

جامعة النجاح الوطنية  
كلية الدراسات العليا

درجة إدارة التغيير وثقافة التميز والعلاقة بينهما لدى  
مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظات  
شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم أنفسهم

إعداد

عُريب عباس جبر سلمان

إشراف

أ. د. عبد محمد عساف

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة  
التربوية بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين.

2016م


درجة إدارة التغيير وثقافة التميز والعلاقة بينهما لدى  
مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في  
محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم  
أنفسهم

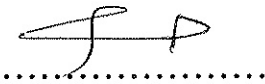
إعداد

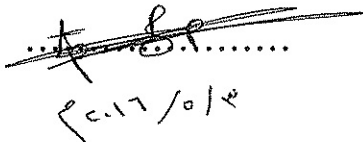
عريب عباس جبر سلمان

نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ 20/03/2016م، وأجيزت.

التوقيع

  
.....

  
.....

  
.....  
٢٠١٦ / ٥ / ٤

أعضاء لجنة المناقشة

1. أ. د. عبد محمد عساف / مشرفاً ورئيساً

2. د. جمال محمد مرشود / ممتحناً خارجياً

3. د. حسن محمد تيم / ممتحناً داخلياً

ب

# الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

(وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون)

صدق الله العظيم

بعد التوكل على الله تعالى اهدي عملي هذا

إلى أرواح الشهداء الأبرار الذين قدموا أغلى ما يملكون أرواحهم فكانوا لنا مشاعل  
على درب الحرية .

إلى والدي لما قدما لي من دعم وتشجيع لأكمل مسيرة العلم

إلى زوجي الصابر والمطيع في كل الظروف

إلى من علمني حروفاً من ذهب وكلمات من نور

إلى من صابحوا لنا علمهم حروفاً وفكرهم منارة تنير لنا مسيرة العلم والنجاح

أساتذتي

# الشكر والتقدير

الهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ... ولا تطيب  
اللحظات إلا بذكرك ... ولا تطيب الجنة إلا برويتك

فالحمد لله الذي وفقني لأتم دراستي هذه، ولا يسعني إلا إن أتقدم بخالص الشكر  
الجزيل والعرفان بالجميل والاحترام والتقدير لمن اختصني بالنصح وتفضل علي بقبول  
الإشراف على رسالة الماجستير هذه، أستاذي ومعلمي الأستاذ الدكتور الفاضل عبد  
عساف، والذي كان لإشاداته وملاحظاته الأثر الأكبر في إثراء هذه الدراسة. والشكر  
موصول لك من المشرف الداخلي د. حسنة محمد تيم، وكذلك المشرف الخارجي د. جمال  
محمد مرشود.

كما أتقدم بالشكر للصرح العلمي الشامخ جامعة النجاح الوطنية في نابلس،  
وجميع أساتذتي الأفاضل في كلية الدراسات العليا الذي كان لهم الفضل في ما وصلت  
إليه من رتبة علمية.

ولا يسعني إلا إن أتقدم بالشكر لك من شارك وساهم في إتمام وانجاز هذا  
البحث من خلال تقديم النصائح أو أي مساعدات أخرى

## الإقرار

أنا الموقعة أدناه مقدمة الرسالة التي تحمل العنوان:

### درجة إدارة التغيير وثقافة التميز والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم أنفسهم

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة ككل، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل أية درجة علمية أو بحث علمي أو بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

#### Declaration

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

Student's name:

اسم الطالبة: عبيدة عباس جبر سلمان

Signature:

التوقيع: 

Date:

التاريخ: 2016/3/20

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
ج	الإهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	الإقرار
و	فهرس المحتويات
ح	فهرس الجداول
ي	فهرس الملحقات
ك	الملخص
<b>1</b>	<b>الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها</b>
2	مقدمة الدراسة
4	مشكلة الدراسة
5	أسئلة الدراسة
5	أهداف الدراسة
6	فرضيات الدراسة
7	أهمية الدراسة
8	حدود الدراسة
8	مصطلحات الدراسة
<b>9</b>	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة</b>
10	أولاً: الإطار النظري
19	ثانياً: الدراسات السابقة
30	ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها
<b>33</b>	<b>الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات</b>
34	منهج الدراسة
34	مجتمع الدراسة
34	عينة الدراسة
35	أداة الدراسة
36	صدق أداة الدراسة

الصفحة	الموضوع
37	ثبات أداة الدراسة
38	إجراءات الدراسة
38	متغيرات الدراسة
39	المعالجات الإحصائية
<b>40</b>	<b>الفصل الرابع: نتائج الدراسة</b>
41	أولاً: النتائج المتعلقة بسؤالي الدراسة
45	ثانياً: النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة
<b>59</b>	<b>الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات</b>
60	أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بسؤالي الدراسة
64	ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة
69	ثالثاً: التوصيات
<b>70</b>	<b>قائمة المصادر والمراجع</b>
<b>78</b>	<b>الملحقات</b>
<b>b</b>	<b>Abstract</b>

## فهرس الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
35	توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة	جدول (1)
37	معاملات الثبات لمجالات إدارة التغيير وثقافة التميز	جدول (2)
42	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات إدارة التغيير في المدارس الحكومية الثانوية	جدول (3)
43	نتائج اختبار (ت) لعينة واحدة لفحص دلالة الفروق في درجة إدارة التغيير (المعيار = 4)	جدول (4)
44	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات ثقافة التميز في المدارس الحكومية الثانوية	جدول (5)
45	نتائج اختبار (ت) لعينة واحدة لفحص دلالة الفروق في درجة ثقافة التميز (المعيار = 4)	جدول (6)
46	نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في إدارة التغيير وثقافة التميز من وجهات نظر المديرين، تعزى لمتغير النوع	جدول (7)
47	نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في إدارة التغيير وثقافة التميز من وجهات نظر المديرين، تعزى لمتغير المؤهل العلمي	جدول (8)
48	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات إدارة التغيير وثقافة التميز من وجهات نظر المديرين والمديرات، تعزى لمتغير سنوات الخبرة	جدول (9)
50	نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في مجالات إدارة التغيير وثقافة التميز من وجهات نظر المديرين والمديرات، تعزى لمتغير سنوات الخبرة	جدول (10)
51	نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال التخطيط، وفق متغير سنوات الخبرة	جدول (11)
52	نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال التنظيم، وفق متغير سنوات الخبرة	جدول (12)

الصفحة	الجدول	الرقم
52	نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال التوجيه والرقابة، وفق متغير سنوات الخبرة	جدول (13)
53	نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال اتخاذ القرارات، وفق متغير سنوات الخبرة	جدول (14)
53	نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال التقويم، وفق متغير سنوات الخبرة	جدول (15)
54	نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات الدرجة الكلية لإدارة التغيير، وفق متغير سنوات الخبرة	جدول (16)
54	نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال تميز القيادة، وفق متغير سنوات الخبرة	جدول (17)
55	نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال المرؤوسين، وفق متغير سنوات الخبرة	جدول (18)
55	نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال تميز الاستراتيجية، وفق متغير سنوات الخبرة	جدول (19)
56	نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات الدرجة الكلية لثقافة التميز، وفق متغير سنوات الخبرة	جدول (20)
57	نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في إدارة التغيير وثقافة التميز من وجهات نظر المديرين والمديرات، تعزى لمتغير مجال التخصص	جدول (21)
58	نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين إدارة التغيير وثقافة التميز من وجهات نظر المديرين والمديرات	جدول (22)

## فهرس الملحقات

الصفحة	الملحق	الرقم
78	الاستبانة بصورتها النهائية	ملحق (1)
86	أسماء المحكمين	ملحق (2)

درجة إدارة التغيير وثقافة التميز والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم أنفسهم

إعداد

عريب عباس جبر سلمان

إشراف

أ. د. عبد عساف

### الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف درجة إدارة التغيير وثقافة التميز والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم أنفسهم.

ولتحقيق أغراض الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي باعتماد الاستبانة، وسيلة لجمع البيانات، وقد تكونت الاستبانة من (72) فقرة توزعت على محورين هما إدارة التغيير وثقافة التميز و(9) مجالات، تمّ التحقق من صدقها وثباتها.

وقد تألف مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية خلال الفصل الأول 2015-2016، وقد بلغ عددهم (539). أما عينة الدراسة فقد تكونت من (206) مديراً ومديرة. تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية.

وبعد أن تم جمع البيانات وتحليلها أظهرت الدراسة النتائج الآتية:

- توفرت درجة مرتفعة جداً لإدارة التغيير في المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين والمديرات، فقد أتت بمتوسط (4.36) وإنحراف معياري (0.28).

- توفرت درجة مرتفعة جداً لثقافة التميز في المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين والمديرات، فقد أتت بمتوسط (4.24) وإنحراف معياري (0.34).

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر المديرين والمديرات في مجالات إدارة التغيير وثقافة التميز في المدارس الحكومية الثانوية، تعزى لمتغير النوع، في الدرجة الكلية لمجالات ثقافة التميز، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات وجهات نظرهم في الدرجة الكلية لمجالات إدارة التغيير، ولصالح المديرين.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر المديرين والمديرات في مجالات إدارة التغيير وثقافة التميز في المدارس الحكومية الثانوية، تعزى لمتغير المؤهل العلمي، في الدرجة الكلية لإدارة التغيير، والدرجة الكلية لمجالات ثقافة التميز.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر المديرين والمديرات في مجالات إدارة التغيير وثقافة التميز، تعزى لمتغير سنوات الخبرة، في الدرجة الكلية لمجالات إدارة التغيير، والدرجة الكلية لمجالات ثقافة التميز.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر المديرين والمديرات في مجالات إدارة التغيير وثقافة التميز في المدارس الحكومية الثانوية، تعزى لمتغير التخصص، ولصالح العلوم الإنسانية.

- وجود ارتباط إيجابي دال إحصائياً على مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين إدارة التغيير وثقافة التميز في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين والمديرين

وبناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فقد أوصت الباحثة بضرورة استخدام نظام الحوافز والمكافآت، لتحقيق درجة أفضل من التميز المؤسسي لدى المديرين والمعلمين، والعمل على تكوين فريق داخل المدرسة وخارجها، تكون مهمته التواصل مع المؤسسات ذات الصلة بالمدرسة، والتي يُستفاد منها في تحسين أداء المدرسة وتحقيق درجة من الإبداع.

الفصل الأول  
مشكلة الدراسة وأهميتها

## الفصل الأول

### مشكلة الدراسة وأهميتها

#### مقدمة الدراسة

تعيش المؤسسات التعليمية على اختلاف ميادينها وتنوع أهدافها في ظل عصر يتصف بالتغيير المتسارع الذي ينعكس مباشرة عليها، وهذا ما يتطلب من تلك المؤسسات والقائمين عليها أدواراً متجددة ووجود قيادات متميزة قادرة على إحداث التغيير وإدارته وفقاً للتطورات والتحديات الاجتماعية والعلمية.

فالقيادة تركز على مدى التأثير في الآخرين، من حيث تغيير سلوكهم واتجاهاتهم وأفعالهم بغرض تحقيق أهداف المؤسسة. والقائد هو الذي يستطيع إحداث تأثير في الأفراد بصورة طوعية وتلقائية برغبة وانتماء (القريوتي، 2000)، لذا فإن اتجاهات القادة في الميدان التربوي نحو التغيير تعد من العوامل الرئيسية لعملية التغيير، من حيث اتباعهم الأساليب القيادية الملائمة وفقاً للظروف والمواقف والنظريات القيادية السلوكية التي نادى بها الفكر القيادي.

وتهدف عملية إدارة التغيير إلى تحقيق الالتزام وإيجاد الحماسة والدافعية لدى العاملين في المؤسسة التعليمية لمطالب التغيير. وتغرس في نفوس العاملين الآمال المستقبلية لنموهم المهني، وإيمانهم بالعمل التعاوني الجماعي الذي تسعى إدارة التغيير إلى نشره بين العاملين وذلك للتمكن من أداء مهامهم بإتقان وكفاءة وفاعلية (حسين، 2006). كما تعمل إدارة التغيير على إعادة النظر في الرؤية المتعلقة بالأفراد ومهامهم وأدوارهم الموكلة إليهم، وتعمل على تجديد التزامهم، كما تسعى إلى إعادة بناء النظم والقواعد العامة التي تسهم في تحقيق أهدافهم (David & Andrzej, 2001).

ورأى كارني (Carney, 2000) أنّ إدارة التغيير عملية ضرورية تتم في مختلف المؤسسات لتتماشى مع معطيات العصر الحديث، بمعنى أن عملية التغيير هي قدرة المؤسسة على التفاعل مع معطيات البيئة الداخلية والخارجية لها، وذلك للحفاظ على وجودها واستمرارها

في العطاء والإنتاجية في المجتمع الذي تعيش فيه، وتحقيق التوازن لها، وعلى العكس من ذلك فإن المؤسسة إذا لم تأخذ بمتغيرات البيئة وتعمل في ضوءها على التغيير الملائم، فإن مصيرها التقهقر والاضمحلال والفشل في تحقيق الأهداف والغايات التي تسعى إليها.

وتتطلب إدارة التغيير جهود طويلة المدى لتحسين قدرة المؤسسة على حل المشكلات التي تواجهها، وتجديد عملياتها من تخطيط، وتنظيم، ورقابة، وتقويم، وإحداث التطوير الشامل في المناخ السائد في المؤسسة (عبوي، 2006).

وتواجه عملية إدارة التغيير في المؤسسات التعليمية مقاومة ورفضاً تؤدي غالباً إلى فشل سبل عمليات التغيير المنشودة، إذ أنّ أكثر العوامل التي تؤدي إلى زيادة حدة المقاومة للتغيير هي التي تتعلق بمصالح الأفراد الشخصية (الذاتية): كالمراكز الإدارية، والمسؤوليات والصلاحيات، والرواتب والأجور (Scott, 2003)، ولذلك وجب على المؤسسة التعليمية أن تهتمّ بالفرد والجماعة في أثناء عملية التغيير، إذا ما أرادت أن تتميز وتتقدم.

والتميز للأفراد والجماعات يُبنى على المعلومات والحقائق التي تصف كل ما يجري داخل المنظمة وخارجها، والتعامل الواعي مع تلك المعلومات والحقائق لاستخراج المؤشرات الدالة على تقدم الأداء في مختلف مجالات النشاط، وتوقع المشكلات والتنبؤ بالفرص والمهددات (السلمي، 2002) ويركز التميز على التطوير والتحسين بصفة مستمرة وليس فقط عند مواجهة بعض المشكلات أو العقبات (زايد، 2003).

ويتيح التميز للمؤسسة التعليمية أن تكون دائماً في موقف أفضل من المنافسين، وأن يكون لها السبق في تطوير الخدمات والأداء بما يكفل لها التفوق في الوصول الأسرع إلى المتعلمين (جاردنر، 2009)، كما يؤسس إلى بناء العلاقات وتميئتها مع مختلف الشركاء الذين ترتبط بهم المؤسسة التعليمية، ويكون من سمات التميز القدرة على استثمار تلك العلاقات وتوظيفها في سبيل تعظيم فرص المؤسسة التعليمية للوصول إلى غاياتها وأهدافها (Meyer, 2005).

ويُعتقد أن ثمة علاقة بين إدارة التغيير والتميز، فإدارة التغيير-كما رأَت الباحثة-تتطلب استثمار قدرات العاملين وتوظيفها فيما يخدم المؤسسة التعليمية ويرتقي بمستواها إلى درجة متقدمة يضعها في خضم المنافسة ويُجوّد من أدائها ويستحثها على التفكير المستمر في تحسين الخدمات التعليمية، كي تتميز تنظيمياً، وقد أشارت دراسات عديدة إلى أهمية البحث في إدارة التغيير مثل دراسات السليم (2014)، وجرادات (2013)، والشрман (2011)، كما حثت دراسات أخرى على البحث في التميز التنظيمي مثل دراستي المبيضين (2013)، والخرشة والزريقات ونور (2013).

ونظراً لتلك العلاقة التي قد تربط بين إدارة التغيير والتميز، وشعور الباحثة بحاجة المدرسة الحكومية الثانوية في فلسطين إلى تحسين في مستوى التميز الإداري والتعليمي، وتطوير نوعية الإدارة المدرسية وتقديم مؤشرات علمية عن مدى الحاجة إلى التغيير، فقد ارتأت الباحثة دراسة العلاقة بين إدارة التغيير وثقافة التميز لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظات شمال الضفة الغربية.

### مشكلة الدراسة

تعد إدارة التغيير عملية ومهارة مهمة تُمكن القادة التربويين من مواجهة التحديات المختلفة والمتسارعة، وتساعد في إطلاق التفكير بشمولية وتهيئة أفضل الظروف للعمل، لزيادة فاعلية المؤسسات التعليمية، ويتم ذلك من خلال استراتيجيات متنوعة تضمن للمؤسسة تميزها ولعلّ الحاجة إلى دراسة إدارة التغيير ومدى ممارسة المديرين له، وعلاقته بالتميز، قد يُحدث نقلة نوعية في الفكر الإداري في المؤسسات التعليمية خاصة المدارس الحكومية الثانوية، ويُحسّن مستوى الإنتاجية والخدمات التعليمية فيها. لذلك فإن مشكلة الدراسة تتلخص في السؤال الآتي :

"ما درجة إدارة التغيير وثقافة التميز والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم أنفسهم؟"

## أسئلة الدراسة

أجابت هذه الدراسة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة إدارة التغيير في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين والمديرات؟
2. ما درجة ثقافة التميز في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين والمديرات؟
3. هل تختلف درجة إدارة التغيير في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين والمديرات، باختلاف متغيرات النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والخبرة والتخصص؟
4. هل تختلف درجة ثقافة التميز في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين والمديرات، باختلاف متغيرات النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والخبرة والتخصص؟
5. هل توجد علاقة بين درجة إدارة التغيير ودرجة ثقافة التميز في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين والمديرات؟

## أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى :

- 1- تعرف درجة إدارة التغيير في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين.
- 2- تعرف درجة ثقافة التميز في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين.

3- تعرف أثر متغيرات كل من (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والخبرة، والتخصص) على درجة إدارة التغيير في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين.

4- تعرف أثر متغيرات كل من (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والخبرة، والتخصص) على ثقافة التميز في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين.

5- قياس العلاقة بين إدارة التغيير وثقافة التميز في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين.

### فرضيات الدراسة

حاولت الدراسة فحص الفرضيات الصفرية الآتية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات مجالات إدارة التغيير في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين والمديرات، وفق المستوى المقبول تربوياً (4).

