



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا

برنامج ماجستير الإدارة والإشراف التربوي

الثقة التنظيمية وعلاقتها بإدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في

محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين

**Organizational Trust and its Relationship to Change
Management among Public School Principals in Hebron
Governorate from the teachers' point of view**

إعداد:

كفاح محمود إبراهيم نواجعة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة والإشراف التربوي

جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)

شباط / 2023م



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا

برنامج ماجستير الإدارة والإشراف التربوي

الثقة التنظيمية وعلاقتها بإدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في

محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين

**Organizational Trust and its Relationship to Change
Management among Public School Principals in Hebron
Governorate from the teachers' point of view**

إعداد:

كفاح محمود إبراهيم نواجعة

بإشراف:

أ. د. تيسير عبد الحميد أبو ساكور

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة والإشراف التربوي

جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)

شباط/2023 م

"الثقة التنظيمية وعلاقتها بإدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة

الخليل من وجهة نظر المعلمين"

Organizational Trust and its Relationship to Change
Management among Public School Principals in Hebron
Governorate from the teachers' point of view

إعداد الطالبة:

كفاح محمود إبراهيم نواجعة

باشراف

أ. د. تيسير عبد الحميد أبو ساكور

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت في 19 / 2 / 2023م

أعضاء لجنة المناقشة

مشرفاً ورئيساً:

جامعة القدس المفتوحة

1. أ. د. تيسير أبو ساكور

عضواً:

جامعة القدس

2. أ. د. محمود أبو سمرة

عضواً:

جامعة القدس المفتوحة

3. د. أنور نصار

أنا الموقع أدناه كفاح محمود إبراهيم نواجعة؛ أفوض /جامعة القدس المفتوحة بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص، عند طلبهم بحسب التعليمات النافذة في الجامعة.

وأقر بأنني قد التزمت بقوانين جامعة القدس المفتوحة وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المعمول بها والمتعلقة بإعداد رسائل الماجستير عندما قمت شخصيا بإعداد رسالتي الموسومة ب: " النّقة التّنظيمية وعلاقتها بإدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين"، وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل العلمية.

الاسم: كفاح محمود ابراهيم النواجعة

الرقم الجامعي: 0330012010062

التوقيع:

التاريخ: 2023 /2 /19م

الإهداء

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة، ونصح الأمة، إلى نبي الرحمة سيدنا محمد صلى
الله عليه وسلم.

إلى والدي الحبيب، ووالدتي الحبيبة نبع الحنان والحب أمّ الله في عمرهما.
إلى خير رفيق لي في درب الحياة، مصدر قوتي وثقتي بنفسي، سرّ نجاحي
وسعادتي زوجي الغالي.

وإلى أبنائي وبناتي قرة عيني، وإلى إخوتي وأخواتي.

إلى جميع الأحبة من الأهل والأصدقاء

وإلى جميع محبي العلم والمعرفة

أهدي ثمرة جهدي ...

الباحثة

كفاح النواجعة

شكر وتقدير

الحمد لله على توفيقه، والصلاة والسلام على خير الأنام سيدنا محمد، وعلى آله وصحبه أجمعين وبعد، فلا يسعني "وقد أنهيت إعداد هذه الرسالة" إلا أن أردّ الفضل إلى أهله، وأنه ليشرفني أن أتقدم بالشكر والعرفان إلى أستاذي: (الدكتور تيسير أبو ساكور)، الذي عكس بطيب أصله وكرم أخلاقه كل معاني العلم، والخلق والذوق الرفيع، فأعطاني من وقته الكثير، وتشرفت بالعمل معه، وأفدت من علمه.

وأقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى جامعة القدس المفتوحة، وأخص بالذكر أساتذتي في كلية التربية الذين تتلمذت على أياديهم، على ما قدموه لي من علم طوال سنوات دراستي فجزاهم الله خير الجزاء.

ولا أنسى كل من كان له جهد طيب في إنجاز هذه الرسالة وهم:

الأستاذ الدكتور تيسير أبو ساكور المشرف على الرسالة وله كل التقدير والامتنان، والسادة المناقشين، الأستاذ الدكتور محمود أبو سمرة، والدكتور أنور نصار على ما قدموه من جهود طيبة في اقرار هذه الرسالة، واثرائها بملاحظاتهم القيمة، جزاهم الله عني خير الجزاء.

وأجمل باقة شكر معطرة لجنود الخفاء الذين سخرهم الله لمساعدتي والإجابة عن استفساراتي طوال رحلة الإعداد، لهم مني جزيل الشكر والامتنان.

كفاح النواجعة

فهرس المحتويات

الصفحة	عنوان الجدول
ا	إجازة الرسالة
ب	إقرار
ج	الإهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	فهرس المحتويات
ز	قائمة الجداول
ط	قائمة الملاحق
ي	ملخص الدراسة
ل	Abstract
1	الفصل الأول : خلفية الدراسة ومشكلتها
2	المقدمة
5	مشكلة الدراسة:
6	أسئلة الدراسة
7	فرضيات الدراسة
8	أهداف الدراسة
9	أهمية الدراسة
10	حدود الدراسة
10	مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية
12	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
13	الثقة التنظيمية
35	إدارة التغيير
57	الدراسات السابقة
57	الدراسات العربية
74	الدراسات الأجنبية
83	التعقيب على الدراسات السابقة
88	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
89	منهج الدراسة
89	مجتمع الدراسة:
90	عينة الدراسة

91	أداة الدراسة
91	بناء الأداة
93	صدق الأداة
99	ثبات الأداة
100	متغيرات الدراسة:
101	إجراءات تنفيذ الدراسة
101	المعالجات الإحصائية
103	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
104	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
110	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
114	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
124	النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
133	النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس
134	النتائج المتعلقة بالسؤال السادس
136	ملخص نتائج الدراسة
140	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
141	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
148	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
151	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
155	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
160	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس
161	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال السادس
162	التوصيات والمقترحات
164	المصادر والمراجع العربية
174	المصادر والمراجع الأجنبية
177	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1.3	توزيع أفراد مجتمع الدراسة تبعاً لمتغيري النوع الاجتماعي والمديرية	90
2.3	توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة	90
3.3	محاور الاستبانة ومجالاتها	92
4.3	درجات مقياس ليكرت الخماسي	93
5.3	نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط الفقرات مع مجالات الثقة التنظيمية ومع الدرجة الكلية للمجال.	94
6.3	مصفوفة معاملات ارتباط درجة كل مجال من مجالات الثقة التنظيمية مع الدرجة الكلية.	96
7.3	نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات كل مجال من مجالات إدارة التغيير مع الدرجة الكلية للمجال.	97
8.3	مصفوفة معاملات ارتباط درجة كل مجال من إدارة التغيير مع الدرجة الكلية.	98
9.3	معاملات ثبات أداة الدراسة وفق معادلة كرونباخ ألفا.	99
10.3	المقياس الوزني لدرجة تقديرات أفراد عينة الدراسة.	102
1.4	جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية في محافظة الخليل مرتبة تنازلياً	104
2.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الثقة في مدير المدرسة مرتبة تنازلياً	106
3.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الثقة في الزملاء مرتبة تنازلياً	107
4.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الثقة في المؤسسة (وزارة التربية والتعليم) تنازلياً	108
5.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الثقة بالمشرف التربوي مرتبة تنازلياً	109
6.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجالات إدارة التغيير في المدارس الحكومية في محافظة الخليل	110
7.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال بناء الرؤية المستقبلية للمدرسة لدى مديري المدارس مرتبة تنازلياً	111
8.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال بناء الخطة الاستراتيجية لإدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية	112
9.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مجال بناء قيادة التغيير وتحفيز العاملين لإدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل	113
10.4	نتائج اختبار (ت) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الثقة التنظيمية تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي	115
11.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الثقة التنظيمية في محافظة الخليل تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	116
12.4	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للفروق بين متوسطات لدرجة ممارسة الثقة التنظيمية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	117

118	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة الثقة التنظيمية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	13.4
119	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الثقة التنظيمية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في التعليم.	14.4
120	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للفروق بين تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة الثقة التنظيمية تبعاً لعدد سنوات الخبرة في التعليم.	15.4
121	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية للفروق بين متوسطات تصورات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة الثقة التنظيمية تبعاً لعدد سنوات الخبرة في التعليم.	16.4
122	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الثقة التنظيمية تبعاً لمتغير المديرية.	17.4
123	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الثقة التنظيمية تبعاً لمتغير المديرية.	18.4
125	نتائج اختبار (ت) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة إدارة التغيير تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي.	19.4
126	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة إدارة التغيير تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	20.4
127	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة إدارة التغيير تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	21.4
128	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة إدارة التغيير تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	22.4
129	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة إدارة التغيير تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.	23.4
130	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة إدارة التغيير تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.	24.4
131	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة إدارة التغيير تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.	25.4
131	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة إدارة التغيير تبعاً لمتغير المديرية.	26.4
132	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة إدارة التغيير تبعاً لمتغير المديرية.	27.4
134	معامل ارتباط بيرسون بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الثقة التنظيمية وإدارة التغيير.	28.4
135	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة الثقة التنظيمية وإدارة التغيير.	29.4

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
1-	أداة الدراسة (النسخة النهائية)	178
2-	أداة الدراسة (النسخة الأولية - جاهزة للتحكيم)	184
3-	قائمة المحكمين	190
4-	أداة الدراسة بعد إجراء فحص الخصائص السيكومترية	191
5-	كتاب تسهيل المهمة - جامعة القدس المفتوحة	197
6-	كتاب تسهيل المهمة - وزارة التربية والتعليم	198

الثقة التنظيمية وعلاقتها بإدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من

وجهة نظر المعلمين

**Organizational Trust and its Relationship to Change Management
among Public School Principals in Hebron Governorate from the
teachers' point of view**

إعداد: كفاح محمود إبراهيم نواجعه

بإشراف: أ.د. تيسير أبو ساكور

2023

ملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على الثقة التنظيمية وعلاقتها بإدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين. والتعرف على الفروق في متوسطات الثقة التنظيمية وإدارة التغيير تبعاً لمتغير: الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمديرية. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي لمناسبته لهذا النوع من الدراسات، وتكون مجتمع الدراسة من (10498) معلماً ومعلمة من العاملين في مديريات التربية والتعليم الأربعة في محافظة الخليل في العام الدراسي 2022/2021، وكانت عينة الدراسة عشوائية طبقية تكونت من (471) معلم ومعلمة. واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للبحث في هذه الدراسة وتمتعت الأداة بدرجة صدق

عالية بعد حساب معامل الارتباط لفقرات الإداة وبعد عرضها على مجموعة محكمين، وبلغ قيمة معامل ثبات أداة الدراسة للدرجة الكلية بلغ (0.946)

وأظهرت نتائج الدراسة أنّ درجة ممارسة الثقة التّظيمية كان متوسطا بمتوسط حسابي بلغ (3.38)، بينما كانت درجة ممارسة إدارة التغيير مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (3.45)، وأشارت الدراسة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائيا على الدرجة الكلية لكل من الثقة التّظيمية وإدارة التغيير تبعا لمتغيري الجنس والمديرية، وكان هناك فروق دالة إحصائيا على الدرجة الكلية لكل من الثقة التّظيمية وإدارة التغيير تبعا لمتغيري المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة، وبلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين الثقة التّظيمية وإدارة التغيير (0.512)، وجاءت العلاقة طردية موجبة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر دال إحصائيا للثقة التّظيمية في إدارة التغيير، حيث وضحت الثقة التّظيمية (75.3%) من نسبة التباين في درجة ممارسة إدارة التغيير، أمّا النسبة الباقية (24.7%) تعزى لمتغيرات أخرى لم تدخل نموذج الانحدار،

وخرجت الرسالة بالعديد من التوصيات منها ضرورة بناء الثقة التّظيمية في الميدان التربوي بكل الوسائل والإمكانات بما يتلائم مع احتياجات المعلمين والمديرين والمشرفين، لما له من دور كبير وفعال في إدارة التغيير وكذلك ضرورة إشراك المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية في صنع القرار وإشراكهم بدورات لتعريفهم بمفهوم الثقة التّظيمية وإدارة التغيير.

الكلمات المفتاحية: الثقة التّظيمية، إدارة التغيير.

Organizational Trust and its Relationship to Change Management among Public School Principals in Hebron Governorate from the teachers' point of view

Preparation: Kefah Mahmoud Ibrahim Nawaja

Supervision: Prof. Tayseer Abu Sakor

2022

Abstract

The study aimed to identify organizational trust and its relationship to change management among government school principals in Hebron Governorate from the teachers' point of view. In addition, to identify the differences in the averages of organizational confidence and change management according to the variables: gender, scientific qualification, years of experience in education, and the directorate. The researcher used the descriptive correlative approach for its relevance to this type of studies, and the study population consisted of (10498) teachers working in the four directorates of education in Hebron Governorate in the academic year 2021/2022, and the study sample was a stratified random sample consisting of (431) teachers.

The results of the study showed that the degree of practicing organizational trust was medium with an arithmetic mean of (3.38), while the degree of practicing change management was high with an arithmetic average of (3.45), and the study indicated that there were no statistically significant differences on the total degree of both organizational confidence and change management according to the two variables. Gender and directorate, and there were statistically significant differences in the total degree of organizational confidence and change management according to the variables of educational qualification and years of experience in education. The value of the Pearson correlation coefficient for the relationship between organizational confidence and change management was (0.512), and the relationship was positive, and the results of the study showed a statistically significant effect of organizational confidence in managing change, as organizational confidence showed (75.3%) of the percentage of variation in the degree of change management practice. the remaining percentage (24.7%) is due to other variables that did not enter the regression model.

Keywords: organizational Confidence, Change management.

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 مقدمة.

2.1 مشكلة الدراسة.

3.1 أسئلة الدراسة.

4.1 فرضيات الدراسة.

5.1 أهمية الدراسة.

1.5.1 الأهمية العلمية.

2.5.1 الأهمية العملية.

6.1 أهداف الدراسة.

7.1 حدود الدراسة ومحدداتها.

8.1 مصطلحات الدراسة الاجرائية.

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 المقدمة:

يشهد العالم في الآونة الأخيرة اهتماماً منقطع النظير بالمؤسسات التربوية، حيث يعد التعليم من القضايا المحورية التي تركز عليها المجتمعات المتقدمة والنامية على حد سواء، حيث أن التنمية والتطور للمجتمعات تعتمد كلياً على التعليم الذي هو أساس التكنولوجيا والصناعة والزراعة، وفاعلية العملية التعليمية في أداء دورها يتوقف على نجاح المؤسسات التربوية، والتي هي بيئة التفاعل بين المشرفين على العملية التعليمية والمعلمين والطلاب، فالتعليم قد أصبح ضرورة من ضرورات الحياة، لأنه يساهم في رقي المجتمع وتطوره، إلا أن عملية التعليم لا يمكن أن تتم بالشكل الصحيح، ولن يتحقق لها النجاح إلا بتوفير جميع الإمكانيات المادية والبشرية وتوفير العلاقات الإنسانية المبنية على الثقة وإدارة التغيير لمواجهة التحديات التي يفرضها التطور السريع في مجالات الحياة المختلفة، حتى يتسنى لهذه المؤسسات تحقيق أهدافها، لا بدّ من توفير الظروف داخل المؤسسات التربوية التي تتمتع بثقة تنظيمية عالية.

وتعد الثقة في علاقات العمل أحد الدعائم الأساسية التي تساعد المؤسسات على تدعيم فاعليتها وتحقيق أهدافها، كما تعد من أكثر الأدوات الإدارية فاعلية؛ لأنها تهيئ الظروف اللازمة لنجاح المنظمات، فهي عامل محوري في تحقيق نجاح المنظمات، كذلك الثقة بالمنظمة تعد عنصراً مهماً في الثقة التنظيمية فحينما يسود جو من الثقة بالمنظمة فإن الأفراد يستطيعون الإفصاح عن أفكارهم ومشاعرهم، ويعاون بعضهم بعضاً، ويتعلمون معاً، من جانب آخر، فإنه في المنظمات التي تفنقر إلى الثقة، يعوق مثل هذا الافتقار للاتصالات، ويحبط التعاون، ويقلل من الالتزام (الزهراني، 2012).

وقد حظي مجال الثقة التنظيمية، اهتماماً كبيراً من الباحثين في السلوك التنظيمي منذ سبعينيات القرن العشرين، ويرجع هذا الاهتمام المبكر فيها إلى اعتقادهم بأنها أحد أهم مكونات الحياة التنظيمية، وأنها من أهم العناصر المحفزة في بيئة العمل، بالإضافة إلى أهميتها في تحسين مخرجات العمل بصورة عامة (الخيرى، 2014).

وورد عند (المرشد، 2014) أنه من الجدير ذكره أيضاً في هذا المقام، أن الثقة التنظيمية لكي تتجح في تحسين الأداء والعمل وتميزه؛ لابد من توفر عدد من الأبعاد المهمة، التي يأتي في مقدمته: تحسين السياسات الإدارية، والسلوك القيادي المميز، وتوفير فرص الإبداع، وتحقيق الذات للعاملين، وتفعيل القيم التنظيمية والشفافية في المنظمة، ودقة المعلومات المتاحة، وإمكانية الحصول عليها في الوقت المناسب ومصداقيتها، ويرى (نوح، 2011) أنه تبرز حاجة المدارس كوسيط تربوي إلى سيادة الثقة فيها، لتكون أقدر على إحداث أنواع التغييرات والتحسينات، التي تساعد على رفع مستوى التحصيل الطلابي، وتنمية العلاقات الإنسانية داخل المدرسة، وتحسين مخرجاتها، وتطوير آليات عملها من خلال التعاون الذي يعد نتاجاً رئيسياً للثقة

فالقيام بعملية التغيير بشكل دائم ومستمر في مختلف المجالات، هو الميزة الأساسية التي تتميز بها منظمة عن الأخرى، وبدون ذلك يصبح كل شيء في حالة تقادم وجمود. فقد أصبحت قضية تطوير المنظمات من أهم القضايا، وقد ارتبط ذلك بالعديد من العمليات التنظيمية والمفاهيم، مثل: إعادة الهيكلية، والتخطيط الاستراتيجي، والتغيير التنظيمي، والعديد من المفاهيم الأخرى (الطجم، 2009)

إن أهم ما يميز التغييرات والتطورات والأساليب الحديثة المبتكرة، هو تطور الفكر الإداري العالمي، والذي شمل أيضاً تطوراً نوعياً في إدارة الموارد البشرية، فاستدعى ذلك لأن يتوفر في المنظمة العنصر

البشري المؤهل والكفاء، القادر على المواجهة والتعامل مع التغييرات البيئية سواء كانت داخلية أم خارجية. ويجب أن تشمل المنظمة أيضا قيادة استراتيجية فعالة، تعتمد على التخطيط الاستراتيجي لمواكبة التغيرات والتطورات (دودين، 2012)

فالتغيير هو عملية التحرك من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفعالية، وبالتالي يجب أن تكون إدارة التغيير ذات فاعلية، أي لها القدرة على الحركة بحرية وتستطيع التأثير على الآخرين (سعيد، 2006).

