (2023م - 2025م).

مصطلحات البحث: تتمثل أهم المصطلحات الواردة في هذا البحث بالآتي:

إدارة التغيير: عرفها: (ربحي، 231، 2015 م)، بأنها: " مجهود مخطط على نطاق المنظمة بأكملها يدار على أعلى المستويات ويشترك فيه الجميع؛ وذلك لزيادة فعالية وحيوية المنظمة من التدخل المحسوب في إجراءات المنظمة، وباستعمال العلوم والمعارف السلوكية. وعرفها: (حمدات، 2017م: 105)، أنها: "إدارة الجهد المخطط والمنظم والهادف إلى تحقيق أهداف التغيير من خلال تطوير العاملين عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم، وتغيير التكنولوجيا المستخدمة والعمليات والهيكل التنظيمية".

التعريف الإجرائي لإدارة التغيير: قدرة مدير المدرسة على ممارسة الإدارة وتأثيره في العاملين لتحقيق التغيير، وتحريكهم نحو رؤيته المستقبلية وبما يحقق الأهداف المنشودة منها نحو تغيير أفضل.

إدارة مؤسسات التعليم الثانوي العام: عرفها (العبيدي، 2012م: 24)، بأنها: "الكيفية التي يدار بها التعليم في نظرة ما وفقاً لأيديولوجية المجتمع وأوضاعه والاتجاهات الفكرية والتربوية السائدة فيه حتى تتحقق الأهداف المرجوة من هذا التعليم؛ نتيجة لتنفيذ السياسة المرسومة له". وعرفها، (ياغي، 2015م: 24) بأنها: "إحدى العمليات التي ينتج عنها مجموعة من التطورات الجديدة تكون لها القدرة على إحداث تحول في واقع يعاني من مشاكل تعيقه عن التطوير بغية تحسينه والمضي به قدماً نحو تحقيق أهدافه المستقبلية".

التعريف الإجرائي لإدارة مؤسسات التعليم الثانوي: أنها: "الجهة المسؤولة عن رسم خطط وتنفيذ برامج الدراسة وإعدادها؛ فهي تقوم بالتوجيه والتنظيم والتنسيق ككل عمل تربوي يحدث داخل المدرسة من أجل تطوير وتقديم التعلم فيها".

التعليم الثانوي العام: هو التعليم الذي يتيح للتلاميذ الذين حصلوا على شهادة المرحلة الأساسية الموحدة، متابعة تنمية معارفهم ومهاراتهم العلمية والأدبية، وتستغرق مرحلة الثانوية بقسميها: العلمي والأدبي ثلاث سنوات (قانون التعليم العام رقم (45): 1992م، 7).

دراسات سابقة: اطلع الباحث على عديد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث ومتغيراته، وسوف يتم عرض بعضها على النحو الآتي:

1- دراسات محلية وعربية:

هدفت دراسة الفلاحي (2012م) الكشف عن مستوى ممارسة القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم في اليمن لمهارات إدارة التغيير، استعمل الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من القادة التربويين جميعاً، واختيرت عينة عشوائية بسيطة، وخلصت نتائج الدراسة إلى: أن القادة التربويين في الديوان العام لوزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية وقطاعاتها وأجهزتها الرئيسة على المستوى المركزي يمارسون مهارات إدارة التغيير بمستوى منخفض.

هدفت دراسة عبد الله (2016م) التعرف إلى درجة توافر متطلبات إدارة التغيير ودرجة أهميتها لدى مديري مدارس التعليم العام في محافظة الضالع، استعمل الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من مديري مدارس التعليم الثانوي ومعلميها جميعاً، واختيرت عينة عشوائية طبقية، وخلصت نتائج الدراسة إلى: وجود توافر لمتطلبات التغيير بدرجة متوسطة بلغت: (60%)، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، تعزى لمتغيري: المؤهل، وعدد سنوات الخبرة.

هدفت دراسة القحطاني (2019م) إلى وضع إستراتيجية لتطوير دور القيادات الأكاديمية في جامعة عدن في ضوء متطلبات إدارة التغيير، استعمل الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من القيادات الأكاديمية في جامعة عدن جميعاً، واختيرت عينة عشوائية طبقية، وخلصت نتائج الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المجالات جميعاً، تعزى لمتغيري: الجنس، وسنوات الخدمة.

هدفت دراسة مكي (2021م) التعرف إلى إدارة التغيير مدخل لتطوير القيادة الإستراتيجية، استعمل الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من مديري التعليم الثانوي، ووكلائه ومعلميه جميعاً في محافظة تعز، واختيرت عينة عشوائية طبقية، توصلت الدراسة إلى عديد من النتائج أهمها: إن درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي للقيادة الإستراتيجية في محافظة تعز في ضوء مدخل إدارة التغيير حصل على تقديرات متوسطة؛ فضلاً عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجالات القيادة الإستراتيجية جميعاً، تعزى لمتغير: المسمى الوظيفي، ولمصلحة وظيفة مدير مدرسة.

في حين هدفت دراسة العزام (2016م) التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة إربد لقيادة التغيير من وجهة نظر المعلمين. استعمل الباحث المنهج الوصفي المسحي، وأداة الاستبانة لجمع البيانات، تكون مجتمع الدراسة من معلمي التعليم الثانوي ومعلماته جميعاً، واختيرت العينة العشوائية البسيطة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى: أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لقيادة التغيير جاءت متوسطة؛ عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين في درجة ممارسة مديري المدارس لقيادة التغيير، تعزى لمتغيرات: الجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل.

أما دراسة البور سعدي (2020م)؛ فقد هدفت التعرف إلى الثقافة المؤسسية وأثرها في إدارة التغيير في مؤسسات مختارة في سلطنة عمان، استعمل الباحث المنهج الكمي الوصفي، وأداة الاستبانة لجمع البيانات، تكون مجتمع الدراسة من المؤسسات التعليمية الحكومية جميعاً، اختيرت عينة عشوائية طبقية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود دور للثقافة المؤسسية على إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية والخاصة، وإلى جود تأثير إيجابي مباشر ودال إحصائياً لثقافة المؤسسة في إدارة التغيير.

وهدفت دراسة الحضرمي وآخرون (2023م) التعرف إلى درجة ممارسة مديري مدارس محافظتي الداخلية والشرقية في سلطنة عمان لإدارة التغيير في أثناء جائحة كورونا من وجهة نظر المعلمين، استعمل الباحثون المنهج الوصفي التحليلي للدراسة، وأداة الاستبانة لجمع البيانات، تكون مجتمع الدراسة من معلمي مدارس محافظتي الداخلية والشرقية جميعاً، اختيرت عينة عشوائية بسيطة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات لدرجة ممارسة مديري مدارس محافظتي الداخلية والشرقية لإدارة التغيير لمصلحة الإناث.

2- دراسات أجنبية:

هدفت دراسة (Quinn & Lonie, 2012) التعرف إلى قيادة التغيير في المرحلة ما قبل الجامعة وأثرها في الطلاب قبل الجامعة في أستراليا وبعدها، استعمل الباحثان المنهج الوصفي المسحي، أداة المقابلة لجمع البيانات، تكون مجتمع الدراسة من جميع الطلبة في مراكز التعليم والتدريب، واختيرت عينة عشوائية بسيطة، توصلت نتائج الدراسة إلى أن الدور الرئيس يعود للمعلمين في إحداث التغيير في المدارس والجامعات، وأن الطلبة يفضلون التغيير ومستعدون للمشاركة في عملية قيادة التغيير في المراحل التعليمية جميعاً.

هدفت دراسة (Louise & Bernner, 2015) التعرف إلى أساليب القيادة والعمليات، التي تسهم في جعل التغيير إيجابياً، استعمل الباحثان المنهج الوصفي المسحي، أداة الاستبانة لجمع البيانات، تكون مجتمع الدراسة من (315) موظفاً من منطقتين من مناطق الدنمارك، اختيرت عينة

عشوائية بسيطة، توصلت نتائج الدراسة إلى: أن أساليب القيادة التحويلية تشير إلى أن القادة يشركون جميع العاملين في تقييم أنشطة التغيير، وأن أسلوب المشاركة كان إيجابياً في مؤسسات القطاع العام؛ أما في القطاع الخاص؛ فقد جاء متوسطاً. مما سبق يستخلص الباحث أن الدراسات السابقة تتشابه والبحث الحالي في معظم الإجراءات بحسب طبيعة أهدافه، وأغلبه استعمل المنهج الوصفي التحليلي لمعالجة أهداف البحث، والاستبانة أداة لها، عدا دراسة (البورسعيدي، 2020م)، التي اعتمدت على المنهج الكمي الوصفي، واعتمد البحث الحالي على العينة العشوائية البسيطة، واتفقت معظم الدراسات مع البحث الحالي في العينة المستعملة (العينة البسيطة)، عدا دراسة (عبدالله، 2016م)، ودراسة (البورسعيدي، 2020م)، اللتان اعتمدتا على العينة العشوائية الطبقية، وقد عرض البحث الحالي الموضوع منهجياً وشاملاً توصل إلى أساليب جديدة لتطوير عمل إدارة مؤسسات التعليم الثانوي، ومعرفة آراء أهم عنصر معني بالعملية التعليمية في المؤسسة وهو: (المعلم) بشأن أبعاد إدارة التغيير؛ وكذا في معرفة تأثير البيئة المحلية للمؤسسة بشأن التغيير، وهذا ما يميزه وتنفرد عن بقية الدراسات السابقة.

سيتم تناول الإطار النظري للبحث الحالي بإيجاز في محور:

إدارة التغيير وأبعادها في المؤسسات التعليمية على النحو الآتي:

أولاً: مفهوم إدارة التغيير في المؤسسات التعليمية: يعد مفهوم إدارة التغيير أحد المفاهيم الإدارية الحديثة، التي شاع استعمالها مؤخراً، وزاد الاهتمام بها؛ وذلك نتيجة لارتباط نجاح المؤسسات بقدرتها على تحقيق التغيير وإدارته ليحقق استمراريته ونموها ومواكبتها للتطورات والمستجدات المحيطة؛ إلا أنه لا يوجد اتفاق محدد بشأن مفهوم إدارة التغيير، ربما يعود ذلك إلى اختلاف النظرة إلى إدارة التغيير تبعاً لاختلاف مرجعية الباحثين والمتخصصين واختلاف تخصصاتهم ومجال اهتمامهم، وهذا ما أدى إلى وجود تباين في التعريفات، التي نورد منها ما يلي:

عرف الثبيتي (2014م: 26) إدارة التغيير، بأنها: "عملية منظمة لتخطيط وتنظيم وتوجيه مراحل التغيير في المؤسسات التربوية لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة من أجل التطوير أو هي سلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد".

ويعرف (كرزاي، 2014م: 7) إدارة التغيير بأنها: "سلسلة الأنشطة، التي تحقق التغيير المرغوب؛ إذ تُمكن المؤسسة من التحرك كوحدة واحدة لإدراك الاتجاهات البيئية المعقدة لتكون المؤسسة مرنة قادرة على مواكبة التغييرات المستمرة".