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات مجالات ثقافة التميز في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين والمديرات، وفق المستوى المقبول تربوياً (4).

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات مجالات إدارة التغيير ومتوسطات ثقافة التميز في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين والمديرات، تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات مجالات إدارة التغيير ومتوسطات ثقافة التميز في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين والمديرات، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات مجالات إدارة التغيير ومتوسطات ثقافة التميز في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين والمديرات، تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات مجالات إدارة التغيير ومتوسطات ثقافة التميز في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين والمديرات، تعزى لمتغير التخصص.
7. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين إدارة التغيير، وثقافة التميز في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين والمديرات.

### أهمية الدراسة

استمدت الدراسة أهميتها النظرية من أهمية إدارة التغيير في المؤسسة التعليمية، وأثرها في العلاقات الداخلية بين المعلمين وإدارة المدرسة، والعلاقات الخارجية بين المدرسة وشركائها، وبالتالي تطوير أداء المؤسسات التعليمية، وتحقيق التميز ورفع كفاءة المؤسسة التعليمية، فتأثير التغيير والسعي نحو التميز ينعكس بشكل مباشر على أداء العاملين في المؤسسة التعليمية، كما أن الحاجة لممارسة إدارة التغيير ونشر ثقافة التميز في المؤسسة التعليمية، تبدو ضرورية وملحة، خاصة في الأنظمة التي تهتم بالتحصيل وتسعى إلى أن تنهض بالواقع التعليمي والإداري، رغم شح الموارد المادية والمالية. أما الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة فتتمثل في إفادة المسؤولين في وزارة التربية والتعليم من حيث صنع سياسات تدريب المديرين، كما يؤمل أن تفيد هذه الدراسة المديرين في تحسين ممارساتهم الإدارية وبناء الخطط باعتبار عوامل التغيير وتحقيق التميز المنشود.

## حدود الدراسة

اقتصرت الدراسة على الحدود الآتية:

1- الحد البشري: مديري المدارس الحكومية الثانوية.

2- الحد المكاني: محافظات شمال الضفة الغربية.

3- الحد الزمني: تم إجراء الدراسة خلال الفصلين الدراسيين الأول 2014-2015، والثاني 2014-2015.

4- الحد المنهجي: تحددت نتائج هذه الدراسة بعينتها وصدق الأداة وثباتها.

## مصطلحات الدراسة

تبنت الدراسة التعريفات الآتية لمصطلحاتها :

**إدارة التغيير:** هي مدخل إداري تنظيمي لنقل الأفراد والأهداف والهيكل التنظيمية من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي مرغوب فيه (Todnem, 2005 : 370) وتقاس إدارة التغيير إجرائياً في هذه الدراسة بالدرجة التي يحصل عليها مدير المدرسة الحكومية الثانوية على فقرات استبانة قياس إدارة التغيير المستخدمة في هذه الدراسة.

**التميز :** هو تميز إداري ووظيفي يتأتى من خلال الاستثمار في الإمكانيات غير المستغلة في العاملين والمؤسسة على حد سواء، ويتسم التميز بنقاط قوة تتمثل في القيادة، والتمكين، والنمو لزيادة الرضا الوظيفي وتحسين الأداء (Atkinson & Clarke, 2006 : 39) ويُقصد بثقافة التميز إجرائياً الدرجة التي يحصل عليها مدير المدرسة الحكومية الثانوية على فقرات استبانة قياس التميز المستخدمة في هذه الدراسة.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

تناول هذا الفصل الإطار النظري لمفهوم إدارة التغيير والتميز التنظيمي، كما تطرق إلى عدد من الدراسات ذات الصلة بإدارة التغيير والتميز التنظيمي.

#### أولاً: الإطار النظري

عرض الإطار النظري الإطار العلمي لإدارة التغيير وثقافة التميز

#### مفهوم إدارة التغيير

تعد إدارة التغيير التحدي الأعظم الوحيد الذي يواجه المنظمات في أنحاء العالم، ليس في التربية فحسب، بل وفي عالم الأعمال ومؤسسات الحكومة، والممارسات المهنية والمنظمات غير الربحية. والتغيير اليوم الذي تحدثه المجتمعات، لم يعد تلقائياً يسير دون توجيه واعٍ وإنما هو تغيير مقصود وإرادي يتم وفق خطط مدروسة، وأصبحت المجتمعات اليوم تستحدث المناهج والوسائل من أجل التغيير والتنمية بوجه عام. ويعني التغيير الاختلاف بين الحالة الجديدة والحالة القديمة، أو اختلاف الشيء عما كان عليه في خلال فترة محددة من الزمن (القدس، 2005).

قال تعالى: (ذلك بأن الله لم يك مغيراً نعمته أنعمها على قوم حتى يغيروا ما بأنفسهم وأن الله سميع عليم) (الأنفال: 53). ويتبين أن معاني التغيير لغة تدور في التبديل والتحول والاختلاف من حال إلى حال، وللتغيير حدان إما أن يكون تحولاً إيجابياً فيه إصلاح من شأن الحال، أو سلبياً في التحول من الصلاح إلى الفساد. أما مفهوم التغيير اصطلاحاً فقد تنوعت الرؤى لمفهوم التغيير بحسب بوصلة المدرسة الفكرية التي تتعامل مع هذا المفهوم، فهناك من يتعامل مع المفهوم في ضوء الإصلاح السياسي وضرورات التغيير، وهناك من ينظر إليه في إطار الزيادة الإنتاجية وتنمية الموارد البشرية في اللغة الإدارية، وهناك من يتعامل في إطار الذات الإنسانية في إطار عوالم الطاقة اللامحدودة، وهناك من يراه في بوتقة اتخاذ القرار،

وهناك من يتعامل معه في إطار الرؤية الشرعية للمفهوم في مساحات المجتمع الملتمزم، وهناك من يتعامل معه فكرياً في إطار إزالة الأفكار لا الأجساد في العوالم الفكرية الصاخبة. ورأى سعيد (2008) بالتغيير بذل الإرادة الواعية لاستخراج الطاقة الكامنة في الأعماق في ظل برمجة ذاتية داخلية، تستهدف الصورة الواقعية في السلوك الفردي الاجتماعي، لإبداله بصورة منشودة في هذا السلوك في العقل الباطن (اللاشعور) كتمهيد لتفعيلها حراكاً عفويماً مباشراً في الحياة الفردية والاجتماعية. ويقصد بالتغيير في مجال التربية قيام المدير الفعال بإسهام مهم في المدرسة عندما يحدث تغييراً مرئياً ومرغوباً في المدرسة التي يديرها، ويمكن تحقيق هذا التغيير بعدة طرق متعددة، وقد يشمل التغيير المنهاج أو البيئة التعليمية أو سلوك المعلم أو جميعها معاً. ويعتقد (فيفر ودونلاب، 1997) أنه مهما تكن الوسائل المستخدمة فإن تغيير الظروف والإجراءات هو في الغالب حصيلة سلسلة من النشاطات. فالأعمال التي يقوم بها المديرون ضمن دورهم كعوامل تغيير تؤثر في حياتهم بصرف النظر عما إذا كان المعلمون مبتدئين أو في منتصف حياتهم المهنية أو معلمين قديمين في أوج عطائهم.

وبناء على ما تقدم، ترى الباحثة التغيير بأنه عمل جماعي مقصود لإحداث التكيف والتفاعل في سلوك الأفراد وهياكل التنظيم ونظم الأداء وتقييمها بهدف التأقلم مع البيئة المحيطة.

وتعرف إدارة التغيير بأنها أي عملية تبديل أو تعديل أو إلغاء أو إضافة مخطط لها في بعض أهداف وسياسات المؤسسات أو قيم واتجاهات الأفراد والجماعات أو في الإمكانيات والموارد المتاحة لها أو في أساليب وطرق العمل ووسائله ويستجيب لها المديرون بأشكال وطرق مختلفة لغرض زيادة فاعلية أداء هذه المؤسسات وتحقيق كفاءتها (اللوذي، 1998). كما تعرف بأنها إدارة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والمادية والفنية والتقنية المتاحة للمؤسسة التعليمية (عماد الدين، 2003).

ولتحقيق ذلك يجب تطوير مدير المدرسة من مدير تنفيذي إلى قائد تربوي مسؤول عن إدارة التغيير في مدرسته وتحقيق النمو المهني للعاملين معه والاستخدام الفعال للمنهاج ولمصادر التعلم وبناء روابط متينة بين المدرسة والمجتمع المحلي.

## مسوغات إدارة التغيير

تزداد مسوغات الحاجة إلى التغيير عندما لا تكون الأساليب والممارسات مناسبة للأهداف المتوخاة، لأن الزمن قد تجاوزها أو لأنها لم تكن مناسبة أصلاً في أي وقت مضى، هنا تزداد دواعي التغيير وتصبح أكثر إلحاحاً عما كانت عليه من أي وقت مضى لأنه إذا كان ثمن التغيير باهظاً فإن ثمن عدم التغيير يزداد فداحة ومن دواعي التغيير كما يرى سوريش (Suresh, 2001) :

1. العولمة وما فرضته من تحديات اقتصادية وسياسية وثقافية واجتماعية على المجتمعات والدول.
2. الثورة العلمية والتكنولوجية والصناعية التي تفرض التغيير على كل المجتمعات والدول من حيث إعادة بناء شاملة في كافة المجالات.
3. تسارع المتغيرات العالمية والإقليمية التي فرضت واقعاً لا بد للدول أن تسارع بالتعامل الواعي معه بما يحمي مصالح شعوبها.

ويرى نشوان (2000) أنه في ضوء الحاجة إلى توجهات جديدة في العالم العربي والتي لم تشهد تغييراً خلال فترة التسعينيات أو الثمانينيات من القرن العشرين، والذي يشهد تطورات سريعة في كافة المجالات، كان لا بد من وجود مبررات للتغيير في التربية العربية لمواكبة التطورات والتغيرات العالمية، ولتقليص الفجوة بين هذه الدول والذي أصبح يشكل عبئاً كبيراً على العملية التعليمية في ظل عدم الحاجات الضرورية بحجم تزايد عدد الطلبة، وثورة المعلومات وما أحدثت من تغيير في حياة الإنسان والتكنولوجيا الإدارية والتي أصبح يعتمد عليها الفكر الإداري المعاصر في تطبيق المعرفة في الأغراض العلمية، والأساليب الإدارية الحديثة، حيث يبرز في القرن الحالي العديد من الأساليب الإدارية الحديثة والتي زادت من فعالية الإدارة في أداء مهماتها وتطويرها. كما يرى نيكولاس (Nickols, 2004) أن الدواعي التي ينشأ منها

التغيير عديدة منها: المجتمع سواء أكان أيديولوجياً أم اجتماعياً أم تكنولوجياً والضرورات والحاجات والتطلعات، والضغط الخارجية.

### أهداف إدارة التغيير

تختلف أهداف التغيير حسب طبيعته ونوعه ومداه ومكانه وزمانه والظروف التي قادت إليه، ويرى الزهراني (1996) إنه من الصعب تحديد أهداف عامة لكل أنواع التغيير المخطط، إلا أنه من الممكن تحديد الأهداف الوشيكة له في التالي: تغيير في الاتجاهات، وتغيير في السلوك، وتغيير في الاتجاهات والسلوك معاً، والتغيير في المعايير والقيم السائدة بالمؤسسة.

1- وهناك العديد من الأهداف العامة للتغيير أشار إليها سيز لافي ووالاس ( Szilagyi & Wallace, 1991) والمتمثلة في زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع بيئتها، وإحداث تغيير في المعارف والمهارات والاتجاهات والعمليات السلوكية وتصميم الوظائف وهيكلة المنظمة، وتحقيق التكامل الأمثل بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية.

أما التغيير في المؤسسات التربوية فيرى فيليه والسيد (2005) أنه يهدف إلى إحداث التغيير الإيجابي بالمجمل بالقيم العلمية والتربوية والأخلاقية لتجويد مخرجات الإدارة التربوية، ودفع الواقع وإثراؤه بالجديد علمياً وفكرياً وتكنولوجياً، ومساعدة الإدارة على تلبية متطلبات التجديد الذاتي ومواجهة المشكلات الإدارية بشكل جدي، ومساعدة الإدارة على تلبية حاجات المجتمع واستيعاب معطيات ثقافة العصر المطردة والمتراكمة.

### خصائص إدارة التغيير

تتصف إدارة التغيير بعدة خصائص ذكرها حمادات (2007) على النحو الآتي:

1- الاستهدافية: وتتجه إلى تحقيق هدف وإلى غاية معلومة وموافق عليها ومقبولة من قوى التغيير.

2- الواقعية: وأن تكون مرتبطة بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة.

- 3- التوافقية: يجب أن يكون هناك قدر من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.
- 4- الفاعلية: أي تملك المقدرة على التحرك بحرية مناسبة والتأثير في الآخرين.
- 5- المشاركة: تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي من خلال المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير.
- 6- الشرعية: بمعنى أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية الأخلاقية.
- 7- الإصلاح: بمعنى أن تسعى إدارة التغيير نحو إصلاح ما هو قائم.
- 8- الترشيح في النفقات: يجب أن يخضع كل قرار وكل تصرف لاعتبارات التكلفة المادية.
- 9- المقدرة على التطوير والابتكار.
- 10- المقدرة على التكيف السريع مع الأحداث.

وتشير عماد الدين (2003) إلى مجموعة من الخصائص المطلوب توافرها لدى القائمين على إدارة التغيير في المؤسسات التربوية من أهمها:

1. توافر إدارة جادة تسعى لإحداث التغيير من منطلق استيعاب القيادة الواعي لمعطيات الحاضر واقتناعها بضرورة التغيير ومسوغاته.
2. امتلاك القدرة على المبادأة والإبداع والابتكار لإحداث التغيير والتطوير في جميع عناصر المؤسسة التعليمية وكافة فعالياتها.
3. القدرة على توفير المناخ الملائم للتغيير ووضع استراتيجيات لإحداثه وتطبيقها ومتابعة تنفيذها.
4. الارتقاء بقدرات المؤسسة لتكون قادرة على مواجهة المستجدات المتلاحقة واستيعاب متطلباتها والتعامل معها.

## استراتيجيات التغيير

يتفق كل من اللوزي (1998) ، وعبوي (2006)، وكنج واندرسون ( King & Anderson, 2004). على أن هناك ثلاث استراتيجيات رئيسية للتدخل وإحداث التغيير هي:

1. استراتيجية الاسترشاد والتطبيق: وتقوم على افتراضات عقلانية مؤداها أن الناس تطبق ما يحقق مصالحهم إذا ما شرح لهم ذلك، ويقوم هذا المدخل على استخدام ونشر وتبادل المعلومات لاتخاذ القرار، بافتراض أن الاختيار الرشيد للأفراد هو أكثر الطرق كفاءة.

2. استراتيجية القيم (إعادة التعليم): وتقوم على الاعتراف بحاجات الأفراد في المنظمة وبالقيم القائمة والمركز والجاه والطموحات، وما لهذه القيم من تأثيرات قوية على سلوك الأفراد والأداء.

3. استراتيجية تطبيق القوة والقهر والإذعان: وتتضمن إرغام الأفراد على إحداث التغيير وترى الشريفة (2004) أن الاستراتيجيات التي يتم عبرها التغيير هي:

1- استراتيجية التغيير التجريبية - العقلانية والتي تعمل على إيجاد وربط بين معطيات البحث التربوي، والممارسة العملية وتناول التغيير المخطط الذي يستخدم إنتاج المعرفة.

2- استراتيجية تغيير السلطة وهي التي تستخدم العقوبات المادية والمعنوية للحصول على إذعان العاملين.

3- استراتيجية التغيير المعيارية والتي تعمل من خلال الأفكار وتطويرها من خارج النظام.

## معوقات التغيير

هناك عدد من المعوقات التي تقف في وجه عمليات التغيير منها لخصها حمادات

(2007) في :

1. معوقات تنظيمية: وترتبط بالهيكل التنظيمية.

2. معوقات سلوكية: وتتعلق بمدى قبول العاملين بالتغيير الجديد.
3. معوقات فنية: وترتبط بالتقنية المستخدمة والإمكانات والموارد.
4. معوقات اجتماعية: وتتعلق بالبيئة الثقافية والحضارية للمجتمع.
5. معوقات اقتصادية: وتتعلق بطريقة توزيع الموارد.

ويرى بريور وآخرون (Pryor et al., 2008) أن هناك معوقات أخرى لإدارة التغيير أهمها أن التغيير يعني عدم التأكد، والتخوف من نتائج التغيير، ليس من السهل على الأفراد تقبل مهارات جديدة تحمل مسؤوليات جديدة ومختلفة، والتخوف من جانب الأفراد أو الجماعات على مكانتهم في التنظيم، والتخوف من الآثار التنظيمية الناجمة عن التغيير، والتخوف الناشئ من عدم معرفة طبيعة التغيير والأهداف التي يسعى إليها.

ويرى تودور (Tudor, 2014) أن أسباب مقاومة التغيير قد تكون الخوف من عدم المقدرة على تطوير المهارات والسلوكيات المطلوبة للجديد، والتمسك بالأراء القديمة ورفض كل ما هو جديد، وضعف تجارب المديرين والتغيير الجديد، وتضارب المصالح، وتخلخل الثقة، وتباين الرغبات.

وترى الباحثة أن التغيير يُواجه بمقاومة كبيرة، نظراً لتضارب المصالح والخوف من فقدان السلطة، والرغبة في استمرار سياسات تخدم الفئة المسيطرة من المديرين.

### التميز التنظيمي

يُبنى التميز التنظيمي للأفراد والجماعات على المعلومات والحقائق التي تصف كل ما يجري داخل المنظمة وخارجها، والتعامل الواعي مع تلك المعلومات والحقائق لاستخراج المؤشرات الدالة على تقدم الأداء في مختلف مجالات النشاط، وتوقع المشكلات والتنبؤ بالفرص والمهددات (السلمي، 2002) ويركز على التطوير والتحسين بصفة مستمرة وليس فقط عند مواجهة بعض المشكلات أو العقبات (زايد، 2003).

ويتيح التميز التنظيمي للمنظمة أن تكون دائماً في موقف أفضل من المنافسين، وأن يكون لها السبق في تطوير المنتجات والخدمات ونظم الأداء بما يكفل لها التفوق في الوصول الأسرع إلى الأسواق وتوفير منافع ومميزات للعملاء لا يجاريها المنافسون (Gardner, 2009)، كما يؤسس إلى بناء العلاقات وتمييزها مع مختلف الطوائف والأطراف الذين ترتبط بهم المنظمة، ويكون من سمات التميز المقدر على استثمار وتوظيف تلك العلاقات في سبيل تعظيم فرص المنظمة للوصول إلى غاياتها وأهدافها (Meyer, 2005).