وإن المؤسسات التعليمية الفلسطينية مثلها كمثل باقي المنظمات الأخرى في فلسطين، تعاني من ويلات الاحتلال لفلسطين، وتواجه بيئة مضطربة ومتغيرة، وبالتالي يواجه مديروها تهديدات ومتطلبات يمكن أن تعيق سير عمل المنظمة واستمرارها، وضمان نجاحها وفعاليتها. لذلك كان لا بد من خلق أجواء تفاعلية تسودها الثقة وقادرة على التغيير وإدارته، ولأهمية هذا الأمر ارتأت الباحثة تسليط الضوء على الثقة التنظيمية وعلاقتها بإدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين.

2.1 مشكلة الدراسة:

يعتبر التعليم في كافة دول العالم والدول النامية على وجه الخصوص من أبرز العوامل الضرورية لإحداث التغيير والتنمية في هذه المجتمعات، وهو ركيزة أساسية من ركائز التنمية المستدامة والتطور الاقتصادي في العصر الحديث، وتواجه فلسطين -وهي من دول العالم الثالث- صعوبات اقتصادية واجتماعية بسبب الاحتلال الذي يعتبر العائق الأكبر في عملية التنمية، ومن أبرز المؤسسات التي تعاني من الاحتلال هي المؤسسات التربوية.

إلا أنه حريٌّ بنا أيضاً أن نقيم العلاقات الاجتماعية والإنسانية في المؤسسات التربوية، حتى لا نبقي الاحتلال شماعاً لكل المشكلات التي تعاني منها هذه المؤسسات، حيث تعاني المؤسسات التربوية من الصراعات والاضطرابات التي تؤثر سلباً على العملية التعليمية، حيث برزت قضية بناء الثقة كعامل مهم في تطوير التعليم في فلسطين وتحسين مستواه ورفع كفاءته وأصبحت من القضايا الرئيسية المثارة في الوقت الحاضر، واستجابة لتحديات التغيير السريع في الحياة الاجتماعية والاقتصادية في فلسطين وتدفق سيل المعرفة في مختلف المجالات كنتيجة للتقدم العلمي وتطبيقاته التكنولوجية كان لا بدّ من إحداث التغيير وبناء الثقة في هذه المؤسسات، ونتيجة لكل ما ورد ذكره، فإن الحاجة تستدعي تحسين الحياة المدرسية بشكل علمي مدروس قائم على البحث والاستقصاء.

وقد لمست الباحثة عن قرب حال المدارس في محافظة الخليل والصراعات والعلاقات السائدة فيها، فتكونت لديها الرغبة في القيام بهذه الدراسة، انطلاقاً من تخصصها التربوي وخبرتها الميدانية وتقديراً منها لأهمية الثقة التنظيمية وعلاقتها بإدارة التغيير، حيث تحددت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي: -

ما واقع الثقة التنظيمية وعلاقتها بإدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل؟

3.1 أسئلة الدراسة:

من خلال مشكلة الدراسة، وسؤالها الرئيس، انبثقت أسئلة الدراسة الآتية:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل

من وجهة نظر المعلمين؟

السؤال الثاني: ما درجة ممارسة إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل

من وجهة نظر المعلمين؟

السؤال الثالث: هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الثقة التنظيمية في المدارس

الحكومية في محافظة الخليل باختلاف متغيرات الدراسة: النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات

الخبرة في التعليم، المديرية؟

السؤال الرابع: هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة إدارة التغيير في المدارس

الحكومية في محافظة الخليل باختلاف متغيرات الدراسة: النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات

الخبرة في التعليم، المديرية؟

السؤال الخامس: هل توجد علاقة ارتباطية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الثقة

التنظيمية وإدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل؟

السؤال السادس: ما القدرة التنبؤية لدرجة ممارسة الثقة التنظيمية وإدارة التغيير لدى مديري

المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين؟

4.1 فرضيات الدراسة:

انبثقت الفرضيات الصفرية الآتية عن أسئلة الدراسة الثالث والرابع والخامس والسادس:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة للثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة للثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة للثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في التعليم.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة للثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المديرية.

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة في التعليم.

الفرضية الثامنة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المديرية.

الفرضية التاسعة: لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الثقة التنظيمية وإدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل.

الفرضية العاشرة: لا توجد قدرة تنبؤية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة للثقة التنظيمية على إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل.

5.1 أهداف الدراسة:

(1) التعرف على العلاقة بين الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل وإدارة التغيير من وجهة نظر المعلمين.

(2) التعرف على درجة ممارسة الثقة التنظيمية وإدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل.

(3) الكشف عن دور متغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المديرية) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الثقة التنظيمية وإدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل.

6.1 أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة الحالية بما يأتي: -

1.6.1 الأهمية العلمية:

- تتبثق أهمية الدراسة العلمية من أهمية الموضوع الذي تعالجه، ومجتمع الدراسة الذي تتعامل معه، إذ أنها تعد إضافة علمية في مجال الدراسات التربوية في فلسطين لقلّة عدد الدراسات في موضوع الثقة التّظيمية وعلاقته بإدارة التغيير.
- توفير أدب تربوي وإطار نظري يحتوي على معارف تربوية حول تعريف الثقة التّظيمية وإدارة التغيير وخصائصهما وعلاقتهما ببعض المتغيرات التربوية وأثره على العملية التعليمية.
- تتبثق أهمية الدراسة العلمية من أهمية الموضوع الذي تعالجه، إذ أنها تناقش أيضا درجة ممارسة إدارة التغيير لمديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين.
- التحقق مما تقدمه المؤسسات التربوية لتوفير الثقة التّظيمية لتحقيق الثقة التّظيمية.

2.6.1 الأهمية العملية:

- توفير معلومات عن الأجواء السائدة في المدارس الحكومية لجميع الأطراف المتصلة بالدراسة وخاصة المسؤولين في وزارة التربية والتعليم، من خلال وقوفهم على درجة ممارسة الثقة التّظيمية. مما يساعد في إيجاد بيئة تعليمية مشجعة على التعليم والتعلم والعمل التربوي.
- وضع تصور لطبيعة العلاقات التي يجب أن تسود في المدارس وبالتالي تساعد صانع القرار التربوي في اتخاذ قرارات وإجراءات لتحسين درجة ممارسة الثقة في المؤسسات التربوية.
- تقدم هذه الدراسة أداة يمكن الاستفادة منها في الكشف عن واقع الثقة التّظيمية وتفتح الأفق أمام الباحثين لإجراء دراسات مستقبلية أخرى من خلال ما تقدمه من توصيات واقتراحات، ورفد الدراسات العربية والفلسطينية المتعلقة بإدارة التغيير بما يتماشى مع مستجدات العصر الحديث.

7.1 حدود الدراسة ومحدداتها:

تحددت الدراسة الحالية بالحدود الآتية:

الحد البشري: المعلمون في المدارس الحكومية في محافظة الخليل.

الحد الزمني: الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي 2023/2022.

الحد المكاني: المدارس الحكومية في محافظة الخليل.

المحددات المفاهيمية: اقتصرت على المفاهيم والمصطلحات الواردة في الدراسة.

الحد الإجرائي: يتمثل في الإجراءات التي حدّتها الباحثة والأساليب الإحصائية التي اتبعتها في

معالجة البيانات.

الحد الموضوعي: الثقة التّظيمية وعلاقتها بإدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة

الخليل من وجهة نظر المعلمين.

8.1 التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

1. **الثقة التّظيمية:** هي "إيمان الفرد بأهداف وقرارات وسياسات المنظمة والقائد التنظيمي

وبجميع الأفراد العاملين معه في المنظمة وذلك بما يعكس رضا والتزام الفرد تجاه المنظمة".

(الطائي، 2007 ص 35).

وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه " مجموعة العلاقات والتفاعلات التبادلية والتي يمتلكها شخص تجاه

طرف آخر، ويتعرف منها على قدرة الطرف الآخر على القيام بالأعمال أو الوفاء بالعهود

والحرص على مصلحة الطرف الأول وتقاس من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة لاستبانة الثقة

التّظيمية".

2. **إدارة التغيير:** هو "مصطلح إداري يقصد به إجراء تغيير في طريقة العمل، أو إدارة المؤسسة،

من خلال خطة واضحة المعالم، كما أن الهدف منه مواكبة التغييرات والتطورات الحديثة في

محيط العمل لغرض الارتقاء بالإنتاجية، وكفاءة العمل في المؤسسة والمنشأة". (عرفة، 2012).

وتعرفه الباحثة إجرائيا بأنه " قدرة مدير المدرسة على القيام بالعمليات الإدارية في ظل التغييرات الحديثة لمواكبتها وتسخيرها للارتقاء بالمدرسة والانتقال بها الى حالة أكثر تطورا من خلال وضع خطة واضحة المعالم وتقاس من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة لإستبانة إدارة التغيير".

3. مدير المدرسة: هو "الشخص المسؤول الأول عن إدارة المدرسة وتوفير البيئة التعليمية المناسبة والمشرف الدائم لضمان سلامة سير العملية التربوية وتنسيق جهود العاملين فيها وتوجيههم وتقويم أعمالهم من أجل تحقيق الأهداف العامة للتربية". (وزارة التربية والتعليم العالي، 2017، ص 4).

وتعرفه الباحثة إجرائيا بأنه " الشخص المكلف من وزارة التربية والتعليم بإدارة المدرسة وتنظيم شؤونها والإشراف على العاملين فيها بهدف تسهيل العمل وتحقيق الأهداف المحددة لها".

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري

1.1.2 الثقة التنظيمية

2.1.2 إدارة التغيير

2.2 الدراسات السابقة.

1.2.2 الدراسات العربية

2.2.2 الدراسات الأجنبية

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.1.2 الثقة التنظيمية

من أهم مظاهر القرن الحادي والعشرين هو اهتمام المؤسسات التربوية والمنظمات الدولية بالتنمية المستدامة المستندة الى الأنظمة الإدارية الناجحة والمبدعة لإحداث التغيير المطلوب في المجتمعات. حيث برز مفهوم الثقة التنظيمية التي ثبت أن لها دور كبير في إحداث التغيير بهدف إنجاح هذه الأنظمة الإدارية بهدف تحقيق التنمية، فالثقة التنظيمية لها دور مهم في تغيير سلوك المعلمين والإداريين والطلبة وتغيير أفكارهم عن التعليم ودفعهم نحو الإنجاز والتميز، ونتيجة للتطورات والتغيرات المستمرة التي تشهدها المنظمات التربوية فقد ازدادت الحاجة إلى تفعيل مفهوم الثقة ضمن السياقات التنظيمية التربوية. وبينما تشهد المؤسسات التربوية (المدارس خصوصاً) اختلافاً نسبياً عن بعضها البعض في الرغبة في التغيير وخلق مناخات جديدة، فالبعض منها يسودها مناخاً إيجابياً يتصف بروح المسؤولية ويشجع على الإبداع والثقة بالذات ويدفع إلى الإنجاز، وبعضها الآخر يسودها القسوة والقمع والحد من الحريات وتملى عليهم الأوامر والتعليمات ولا يؤخذ بأرائهم في القرارات. وتعتبر المدرسة نظام اجتماعي معقد يشترك فيه كثير من التداخلات ويحتاج أطرافه إلى الثقة المتبادلة، حيث يعتمد المعلم على المدير في توفير البيئة المدرسية المناسبة للتعليم، والمدير يعتمد على المعلم في تعليم الطلبة ما يقرره المجتمع من مناهج حسب حاجات الطلبة وقدراتهم، والمعلم يعتمد على الطالب في التفاعل الصفّي، وأولياء الأمور يعتمدون على المعلمين في تنمية دوافع التعلم لدى أبنائهم، والمعلم يعتمد على أولياء الأمور في تهيئة أبنائهم للاندماج بالتعلم، وكل هذه العلاقات المتداخلة تحتاج إلى الثقة باعتبارها قاعدة للتعامل السليم.

وعليه سنتناول في هذا الفصل مفهوم الثقة التنظيمية ومن ثم نبين خصائصها وأهميتها وأبعادها وأنماطها ودورها في إحداث التغيير.

1.1.1.2 مفهوم الثقة التنظيمية (Organizational Trust):

الثقة لغة: مشتقة من الفعل الثلاثي وثق يثق ثقة وثوقا، وموثقا بفلان: ائتمنه، فهو واثق وذلك موثوق به. ولفظ الثقة يأتي ويراد به الائتمان والاطمئنان القلبي. ومفعول موثوق به، وهي موثوق بها، وهم موثوق بهم. والثقة يراد بها الثبات والقوة والإحكام والإتقان. وثق يوثق وثقه الرجل: أخذ بالوثاقة في أمره أو بالثقة والشيء ثبت وقوي وكان محكما. كما أن الثقة كلمة تدل على العقل والإحكام، يعني على الضبط والقوة والتمكن. وثق الأمر: أحكمه. والوثيقة هي معاهدة. بمعنى أن الثقة هي إحكام الأمر والاطمئنان إليه وضبطه بحيث يمكن الانتفاع به والاعتماد عليه والبناء عليه. أما الأمر الذي لا يكون محكما لا تستطيع أن تعتمد عليه (ابن منظور ، 1995 ص 371)

التنظيم لغة: الاتساق وإسناد كل أمر إلى ملاكه (ابن منظور، 1995 ص 12).

التنظيم اصطلاحاً: تحديد لأوجه النشاط اللازمة لتحقيق الهدف أو الخطة وترتيبها في مجموعات يمكن إسنادها إلى أفراد بمسؤوليات وسلطات تسمح بتنفيذ سياسة المؤسسة. أو هو تقسيم العمل إلى عناصر ومهام ووظائف وترتيبها في علاقات سليمة وإسنادها إلى أفراد بمسؤوليات وسلطات تسمح بتنفيذ سياسات المؤسسة (العجمي ، 2010 ص 67).

الثقة التنظيمية: (Organizational Trust)

عرفها (الطائي، 2007 ص 35) بأنها " إيمان الفرد بأهداف وقرارات وسياسات المنظمة والقائد التنظيمي وبجميع الأفراد العاملين معه في المنظمة وذلك بما يعكس رضا والتزام الفرد باتجاه المنظمة". ويرى (الشريفي، 2013 ص 90) أن الثقة التنظيمية يقصد بها "الشعور الشامل بأن تكون المنظمة مؤتمنة وفقا لإدراك العاملين فيها، بناء على إيمانهم بأن المنظمة تلتزم بوعودها وتتخذ الإجراءات اللازمة لصالح العاملين أو غير الضارة بهم".

وعرفت (الشكرجي، 2008 ص 96) الثقة التنظيمية بأنها "توقعات ومعتقدات ومشاعر إيجابية يحملها الأفراد تجاه المنظمة التي ينتمون إليها، والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبقة، والتي روعي فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية العامة والإدارية الخاصة، والابتعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة".

وذكرت (سعد، 2013 ص 402) بأن الثقة التنظيمية هي "سلوكيات إيجابية متوقعة ناتجة عن شعور وأحاسيس بالثقة ممكن أن يمارسها أحد الأطراف في سياق علاقات العمل تجاه طرف آخر". ويرى (الصقير، 2014 ص 85) بأن الثقة التنظيمية هي "الإيمان العام والثقة بنوعية وقابلية أشخاص معينين، مثل زملاء العمل والرئيس المباشر أو مجموعات معينة مثل الإدارة العليا في المنظمة والرغبة في الاعتماد عليها على أساس تصرفهم كما هو متوقع منهم فضلا عن عدم الاهتمام بمراقبة أو متابعة سلوكهم بهذا الخصوص".

وأشار (روبنز، 2005، Robbins) إلى أن الثقة تعني أن الوثائق يثق في جانب واحد أو أكثر من جانب سلوكيات الموثوق به في ظل ظروف معينة، وقد يكون الموثوق به جماعات أو تجمعات كالمنظمات والمؤسسات، كما عرفت الثقة على أنها الإيمان بنزاهة شخصية وكفاءة قائد.

وعرف (راولينس، 2008: 45، Rawlins) الثقة على أنها "شيء يتم بناؤه من قبل الأفراد وللأفراد في المؤسسات وبالتالي يؤدي ذلك إلى ظهور درجة معينة من إمكانية التنبؤ بالسلوك كما أن الثقة هي إنجاز اجتماعي محفوف بالمخاطر يتم تحقيقه من خلال تفاعل البنى الاجتماعية" ويعرفها (ألبرخت، 2003: 97، Albrecht) بأنها "التوقع الذي يحمله الفرد أو المجموعة من أن الكلمة والوعد، والقول لفظا أو كتابة، الذي يصدر عن فرد آخر أو مجموعة أخرى، يمكن الاعتماد عليه،

ويشير إلى أن الثقة هي المدى الذي يكون فيه الفرد مستعداً أن يعزو النوايا الحسنة إلى كلمات وأفعال الآخرين "

ورغم الإتفاق الواسع بين الباحثين في مختلف حقول العلوم الاجتماعية على أهمية الثقة في العلاقات الإنسانية، وتأثيرها الإيجابي في هذا المجال، فإن هناك إفتقار إلى تعريف موحد (رواشدة، 2013).

ويتضح للباحثة مما سبق من التعريفات أن الثقة التنظيمية هي: -

- 1- علاقة متبادلة بين واطع الثقة والموثوق فيه.
- 2- تبنى الثقة على أساس تصرفات سلوكيات الشخص الموثوق فيه.
- 3- أن أساس الثقة هو الصدق والإخلاص والوفاء بالوعود والصراحة في العمل.
- 4- أن الثقة تدخل في جميع الأعمال مهما كانت طبيعتها بما في ذلك التربوية.
- 5- أن مقدار الثقة التنظيمية يؤثر في المخرجات كما ونوعاً.