في حين يعرف (البلوي، 2016م: 253) إدارة التغيير بأنها: "عملية إصلاح تهدف إلى معالجة مظاهر العيوب والأخطاء والقصور داخل المنظمة ضمن خطة مدروسة دون إلحاق الضرر بها"

ويستخلص الباحث من التعريفات السابقة لمفهوم إدارة التغيير بأنها:

- تحسين وتنظيم العمليات الإدارية (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والمراقبة) لتحقيق أهداف المؤسسات التعليمية بكل فعالية".

- العملية المنظمة المستعملة لإدارة وتسهيل المتغيرات داخل المؤسسة التعليمية.

- تعمل على تحسين وتطوير وظائف الإدارة الأساسية.

- توجه التغيير للمسار الصحيح لتحقيق الهدف المنشود.

- تعمل على الانتقال من وضع حالي إلى وضع آخر مرغوب فيه.

- عملية متطورة ومواكبة للمستجدات وليست عملية تقليدية.

ثانياً: أهداف إدارة التغيير في مؤسسات التعليم الثانوي العام: تهدف إدارة التغيير في المؤسسات التعليمية إلى: (السلمي، 2008م: 232)، (الوادي، 2015م: 11):

- تمكين قيادة المنظمات المعاصرة من التعامل الإيجابي مع محركات التغيير والمبادرة بالفعل من دون انتظار أن يدهمهم التغيير أو يفرض عليهم.

- تطوير منهجية عملية لإدارة عمليات التغيير تأخذ في الاعتبار مجمل العوامل والمؤثرات الفاعلة في الموقف.

- إدماج مفاهيم وتقنيات إدارة التغيير في نسيج الفكر الإداري ومهام المديرين في المنظمات المعاصرة.

- توضيح خطورة منطوق التغيير التقليدي القائم على انتظار حدوث المتغيرات ثم استشعار أثارها، ومن ثم يفكر المدير في نوع التغيير المطلوب.

- دفع الواقع وإثراءه بالجديد علمياً وفكرياً وتكنولوجياً.

فيما أشار (سيزلاقي، ووالاس، 2010م: 45) عدداً من أهداف إدارة التغيير على النحو الآتي:

- زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع بيئتها.

- جعل المنظمة أكثر قابلية على التكيف مع البيئة الحالية والمتوقعة.

- إحداث تغيير في المعارف والمهارات والاتجاهات والعمليات والأنماط السلوكية، وتصميم الوظائف وهيكلة المنظمة.

- تحقيق التكامل الأمثل بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية.

ثالثاً: أهمية إدارة التغيير في مؤسسات التعليم الثانوي العام: تتضح أهمية إدارة التغيير من النتائج، التي من الممكن أن تحققها المؤسسات التعليمية، التي تعتمد على هذا المدخل الإداري الحديث؛ إذ إن هذا المدخل يتحكم في عملية التغيير، بالإضافة إلى توجيه التغيير بالاتجاه الصحيح لتحقيق الأهداف، التي تسعى المؤسسة للوصول إليها؛ ذلك يؤدي إلى ضمان استمرارها ونموها وبقائها في السوق التنافسي، الذي يشهد تغيرات وتطورات سريعة.

لقد أكدت أبرز الاتجاهات العالمية في عقد التسعينات أهمية إدارة التغيير بوصفها النمط الإداري الضروري للانتقال بالمؤسسات التعليمية إلى مجتمع القرن الحادي والعشرين والتعايش الفاعل معه، والاستجابة بشكل أفضل لمتطلباته وتحدياته وتقنياته، ويتضمن هذا النمط من الإدارة رؤية لما يمكن أن يكون عليه مستقبل المؤسسة التعليمية، ويمنحنا إحساساً بالهدف والمعنى لمن سوف يشاركون في تبني هذه الرؤية

وتحقيقها (عماد الدين، 2008م: 31). ويشير نجم الدين (2016م: 211) إلى بعض الفوائد، التي تعود على مؤسسات التعليم بصفة خاصة من وراء الالتزام بمفهوم إدارة التغيير، وهي:

- خلق إدارة نموذجية للمدرسة.
 - إعداد هيئة تدريس مسؤولة تعمل دون رقابة.
 - تهيئة الجو الملائم لطلبة المدرسة تهيئة تربوية وعلمية ذات قيم وخلق لخدمة المجتمع وجعلهم قادرين على تحمل رسالة الحياة.
 - إنشاء هيئة تنظيمية تقوم بالتغيير التلقائي، وبالتغيير المنظم المخطط دون الحاجة لمباشرتها، القدرة على المناقشة.
 - رابعاً: أبعاد إدارة التغيير في مؤسسات التعليم الثانوي العام: (يذكر الطيطي، 2011م: 241) أبعاد إدارة التغيير في المؤسسات التعليمية بالآتي:
 - 1- تطوير رؤية مشتركة: يتضمن هذا البعد السلوكيات القيادية الهادفة إلى البحث عن رؤية وأفاق مستقبلية للمؤسسة التعليمية، وأن يعمل القائد على بث هذه الرؤية ونشرها بين العاملين معه.
 - 2- بناء اتفاق جماعي بخصوص أهداف المؤسسة التعليمية وأولوياتها: يتضمن هذا البعد السلوكيات والممارسات القيادية الهادفة إلى تشجيع التعاون بين العاملين في المؤسسة التعليمية وجعلهم يعملون معاً لصياغة أهداف مشتركة تتصف بكونها: واضحة، وقابلة للتحقيق، وتشكل تحدياً حقيقياً لهم لكي يسعوا لإنجازها، والحرص على الوصول إلى اتفاق جماعي بخصوص أولوية تحقيق هذه الأهداف.
 - 3- بناء ثقافة تنظيمية مشتركة داخل المؤسسة التعليمية: تتضمن الثقافة المؤسسية المشتركة، مجموعة القواعد السلوكية، والقيم، والمعتقدات، والمسلّمات، التي يشترك بها أعضاء المؤسسة التعليمية كافة، وعادة ما تسهم الثقافة المؤسسية المتينة والمشاركة في دعم المبادرات والتوجهات التطويرية، وتعزيز المشاريع والتجديدات التربوية.
 - 4- نمذجة السلوك/تقديم نموذج سلوكي يحتذى: يشمل هذا البعد من أبعاد إدارة التغيير سلوك القائد، الذي يتمثل في كونه يضرب مثلاً حياً للعاملين معه كي يحذوا حذوه ويتبعوه؛ إذ يعكس هذا المثال القيم، التي يتبناها القائد ويناصرها، ويعزز هذا السلوك إيمان المعلمين بطاقتهم، وإحساسهم بقدرتهم على إحداث التأثير والتغيير.
 - 5- مراعاة الحاجات والفروق الفردية للعاملين: يتضمن هذا البعد درجة اهتمام قائد التغيير بالحاجات الفردية للعاملين في المؤسسة التعليمية، والاستجابة للفروق الفردية فيما بينهم وبخاصة ما يتعلق بالحاجة للنمو والتطوير المهني، والسعي للارتقاء بمستوى قدراتهم وتجديد كفاءاتهم المهنية من توفير البرامج والفرص التأهيلية والتدريبية والتوجيه الملائم لهم، وتفويض الصلاحيات المناسبة لتحمل مسؤولية تنفيذ برامج ومشاريع ومهام تربوية جديدة، وتشجيعهم لتجريب أساليب وممارسات حديثة تتفق واهتماماتهم وميولهم ورغباتهم الخاصة، وحفزهم للإفادة من الخبرات التربوية، التي مروا بها، والاستجابة بصورة بناءة لمبادراتهم التطويرية والتجديدية.
 - 6- التحفيز الذهني أو الاستثارة الفكرية: يتضمن هذا البعد السلوك القيادي، الذي يتحدى العاملين في المؤسسة التعليمية لإعادة النظر في عملهم ومراجعتهم وتقويمهم، والتفكير الجاد العملي في كيفية أدائه بشكل أفضل، وتنمية روح التنافس الإيجابي والاختلاف البناء فيما بينهم؛ وذلك يسهم في ابتكار بدائل وأساليب جديدة ومتطورة لأداء العمل، ويشمل هذا البعد تزويد العاملين بالتغذية الراجعة بشأن أدائهم لإقناعهم بمراجعة ممارساتهم، وإثارة اهتماماتهم للمقارنة بين أدائهم الحالي والممارسات المنشودة والمرتبطة بطبيعة التحدي، الذي تتضمنه برامج التطوير والإصلاح التربوي، والأدوار المتغيرة والمتجددة للعاملين في الميدان التربوي في عصر ثورة المعلومات والعولمة وعالمية المعرفة.
 - 7- توقع مستويات أداء عليا من العاملين: يظهر هذا البعد من أبعاد إدارة التغيير السلوك القيادي المرتبط بتوقعات القائد لدرجة التميز والأداء النوعي العالي الجودة من قبل العاملين في المؤسسة التعليمية، وتتضمن هذه التوقعات عناصر التحفيز والتحدي للعاملين لإنجاز الأهداف المتفق عليها، كما توضح هذه التوقعات الفرق بين ما تصبو المؤسسة إلى تحقيقه وبين ما أنجز فعلاً.
 - 8- هيكلية التغيير: يتضمن هذا البعد السلوكيات والممارسات القيادية الهادفة إلى تهيئة البنية التحتية المناسبة لدعم المبادرات التجديدية والتطويرية، وتحسين بيئة العمل وظروفه بما يتيح فرصاً حقيقية لأعضاء المؤسسة التعليمية للمساهمة في التخطيط وصنع القرارات المتعلقة بقضايا تهمهم وتؤثر عليهم، إضافة إلى حل المشكلات بصورة جماعية.
- خامساً: متطلبات إدارة التغيير في مؤسسات التعليم الثانوي العام:
- هناك مجموعة من الإرشادات، التي يجب مراعاتها من أجل تحقيق عملية إدارة التغيير بنجاح وفعالية؛ وحتى تنجح هذه العملية في تحقيق أهدافها لا بد لها من متطلبات لهذا النجاح. يذكر (الطراونة، 2010م: 45) إن الشروع في عملية التغيير يستوجب مراعاة عديد من المتطلبات لإحداثه في المؤسسات التعليمية أهمها:
- 1- توفير إدارة التغيير وعزيمة التطوير.
 - 2- توفير الوقت الكافي لإجراء الدراسات، وعمليات التطوير المتجددة والنوعية.
 - 3- تعزيز مشاركة المعلمين في التغيير المدرسي، ومناقشتهم في المشاريع والخطط التطويرية.
 - 4- توفير البيانات والمعلومات الكمية والنوعية، التي تلزم لاتخاذ قرارات التغيير المدرسي.
- ويذكر (Hirsch Danial, 2017: 42) أهم متطلبات إدارة التغيير بالآتي:
- 1- وجود إستراتيجية ومنهجية واضحة وقابلة للتنفيذ للتغيير: أي: لا بد أن تكون مفهومة للعاملين كافة المتأثرين والمؤثرين.
 - 2- قبول بعض الغموض الجزئي: مع أن الهدف من التغيير لا بد أن يكون واضحاً من البداية؛ إلا أنها في أثناء عملية التغيير وامتدادها تتضح الأمور شيئاً فشيئاً ربما بما يخالف الأمر المتوقع، ولذلك لا بد من نشر التسامح عن هذا الغموض وفهم حقيقة التغيير.
 - 3- وجود بيئة داعمة للتغيير ومناخ تنظيمي يحفز عليه؛ فضلاً عن أهمية الاتصالات المفتوحة: وخطة الاتصال الرسمي، هي أحد مكونات التعهد والالتزام بالتغيير، سواء أكان رأسياً صاعداً أم كان هابطاً داخل الهيكل التنظيمي أم مع المعنيين المؤثرين والمتأثرين بهذا التغيير لأخذ آرائهم.