وأصبحت حالة التميز مرتكزاً رئيسياً في عالم الأعمال في تسعينيات القرن العشرين، وأصبح من أهم سمات الإدارة الحديثة السعي نحو التميز عبر تملك أدواته واستيفاء متطلباته. وتحتاج المنظمات للتميز في كامل أطوار دورة حياتها، فكلما انتقلت من مرحلة إلى أخرى أصبحت الحاجة للتميز أكثر عمقاً وضرورة، وأضحت الحاجة له تتكامل بين الأبعاد المادية والنوعية حتى تصل إلى قضايا الصورة الذهنية والسمعة الحسنة والشهرة.

وإن المفتاح الرئيس للتميز التنظيمي يكمن في تركيز المنظمات على جودة منتجاتها وخدماتها كخيار استراتيجي في ظل بيئة تنافسية، ويمر تميز المنتج أو الخدمة بأربعة مستويات هي:

1- مستوى الخدمة الأساسية التي يتقبل بها المستهلك وتلبي احتياجاته.

2- مستوى الخدمة المتوقعة ويتطابق مع ما يتوقعه المستهلك.

3- مستوى الخدمة الممتازة وهو أكبر مما يتوقعه المستهلك.

4- مستوى الخدمة المتميزة وهي خدمة فوق ما يتصوره المستهلك.

وبذلك فالخدمة فائقة التميز هي تقديم لمسة إضافية تتجاوز توقعات العميل، وتجعل المنظمة دائماً البديل الوحيد للمستهلكين المرتقبين بما يحقق التميز للمنظمات، وإن الخدمة

المتميزة أو المنتج المتميز لا يأتي مصادفة وإنما لا بد من التمهيد له بامتلاك مقدماته ومتطلباته المتعددة التي سبق الإشارة لها في توضيح عوامل النجاح الحرجة (Foley, 2005).

ويحدد أوكلاند (Oakland, 2001) أن للتميز أبعاداً أهمها القيادة والالتزام والثقافة والتخطيط الاستراتيجي والجودة والعمليات وأن البحث عن التميز التنظيمي دفع العديد من الشركات لإنشاء إدارات له تحل بمضمونها محل العديد من الإدارات المعينة ببعض القضايا السابقة مثل الجودة.

إن بيئة الأعمال اليوم تتميز بالسرعة والمرونة والدقة وسهولة العمل والكلفة المنخفضة لأداء الخدمة والمنتج، إن هذه المجموعة من الاحتياطات تحتاج إلى مجموعة محققة لها على سبيل المثال (Six Sigma)؛ التي يرى فيها ثاوانيا (Thawania, 2004) إحدى الأدوات المحققة للتميز التنظيمي، وفي ذات السياق لا بد من وضع مؤشرات أداء محددة تدعم تحقيق التميز التنظيمي (Boremann & Sammer, 2003)، ويرتبط التميز التنظيمي بتحقيق الميزة التنافسية بمعنى أن تكون الأفضل بين المنافسين في الأداء الاستراتيجي بأبعاده: التكلفة، الجودة، الاعتمادية، المرونة، والابتكار (Sharma & Kodali, 2008).

وبذلك فالتميز يحفظ للمنظمة مكانتها التي تعكس موقعها التنافسي المتميز بين بقية المنظمات، وله معادلة تعتمد في مكوناتها على القيادة، والموارد البشرية، والإدارة الاستراتيجية، والمستهلك، والسوق (زايد، 2003).

ويقصد بالتميز إحداث نقلة نوعية أو كمية في مستوى الطاقة التنظيمية نحو مزيد من الكفاية في الأداء والإنتاج (الزهري، 2000) ويعبر عن التحسين المستمر بإتباع أساليب علمية في العمل وعلاج المشكلات ودعم القرارات (إبراهيم، 2001)، وهو إعادة تشكيل المنظمة بشكل استراتيجي من خلال قيادة جديدة وثقافة تعمل على إيجاد قيمة ملموسة في العمل تحقق الأهداف بصورة تميزها عن غيرها من المنظمات (الرشيدي، 2010).

كما أن التميز التنظيمي حالة مقصودة ذات أهمية تتطرق من كونها تميز المنظمة عن مثيلاتها وتحقق التكامل الداخلي والانسجام الخارجي، ويؤثر في معتقدات وافتراسات المخططين عند بناء استراتيجياتهم وتساعد في التعرف على قيم الأفراد المطلوبة للتعامل مع البيئة والمنافسين (Martonsen et al., 2007)، ويتم ذلك في ضوء أن للتميز قيم إنسانية تؤثر في بناء استراتيجياته، ويشير تيلار (Taylor, 2009) إلى أن استراتيجيات التميز التي تركز على العملاء والتعلم المستمر ومشاركة الموظفين والمسؤولية الاجتماعية ذات صلة وثيقة بالقيم الإنسانية الفردية والتنظيمية.

وتمر عملية التميز التنظيمي حتى تحدث النقلة النوعية بمراحل أهمها على التوالي: خلق الرؤية وتحديد الأهداف، وتقييم خطة المنظمة والمقارنة المرجعية، والعملية الإبداعية، والتحول التنظيمي، والقياس والتحسين المستمرين، وتتضمن المرحلة الخامسة الالتزام المستمر بعملية التميز وتعزيز المركز التنافسي (Evanthia & Bohoris, 2009).

وللتميز مجموعة من الخصائص منها ما يتعلق بالمرونة وفرق العمل واستقلالية القرارات واعتماد منهجية الإبداع، وجميعها هادفة إلى إبقاء المنظمة بوضع تنافسي جيد وتزويدها بقدرات لمواجهة التحديات المستقبلية (Comm & Mathaisal, 2008)، وبذات الوقت فإن هناك مجموعة من العقبات التي تعترض تحقيق التميز وترتبط هذه العقبات بعوامل داخلية وأخرى خارجية (Evanthia & Bohoris, 2009).

وترى الباحثة أن مقومات التميز ونشر ثقافته يحتاج إلى إيجاد بيئة مدرسية تعاونية، يشارك فيها المعلمون والمديرون معاً لأجل تحسين جودة العمل المدرسي.

## ثانياً : الدراسات السابقة

### الدراسات ذات الصلة بإدارة التغيير

قام السليم (2014) بدراسة عنوانها "إدارة التغيير في المدارس الأردنية (تصور/ مقترح)"، وهدفت الدراسة إلى تعرف مفهوم إدارة وسيكولوجية التغيير، وتعرف مسوغات

وأهداف وخصائص واستراتيجيات ومعوقات التغيير، كما هدفت تعرف مفهوم الإدارة المدرسية والمهارات اللازمة لها، ودورها في إدارة التغيير، والتعرف إلى المفاهيم المرتبطة بأدوار مدير المدرسة في ضوء متطلبات إدارة التغيير، واستندت الدراسة إلى منهج تحليل الوثائق، وخلصت إلى تقديم مبادئ وافتراضات أساسية للتغيير التربوي الناجح تمهيداً للمبادرة بالتغيير في المدارس الأردنية مثل القبول بالتغيير والمشاركة الجماعية في إدارة التغيير.

وأجرى التركاوي (2014) دراسة عنوانها " واقع ثقافة التغيير في الجامعات الليبية "، وهدفت الدراسة إلى تعرف واقع ثقافة التغيير في جامعة عمر المختار من خلال أربعة أبعاد وهي (التعاون، الابتكار، التماسك، والفاعلية) كدراسة حالة من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام والبالغ عددهم (80)، كحصر شامل لمجتمع الدراسة وقد استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، وقام بنظير استبانته لتلائم هدف الدراسة، وتم التأكد من مصداقيتها ومعامل الثبات لها، حيث تم توزيع استبانته على أفراد مجتمع الدراسة، والمكونة من (20) فقرة موزعة على أربعة أبعاد، وتم استرجاع (68) استبانته صالحة للتحليل الإحصائي، وقد كشفت نتائج الدراسة أن واقع ثقافة التغيير بالجامعة جاء متوسطاً، كما بينت نتائج الدراسة أن مستوى كل من (التعاون، التماسك، والفاعلية) جاءت متوسطة، في حين تبين أن بُعد (الابتكار) جاء ضعيفاً.

أما جرادات (2013) فأجرى دراسة عنوانها " إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة حائل التعليمية"، وهدفت الدراسة إلى تعرف دور مدير المدرسة الثانوية في إدارة التغيير في منطقة حائل التعليمية، ومعرفة ما إذا كانت هناك فروق بين أفراد عينة البحث باختلاف المركز الوظيفي والمؤهل العلمي والخبرة العملية، واتبعت الدراسة المهج الوصفي، وقد تكونت عينة الدراسة من (1036) فرداً وزعت عليهم استبانته ترتبط بإدارة التغيير تكونت من (49) فقرة موزعة على (5) مجالات هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، اتخاذ القرارات، والتقويم، وقد استخدمت الأساليب الإحصائية اللازمة لتحليل البيانات وهي: المتوسط الحسابي، والنسب المئوية، وتحليل التباين الأحادي، ومعامل ارتباط بيرسون.

وخلصت النتائج إلى أن الدرجة الكلية لممارسة مديري المدارس الثانوية لإدارة التغيير كانت بدرجة عالية، وإن أكثر المجالات ممارسة هي التقييم، وأقلها مجال التنظيم، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في ممارسة مديري المدارس لمجالات إدارة التغيير وفقاً لتغيير المؤهل العلمي، والخبرة العملية، ووجود فروق دالة إحصائية وفقاً لتغيير المركز الوظيفي في مجال التنظيم بين المشرفين والمرشدين وكان اتجاه الفروق لصالح المشرفين التربويين. وكان من أهم توصيات البحث تنظيم وعقد الدورات التدريبية لزيادة فعالية مديري المدارس في إدارة التغيير داخل المدرسة.

أما دراسة مشاركة (2011) وعنوانها "استراتيجيات التغيير كمدخل لتحسين الأداء الجامعي (دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية)"، فهدفت إلى الكشف عن مدى استخدام استراتيجيات التغيير كمدخل لتحسين الأداء الجامعي، إضافة إلى استكشاف مدى تأثير استراتيجيات التغيير في مستوى الأداء الجامعي، وكذلك معرفة واقع استراتيجيات التغيير المستخدمة في التأثير على أداء الجامعات الفلسطينية، كما وهدفت إلى التعرف على مستوى الضغوط والمتغيرات البيئية التي تواجه الجامعات الفلسطينية وتؤثر على أدائها. استخدم الباحث لذلك المنهج الوصفي التحليلي، إذ تم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية طبقية، لتمثل المتغيرات الخاصة بالمؤهلات العلمية من دكتوراه وماجستير وبكالوريوس مأخوذة بنسبة (36%) من مجموع العاملين المشار إليهم في أربع جامعات فلسطينية، التي تتبع التعليم النظامي أو التقليدي، وقد استخدم الباحث لجمع البيانات اللازمة قائمة استقصاء مقننة، حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كانت على النحو التالي:

1. كلما ازدادت درجة الضغوط والمتغيرات البيئية تحسن مستوى الأداء الجامعي.
2. كلما زادت درجة أدوار ذوي العلاقة (الإدارة العليا، العاملين، والطلبة) ارتفع مستوى الأداء الجامعي.
3. كلما زاد مستوى الاستراتيجيات المستخدمة للتغيير ارتفع مستوى الأداء الجامعي.

وأجرى الشerman (2011) دراسة عنوانها "درجة إسهام المشرفين التربويين في إدارة التغيير وأسباب مقاومته من وجهة نظر المشرفين والمديرين في محافظة الكرك"، وهدفت الدراسة إلى تعرف درجة إسهام المشرفين التربويين في إدارة التغيير في محافظة الكرك، وأسباب مقاومته من وجهة نظر المشرفين والمديرين، وقد تكونت عينة الدراسة من (70) مشرفاً ومشرفة و(79) مديراً ومديرة، وقد بينت النتائج أن درجة إسهام المشرفين في إدارة التغيير كانت بدرجة عالية، واحتل مجال التدريب المرتبة الأولى، كما أظهرت الدراسة أن نقص المعلومات المتوافرة عن عملية التغيير، هي من أكثر أسباب مقاومة التغيير، كما بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة إسهام المشرفين في إدارة التغيير تعزى لمتغير النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي، أما متغير الخبرة فقد كانت الفروق لصالح أصحاب الخبرة (أكثر من 10 سنوات)، وقد أوصت الدراسة بضرورة استمرار المشرفين في الإسهام في عملية التغيير.

وهدفت دراسة صالح والحافظ (2011) وعنوانها " التغيير المنظمي وأثره في خلق الصراع المنظمي دراسة لآراء عينة من التدريسيين في جامعة الموصل" إلى التعرف على ما سوف يؤثر به التغيير على إمكانية نشوء الصراع المنظمي، والطرائق الملائمة لإدارته، بما يخدم نجاح عملية التغيير، وتوجيه الصراعات باتجاهات إيجابية تخدم تقدم المنظمة ونموها، وقد أجريت الدراسة على عينة من (54) مدرساً في جامعة الموصل، وتوصلت الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات لعل أبرزها، أن عمليات التغيير في أقسام المنظمة، والمنظمة ككل عمليات تتسم بالاستمرارية، إذ أن عدم وجود التغيير في المنظمات أمر من شأنه أن يؤدي إلى تراجعها وانهارها.

أما منصور (2010) فأجرى دراسة عنوانها "درجة ممارسة المديرين لمعايير إدارة التغيير في التعليم الأساسي (دراسة ميدانية في مدينة دمشق)"، وهدفت إلى معرفة درجة ممارسة مديريةية التعليم الأساسي في مدينة دمشق لمعايير إدارة التغيير وكذلك لمعرفة تأثير المتغيرات المستقلة (الجنس والعمر والحلقة التعليمية والخبرة والمؤهل العلمي). وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والاستبيان كأداة رئيسة في الإجابة عن الأسئلة والتحقق من فرضياته، تم تطبيق

الاستبيان على عينة مؤلفة من (200) معلماً ومعلمة في مدارس التعليم الأساسي بدمشق، وتم التوصل إلى عدة نتائج هي إن درجة ممارسة المديرين في مدارس التعليم الأساسي بمدينة دمشق لمعايير إدارة التغيير كانت جيدة. سواء بصورة كلية أو على مستوى كل معيار من المعايير، ولم يكن لمتغير الجنس تأثير ذو دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة، في حين أثر متغير الحلقة التعليمية في استجابات أفراد العينة، وكان التأثير لصالح الحلقة الثانية. كذلك أثر متغير الخبرة في استجابات أفراد العينة، وكان التأثير لصالح المجموعة الأكثر خبرة. كما أثر متغير العمر في استجابات أفراد العينة، وكان التأثير لصالح المجموعة الأكثر عمراً. وأثر أيضاً متغير المؤهل العلمي في استجابات أفراد العينة، وكان التأثير لصالح المجموعة الأكثر تأهيلاً.

وأجرى إبراهيم (2008) دراسة عنوانها "مهارات إدارة التغيير لدى مديري مدارس الثانوية في محافظة عدن"، وهدفت إلى معرفة مهارات إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية ومعرفة مدى توافر تلك المهارات لدى مديري مدارس الثانوية في محافظة عدن من وجهة نظر المعلمين، كما هدفت إلى معرفة مدى تأثير بعض المتغيرات (الجنس والمؤهل العلمي والخبرة العملية) للمعلمين على تقديراتهم لمدى توافر مهارات التغيير لدى مديري مدارس الثانوية في محافظة عدن، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة مكونة من (100) فقرة بعد التحكيم، موزعة على (8) مجالات تتعلق بمهارات إدارة التغيير (تطوير الرؤية المشتركة، بناء الاتفاق الجماعي، بناء ثقافة مشتركة، تقديم نموذج سلوكي يحتذى به، مراعاة الحاجات والفروق الفردية للعاملين، التحفيز الذهني والاستشارة الفكرية، توقع مستويات الأداء العليا وهيكل التغيير). وزعت الاستبانة على عينة عددها (240) من المعلمين العاملين في مدارس الثانوية في محافظة عدن، وبغرض تحليل ومناقشة النتائج تم استخدام الأساليب الإحصائية (المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري، النسبة المئوية، اختبار (ت) للعينات المستقلة، وتحليل التباين الأحادي). توصلت نتائج الدراسة إلى أن المؤشر العام لمدى توافر مهارات إدارة التغيير لدى مديري مدارس الثانوية في محافظة عدن من وجهة نظر المعلمين هو مؤشر يدل على عدم توافر هذه المهارات بالمستوى المطلوب، وبدرجة متوسطة (69%)، كما أظهرت نتائج الدراسة بأنه لا توجد فروق دالة إحصائية في تقديرات المعلمين لمدى توافر

مهارات إدارة التغيير لدى دارس الثانوية تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية.

وهدفت دراسة كريستوفر (Christopher, 2008) إلى بحث العلاقة بين النجاح في تحقيق التغيير التنظيمي وتحقيق المواعمة بين قيم المنظمة وثقافتها. وقد بينت نتائج الدراسة أن مقاومة التغيير التنظيمي سببها عدم تغيير الاستراتيجيات التنظيمية الحالية، كما تقترح الدراسة أن القيم لا تكون مجرد جزء لا يتجزأ من استراتيجيات التغيير التنظيمي، بل يمكن أن تكون حجر الأساس، وعليها يتوقف نجاح التغيير، كما أشارت نتائج الدراسة إلى أهمية التوفيق بين القيم الشخصية والتنظيمية، إذا ما أريد للمنظمة أن تستمر وأن تتطور وأن تبقى على قيد الحياة.

أما دراسة جونز وهيمان وكالان (Jones, Hobman & Callan, 2008) فقد هدفت الدراسة إلى فحص التأثير التنظيمي على مستوى تصورات الموظفين وردود الفعل تجاه إدارة التغيير التنظيمي، وتم إجراء مقابلات مع (61) موظفاً، لمعرفة الجوانب الإيجابية والسلبية لعملية التغيير، وأعرب المستجيبون عن وجود العديد من الجوانب والمواقف تجاه التغيير، في المملكة المتحدة. ووجود العديد من الصراعات والانقسامات في مواقع العمل، في حين ركز المديرون على التخطيط للتحديات، والمشاركة في عملية التغيير، وتفعيل دور الاتصال في إدارة التغيير، وقد أوضحت الدراسة ضرورة أن يؤخذ بعين الاعتبار الاحتياجات الخاصة للجماعات التنظيمية للتحقيق الناجح والفاعل المؤثر في التغيير التنظيمي.