2.1.1.2 نشأة الثقة التنظيمية وتطورها:

تعتبر نشأة الثقة التنظيمية قديمة قدم العلاقات الإدارية والاجتماعية والبدء بدراسة هذه العلاقات ودراسة التفاعلات المجتمعية وتأسيس المنظمات والمؤسسات التربوية والاجتماعية والاقتصادية. حيث ارتبط نشأة هذا المفهوم بنشأة المجتمعات وتطورها، فهي قديمة قدم الأشكال الأولى للروابط الإنسانية، لكن الاهتمام العلمي بالثقة التنظيمية بدأ في بداية الخمسينات من القرن الماضي بوصفها موضوعاً رئيسياً في علم النفس، فقد أشار (Erikson) إلى أن الأفراد يختلفون في ميولهم للثقة بالآخرين وأن هذه الميول تنشأ من طفولتهم المبكرة، وشخصياتهم وتجاربهم في الحياة (رفاعي، 2009).

وورد عند (Starter, 2005) أنه برزت أفكارها في علم الاجتماع في بداية الستينات من القرن الماضي، وخلال مرحلة السبعينات تبلور مفهوم الثقة ودورها ضمن السياقات التنظيمية عندما تزايد الاهتمام بمشاركة العاملين ضمن فكرة الديمقراطية الصناعية كخطوة أساسية لتحسين نوعية العمل. والأفكار الأولى لمفهوم الثقة ضمن السياقات التنظيمية قدمت لأول مرة من قبل (Luhman, 1979) الذي أكد بدوره على أهمية الثقة داخل العلاقات التنظيمية والتي تساعد على تحقيق التنسيق الإداري الأكبر وكذلك إنجاز فرق العمل الأكثر كفاءة.

ويعود استخدام مفهوم الثقة في النظام المدرسي إلى أعمال كل من واين هوي (Wayne Hoy) من جامعة أوهايو التي ظهرت في بداية ثمانينات القرن الماضي، وأعمال كل من أنتوني بريك (Antony Bryke) وباربارا شنايدر (Barbara Schneider) التي ظهرت في بداية القرن الحادي والعشرين في جامعة شيكاغو، مما ألهم العديد من الباحثين داخل الولايات المتحدة وخارجها دراسة الجوانب المختلفة لظاهرة الثقة في النظام المدرسي (العجمي ، 2010)

أما المداخل الحديثة في الفكر الإداري والتنظيمي فقد ازداد اهتمامها بمفهوم الثقة التنظيمية خلال تلك المرحلة حيث أكدت نظرية اليابانية (Z) على ثلاث مرتكزات أساسية والمتمثلة (الثقة، المهارة، المودة) إذ كانت الثقة هي إحدى المبادئ الأساسية لبناء هذه النظرية (الطائي، 2007).

3.1.1.2 أهمية الثقة التنظيمية في المؤسسة:

تتبع أهمية الثقة التنظيمية من آثارها المباشرة على عمليات الإنتاج والمخرجات في العمل وفي العملية التربوية خصوصا وفق ما ورد في التعريفات السابقة لمفهوم الثقة التنظيمية. حيث يرى (الفهداوي، 2005) بأنها ضرورية جدا في خلق التعاون، وتحقيق الأهداف، كما وتسهم في تكامل عملية الرقابة وشموليتها، ضمن المنظمة، بالإضافة إلى قدرتها في بناء مصداقية الجهود الرقابية.

ثم إن الثقة بين المعلمين والآباء والطلاب والقيادات المدرسية تعمل على تطوير العمل الروتيني للمدارس، وهي بمثابة مصدر أساسي للإصلاح، وتعد الثقة أحد الأسس الضرورية للعلاقات البنائية بالتنظيم المدرسي، وعاملاً أساسياً في الفعالية المدرسية، لأنها تسهم في توفير بيئة عمل إيجابية تتميز بعلاقات مخصصة وداعمة، كما أنها تتيح التبادل المفتوح للأفكار، وتؤثر على كمية المعلومات المتبادلة وجودتها، إلى جانب أنها تدعم فعالية عملية صنع القرار، وتحت على التعاون بين العاملين، وتعزز من قدراتهم على التعامل مع الأزمات، حيث تدرك هذه المدارس أن الثقة تمكن الأطراف المشاركة في التعليم من تعزيز القيمة التي حققوها (الحسيني، 2005).

وبما أن الهدف من تطبيق الثقة التنظيمية هو الحصول على أكبر قدر من العوائد أو المخرجات للأعمال، فلا بد لنا من تحديد المنافع التي تعود على المنظمة نتيجة توافر ثقة تنظيمية بين الأفراد العاملين بها وبينهم وبين رؤسائهم وهي كما وردت عند (فيتزروي، 2007):

والثقة التنظيمية تجعل العمل في المنظمة عملاً متماسكاً، وتزيد من إنتاجية العامل وجودته ومن ولاء الموظفين للعمل في المنظمة، كما وتشجع على المناقشات المفتوحة، وتقلل من حدة الصراع التنظيمي، وتخفض من معدلات الغياب والتأخير ودوران العمل بالمنظمة، وتعمل على زيادة الكفاءة وتحسين أداء العاملين.

وعليه ترى الباحثة أن الثقة التنظيمية لها آثار إيجابية كبيرة جداً لإنجاز الأعمال والمهام، مما ينعكس إيجاباً على عمليات الإنتاج والحصول على مخرجات متميزة نوعاً وكمياً، ورفع كفاءة هذه المؤسسات؛ مما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسات التربوية بأقل جهد ووقت.

4.1.1.2 مرتكزات الثقة التنظيمية:

ترتكز الثقة التنظيمية على مجموعة من الركائز والأسس التي تضمن نجاح المنظمات التي تعتمد

عليها باعتبارها أساسًا في العمل وإدارة المنظمة، حيث يرى (سعد ، 2013) أن من هذه المرتكزات.

1- ذات جذور ثقافية: حيث أن الثقافة ترتبط بالثقة التنظيمية بشكل وثيق من حيث القواعد والقيم

والمعتقدات السائدة داخل التنظيم الإداري.

2- تعتمد على الاتصال: وهذا يعني أن الثقة هي نتائج لسلوكيات الاتصال الإداري، مثل توفر

المعلومات الدقيقة وإتاحتها للجميع، وإعطاء التفسيرات للقرارات وإظهار الصدق والشفافية في

التعامل بين الأفراد العاملين والتي تسمح بحرية تبادل الآراء والأفكار.

ويرى (الرواشدة ، 2004) أيضا أن من المرتكزات لتحقيق الثقة التنظيمية ما يلي: -

3- عدم الإفراط في الثقة في الآخرين: فليس من الحكمة بمكان الوثوق بأناس لم يتم ملاحظة

سلوكهم لفترة كافية ولا توجد لديهم أهداف مشتركة

4- محدودية الثقة: أن ثقة بلا حدود تعني ثقة غير واقعية، حيث أن الثقة بحدود في المنظمات

تعني قدرة العاملين على التزامهم بتحقيق الأهداف.

5- الحزم: حيث تتطلب الثقة الحزم، واختيار موظفين لديهم القدرة على التكيف وتجديد الذات.

6- التكامل التنظيمي: الثقة بحاجة إلى التكامل التنظيمي، فهناك تنظيمات داخل المنظمة يمكن

الوثوق بها لإيجاد حلول للمشاكل الحاصلة بالمنظمة.

7- القدرة على التكيف والتعلم: يتوجب على المنظمات امتلاك القدرة على التكيف والتطور والتعلم

لضمان استمراريتها. مما يضمن استقلالية الجماعات وثباتها.

8- تعددية القادة: تتطلب الثقة التعددية في القيادة، حيث إنه من الصعوبة بمكان إدارة الوحدات

المستقلة في المنظمات المعتمدة على الثقة وحدها.

5.1.1.2 خصائص الثقة التنظيمية:

تتميز الثقة التنظيمية بمجموعة من الخصائص التي جعلتها من أهم العناصر اللازم توفرها لإنجاح الأعمال وإنجاز المهام، وهي كما أوجزها (الحسيني، 2005): -

(1) **الديناميكية:** تتغير الثقة وتتطور بمرور الوقت حيث تمرّ العلاقات في عدة مراحل مثل البناء والتجديد والتدهور.

(2) **التراكمية:** فهي تتأثر بمرور الوقت والخبرة ففي أول مواجهة لا يمكن أن تتوافر الثقة لعدم وجود الاتصال مع الطرف الآخر.

(3) **عنصر المخاطرة:** تعتمد الثقة في أساسها على مجموعة من التنبؤات والتوقعات المرتبطة بسلوك الآخرين فهي تحمل الشك في هذا السلوك إذا ما كان إيجابياً أو سلبياً لذا قد يتعرض أحد الأطراف للمخاطرة الناتجة عن سلوكيات الآخرين.

(4) **التعددية:** فهي ظاهرة معقدة بدرجة كبيرة ذات أبعاد متميزة معرفية وانفعالية وسلوكية بالإضافة إلى معقدة المستويات بمعنى أنها تمتد بين زملاء العمل وفرق العمل وبين تحالفات وبنى تنظيمية.

6.1.1.2 عناصر الثقة التنظيمية:

تعد الثقة التنظيمية ظاهرة متعددة العناصر، ومنها احتمال المخاطرة والخيرية والكفاءة، والأمانة، والصدق مهددة لحقوق الشخص الواثق. وفي المؤسسات التنظيمية وغيرها من العناصر التي تمتزج معا بشكل متكامل، سواء أكانت موجهة نحو المدير أم المعلمين أم الطلبة أم الآباء وأولياء الأمور أو المدرسة ككل. فقد اتفق معظم الباحثين على تقسيم عناصر الثقة التنظيمية إلى ثلاث عناصر، وهي (الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل، الثقة بإدارة المنظمة) وإن معظم الدراسات والبحوث التي تناولت الثقة التنظيمية ويرى كل من صديق (2005)، وهاشم والعبادي (2010)، وفليح (2010)

أنه يمكن تقسيم عناصر الثقة التنظيمية إلى ما يلي:

1. الثقة بالمشرفين (الرئيس المباشر) تتمثل بتلك التوقعات الإيجابية الواثقة للمرؤوسين اتجاه مشرفهم في العمل وفقاً للعلاقات المتبادلة بين الطرفين، حيث يكتسب المشرف ثقة مرؤوسيه، إذا ما كانت تتوافر فيه حقائق الكفاءة، والجدارة، والأخلاق، والانفتاح على المرؤوسين، والاهتمام بمصالح المرؤوسين واحتياجاتهم، ودعم المرؤوسين والعدالة في التعامل معهم.
2. الثقة بزلاء العمل: هي تلك العلاقات التعاونية المتبادلة والميل للموقف الإيجابي بين الأفراد العاملين من حيث الاعتماد المتبادل المشترك في الأفكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة بين جميع الأطراف وذلك بما يسهم في تحقيق الأهداف والغايات المشتركة، وتكتسب هذه الثقة في ظل توافر عدد من الخصائص والسمات التي تجعل من الفرد جديراً بثقة الآخرين وتشمل كل من الالتزام في العمل والقيم والمبادئ والاهتمام بمصالح الزميل ومساعدة الزلاء الآخرين.
3. الثقة بإدارة المنظمة: تكون الإدارة جديرة بثقة العاملين في المنظمة من خلال إشباع احتياجاتهم ورغباتهم وتقوم بتوفير الدعم المادي والمعنوي للعاملين، كما أن انعدام الثقة يجعل الأفراد يفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المنظمة ومن ثم انخفاض ولائهم والتزامهم التنظيمي.

7.1.1.2 العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية:

إن تداخل العلاقات داخل المؤسسات ووحدة الإنتاج قد أوجد العديد من العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية، وكان لا بد من التعرف على العوامل التي تسهم في بناء الثقة التنظيمية وتؤثر فيها، فقد قسمها يلماز (Yilmaz, 2009) هذه العوامل إلى: -

- 1- العوامل الفردية مثل اعتماد العقل والمشاعر والقيم.
- 2- العوامل التنظيمية المرتبطة بالموارد البشرية والممارسات الإدارية وهيكل المؤسسة والثقافة التنظيمية.

في حين أن زين اباديا (Zeinabadia, 2010)، قسم عوامل الثقة الى أربعة عوامل وهي: -

1- عامل الشك: حيث يجب الحذر في الظروف التنافسية.

2- عامل أخذ المخاطرة الشخصية: وتعتمد على درجة الاستعداد للمخاطرة الشخصية.

3- عامل المخاطرة المالية: وهي توصف بالمغامرة، مثلاً في استثمار الأموال.

4- الأنانية: من خلال سيطرة المصالح الشخصية على العلاقات الإنسانية.

وهناك مجموعة عوامل ومقومات تدعم الثقة وتعززها بين أفراد المنظمة الواحدة، كما يراها ملحم (2009) تبدأ بالكفاءة حيث يثق الزملاء بعضهم ببعض بمقدار ما يمتلكون من كفاءة، وتترزع الثقة في حال شك الزميل في مهارة زميله، حيث تزداد الثقة بهذه التخصصات التي يعمل المدير على تنسيقها بمقدار كفاءة الموظفين المتخصصين فيها، ومن هنا يمنحهم المدير ثقته، يتبعها منحهم الحرية في التصرف والتمكين والاستقلالية في العمل للأبداع والابتكار والتميز والتعلم الدائم، كما أن العمل الجماعي يعتبر من العناصر الداعمة والمحفزة للثقة شرط توافر التعاون والمساواة والتكامل والمشاركة في الهموم والطموحات والآمال، يتضمنها علاقات تعارف وصلات اجتماعية، و يعد الانتماء من العوامل المساندة للعمل بكفاءة ضمن الفريق لتحقيق الثقة، ويتحقق الانتماء لأهداف المنظمة عندما تكون مشتركة من وجهة نظر العاملين، فالانتماء المشترك لغايات المنظمة وأهدافها ورؤيتها يواكب وجود عاملين بمواصفات مهنية عالية، ومديرين مشرفين عليهم. ولا يمكن تحقيق الثقة بين أفراد المنظمة دون اتصال من خلال عدة وسائل منها: الإدارة بالتجوال وسياسة الباب المفتوح، والإدارة على المكشوف، وحلقات الجودة، مع تفعيل أشكال الاتصال الأفقي والعمودي بين مختلف المستويات في المنظمة، إضافة إلى تدريب الموظفين على فهم المعلومات، ومن المهم أن يكون لدى القادة ثقة بالنفس وثقة بالآخرين والعمل على خلق الظروف المناسبة للثقة بالعاملين، حتى يؤدوا مهامهم بكفاءة واقتدار.

8.1.1.2 محددات الثقة التنظيمية:

هناك محددات رئيسية للثقة التنظيمية هي الأكثر شيوعا واستخداما، وتتضمن هذه المحددات العدالة

التنظيمية والدعم التنظيمية وهي كما وردت عند (Pillaie et al., 2001): -

أ- العدالة التنظيمية: وهي تعبير عن مدى عدالة النتائج التي يحصل عليها الفرد والوسائل

المستخدمة من جميع الأفراد في المنظمة، حيث أن الإنصاف في توزيع أعباء العمل

والمكافئات من قبل المنظمة يتناسب طرديا مع الثقة التنظيمية للمنظمة والشعور نحوها.

ب- الدعم التنظيمي: وهو تقدير المنظمة لإسهامات الأفراد العاملين فيها وتتمين مجهوداتهم

والاهتمام بمصالحهم الشخصية، حيث يبدو أن الأفراد الذين يشعرون بدرجة عالية من الدعم

التنظيمي، هم أكثر ثقة بمنظماتهم من أولئك الذين يشعرون أنها لا تثمن إسهاماتهم.

ويرى آخرون أن مدير المدرسة عليه أن يكتسب ثقة المعلمين من خلال مراعاته لمجموعة من

المحددات وهي عند (أبو شاويش، 2013): -

▪ خصائص الشخص الموثوق فيه وهي كما يرى (الرفاعي، 2009، ص 208): -

- القدرة: وهي إدراك الموظف أن مديره يمتلك من القدرات والمهارات والخبرات في

مجال عمله مما يساعده على حل المشكلات ومساعدة الآخرين والتأثير فيهم.

- النزعة لفعل الخير: وهي إيمان الموظف أن مديره يملك نوايا حسنة تجاهه ويريد

عمل الخير له وتقديم المساعدة له وأنه لا يستغله فقط.

- النزاهة والاستقامة: وتعني امتلاك المدير القيم والمبادئ الكافية التي توجه سلوكه

نحو الخيرية للمدرسة.

▪ الموقف السائد ودرجة تقبل المخاطرة ودرجة استعداد واضح الثقة.

▪ نوعية المخرجات: هل تزيد من ثقة الشخص أو تقتل هذه الثقة.

9.1.1.2 أنواع الثقة التنظيمية:

ظهرت عدة آراء لأنواع الثقة التنظيمية حسب تعريف الثقة، فمنهم من قسمها حسب مستوى الأفراد والجماعة أو حسب مستوى التنظيم، حيث أشارت دراسة (البكار، 2012، ص 26) إلى وجود خمسة أنواع من الثقة التنظيمية وهي:

1- الثقة التعاقدية: تعني الاتفاق بين طرفين وذلك من خلال استجابة الأفراد لمتطلبات المنظمة، وبالمقابل وفاء المنظمة لهذا الاتفاق، ويتم تطوير هذا النوع من خلال التعاون بين الأفراد في سلوكهم الاجتماعي أو العقد النفسي للمعاملات اليومية، والمخاطر في هذا النوع من الثقة تكون قليلة، لأن التركيز على السلوك الخارجي والنتائج الملموسة بدلا من التركيز على الاتجاهات والمعتقدات والشعور القديم.

2- الثقة المكشوفة: تعني أن إظهار المشاعر والآراء والاتجاهات والقيم للآخرين من قبل الفرد لن تؤدي إلى الإضرار به، كما وتعني أيضا أن ثقة الفرد بأن المعلومات التي يقوم بكشفها لن تعود عليه بالضرر بل بزيادة الاحترام والتقدير.

في هذا النوع من الثقة تتدرج المخاطر من الأقل خطورة التي تتمثل في مكاشفة الآراء حتى الأكثر خطورة التي تتمثل في المشاركة الوجدانية والمشكلات الشخصية. لذلك فإن الأفضل للقائد الذي يمارس العمل الجماعي أن يكون أنماطا حول مستويين للمخاطر الأقل في الثقة المكشوفة هما (شاهين، 2010، ص 68):

- أ- الصداقة: من خلال تطوير مشاركة شخصية في المجموعة عن طريق مشاركة المعلومات الشخصية، وهذا النوع يسهل حل المشاكل الفردية والجماعية.
- ب- المهام: من خلال المشاركة في المعلومات والمشاعر المتعلقة بالوظيفة (المهام).

3- **الثقة على مستوى الفرد:** وهي العلاقة بين الرئيس ومرؤوسيه وتسهم في زيادة الإبداع والابتكار والاستقرار العاطفي.

4- **الثقة على مستوى الجماعة:** وهي تلك الثقة المبينة على المشاركة في اتخاذ القرار والحرية في إبداء الآراء، وهي التي تجعل المجموعات تعمل بكفاءة أكثر.