4- التعهد والالتزام: التعهد بالتغيير لا بد أن يبدأ من القيادة العليا ويستمر وصولاً لكافة المستويات المتأثرة، ولا يغفل عنه توفير الموارد المادية والفنية اللازمة لعملية التغيير.

إن الأمر يتطلب توفير متطلبات معينة مساعدة لتتيح للقائمين على التغيير في المؤسسات التعليمية فرص النجاح في جهودهم، مثل:

- توفير بيئة داعمة للتغيير في المؤسسات التعليمية.

- وجود منهجية واضحة قابلة للتغيير في المؤسسات التعليمية.

- وجود إستراتيجية لإدخال التحسينات واستغلال الأفكار المبدعة والمبتكرة.

- وجود قادة تغيير يمتلكون مهارات إنسانية وعقلية وفنية، ترتبط بالتغيير وتساعد على تكوين تصور شامل عن التغيير.

- وجود خطط وبرامج لإحداث عملية التغيير.

- اتخاذ إجراءات وقائية لمنع التغيير السلبي المتوقع أو تجنبه.

سادساً: معوقات إدارة التغيير في مؤسسات التعليم الثانوي العام: هناك عديد من المعوقات، التي تقف في وجه إدارة التغيير، ويمكن تصنيفها بالمعوقات: التنظيمية، السلوكية، الفنية، الاجتماعية، الاقتصادية، (النجار، 2010 م، 343)، (الهادي، 2013 م، 260)، (العباسي، 2019 م، 387):

- معوقات تنظيمية: وترتبط بالهيكل التنظيمية من حيث التضخم، وسوء وسائل الاتصال، والإجراءات الرقابية، والسياسات الإدارية؛ فضلاً عن ندرة الحوافز والمكافآت لتشجيع العاملين للانخراط في عمليات التغيير.

- معوقات سلوكية: تتعلق بمدى قبول العاملين بالتغيير الجديد ودرجة المقاومة، ودرجة الدافعية لدى العاملين، والتنظيمات غير الرسمية، والخوف من الفشل، والخسارة من النتائج المتوقعة، وفقدان الرغبة في التغيير والتجديد.

- معوقات اجتماعية: تتعلق بالبيئة الثقافية والحضارية من أهداف وعادات وتقاليد وظروف اقتصادية، إضافة إلى العلاقات السائدة بين أفراد المجتمع، وخوف العاملين من عدم القدرة على التكيف مع متطلبات التغيير، وسوء علاقاتهم مع القائمين بتنفيذ التغيير.

- معوقات اقتصادية: تتعلق بطريقة توزيع الموارد، وما يرتبط بنقص مخصصات برامج التغيير والتطوير وخاصة في الدول النامية.

إن الإشكاليات، التي قد تظهر في أثناء عمليات التغيير قد تخلق الفوضى، وتعكر جو العمل؛ وذلك يؤدي بإدارة المؤسسات التعليمية إلى ترك عمليات التغيير؛ نتيجة الخوف من نقشي الفوضى، والعجز عن التنبؤ بنتائج المستقبلية؛ وذلك يسهم في عزوف إدارة المؤسسة عن التغيير.

منهجية البحث وإجراءاته يتناول الباحث منهجية البحث وإجراءاته بدءاً من تحديد المجتمع وعينتها، ومروراً بمراحل بناء الاستبانة، وانتهاءً بتطبيقها، تمهيداً لعرض نتائج البحث وتفسيره على النحو الآتي:

منهج البحث: اعتمد البحث على المنهج الوصفي المسحي؛ لأنه الأسلوب المعتمد على جمع المعلومات والبيانات التي تخص الظاهرة والعمل على تصنيفها والتعبير عنها تعبيراً كمياً وكيفياً؛ فالتعبير الكيفي يقصد التعرف إلى الوضع الحالي للواقع وجوانب القوة والضعف فيه، في حين أن التعبير الكمي هو الوصف الرقمي الذي يحدد درجة أو حجم هذا الوضع أو هذه الظاهرة ودرجة ارتباطها بالظواهر الأخرى؛ لمعرفة مدى الحاجة لإحداث تغييرات جزئية أو أساسية فيه (أبو حطب، 1994 م)، وسيتبع الباحث في البحث الحالي على المنهج الوصفي المسحي؛ لكونه ملائماً لطبيعة البحث وتحقيق أهدافه؛ بهدف التعرف إلى واقع إدارة التغيير في مؤسسات التعليم الثانوي العام في محافظة شبوة .

تكون مجتمع البحث من معلمين ومعلمات مدارس التعليم الثانوي العام جميعاً في محافظة شبوة، في الـ (17) مديرية، والبالغ عددهم: (579) معلم ومعلمة؛ إذ بلغ عدد المعلمين: (147) معلماً، وبلغ عدد المعلمات: (441) معلمة، وهم كل أفراد مجتمع البحث. بحسب إحصائيات إدارة شؤون الموظفين في مكتب التربية والتعليم في محافظة شبوة 2023/2022م. والجدول رقم: (1) يبين توزيع أفراد مجتمع الأصلي للبحث.

جدول رقم: (1) يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث:

| المجموع | معلمات | معلمين | عدد المدارس الثانوية | المديريات | |
|---------|--------|--------|----------------------|-------------|----|
| 146 | 65 | 81 | 26 | عتق | 1 |
| 32 | 6 | 26 | 5 | الصعيد | 2 |
| 67 | 11 | 56 | 18 | نصاب | 3 |
| 46 | 11 | 35 | 10 | بيحان | 4 |
| 24 | 4 | 20 | 7 | مرخة السفلى | 5 |
| 14 | 2 | 12 | 4 | مرخة العليا | 6 |
| 41 | 7 | 34 | 12 | عسيلان | 7 |
| 18 | 5 | 13 | 6 | عرماء | 8 |
| 9 | 1 | 8 | 5 | دهر | 9 |
| 3 | 0 | 3 | 1 | الطلح | 10 |
| 11 | 1 | 10 | 9 | جردان | 11 |
| 25 | 4 | 21 | 8 | حبان | 12 |
| 45 | 7 | 38 | 8 | ميفعة | 13 |
| 35 | 4 | 31 | 7 | الروضة | 14 |
| 15 | 3 | 12 | 8 | رضوم | 15 |

| | | | | | |
|-----|-----|-----|-----|---------|----|
| 7 | 0 | 7 | 3 | حطيب | 16 |
| 41 | 7 | 34 | 10 | عين | 17 |
| 579 | 138 | 441 | 147 | المجموع | — |

عينة البحث: اختيرت أربع مديريات من أصل: (17) مديرية في محافظة شبوة، بنسبة: (23.5%) من مجموع المديریات، وقد اختيرت بطريقة القرعة، وهذه المديریات، هي: (نصاب، وعسلان، وعتق، وبيحان)، تكونت العينة من: (300) معلماً ومعلمة في الأربع المديریات، بنسبة: (52%) من عدد أفراد المجتمع، اختيروا بطريقة العينة العشوائية البسيطة في العام الجامعي: (2023-2025 م)، والجدول الآتي: يوضح توزيع أفراد العينة في المديریات الأربع المختارة:

جدول رقم: (2) يوضح توزيع أفراد عينة البحث:

| م | المديریات | عدد المدارس الثانوية | معلمين | معلمات | المجموع |
|---|-----------|----------------------|--------|--------|---------|
| 1 | عتق | 26 | 81 | 65 | 146 |
| 2 | نصاب | 18 | 56 | 11 | 67 |
| 3 | بيحان | 10 | 35 | 11 | 46 |
| 4 | عسلان | 12 | 34 | 7 | 41 |
| — | المجموع | 66 | 206 | 94 | 300 |

بناء أداة البحث: الأداة بصورتها الأولية: قام الباحث بإعداد أداة الاستبانة في صورتها الأولية بإتباع الخطوات الآتية: الاطلاع على دراسات سابقة وبحوث ذات صلة بموضوع البحث الحالي ومتغيراته؛ وكذا الأدب التربوي المتعلق بإدارة التغيير، وبناء على ذلك تم إعداد الأداة بصورتها الأولية، وكانت على النحو الآتي:

- القسم الأول البيانات العامة: والتي تشمل متغيرات البحث: (الجنس، والمؤهل العلمي، والمديریات، وعدد سنوات الخبرة).

- القسم الثاني: يتضمن قائمة بمطالبات تطبيق أبعاد إدارة التغيير، والتي بلغت فقراتها (50) فقرة تم توزيعها في خمسة أبعاد، والتي تمثل بالآتي: بُعد امتلاك الرؤية (10) فقرات، بُعد الاختيار الإستراتيجي (10) فقرات، بُعد امتلاك مهارات التغيير (7) فقرات، بُعد الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير (10) فقرات، بُعد الإبداع والابتكار (10) فقرات، وروعي في ذلك أن تغطي هذه الفقرات في المجال التي تنتمي إليه، وعرض الباحث الأداة على عدد من المحكمين المختصين لاستخراج معامل صدق الأداة (Validity)؛ إذ تم استعمال الصدق الظاهري أو صدق المحكمين وتم اعتماد نسبة (80%) بين المحكمين لقبول فقرات الأداة؛ وقد أسفرت عملية التحكيم بإجراء بعض التعديلات في الصياغة فقط، وتم التأكد من ثبات أداة الدراسة Reliability بطريقة الاختبار (Test)؛ إذ بلغت معامل ارتباط بيرسون في الأبعاد الخمسة بين (0.79) و(0.40)، وهي معاملات ارتباط مقبولة، كما استعمل معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لمعرفة الاتساق الداخلي للفقرات، وكانت قيمة الثبات الكلي العام (0.97) في حين بلغت معاملات ثبات الأبعاد على التوالي: (0.96/0.96/0.97/0.97/0.95)، وفي معامل ارتباط التجزئة النصفية بلغ معامل الارتباط للأداة كاملة: (0.96)، وتراوح في الأبعاد كافة بين (0.97) و(0.94) متقاربة في معامل ارتباط جتمان، وفي معامل ارتباط سبيرمان؛ ومما سبق يتضح أن أداة البحث تتمتع بصدق وثبات جيدين، وهو الأمر، الذي يؤكد إمكانية تطبيقها عينة البحث، والحصول على نتائج واقعية.