وهدفت دراسة جونج (Jung, 2008) إلى إلقاء نظرة شاملة على دينامية عوامل التغيير باستخدام نموذج يجمع بين المحتوى والعملية والسمات الفردية لبرامج التغيير، وذلك في الولايات المتحدة الأمريكية وكوريا، وقد تألفت العينة من (264) موظفاً في الولايات المتحدة، و (280) موظفاً في كوريا. وقد وزع عليها استبياناً يؤكد على التأثير الإيجابي أو السلبي للهيكل التنظيمي الجديد الذي يوضح مفهوم السلطة ويقضي على ازدواجية المهام وقد بينت الدراسة أن العوامل المؤثرة في التغيير هي: الدعم التنظيمي، وتصورات زملاء العمل، والمشاركة، ونوعية المعلومات، والاستعداد للتغيير، والرضا الوظيفي، والالتزام العاطفي، وقد كانت النتائج إيجابية،

وهذا ما يبين أن التغيير له ما يبرره، ولم يكن هناك اختلاف في تصورات الأفراد نحو التغيير باختلاف الثقافات، وباختلاف النوع الاجتماعي.

أما دراسة كامران (Kamran, 2008) عنوانها "مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي"، فهدفت الدراسة إلى تقصي أسباب مقاومة العاملين للتغيير كونها أبرز المشكلات والأخطار الرئيسية التي تهدد نجاح برنامج التغيير، كما أن المقاومة قد نقشل التغيير وقد يتم تغيير البرنامج، وهنا يجب الانتباه إلى الصراع التنظيمي بين المنظمة والعاملين، وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف لإدارة التغيير، إذا كان هدف المنظمة هي البقاء على قيد الحياة، لذلك لا بد من مراقبة الجودة، وزيادة الإنتاجية، وتقليل التكاليف، والتركيز على التطوير والابتكار، وبالتالي تتحقق أهداف الفرد وأهداف المنظمة، وتقليل المقاومة، والاستفادة من الموظفين بكفاءة فعالية، إذ أنه يجب وضع نظام حوافز مناسبة للعاملين لتحفيزهم نحو تحقيق أهداف المنظمة، مراقبة ومتابعة أداء العاملين، ورصد نتائج السلوك، وزيادة نسبة الرضا الوظيفي لديهم، وبالتالي التغلب على مقاومة العاملين.

وهدف دراسة مايكل (Michael, 2008) إلى مساعدة المديرين على التنفيذ الفعال لمبادرات التغيير، وقد أوضحت الدراسة ضرورة توفر الخبرة المهيأة كخطوة أساسية في إدارة التغيير وتنفيذه، وقد أظهرت النتائج أن أكثر العوامل التي قد تفشل الإدارة في عملية التغيير هي عدم إشراك العاملين في عملية التغيير، وعدم إتاحة الوقت الكافي لإجراء التغييرات، وضرورة أن يتم التغيير ضمن سلسلة من المراحل والخطوات، والسماح بقدر كاف من الزمن لكل مرحلة ليصبح التغيير مؤسسياً داخل المنظمة وقد أبدت النتائج ضرورة أن يتضمن التغيير العمليات التالية: التوجيه، والتمكين، والتحفيز، وبذلك سوف يفهم كبار المديرين لماذا تفشل عادة مبادرات التغيير، وكيفية التنفيذ الناجح لهذه المبادرات في المنظمة.

وأجرى وصوص (2006) دراسة هدفت معرفة درجة ممارسة إدارة التغيير لدى القادة الإداريين في مديريات التربية والتعليم التابعة لإقليم الشمال في الأردن والصعوبات التي تواجهها، وبيان أثر كل من المسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، والخبرة على ممارسة إدارة التغيير. وقد تم استخدام استبانة مكونة من (66) فقرة لجمع البيانات من عينة قوامها (192) قائداً تربوياً وقد

خلصت الدراسة إلى أن تقديرات أفراد العينة على مجالات ممارسة إدارة التغيير قد تراوحت ما بين العالية والمتوسطة، واحتل مجال الإدارة التربوية المرتبة الأولى، يليه مجال إعداد وتدريب المعلمين، أما مجال المناهج والكتب المدرسية فقد احتل المرتبة الأخيرة، وقد أوضحت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة الماجستير، والمسمى الوظيفي لصالح المديرين، والخبرة لصالح أصحاب الخبرة من (6-10) سنوات، وقد أوصت الدراسة بضرورة العمل على مراجعة التشريعات التربوية لتعديله بما يتلائم مع متطلبات التغيير.

وهدفت دراسة الغيلاني (2005) إلى التعرف على واقع إدارة التغيير في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، وقد تألفت عينة الدراسة من (100) موظف من العاملين بديوان عام الوزارة، وقد توصلت الدراسة إلى أن تقديرات عينة الدراسة على مجالات إدارة التغيير قد تراوحت ما بين المرتفعة والمتوسطة، وحصل مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على المرتبة الأولى يليه الأهداف والهيكل التنظيمية، كما بينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، ولمتغير المؤهل العلمي لصالح فئة حاملي أقل من بكالوريوس ومتغير الخبرة لصالح أصحاب الخبرة ما بين (5-10 سنوات) وعدم وجود فروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

وأجرت دروزة (2004) دراسة هدفت إلى التحقق من مدى اتخاذ مدير المدرسة للقرارات التطويرية وإحداث التغيير في البيئة المدرسية والطالب والمعلم والمنهاج، وقد تم استخدام استبانة لقياس قدرة المدير وقد طبقت على عينة عشوائية من مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في منطقة نابلس من فلسطين بلغت (26) مديراً ومديرة، وأظهرت النتائج أن مديري المدارس يتخذون القرارات بنسبة (83.2 %) وأن أعلى القرارات كانت متعلقة بالطلبة ثم المعلم ثم البيئة المدرسية، وأدنى القرارات كانت متعلقة بمجال المنهاج المدرسي، كما أظهرت الدراسة أن لسنوات الخبرة الطويلة (عشر سنوات فأكثر) أثراً على الإدارة المدرسية واتخاذ القرارات التطويرية.

وهدفت دراسة غريل (Grill, 2004) إلى التعرف على اتجاهات المديرين حول أهمية بعض العوامل الإدارية ودورها في تقليل درجة مقاومة العاملين لعملية التغيير، وقد تم استخدام

استبانة كأداة لجمع البيانات، وتم اختيار عينة شملت (259) مديراً في الإدارة العليا في (500) مؤسسة في الولايات المتحدة الأمريكية. ومن أبرز نتائج هذه الدراسة هو أن القيادة الفاعلة تعتبر من أهم العوامل الإدارية المساندة والداعمة للحد من ظاهرة مقاومة العاملين للتغيير، تلتها القيم الجوهرية التنظيمية، ثم نظم الاتصال الفعال، وبناء فرق العمل.

أما دراسة الرويلي (2003) فقد هدفت الدراسة إلى تقصي تصورات القادة التربويين في المملكة العربية السعودية لمدى توافر عناصر الإدارة المدرسية الفعالة، والكشف عن اتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي، وتكونت عينة الدراسة من (211) فرداً موزعين على إدارات التعليم من رؤساء أقسام ومشرفين تربويين ومديري مدارس، وقد كشفت الدراسة عن وجود اتجاهات إيجابية لدى أفراد العينة نحو التغيير وبدرجة عالية، كما بينت الدراسة وجود علاقات ارتباطية بين مجالات أداة عناصر الإدارة المدرسية واتجاهات القادة نحو التغيير التنظيمي، وكانت معاملات الارتباط متوسطة. كما أوضحت وجود علاقات ارتباطية قوية بين تقديرات أفراد العينة لمدى أهمية توافر عناصر الإدارة المدرسية الفعالة وتقديراتهم لاتجاهاتهم نحو التغيير على جميع مجالات الدراسة وعلى الأداة ككل، وقد أوصت الدراسة بتعزيز الاتجاهات الإيجابية نحو التغيير والتطوير في المؤسسات التربوية.

#### الدراسات ذات الصلة بثقافة التميز

هدفت دراسة المبيضين (2013) عنوانها "فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي وأثرها في التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن" إلى تعرف فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي وأثرها في التميز التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن. تم إجراء الدراسة على عينة من جميع الموظفين العاملين في المؤسسة للضمان الاجتماعي في الأردن، بواقع (260) موظفاً. وتم استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى وجود مستوى متوسط من فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي، بالإضافة إلى وجود مستوى مرتفع من التميز التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن، كما أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لفاعلية نظام

تقييم الأداء بمجالاته (التشريعات، والمشكلات والأهداف، والمعايير، والقائمين على عملية التقييم) في التميز التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن. وأوصت الدراسة بضرورة إجراء ورشات عمل وتوزيع نشرات تعريفية للعاملين في المنظمة لإيضاح مفهوم تقييم الأداء المؤسسي والخطوات الواجب إتباعها للحصول على درجة مرتفعة من التقييم، وبيان أهداف وأهمية تقييم الأداء والنتائج التي يحصل عليها الموظف والمنظمة من هذه العملية.

أما دراسة العزب والعنزي (2013) عنوانها "أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي - دراسة تطبيقية : مصلحة الجمارك السعودية" فهدفت تعرف أثر بعض وظائف إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي في الجمارك السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانته لغرض جمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من (631) مبحوثاً، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها : وجود أثر لوظائف إدارة الموارد البشرية في التميز التنظيمي، وأن وظائف إدارة الموارد البشرية تفسر ما مقداره (63.3%) من التباين في التميز التنظيمي، وفي ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج أوصت الدراسة بضرورة العمل على إيجاد ثقافة تنظيمية تعزز الاستخدام الأمثل والفعال لوظائف إدارة الموارد البشرية في البيئة التنظيمية، والارتقاء بهذه الوظائف إلى المستويات العليا المرغوب بها، من خلال تحقيق التوافق بين تصميم وتحليل العمل مع هياكلها التنظيمية، والعمل على تقديم الحوافز التشجيعية للعاملين، وتطوير إجراءات العمل بغية تحقيق التميز التنظيمي.

وهدفت دراسة الخرشة والزريقات ونور (2013) عنوانها " أثر عوامل التغيير على تحقيق التميز التنظيمي: شركة البوتاس العربية نموذجاً" إلى معرفة أثر عوامل التغيير في تحقيق التميز التنظيمي في شركة البوتاس العربية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (631) مبحوثاً، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها أن تصورات العاملين لعوامل التغيير كانت بدرجة متوسطة، وان تصوراتهم لمتغير التميز التنظيمي كانت مرتفعة، ووجود أثر لعوامل التغيير في التميز التنظيمي، وأن عوامل التغيير تفسر ما مقداره (63.6%) من التباين في التميز التنظيمي. وفي ضوء ما تم التوصل إليه

من نتائج أوصت الدراسة بضرورة العمل على تأسيس بيئة تنظيمية محفزة ومساندة للتميز التنظيمي، من خلال الاهتمام بعوامل التغيير التنظيمي داخل الشركة، وتوعية العاملين فيها بأهداف وأهمية التغيير التنظيمي والنتائج المترتبة على ذلك من خلال الدورات التدريبية وعقد المؤتمرات وورش العمل بغية تحقيق التميز التنظيمي.

وأجرى أبو قاعود والربابعة (2013) دراسة عنوانها " دور عوامل النجاح الحرجة (CSFs) في تحقيق التميز التنظيمي في شركات الأعمال: دراسة ميدانية على شركات الأدوية الأردنية من وجهة نظر الإدارة العليا"، وهدفت الدراسة إلى تعرف دور عوامل النجاح الحرجة (CSFs) في تحقيق التميز التنظيمي في شركات الأدوية الأردنية من وجهة نظر الإدارة العليا. وقد تم اختيار خمس شركات كبرى بعينه قصدية، ولتحقيق أهداف الدراسة وجمع البيانات حولها تم تطوير استبانته وزعت على من يشغلون وظائف الإدارة العليا، وبلغ عددهم (133) وظيفة، واستخدم في التحليل الإحصائي أساليب منها: (المتوسط الحسابي، التكرار، الارتباط، الانحدار المتعدد)، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها أن توافر عوامل النجاح الحرجة جاء بدرجة مرتفعة، ووجود دور لعوامل النجاح الحرجة في تحقيق التميز التنظيمي في شركات الأدوية الأردنية، وأن تلك العوامل تفسر ما مقداره (62.2%) من التباين في مستويات التميز التنظيمي لتلك الشركات.

أما دراسة الشورة والكساسبة (2011) عنوانها "مستوى تميز الخدمات الجوهرية والتكميلية والمحيط المادي في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر الطلبة"، فقد هدفت إلى تقييم مستوى تميز الخدمات التعليمية الجوهرية والتكميلية والمحيط المادي في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان من وجهة نظر الطلبة الدارسين فيها ومعرفة مدى وجود اختلاف في تقييمهم للتميز في تلك الخدمات يعزى للمتغيرات الديمغرافية، وتكونت العينة من طلبة المستوى الرابع لكلية الأعمال وطلبة الماجستير وتم اختيارهم بطريقة العينة القصدية ودخل ضمن عينة الدراسة (7) جامعات خاصة في العاصمة عمان حيث تم توزيع (351) استبانة، وبينت نتائج الدراسة أنه لا يوجد تميز في الخدمة التعليمية الجوهرية والتكميلية، بل يوجد تميز ملحوظ من قبل الطلبة

بالمحيط المادي للجامعة وأثبتت النتائج وجود علاقة بين العمر وتقييم التميز في الخدمة الجوهرية والمحيط المادي، وقدمت الدراسة توصيات منها التركيز على جوهر الخدمة التعليمية ومن ثم الخدمات الأخرى من خلال طرق وأساليب تدريسية متطورة، واستخدم التكنولوجيا الحديثة، الابتعاد عن طرق التلقين في التدريس وكذلك أخذ آراء الطلبة بشكل دوري للتأكد من تحقق المزايا التنافسية من خلال الخيار الاستراتيجي المتبع في الجامعة.

أما دراسة مجيد (2010) وعنوانها "أثر إدارة المعرفة على التميز التنظيمي : دراسة تطبيقية على الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم وسط الأردن"، فقد هدفت الدراسة تعرف أثر إدارة المعرفة على مستوى التميز التنظيمي في الجامعات الأردنية في إقليم في الأردن. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام أداة الاستبانة لجمع لتحليل النتائج. بيانات الدراسة واستخدام برنامج (SPSS)، وتوصلت الدراسة إلى أن تصورات العاملين في الجامعات الأردنية لإدارة المعرفة كانت مرتفعة، كما كانت تصوراتهم للتميز التنظيمي مرتفعة أيضاً. كما أظهرت النتائج وجود أثر لأبعاد إدارة المعرفة على مستوى التميز التنظيمي.

وهدف دراسة تايلر (Taylor, 2009) عنوانها " مقارنة لنماذج التميز للقيم الأساسية في مواجهة القيم الإنسانية " إلى مقارنة للقيم الأساسية للنماذج التميز إزاء مواجهة القيم الإنسانية في (16) منظمة خدمية في هولندا، واعتمدت الدراسة في بياناتها على استبانة تم توزيعها على (212) مبحوثاً، ومن نتائج الدراسة التي استخدمت في تحليل بياناتها الأوساط الحسابية، والتحليل العملي يتضح أن مقارنة الاستجابات المعيارية مع نتيجة القيم الأساسية للنماذج التميز تؤكد وجود اختلافات معنوية بين ما هو قائم والقيم النمطية، وأن القيم الإنسانية تؤثر في استراتيجيات التميز التي تركز على العملاء، والتعلم المستمر والابتكار والتحسين والمسؤولية الاجتماعية وإشراك الموظفين.

### ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

أشارت الدراسات السابقة إلى أهمية إدارة التغيير وثقافة التميز، فاقترح السليم (2014) تصوراً لإدارة التغيير في المدارس الأردنية، ودرس التراكوي (2014) واقع ثقافة التغيير في

الجامعات الليبية، وتقصى جرادات (2013) إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية في السعودية، أما مشاركة (2011) فرأى استراتيجيات التغيير كمدخل لتحسين الأداء الجامعي في فلسطين، واهتم الشerman (2011) بدرجة إسهام المشرفين التربويين في إدارة التغيير وأسباب مقاومته، وفحص صالح والحافظ (2011) أثر التغيير المنظمي في خلق الصراع المنظمي في العراق، وبحث منصور (2010) في درجة ممارسة المديرين لمعايير إدارة التغيير في التعليم الأساسي في سوريا، وبحث الجرادات (2013) في إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية، وعلى غرار ه فقد درس إبراهيم (2008) مهارات إدارة التغيير لدى مديري مدارس الثانوية، أما كريستوفر (Christopher, 2008) فبحث العلاقة بين النجاح في تحقيق التغيير التنظيمي وتحقيق الموازنة بين قيم المنظمة وثقافتها. وفحص جونز وآخرون (Jones, et al., 2008) ، وألقى جونج (Jung, 2008)

نظرة شاملة على دينامية عوامل التغيير باستخدام نموذج يجمع بين المحتوى والعملية والسمات الفردية لبرامج التغيير، ودرس كامران (Kamran, 2008) أسباب مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي، وساعد مايكل (Michael, 2008) المديرين على التنفيذ الفعال لمبادرات التغيير، وتعرفت وصوص (2006) درجة ممارسة إدارة التغيير لدى القادة الإداريين، أما الغيلاني (2005) فتعرف على واقع إدارة التغيير في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، وتحققت دروزة (2004) من مدى اتخاذ مدير المدرسة للقرارات التطويرية وإحداث التغيير في البيئة المدرسية والطالب والمعلم والمنهاج، وبحث غريل (Grill, 2004) في اتجاهات المديرين حول أهمية بعض العوامل الإدارية ودورها في تقليل درجة مقاومة العاملين لعملية التغيير، وتقصى الرويلي (2003) تصورات القادة التربويين لمدى توافر عناصر الإدارة المدرسية الفعالة، والكشف عن اتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي.

وفي مجال ثقافة التميز فقد قاس المبيضين (2013) فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي وأثرها في التميز التنظيمي، أما العزب والعنزي (2013) فبحث أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي، وتقصى الخرشة وآخرون (2013) أثر عوامل التغيير على

تحقيق التميز التنظيمي، وتعرف أبو قاعد والرابعة (2013) دور عوامل النجاح الحرجة في تحقيق التميز التنظيمي، وقاس الشورة والكسابية (2011) مستوى تميز الخدمات الجوهريّة والتكميلية والمحيط المادي، ودرس مجيد (2010) أثر إدارة المعرفة على التميز التنظيمي، وقارن تايلر (Taylor, 2009) نماذج التميز للقيم الأساسية في مواجهة القيم الإنسانية.