5- **الثقة المستندة الى العاطفة:** وهي الاهتمام والعلاقات الشخصية المتبادلة، وهي تسهم في مواجهة التحديات والمتطلبات الجديدة.

وورد عند (المرشد، 2014) أن الثقة تصنف إلى خمسة أنواع:

1. **الثقة الذاتية:** وهي تتناول الثقة في النفس، وفي القدرة على تحديد الأهداف وإنجازها، والحفاظ على الالتزامات، والوفاء بالتعهدات، والقدرة على بث الثقة في الآخرين، ويدعمها المصادقية.
2. **الثقة في العلاقات:** وهي تتمحور حول كيفية بناء وتنمية رصيد الثقة مع الآخرين، ومبداؤها الأساسي هو الاتساق السلوكي من خلال ممارسة اقتران الأقوال على أرض الواقع بالأفعال.
3. **الثقة المؤسسية:** وهي الوسائل والأساليب التي ينتهجها القادة لبناء الثقة داخل منظمة العمل.
4. **الثقة المجتمعية:** وهي خلق قيمة الثقة لدى الآخرين والمجتمع من خلال المشاركة والعتاء.
5. **الثقة في السوق:** ومبداؤها الأساسي لتتحقق الثقة، سمعة المنظمة في سوق العمل.

ويرى (الشتوي، 2016) أن أنواع الثقة يعتمد على أطرافها المشتركين فيها، وقسمها إلى: -

1- **الثقة الشخصية:** وهي الرغبة والاستعداد من جانب طرف بأن يتأثر بتصرفات طرف آخر، ويتوقع منه أداء أعمال معينة ذات فائدة للشخص مانح الثقة.

2- **الثقة غير الشخصية:** وهي ثقة الأفراد بالمنظمة، أي أنها قادرة على تهيئة الظروف لصالح الشخص مانح الثقة وستلتزم بالوعد التي تعد بها وأنها مؤتمنة على أهداف الموظف.

10.1.1.2 بناء الثقة التنظيمية:

بما أن الثقافة التنظيمية تشكل محورا أساسيا في العمل وتؤثر في كل عمليات الإنتاج ولها علاقة كبيرة في مخرجات العمل التربوي والمؤسسات التعليمية، كان لا بدّ من التركيز على كيفية بنائها، ويمكن ذلك من خلال توفير بيئة آمنة ومستقرة لموظفيها، وذلك بإيجاد سياسات إدارية واضحة ومحدودة، تتمثل في العدالة في الترقية الوظيفية، وتوفير ما يحتاج إليه الموظف من معلومات دقيقة وواضحة وصادقة، حيث ينتج عن ذلك التخفيف من عبء الرقابة والإشراف المباشر، وأن تتوجه المنظمات نحو بناء هياكل تنظيمية، واستخدام أساليب تشغيلية تعتمد على الوثوق في قدرات العاملين واحترام آرائهم وامكانياتهم، كما أن توفير المنظمات لبيئة تنظيمية تسمح للعاملين فيها بممارسة طاقاتهم الكامنة تدفعهم للنمو والتطوير الذاتي (الطجم، والسواط، 2003)، ويمكن بناء الثقة من

خلال اتباع مجموعة من الأسس، وهي كما وردت عند (الحسيني واحمد ، 2005): -

- 1- الاتصال المفتوح: بحيث يشمل الاتصال والتواصل بين جميع أفراد المنظمة.
- 2- الإنصات للآخرين واحترامهم: مما يساعد في الاتصال والتواصل وبناء الثقة.
- 3- الالتزام بالعهود والمواثيق: حيث تعدّ من أهم عناصر بناء الثقة.
- 4- العدالة والموضوعية في صنع القرار واتخاذها: يسعر العاملين في المنظمة بقدراتهم.
- 5- سهولة الوصول إلى المدير: يسهل حل المشكلات والتعاون والمشاركة في اتخاذ القرار.
- 6- المحاسبة الذاتية: مما يساهم في الانتماء للمنظمة.
- 7- تجنب الأعداء ولوم الآخرين: مما يعني تحمل المسؤولية.

ولما كانت الثقة ركيزة أساسية لنجاح المؤسسات وتميّزها خاصة المدارس، فهناك حاجة ملحة لمعرفة مستويات بناء الثقة، وأساليب بنائها، ومراحل تحققها.

1.10.1.1.2 مستويات بناء الثقة التنظيمية:

أشار (المطوع، 2011) بأن بناء الثقة في ثقافة المدارس يشمل ثلاثة مستويات رئيسة؛ وكلها ذات أهمية بالغة وهي: بناء الثقة بين المعلمين والإداريين في المدارس وقيادات المدرسة، وبناء الثقة بين المعلمين والإداريين في المدرسة، ونظام المدرسة وكيانها وقدرتها، وبناء الثقة بين المعلمين والإداريين في المدرسة واستراتيجية المدرسة.

2.10.1.1.2 أساليب بناء الثقة:

ذكر كاسي (Casey, 2015) بعض الأساليب التي يمكن أن يتبعها المدير من أجل بناء الثقة وتعزيزها بالمدرسة، وهي كالتالي:

1. الحفاظ على الوعود والوفاء بها: الحرص على الوفاء بالوعود سيجعل المدير شخص يعتمد عليه من قبل الآخرين، ولهذا عندما يتخذ المدير وعداً يجدر به الالتزام وعدم التراجع عن أي وعد يتخذه، ففي بعض الأحيان قد لا يتمكن المدير من الوفاء بالوعود نتيجة لظروف خارجة عن نطاق سيطرته، عندها عليه ألا يتهرب من الآخرين أو أن يتجاهل وعوده لهم، بل عليه أن يوضح الأسباب التي دفعته لذلك.

2. إن كان الوعد يختص بأمر مهم، فالشرح والتفسير قد لا يكون كافياً، فعلى المدير أن يعد العاملين مرة أخرى، ويلتزم به مهما كانت الظروف، وأي إخلال بهذا الوعد سيكون خيبة أمل كبيرة لمن وضع ثقته بهذا المدير.

3. المحافظة على الاتساق: أحد أهم أجزاء الاتساق ثقة الآخرين، هو أن يكون كلام المدير متسقاً ومتفقاً مع أفعاله بلا زيادة أو نقصان على طول المدى. لذلك على المدير أن يحرص على الالتزام المتواصل بالصدق في الأقوال والأفعال، حتى يبني أساساً قوياً لعلاقاته مع الآخرين.

4. الحرص على الأمانة: تعد الأمانة أفضل سياسة للوصول إلى الثقة، فعلى المدير قول الحقيقة، حتى وإن وضع في أصعب المواقف، عليه ألا يلجأ إلى الكذب أبداً، فالثقة مفتاح النجاة
5. التعبير عن المشاعر بصدق: ينبغي على المدير ألا يكون ممن يكتم مشاعره أو يجد صعوبة في التعبير عنها، حتى لا يعتبره الآخرون شخصاً بارداً وهذا لا يشجع عملية بناء الثقة بينهم.
6. ممارسة الاتصال المفتوح: يؤدي الاتصال المفتوح إلى الإيمان والثقة، فعلى المدير إعلام الأفراد وإبلاغهم بالمعايير التي تصنع على أساسها القرارات، وعرض المشكلات، والكشف عن المعلومات المرتبطة، حيث لا يمكن إقامة علاقات فعالة بين الأفراد، وفقاً لرغبة القائد فقط عندما يريد نشر بعض المعلومات أو حجب بعضها.
7. الثبات على المبدأ: يفضل الأفراد العمل مع الشخص الذي يمكن الاعتماد عليه والتنبؤ بسلوكه، أما الشخص الذي يغير وجهة نظره ولا يمكن التنبؤ بقراراته وأفعاله في مواقف متشابهة، فيكون غير جدير بثقة الأفراد.

3.10.1.1.2 مراحل تحقق الثقة التنظيمية

بما أن مخرجات العمل ونتائجه لها علاقة مباشرة بتوفر الثقة التنظيمية بين أفراد المنظمة وبين العاملين فيها والمرووسين، كان لا بدّ من التحقق من وجودها، وتتلخص مراحل هذا التحقق في ثلاث مراحل كما أشار اللداوي (2015) وهي: -

1. الثقة المدركة: تتحقق لوجود أسباب عقلانية مدركة تدفعنا للثقة بالطرف الآخر والوفاء بوعوده.

2. الثقة العاطفية: وتتمثل في الرغبة في التعامل مع الطرف الآخر وتطوير علاقة إيجابية معه. ويتم الانتقال من الثقة المدركة إلى العاطفية بعد تجربة الطرف الأول ونجاح الطرف الآخر.

3. الاستعداد: وهو الشعور بالتحصن من الطرف الآخر، ويحدث ذلك بعد تحقق شروط الثقة

العاطفية والمدركة بشكل عميق.

11.1.1.2 آثار الثقة التنظيمية

إن الثقة بالزملاء والقادة والمنظمة تعد من المتطلبات الضرورية لنجاح القيادة في تنفيذ برامجها، ومن المنطق القول بأن الثقة في العلاقة بين القائد والمرؤوسين، تؤثر في الرضا عن العمل لدى الأفراد، إذ تعمل الثقة على الحد من أساليب الرقابة المباشرة، ونتيجة لتأثير الثقة التنظيمية على جميع أبعاد المنظمة من العاملين والرؤساء والنظام، كان لا بدّ من التعرف على آثار الثقة التنظيمية.

1.11.1.1.2 آثار الثقة التنظيمية بين الزملاء

يرى (أبو شاويش، 2013) أن آثار الثقة التنظيمية بين الزملاء هي: -

- المصارحة والمكاشفة بين الزملاء: وغالبا ما تركز على الكشف عن شيء حساس مثل الخوف والمعتقدات الدينية التي يشعر بها الشخص. أو المصارحة بمواضيع أقل أهمية مثل المعلومات الشخصية والهوايات والمشاعر وما إلى ذلك، والمصارحة تؤدي إلى تصحيح العلاقات الشخصية مما ينعكس على نمو المؤسسة وإصلاحها وزيادة الثقة بالزملاء.
 - الرغبة في العمل الجماعي مع الزملاء: من الصعوبة بمكان إجبار الناس على العمل الجماعي، إلا أنه لا بدّ من ذلك لضمان سير عمل المنظمة، ولتتم ذلك كان لا بدّ من بناء الثقة بين العاملين لدفعهم نحو العمل الجماعي برغبتهم، وهذا يؤدي كما نكر (شاهين، 2010) الى: -
- 1- تقاسم العمل: بحيث لا يشعر أحدهم أن لديه صلاحيات أكبر في صنع القرار.

2- الهدف المشترك: بحيث يتفق عليه أفراد المجموعة.

3- تقاسم المسؤولية وصنع القرار: ويقصد بها المساهمة في صنع القرار وتوزيع المهام

4- الثقة المتبادلة بين الأعضاء: وهي تبني حتى الوصول إلى الانفتاح والعمل الجماعي.

5- الشعور بالانتماء للمجموعة: بحيث تشعر الجماعة وكأنها فرد واحد وتحمل النتائج

بشكل جماعي، مما يشعر العاملين بأهمية إسهامه في العمل.

2.11.1.1.2 آثار الثقة التنظيمية في الرئيس المباشر

ورد في العديد من الدراسات أهمية العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، وذكر بعضهم أن لهذه العلاقة دورًا مهمًا جدًا في التأثير على سلوك الأفراد ومدى نجاح المنظمة. وعرفها (Robbins, 2013) على أساس ما يتمتع به الرئيس المباشر من صفات تمكنه من توفير محيط آمن للموظفين يسهم في بناء جو من الثقة لتحقيق أهداف المنظمة، وذكر أيضا أنها تنتج من أسلوب المدير الذي يتصف بالوضوح والثبات النسبي والذي يبعث على الراحة والثقة في نفوس العاملين. حيث أن السياسات الغامضة والمتقلبة تثير سخط العاملين واستيائهم. ومن نتائجها (المنسي، 2009): -

- الرضا الوظيفي: مما يساهم في الابتكار وتنتج من شعور الفرد بأن المنظمة تثق بقدراته.
- السلوك الإداري الابتكاري: وهي عمليات اتخاذ القرارات الرشيدة لتطوير العقلية البشرية وتطوير الهيكل التنظيمي من خلال استحداث خدمات أو أفكار جديدة ومبتكرة.
- نزوع الرئيس نحو الخير والاستقامة: وهو عنصر جوهري لبناء الثقة بين الرئيس والمرؤوسين مما يؤدي إلى ثقة الفرد بأن الرئيس يريد له الخير وتوفير الأمن الوظيفي له.

3.11.1.1.2 آثار الثقة التنظيمية في المنظمة

أصبح ينظر إلى الثقة بالمنظمة عنصرا أساسيا ضمن إطار عمل المنظمات، فإذا لم تتمكن المنظمات من بناء المستوى المطلوب من الثقة، فقد يترتب على ذلك أثارا سلبية لبيئة المنظمة، حيث يرى (Albrecht, 2003) ان هناك ظروف مسبقة تؤدي إلى ثقة الموظفين بمنظمتهم. ولكل من هذه الظروف آثار تنعكس على المنظمة وهي: -

- مناخ الاتصال: حيث إن زيادة كمية الاتصالات المتبادلة ونوعيتها مع مرور الزمن يؤدي على زيادة الثقة في المنظمة مما يؤدي إلى نموها وتطورها.
- الأمان الوظيفي: وهو شرط أساسي لظهور الثقة بالمنظمة مما يؤثر على سلوكيات العاملين.
- الدعم التنظيمي المدرك: حيث إن إدراك العاملين أن منظماتهم تحترمهم وتهتم بهم يؤدي إلى استجابتهم لسلوكيات إيجابية نحوها.
- العدالة الإجرائية: حيث إن تصور الأفراد عن المعاملة العادلة من قبل المنظمة يؤدي إلى شعور بالاحترام الإيجابي للمنظمة وارتفاع التزامهم التنظيمي.

12.1.2 مستويات الثقة التنظيمية:

يتم تقسيم مستويات الثقة التنظيمية حسب تخصص الباحث وتوجهاته البحثية، حيث أشار (المعاينة واندراوس، 2009) إلى أربعة مستويات وهي:

- (1) الثقة على مستوى الفردي (Individual Trust): وهي ضرورية بناء علاقات إنسانية بين المدير والمعلم أو بين المعلم والطالب أو الرئيس والمرؤوس. مما ينتج عنه سرعة التطور الفكري والنمو المهني وزيادة الإبداع والابتكار وسرعة حل المشكلات. حيث إن الشعور بالآخرين والتأثر بهم مرتبط بدرجة الثقة.
- (2) الثقة على مستوى المجموعات (Team Trust): وهي تعد عاملاً رئيساً في عملية التطوير والتغيير، حيث أظهرت التجارب أن المجموعات تعمل بكفاءة أكثر في حال تم إيجاد أنماط سلوكية واضحة ومحددة بينها.
- (3) الثقة المستندة على العاطفة (Affect -Based Trust): تتألف هذه الثقة من الأواصر العاطفية بين الأفراد عن طريق الاستثمارات العاطفية أو العلاقات الإنسانية المتبادلة أو

الارتباطات العاطفية، مما يسمح بتكون مقدار كافٍ من البيئات الاجتماعية التي تسمح بالتوصل إلى الفئات المتعلقة بالثقة.

4) الثقة المستندة إلى المعرفة (Cognition – Based Trust): وتستند هذه الثقة إلى المعرفة والمعلومات المتوفرة حول مدى موثوقية الزملاء ومدى إمكانية الاعتماد عليهم، ويتراوح مقدار المعرفة بين المعرفة الكلية والجهل الكلي بالزملاء في المنظمة، وأن هذه المعرفة تكون هي السبب الحقيقي وراء مدى الثقة بين الزملاء والايان بقدراتهم.

13.1.1.2 مكونات الثقة التنظيمية

اتفقت العديد من الدراسات على تحديد أربعة مكونات للثقة التنظيمية، وهي كما يلي:

1- السياسات الإدارية: حيث إن الوضوح في الممارسات والسياسات الإدارية يترك انطباعا جيدا لدى العاملين وشعورا بالثقة المتبادلة داخل المنظمة يؤدي إلى الالتزام بتنفيذ القرارات.

2- القيم السائدة: مثل احترام الرؤساء والعدالة التنظيمية والتعاون وخدمة الموظفين (المعاينة واندرأوس ، 2009).

3- تدفق المعلومات: ويقصد به توافر المعلومات التي تتعامل معها الأفراد في القنوات التنظيمية. وتعزز قدرة المنظمة على التكيف مع المستجدات التي تفرضها ثورة المعلومات (رواشدة، 2013).

4- فرص الابداع: وهي نتيجة تفويض المنظمة للصلاحيات والثقة بقدرات العاملين وتقدير مجهوداتهم ودعم الابتكار داخل المنظمة (أبو شاويش، 2013).

14.1.1.2 معوقات بناء الثقة التنظيمية

توجه المنظمات العديد من العقبات والتحديات التي تواجه بناء الثقة التنظيمية بين أفرادها والمرؤوسين والمنظمة بذاتها، وتتمثل أبرز المعوقات كما ذكرت (العريفي، 2019): -

1- هشاشة الثقة وضعفها داخل التنظيم: ويرجع ذلك لوجود ممارسات سلبية تقوض بناء الثقة،

كفرض سياسات معقدة أو إجراءات غير ضرورية نتيجة وجود قادة غير مؤهلين.

2- استخدام التقنيات التي تضعف الثقة: من استخدام أنظمة المراقبة والإشراف الالكترونية

(مثل الكاميرات) مما يقلل من دافعية العاملين وثقتهم بالمؤسسة.

3- الإخلال بالعقد النفسي: ويقصد بذلك توقعات كل الأفراد فيما يتعلق بحقوقه وواجباته، وسمي

بالعقد النفسي لأنه لا يظهر بصيغة مكتوبة، ويتضح جليا من خلال انعكاس بيئة العمل

على المناخ السائد بين الأفراد.

4- الشك وعدم الثقة: ويعد من أهم الأسباب لانهايار الثقة داخل المؤسسات. ويعتقد أن التصنيف

الاجتماعي يزيد من نسبة الشك بين الأفراد والمؤسسات.

5- تضليل الثقة واستغلالها: ويتم ذلك عن طريق انتهاكات من قبل الأفراد الأنايين والمخادعين

لتحقيق أغراضهم الشخصية على حساب الآخرين والمؤسسة التي يعملون بها.