أ- معامل ثبات ألفا كرونباخ:

جدول رقم: (3) يوضح معاملات الثبات لأداة البحث باستعمال معامل ألفا كرونباخ

| م | الأبعاد | عدد الفقرات | معامل الثبات |
|---|-----------------------------------|-------------|--------------|
| 1 | امتلاك الرؤية | 10 | 0.951 |
| 2 | الاختيار الإستراتيجي | 10 | 0.973 |
| 3 | امتلاك مهارات التغيير | 10 | 0.971 |
| 4 | الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير | 10 | 0.969 |
| 5 | الإبداع والابتكار | 10 | 0.961 |
| — | الكلي | 50 | 0.976 |

ب- معامل ارتباط التجزئة النصفية:

جدول رقم: (4) يوضح معاملات ارتباط التجزئة النصفية:

| البُعد | معامل ارتباط جتمان | معامل ارتباط سبيرمان | المشاهدات sig. |
|-----------------------------------|--------------------|----------------------|----------------|
| امتلاك الرؤية | 0.951 | 0.957 | 0.00 |
| الاختيار الإستراتيجي | 0.973 | 0.974 | 0.00 |
| امتلاك مهارات التغيير | 0.946 | 0.943 | 0.00 |
| الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير | 0.970 | 0.971 | 0.00 |
| الإبداع والابتكار | 0.964 | 0.961 | 0.00 |
| الكلي | 0.962 | 0.960 | 0.00 |

الأداة بصيغتها النهائية: بعد الانتهاء من إنجاز عمليتي الصدق والثبات، والتأكد من أن أداة البحث تتصف بهاتين الخاصيتين، أخذت الأداة بصيغتها النهائية، وأصبحت الاستبانة في صورتها النهائية تحوي على (50) فقرة موزعة على خمسة أبعاد، وهي كالآتي:

بُعد امتلاك الرؤية (10) فقرات، بُعد الاختيار الإستراتيجي (10) فقرات، بُعد امتلاك مهارات التغيير (7) فقرات، بُعد الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير (10) فقرات، بُعد الإبداع والابتكار (10) وقد وضع للأداة مقياساً خامساً يحدد درجة الموافقة على مستوى ممارسة المهارات الإدارية الصفية كما يأتي: فقرات كما يأتي:

جدول رقم: (5) يوضح ميزان مقياس الاستبانة الخماسي للبيكرت، ومحك الحكم على المتوسطات:

| الدرجة الوزنية | مدى المتوسط | درجة التوفر |
|----------------|---------------|-------------|
| 5 | 5 - 4.21 < | عالية جداً |
| 4 | 4.20 - 3.41 < | عالية |
| 3 | 3.40 - 2.61 < | متوسطة |
| 2 | 2.60 - 1.81 < | منخفضة |
| 1 | 1.80 - 1 | منخفضة جداً |

الأساليب الإحصائية المستعملة: خُلت بيانات البحث عن طريق برنامج (SPSS) برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for the Social Sciences، وقد استُعملت الأساليب الإحصائية الآتية:

- 1- التكرارات والنسب المئوية للبيانات الأولية الواردة في الجزء الأول من الاستبانة.
- 2- معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات أداة البحث.
- 3- معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha، ومعامل التجزئة النصفية لقياس ثبات فقرات أداة البحث.
- 4- اختبار شيفيه لتحديد اتجاه الفروق بالنسبة لاختبار تحليل التباين الأحادي.
- 5- المتوسط الحسابي، والوزن المئوي، والانحراف المعياري.
- 6- تحليل التباين أحادي الاتجاه One Way ANOVA لاختبار الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة، التي تعزى لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، والمديريات، وعدد سنوات الخبرة.

نتائج البحث وتفسيره: على وفق تلك الإجراءات يمكن عرض نتائج البحث وتفسيره على النحو الآتي:

نص السؤال الأول للبحث: ما واقع إدارة التغيير في إدارة مؤسسات التعليم الثانوي العام في محافظة شبوة من وجهة نظر أفراد العينة للأبعاد الآتية: (امتلاك الرؤية، واختيار الإستراتيجية، وامتلاك مهارات التغيير، والثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير، والإبداع والابتكار)؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استعمال المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن المئوي، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم: (6) استجابات أفراد العينة تجاه أبعاد الأداة مرتبة تنازلياً على وفق المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري

| م | أبعاد الاستبانة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التوافر | الوزن المئوي | الترتيب |
|---|-----------------------------------|-----------------|-------------------|--------------|--------------|---------|
| 1 | امتلاك الرؤية | 3.10 | .962 | متوسطة | 62% | 1 |
| 2 | الاختيار الإستراتيجي | 2.96 | .930 | متوسطة | 59.2% | 3 |
| 3 | امتلاك مهارات التغيير | 2.94 | .981 | متوسطة | 58.8% | 4 |
| 4 | الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير | 3.04 | .960 | متوسطة | 60.8% | 2 |
| 5 | الإبداع والابتكار | 2.85 | 1.01 | متوسطة | 57% | 5 |
| — | الاستبانة عموماً | 2.98 | .906 | متوسطة | 59.6% | — |

يتضح من الجدول رقم: (6)، أن الدرجة العامة لتوافر أبعاد إدارة التغيير لدى إدارة المؤسسات التعليمية في محافظة شبوة من وجهة نظر أفراد العينة (متوسطة)، بمتوسط حسابي عام: (2.98)، وانحراف معياري: (0.906)، وبوزن مئوي عام: (59.6%)؛ أما عن ترتيب الأبعاد؛ كالاتي:

- حصل البُعد الأول: (امتلاك الرؤية) على الرتبة الأولى على درجة توافر: (متوسطة)، بمتوسط حسابي: (3.10)، وبوزن مئوي: (62%)، وحصل البُعد الرابع: (الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير) على الرتبة الثانية بدرجة توافر: (متوسطة)، وبتوسط حسابي: (3.04)، وبوزن مئوي: (60.8%)، في حين حصل البُعد الثاني: (الاختيار الإستراتيجي)، على الرتبة الثالثة بدرجة توافر: (متوسطة)، وبتوسط حسابي: (2.96)، وبوزن مئوي: (59.2%)؛ أما البُعد الثالث: (امتلاك مهارات التغيير)؛ فقد حصل على الرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي: (2.94)، ودرجة توافر: (متوسطة)، وبوزن مئوي: (58.8%)، وحصل البُعد الخامس: (الإبداع والابتكار)، على الرتبة الخامسة والأخيرة بدرجة توافر: (متوسطة)، وبتوسط حسابي: (2.85)، وبوزن مئوي: (57%)، ويعزو الباحث هذه النتيجة المتوسطة بوصفها مؤشراً جيداً يدل على وجود دور واضح للإدارة المسؤولة عن التغيير على مستوى إدارة مؤسسات التعليم الثانوي كافة في محافظة شبوة؛ إلا أنه ليس بالمستوى المطلوب، وهو الأمر الذي يتطلب من إدارة مؤسسات التعليم الثانوي بذل جهد أكثر لإحداث التغيير المنشود .

وفيما يلي عرض وتحليل نتائج كل بُعد على حدة:

أ- البُعد الأول يتضمن: امتلاك الرؤية:

جدول رقم: (7) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لفقرات امتلاك الرؤية مرتبة تنازلياً بحسب متوسطاتها الحسابية

| م | الفقرات | الترتيب الأصلي | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن المئوي | درجة التوافر |
|---|--|----------------|-----------------|-------------------|--------------|--------------|
| 1 | تساعد العاملين على إدراك رسالة المدرسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها. | 5 | 3.42 | 1.18 | 68.4% | عالية |

| | | | | | |
|--------|-------|------|------|----|---|
| متوسطة | 65.2% | 1.29 | 3.26 | 9 | تضع خطط سنوية وفصلية تغطي أوجه نشاط المدرسة جميعاً. |
| متوسطة | 65% | 1.21 | 3.25 | 10 | تراعي المرونة في التخطيط المسبق لإدارة التغيير. |
| متوسطة | 64.2% | 1.19 | 3.21 | 6 | تراعي الموضوعية عند صياغة الرؤية المستقبلية للمدرسة. |
| متوسطة | 63% | 1.27 | 3.15 | 7 | تتنبأ بالمشكلات المحتمل حدوثها داخل المدرسة. |
| متوسطة | 62.8% | 1.23 | 3.14 | 4 | تأخذ بعين الاعتبار خطط المدرسة السابقة عند تطوير الخطط والبرامج المستقبلية. |
| متوسطة | 61% | 1.19 | 3.05 | 1 | تمتلك رؤية مستقبلية واضحة لإدارة التغيير. |
| متوسطة | 60.4% | 1.27 | 3.02 | 8 | تضع خططاً وقائية وعلاجية لتفادي المشكلات المتوقعة نتيجة التغيير. |
| متوسطة | 56.6% | 1.20 | 2.83 | 2 | تمتلك رؤية لتمكين العاملين. |
| متوسطة | 54.6% | 1.26 | 2.73 | 3 | تشرك العاملين في صياغة الرؤية المستقبلية. |
| متوسطة | 62% | .962 | 3.10 | — | المتوسط الحسابي العام للبعد |

يتضح من الجدول رقم: (7) أن الدرجة العامة لواقع إدارة التغيير في إدارة مؤسسات التعليم الثانوي العام في محافظة شبوة لُبعد: (امتلاك الرؤية) جاء متوسطاً، بلغ متوسطه الحسابي العام: (3.10)، بوزن مؤني عام: (62%)، أي: إن بُعد الرؤية يتوافر بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد العينة؛ أما فقرات البعد جميعها؛ فقد كانت درجة التوافر فيها: (متوسطة)، من وجهة نظر أفراد العينة؛ إذ تراوح متوسطاتها الحسابية بين: (3.26 - 2.83)، وأوزان مئوية بين: (65.2% - 56.6%) ما عدا فقرة واحدة حصلت على درجة توافر: (عالية)، والفقرات مرتبة على وفق المتوسطات الحسابية ترتيباً تنازلياً كالاتي: حصلت الفقرة رقم: (5)، التي تنص على: (تساعد العاملين على إدراك رسالة المدرسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها)، في الترتيب الأصلي للاستبانة على أعلى درجة توافر مقارنةً ببقية فقرات البعد، بمتوسط حسابي: (3.42)، ووزن مؤني: (68.4%)؛ ذلك يعني أن هذه الفقرة هي الأعلى توافراً بين فقرات البعد، والوحيدة في البعد الأول، التي حصلت على درجة توافر: (عالية)، ويرجع الباحث حصول هذه الفقرة رقم: (5) على درجة توافر عالية إلى حرص إدارة التعليم بمحافظة شبوة على مساعدة العاملين على إدراك رسالة المدرسة والأهداف، التي تسعى إلى تحقيقها، كما أنهم يدركون أهمية إعداد الخطة المدرسية قبل بداية العام، عاملاً مهماً من عوامل التخطيط، لتجنب عديد من المشكلات، التي قد تظهر في بداية العام الدراسي، وحصلت الفقرة رقم: (3)، التي تنص على: (تشرك العاملين في صياغة الرؤية المستقبلية) في الترتيب الأصلي للاستبانة على أقل درجة توافر بين فقرات البعد على وفق آراء أفراد عينة البحث، بمتوسط حسابي: (2.73)، ووزن مؤني: (54.6%)، وبدرجة توافر: (متوسطة)، أي: إنها الأقل توافراً بين فقرات البعد بصرف النظر عن كون التوافر فيها بدرجة متوسطة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى إن صياغة الرؤية المستقبلية للمدرسة، وصنع القرار التربوي من مهام فرق التخطيط في وزارة التربية والتعليم وتبني إستراتيجيات مناسبة في تحقيقه؛ ولهذا لا تجري مشاركة المعلمين جميعاً في صياغة رؤية المدرسة المستقبلية؛ وذلك انعكس على استجابات المعلمين على هذه الفقرة، والتي جاءت بدرجة توافر متوسطة.