ومما تقدم يُلاحظ أن الدراسة الحالية تفرّدت ببحث العلاقة بين إدارة التغيير وثقافة التميز، والذي لم يسبق لأي دراسة أن تقصّت ذلك.

وقد تشابهت هذه الدراسة مع معظم الدراسات السابقة في بحث العلاقة بين أحد متغيري الدراسة (إدارة التغيير وثقافة التميز) في قضايا إدارية مؤثرة في السياق الإداري ضمن مستويات مختلفة.

وقد أفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة في :

- تتبع مفهومي إدارة التغيير وثقافة التميز في المنظمات الإدارية، وأهميته في البيئة التنظيمية.
- دراسة خصائص إدارة التغيير وثقافة التميز، مما مهّد للباحثة التعرف إلى ملامح الإطار النظري المتعلق بهما.
- بناء أداة جمع البيانات.
- بناء محوري إدارة التغيير وثقافة التميز في الدراسة، والمجالات التي يتضمنها، والفقرات التي يمكن أن يشملها كل مجال.
- حصر العلاقات التي تم بحثها مع إدارة التغيير أو ثقافة التميز، وتحديد العلاقات التي لم تُدرس.
- اختيار عنوان الدراسة، والمجتمع، والعينة، والمنهج، والمعالجات الإحصائية، وعرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل عرضاً للطرق التي اتبعتها الباحثة في تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، وبناء أداة الدراسة، وصدقها وثباتها، ووصف متغيرات الدراسة والأساليب الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات.

#### منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي منهجاً للدراسة، وذلك لملائمته لطبيعتها.

#### مجتمع الدراسة

يشمل مجتمع الدراسة جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية، وقد بلغ عددهم (539) وفق الإحصاءات الصادرة عن وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي 2014/2015.

#### عينة الدراسة

اختارت الباحثة عينة طبقية عشوائية تُمَثِّل عدد مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية، بلغت (225) مديراً ومديرة، وبنسبة (41.7%) من مجتمع مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية، وقد استجاب منهم (206)، وهم يشكلون العينة الحقيقية للدراسة، أي ما نسبته (38.2%) من مجتمع الدراسة، والجدول (1) يبين توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها المستقلة :

جدول (1): توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة

المتغير	التصنيف	التكرار	النسبة المئوية %
النوع الاجتماعي	ذكر	108	52.4
	أنثى	98	47.6
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	94	45.6
	أعلى من بكالوريوس	112	54.4
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	19	9.2
	من 5-10 سنوات	43	20.9
	أكثر من 10 سنوات	144	69.9
التخصص	علوم طبيعية	72	35.0
	علوم إنسانية	134	65.0
المجموع		206	100.0

أداة الدراسة

استخدمت الباحثة الاستبانة أداة لدراستها، وتضمنت الاستبانة محورين يتفرع كل محور

إلى عدد من المجالات، وكان المحور الأول هو إدارة التغيير، ومجالاته هي :

1. التخطيط.

2. التنظيم.

3. التوجيه والرقابة.

4. اتخاذ القرارات.

5. التقويم.

أما المحور الثاني فهو ثقافة التميز، ويتضمن المجالات الآتية :

1. تميز القيادة.

2. المرؤوسين.

3. تميز الاستراتيجية (التميز الاستراتيجي).

4. تميز الخدمات التعليمية.

وقد أعدت الباحثة الاستبانة وطوّرتها كأداة لجمع المعلومات، وذلك وفقاً لما يلي:

1. مراجعة الإطار النظري ذي الصلة بإدارة التغيير وثقافة التميز.

2. مراجعة الدراسات المنشورة والمقالات التي بحثت في إدارة التغيير وثقافة التميز مثل السليم

(2014)، وجرادات (2013)، والشورة والكسابية (2011)، ومجيد (2010)، وقد تكونت

الاستبانة من جزأين :

الجزء الأول : ويشمل المعلومات الشخصية عن المدير الذي أجاب عن فقرات الإستبانة.

الجزء الثاني: ويتكون من (72) فقرة، موزعة على محورين وتسعة مجالات، يتم الاستجابة عن

هذه الفقرات من خلال تدرّج على شاكلة ليكرت الخماسي، يبدأ بدرجة كبيرة جداً وتُعطى (5)

درجات، ثم كبيرة وتُعطى (4) درجات، ثم متوسطة وتُعطى (3) درجات، ثم قليلة وتُعطى

درجتين، وينتهي بقليلة جداً وتعطى درجة واحدة فقط.

#### صدق أداة الدراسة

عُرِضت أداة الدراسة على (6) محكمين متخصصين في التربية والإدارة التربوية،

(ملحق 2)، وقد طُلب منهم إبداء الرأي في فقرات الاستبانة من حيث صياغتها وسلامتها

اللغوية، ومدى ارتباطها في المجال الذي تنتمي إليه، إما بالموافقة عليها أو تعديل صياغتها أو

حذفها لعدم أهميتها، وقد رأى المحكمون بوضع تعريف مصطلحي لإدارة التغيير وثقافة التميز

في مقدمة أداة الدراسة، وضرورة استبدال كلمة الجنس بكلمة النوع الاجتماعي، وتغيير

(ماجستير فأعلى) بـ (أعلى من بكالوريوس) ضمن فئات متغير المؤهل العلمي، وإعادة صياغة

فقرات مجال تميز القيادة، وإجراء تعديلات لغوية على عدد من الفقرات، وفصل بعض الفقرات إلى فقرتين لازدواجية الهدف والفكرة، ولقد تم الأخذ برأي الأغلبية (4 من 6) في عملية التحكيم، وبذلك يكون قد تحقق صدق المحتوى للاستبانة، وأصبحت في شكلها النهائي (ملحق 1).

### ثبات أداة الدراسة

حُسب معامل ثبات أداة الدراسة، باستخدام معادلة كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha ، والجدول (2) يبين معاملات الثبات لمجالات أداة الدراسة ومحوريها.

### جدول (2): معاملات الثبات لمجالات إدارة التغيير وثقافة التميز

معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا	عدد الفقرات	المجال	الرقم
0.883	12	التخطيط	1
0.704	10	التنظيم	2
0.796	11	التوجيه والرقابة	3
0.834	9	اتخاذ القرارات	4
0.843	7	التقويم	5
0.943	49	الثبات الكلي لإدارة التغيير	
0.862	6	تميز القيادة	1
0.729	6	المرؤوسين	2
0.797	6	تميز الاستراتيجية (التميز الاستراتيجي)	3
0.784	5	تميز الخدمات التعليمية	4
0.918	23	الثبات الكلي لثقافة التميز	

يتضح من الجدول رقم (2) أن معاملات الثبات لمحوري الاستبانة ومجالاتها تراوحت بين (0.704 - 0.943) ، وهو معاملات ثبات مرتفعة وتفي بأغراض البحث العلمي.

## إجراءات الدراسة

لقد تم إجراء هذه الدراسة وفق الخطوات الآتية:

- إعداد أداة الدراسة بشكلها النهائي.
- تحديد أفراد عينة الدراسة من المديرين والمديرات.
- الحصول على تسهيل مهمة الباحثة من كلية الدراسات العليا ووزارة التربية والتعليم.
- توزيع الاستبانة على عينة الدراسة من مديرين ومديرات، واسترجاعها، إذ تم توزيع (225) استبانة، وتم استرجاع (210) منها، وتم استبعاد (4)؛ إما لعدم اكتمال البيانات المطلوبة المتعلقة بالمستجيب أو لنمطية الاستجابة، وبقي (206) استبانة صالحة للتحليل، وهي التي شكلت عينة الدراسة.
- إدخال البيانات إلى الحاسب ومعالجتها إحصائياً باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).
- استخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها، ومقارنتها مع الدراسات السابقة، واقتراح التوصيات المناسبة.

## متغيرات الدراسة

تضمنت الدراسة المتغيرات الآتية:

### أ- المتغيرات المستقلة:

- النوع الاجتماعي: وله فئتان: (ذكر، أنثى)
- المؤهل العلمي: وله فئتان: (بكالوريوس فأقل، أعلى من بكالوريوس)
- الخبرة: وله ثلاث فئات (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

- التخصص : وله فئتان: (علوم طبيعية، علوم إنسانية)

#### ب- المتغير التابع:

ويتمثل في استجابات المديرين والمديرات على فقرات أداة الدراسة من إدارة تغيير وثقافة تميز.

#### المعالجات الإحصائية

بعد تفرغ إجابات أفراد العينة تمّ ترميزها وإدخال البيانات باستخدام الحاسب وعولجت إحصائياً باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) ومن المعالجات الإحصائية المستخدمة:

1. التكرارات والنسب المئوية والمتوسّطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لتقدير الوزن النسبي لمجالات الاستبانة ومحوريها.

2. اختبار " ت " لعينة واحدة (One Sample T-test)، لفحص الفرضية المتعلقة بمقارنة مستوى إدارة التغيير وثقافة التميز بالمعيار المقبول تربوياً.

3. اختبار "ت" لعينتين مستقلتين (Independent T-test)، لفحص الفرضيات المتعلقة بالنوع، والمؤهل العلمي، والتخصص.

4. تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، لفحص الفرضية المتعلقة بالخبرة.

5. اختبار شيفيه للمقارنة البعدية Scheffe Post Hoc test، لتعرف مصدر الفروق في المجالات التي رُفضت فرضياتها بعد استخدام تحليل التباين الأحادي.

6. اختبار معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient.

7. معادلة كرونباخ - ألفا (Alpha-Cronbach)، لحساب الاتساق الداخلي لفقرات أداة الدراسة ومحوريها ومجالاتها.

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

عرض هذا الفصل نتائج الدراسة وفقاً لأسئلتها وفرضياتها

أولاً : النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة

أ. النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

ما درجة إدارة التغيير في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين والمديرات؟

وللإجابة عن السؤال الأول، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمجالات إدارة التغيير، وقدرت الباحثة درجة إدارة التغيير وثقافة التميز وفقاً للمقياس الآتي:

(4.21 فأكثر) = مرتفعة جداً

(4.20-3.41) = مرتفعة

(3.40-2.61) = متوسطة

(2.60-1.81) = منخفضة

(أقل من 1.81) = منخفضة جداً. (بسطامي، 2013)

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات إدارة التغيير في المدارس الحكومية الثانوية

التسلسل	الترتيب	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة إدارة التغيير
1	2	التنظيم	4.47	0.28	مرتفعة جداً
2	4	اتخاذ القرارات	4.41	0.36	مرتفعة جداً
3	5	التقويم	4.33	0.38	مرتفعة جداً
4	3	التوجيه والرقابة	4.31	0.30	مرتفعة جداً
5	1	التخطيط	4.29	0.38	مرتفعة جداً
		<b>الدرجة الكلية لمجالات إدارة التغيير في المدارس الحكومية الثانوية</b>	<b>4.36</b>	<b>0.28</b>	<b>مرتفعة جداً</b>

يتضح من الجدول (3) أن درجة إدارة التغيير في المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية من جهات نظر أفراد العينة، قد أتت بمتوسط (4.36) وانحراف معياري (0.28) على الدرجة الكلية للمجالات، وهذا يدل على درجة مرتفعة جداً لإدارة التغيير، في حين تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على مجالات إدارة التغيير بين (4.29-4.47)، وهي متوسطات استجابات تشير إلى درجة مرتفعة جداً في جميع مجالات إدارة التغيير. وفيما يتعلق بترتيب المجالات فقد حصل مجال التنظيم على الترتيب الأول وبمتوسط حسابي (4.47)، بينما حقق مجال اتخاذ القرارات الترتيب الثاني وبمتوسط حسابي (4.41)، ومجال التقويم على الترتيب الثالث وبمتوسط حسابي (4.33)، وأتى مجال التوجيه والرقابة في الترتيب الرابع وبمتوسط حسابي (4.31)، أما مجال التخطيط فكان في الترتيب الخامس والأخير، وبمتوسط حسابي (4.29).

واختبرت الباحثة السؤال الأول باستخدام اختبار (ت) لعينة واحدة (One Sample T-test)، إذ قارنت الباحثة درجة إدارة التغيير بالمعيار (4) للتعرف على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية للاستجابات على إدارة التغيير والمعيار (4)، والجدول (4) يبين هذه النتائج.

جدول (4): نتائج اختبار (ت) لعينة واحدة لفحص دلالة الفروق في درجة إدارة التغيير (المعيار = 4)

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
التخطيط	4.29	0.38	11.005	*0.0001
التنظيم	4.47	0.28	23.637	*0.0001
التوجيه والرقابة	4.31	0.30	14.772	*0.0001
اتخاذ القرارات	4.41	0.36	16.101	*0.0001
التقويم	4.33	0.38	12.482	*0.0001
<b>الدرجة الكلية لمجالات إدارة التغيير</b>	<b>4.36</b>	<b>0.28</b>	<b>18.188</b>	<b>*0.0001</b>

\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، ودرجات حرية (205).

يشير الجدول (4) إلى وجود فروق في درجة إدارة التغيير مقارنة مع المعيار (4)، ولصالح مجالات إدارة التغيير، والدرجة الكلية له.

ب. النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

ما درجة ثقافة التميز في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين والمديرات؟

وللإجابة عن السؤال الثاني، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمجالات ثقافة التميز، ويوضح الجدول (5) نتائج الإجابة عن السؤال الثاني.

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات ثقافة التميز في المدارس الحكومية الثانوية

التسلسل	الترتيب	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة ثقافة التميز
1	1	تميز القيادة	4.37	0.43	مرتفعة جداً
2	4	تميز الخدمات التعليمية	4.31	0.38	مرتفعة جداً
3	2	المروءوسين	4.16	0.37	مرتفعة
4	3	تميز الاستراتيجية	4.14	0.45	مرتفعة
<b>الدرجة الكلية لمجالات ثقافة التميز في المدارس الحكومية الثانوية</b>					
			<b>4.24</b>	<b>0.34</b>	<b>مرتفعة جداً</b>

يبين الجدول (5) أن درجة ثقافة التميز في المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر أفراد العينة، حققت متوسط حسابي (4.24) وانحراف معياري (0.34) على الدرجة الكلية للمجالات، وهذا يشير إلى درجة مرتفعة جداً لثقافة التميز، في حين تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد الدراسة على مجالات ثقافة التميز بين (4.14-4.37)، وهي متوسطات استجابات تعني درجة مرتفعة جداً في مجالي تميز القيادة وتميز الخدمات التعليمية، ودرجة مرتفعة في مجالي المروءوسين وتميز الاستراتيجية.

وفيما يتعلق بترتيب المجالات فقد أتى مجال تميز القيادة في الترتيب الأول وبمتوسط حسابي (4.37)، بينما حقق مجال تميز الخدمات التعليمية الترتيب الثاني وبمتوسط حسابي (4.31)، وحقق مجال المروءوسين الترتيب الثالث وبمتوسط حسابي (4.16)، وجاء مجال تميز الاستراتيجية في الترتيب الرابع والأخير، وبمتوسط حسابي (4.14).

واختبرت الباحثة السؤال الثاني باستخدام اختبار (ت) لعينة واحدة (One Sample T-test)، إذ اختارت الباحثة المعيار (4) لتعرف وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية للاستجابات على ثقافة التميز ومعيار أداة الدراسة (4)، والجدول (6) يبين هذه النتائج.

جدول (6): نتائج اختبار (ت) لعينة واحدة لفحص دلالة الفروق في درجة ثقافة التميز (المعيار  
 = 4)

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
تميز القيادة	4.37	0.43	12.276	*0.0001
المروءوسين	4.16	0.37	6.257	*0.0001
تميز الاستراتيجيات	4.14	0.45	4.370	*0.0001
تميز الخدمات التعليمية	4.31	0.38	11.684	*0.0001
الدرجة الكلية لمجالات ثقافة التميز	4.24	0.34	10.086	*0.0001

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، ودرجات حرية (205).

يتضح من الجدول (6) وجود فروق في درجة ثقافة التميز مقارنة مع المعيار (4)،  
 ولصالح مجالات ثقافة التميز، والدرجة الكلية لها.

ثانياً: النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

### 1. النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات  
 مجالات إدارة التغيير ومتوسطات ثقافة التميز في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات  
 شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين والمديرات، تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

ولفحص الفرضية، أُستخدم اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين (Independent T-test)  
 ونتائج الجدول (7) تبين ذلك.

جدول (7): نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في إدارة التغيير ومتوسطات ثقافة التميز من وجهات نظر المديرين والمديرات، تعزى لمتغير النوع الاجتماعي

المحور	المجال	ذكر (ن=108)		أنثى (ن=98)		قيمة ت	مستوى الدلالة
		المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
إدارة التغيير	التخطيط	4.38	0.31	4.19	0.42	3.701	*0.0001
	التنظيم	4.48	0.28	4.45	0.29	0.761	0.447
	التوجيه والرقابة	4.36	0.30	4.26	0.30	2.358	*0.019
	اتخاذ القرارات	4.45	0.37	4.35	0.35	1.957	0.052
	التقويم	4.38	0.36	4.28	0.41	1.979	*0.049
الدرجة الكلية لمجالات إدارة التغيير		4.41	0.27	4.30	0.28	2.768	*0.006
ثقافة التميز	تميز القيادة	4.45	0.34	4.28	0.50	2.868	*0.005
	المرؤوسين	4.19	0.41	4.13	0.33	1.099	0.273
	تميز الاستراتيجية	4.19	0.45	4.08	0.45	1.632	0.104
	تميز الخدمات التعليمية	4.31	0.36	4.31	0.40	0.011	0.991
	الدرجة الكلية لمجالات ثقافة التميز	4.28	0.32	4.20	0.36	1.801	0.073

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، ودرجات حرية (204).

يشير الجدول (7) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر المديرين والمديرات في مجالات إدارة التغيير ومجالات ثقافة التميز في المدارس الحكومية الثانوية، تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، في مجالات التنظيم، واتخاذ القرارات، والمرؤوسين، وتميز الاستراتيجية، وتميز الخدمات التعليمية، والدرجة الكلية لمجالات ثقافة التميز، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات وجهات نظرهم في مجالات التخطيط، والتوجيه والرقابة، والتقويم، والدرجة الكلية لمجالات إدارة التغيير، وتميز القيادة، ولصالح المديرين.

## 2. النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات مجالات إدارة التغيير ومتوسطات ثقافة التميز في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين والمديرات، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ولفحص الفرضية، أُستخدم اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين (Independent T-test) ونتائج الجدول (8) تبين ذلك.