15.1.1.2 أبعاد الثقة التنظيمية في الميدان التربوي:

توافق أكثر الباحثين على أنّ المستوى العمودي هو الأكثر مناسبة للبيئة المدرسية (الثقة بين زملاء

العمل، والمشرفين المباشرين، والإدارة العليا)، وهو تقسيم يوافق الدراسة الحالية وهي: -

1. **الثقة بين المدير والمعلمين:** وهو عبارة عن شعور المعلمين أنّ المدير يعمل لمصلحتهم

ويراعي مصالحهم عند اتخاذ القرارات أو صياغة أهدافها الاستراتيجية، وهذا يدفعهم للتضحية

من أجل المنظمة وتقديم مصالحها على مصلحتهم الشخصية" (فليح، 2010: 128).

2. **الثقة بين زملاء العمل:** وهي العلاقات التعاونية بين المعلمين أنفسهم، والعمل بينهم في

سياق الاحترام المتبادل، الأمر الذي من شأنه تنشيط التعليم القائم على الإدارة الفكرية

والابتكار وهو ما يعزز من الثقة الكلية للمؤسسة التعليمية" (الطراونة، 2012: 167).

3. **الثقة بالمشرف التربوي:** وتعرف بأنها "ثقة المعلمين في المشرف المباشر عن العمل من

حيث درجة دعمه وتلبية احتياجاتهم ومدح جهودهم ورفع روحهم المعنوية بما يمتلكونه من

مهارات وقدرات تمكنهم من إنجاز المهام المكلفين بها (سعد، 2013: 402).

وخلصت الباحثة من العرض السابق للإطار النظري للثقة التنظيمية إلى أنّ عدم الإهتمام بخلق

الأجواء التي تسودها الثقة المتبادلة داخل المنظمات (المدارس) سيؤدي حتما إلى فشلها وتدهورها،

بسبب نمو الصراعات بين العاملين وغياب الإبداع والابتكار، واختفاء روح الولاء للمؤسسة، وبالتالي

انخفاض التحصيل وتدني مستوى المخرجات التي هي هدف تأسيس هذه المنظمات التربوية. لذلك

وجب على الجميع الإهتمام بخلق أجواء الثقة داخل المؤسسات التربوية لتكون المؤسسة قادرة على

الاستمرار وإدارة التغيير، وهو المحور الثاني في هذا الإطار النظري.

2.1.2 إدارة التغيير:

نظرا للتطور السريع في مجالات الحياة المختلفة وعلى وجه الخصوص التطور التكنولوجي الذي أدى إلى تغيرات في التعليم والصحة والاقتصاد والسياسة أصبح التغيير حتميا ولا مفر منه، وحتى لا تعم الاضطرابات مؤسساتنا ولا يحدث الاختلال في التوازن بينها، وحتى يتم ضبط هذا التغيير ليوافق العادات والتقاليد السائدة في مجتمعنا وديننا الإسلامي الحنيف، كان لا بد من دراسة معمقة لكيفية إدارة التغيير والتحكم في المفاهيم والأفكار التي سادت المجتمع أو ستسوده في المستقبل. وعليه كان واجبا مفروضا على المؤسسات التربوية الفلسطينية مواكبة هذا التغيير عن طريق استخدام أساليب حديثة وطرق تدريس جديدة والانفتاح على كل ما هو مفيد ولا يتعارض مع الدين، من هنا ظهرت الحاجة إلى التغيير وإدارة هذا التغيير.

وفي نفس الوقت الذي تواجه فيه المؤسسات التعليمية التغيير، فإن مختلف المنظمات تعيش على الدوام في ظل بيئة اقتصادية، وسياسية، واجتماعية، وتقنية متغيرة، وهي تشهد تغيرات ملموسة بسبب البيئة الداخلية التي تعيشها، وتتفاوت درجة التغيير من منظمة لأخرى، ويتفاوت مدى التغيير في بيئتها، ومقدرتها على الاستجابة لهذا التغيير، وقد يكون هذا التغيير صدفة، وقد يكون نتيجة جهد منظم مخطط له (عرفة، 2012).

وتتبع أهمية التغيير من أن كثيرا من الأساليب الإدارية، والأهداف والإجراءات والسياسات والبرامج تحتاج إلى تعديل، حتى تتماشى مع متطلبات التجديد، والتوجه نحو وضع إداري أفضل يحسن استغلال الموارد البشرية والمادية، المتاحة، فما يمكن ملاحظته اليوم التنافس الكبير بين المنظمات، لتحقيق الأهداف المطلوبة مما أدى إلى حركة مستمرة للتغيير والتطوير، وعلى الرغم من ذلك يواجه التغيير مقاومة كبيرة في تنفيذه (الطجم، 2009).

ومما لا شك فيه أن كل إنسان تعترضه الكثير من التغيرات اليومية على المستوى الشخصي وهو في حاجة دائماً إلى الاستعداد لمواجهةها والتصدي لكل ما يطرأ بسبب هذه التغيرات على ظروفه الاجتماعية والشخصية حتى يتمكن من التماشي والتجاوب مع هذا التغيير الحاصل فيستطيع السير بقدم ثابتة ويقلل من عقبات التخبط المفاجئ ما دام عنده الاستعداد الكافي لمواجهة تلك التغيرات. وهذا المفهوم ينطبق أيضاً على كلّ مجموعة عمل تتحرك بشكل جماعي لتحقيق أهداف مجتمعية داخل منظمات ومؤسسات الدولة (محمد ، 2015).

1.2.1.2 النشأة والمفهوم:

ذكر كثيرون: إن إدارة التغيير مفهوم إداري حديث، لكن حقيقة إدارة التغيير قديمة قدم الإنسانية، ولقد أدركها الفلاسفة منذ آلاف السنين، واعتبروا أن الثابت الوحيد في هذه الحياة هو التغيير، فمنذ أن وجدت البشرية والعالم في حركية دائمة، فهناك تغييرات في العالقات، والفكر، وأنماط الحياة، وأشكال الحكم. فإدارة التغيير هو مصطلح إداري يقصد به إجراء تغيير في طريقة العمل أو إدارة المؤسسة، من خلال خطة واضحة المعالم، كما أن الهدف منه مواكبة التغييرات والتطورات الحديثة في محيط العمل لغرض الارتقاء بالإنتاجية، وكفاءة العمل في المنظمة (عرفة، 2012).

وبرز مفهوم إدارة التغيير بشكل كبير في القرن الحادي والعشرين كنمط حديث في الإدارة والإدارة المدرسية. لما له من أثر فاعل على المؤسسات للانتقال لعصر يسوده التحديات والتقنيات، ويعتبر في المؤسسة التربوية مدير المدرسة هو المسؤول عن أحداث التغيير فيها (الهبيل، 2008).

مفهوم إدارة التغيير

التغيير: ذكر (فليه وعبد المجيد، 2005: 360) بأن "التغيير هو: تغيير الشيء عن حاله الذي كان. والتغيير عكس الثبات، ومن ثم فهو مفهوم دينامي يتم بالإرادة، عليه من قبل واستبداله بغيره،

ويحدث التغيير بفعل قوى خارجة عن الشيء لتبديله كله أو بصورة جزئية و تحويله إلى غير ما كان عليه."

وعن مفهوم إدارة التغيير فقد عرفه (محمد، 2015: 47) أنه "مجموعة العمل التي تقوم بممارسة الخطوات التي يتم اتخاذها لإحداث التغيير والتي تتولى عملية التغير ومتابعة نتائجه". ويرى عرفة (2012: 56) بأن إدارة التغيير هي "الانتقال بأي تجمع بشري إلى الأمام، وبناء قدرته على الفعل، وبالتالي فإن انتقال المجتمع إلى وضع أكثر تخلفاً أو ارتداده خطوة إلى الوراء، لا يدخل في نطاق تعريف إدارة التغيير، لأنه لا يمكن أن تتلاقى إدارة المجتمع بعمومه على الانتقال لوضع مختلف، أو هو انتقال المجتمع بإرادته من حالة اجتماعية محددة إلى حالة أخرى أكثر تطوراً".

ويعرف (أبو العز، 2010: 38) إدارة التغيير بأنها "أي عملية تبديل أو تعديل أو إلغاء أو إضافة مخطط لها في بعض أهداف وسياسات المؤسسات أو قيم واتجاهات الأفراد والجماعات فيها 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.

ويعرفه روبنز (Robbins, 2001: 20) على أنه التحرك من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفاعلية، وبالتالي التغيير هو تلك العملية التي نتعلم فيها ونكتشف الأمور بصورة مستقرة. ويرى روبير (Roeber, 2008: 65) بأن إدارة التغيير هي ظاهرة التحول في التوازن بين الأنظمة المعقدة من ثقافية، واجتماعية، واقتصادية، وتكنولوجية التي تكون أساسيات المجتمع.

ويعرف (سليم، 2018: 317) التغيير التربوي بأنه: مجموعة الإجراءات والآليات التي ينبغي اتخاذها لتغيير الواقع الحالي للمؤسسات التربوية بكل عناصرها من سياسات وأهداف ومناهج وإدارة وأساليب وتقويم للتغلب على جوانب القصور فيها والنهوض بها مستويات ومستقبل أفضل.

وميزت الباحثة بين مفهوم التغيير باعتباره ظاهرة، وبين مفهوم إدارة التغيير باعتباره منهجاً تطبيقياً فعلياً لعملية صنع القرار في الفكر الإداري المعاصر. ويمكن التمييز بين المفهومين كما يلي: حيث تعرف الباحثة إدارة التغيير بأنه منهج تطبيقي له أسس وقواعد وأصول، لإحداث تغيير ذي أهداف واضحة ومعلنة بوجود خطط مسبقة ومدروسة".

وتعرف الباحثة التغيير بأنه: ظاهرة طبيعية يقوم بها الأشخاص بطريق غير ممنهجة ومن دون الحاجة إلى مخططات مسبقة، بهدف تحقيق منافع محددة.

لماذا التغيير؟ التغيير يعد صورة ملحة في ظل التغيرات التي تحدث كل يوم على المستوى الشخصي أو الاجتماعي والمستوى الوظيفي لتتماشى مع احتياجات العصر والنمو والحصول على العائدات ورفع مستوى المخرجات، وأي قائد يبحث عن التغيير في أي مجال عليه معرفة مجموعة من المبادئ قبل إحداث أي تغيير داخل المنظمة التي ينتمي إليها ومنها يجب أن يكون على اطلاع بالآلية (محمد، 2015):

- ✓ يجب أن يكون على فهم كامل بالشيء الذي حاول تغييره.
 - ✓ لم تستطيع تغيير مجرد عنصر واحد فقط من النظام القائم.
 - ✓ أن الناس يقاومون أي شيء يشعرون أنه عقاب لهم.
 - ✓ أن التغيير يولد دائما ضغوطاً في العمل.
 - ✓ المشاركة في وضع الأهداف وصياغة الاستراتيجيات التي تقلل من مقاومة التغيير.
 - ✓ تحقيق التغيير في السلوكيات يأتي من خلال خطوات صغيرة ولكنها مستمرة.
- هذه المبادئ وغيرها تساعد في عملية التغيير المنشود، وخاصة إذا تعارض هذا التغيير مع ثقافات توارثت بين الناس وصارت أعرافاً لا يستطيع المرء الانفصال عنها والتحرر منها، وذلك كله نتيجة للخوف من المجهول أحيانا أو عدم الرغبة في التغيير من البعض لتحقيق استفادة شخصية من وضع قائم.

2.2.1.2 أسباب التغيير

أصبح التغيير قانون حياة بسبب التغيرات السريعة والمستمرة في حياتنا اليومية، لذلك وجب علينا

بناء منهج خاص يحكم هذا التغيير للعبور بأمان. ومن أسباب التغيير عند (فهمي، 2004):

- ❖ العولمة وما فرضته من تحديات اقتصادية وسياسية واجتماعية على المجتمعات والدول.
- ❖ الثورة العلمية والتكنولوجيا الصناعية التي تفرض التغيير على كل المجتمعات والدول من حيث إعادة بناء شاملة في كافة المجالات.
- ❖ تسارع المتغيرات العالمية والإقليمية التي فرضت واقعا لا بد للدول أن تسارع للتعامل الواعي معه بما يحمي مصالح شعوبها.
- ❖ وأشار (الطراونة، 2003) إلى أسباب أخرى تدفع نحو التغيير وهي:
 - ❖ الحروب والفتوحات والثورات.
 - ❖ فشل الأنظمة الإدارية التقليدية وخاصة السلطوية في تحقيق أهدافها.
 - ❖ ظهور القادة والمصلحين والمفكرين والناشطين الاجتماعيين.
 - ❖ التحول في استغلال الثروات الطبيعية والموارد المادية والبشرية.
 - ❖ تقدم وسائل النقل وسهولة التبادل الثقافي بين الشعوب.
- ❖ وترى الباحثة أن أسباب التغيير في العصر الحديث تغيرت، وما يدفعنا له هي:
 - ❖ ظهور مواقع التواصل الاجتماعي سهل عملية الاتصال والتواصل.
 - ❖ النمو الفكري السريع والتوجه للتعليم الجامعي وبالتالي انتقال الأفكار عبر الحدود.
 - ❖ الرغبة في التميز وتقديم أفكار جديدة.
 - ❖ عدم الإيمان بفكرة الرجل الواحد والقائد الواحد والرغبة في إبداء الرأي في مختلف الميادين.

3.2.1.2 أهمية إدارة التغيير:

حتى يستطيع القادة والأفراد إدارة التغيير لا بدّ من التعرف على أهمية إدارة التغيير والفوائد والعائدات التي يمكن أن تجنيها مؤسساتهم ومنظماتهم، ويرى عرفة (2012) أنها على النحو الآتي:

1. الحفاظ على الحيوية الفاعلة: حيث تكمن أهمية التغيير في داخل المنظمة إلى التجديد

والحيوية وتظهر روح الانتعاش والمقترحات، كما تختفي روح اللامبالاة والسلبية والروتين

الذي يقتل الإبداع والإنتاج.

2. تنمية القدرة على الابتكار: فالتغيير دائماً يحتاج إلى جهد للتعامل معه على أساس أن هناك

فريقين يؤيد التغيير، ويكون التعامل بالإيجاب، ومنهم من يتعامل بمقاومة ذلك التغيير.

3. إزكاء الرغبة في التطوير: يحث التغيير على التحفيز وإزكاء الرغبات والدوافع نحو التغيير

والارتقاء والتطوير، وتحسين العمل، وذلك من خلال عدة جوانب:

أ. عمليات الإصلاح ومواجهة المشكلات ومعالجتها.

ب. عمليات التجديد وتطوير القوى الإنتاجية القادرة على الإنتاج والعمل.

ت. عمليات التطوير الشامل والمتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب إنتاج جديدة من خلال

إدخال تكنولوجيا جديدة ومتطورة. ثم إنّ التكنولوجيا المتطورة والأساليب الحديثة تولد

الأسباب والدواعث الطبيعية والذاتية نحو التغيير.

4. التوافق مع المتغيرات: ينظر إلى أهمية التغيير لتوافق مع التكنولوجيا، وعولمة التجارة التي

تقود تلك الاتجاهات وتسيطر عليها.

5. الوصول إلى درجة أعلى من القوة والأداء.

4.2.1.2 أهداف إدارة التغيير:

إن عمل المنظمات لتحقيق أهدافها مقرون بقدرة تلك المنظمات على إدارة التغيير حيث يرى دودين (2012) أن أهداف إدارة التغيير تكمن في الآتي:

1. زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة المحيطة بها، وتحسين قدرتها على النمو.
2. زيادة مقدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز الأهداف العامة للمنظمة.
3. مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب.
4. تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضى الوظيفي لهم.
5. الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة.
6. بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة.
7. تمكين المديرين من اتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلاً من أساليب الإدارة التقليدية.
8. مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها.

5.2.1.2 أهداف التغيير التربوي:

إن هذه الدراسة تركز على إدارة التغيير في بعدها التربوي، لذلك فلا بدّ أن نعرض أهداف العمل بإدارة التغيير التربوي، حيث يهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف وفق ما ورد عند (الحري، 2010) وهي:

1. إحداث التغيير الإيجابي المحمل بالقيم العملية والتربوية والإدارية والأخلاقية لتجويد مخرجات التعليم وفقاً لتشريعات قانونية وفي إطار أخلاقيات المهنة النابعة من قيم المجتمع المحيط.

2. دفعُ الواقع وأثرؤه بالجديد علميا وفكريا وتقنيا في الإدارة ومواجهة المشكلات التعليمية والتربوية والإدارية بكل ما هو جديد وفعال.
3. تلبية التربية لحاجات التغيير الاجتماعي، وتحقيق خطط التنمية واستيعاب معطيات ثقافة العصر المتراكمة للحاق بركب الحضارة وسباق التقدم العلمي العالمي.
4. إعادة النظر في كيفية إعداد المعلم وتدريبه أثناء الخدمة بشكل فعال يتماشى مع المستجدات العالمية في هذا المجال.
5. إعادة النظر في المناهج الدراسية وتطويرها لتناسب كل الفروق الفردية، وربط الجانب النظري بالجوانب العلمية التطبيقية في نشاطات المنهج.
6. إعادة النظر في تصميم وحجم المباني الدراسية وتجهيزها وفقا لمواصفات الجودة الشاملة في التعليم.
7. محاولة التوفيق بين أهداف المؤسسة التربوية، وأهداف العاملين بما يحقق رضاهم ورضى المؤسسة في الوقت نفسه.

6.2.1.2 خصائص إدارة التغيير:

- اتفقت العديد من الدراسات على السمات العامة للتغيير، ويرى (مرزوق 2006) أنها ما يلي:
1. **الاستهدافية:** التغيير حركة تفاعل ذكي، لا يحدث عشوائياً وارتجالياً، بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية معلومة، وموافق عليها ومقبولة من قوى التغيير.
 2. **الواقعية:** يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة، وأن يتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها.
 3. **التوافقية:** يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات القوى المختلفة واحتياجاتها وتطلعاتها لعملية التغيير.

4. **الفاعلية:** يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة، أي أن تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة، وتملك القدرة على التأثير على الآخرين، وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات.
5. **المشاركة:** تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي، والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.
6. **الشرعية:** يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد.
7. **الإصلاح:** حتى تنجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح، بمعنى أنها يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة.
8. **القدرة على التطوير والابتكار:** يتعين على التغيير أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حالياً، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه.
9. **القدرة على التكيف السريع مع الأحداث:** إن إدارة التغيير لا تتفاعل مع الأحداث فقط، ولكنها أيضاً تتوافق وتتكيف معها.