ب- البعد الثاني: الاختيار الإستراتيجي:

جدول رقم: (8) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية،

لفقرات الاختيار الإستراتيجي مرتبة تنازلياً بحسب متوسطاتها الحسابية

| م | الفقرات | الترتيب الأصلي | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن المؤني | درجة التوافر |
|----|---|----------------|-----------------|-------------------|--------------|--------------|
| 1 | تجيد أسلوب الحوار للإقناع بأهمية التغيير. | 6 | 3.39 | 1.19 | 67.8% | متوسطة |
| 2 | ترسخ لدى العاملين ثقافة مشتركة تدعم مبادئ الإنصاف والمساواة. | 5 | 3.19 | 1.39 | 63.8% | متوسطة |
| 3 | تختار البديل الإستراتيجي الأنسب لإحداث التغيير المطلوب. | 1 | 3.02 | 1.13 | 60.4% | متوسطة |
| 4 | تتبنى مجموعة من القيم والقناعات المشتركة إطاراً للإستراتيجية. | 2 | 2.94 | 1.12 | 58.8% | متوسطة |
| 5 | تمارس إستراتيجيات تحفيزية لتشجيع العاملين على التغيير وعدم المساواة. | 7 | 2.91 | 1.26 | 58.2% | متوسطة |
| 6 | تحدث تغييرات جوهرية في الهياكل التنظيمية لتحقيق خطة التغيير. | 3 | 2.86 | 1.17 | 57.2% | متوسطة |
| 7 | تهتم بتطوير إستراتيجية جديدة لتقييم العاملين مبنية على أساس من الشفافية. | 4 | 2.84 | 1.23 | 56.8% | متوسطة |
| 8 | تتبع سياسة التفويض من أجل تحقيق التغيير المطلوب. | 10 | 2.83 | 1.08 | 56.6% | متوسطة |
| 9 | تشرك العاملين في صياغة الإستراتيجية بما يتوافق مع إدارة التغيير. | 8 | 2.83 | 1.12 | 56.6% | متوسطة |
| 10 | توزع الإستراتيجية على إدارات مؤسسات التعليم الثانوي للبدء بتنفيذ التغيير. | 9 | 2.76 | 1.12 | 55.2% | متوسطة |
| — | المتوسط الحسابي العام للبعد | — | 2.96 | .930 | 59.2% | متوسطة |

يتضح من الجدول رقم: (8)، أن الدرجة العامة لواقع إدارة التغيير في إدارة مؤسسات التعليم الثانوي العام في محافظة شبوة لُبعد: (الاختيار الإستراتيجي) جاء متوسطاً، بلغ متوسطه الحسابي العام: (2.96)، بوزن مؤني عام: (59.2%)؛ أي: إن بُعد الاختيار الإستراتيجي يتوافر بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد العينة؛ أما فقرات البعد جميعها؛ فقد تراوحت متوسطاتها الحسابية بين: (3.19 - 2.83)، وأوزان مئوية بين: (67.8% - 56.6%)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العزام، 2016م)، التي أشارت أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لقيادة التغيير جاءت متوسطة، والفقرات مرتبة على وفق المتوسطات الحسابية ترتيباً تنازلياً كالاتي: حصلت الفقرة رقم: (6)، التي تنص على: (تجيد

أسلوب الحوار للإقناع بأهمية التغيير). في الترتيب الأصلي للاستبانة على أعلى درجة توافر مقارنة ببقية فقرات البُعد، بمتوسط حسابي: (3.39). ووزن مؤني: (67.8%)؛ وذلك يعني أن هذه الفقرة هي الأعلى توافراً بين فقرات البُعد، بدرجة توافر: (متوسطه)، يعزو الباحث حصول هذه الفقرة على أعلى درجة توافر؛ إذ يعتمد ذلك بدرجة كبيرة على قوة شخصية المدير، الذي يملك مهارة فائقة في إدارة الحوار، وبشكل ناجح على استعمال أساليب وإستراتيجيات الإقناع لعملية التغيير، وحصلت الفقرة رقم: (9)، التي تنص على: (توزع الإستراتيجية على إدارة مؤسسات التعليم الثانوي للبدء بتنفيذ التغيير) في الترتيب الأصلي للاستبانة على أقل درجة توافر بين فقرات البُعد على وفق آراء أفراد عينة البحث، بمتوسط حسابي: (2.76)، ووزن مؤني: (55.2%)، وبدرجة توافر: (متوسطة)؛ أي: إنها الأقل توافراً بين فقرات البُعد بصرف النظر عن كون التوافر فيها بدرجة متوسطة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس يهتمون بالجانب النظري عند تبني الإستراتيجيات أكثر من معرفة مدى صلاحية تطبيقها في مؤسساتهم، فهم من مركزهم الإداري معنيون بإصدار القرارات فقط.

ج- البُعد الثالث: امتلاك مهارات التغيير:

جدول رقم: (9) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية،

لفقرات امتلاك مهارات التغيير مرتبة تنازلياً بحسب متوسطاتها الحسابية

| م | الفقرات | الترتيب الأصلي | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن المؤني | درجة التوافر |
|----|---|----------------|-----------------|-------------------|--------------|--------------|
| 1 | تمتلك المهارات والقدرات المطلوبة لإدارة التغيير. | 1 | 3.16 | 1.01 | 63.2% | متوسطة |
| 2 | توفر قيادة فاعلة لإنجاح التغيير المنشود. | 2 | 2.72 | 1.05 | 54.4% | متوسطة |
| 3 | تشجع العاملين كافة للتعاون من أجل إنجاز عملية التغيير. | 6 | 2.60 | 1.46 | 52% | منخفضة |
| 4 | تحفز العاملين على إتقان العمل لإحداث التغيير المنشود. | 9 | 2.49 | 1.41 | 49.8% | منخفضة |
| 5 | تشجع الطلبة على القيام بمشاريع لخدمة المجتمع وإحداث التغيير الإيجابي فيه. | 5 | 2.49 | 1.47 | 49.8% | منخفضة |
| 6 | تشرك العاملين في عملية التغيير. | 3 | 2.48 | 1.39 | 49.6% | منخفضة |
| 7 | تسعى إلى إكساب العاملين مهارات قيادية بإشرافهم في مجالات مختلفة. | 4 | 2.37 | 1.36 | 47.4% | منخفضة |
| 8 | تسهم في تذليل العقبات التي تحول دون تحقيق التغيير المنشود. | 10 | 2.30 | 1.27 | 46% | منخفضة |
| 9 | تتبع منهج علمي محدد وأنموذج واضح للتغيير. | 8 | 2.25 | 1.22 | 45% | منخفضة |
| 10 | توفر تدريب كافٍ للمعلمين ورؤساء الشعب على مهارات إدارة التغيير. | 7 | 2.09 | 1.19 | 41.8% | منخفضة |
| — | المتوسط الحسابي العام للبُعد | — | 2.49 | 1.41 | 49.8% | منخفضة |

يتضح من الجدول رقم: (9) أن الدرجة العامة لواقع إدارة التغيير في إدارة مؤسسات التعليم الثانوي العام في محافظة شبوة لبُعد: (امتلاك مهارات التغيير) جاء (منخفضاً)، بلغ متوسطه الحسابي العام: (2.49)، بوزن مؤني عام: (49.8%)؛ أي: إن بُعد مهارات التغيير يتوافر بدرجة منخفضة من وجهة نظر أفراد العينة؛ أما فقرات البُعد جميعها؛ فقد كانت درجة التوافر فيها بين: (متوسطة، ومنخفضة)؛ إذ تراوحت متوسطاتها الحسابية بين: (2.60 - 2.25)، وأوزان مئوية بين: (52% - 45%)، وهي بذلك تتوافر جميعها بدرجة منخفضة على وفق أفراد العينة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الفاحي، 2012م)، الذي أشار أن القادة التربويين يمارسون مهارات إدارة التغيير بمستوى منخفض، والفقرات مرتبة على وفق المتوسطات الحسابية ترتيباً تنازلياً كالاتي: حصلت الفقرتان رقم: (1 - 2)، اللتان تنصا على: (تمتلك المهارات والقدرات المطلوبة لإدارة التغيير)، و(توفر قيادة فاعلة لإنجاح التغيير المنشود)، في الترتيب الأصلي للاستبانة على أعلى درجة توافر مقارنة ببقية فقرات البُعد، بمتوسطات حسابية: (3.16 - 2.72)، وأوزان مئوية: (63.2% - 54.4%)؛ ذلك يعني أن هاتين الفقرتين، هما الأعلى توافراً بين فقرات البُعد، والوحيدتان في البُعد اللتان حصلتا على درجة توافر (متوسطه)، وقد أجمع الباحثون؛ لعل ظهور هذا المستوى المتوسط في الفقرتين رقم: (1 - 2) يعطي إشارة إلى أن عامة المديرين في مؤسسات التعليم الثانوي لديهم قدرة قيادية متوسطة على ممارسة مهارات إدارة التغيير، وتشجيع العمل الجماعي، ورؤية الأشياء من وجهة نظر عامة أكثر منها شخصية، وحصلت الفقرة رقم: (7)، التي تنص على: (توفر تدريب كافٍ للمعلمين ورؤساء الشعب على مهارات إدارة التغيير) في الترتيب الأصلي للاستبانة على أقل درجة توافر بين فقرات البُعد على وفق آراء أفراد عينة البحث، بمتوسط حسابي: (2.09)، ووزن مؤني: (41.8%)، وبدرجة توافر: (منخفضة)؛ أي: إنها الأقل توافراً بين فقرات البُعد، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنه ربما يعود إلى غياب البُعد المعرفي للتغيير لدى بعض مديري مؤسسات التعليم الثانوي، وإهمال تدريب المعلمين ورؤساء الشعب على مهارات إدارة التغيير؛ فضلاً عن قصور في التعامل مع هذه التدريبات اللازمة؛ وذلك للضائقة المالية، التي تمر بها المؤسسات التعليمية؛ مما يعيق إقامة مثل هذه التدريبات.