جدول (8): نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في إدارة التغيير ومتوسطات ثقافة التميز من وجهات نظر المديرين والمديرات، تعزى لمتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة ت	أعلى من بكالوريوس (ن=112)		بكالوريوس فأقل (ن=94)		المجال	المحور
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط		
0.984	0.020	0.42	4.29	0.32	4.29	التخطيط	إدارة التغيير
0.914	0.108	0.32	4.47	0.23	4.47	التنظيم	
0.270	1.106	0.30	4.29	0.31	4.34	التوجيه والرقابة	
0.115	1.585	0.39	4.44	0.33	4.36	اتخاذ القرارات	
0.185	1.330	0.43	4.37	0.31	4.29	التقويم	
<b>0.739</b>	<b>0.334</b>	<b>0.32</b>	<b>4.36</b>	<b>0.22</b>	<b>4.35</b>	الدرجة الكلية لمجالات إدارة التغيير	
0.321	0.996	0.47	4.34	0.38	4.40	تميز القيادة	ثقافة التميز
0.676	0.419	0.37	4.17	0.37	4.15	المروّوسين	
0.096	1.675	0.41	4.18	0.48	4.08	تميز الاستراتيجية	
*0.032	2.195	0.41	4.36	0.32	4.24	تميز الخدمات التعليمية	
<b>0.385</b>	<b>0.870</b>	<b>0.35</b>	<b>4.26</b>	<b>0.33</b>	<b>4.22</b>	الدرجة الكلية لمجالات ثقافة التميز	

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، ودرجات حرية (204).

يتضح من الجدول (8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر المديرين والمديرات في مجالات إدارة التغيير

ومتوسطات ثقافة التميز في المدارس الحكومية الثانوية، تعزى لمتغير المؤهل العلمي، في مجالات التخطيط، والتنظيم، والتوجيه والرقابة، واتخاذ القرارات، والتقويم، والدرجة الكلية لإدارة التغيير، وتميز القيادة، والمرؤوسين، وتميز الاستراتيجية، والدرجة الكلية لمجالات ثقافة التميز، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات وجهات نظرهم في مجال تميز الخدمات التعليمية، ولصالح المديرين الذين يحملون مؤهل علمي أعلى من بكالوريوس.

### 3. النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات مجالات إدارة التغيير ومتوسطات ثقافة التميز في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين والمديرات، تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ولفحص الفرضية، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، ويشير الجدول (9) إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات إدارة التغيير ومتوسطات ثقافة التميز من وجهات نظر أفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة.

**جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات إدارة التغيير ومجالات ثقافة التميز من وجهات نظر المديرين والمديرات، تعزى لمتغير سنوات الخبرة**

المحور	المجال	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
إدارة التغيير	التخطيط	أقل من 5 سنوات	19	4.58	0.30
		من 5-10 سنوات	43	4.39	0.36
		أكثر من 10 سنوات	144	4.22	0.37
	التنظيم	أقل من 5 سنوات	19	4.64	0.24
		من 5-10 سنوات	43	4.48	0.23
		أكثر من 10 سنوات	144	4.44	0.30
المحور	المجال	الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري

0.41	4.43	19	أقل من 5 سنوات	التوجيه والرقابة	إدارة التغيير
0.26	4.41	43	من 5-10 سنوات		
0.29	4.27	144	أكثر من 10 سنوات		
0.31	4.65	19	أقل من 5 سنوات	اتخاذ القرارات	
0.44	4.38	43	من 5-10 سنوات		
0.33	4.38	144	أكثر من 10 سنوات		
0.27	4.35	19	أقل من 5 سنوات	التقويم	
0.32	4.52	43	من 5-10 سنوات		
0.40	4.27	144	أكثر من 10 سنوات		
0.28	4.54	19	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية لمجالات إدارة التغيير	
0.28	4.43	43	من 5-10 سنوات		
0.27	4.31	144	أكثر من 10 سنوات		
0.30	4.61	19	أقل من 5 سنوات	تميز القيادة	ثقافة التميز
0.47	4.52	43	من 5-10 سنوات		
0.41	4.29	144	أكثر من 10 سنوات		
0.30	4.11	19	أقل من 5 سنوات	المروّوسين	
0.38	4.30	43	من 5-10 سنوات		
0.37	4.13	144	أكثر من 10 سنوات		
0.28	4.45	19	أقل من 5 سنوات	تميز الاستراتيجية	
0.53	4.17	43	من 5-10 سنوات		
0.42	4.08	144	أكثر من 10 سنوات		
0.30	4.40	19	أقل من 5 سنوات	تميز الخدمات التعليمية	
0.47	4.38	43	من 5-10 سنوات		
0.35	4.27	144	أكثر من 10 سنوات		
0.28	4.39	19	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية لمجالات ثقافة التميز	
0.43	4.34	43	من 5-10 سنوات		
0.31	4.19	144	أكثر من 10 سنوات		

يشير الجدول (10) إلى نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في مجالات إدارة التغيير وثقافة التميز من وجهات نظر أفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة.

جدول (10): نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في مجالات إدارة التغيير ومجالات ثقافة التميز من وجهات نظر المديرين والمديرات، تعزى لمتغير سنوات الخبرة

المحور	المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
إدارة التغيير	التخطيط	بين المجموعات	2.808	2	1.404	10.879	*0.0001
		خلال المجموعات	26.200	203	0.129		
		المجموع	29.008	205			
	التنظيم	بين المجموعات	0.671	2	0.335	4.268	*0.015
		خلال المجموعات	15.951	203	0.079		
		المجموع	16.621	205			
	التوجيه والرقابة	بين المجموعات	0.950	2	0.475	5.453	*0.005
		خلال المجموعات	17.678	203	0.087		
		المجموع	18.627	205			
	اتخاذ القرارات	بين المجموعات	1.247	2	0.623	4.965	*0.008
		خلال المجموعات	25.483	203	0.126		
		المجموع	26.730	205			
التقويم	بين المجموعات	2.096	2	1.048	7.581	*0.001	
	خلال المجموعات	28.065	203	0.138			
	المجموع	30.161	205				
الدرجة الكلية لمجالات إدارة التغيير	بين المجموعات	1.143	2	0.572	7.622	*0.001	
	خلال المجموعات	15.221	203	0.075			
	المجموع	16.364	205				
ثقافة التميز	تميز القيادة	بين المجموعات	2.843	2	1.422	8.137	*0.0001
		خلال المجموعات	35.467	203	0.175		
		المجموع	38.310	205			
	المرؤوسين	بين المجموعات	1.070	2	0.535	3.955	*0.021
		خلال المجموعات	27.455	203	0.135		
		المجموع	28.524	205			

المحور	المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
ثقافة التميز	تميز الاستراتيجية	بين المجموعات	2.287	2	1.144	5.945	*0.003
		خلال المجموعات	39.056	203	0.192		
		المجموع	41.343	205			
	تميز الخدمات التعليمية	بين المجموعات	0.590	2	0.295	2.114	0.123
		خلال المجموعات	28.343	203	0.140		
		المجموع	28.933	205			
	الدرجة الكلية لمجالات ثقافة التميز	بين المجموعات	1.220	2	0.610	5.408	*0.005
		خلال المجموعات	22.896	203	0.113		
		المجموع	24.116	205			

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

يتضح من الجدول (10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر المديرين والمديرات في مجالات إدارة التغيير ومجالات ثقافة التميز، تعزى لمتغير سنوات الخبرة، في مجال تميز الخدمات التعليمية، بينما تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجاباتهم في مجالات التخطيط، والتنظيم، والتوجيه والرقابة، واتخاذ القرارات، والتقويم، والدرجة الكلية لمجالات إدارة التغيير، وتميز القيادة، والمرؤوسين، وتميز الاستراتيجية، والدرجة الكلية لمجالات ثقافة التميز، ولتعرف مصدر الفروق فقد أُستخدم اختبار شيفيه للمقارنة البعدية، وتوضح الجداول (11-20) نتائج المقارنة البعدية.

جدول (11): نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال التخطيط، وفق متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
أقل من 5 سنوات		0.192	*0.365
من 5-10 سنوات			*0.173
أكثر من 10 سنوات			

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

يشير الجدول (11) إلى وجود فرق دال إحصائياً في مجال التخطيط، بين فئتي سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات)، و(أكثر من 10 سنوات)، ولصالح (أقل من 5 سنوات)، وبين فئتي سنوات الخبرة (من 5-10 سنوات)، و(أكثر من 10 سنوات)، ولصالح (من 5-10 سنوات).

جدول (12): نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال التنظيم، وفق متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
أقل من 5 سنوات		0.163	*0.199
من 5-10 سنوات			0.036
أكثر من 10 سنوات			

\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

يشير الجدول (12) إلى وجود فرق دال إحصائياً في مجال التنظيم، بين فئتي سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات)، و(أكثر من 10 سنوات)، ولصالح (أقل من 5 سنوات).

جدول (13): نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال التوجيه والرقابة، وفق متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
أقل من 5 سنوات		0.018	0.160
من 5-10 سنوات			*0.142
أكثر من 10 سنوات			

\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

يشير الجدول (13) إلى وجود فرق دال إحصائياً في مجال التوجيه والرقابة، بين فئتي سنوات الخبرة (من 5-10 سنوات)، و(أكثر من 10 سنوات)، ولصالح (من 5-10 سنوات).

جدول (14): نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال اتخاذ القرارات، وفق متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
أقل من 5 سنوات		*0.269	*0.269
من 5-10 سنوات			0.001-
أكثر من 10 سنوات			

\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

يشير الجدول (14) إلى وجود فرق دال إحصائياً في مجال اتخاذ القرارات، بين الذين خبرتهم (أقل من 5 سنوات)، والذين خبرتهم (من 5-10 سنوات)، ولصالح (أقل من 5 سنوات)، وبين ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات)، وذوي الخبرة (أكثر من 10 سنوات)، ولصالح (أقل من 5 سنوات)

جدول (15): نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال التقويم، وفق متغير الخبرة

الخبرة	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
أقل من 5 سنوات		0.172-	0.080
من 5-10 سنوات			*0.251
أكثر من 10 سنوات			

\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

يشير الجدول (15) إلى وجود فرق دال إحصائياً في مجال التقويم، بين أصحاب سنوات الخبرة (من 5-10 سنوات)، وأصحاب سنوات الخبرة (أكثر من 10 سنوات) ولصالح (من 5-10 سنوات).

جدول (16): نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات الدرجة الكلية لإدارة التغيير، وفق متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
أقل من 5 سنوات		0.109	*0.227
من 5-10 سنوات			*0.117
أكثر من 10 سنوات			

\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

يشير الجدول (16) إلى وجود فرق دال إحصائياً في الدرجة الكلية لإدارة التغيير، بين أصحاب سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات)، وأصحاب سنوات الخبرة (أكثر من 10 سنوات)، ولصالح (أقل من 5 سنوات)، وبين أصحاب الخبرة (من 5-10 سنوات)، وأصحاب سنوات الخبرة (أكثر من 10 سنوات)، ولصالح (من 5-10 سنوات).

جدول (17): نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال تميز القيادة، وفق متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
أقل من 5 سنوات		0.086	*0.311
من 5-10 سنوات			*0.225
أكثر من 10 سنوات			

\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

يشير الجدول (17) إلى وجود فرق دال إحصائياً في مجال تميز القيادة، بين أصحاب سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات)، وأصحاب سنوات الخبرة (أكثر من 10 سنوات)، ولصالح (أقل من 5 سنوات)، وبين أصحاب سنوات الخبرة (من 5-10 سنوات)، وأصحاب سنوات الخبرة (أكثر من 10 سنوات)، ولصالح (من 5-10 سنوات).

جدول (18): نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال المرؤوسين، وفق متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
أقل من 5 سنوات		0.197-	0.023-
من 5-10 سنوات			*0.174
أكثر من 10 سنوات			

\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

يشير الجدول (18) إلى وجود فرق دال إحصائياً في مجال المرؤوسين، بين أصحاب سنوات الخبرة (من 5-10 سنوات)، وأصحاب الخبرة (أكثر من 10 سنوات)، ولصالح (من 5-10 سنوات).

جدول (19): نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال تميز الاستراتيجية، وفق متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
أقل من 5 سنوات		0.273	*0.363
من 5-10 سنوات			0.090
أكثر من 10 سنوات			

\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

يشير الجدول (19) إلى وجود فرق دال إحصائياً في مجال تميز الاستراتيجية، بين أصحاب سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات)، وأصحاب سنوات الخبرة (أكثر من 10 سنوات)، ولصالح (أقل من 5 سنوات).

جدول (20): نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات الدرجة الكلية لثقافة التميز، وفق متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
أقل من 5 سنوات		0.046	0.198
من 5-10 سنوات			*0.152
أكثر من 10 سنوات			

\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

يشير الجدول (20) إلى وجود فرق دال إحصائياً في الدرجة الكلية لثقافة التميز، بين أصحاب سنوات الخبرة (من 5-10 سنوات)، وأصحاب سنوات الخبرة (أكثر من 10 سنوات)، ولصالح (من 5-10 سنوات).

#### 4. النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات مجالات إدارة التغيير ومتوسطات ثقافة التميز في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين والمديرات، تعزى لمتغير التخصص.

ولفحص الفرضية، فقد استخدمت الباحثة اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين

(Independent t-test) ونتائج الجدول (21) تبين ذلك.

جدول (21): نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في إدارة التغيير وثقافة التميز من وجهات نظر المديرين والمديرات، تعزى لمتغير مجال التخصص

مستوى الدلالة	قيمة ت	علوم إنسانية (ن=134)		علوم طبيعية (ن=72)		المجال	المحور
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط		
*0.0001	5.510	0.41	4.39	0.20	4.10	التخطيط	إدارة التغيير
*0.002	3.180	0.29	4.51	0.25	4.38	التنظيم	
*0.0001	7.542	0.31	4.41	0.18	4.12	التوجيه والرقابة	
*0.0001	7.209	0.37	4.52	0.20	4.18	اتخاذ القرارات	
*0.0001	9.445	0.39	4.49	0.11	4.05	التقويم	
*0.0001	<b>7.956</b>	<b>0.30</b>	<b>4.46</b>	<b>0.10</b>	<b>4.17</b>	الدرجة الكلية لمجالات إدارة التغيير	
*0.0001	5.185	0.45	4.48	0.31	4.17	تميز القيادة	ثقافة التميز
*0.001	3.504	0.42	4.23	0.21	4.04	المروءوسين	
*0.0001	7.217	0.46	4.28	0.25	3.86	تميز الاستراتيجية	
*0.008	2.693	0.39	4.36	0.34	4.21	تميز الخدمات التعليمية	
*0.0001	<b>5.831</b>	<b>0.37</b>	<b>4.34</b>	<b>0.20</b>	<b>4.06</b>	الدرجة الكلية لمجالات ثقافة التميز	

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، ودرجات حرية (204).

يتضح من الجدول (21) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر المديرين والمديرات في مجالات إدارة التغيير وثقافة التميز في المدارس الحكومية الثانوية، تعزى لمتغير التخصص، ولصالح المديرين ذوي التخصص في العلوم الإنسانية.

## 5. النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين إدارة التغيير وثقافة التميز في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من جهات نظر المديرين والمديرات.

ولفحص الفرضية، استخدمت الباحثة اختبار معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient، ونتائج الجدول (22) تبين ذلك

جدول (22): نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين إدارة التغيير وثقافة التميز من جهات نظر المديرين والمديرات

مستوى الدلالة	قيمة ر	المناخ التنظيمي		التمكين الإداري	
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط
*0.00001	0.736	0.34	4.24	0.28	4.36

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

يتضح من الجدول (22) وجود علاقة إيجابية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين إدارة التغيير وثقافة التميز في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من جهات نظر المديرين والمديرات.

## الفصل الخامس

# مناقشة النتائج والتوصيات

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

يعرض هذا الفصل مناقشة النتائج، وفق التحليل الإحصائي لسؤالي الدراسة، وفرضياتها، إضافة إلى التوصيات التي تمت في ضوء نتائج هذه الدراسة.

#### أولاً : مناقشة النتائج المتعلقة بسؤالي الدراسة

##### أ. النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

ما درجة إدارة التغيير في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات؟

أشارت النتائج إلى أنّ درجة إدارة التغيير في المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات، قد جاءت بمتوسط (4.36) وانحراف معياري (0.28) على الدرجة الكلية للمجالات، وهذا يشير إلى درجة مرتفعة جداً لإدارة التغيير، في حين تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد الدراسة على المجالات بين (4.29-4.47)، وهي متوسطات استجابات تدل على درجة مرتفعة جداً في المجالات جميعها، كما أشارت النتائج أيضاً إلى وجود فروق في درجة إدارة التغيير مقارنة مع المعيار (4)، ولصالح مجالات إدارة التغيير، ودرجته الكلية.

وتعزو الباحثة تلك النتائج إلى أنّ وزارة التربية والتعليم تسعى إلى إحداث تغييرات كثيرة على الأداء الإداري المدرسي وخاصة ما يتعلق بأداء مديري المدارس، فأصبحت عملية التخطيط عملية غير تقليدية تستند إلى تحليل البيئة المدرسية والمتغيرات المحيطة بها، ومن ثم تحديد الأولويات التي يجب أخذها بعين الاعتبار، ووضع الخطط البديلة والعلاجية والوقائية، وذلك بمشاركة واسعة من المعلمين والمجتمع المحلي والمؤسسات ذات الصلة.

وعلى الصعيد الإنساني، يهتم مديرو المدارس بتكوين بيئة تنظيمية داعمة تساعد المعلمين على حفز طاقاتهم وتسخيرها فرادى أو جماعات في مصلحة المدرسة وطلبتها، كما يعمل المديرون على تكامل أدوار المعلمين ومهامهم في المدرسة، ويوزعونها بما يتفق مع رغبات المعلمين وتخصصاتهم.

وعلاوة على ذلك، فإنّ المديرين يمنحون الصلاحيات للمعلمين وفق طبيعة المهام لإنجازها، ويسعون إلى تمكينهم إدارياً وفنياً، مما يزود المعلمين بقوة إضافية للعمل وراحة وأمان، ويزيد من انتمايتهم للمدرسة ويكسبهم ثقة أكبر، كما أنّ ذلك يُحسّن العلاقات القائمة بين المديرين والمعلمين، ويرفع من مستوى العمل الجماعي والعمل بروح الفريق.

ويتابع مديرو المدارس أعمال المدرسة والمعلمين أولاً بأول ويوجهونها نحو أهداف المدرسة، في أجواء بعيدة عن تصيد الأخطاء أو التفتيش، وإنما الانتقال إلى مستويات أفضل من الأداء، ولذلك يستخدم المديرون أساليب مختلفة في تلك المتابعة، كما يقوم المديرون بحل المشكلات التي تنشأ بفعل طبيعة عملية التغيير التي تبناها المديرون في المدارس.