7.2.1.2 الدوافع لإدارة التغيير:

- برزت العديد من الدوافع لإدارة التغيير داخل المؤسسات والمنظمات، وهي عند (محمد، 2015): -
- تغيير خارجي: قد يكون التغيير رد فعل للتغيرات الخارجية التي تحدث حول المنظمة.
 - تغيير داخلي: وقد تكون عملية تفاعلية تستحدثها المنظمة لتحقيق مجموعة من الأهداف.
 - تغيير نشاط المنظمة بصفة دورية: التغيير بشكل دوري بناء على تقييم الأداء السنوي.
- وفي الإطار التربوي ظهرت العديد من الدوافع لممارسة إدارة التغيير (الهبيل، 2008) وهي:
- 1) تطوير رؤية عامة مشتركة للمدرسة: ويتضمن ذلك السلوكيات الإدارية الهادفة إلى البحث عن رؤية وآفاق مستقبلية للمدرسة، وأن يعمل المدير على بث هذه الرؤية ونشرها بين العاملين.

2) بناء اتفاق جماعي بخصوص أهداف المدرسة وأولوياتها: حيث تقع على مدير التغيير تشجيع التعاون بين العاملين في المدرسة لصياغة أهداف مشتركة وواضحة وقابلة للتحقيق وتشكل تحدياً لهم لإنجازها.

3) بناء ثقة مشتركة داخل المدرسة: وهي عبارة عن مجموعة من السلوكيات والقيم والمعتقدات والمسلّمات التي يشترك فيها أعضاء المدرسة كافة، وتسهم الثقافة المؤسسية في دعم المشروعات التطويرية وتعزيز المشاريع التربوية.

8.2.1.2 متطلبات إدارة التغيير:

تحتاج إدارة التغيير للعديد من المتطلبات لضمان نجاحها واستمراريتها، حيث اتفق الكثير من الباحثين على هذه المتطلبات وهي كما ذكرها (أبو العز، 2010) هي:

❖ دعم الإدارة: فهي النواة التي ينطلق من عندها قطار التغيير وهي الداعم الأساسي لعملية إدارة التغيير.

❖ وضوح الرؤية والأهداف: من بديهيات التغيير وضوح الخطة والأهداف، حيث أن التغيير هو عملية تطوير مخططة.

❖ القانون: لابد من تعديلات تشريعية تجعل لهذا التغيير قوة ونفوذ إيجابيين.

❖ التدريب: وهو أمر لازم حتى لا يفاجأ العاملون داخل الجهة بعملية التغيير، ومن خلال التدريب (المفيد) يكون العاملون أسرع في التكيف مع الواقع الجديد.

❖ مؤهلات العنصر البشري: بحيث يتولى إدارة التغيير كفاءات وخبرات لديها ثقل وقدرة لإنجاح هذا التغيير.

❖ حماس العاملين: ويعتبر هو الأساس الذي يرتكز على عملية التغيير، لأن عملية التغيير تقوم في الأساس من أجل تطوير قدرات هؤلاء العاملين ورفع كفاءتهم.

9.2.1.2 أنواع إدارة التغيير:

تتعدد أنواع التغيير وتختلف باختلاف الأساس الذي ننظر إليه، ويتعين على مستشار التغيير أو المسؤول عن إدارة التغيير أن يحدد نوع التغيير الذي يسعى إلى تحقيقه أو إلى إحداثه حتى يستخدم الأدوات المناسبة لتحقيقه، وفي الوقت نفسه حتى يحشد الإمكانيات والموارد التي تحقيق التغيير.

1.9.2.1.2 أنواع إدارة التغيير وفقاً للحدثة (التغيير التقليدي، التغيير الحديث):

ويتمثل هذا الأسلوب في محاولة سد الثغرات، أو ترميم الأضرار التي يسببها التغيير، وهو أسلوب دفاعي بطبيعته، ويتخذ شكل رد فعل، أي أن الإدارة تنتظر حتى يحدث التغيير ثم تحاول البحث عن وسيلة للتعامل مع الأوضاع الجديدة، وغالباً ما تكتفي فيه الإدارة بمحاولة التخفيف من الآثار السلبية الناشئة عن التغيير، ولا تتجح في الاستفادة من الفرص الجديدة التي يوفرها التغيير، أما التغيير الحديث فيتمثل هذا الأسلوب في توقع التغيير وتنبئه، والإعداد المسبق للتعامل مع الظروف الجديدة، ومن ثم يمكن تحقيق نتائج أفضل، وهو أسلوب هجومي في طبيعته، وتلجأ الإدارة فيه إلى المبادرة باتخاذ إجراءات وقائية لمنع التغيير أو تجنبه، أو اتخاذ مبادرات من جانبها للاستفادة من التغيير، حيث إن استخدام الأسلوب الحديث في إدارة التغيير يتطلب مقومات أساسية في تنظيم المنظمة وإدارتها، ومن أهمها توافر نظام جيد لتحليل مؤشرات الأداء للمنظمة ورصد المؤشرات العامة الدالة على احتمالات التغيير، وتوافر نظام جيد لاتخاذ القرارات بسرعة لمواجهة التغيير المنتظر (مرزوق، 2006).

2.9.2.1.2 أنواع إدارة التغيير وفقاً للمنهج (التغيير المخطط، التغيير العارض):

في ظل ظاهرة التغيير الكبير والمتسارع في شتى مجالات الحياة لا تستطيع المنظمة التي تسعى للبقاء والنمو والازدهار، وتحقيق النجاح المضطرد أن تقف مكتوفة اليدين، وأن تترك الأمور للظروف

والصدفة تتحكم بمصير المنظمة وتملي عليها نوع التغيير المطلوب أو المحافظة على الوضع الراهن، ولكن يتوجب على المديرين السعي الجاد لإدارة عملية التغيير، والتخطيط لعملية التغيير، فمن خلال الجهود الواعية المتواصلة لترقب التغييرات البيئية الداخلية والخارجية ورصدها، وتخطيط التغييرات اللازمة، يمكن أن تصبح المنظمات أكثر فاعلية في تحقيق أهدافها والاطلاع بمهامها ومسؤولياتها أي إحداث التغيير المخطط والمبرمج والهادف، وتجدر الإشارة إلى أن التغيير المخطط ليس فقط رد فعل واستجابة لمعالجة مشكلة معينة، وإنما يمكن أن يتضمن توقعاً لأيّ تغييرات بيئية متوقعة ومحتملة الحدوث ورصدها، والعمل على التغيير الهادف المسبق قبل حدوث التغيير البيئي المرتقب فعلياً، ومن ناحية أخرى ليس التغيير المخطط مقصوداً على السعي لمحاولة حل مشكلة معينة فقط، وإنما يمتد ليشمل أي محاولة لاستثمار فرص وإمكانات معينة، والاستفادة منها في تحقيق مزيد من النجاح والنمو والتوسع للمنظمة. إن التغيير غير المخطط يطلق عليه البعض التغيير الذي يحدث طوعاً وتلقائياً بصورة طبيعية أو عشوائية دونما اهتمام من جهة معينة، وقد يكون ضاراً أو مدمراً أو مفيداً، أما التغيير المخطط فيحدث بصورة مقصودة وجهود واعية من قبل جهة معينة، ويكون في الغالب استجابة ردة فعل مباشرة لإدراك الإدارة العليا بوجود فجوة في مستوى أداء المنظمة، فجوة بين وضع مرغوب والوضع الراهن (مرزوق، 2006).

3.9.2.1.2 أنواع التغيير وفقاً للنطاق: (التغيير الشامل، التغيير الجزئي)

إنّ التغيير الجزئي يقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد كتغيير الآلات والأجهزة، والتغيير الشامل الذي يشتمل على معظم الجوانب والمجالات في المنظمة، والخطورة في التغيير الجزئي أنه قد ينشئ نوعاً من عدم التوازن في المؤسسة بحيث تكون بعض الجوانب متطورة والأخرى مختلفة مما يقلل من فاعلية التغيير، فعلى سبيل المثال يحتاج تغيير أدوات الإنتاج إلى تغيير في عمليات الإنتاج وأساليب التسويق وتدريب العاملين وغير ذلك (العميان، 2005)

4.9.2.1.2 أنواع التغيير وفقاً للمضمون (التغيير المادي، التغيير المعنوي)

يمكن التمييز بين التغيير المادي (مثل التغيير الهيكلي والتكنولوجي)، والتغيير المعنوي (النفسي والاجتماعي)، فعلى سبيل المثال قد نجد أن بعض المؤسسات لديها معدات وأجهزة حديثة ولكن أنماط سلوك العاملين، وأساليب العمل فيها تقليدية، وهذا النوع من التغيير سطحي وغير فعال.

5.9.2.1.2 أنواع التغيير وفقاً للسرعة (التغيير السريع، التغيير التدريجي)

يوجد تقسيم آخر لأنواع التغيير حسب سرعته، وهو يشمل التغيير البطيء والتغيير السريع، وعلى الرغم من أن التغيير التدريجي البطيء يكون عادة أكثر رسوخاً من التغيير السريع المفاجئ، إلا أن اختيار السرعة المناسبة لإحداث التغيير يعتمد على طبيعة الظرف (دودين، 2012).

10.2.1.2 مبررات إدارة التغيير:

تنوعت المبررات التي دفعت المنظمات إلى إدارة التغيير فيها، حيث أن المشكلات التي واجهتها هذه المنظمات كانت الدافع الأبرز لإحداث التغيير، وهناك عدة أسباب لإجراء التغيير في المنظمة ومن هذه الأسباب ما يلي:

1. **تغير إدارة المنظمة:** قد تتغير الإدارة بسبب تغير المالك، أو بسبب تقاعد الإدارة السابقة، وتولي

إدارة جديدة بفكر جديد.

2. **التطور التكنولوجي:** لقد أصبح التطور التكنولوجي سريعاً جداً فمنذ الأربعين عاماً كانت الآلة

الكاتبة هي وسيلة إعداد المكاتبات الرسمية، ومع بداية التسعينات أصبح الحاسوب هو الوسيلة

الوحيدة واخترت الآلة الكاتبة، منذ عشر سنوات كان الإنترنت محدود الاستخدام، والآن أصبح

يشكل جزءاً من حياتنا بسبب تطور البرامج، وتكنولوجيا الحاسوب والاتصالات، ففي كل مجال

- هناك تطور في التكنولوجيا من ناحية التحكم، ومن ناحية الجودة، ومن ناحية الحجم واستهلاك الطاقة وغير ذلك، لذلك فإن التطور التكنولوجي هو أحد أسباب التغيير (دودين، 2012).
3. الانفجار السكاني: حيث بشكل التزايد الكبير في عدد السكان خطراً على النمو الاقتصادي مما يؤدي إلى القصور الخدماتي والمخاطر حول كفاءة التعليم. (الحري، 2007).
4. زيادة مستوى الأداء: وذلك بتحليل نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، فيساعد هذا الأمر على تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف في المنظمة (دودين، 2012).
5. النمو: نمو المنظمة يعني تحولها من منظمة صغيرة إلى منظمة كبيرة، أو من مركز واحد إلى مراكز متعددة، أو من شركة محلية إلى شركة متعددة الجنسيات، هذا النمو يتبعه الكثير من التغيير في الاستراتيجية، والهيكل التنظيمي، وأسلوب العمل والأولويات.
6. تنمية القدرة على الابتكار: تغيير الأساليب والإجراءات في المنظمة في الشكل والمضمون.
7. تغير احتياجات العملاء: إن احتياجات العملاء تختلف من آن لآخر، وما كانوا يحبونه بالأمس قد لا ينظرون إليه في الغد القريب، ولذلك فإن المنظمات يجب أن تقوم بتغييرات لكي توائم هذا التغيير في احتياجات العملاء وإلا فإنها تخسر هؤلاء العملاء.
8. القوانين والأنظمة: التغيير قد يحدث نتيجة لتغير التشريعات والقوانين والأنظمة.
9. العولمة: في هذا العصر أصبحت شركة صغيرة في بلدة لا تكاد تظهر على خريطة العالم تتنافس مع شركة متعددة الجنسيات، فقد أصبحت وسائل النقل متاحة وميسرة، وقلت الجمارك وفتحت الأبواب للمستثمرين الأجانب في معظم البلاد، ولذلك فإن الشركة المحلية تتأجأ بين عشية وضحاها بأنها تتنافس مع شركات تفوقها بمراحل عديدة. هذه المؤسسات الصغيرة إن لم تقم بتغييرات وتطوير مناسب فإنها تنهار تماماً، ولا يصبح لها وجود. هذا التغيير قد يشمل

تغييرات استراتيجية، أو تكنولوجية، أو تنظيمية وقد يشمل عمليات اندماج مع شركات أخرى، فالعولمة تجعلنا مضطرين للقيام بتغييرات كبيرة. (عرفة، 2012).

10. **ضعف الأداء:** يحدث أحيانا أن تتبادل مؤسسة الزيارات مع أخرى مثيلة لها، ثم يكتشف العاملون في إحدى المؤسسات أن مستوى أدائهم يقل كثيراً عن المؤسسة الأخرى، فيبدؤون في التفكير في التغيير، أحيانا يتأخر التغيير حتى تبدأ ظواهر أخرى، مثل: فقد الحصة السوقية أو بداية الخسائر في قائمة الدخل، في هذه الحالات فإن ضعف الأداء يجعلنا نضطر للتغيير (دودين، 2012)

11. **العمالة:** تغير ثقافة العمالة وصفاتها هو أمر يتكرر كثيراً فالعمالة الشابة الآن لها رغبات وأسلوب حياة يختلف عن هؤلاء الذين في منتصف العمر، وفي بعض البلدان يتم استقدام عمالة من بلاد مختلفة ويتم كذلك استبدال عمالة أجنبية بعمالة محلية، كل هذا يحدث تغييرا في هذه المؤسسات ويستلزم تغييرات أخرى (الطجم، 2009)

12. **قصور العقل البشري:** مهما تم تحسين العمل، فإنه بعد مدة من الوقت هناك أشياء أخرى يمكن تحسينها أو أن الأمور نفسها التي تم علاجها سابقا يمكن معالجتها بطرق أفضل، هذا يجعل عملية التغيير لا تتوقف لأن هناك دائماً مجالاً للتحسين، وكل تحسين يعني تغييراً.

13. **المحافظة على الحيوية الفاعلة:** يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المنظمة، وسيادة روح التفاؤل والتعاون بين العاملين في المنظمة (الطجم، 2009).

14. **التوافق مع متغيرات الحياة:** فالتغيير يساعد المنظمة على التأقلم مع العوامل البيئية المتغيرة المحيطة بالمنظمة وتساعد المنظمة على اقتناص الفرص (عرفة، 2012).

15. **أسباب اجتماعية وسياسية:** وتتمثل في سياسية الدولة وعلاقتها واحتمال التغييرات التي قد تسنها لتواكب العلاقات السياسية والاجتماعية الجديدة (أبو العز، 2010).

11.2.1.2 أبعاد التغيير:

لضمان نجاح ممارسة إدارة التغيير لا بدّ من مراعاة الأبعاد المختلفة لذلك، حيث إن الاستعداد لعملية التغيير من أهم شروط النجاح وهي كما ذكرها (الخضري. 2003):

1. **البعد التشريعي القانوني:** يجب أن يكون الإطار التشريعي عادلا متوافقا مع روح العصر

ومتطلباته، ويكون ذلك من خلال الفهم العميق لمضمون العدالة والجوانب التشريعية.

2. **البعد الاقتصادي:** من خلال حسابات العائد والتكلفة والموارد وإمكانية استخدام هذه الموارد

وتوجيهها وتحديد مصدر الأموال والموارد التي يعتمد عليها.

3. **البعد الإعلامي:** تحتاج عملية التغيير إلى جهد إعلامي اتصالي جماهيري ضخم لتوضيح

مزايا التغيير وضرورته وحتميته، فضلا عن القيام بعملية تنوير واسعة للقضاء على

الجهل والخوف والسلبية وتحويلها إلى معرفة وأمن وإيجابية.

4. **البعد الأمني:** وهو من أخطر الأبعاد حيث يهتم هذا البعد بجانبين هما:

▪ أمن قوى التغيير ذاتها، وإحساسها بسيطرتها على الأمور، وعدم إمكانية عودة

أو انتصار قوى عدم التغيير أو القوى المحافظة عليها.

▪ أمن الجماهير المستفيدة من التغيير والمحيطه به من حيث عدم تعرضها

لغضب قوى مقاومة التغيير وعقابها وانتقامها.

5. **البعد الاجتماعي:** ويتعلق هذا البعد بكيفية إدارة مجتمع التغيير والمحافظة على نسيج

القوى والعلاقات الاجتماعية، وعلى هيكل القيم والعادات والأعراف والتقاليد والمبادئ.

6. **البعد التكنولوجي:** حتى ينجح التغيير لا بد من وجود تقدم في أساليب وأنماط ممارسة

الأعمال بمعنى أن التغيير يحتاج إلى إدخال تكنولوجيا جديدة متطورة حتى يوجد الدافع

الشرعي والمنطقي، والمبرر الطبيعي الحتمي لعملية التغيير.

12.2.1.2 مجالات عمل إدارة التغيير

إن إدارة التغيير تشمل العديد من المجالات، فقد اتفق كل من (العنزي، 2008) و(أبو العز، 2010)

أن إدارة التغيير تشمل المجالات الآتية:

- 1) تغيير في الأنشطة والأساليب التي يمارسها التنظيم باستخدام أنشطة جديدة
 - 2) تغيير في المهام والأدوار لدرجة أنه يمكن الاستغناء عن بعض الموظفين والأداء المتدني.
 - 3) تغيير في الإمكانيات والموارد المالية بالاستزادة من المواد والطاقات المتوافرة أو الحصول على نوعيات جديدة تفوقها جودة.
 - 4) تغيير في السياسات ومنهجية اتخاذ القرارات من حيث اعتماد اللامركزية والمنهج الديمقراطي في التعامل مع المرؤوسين.
 - 5) تغيير في القيم المهنية وتكوين قيم إيجابية جديدة لأن القيم تتحكم في تحديد سلوك الإنسان
 - 6) تغيير في النظم والإجراءات، فتتجه عملية التغيير نحو إعادة النظر في الإجراءات القائمة مستهدفة تخفيض الوقت والجهد وتوفير الإمكانيات والموارد المستخدمة.
 - 7) التغيير في الهيكلية التنظيمية ويتعلق ذلك بإعادة توزيع الوظائف والاختصاصات من حيث الإلغاء والاستحداث وإعادة تصميم خطوط الاتصال.
- وأشار (عماد الدين، 2003) إلى أنّ مجالات عمل إدارة التغيير التربوية تتضمن المجالات التالية:
1. الغايات والأهداف: وتشمل تطوير رؤية عامة مشتركة للمدرسة وبناء اتفاق جماعي بخصوص أهداف المدرسة وتوقع مستويات أداء عليا في العاملين.
 2. الناس: حيث تعتمد على تقديم سلوك محايد ومراعاة الحاجات والفروق الفردية لدى العاملين والتحفيز الذهني أو الاستثارة الفكرية.
 3. الثقافة المؤسسية والبيئة التنظيمية أو الهيكلية: تقوم على هيكلية التغيير.