د- البُعد الرابع: الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير: جدول رقم: (10) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لفقرات

الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير مرتبة تنازلياً بحسب متوسطاتها الحسابية

| م | الفقرات | الترتيب الأصلي | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن المؤني | درجة التوافر |
|---|---|----------------|-----------------|-------------------|--------------|--------------|
| 1 | تؤمن بأهمية التغيير والتطوير التربوي لتحسين أداء المدرسة. | 3 | 3.52 | 1.48 | 70.4% | عالية |
| 2 | تبنى مجموعة من القيم والقناعات المشتركة. | 1 | 3.34 | 1.09 | 66.8% | متوسطة |
| 3 | تسعى لترسيخ ثقافة مشتركة داخل المدرسة تؤكد العلاقات التعاونية بين العاملين. | 10 | 3.28 | 1.20 | 65.6% | متوسطة |

المدرسة). في الترتيب الأصلي للاستبانة على أعلى درجة توافر مقارنة ببقية فقرات البُعد، بمتوسط حسابي: (3.27)، ووزن مؤني: (65.4%)؛ ذلك يعني أن هذه الفقرة، هي الأعلى توافراً بين فقرات البُعد، بدرجة توافر: (متوسطة). ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى دور بعض مديري مؤسسات التعليم الثانوي في تشجيع المعلمين على المبادرة بالأفكار الجديدة لإنجاح مؤسساتهم التعليمية في رفع المستوى التعليمي لدى الطلبة، وحصلت الفقرة رقم: (3)، التي تنص على: (تقدم حوافز مادية ومعنوية للمعلمين والعاملين والطلبة لتحقيق الإبداع في التعليم) في الترتيب الأصلي للاستبانة على أقل درجة توافر بين فقرات البُعد على وفق آراء أفراد عينة البحث، بمتوسط حسابي: (2.21)، ووزن مؤني: (44.2%)، وبدرجة توافر: (منخفضة)، وهي الفقرة الوحيدة في هذا البُعد، التي حصلت على درجة توافر منخفضة؛ أي: إنها الأقل توافراً بين فقرات البُعد، ويستدل الباحث من هذه النتيجة المنخفضة في بُعد: (الإبداع والابتكار) إلى إن الروتين الإداري، والتركيز على النمط المركزي في إدارة مؤسسات التعليم الثانوي، هو السبب الرئيس الذي يعوق اتخاذ المديرين للقرارات التطويرية والإبداعية لإحداث التغيير المطلوب، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عبدالله، 2015 م)، التي أشارت أن درجة توافر متطلبات التغيير جاءت بدرجة متوسطة.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة البحث بشأن واقع إدارة التغيير في إدارة مؤسسات التعليم الثانوي العام في محافظة شبوة من وجهة نظر أفراد العينة تعزى للمتغيرات: (الجنس- والمؤهل العلمي- والمديرية- وعدد سنوات الخبرة)؟

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث باستعمال اختبار (T)، لعينتين مستقلتين لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات استجابات الذكور، ومتوسطات استجابات الإناث، واختبار تحليل التباين الأحادي (Anova)، واختبار (شيفيه) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لمتغيرات: (الوظيفة، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة)، وقد كانت النتائج بشكل مفصل كالآتي:

أ- الفروق على وفق متغير الجنس: لإيجاد الفروق على وفق متغير الجنس تم استعمال اختبار (t)؛ لكونه الأنسب لهذا الغرض، وقد ظهرت النتائج كما يأتي، علماً أنه تبلغ قيمة (t) الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) (1.96):

جدول رقم: (12) نتائج اختبار (t) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة على وفق متغير الجنس:

| الأبعاد | الجنس | العدد | المتوسطات الحسابية | الانحرافات المعيارية | مستوى الحرية | قيمة (t) | Sig. المشاهدة | الدلالة |
|-----------------------------------|-------|-------|--------------------|----------------------|--------------|----------|---------------|----------|
| امتلاك الرؤية | ذكور | 192 | 3.05 | .973 | 285 | 1.258 | .209 | دالة غير |
| | إناث | 95 | 3.21 | .939 | | | | |
| الاختبار الإستراتيجي | ذكور | 192 | 2.88 | .937 | 285 | 1.975 | .049 | دالة |
| | إناث | 95 | 3.11 | .901 | | | | |
| امتلاك مهارات التغيير | ذكور | 192 | 2.82 | .988 | 285 | 1.979 | .046 | دالة |
| | إناث | 95 | 3.10 | .951 | | | | |
| الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير | ذكور | 192 | 2.95 | .962 | 285 | 2.107 | .036 | دالة |
| | إناث | 95 | 3.21 | .937 | | | | |
| الإبداع والابتكار | ذكور | 192 | 2.74 | 1.00 | 285 | 2.637 | .009 | دالة |
| | إناث | 95 | 3.07 | 1.01 | | | | |
| الأبعاد إجمالاً | ذكور | 192 | 2.90 | .911 | 285 | 2.139 | .033 | دالة |
| | إناث | 95 | 3.14 | .878 | | | | |

أظهرت نتائج اختبار (t) الموضحة في جدول رقم: (12) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث نحو البُعد الأول: (امتلاك الرؤية)؛ إذ نجد أن قيمة (t) فيه أقل من قيمة (t) الجدولية. كما أن مستوى الدلالة فيه أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذا البحث (0.05)، لذلك نجد آراء استجابات العينة كانت متجانسة فيه بصرف النظر عن نوعهم ذكراً كانوا أم إناثاً، في حين نجد أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة في الأبعاد الأربعة الباقية: (الثاني، والثالث، والرابع، والخامس)، وفي الأداة إجمالاً على وفق متغير الجنس؛ إذ يتضح من الجدول السابق أن قيم (t) المحسوبة في تلك الأبعاد الأربعة، وفي الاستبانة عموماً كانت أكبر من قيمة (t) الجدولية، كما أن مستويات الدلالة كانت فيها أقل من (0.05). وهذا يؤكد أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية فيها، وبالعودة للجدول نجد أن المتوسطات الحسابية للإناث أكبر من المتوسطات الحسابية للذكور، وبالتالي يكون اتجاه الفروق للإناث أو لمصلحة الإناث، ربما تعزو هذه النتيجة إلى أن الإناث أكثر اهتماماً من الذكور بعملية التغيير والتجديد، وقد لا يكون الأمر كذلك لدى الذكور، الذين يركزون اهتمامهم على مجالات أخرى، فربما كانت الإناث أكثر رغبة للنجاح في المهمات، التي توكل إليهن، ويرغبن في إظهار مقدرتهن على الانجاز لإثبات ذواتهن أو الرغبة في الحصول على مواقع أعلى مقارنة بالذكور الذين قد لا يرغبون بإنجاز بعض المهمات، التي يكلفون بها. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الحضرمي، 2023م)، التي أشارت إلى وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير: الجنس، ولمصلحة الإناث.

ب- الفروق وفقاً للمؤهل العلمي: لإيجاد الفروق على وفق متغير المؤهل العلمي أجري اختبار تحليل التباين الأحادي (Anova)؛ لكونه الأنسب لهذا الغرض، وقد ظهرت النتائج كالآتي:

جدول رقم: (13) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (f) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة على وفق المؤهل العلمي:

| الأبعاد | المربعات بين المجموعات | مجموع المربعات | متوسط المربعات | درجات الحرية | قيمة (f) | المشاهدة Sig. | الدلالة |
|---------|------------------------|----------------|----------------|--------------|----------|---------------|---------|
| | | 4.693 | 2.346 | 2 | | | |

| | | | | | | | |
|--------------------------------------|----------------|---------|-------|-----|-------|-------|----------|
| امتلاك الرؤية | داخل المجموعات | 260.254 | .916 | 284 | 2.560 | 0.079 | غير دالة |
| | | | | | | | |
| الاختيار الإستراتيجي | بين المجموعات | 7.442 | 3.721 | 2 | 4.404 | 0.013 | دالة |
| | داخل المجموعات | 239.956 | .845 | 284 | | | |
| | كلي | 247.398 | — | 286 | | | |
| امتلاك مهارات التغيير | بين المجموعات | 9.163 | 4.581 | 2 | 4.894 | 0.008 | دالة |
| | داخل المجموعات | 265.866 | .936 | 284 | | | |
| | كلي | 275.029 | — | 286 | | | |
| الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير | بين المجموعات | 11.664 | 5.832 | 2 | 6.580 | 0.002 | دالة |
| | داخل المجموعات | 251.702 | .886 | 284 | | | |
| | كلي | 263.366 | — | 286 | | | |
| الإبداع والابتكار | بين المجموعات | 11.290 | 5.645 | 2 | 5.670 | 0.004 | دالة |
| | داخل المجموعات | 282.766 | .996 | 284 | | | |
| | كلي | 294.057 | — | 286 | | | |
| الأبعاد إجمالاً | بين المجموعات | 8.567 | 4.284 | 2 | 5.380 | 0.005 | دالة |
| | داخل المجموعات | 226.122 | .796 | 284 | | | |
| | كلي | 234.689 | — | 286 | | | |

*بلغت قيمة (f) الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) (3.028). أظهرت نتائج اختبار (f) الموضحة في جدول رقم: (13)، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث في التبع الأول: (امتلاك الرؤية)؛ إذ كانت قيمة (f) المحسوبة أقل من الجدولية، كما أن مستوى الدلالة فيه أعلى من (0.05)، وهذا يدل على أنه لا توجد فروق في آراء أفراد العينة بشأن هذا البعد بصرف النظر عن اختلاف مؤهلاتهم العلمية، مما سبق يتضح أن متغير المؤهل العلمي لم يكن له تأثير على متوسطات استجابات عينة البحث بشأن تلك الفقرة المذكورة آنفاً، وهو الأمر الذي جعل جميع أفراد العينة متفقين في تقديراتهم لواقع إدارة مؤسسات التعليم الثانوي للأبعاد، التي رصدتها أداة البحث، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عبدالله، 2015م)، التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، تعزى لمتغير: المؤهل العلمي، في حين أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة في الأبعاد الأربعة جميعاً في الأداة، وفي الأداة إجمالاً كذلك؛ إذ يتضح أن قيم (f) المحسوبة فيها جميعها أكبر من قيمة (f) الجدولية، كما أن مستويات الدلالة فيها أقل من (0.05)، وهذا يدل على تباعد واختلاف آراء أفراد العينة، وعدم تجانسها باختلاف مؤهلاتهم العلمية؛ ولمعرفة اتجاهات الفروق في تلك الأبعاد استعمل الباحث اختبار شيفيه لتحديد اتجاهات الفروق، وكانت النتائج كالآتي:

جدول رقم: (14) نتائج اختبار شيفيه لتحديد اتجاهات الفروق في الأبعاد الأربعة، والأداة إجمالاً على وفق متغير المؤهل العلمي:

| الاتجاهات الفروق | المؤهل | | | المتوسطات الحسابية | المؤهل | الأبعاد |
|---------------------|-----------------|-----------|---------------------|-----------------------|---------------------|--------------------------------------|
| | ماجستير فما فوق | بكالوريوس | أدنى من البكالوريوس | | | |
| ماجستير فما فوق | | | — | 3.06 | أدنى من البكالوريوس | الاختيار الإستراتيجي |
| | | — | | 2.91 | بكالوريوس | |
| | — | | 1.17 | 4.08 | ماجستير فما فوق | |
| ماجستير فما فوق | | | — | 3.09 | أدنى من البكالوريوس | امتلاك مهارات التغيير |
| | | — | | 2.87 | بكالوريوس | |
| | — | | 1.25 | 4.12 | ماجستير فما فوق | |
| ماجستير فما فوق | | | — | 3.24 | أدنى من البكالوريوس | الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير |
| | | — | | 2.96 | بكالوريوس | |
| | — | | 1.34 | 4.30 | ماجستير فما فوق | |
| ماجستير فما فوق | | | — | 3.05 | أدنى من البكالوريوس | الإبداع والابتكار |
| | | | | 2.78 | بكالوريوس | |
| | | | 1.32 | 4.10 | ماجستير فما فوق | |
| ماجستير فما فوق | | | — | 3.14 | أدنى من البكالوريوس | الأبعاد إجمالاً |
| | | — | | 2.91 | بكالوريوس | |
| | — | | 1.18 | 4.09 | ماجستير فما فوق | |

يتضح من الجدول رقم: (14) أن الفروق في استجابات أفراد العينة على وفق متغير المؤهل العلمي، في الأبعاد، التي ظهرت فيها الفروق: (الثاني، والثالث، والرابع، والخامس)، وفي الأداة إجمالاً، كانت جميعها تتجه لمصلحة مؤهل (أعلى من البكالوريوس)، و (ماجستير فما فوق)، والتي ظهر متوسطاتها الحسابية أعلى من المتوسطات الحسابية للمؤهلات الأخرى، وهي فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)؛ وبذلك

تكون الفروق هنا لمصلحة أفراد العينة في فئة أعلى من البكالوريوس (ماجستير فما فوق)، ويعزو الباحث ذلك إلى إن المعلمين الحاصلين على الماجستير فما فوق لهم نظرة إيجابية تجاه ممارسة أبعاد إدارة التغيير أكثر من الحاصلين على مؤهل البكالوريوس؛ وبذلك كانوا أكثر واقعية في النظرة إلى الأبعاد الثلاثة المذكورة آنفاً.

ج- الفروق على وفق المديرية: لإيجاد الفروق على وفق متغير المديرية استعمل اختبار تحليل التباين الأحادي (Anova)؛ لكونه الأنسب لهذا الغرض، وقد ظهرت النتائج كالآتي:

جدول رقم: (15) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (f) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة على وفق المديرية:

| الأبعاد | المربعات | مجموع المربعات | متوسط المربعات | درجات الحرية | قيمة (f) | المشاهدة Sig. | الدلالة |
|-----------------------------------|----------------|----------------|----------------|--------------|----------|---------------|----------|
| امتلاك الرؤية | بين المجموعات | 5.187 | 1.729 | 3 | 1.884 | 0.132 | غير دالة |
| | داخل المجموعات | 259.760 | .918 | 283 | | | |
| | كلي | 264.947 | — | 286 | | | |
| الاختيار الاستراتيجي | بين المجموعات | 2.747 | .916 | 3 | 1.059 | 0.367 | غير دالة |
| | داخل المجموعات | 244.652 | .864 | 283 | | | |
| | كلي | 247.398 | — | 286 | | | |
| امتلاك مهارات التغيير | بين المجموعات | 4.499 | 1.500 | 3 | 1.569 | 0.197 | غير دالة |
| | داخل المجموعات | 270.529 | .956 | 283 | | | |
| | كلي | 275.029 | — | 286 | | | |
| الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير | بين المجموعات | 2.517 | .839 | 3 | .910 | 0.436 | غير دالة |
| | داخل المجموعات | 260.849 | .922 | 283 | | | |
| | كلي | 263.366 | — | 286 | | | |
| الإبداع والابتكار | بين المجموعات | 1.773 | .591 | 3 | .572 | 0.634 | غير دالة |
| | داخل المجموعات | 292.284 | 1.033 | 283 | | | |
| | كلي | 294.057 | — | 286 | | | |
| الأبعاد إجمالاً | بين المجموعات | 2.875 | .958 | 3 | 1.170 | 0.322 | غير دالة |
| | داخل المجموعات | 231.814 | .819 | 283 | | | |
| | كلي | 234.689 | — | 286 | | | |

*بلغت قيمة (f) الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) (2.64). أظهرت نتائج اختبار (f) الموضحة في جدول رقم: (15)، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث في أبعاد البحث جميعاً كل على حدة، وفي الأبعاد إجمالاً؛ إذ كانت قيم (f) المحسوبة فيها جميعها أقل من قيمة (f) الجدولية، كما أن مستويات الدلالة فيها جميعها أعلى من (0.05)، وهذا يدل على أنه لا توجد فروق في آراء أفراد العينة بشأن هذه الأبعاد، والأداة إجمالاً، بصرف النظر عن اختلاف المديرية، التي هم فيها، وهذا يدل على تجانس وتقارب في آراء ووجهات نظر أفراد العينة على الرغم من اختلاف مديرياتهم، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن التعليمات جميعاً الصادرة من وزارة التربية والتعليم تعمم على المديرية كافة دون استثناء، وأن الظروف متشابهة لدى المديرين كافة في مؤسسات التعليم الثانوي في محافظة شبوة.

د- الفروق على وفق متغير عدد سنوات الخبرة: لإيجاد الفروق على وفق متغير عدد سنوات الخبرة استعمل اختبار تحليل التباين الأحادي (Anova)؛ لكونه الأنسب لهذا الغرض، وقد ظهرت النتائج كالآتي:

جدول رقم: (16) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (f) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة على وفق عدد سنوات الخبرة:

| الأبعاد | المربعات | مجموع المربعات | متوسط المربعات | درجات الحرية | قيمة (f) | المشاهدة Sig. | الدلالة |
|-----------------------------------|----------------|----------------|----------------|--------------|----------|---------------|----------|
| امتلاك الرؤية | بين المجموعات | .046 | .023 | 2 | .025 | 0.975 | غير دالة |
| | داخل المجموعات | 264.901 | .933 | 284 | | | |
| | كلي | 264.947 | — | 286 | | | |
| الاختيار الاستراتيجي | بين المجموعات | .310 | .155 | 2 | .178 | 0.837 | غير دالة |
| | داخل المجموعات | 247.088 | .870 | 284 | | | |
| | كلي | 247.398 | — | 286 | | | |
| امتلاك مهارات التغيير | بين المجموعات | 1.178 | .589 | 2 | .611 | 0.544 | غير دالة |
| | داخل المجموعات | 273.851 | .964 | 284 | | | |
| | كلي | 275.029 | — | 286 | | | |
| الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير | بين المجموعات | 1.084 | .542 | 2 | .587 | 0.557 | غير دالة |
| | داخل المجموعات | 262.282 | .924 | 284 | | | |
| | كلي | 263.366 | — | 286 | | | |

| | | | | | | | |
|----------|-------|------|-----|-------|---------|----------------|-------------------|
| غير دالة | 0.653 | .426 | 2 | .440 | .880 | بين المجموعات | الإبداع والابتكار |
| | | | 284 | 1.032 | 293.176 | داخل المجموعات | |
| | | | 286 | — | 294.057 | كلي | |
| غير دالة | 0.740 | .301 | 2 | .248 | .497 | بين المجموعات | الأبعاد إجمالاً |
| | | | 284 | .825 | 234.192 | داخل المجموعات | |
| | | | 286 | — | 234.689 | كلي | |

*بلغت قيمة (f) الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) (3.03). أظهرت نتائج اختبار (f) الموضحة في جدول رقم: (16)، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث في أبعاد البحث كافة كل على حدة، وفي الأبعاد إجمالاً؛ إذ كانت قيم (f) المحسوبة فيها جميعها أقل من قيمة (f) الجدولية، كما أن مستويات الدلالة فيها جميعها أعلى من (0.05)، وهذا يدل على أنه لا توجد فروق في آراء أفراد العينة حول هذه الأبعاد، والأداة إجمالاً على وفق متغير عدد سنوات الخبرة؛ أي: إن آراءهم كانت متقاربة ومتجانسة بصرف النظر عن اختلاف سنوات خبرتهم، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى عدد سنوات الخبرة للمعلمين قلت أم كثرت؛ ليس لها تأثير في إظهار تباين استجابات أفراد عينة البحث، ويمكن أن يعزى أيضاً إلى أن التغيير والتجديد من السهل إدراكهما بسرعة؛ فهو لا يتعلق بمن لديه سنوات خبرة أكثر أو أقل، واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (عبدالله، 2015م)، ودراسة (الفحطاني، 2019م)، من أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة لمتغير عدد سنوات الخبرة.

النتائج:

- 1- النتائج المتعلقة باستجابات أفراد العينة حول واقع إدارة التغيير في إدارة مؤسسات التعليم الثانوي العام في محافظة شبوة من وجهة نظر أفراد العينة عموماً قد ظهرت بدرجة (متوسطة)، بمتوسط حسابي عام (2.98)، وانحراف معياري (906)، وبوزن مؤني عام (59.6%):
 - جاء بُعد: (امتلاك الرؤية) في الرتبة الأولى على درجة توافر: (متوسطة)، بمتوسط حسابي: (3.10)، وبوزن مؤني: (62%).
 - جاء بُعد: (الاختيار الإستراتيجي)، على الرتبة الثالثة بدرجة توافر: (متوسطة)، وبتوسط حسابي: (2.96)، وبوزن مؤني: (59.2%).
 - جاء بُعد: (امتلاك مهارات التغيير)، على الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي: (2.94)، ودرجة توافر: (متوسطة)، وبوزن مؤني: (58.8%).
 - جاء بُعد: (الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير) على الرتبة الثانية بدرجة توافر: (متوسطة)، وبتوسط حسابي: (3.04)، وبوزن مؤني: (60.8%).
 - جاء بُعد: (الإبداع والابتكار)، على الرتبة الخامسة والأخيرة بدرجة توافر: (متوسطة)، وبتوسط حسابي: (2.85)، وبوزن مؤني: (57%).
- 2- النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني الخاص بمتغيرات البحث: (الجنس، والمؤهل العلمي، والمديريات، وعدد سنوات الخبرة):
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$)، بين المتوسطات الحسابية لاستجابات الباحثين، في المجال الأول: (امتلاك الرؤية) على وفق متغير: (الجنس)، في حين وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث بشأن المجال في المؤشرات (الثاني، والثالث، والرابع، والخامس)، تعزى لمصلحة الإناث.
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$)، بين المتوسطات الحسابية لاستجابات الباحثين على وفق متغير: (المؤهل العلمي)، في جميع الأبعاد الأربعة، تعزى لمصلحة مؤهل الماجستير فما فوق.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$)، بين المتوسطات الحسابية لاستجابات الباحثين على وفق متغير: (المديريات).
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$)، بين المتوسطات الحسابية لاستجابات الباحثين على وفق متغير: (عدد سنوات الخبرة).