ويفيد المديرون أنهم يشعرون بمقاومة التغيير وعدم الرغبة في استخدام أساليب جديدة أو تقنيات عملاً بمبدأ بقاء القديم على قدمه، إلا أنّ هذه المقاومة تخف مع مشاركة أكبر من العاملين في المدرسة، مما يسهم في تحقيق فوائد أكبر في مصلحة المدرسة وكذلك مصالح العاملين.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة السليم (2014) في أنّ التغيير هو مشاركة جماعية من العاملين في المنظمة.

كما تتفق مع نتائج دراسة جرادات (2013) في حصول إدارة التغيير على درجة مرتفعة.

وتتفق أيضاً مع نتائج دراسة الشрман (2011) في الدرجة المرتفعة لإدارة التغيير وإسهام المشرفين فيها، وتتسجم أيضاً مع نتائج دراسة منصور (2010) التي رأت أن ممارسات المديرين في إدارة التغيير قد حققت مستوى جيد وإن لم يكن بدرجة مرتفعة جداً.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة جرادات (2013) في تحقيق إدارة التغيير لدرجة مرتفعة.

وانسجمت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة جونج (Jung, 2008) في النتائج الإيجابية لإدارة التغيير.

وتشابهت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة وصوص (2006) في حصول إدارة التغيير على درجة بين المتوسطة والمرتفعة.

كما تناغمت كذلك مع نتائج دراسة الغيلاني (2005) في تحقيق إدارة التغيير درجة متوسطة إلى مرتفعة.

كما تتفق مع نتائج دراسة دروزة (2004) في حصول إدارة التغيير على درجة مرتفعة جداً وفق المقياس المعتمد لتقدير إدارة التغيير في هذه الدراسة.

وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة التركاوي (2014) في تحقيق إدارة التغيير لدرجة متوسطة.

كما تختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة إبراهيم (2008) في توافر إدارة التغيير بدرجة متوسطة.

#### ب. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

ما درجة ثقافة التميز في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات؟

دلّت النتائج أن درجة ثقافة التميز في المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات، قد أتت بمتوسط (4.24) وانحراف معياري (0.34) على الدرجة الكلية للمجالات، وهذا يعني درجة مرتفعة جداً لثقافة التميز، في حين

تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد الدراسة على المجالات بين (4.14-4.37)، وهي متوسطات استجابات تدل على درجة مرتفعة جداً في مجالي تميز القيادة وتميز الخدمات التعليمية، ودرجة مرتفعة في مجالي المرؤوسين وتميز الاستراتيجية، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق في درجة ثقافة التميز مقارنة مع المعيار (4)، ولصالح مجالات ثقافة التميز، والدرجة الكلية لها.

وتفسر الباحثة تحقيق ثقافة التميز درجة مرتفعة جداً إلى أسباب منها قيام مديري المدارس الثانوية ومديراتها بتبني استراتيجيات واضحة للمدرسة متناغمة مع رؤية المدرسة ورسالتها تتيح لجميع أفراد أسرة المدرسة بالابتكار والإبداع، وتقديم أفكار خلاقة لتحسين مستوى المدرسة، كما يسعى المديرون إلى نشر ثقافة التحسين والتطوير المستمرين وممارساته. ووصولاً إلى مستوى أفضل للمدرسة، فإن المديرين يستثمرون مرافق المدرسة وإمكاناتها، لأجل أن يُفعل المعلمون قدراتهم ويحققون تقدماً في مجالات مختلفة مثل التدريب والمعرفة والتحصيل واكتساب خبرات عملية.

وتعزيزاً للتميز، فإنّ المديرين يفتحون أبواب النقاش والمشاركة والحوار أمام العاملين والطلبة لأجل تقديم خيارات واقتراحات لتطوير أداء المدرسة والعاملين والطلبة على حد سواء، كما أنهم يتقبلون المشاركات الخارجية من أولياء أمور ومؤسسات المجتمع المحلي بهدف الحصول على تغذية راجعة تُمكن المدرسة من بناء خططها الإدارية والعلاجية وحل مشكلاتها بما يخدم أهدافها وأهداف المجتمع المحلي، ويرفع من مستوى الخدمات التعليمية التي تقدمها المدرسة.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة المبيضين (2013) في وجود مستوى مرتفع من التميز.

وكذلك تتفق مع دراسة الخرشة وآخرين (2013) في التصورات المرتفعة للعاملين في متغير التميز التنظيمي.

واتفقت كذلك مع نتيجة دراسة مجيد (2010) في الدرجة المرتفعة للتميز في الجامعات الأردنية الخاصة.

بينما اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الشورة والكساسبة (2011) في عدم توافر درجة مقبولة من التميز التعليمي.

## ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

### 1. مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات مجالات إدارة التغيير ومتوسطات ثقافة التميز في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين والمديرات، تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر المديرين والمديرات في مجالات إدارة التغيير ومجالات ثقافة التميز في المدارس الحكومية الثانوية، تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، في مجالات التنظيم، واتخاذ القرارات، والمرؤوسين، وتميز الاستراتيجية، وتميز الخدمات التعليمية، والدرجة الكلية لمجالات ثقافة التميز، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات وجهات نظرهم في مجالات التخطيط، والتوجيه والرقابة، والتقييم، والدرجة الكلية لمجالات إدارة التغيير، وتميز القيادة، ولصالح المديرين.

تفسر الباحثة النتيجة السابقة في ظل التحاق المديرين والمديرات بالدورات التدريبية وورشات العمل التي تشرف عليها وزارة التربية والتعليم، كما أنّ المديرين والمديرات يعيشون الحياة المدرسية، ويمارسون الممارسات نفسها إلى حد كبير، أما بخصوص وجود فروق في مجالات التخطيط، والتوجيه والرقابة، والتقييم، والدرجة الكلية لمجالات إدارة التغيير، وتميز القيادة، ولصالح الذكور، فيعود إلى أنّ بيئة مدارس الذكور أكثر تفاعلاً وانفتاحاً من مدارس الإناث، وعمل المعلمين كفريق واحد ومشاركتهم مع مدير المدرسة حتى بعد الدوام المدرسي

وأيام الإجازات والعطل المدرسية أقوى من عمل المعلمات ومديرة المدرسة في مدارس الإناث، وربما أنّ المعلمين أكثر رغبة وحاجة في فهم كافة متطلبات العمل والتغيير من المعلمات، وهذا ما يساعد مديرو المدارس على إجراء تغييرات بصورة ملحوظة، كما أنّ ذلك يساعد على قيادة أفضل للمدرسة.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الغيلاني (2005) في وجود فروق في إدارة التغيير تُعزى للنوع الاجتماعي.

وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسات الشрман (2011)، ومنصور (2010)، وإبراهيم (2010)، وجونغ (Jung, 2008) في عدم وجود في درجة إدارة التغيير تُعزى للنوع الاجتماعي.

## 2. مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات مجالات إدارة التغيير ومتوسطات ثقافة التميز في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من جهات نظر المديرين والمديرات، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

أوضحت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات جهات نظر المديرين والمديرات في مجالات إدارة التغيير وثقافة التميز في المدارس الحكومية الثانوية، تعزى لمتغير المؤهل العلمي، في مجالات التخطيط، والتنظيم، والتوجيه والرقابة، واتخاذ القرارات، والتقييم، والدرجة الكلية لإدارة التغيير، وتميز القيادة، والمرؤوسين، وتميز الاستراتيجية، والدرجة الكلية لمجالات ثقافة التميز، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات جهات نظرهم في مجال تميز الخدمات التعليمية، ولصالح من يحملون مؤهلاً علمياً أعلى من بكالوريوس.

تعزو الباحثة أسباب عدم وجود فروق في إدارة التغيير وثقافة التميز إلى أنّ خضوع المديرين إلى التدريب الإداري الذي تجريه تنفذه وزارة التربية والتعليم، بالإضافة إلى اتباعهم التعليمات الصادرة عن وزارة التربية والتعليم.

أما بخصوص وجود فروق في مجال تميز الخدمات التعليمية، ولصالح حملة أعلى من كالكوريوس، فقد يعود ربما إلى كون تلك الفئة من المديرين قد درسوا مساقات ذات صلة بالجوقة أو التميز أو الإدارة أو القيادة خاصة إذا ما درسوا في تخصصات تربوية مثل الإدارة التربوية أو المناهج وطرق التدريس.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسات جرادات (2013)، والشهران (2011)، والجرادات (2013)، وإبراهيم (2008) في عدم وجود فروق في مستوى إدارة التغيير وفق المؤهل العلمي.

بينما تختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراستي وصوص (2006)، والغيلاني (2005) اللتين أشارتا إلى وجود فروق في إدارة التغيير تُعزى للمؤهل العلمي.

### 3. مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات مجالات إدارة التغيير ومتوسطات ثقافة التميز في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين والمديرات، تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

أشارت النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائية في الدرجة الكلية لإدارة التغيير وثقافة التميز، ولصالح ذوي سنوات الخبرة (من 5-10 سنوات).

وترى الباحثة أنّ سبب تلك الفروق يعود ربما إلى أنّ فئة المديرين ذوي الخبرة (5-10) قد اكتسبوا فهماً واضحاً لطبيعة المدرسة بالتزامن مع وجود الرغبة في التغيير وإحداث

فرق واضح في أداء مدارسهم، فهم من الناحية الإدارية لا زالوا في طور التجديد والتغيير والبحث عن الأفضل، والحاجة إلى تسجيل إنجازات على الصعيد الإداري والفني.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسات الشرمان (2011)، ومنصور (2010)، ووصوص (2006)، والغيلاني (2005)، ودروزة (2004) في وجود فروق في إدارة التغيير تُعزى لسنوات لخبرة.

بينما تختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة جرادات (2013)، وإبراهيم (2008) التي أشارت إلى عدم وجود فرق في إدارة التغيير وفق متغير الخبرة.

#### 4. مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات مجالات إدارة التغيير ومتوسطات ثقافة التميز في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من جهات نظر المديرين والمديرات، تعزى لمتغير التخصص.

أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات جهات نظر المديرين والمديرات في مجالات إدارة التغيير ومجالات ثقافة التميز في المدارس الحكومية الثانوية، تعزى لمتغير التخصص، ولصالح أصحاب التخصص في العلوم الإنسانية.

وتفسر الباحثة تفوق أصحاب التخصصات الإنسانية، ربما إلى كون تلك التخصصات تهتم بمساقات مثل علم النفس وعلم الاجتماع أو أي مساقات أخرى تتعلق بالسلوك الإنساني، وهذا قد يجعلهم أكثر تفهماً لحاجات المعلمين والطلبة والتواصل معهم، كما أن طبيعة تلك التخصصات الإنسانية تتسجم مع الفهم بأن النتائج لا تأتي بسرعة وبصورة فورية كما في العلوم الطبيعية، مما يدفع إلى تخطيط أفضل ومراعاة في طرق التعامل والتواصل مع أفراد أسرة المدرسة، والتقريب بين جهات نظر أفراد أسرة المدرسة.

## 5. مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين إدارة التغيير وثقافة التميز في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من جهات نظر المديرين والمديرات.

أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين إدارة التغيير وثقافة التميز في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من جهات نظر المديرين والمديرين.

وتفسر الباحثة ذلك بأنّ التغيير في حد ذاته تميزاً، كونه يحمل مقاومة ويسعى إلى إحداث فرق في وضع المدرسة القائم والتطلع إلى ما هو أحسن وأفضل، ولذلك فإن إدارة عملية التغيير بما تتطلبه من تغيير في خطط المدرسة واستراتيجيتها ورفع كفاءة الهيئة التدريسية، لا بد أن ينتج عنه تميز في تقديم خدمات أفضل للمدرسة ولأفرادها، وحتى لمن يحيط بها من مجتمع محلي ومؤسسات ومنظمات.

كما ترى الباحثة أن إدارة التغيير تعكس نفسها في الممارسات الإدارية التي يقوم بها مدير المدرسة، فمشاركة الآخرين وتفويض الصلاحيات يجعل من المدرسة فريق واحد يحقق أهدافاً متفق عليها، ومن هنا تتميز المدرسة بقيادتها وبأفرادها وتحسن الممارسات التربوية والإدارية داخل المدرسة وخارجها.

وتجد نتيجة هذه الدراسة دعماً لها في نتائج دراسات العزب والعززي (2013) في وجود علاقة إيجابية بين التميز ووظائف الموارد البشرية، وأبو قاعود والربابعة (2013) في العلاقة الإيجابية بين التميز وعوامل النجاح، ومشاركة (2011) التي أشارت إلى العلاقة الإيجابية بين التغيير والأداء، والحافظ (2011) التي رأت أن عدم التغيير يؤدي إلى تراجع المنظمة، ومجيد (2010) التي أشارت إلى علاقة إيجابية بين التميز وإدارة المعرفة، وكريستوفر (Christopher, 2008) في أن التغيير استمرار لبقاء المنظمة وتطورها، وجونز وآخرين

(Jones et al., 2008) في أنّ التغيير ضرورة للمنظمة، والرويلي (2003) في العلاقة الإيجابية بين الإدارة الفعالة والتغيير.

### ثالثاً: التوصيات

بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أوصت الباحثة بما يأتي:

- ضرورة استخدام نظام الحوافز والمكافآت، ولذلك لتحقيق درجة أفضل من التميز المؤسسي لدى المديرين والمعلمين.
- العمل على تكوين فريق داخل المدرسة وخارجها، تكون مهمته التواصل مع المؤسسات ذات الصلة بالمدرسة، والتي يُستفاد منها في تحسين أداء المدرسة وتحقيق درجة من الإبداع.
- ضرورة تكوين فريق مدرسي يعمل على تقويم مستمر للعمليات المدرسية، يفحص مستوى التميز المدرسي، وارتباطه بمتغيرات أخرى مثل إدارة التغيير.

## قائمة المصادر والمراجع

### المراجع العربية

#### القرآن الكريم

إبراهيم، محمد (2008). مهارات إدارة التغيير لدى مديري مدارس الثانوية في محافظة عدن. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة عدن، عدن، اليمن.

إبراهيم، يحيى (2001). استراتيجيات النجاح وأسرار التميز. القاهرة: دار التوزيع الإسلامية، مصر.

أبو قاعود، غازي والربابعة، فاطمة (2013). دور عوامل النجاح الحرجة (CSFs) في تحقيق التميز التنظيمي في شركات الأعمال: دراسة ميدانية على شركات الأدوية الأردنية من وجهة نظر الإدارة العليا. مجلة جامعة الملك سعود (العلوم الإدارية)، 25(1)، 1-37.

البسطامي، سلام (2013). مستوى إدارة استراتيجيات التكيف للضغوط النفسية لدى آباء الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة وأمهاتهم في محافظة نابلس. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

التركاوي، خير الله (2014). واقع ثقافة التغيير في الجامعات الليبية. المؤتمر الدولي العلمي المحكم حول إدارة التغيير في عالم متغير. عمان 27-28 تشرين أول 2014.

جاردنر، جون (2009). التميز الموهبة والقيادة. ترجمة محمد رضوان، ط3، القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع، مصر.

جرادات، محمود (2013). إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة حائل التعليمية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 14(2)، 227-254.

حسين، سلامة (2006). الإدارة المدرسية والصفية المتميزة الطريق إلى المدرسة الفعالة. دار الفكر، عمان، الأردن.

حمادات، محمد (2007). وظائف وقضايا في الإدارة التربوية. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الخرشة، ياسين والزريقات، خالد ونور، محمود (2013). أثر عوامل التغيير على تحقيق التميز التنظيمي : شركة البوتاس العربية نموذجاً. دراسات (العلوم الإدارية)، 40(2)، 211-239.

دروزة، أفنان (2004). مدى قدرة مدير المدرسة على اتخاذ القرارات التطويرية وإحداث التغيير، مجلة اتحاد الجامعات العربية، 41، 5-40.

الدقس، محمد (2005). التغيير الاجتماعي بين النظرية والتطبيق. ط2، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر.

الرشيدي، سعد (2010). التخطيط الاستراتيجي وأثره في تحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر مديري الدوائر الحكومية في المدينة المنورة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة مؤتة. الكرك، الأردن.

الرويلي، محمد (2003). تصورات القادة التربويين في المملكة العربية السعودية لمدى توافر عناصر الإدارة المدرسية الفعالة ومدى أهميتها المستقبلية، وعلاقة ذلك باتجاهاتهم نحو التغيير والتطوير التنظيمي. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

زايد، عادل (2003). الأداء التنظيمي المتميز : الطريق إلى منظمة المستقبل. القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.

الزهراني، سعد (1996). تخطيط التغيير وإدارته في مؤسسات التعليم العالي -المبادئ والأسس- مدخل تطويري. مجلة جامعة أم القرى، 9(12).

الزهري، رندة (2000). *التخطيط لاستراتيجيات الموارد البشرية*. مجلة جامعة دمشق. 16(1)، 56-73.

سعيد، سعاد (2008). *سيكولوجية التغيير في حياة الأفراد والمجتمعات*، ط1، عالم الكتب الحديث، عمان، الأردن.

السلمي، علي (2002). *إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة*. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر.

السليم، بشار (2014). *إدارة التغيير في المدارس الأردنية/تصور مقترح*. المؤتمر الدولي الأول في المكتبات ومراكز المعلومات في بيئة رقمية متغيرة. جمعية المكتبات والمعلومات الأردنية. ص ص 402-420.

الشرمان، منيرة (2011). *درجة إسهام المشرفين التربويين في إدارة التغيير وأسباب مقاومته من وجهة نظر المشرفين والمديرين في محافظة الكرك*. دراسات (العلوم التربوية). 38(5)، 1618-1635.

الشريفة، هيام (2004). *الأنماط القيادية لمديري الإدارة في وزارة التربية والتعليم وتأثيراتها في التغيير التربوي من منظور رؤساء الأقسام*، مجلة اتحاد الجامعات العربية، 43، 227-258.

الشورة، محمد والكساسبة، فراس (2011). *مستوى تميز الخدمات الجوهرية والتكميلية والمحيط المادي في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر الطلبة*. مؤتم للبحوث والدراسات، 19(2)، 43-61.

صالح، سرمد والحافظ، علي (2011). *التغيير المنظمي وأثره في خلق الصراع المنظمي: دراسة لآراء عينة من التدريسيين في جامعة الموصل*. تنمية الرافدين، 34(107)، 141-158.

عبوي، زيد (2006). إدارة التغيير والتطوير. دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن.