13.2.1.2 مهارات القائد المغير:

حتمية التغيير تفرض على المجتمعات والمنظمات اتباع قادة ذوي خصائص معينة لقيادة التغيير وإدارته، ومن مهارات القائد المغير في الفكر الحديث كما ذكرها (القنّامي، 2013):

- يكون معنيا بالسلوك الإنساني لمروسيه.
- السعي إلى إقامة علاقات إنسانية معهم.
- الحرص على استمالتهم ورفع الروح المعنوية لديهم.
- العمل معهم بروح الفريق.

وقد أظهرت التجارب أنه كلما ساد مناخ التفاعل الإيجابي بين الرئيس والمرؤوسين على أساس التعاون والالتحام والاحترام المتبادل، زادت الرغبة لدى المرؤوسين في ترشيد وزيادة العمل والإنتاج وتحسين جودته.

14.2.1.2 مراحل التغيير:

(أشار الزعيير، 2011) أن نجاح عملية إدارة التغيير يجب أن يمرّ بمجموعة من المراحل الأساسية، وبخطوات متأنية تأخذ في جوانب التنظيمية والمادية والاجتماعية، وهذه المراحل تقسم كالآتي:

❖ المرحلة الأولى: تعريف التغيير، وتتضمن هذه المرحلة:

- التعرف على الوضع الحالي.
- التعرف على الوضع المستقبلي.
- دراسة الفجوة.

❖ المرحلة الثانية: التجهيز للتغيير، وتتضمن:

- تعريف الأهداف.

- تعريف المتأثرين والمؤثرين.
- تعريف الرعاية (القائمين).
- تحديد أشكال المقاومة المتغيرة.
- استقراء الماضي والخبرات السابقة.
- التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة.

❖ المرحلة الثالثة: التخطيط للتغيير، وتعني وتصميم نظم التغيير، وتتضمن:

- نظم الاتصال.
- نظم التعلم.
- نظم التغذية الراجعة.

❖ المرحلة الرابعة: تنفيذ التغيير، وتعني بناء استراتيجيات التغيير والمهام داخل خطة المنظمة.

❖ المرحلة الخامسة: تقييم التغيير، وتعني الملاحظة، والقياس، والتعديل.

15.2.1.2 معوقات ادارة التغيير:

إنَّ أشدَّ ما يعوق فكرة التغيير هم أفراد المنظمة أنفسهم وذلك نظرا لوجود ثقافات ترسخت على مدى عشرات السنين بأن التغيير دائما لن يأتي من وراءه إلا كوارث ومصائب، حتى ولو كانت الخطة الموضوعية ستحقق نجاحا ولو بقدر بسيط إلا أنه يعد نجاحا له أهميته الجزئية بل إن الأمر وصل بالبعض إلى حد رفض حتى مجرد فكرة الانتقال من الحجرة التي يمارس فيها عمله إلى حجرة أخرى، ومن المعوقات التي تقف حائلا دون تحقيق أي تغيير ومنها (سليم، 2018): -

- الثقافة: بحيث تجد الكثيرين يرفضون التغيير لمجرد الرفض فقط عملا بمقولة (هذا ما وجدنا عليه آباءنا) حتى ولو كان في مصلحة العمل. وقد يرفض البعض التغيير (للأسف الشديد)

لمصلحة شخصية فهو مستفيد من الوضع المتردي للجهة فلا يهتم رفعة المكان بقدر ما يشغله تحقيق مكاسب شخصية.

● الإمكانات المادية: فقد يكون ضعف الموارد عائقا أساسيا أمام عملية التطوير فلا تغيير أو تطوير دون تكلفة مادية.

● الفجوة العمرية: بين جيل تشبع بالبيروقراطية الوظيفية وجيل شاب يحلم بمواكبة العصر وتحدياته وبناء المستقبل.

● معوقات فنية: ترتبط بالتقنيات اللازمة لإدارة التغيير.

● معوقات اقتصادية: وما يتعلق بها من توفير موازنات مالية وتوزيع الموارد.

● معوقات تنظيمية: ترتبط بالهيكل التنظيمية من حيث التضخم والتشعب ووسائل الاتصال وإجراءات الرقابة ونظام الحوافز.

16.2.1.2 التغلب على مقاومة التغيير:

أشار (القحطاني، 2019) إلى أنه عندما يدرك قائد التغيير الأسباب التي تؤدي إلى مقاومة التغيير فإنه يستطيع العمل للقضاء على هذه المقاومة أو التقليل من شأنها، وذلك باتباع الإجراءات التي تتناسب مع طبيعة مقاومة التغيير ودرجة هذه المقاومة وأسبابها وهي:

- إشعار الأفراد المستهدفين بالتغيير بأنهم أصحاب القرار في التغيير، وليس مفروضًا عليهم.
- حصول قائد التغيير على تأييد ودعم القيادات العليا لعملية التغيير معنويا وماليا في جميع مراحل الاعداد والتنفيذ.

- جعل أحد أهداف برنامج التغيير اختزال أعباء العمل قدر الإمكان.

- إشراك أكبر عدد ممكن من الأفراد المستهدفين بالتغيير في تخطيط وصياغة برنامج التغيير، وخاصة الأفراد المتمكنين والمؤثرين.

- الأخذ بالانتقادات الموضوعية من قبل الأفراد تجاه عملية التغيير.
- إعطاء الأفراد المستهدفين بالتغيير توضيحات عن برنامج التغيير كلما تطلب الأمر ذلك.
- أخذ الأهداف والمصالح الخاصة بالأفراد بعين الاعتبار عند التخطيط للتغيير.
- تنمية العلاقات القائمة على التعاون والثقة المتبادلة بين فريق التغيير والأفراد المستهدفين به.
- مراعاة البساطة والوضوح في إعداد خطة التغيير.
- مراعاة المرونة في خطة التغيير؛ بحيث تكون قابلة للتعديل وفق لمتطلبات الواقع وما تمليه الظروف المستجدة.
- التوعية بأهمية التغيير وأهدافه ونتائجه الإيجابية المؤملة، والقضاء على الشائعات التي يمكن أن تثار حول موضوع التغيير، ويمكن ذلك عن طريق الإعلام التربوي، أو اللقاءات والاجتماعات العامة.
- اعتماد الصراحة والشفافية عند مناقشة عملية التغيير مع الأفراد المستهدفين بها.
- إشعار الموظفين بالتغيير وكيفيته، وأثره عليهم بطريقة واضحة وفعالة، وتدريبهم على القيام بالتغييرات بكفاءة واقتدار.
- إشراك العاملين في التغيير.
- إظهار تفهم القائد كإداري يسمع ويتفهم مشاعرهم.
- التعامل مع مقاومة التغيير لبعض الأفراد بما يتمتع به القائد من مهارات وقدرات.
- تنمية روح التعاون والثقة المتبادلة بين فريق التغيير والأفراد المستهدفين.
- مراعاة البساطة والمرونة والوضوح في إعداد الخطة للتغيير.
- اعتماد الصراحة والشفافية عند مناقشة عملية التغيير.

وذكر (سليم، 2018) أنه تزداد فرص نجاح التغيير وتخفيف حدة المقاومة كلما بدأت عملية التغيير بسلسلة من البرامج التثقيفية والتدريبية حول طبيعة وأهداف عملية التغيير، وكلما كانت دوافع التغيير واضحة ومقبولة.

وخلصت الباحثة من العرض السابق للإطار النظري لإدارة التغيير، إلى أنّ عملية التغيير تكمن في كون أنّ لها انعكاسات إيجابية على العمل وعلى الإنتاج في المؤسسات التربوية، وأن غياب التغيير يؤدي إلى غياب الإبداع والابتكار، واختفاء روح الولاء للمؤسسة، وبالتالي انخفاض التحصيل وتدني مستوى المخرجات التي هي الهدف الأساسي لهذه المنظمات التربوية، لذلك فإن الاستعداد لعملية التغيير والحد من مخاطره تتوجب علينا إدارة عملية التغيير بدقة وبخطوات متسلسلة عن طريق خطة إجرائية واضحة المعالم.

الدراسات السابقة

1.2.2 الدراسات العربية:

دراسة (إسماعيل، 2020): بعنوان "تأثير الجينات التنظيمية على الثقة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفيات الجامعية بجمهورية مصر العربية."

هدفت هذه الدراسة التعرف على تأثير الجينات التنظيمية على الثقة التنظيمية لدى العاملين بالمستشفيات الجامعية في مصر، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي لهذه الدراسة، وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة بعد أن أثبت الباحث صدقها باستخدام التحليل العاملي التوكيدي، وثباتها باستخدام معامل الفا كرونباخ حيث بلغ (0.972) لمحور الثقة التنظيمية و (0.929) لمحور الجينات التنظيمية، وتكون مجتمع الدراسة من (4917) من الفريق الطبي وهيئة التمريض والفنيين والإداريين العاملين بالمستشفيات الجامعية في مصر، وكانت العينة عشوائية منتظمة (384) عاملا. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين أبعاد الجينات التنظيمية وأبعاد الثقة التنظيمية، وأنّ هناك تأثير معنوي لأبعاد الجينات التنظيمية (المحفزات والهيكل التنظيمي واتخاذ القرار) على بعد النزاهة للثقة التنظيمية، وجود تأثير معنوي لجميع أبعاد الجينات التنظيمية على بعد الالتزام للثقة التنظيمية.

دراسة (الربايعة، 2020): بعنوان "درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية والخاصة لمهارة إدارة التغيير في مديرية تربية لواء الرمثا من وجهة نظر المعلمين".

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية والخاصة لمهارة التغيير في مديرية تربية لواء الرمثا من وجهة نظر المعلمين. حيث تم اعتماد المنهج الوصفي، وكانت

الاستبانة هي أداة الدراسة. وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (303) فردا من أفراد مجتمع الدراسة والبالغ (1000) معلم ومعلمة. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية والخاصة لمهارات التغيير في مديرية تربية لواء الرمثا من وجهة نظر المعلمين جاءت مرتفعة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس والخبرة في جميع المجالات، يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير نوع الدراسة وكانت لصالح المدارس الخاصة.

وقد أوصت الدراسة بضرورة دعم مديري المدارس الحكومية والخاصة وعقد دورات متبادلة ومقابلات بين مديري المدارس والمعلمين وبين المدارس لتبادل الخبرات الناجحة.

دراسة (العتيبي، 2019): بعنوان "مستوى الثقة التنظيمية في مدارس منطقة السر من وجهة نظر معلمي المدارس".

أجريت هذه الدراسة للاطلاع على مستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس في منطقة السر بالمملكة العربية السعودية، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في مستويات الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس تبعاً لمتغير الجنس والخبرة والدورات التدريبية والتعرف على العوامل المؤثرة في مستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت الباحثة على الاستبانة في جمع المعلومات، وتمثل مجتمع البحث من جميع المعلمين والمعلمات بالمدارس الحكومية بمنطقة السر بالمملكة العربية السعودية وعددهم (1337) وكانت عينة الدراسة (306) معلم ومعلمة بطريقة عشوائية، وكانت أهم النتائج التي تم التوصل إليها أن مستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس في منطقة السر جاء بدرجة مرتفعة، مستوى الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية بمنطقة السر بالمملكة العربية السعودية فيما يتعلق بالسياسات الإدارية متحقق بدرجة كبيرة. كما أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية بمنطقة السر بالمملكة العربية السعودية ترجع لاختلاف الجنس. بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الثقة التنظيمية في

المداس الحكومية بمنطقة السر بالمملكة العربية السعودية فيما يتعلق بالدرجة الكلية وأبعاد الدراسة (السياسات الإدارية، المعلومات المتاحة في التنظيم، الابتكار وتحقيق الذات، القيم السائدة) ترجع لاختلاف سنوات الخبرة.

دراسة (القحطاني، 2019): بعنوان " واقع تطبيق مديري المدارس الثانوية لإدارة التغيير في محافظتي حوطة بني تميم والحريق".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق مديري المدارس الثانوية لإدارة التغيير في محافظتي حوطة بني تميم والحريق، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة، وقد تم تطبيق هذه الدراسة ميدانياً على (135) معلماً يمثلون جميع أفراد مجتمع الدراسة، وكانت النتائج كما يلي: أن تطبيق إدارة التغيير من قبل المديرين من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاء بدرجة متوسطة في المجالات المختلفة وتراوحت المتوسطات الحسابية لتطبيق المديرين للتغيير في محور تهيئة البيئة التنظيمية للتغيير ومحور دور قائد التغيير مع المعلمين وجاءت العبارات بين درجة متوسطة وعالية. وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد الدراسة حول اختلاف متغير سنوات الخبرة (دور قائد التغيير، تهيئة البيئة التنظيمية للتغيير، التدريب).

دراسة (طه، 2019)، بعنوان: "درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل للقيادة الموزعة وعلاقتها بالنَّعة التَّنظيمية من وجهة نظر المعلمين"

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل للقيادة الموزعة وعلاقتها بالنَّعة التَّنظيمية من وجهة نظر معلميه، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت الدراسة من أداتين على شكل استبانة، إحداهما لقياس واقع ممارسة القيادة الموزعة، أما الثانية فكانت لقياس مستوى النَّعة التَّنظيمية، وتم التأكد من صدق الاستبانتين بصدق المحكمين،

وصدق الاتساق الداخلي، والثبات بطريقة التجزئة النصفية، ومعامل كرونباخ الفا، تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل للعام الدراسي 2018-2019م، وتكونت عينة الدراسة من (216) معلما ومعلمة ، ومن أبرز النتائج: بلغ مستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل (3.88)، جاءت بدرجة مرتفعة، وأشارت أيضا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الثقة التنظيمية تعزى لمتغير (الجنس، سنوات الخبرة، المديرية). مع وجود فروق تعزى للمؤهل العلمي. ووجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل للقيادة الموزعة والثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين.

دراسة (أبو هلال، 2018)، بعنوان: "الثقة التنظيمية وعلاقتها بالتعليم التنظيمي: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة عين شمس".

أرادت الباحثة من هذه الدراسة التعرف على مستوى الثقة التنظيمية وعلاقتها بالتعليم التنظيمي في جامعة عين شمس. وتكون مجتمع الدراسة من (14413) أعضاء هيئة التدريس ومعاونوهم في جامعة عين شمس، واعتمدت الباحثة على عينة عشوائية طبقية من كليات جامعة عين شمس وبلغت (386) عضوا، وقامت الباحثة ببناء استبانة كأداة للدراسة، وتأكدت من صدقها باستخدام معامل الاتساق الداخلي ، ومن ثباتها باستخدام معامل الفا كرونباخ حيث بلغ (0.86)، وأكدت النتائج على وجود علاقة دالة إحصائياً بين متغير الثقة التنظيمية وبين متغير التعلم التنظيمي وأن التغيرات التي تطرأ على التعلم التنظيمي بأبعاده تتأثر بشكل مباشر بخصائص متغير الثقة التنظيمية بأبعاده. وأوصت الدراسة بتعزيز الثقة التنظيمية بوصفها موجودا استراتيجيا، وهذا لا يتحقق بقرار إداري إنما يأتي من خلال تعزيز القيم السلوكية والأخلاقية داخل الجامعة وإشاعة ثقافة الثقة بالآخر.

دراسة (أبو سمرة واخرون، 2018)، بعنوان: "الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية في مديرية تربية جنين من وجهة نظر المعلمين".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية في مديرية تربية جنين من وجهة نظر المعلمين، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في مديرية جنين، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية بواقع (400) فرداً، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة وذلك لقياس الثقة التنظيمية، وكان من أهم النتائج أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الثقة التنظيمية جاءت بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي قدره (3.79) ، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستويات الثقة التنظيمية تعزى لمتغيرات: (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

دراسة (الحويطي، 2018)، بعنوان: "الثقة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة تبوك"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الثقة التنظيمية في المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة تبوك وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين. والكشف عن الفروق بين استجابة العينة تبعاً لمتغيري المؤهل والخبرة، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي لتحقيق أهداف الدراسة، واستخدم الباحث استبانة مكونة من (56) عبارة موزعة على محورين ويشتمل كل محور على أربعة أبعاد، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة تبوك، والبالغ عددهم (1736) معلماً، وتكونت عينة الدراسة من (375) معلماً تم اختيارها بالطريقة العشوائية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى:

أن مستوى الثقة التنظيمية في المدارس الابتدائية بمدينة تبوك من وجهة نظر عينة الدراسة جاء بدرجة عالية، وإلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين مستوى الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي.

دراسة (البياتي، 2017)، بعنوان: "درجة الذكاء العاطفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بالثقة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم في العاصمة عمان"

هدفت الدراسة التعرف على درجة الذكاء العاطفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بالثقة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم في العاصمة عمان، ولغرض تحقيق هذا الهدف تم تحديد عينة عنقودية عشوائية تتألف من ثلاث مديريات وهي مديرية لواء القويسمة ولواء الموقر ولواء سحاب، وعينة طبقية عشوائية من المعلمين والمعلمات، في المديريات الثلاث، وقد طورت الباحثة استبانتين لغرض جمع البيانات وتم التحقق من صدقهما وثباتهما وتوصلت الباحثة إلى عدد من النتائج كان من بينها، أن درجة الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان ودرجة الثقة التنظيمية لهم من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة. وكانت العلاقة موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة الذكاء العاطفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان وبين درجة الثقة التنظيمية للمعلمين.

دراسة (الزهراني، 2017)، بعنوان: "المعوقات التي تواجه قائدات المدارس في ممارسة قيادة التغيير *في المدارس المتوسطة بجدة"

هَدَفُ هذا البحث التعرف على المعوقات التي تواجه قائدات المدارس في ممارسة قيادة التغيير بالمدارس المتوسطة بجدة، والكشف عن الاختلاف بين وجهات نظر قائدات المدارس يعزى لمتغير سنوات الخبرة، واستخدام المنهج الوصفي المسحي والوصفي المقارن، من خلال تطبيق استبانة على

عينة قدرها (130) قائدة، يمثلون جميع أفراد مجتمع البحث من قائدات المدارس الحكومية للتعليم العام المتوسطة بجدة. وقد توصل البحث إلى النتائج التالية:

أن هناك معوقات إدارية وفنية تواجه قائدات المدارس في ممارسة قيادة التغيير بالمدارس المتوسطة بجدة جاءت بدرجة عالية، وأنه لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية بين متوسط استجابات درجات قائدات المدارس للمعوقات الإدارية والفنية التي تواجههن في ممارسة قيادة التغيير بالمدارس المتوسطة بجدة.