التوصيات: أوصى البحث على وفق ما جاء في نتائجه بالآتي:

- 1- إعادة النظر في قوانين وتشريعات أنظمة وزارة التربية والتعليم؛ لكونها تركز على
 - 2- مبادئ المركزية الإدارية، واعتماد مبدأ اللامركزية الإدارية؛ حتى يتمكن مديري مؤسسات التعليم الثانوي من القيام بدورهم كمديري للتغيير.
 - 3- عقد دورات تدريبية للعاملين في مؤسسات التعليم الثانوي في محافظة شبوة للتدريب على مهارات إدارة التغيير، وكيفية إدارة هذا التغيير.
 - 4- تطوير معايير انتقاء مديري مؤسسات التعليم الثانوي ممن يمتازون بالقدرة على إدارة التغيير والتطوير والإبداع.
 - 5- توفير مخصصات مالية لدعم إدارة التغيير، وتغطية نفقات فعاليتها المختلف
- رابعاً: المقترحات: يقترح الباحث إجراء الدراسات المستقبلية الآتية:
- 1- إجراء دراسة تتناول إدارة التغيير نحو إدخال أساليب إدارية حديثة: (إدارة الجودة الشاملة، وتكنولوجيا المعلومات والاتصال، وإدارة المعرفة).
 - 2- إجراء دراسة مماثلة لقياس درجة توافر متطلبات أبعاد التغيير في بيئات ومجتمعات أخرى في الجمهورية اليمنية.
 - 3- إجراء دراسة في مجال الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس في ضوء إدارة التغيير.

المصادر والمراجع:

المراجع العربية:

1. أرمسنزنج، م. (2015). *إنذا كنت مديرًا ناجحًا كيف تكون أكثر نجاحًا*. مكتبة جرير للترجمة والنشر.

2. البورسعيدى. (2020). الثقافة المؤسسية وأثرها على إدارة التغيير في مؤسسات مختارة في سلطنة عمان. *مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية*، 6، (5).
3. البلوي، ص. (2016). إدارة التغيير: المفاهيم والتطبيقات في التعليم الجامعي (دراسة نظرية تحليلية). *مجلة القراءة والمعرفة*، (171).
4. الثبيتي، س. (2014). ممارسة مدير المدرسة لإدارة التغيير وعلاقته بالالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية بمحافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة أم القرى.
5. حمادات، م. ح. (2017). *وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التعليمية*. دار الحامد.
6. الحضرمي، أ. ب. س.، والخروصي، أ. ب. م.، وآخرون. (2023). درجة ممارسة مديري مدارس محافظتي الداخلية والشرقية في سلطنة عمان لإدارة التغيير أثناء جائحة كورونا من وجهة نظر المعلمين [ورقة مؤتمر]. ملتقى واقع تجويد التعليم في ضوء جائحة كورونا، جامعة الشرقية.
7. الخوالدة، ت. (2010). قيادة التغيير: النظرية والتطبيق [ورقة مؤتمر]. مؤتمر ثقافة الإنجاز التربوي، عمان، الأردن.
8. ربحي، ا. (2015). التخطيط للتغيير: مدخل لتنمية الإدارة. *مجلة الإدارة العامة*، (27).
9. الربيعي، ح. م. (2014). إدارة التغيير في الجامعات: التحديات والمقومات [ورقة مؤتمر]. المؤتمر العلمي الدولي حول إدارة التغيير في عالم متغير، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية.
10. الزهراني، ن. ع. س. (2014). متطلبات تطبيق إدارة التغيير في الإدارة المدرسية لدى مديرات المدارس المتوسطة والثانوية بمدينة مكة المكرمة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة أم القرى.
11. السعيدى، م. (2016). مستوى ممارسة إدارة التغيير لدى القيادة التربوية في مكتب التربية والتعليم محافظة عدن [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة عدن.
12. سعيقان، ت.، والطيط، أ. (2011). ممارسة إستراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات وأثرها على الأداء المؤسسي [ورقة مؤتمر]. المؤتمر العلمي الدولي السابع: تداعيات الأزمة الاقتصادية على منظمات الأعمال.
13. السلمي، ع. (2008). ملامح الإدارة الجديدة في عصر المتغيرات وانعكاساتها على إدارة التغيير [ورقة مؤتمر]. الملتقى الإداري الثالث، جدة، المملكة العربية السعودية.
14. سيزلافي، أ. د.، ووالس، م. ج. (2010). *السلوك التنظيمي والأداء* (ج. أ. ق. أحمد، مترجم). معهد الإدارة العامة. (العمل الأصلي نُشر عام غير مذكور)
15. الطراونة، أ. (2010). *التطوير التربوي*. دار الشروق.
16. الطيطي، خ. م. إ. (2011). *إدارة وصناعة الجودة: مفاهيم إدارية وتقنية وتجارية في الجودة*. دار الحامد للنشر والتوزيع.
17. العباسي، ع. ا. (2019). معوقات ممارسة إدارة التغيير لدى القادة الإداريين في الإدارة الوسطى للتربية والتعليم بمصر (محافظة بورسعيد نموذجًا). *مجلة العلوم التربوية*، (4)، 1.
18. عبدالله، ف. س. (2016). درجة توافر متطلبات إدارة التغيير لدى مديري مدارس التعليم العام في محافظة الضالع [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة عدن.
19. العبيدي، م. ج. م. (2012). *بيكولوجية الإدارة التعليمية والمدرسية وآفاق التطوير العام*. دار الثقافة للنشر والتوزيع.
20. العزام، م. (2016). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة إربد لقيادة التغيير من وجهة نظر المعلمين. *مجلة العلوم التربوية*، (3)، 43.
21. العصيمي، ت. ب. د. (2013). واقع ممارسة إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المشرفين التربويين [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة أم القرى.
22. العطيات، م. ي. (2016). *إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير*. دار حامد.
23. عماد الدين، م. (2008). *إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير*. مركز الكتاب الأكاديمي.
24. عماد الدين، م. م. (2014). تقييم فعالية برنامج تطوير الإدارة المدرسية في إعداد مدير المدرسة في الأردن لقيادة التغيير في مدرسته [أطروحة دكتوراه غير منشورة].
25. الفلاحى، م. (2012). مستوى ممارسة القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم في اليمن لمهارات إدارة التغيير [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة أم القرى.
26. قانون رقم (45) لسنة 1992 بشأن القانون العام للتربية والتعليم. (1992).
27. القحطاني، ع. م. (2019). إستراتيجية مقترحة لتطوير دور القيادات الأكاديمية في جامعة عدن في ضوء متطلبات إدارة التغيير [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة عدن.
28. كرزابي، ع. ل. (2014). إدارة التغيير وتنافسية المؤسسات: أهداف التغيير وعوامل نجاحه أو فشله [ورقة مؤتمر]. المؤتمر الدولي العلمي حول إدارة التغيير في عالم متغير.
29. المشعلي، ا. (2012). واقع إدارة التغيير لدى مديرات مدارس التعليم الثانوي الحكومي للبنات بمدينة الرياض [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
30. مكي، خ. ط. ب. (2016). تصور مقترح لتطوير المناخ التنظيمي في مدارس التعليم الثانوي العام الحكومي بمحافظة تعز في ضوء متطلبات إدارة التغيير [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة عدن.
31. مكي، خ. ط. ب. (2021). إدارة التغيير مدخل لتطوير القيادة الإستراتيجية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي الحكومي بمحافظة تعز [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة عدن.
32. النجار، ف. (2010). *إدارة التغيير الإستراتيجي العربي لمواجهة الأزمة المالية العالمية*. الدار الجامعية.
33. نجم الدين، أ. ع. (2016). تجويد إدارة الثقافة التنظيمية بمؤسسات التعليم الأساسي بمصر في ضوء إدارة التغيير. *مجلة التربية*، (9)، (18).

34. الهادي، ش. إ. (2013). إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو جودة النوعية وتميز الأداء. *المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي*، (11).60
35. الوادي، ب. (2015). إدارة التغيير والتطوير. *مجلة الإدارة العامة*، (21).
36. وزارة التربية والتعليم. (2000). اللائحة المدرسية: قرار وزاري رقم (950) بشأن العمل باللائحة المدرسية. عالم الكتب اليمنية.
37. ياغي، ض. إ. م. (2015). *التغيير التنظيمي: منظور الأداء المتوازن* (ط. 1). دار الأيام للنشر والتوزيع.
- المراجع الأجنبية:**

1. Hirsch, Danial (2017). Integrating Change Management and project management. USA
2. Iqbal, Q., & Piwowar-Sulej, K. (2022). Sustainable Leadership in Higher Education Institutions: Social Innovation as a mechanism, *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 23(8), 1-20.
3. Louise, Ann & Bernner, Hoten. (2015). Leadership Style and the Process of Organizational Change, *leadership and organization development Journal*, vol (36). (454 – 472)
4. Menasha, Phyllis L (2013): Leader social power and subordinate creativity, *Dissertation Abstract International*, B 61/03, p 1682
5. Quinn, D, Amer&Lonie. (2012). leading change: Applying change Management approaches to engage students in blended learning *Australasian Journal of Educational Technology*, 28(1). (20-40)

Developing the Management of General Secondary Education Institutions in Light of the Dimensions of Change Management in Shabwah Governorate

Mohammed Nasser Salem Al-Nassi

Abstract: The study aimed to explore the reality of change management in general secondary education institutions in Shabwah Governorate and examine the impact of the following variables: (gender, academic qualification, districts, and years of experience). The researcher employed the descriptive analytical method and used a questionnaire as the primary data collection tool. The questionnaire included several dimensions of change management: (possessing a vision, selecting a strategy, having change management skills, fostering a supportive organizational culture for change, and encouraging creativity and innovation).

After ensuring the validity and reliability of the instrument, it was finalized and administered to a sample of 12 expert reviewers in the field of educational administration at the University of Aden. The data were then statistically analyzed, revealing several key findings, the most significant of which were:

The participants' overall responses to the change management dimensions were of a moderate level both collectively and individually. The results indicated no statistically significant differences at the (0.05) level regarding the first dimension (possessing a vision) based on the gender variable. However, there were statistically significant differences in the other four dimensions (strategy selection, change skills, organizational culture, and innovation), in favor of female respondents. The study also found statistically significant differences based on the academic qualification variable across all four dimensions, favoring those with a master's degree or higher. No significant differences were found in relation to the variables of district or years of service. The study concluded with several recommendations and proposals, the most notable of which was the need to revise the laws and regulations of the Ministry of Education, which currently rely on principles of centralized administration, and to adopt the principle of administrative decentralization. This shift would empower secondary school managers to effectively fulfill their roles as change leaders.

Keywords: Secondary Education Institutions - Dimensions of Change Management.