العزب، حسين والعنزي، فرج (2013). أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي، دراسة تطبيقية على مصلحة الجمارك السعودية. مؤتة للبحوث والدراسات، 28(4)، 117-176.

عماد الدين، منى (2003). تقويم فاعلية برنامج تطوير الإدارة المدرسية في إعداد مدير المدرسة في الأردن لقيادة التغيير. رسالة دكتوراه، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الغيلاني، صلاح (2005). إدارة التغيير في وزارة التربية و التعليم بسلطنة عُمان من وجهة نظر العاملين بديوان عام الوزارة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

فيفر، إيزابيل، ودونلاب، جين (1997). الإشراف التربوي على المعلمين. ط2. ترجمة محمد عيد ديراني، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

فيليه، فاروق والسيد، محمد (2005). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة، عمان، الأردن.

القيروتي، محمد (2000). نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.

اللوزي، موسى (1998). اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو إدارة التغيير، مجلة دراسات العلوم الإدارية، 2(25)، 338-356.

المبيضين، محمد (2013). فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي وأثرها في التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 9(4)، 689-704.

مجيد، عبد الله (2010). أثر إدارة المعرفة على التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم وسط الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

مشاركة، عودة (2011). استراتيجيات التغيير كمدخل لتحسين الأداء الجامعي (دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية). أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة حلوان، حلوان، مصر.

منصور، سمية (2010). درجة ممارسة المديرين لمعايير إدارة التغيير في التعليم الأساسي (دراسة ميدانية في مدينة دمشق). مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية- سلسلة الآداب والعلوم الإنسانية، 32(4)،

نشوان، يعقوب . 2000. السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي، ط(2)، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

وصوص، ديمة (2006). درجة صعوبة ممارسة إدارة التغيير لدى القادة الإداريين في مديريات التربية والتعليم التابعة لإقليم الشمال في الأردن. رسالة دكتوراه. جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

#### المراجع الأجنبية

Atkinson, H. & Clarke, M. (2006). *Strategy implementation: a role for the balanced scorecard?* *Management Decision*, 44(10), 1441–1460.

Boremann, M. & Sammer M. (2003). *Assessment methodology to prioritize knowledge management related to activities to support organizational excellence.* *Measuring Business Excellence*, 7(2), 21 – 28.

Carney, M. 2000. *The development of a model to manage change: reflection on a critical incident in a focus group setting. An innovative approach.* *Journal of Nursing Management*. 8(5):265-72.

- Christopher, B. (2008). *Achieving Organisational Change through Values Alignment*. **Journal of Educational Administration**, 46(3), 376-395.
- Comm, C. & Mathaisel, D. (2008). *Implementing a lean enterprise approach to achieve business excellence*, **International Journal of Business Excellence**, 1 (4, 19), 448-456.
- David B., & Andrzej, H. (2001). **Organizational behavior**, 3<sup>rd</sup> edition, prentice Hall.
- Evanthia, P. &, Bohoris, G. (2009). *Criteria requirements of the European business excellence model: a suggested approach*, **The TQM Journal**, 21(2), 116 – 126.
- Foley, K. (2005). **From Quality Management to Organization Excellence: “Don’t Throw the Baby Out With the Bath Water”**. Centre For Management Quality Research, University of Technology, Sydney.
- Gardner, W., (2009). *Emotional lab or and leadership: A threat to authenticity?*, **The Leadership Quarterly**, 20(3), 466-482.
- Jones, L., Hobman, E., & Callan, V. (2008). *Employee perceptions of organizational change: Impact of hierarchical level*, **Leadership and Organization Development Journal**, 29(4), 294–316.
- Kamran, K. (2008). **Employees Resistance Towards Organizational Change**. M.A thesis. Blekinge Institute of Technology, Sweden.

- King, N., & Anderson, N. (2004). **Managing innovation and change: A critical guide for organizations**. London: Thompson.
- Martensen, A.; Jens J.; Su M. & Lars G. (2007). *Measuring and diagnosing innovation excellence– simple contra advanced approaches: a Danish study*, **Measuring Business Excellence**, 11 (4), 51 – 65.
- Meyer, E. (2005). **Administrative excellence: revolutionizing our value in the workplace**. Beaver's Pond Press.
- Michael, S., (2008). *Effecting successful change management initiatives*, **Industrial and Commercial Training**, 40(1), 34 – 37.
- Nickols, F. (2010). **Four Change Management Strategies**. Distance Consulting.
- Oakland, J. (2001). Total organizational excellence achieving world class performance. Available at: <http://books.google.com/books> retrieved 30/12/2014.
- Pryor, et al. (2008). *Challenges Facing Change Management : Theories and Research*. **Delhi Business Review**, 9(1), 1-20.
- Scott, G. (2003). **Effective Change Management in Higher Education**. Educause Review.

- Sharma, M. & Kodali, R. (2008). *Development of the framework for manufacturing excellent*. **Measuring Business Excellent**, 12(4), 50-66.
- Suresh, H. (2001). **Change Management Must for today's Organization**. Think Business Networks Pvt. Ltd
- Szilagyi, A. & Wallace, M. (1991). **Organizational Behavior and Performance**. Glenview, Illinois: Scott, Foresman/Little, Brown Higher Education, A Division of Scott, Foresman and Company.
- Taylor, B. (2009). *Comparative study of core values of excellence models vis-a-vis human values*, **Measuring Business Excellence**, 13 (4), 34 – 46.
- Thawania, S. (2004). *Six-Sigma strategy for organizational excellence*. **Total Quality Management & Business Excellence**, 15(5), 655-664.
- Todnem, R. (2005). *Organizational Change Management : A Critical Review*. **Journal of Change Management**, 5(4), 369 – 380.
- Tudor, L. (2014). **Change Management – Challenge and Opportunity for Sustainable Development of Romanian Companies**. Proceedings of the 8<sup>th</sup> International Management Conference, November 6-7, 2014. Bucharest, Romania.

## الملاحق

### ملحق (1) الاستبانة بصورتها النهائية

جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

برنامج الإدارة التربوية

حضرة مديرة/مدرسة ..... المحترم/ة

تحية طيبة وبعد،

فتقوم الباحثة بدراسة ميدانية عنوانها " درجة إدارة التغيير وثقافة التميز والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم أنفسهم"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج الإدارة التربوية في جامعة النجاح الوطنية.

ولتحقيق أغراض الدراسة، قامت الباحثة بإعداد استبانة معتمدة على ما جاء في الأدب التربوي، والدراسات السابقة، لذا يُرجى التكرم بالإجابة عنها، علماً بأن البيانات هي لأغراض البحث العلمي، وستُعامل بموضوعية وأمانة.

شاكراً لكم حُسن تعاونكم

الباحثة عريب عباس سلمان

إدارة التغيير : العملية التي تتبني قيادة المدرسة يتم من خلالها مجموعة من القيم والمعارف والتقنيات، وتتخلى عن قيم ومعارف وتقنيات أخرى.

ثقافة التميز : إرساء قواعد إدارية وقيادية وبحثية وتعليمية وسلوكية من أجل القدرة على المنافسة.

## أولاً : البيانات الشخصية

يرجى وضع إشارة (√) فيما ينطبق عليك :

(1) النوع : ذكر  أنثى

(2) المؤهل العلمي : بكالوريوس فأقل  أعلى من بكالوريوس

(3) الخبرة : أقل من 5 سنوات  من 5-10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

(4) التخصص : علوم طبيعية  علوم إنسانية

يُرجى وضع إشارة (√) في المكان الذي تراه مناسباً :

ثانياً : أ- إدارة التغيير

الرقم	الفقرة	بدرجة			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة جداً
<b>المجال الأول : التخطيط</b>					
1	أضع خطتي وفقاً لمعطيات التغييرات المتوقعة.				
2	أعطي أهمية للمشكلات التربوية الأكثر أولوية في خطتي التنفيذية.				
3	أعطي الخطط اللازمة للتغيير في مسارات العمل في المدرسة.				
4	أشارك العاملين معي في إعداد الخطط التربوية.				
5	اهتمّ بجدولة التوقيت الزمني عند إعداد الخطط التربوية.				
6	أعطي أهمية لعوامل التغيير المتعلقة بالخطط التربوية.				
7	أحدّد أهداف الخطط في ضوء التغيير المطلوب..				

الرقم	الفقرة	بدرجة			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة جداً
8	أراعي مدى توافر الإمكانيات اللازمة عند وضع الخطط التربوية.				
9	أرتب الخطط وفقاً لأولوياتها التربوية.				
10	ارتكز في وضع الخطط التربوية على دراسات واقعية للظروف التي تؤثر في التغيير المرغوب.				
11	أراعي الموضوعية في إعداد الخطط التربوية.				
12	أضع خططا بديلة لمواجهة المشكلات غير المتوقعة.				
<b>المجال الثاني: التنظيم</b>					
13	أحرص على أن تسود أجواء التفاهم بين العاملين داخل المدرسة وخارجها.				
14	أعطي أهمية لتفويض الصلاحيات وفقاً لمعطيات التغيير المطلوبة.				
15	أعمل على تحقيق التكامل للأعمال والمهام في المدرسة.				
16	أحدد أولويات الضرورات المدرسية لتوظيف الموارد المتاحة بدقة.				
17	أقسّم العمل بغرض توزيع المهام وفقاً لتخصصات العاملين وقدراتهم.				
18	أستخدم عملية الحوافز والمكافآت لتحقيق الرضا لدى العاملين معه.				
19	أهتم بإدارة التغيير بما يتلاءم مع القوانين والأنظمة المتعلقة بالمدرسة.				

درجة					الفقرة	الرقم
قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً		
					أعمل على تنظيم الأعمال داخل المدرسة.	20
					أقدم مصلحة العمل على المصلحة الشخصية.	21
					أحرص على تفعيل العمل الجماعي في المدرسة.	22
<b>المجال الثالث : التوجيه والرقابة</b>						
					أعمل على معالجة الأخطاء باستخدام الإرشادات المناسبة.	23
					اعتمد على أسلوب الإشراف الموجه بغرض زيادة فعالية إنتاجية العاملين.	24
					أتابع أساليب إشرافية حديثة ومتنوعة (أسلوب حل المشكلات، والزيارات الميدانية... الخ)	25
					أستخدم أسلوب تكامل الأدوار بين العاملين في المدرسة.	26
					أوضح خطة العمل التربوية لكافة العاملين معي.	27
					أوجه العاملين معي نحو تحقيق الخطط التربوية وفق معطيات التغيير.	28
					أبرز دور المتميزين بتقديم الدعم والتشجيع اللازم لهم.	29
					أتابع المشكلات الناجمة عن تنفيذ خطط التجديد التربوي.	30
					أعدّ التقارير للمشكلات الناجمة عن سير العمل في المدرسة.	31

بدرجة					الفقرة	الرقم
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً		
					أعمل على مساعدة العاملين معي في أثناء تأدية مهامهم.	32
					أضع نظماً فعالة للتدقيق على الأعمال التي يقوم بها العاملون.	33
<b>المجال الرابع : اتخاذ القرارات</b>						
					أستخدم قراراتي بما يناسب ضمان جودة سير العمل.	34
					أعمل على اختبار المعلومات التي أحصل عليها للتأكد من مدى صحتها.	35
					أعمل على مشاركة العاملين معي في عمليات صناعة القرار.	36
					أحرص على تفعيل القرارات المتعلقة بالبناء التنظيمي في المدرسة التي أعمل بها.	37
					اتخذ قراراتي وفقاً لمعطيات الموقف الإداري.	38
					أراعي الدقة في اختيار الوقت المناسب لعملية اتخاذ القرار.	39
					أعمل على دراسة البدائل المتاحة للقرارات وفقاً للتغيير المطلوب.	40
					أحرص على اتخاذ القرارات التربوية بعناية.	41
					أقوم بجمع المعلومات والحقائق المتعلقة بالقرار بشكل كمي ونوعي.	42
<b>المجال الخامس : التقويم</b>						
					أزود العاملين معي بمستوى إنجازاتهم الوظيفية في ضوء أهداف التغيير المنشود.	43

بدرجة					الرقم	الفقرة
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً		
					44	اعتمد على معايير موضوعية في تقويم إنجازات العاملين معي.
					45	أشجع العاملين معي على مراجعة أساليب أدائهم الوظيفي في ضوء التغيرات المطلوبة.
					46	أحقق الثقة لدى العاملين معي من خلال المعايير المعتمدة في التقويم.
					47	أقوم الخطة التربوية المرسومة في ضوء مدى تحقيقها لأهداف التغيير المطلوبة.
					48	أركز على الأداء الكيفي والكمي في ضوء معايير الجودة الشاملة.
					49	أقدر العاملين معي في ضوء تقييمي لإنجازاتهم.

#### ب- ثقافة التميز

بدرجة					الرقم	الفقرة
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً		
<b>المجال الأول : تميز القيادة</b>						
					1	تساهم إدارة المدرسة في توفير استراتيجية واضحة للإبداع.
					2	تفوض إدارة المدرسة صلاحيات واسعة للمعلمين للمساهمة في رفع مستوى الإبداع.
					3	تدرك إدارة المدرسة الاحتياجات اللازمة للإبداع فيما يتعلق بمهامها.

الرقم	الفقرة	بدرجة			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة جداً
4	تسهل إدارة المدرسة التواصل بينها وبين المعلمين.				
5	توفر إدارة المدرسة فرص النقد البناء وإبداء وجهات النظر.				
6	تستخدم إدارة المدرسة أنماط قيادية وفق طبيعة المواقف والمشكلات.				
<b>المجال الثاني : مجال المرؤوسين</b>					
7	يتوافر لدى المعلمين المهارة والمعرفة للقيام بالمهام الوظيفية.				
8	يمتلك المعلمون المقدرة على إبداء الرأي والنقد الصريح.				
9	يستطيع المعلمون تقديم معارف وخبرات جديدة للمدرسة.				
10	يمتلك المعلمون المقدرة على التفكير بمنهجية والإبداع في العمل.				
11	تسعى المدرسة إلى تطوير الكادر البشري.				
12	يسود المدرسة بيئة ديمقراطية تسمح للعاملين بالمشاركة والمناقشة.				
<b>المجال الثالث : تميز الاستراتيجية (التميز الاستراتيجي)</b>					
13	توجد في المدرسة رؤية ورسالة وأهداف استراتيجية لها.				
14	يوجد في المدرسة هدف واضح في البحث عن السمعة الجيدة والتنافسية.				

الرقم	الفقرة	بدرجة			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة جداً
15	يوجد في المدرسة لجنة للتقويم المستمر من أجل الوصول إلى التميز.				
16	يوجد فريق متخصص لمعرفة أي المؤسسات الأنسب للتواصل معها.				
17	تشجع إدارة المدرسة تنويع الأفكار والبحث عن غير التقليدي.				
18	تواكب إدارة المدرسة التطوير المستمر للخطط بما يتناسب أو يلائم مع ما يستحدث لمواكبة سير العمل.				
<b>المجال الرابع : تميز الخدمات التعليمية</b>					
19	تعمل المدرسة على إيجاد خدمات نوعية غير متوقعة ومتميزة.				
20	يتوفر في المدرسة مستوى من الرضا لدى الشركاء عن الخدمات التعليمية.				
21	تتعامل المدرسة بمصداقية مع المعلومات والمعارف والوثائق التي تحصل عليها.				
22	يوجد لدى المدرسة منهجية متكاملة لبناء وتعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للتميز.				
23	تسنتشر المدرسة مرافقها وكوادرها البشرية لتحقيق أفضل خدمات تعليمية.				

ملحق (2): أسماء المحكمين

الجامعة	المحكم	الرقم
جامعة النجاح الوطنية	الدكتور غسان الحلو	1
جامعة النجاح الوطنية	الدكتور علي الشكعة	2
جامعة النجاح الوطنية	الدكتور حسن تيم	3
جامعة النجاح الوطنية	الدكتور سهيل صالحه	4
جامعة النجاح الوطنية	الدكتور فايز محاميد	5
جامعة النجاح الوطنية	الدكتور فاخر الخليلي	6

**An-Najah National University  
Faculty of Graduate Studies**

**The Degree of Change Management and the Culture of  
Excellence and the Relationship Between them Among  
School Principals in Public Secondary Schools in North  
of West Bank From their Point of View**

**By  
Oraeb Abbas Jaber Salman**

**Supervised By  
Prof. Abed Assaf**

**This Thesis is Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Educational Administration, Faculty of  
Graduate Studies, An-Najah National University, Nablus, Palestine.**

**2016**

**The Degree of Change Management and the Culture of Excellence and the Relationship Between them Among School Principals in Public Secondary Schools in North of West Bank From their Point of View**

**By**

**Oraeb Abbas Jaber Salman**

**Supervised By**

**Prof. Abed Assaf**

**Abstract**

The study aimed at identifying the degree of change management and the culture of excellence and the relationship between them among school principals in public secondary schools in the north of West Bank from their point of view.

To achieve study goals, the researcher used a descriptive approach via a questionnaire to collect data. The questionnaire consisted of (72) items distributed in two cores and (9) domains. The questionnaire validity and reliability were confirmed by a group of experts.

The study population consisted of all schools principals of public secondary schools in the north of West Bank. The total number of principals was (539). The stratified random sample was chosen was consisted of (206) principals.

After collecting and analyzing data, the researcher concluded the following results :

- There was a very high degree of change management in the public secondary schools in the north of West Bank from schools principals

point of view. It achieved a mean of (4.36) and a standard deviation of (0.28).

- There was a very high degree of culture of excellence in public secondary schools in north of West Bank from principals point of view. It achieved a mean of (4.24) and a standard deviation of (0.34).
- There were no significant differences at ( $\alpha=0.05$ ) between schools principals points of view in domains of change management and culture of excellence in public secondary schools, attributed to gender in the total degree of culture of excellence while there were significant differences between their points of view in the total degree of change management domains, in favor of male principals.
- There were no significant differences at ( $\alpha=0.05$ ) between the schools principals points of view in the domains of change management and culture of excellence in public secondary schools, attributed to qualifications.
- There were significant differences at ( $\alpha=0.05$ ) between schools principals points of view in domains of change management and culture of excellence in the public secondary schools, attributed to experience.
- There were significant differences at ( $\alpha=0.05$ ) between schools principals points of view in the domains of change management and culture of excellence in the public secondary schools, attributed to specialization, in favor of humanities.

- There was a positive correlation at ( $\alpha=0.05$ ) between change management and culture of excellence in public secondary schools in the north of West Bank from schools principals point of views.

Based on study results, the researcher recommended the necessity of using a system of incentives and awards to achieve the best degree of institutional excellence among teachers, and forming a team inside and outside school. The team mission is to communicate with institutions related to school, these institutions could be beneficial in improving school performance and accomplishing a degree of creation.