دراسة (أبو عيدة، 2017) بعنوان: "الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لدولة فلسطين وعلاقتها بديناميكية التغيير المؤسسي"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لدولة فلسطين، وعلاقتها بديناميكية التغيير المؤسسي السائدة لديهم من وجهة نظر معلمي هذه المدارس، حيث انتهجت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت استبانتيين لجمع المعلومات من عينة الدراسة البالغ عددها (348) معلماً ومعلمة من مجتمع الدراسة البالغ (4572) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لدولة فلسطين جاءت بدرجة كبيرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة الثقة التنظيمية في مجال "الثقة بين المدير والمعلمين" تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، وفروق تعزى لمتغير المنطقة التعليمية ولصالح المنطقة الوسطى، خانيونس، شرق غزة، وتوصلت لوجود علاقة ارتباطية قوية ذات دلالة إحصائية بين ديناميكية التغيير المؤسسي والثقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة.

دراسة (بعلوثة، 2017)، بعنوان: "واقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة في ضوء إدارة التغيير، وسبل تحسينه"

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة في ضوء إدارة التغيير، وسبل تحسينه. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة مكونة من (39) فقرة، وتكون مجتمع الدراسة من (8496) معلماً ومعلمة، حيث طبقت الاستبانة على عينة قوامها (376) معلماً ومعلمة، كما استخدم الباحث المقابلة، وتوصلت الدراسة إلى أنّ الدرجة الكلية لواقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة في ضوء إدارة التغيير، جاءت بوزن نسبي (71.6%)؛ مما يدل على وجود موافقة بدرجة كبيرة، ولا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لواقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة في ضوء إدارة التغيير تعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي. بينما جاءت الفروق تبعا لمتغير سنوات الخدمة؛ لصالح أصحاب سنوات الخدمة من 5 إلى أقل من 10 سنوات.

دراسة (الشوي، 2016)، بعنوان: "الثقة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض"

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة الثقة التنظيمية من وجهة نظر معلّمي المدارس الثانويّة بمدينة الرياض. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفيّ المسحيّ، لتحقيق أهداف الدراسة، وذلك باستخدام أداة الدراسة الاستبانة، وتكوّن مجتمع الدراسة من معلّمي مدارس المرحلة الثانويّة الحكوميّة في التعليم العام بمنطقة الرياض، وبلغت عدد العينة (367) معلّماً. كانت أبرز نتائج الدراسة كما يلي: أن درجة الثقة التنظيمية من وجهة نظر معلّمي المدارس الثانويّة كانت بدرجة منخفضة، وأن هناك فروق ذات

دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول كلٍ من (ثقة المعلم بالمدير، الثقة بين المعلمين)، باختلاف متغير المؤهل العلمي، وذلك لصالح من مؤهلهم العلمي بكالوريوس. وأظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول ثقة المعلمين بإدارة التعليم باختلاف متغير المؤهل العلمي.

دراسة (بنات، 2016) بعنوان: "الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة، وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مستوى الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية في وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة؛ ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وقد استخدم الباحث استبانتيين كأداة للدراسة الأولى لقياس مستوى الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية، والثانية لقياس مستوى جودة المناخ التنظيمي السائد لديهم، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة، والبالغ عددهم (155) مديرا ومديرة، وعينة الدراسة (136) مديرا ومديرة، وتوصلت الدراسة إلى:

أن مستوى الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة جاء بدرجة كبيرة بوزن نسبي (80.07%)، وأنه توجد علاقة إيجابية متوسطة بين درجات تقدير مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة لمستوى الثقة التنظيمية بالمناخ التنظيمي السائد.

وكان من أهم توصيات الدراسة: زيادة البرامج التطويرية للمعلمين ضمن إطار النمو المهني، وضرورة الاهتمام بتنفيذ المقترحات الإبداعية من قبل مدارس وكالة الغوث الدولية.

دراسة (سلمان، 2016) بعنوان: "درجة إدارة التغيير وثقافة التميز والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظات شمال الضفة الغربية".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة إدارة التغيير وثقافة التميز والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظات شمال الضفة الغربية، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، مستخدماً المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (539) مديراً ومديرة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وطبقت عليهم استبانتي حول إدارة التغيير وثقافة التميز، وكانت أهم نتائج الدراسة وجود علاقة مرتفعة لإدارة التغيير في المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المدراء، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول أبعاد الدراسة تبعاً لمتغير الجنس والمؤهل العلمي.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تشجيع المعلمين على التجديد، وتطبيق سياسة إدارة التغيير من قبل مديري المدارس.

دراسة (أبو حسنين، 2015): بعنوان "درجة ممارسة المشرفين التربويين لإدارة التغيير وعلاقتها بمستوى أداء معلمهم في المدارس الإعدادية بمحافظة غزة".

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة المشرفين التربويين لإدارة التغيير وعلاقتها بمستوى أداء معلمهم في مدارس وكالة الغوث الإعدادية بمحافظة غزة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الإعدادية بوكالة الغوث والبالغ عددهم (3917)، في حين تكونت عينة الدراسة من (283) معلماً ومعلمة أي ما نسبته 7.22% من مجتمع الدراسة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد استبانتي، كانت الأولى لقياس درجة ممارسة المشرفين التربويين لإدارة التغيير في مدارس وكالة الغوث الإعدادية

بمحافظة غزة، أما الاستبانة الثانية فتقيس مستوى أداء معلمي المدارس الإعدادية بوكالة الغوث في محافظات غزة، وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يأتي:

- درجة ممارسة المشرفين التربويين لإدارة التغيير في مدارس وكالة الغوث الإعدادية بمحافظات غزة جاءت بدرجة جيدة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة المشرفين التربويين لإدارة التغيير تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث. ولمتغير المنطقة التعليمية ولصالح منطقة رفح التعليمية في جميع مجالات الاستبانة وفي الاستبانة ككل.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة المشرفين التربويين لإدارة التغيير تعزى لمتغير سنوات الخدمة والمؤهل العلمي في جميع مجالات الاستبانة وفي الاستبانة ككل.

- أن مستوى أداء المعلمين في مدارس وكالة الغوث الإعدادية بمحافظات غزة كان مرتفعاً

- توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة المشرفين التربويين بمحافظات غزة لإدارة التغيير ومتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى أداء المعلمين من وجهة نظر المعلمين.

وكان من أبرز توصيات الدراسة ضرورة تركيز دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث على نمط إدارة التغيير في الممارسات الإدارية والإشرافية، وتنمية قدرات المشرفين التربويين في مجال إدارة التغيير ليكونوا قادرين على إحداث التغيير وإقناع الآخرين به.

دراسة (الطريف، 2015): بعنوان " أفضل الممارسات لتتبع مستوى الثقة التنظيمية في المدارس الابتدائية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين".

جاءت هذه الدراسة للكشف عن مستوى الثقة التنظيمية ومستوى سلوك المواطنة التنظيمي لدى معلمي المرحلة الابتدائية في مدارس إدارة التربية والتعليم في محافظة عنيزة وعن العلاقة بينهما، إضافة

للتعرف على أثر المؤهل العلمي والخبرة على استجابات عينة البحث، استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي والارتباطي، وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من (882) معلماً، وكانت عينة الدراسة (282) معلماً، وأظهرت نتائج الدراسة ان الثقة التنظيمية لدى المعلمين جاءت بدرجة عالية في بعدي ثقة المعلم وزملائه وثقة المعلم في مدير المدرسة وجاءت بدرجة منخفضة في بعد المشرف التربوي، وفي بعد إدارة التربية والتعليم، وجاء سلوك المواطنة التنظيمية عالياً في كل أبعاده.

وأوصت الدراسة بأن على إدارة التربية والتعليم تلمس حاجات المعلمين والحرص على الاتزان في سياسة العقاب والثواب وتجريب الأفكار الجديدة في ميدان التربية والتعليم.

دراسة (أبو سنيينة، 2015) بعنوان: "مستوى الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية العامة في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين"

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مستوى الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية العامة في محافظة جرش بالأردن من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة وعينتها من (199) معلماً من المدارس الثانوية وطبقت الاستبانة كأداة للدراسة، وبينت النتائج أن مستوى الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية العامة في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً على الدرجة الكلية، ولكل مجال من مجالات الدراسة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابات المعلمين تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، وبالنسبة لمتغير المؤهل العلمي لصالح (ماجستير فأكثر)، وعدم وجود فروق تعزى لمتغير الخبرة.

دراسة (أبو سلوت، 2014). بعنوان: درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية التابعة لووكالة الغوث بمحافظة غزة لإدارة التغيير من وجهة نظر رؤوسيهم وعلاقتها بضغوط العمل لديهم".

اطلع الباحث من خلال هذه الدراسة إلى درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية التابعة لووكالة الغوث بمحافظات غزة لإدارة التغيير من وجهة نظر رؤوسيهم وعلاقتها بضغوط العمل لديهم والكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية لإدارة التغيير ودرجة ضغوط العمل لدى رؤوسيهم ومعرفة دلالة الفروق في متوسطات تقديراتهم تبعاً لمتغيرات (المسمى الوظيفي، المنطقة التعليمية، عدد سنوات الخدمة، المؤهل العلمي والنوع)، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي مستخدماً استبانتيين، الأولى لتحديد درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية لإدارة التغيير من وجهة نظر رؤوسيهم والاستبانة الثانية لتحديد درجة ضغوط العمل لدى الرؤوسيين، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس و المشرفين التربويين العاملين بالمدارس التابعة لووكالة الغوث بمحافظات غزة وعددهم (322) مدير/ة مدرسة و مشرف/ة تربوي/ة، وبلغ عينة الدراسة (292) من مجتمع الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية التابعة لووكالة الغوث بمحافظات غزة لإدارة التغيير من وجهة نظر رؤوسيهم كانت كبيرة وأن درجة ضغوط العمل لدى رؤوسيهم المناطق التعليمية بمحافظات غزة كانت قليلة. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المناطق التعليمية التابعة لووكالة الغوث بمحافظات غزة لإدارة التغيير تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

بينما جاءت فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المناطق التعليمية التابعة لووكالة الغوث بمحافظات غزة لإدارة التغيير تعزى لمتغير المؤهل

العلمي ولصالح البكالوريوس. وقد أظهرت الدراسة علاقة ارتباطية عكسية سالبة بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المناطق التعليمية لإدارة التغيير و بين متوسط تقديراتهم لدرجة ضغوط العمل لديهم، ما يدل على أنه كلما زادت ممارسة مديري المناطق التعليمية لإدارة التغيير قلت ضغوط العمل لدى المرؤوسين.

وأوصى الباحث بضرورة إشراك مديري المدارس و المشرفين التربويين في عملية وضع الرؤية لإدارة المنطقة التعليمية، وعقد الدورات التدريبية لتعزيز ثقافة التغيير لدى العاملين في المناطق التعليمية، ومنح مديري المناطق التعليمية المزيد من الصلاحيات التي تمكنهم من تحديث الأنظمة و اللوائح و تطوير الهياكل التنظيمية بما يتناسب مع متطلبات إدارة التغيير.

دراسة (أبو شاويش، 2013) بعنوان: "محددات الثقة التنظيمية وآثارها".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى محددات الثقة التنظيمية وآثارها. واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في وكالة الغوث في محافظات غزة، والبالغ عددهم (442) موظفاً، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من (210) موظفين، وتم تطبيق استبانة كأداة للدراسة. وكان من أبرز نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول محددات الثقة التنظيمية وآثارها على العاملين بوكالة الغوث تعزى إلى متغيرات الدراسة. وأوصت الدراسة بدعم مستوى السلوك الإداري الابتكاري، وتعزيز مستوى الالتزام التنظيمي، وتقليل معدل الدوران الوظيفي.

دراسة (جرادات، 2013) بعنوان: "إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة حائل التعليمية"

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور مدير المدرسة الثانوية في إدارة التغيير في منطقة حائل التعليمية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وقد تكونت عينة الدراسة من (1036) مديراً، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى أن الدرجة الكلية لممارسة مديري المدارس الثانوية لإدارة التغيير جاءت عالية، ولا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة مديري المدارس لمجالات إدارة التغيير تعزى لمتغير المؤهل العلمي والخبرة العملية ومكان العمل.

وأوصت الدراسة بضرورة البحث وتنظيم دورات تدريبية لزيادة فعالية مديري المدارس في إدارة التغيير.

دراسة (الشريفي، 2012): بعنوان " الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة عمان في ضوء بعض المتغيرات من وجهة نظر المعلمين".

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف إن كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية في محافظة عمان تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي للمعلمين والسلطة على المدارس، تكون مجتمع الدراسة من (5007) معلماً ومعلمة من العاملين بمحافظة عمان، وعينة الدراسة تكونت من (400) معلم ومعلمة، واستخدم الباحث المنهجي الوصفي وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى ما يأتي:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية بشكل عام والمقاييس الفرعية الثلاثة للثقة، تعزى للجنس والخبرة والمؤهل العلمي للمعلمين، وعدم وجود فروق في مستوى الثقة التنظيمية بشكل عام والمقاييس الفرعية "الثقة في الزملاء" تعزى لمتغير السلطة

المشرفة على المدارس، ووجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقة التَّنظيمية على المقياس الفرعي "الثقة في المدير" ولصالح معلمي المدارس العامة.

ومن بين التوصيات التي قدمتها الدراسة، إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية على مراحل دراسية مختلفة تتناول متغيرات أخرى مثل: العمر والحالة الاجتماعية والمنطقة الجغرافية.

دراسة (شقورة، 2012)، بعنوان: "إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين"

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لأساليب إدارة التغيير، وعلاقتها بالإبداع وذلك من وجهة نظر المعلمين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية بمحافظة غزة للعام الدراسي 2011-2012 والبالغ عددهم (5303) معلماً ومعلمة، منهم (2633) معلماً و(2670) معلمة، وبلغت عينة الدراسة (522) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية، وقام الباحث بإعداد استبانتين، الاستبانة الأولى: لقياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لأساليب إدارة التغيير، والاستبانة الثانية: لقياس مستوى توفر مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين إدارة التغيير والإبداع الإداري، وأن مديري المدارس يقومون بممارسة أساليب إدارة التغيير في المدارس بشكل جيد، وأن مهارات الإبداع الإداري متوفرة لديهم.

دراسة (الرفاعي، 2009): بعنوان " تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والسلوك الإداري الابتكاري

- دراسة ميدانية".

هدفت هذه الدراسة التعرف الى مدى الاختلاف بين الثقة التنظيمية والسلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين حسب المستويات الإدارية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وكان الاستبانة هي أداة الدراسة، وكان مجتمع الدراسة عبارة عن (540) من مديري العموم ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام العاملين بالجهاز الإداري بجامعة أسيوط، وتكونت عينة الدراسة من (226) من المديرين العاملين بالجهاز الإداري بجامعة أسيوط.

ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة عدم وجود اختلافات جوهرية في الثقة التنظيمية والسلوك الإداري تبعاً للمستويات الإدارية، ووجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين الثقة التنظيمية والسلوك الإداري.

دراسة (الهبيل، 2008)، بعنوان: " واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد بلغ مجتمع الدراسة (3234) معلماً ومعلمة، وبلغت عينة الدراسة (328) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة غزة. وللتحقق من أهداف الدراسة تم إعداد استبانة لقياس واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، واشتملت الاستبانة على (60) فقرة. وقد أشارت النتائج إلى:

- بلغت درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لدورهم كقادة لإدارة التغيير في المدارس الثانوية بمحافظة غزة درجة جيدة ونسبة (74.6%).

- لا توجد فروق دالة إحصائياً في تقديرات المعلمين لمدى ممارسة مديري المدارس الثانوية لدورهم كقيادة لإدارة التغيير تعزى لمتغير الجنس ولمتغير سنوات الخدمة ولمتغير المنطقة التعليمية
- توجد فروق دالة إحصائياً في تقديرات المعلمين لمدى ممارسة مديري المدارس الثانوية لدورهم كقيادة لإدارة التغيير تعزى لمتغير سنوات الخدمة في المجالين الثالث والرابع وهما (القدوة والأسوة الحسنة، والثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير) وفي المجموع الكلي لمجالات الاستبانة، وكانت الدلالة لصالح المعلمين أصحاب سنوات الخبرة الطويلة.
- توجد فروق دالة إحصائياً في تقديرات المعلمين لمدى ممارسة مديري المدارس الثانوية لدورهم كقيادة لإدارة التغيير تعزى لمتغير المنطقة التعليمية في المجال الثاني (تشجيع الإبداع والابتكار لدى العاملين) لصالح شرق وغرب غزة وخان يونس على محافظة الوسطى وكذلك في المجال الرابع (الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير) لصالح شرق وغرب غزة وخان يونس على محافظة الوسطى وكذلك لصالح شرق غزة على محافظة رفح.
- بناءً على هذه النتائج أوصى الباحث بالتأكيد على نمط إدارة التغيير، وتطوير رؤية مستقبلية مشتركة للمدرسة وغرس التغيير وتجذيره في ثقافة المدرسة، والسعي الجاد لتوفير التسهيلات المكانية، والمادية، والفنية والتقنية المساعدة في التهيئة لعملية التغيير وتنفيذها واستثمار الظروف والمواقف المناسبة لإدخال التغيير في المدرسة.

1.1.2.2 الدراسات الأجنبية

دراسة (اوزون، 2020، Uzun) بعنوان: "درجة ممارسة السلطة اللامركزية وعلاقتها بالثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في "جيرزون".

أراد اوزون من هذه الدراسة التعرف الى "درجة ممارسة السلطة اللامركزية وعلاقتها بالثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية مقاطعة "جيرزون" في تركيا، وهدفت

أيضا الى التعرف على العلاقات والاتصالات والتفاعلات بين المدرء والموظفين، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي وكانت الاستبانة هي إءاء الدراسة، حيث صمم الباحث اءاء لقياس درجة ممارسة السلطة اللامركزية واءاء لقياس الثقة التنظيمية واءاء لقياس الالتزام التنظيمي، وكان معامل الثبات (كرونباخ الفا) لها (0.86). وطبقت الدراسة على عينة تكونت من (392) من المدرسين العاملين في المدرسة الثانوية العامة في "جيرزون".

وكان ومن أبرز نتائج الدراسة أن مستويات درجة ممارسة السلطة اللامركزية في المدارس الحكومية الثانوية مقاطعة "جيرزون" في تركيا كانت عالية بمتوسط حسابي (3.5)، وعلاقة طردية إيجابية بين السلطة والثقة التنظيمية بمعامل ارتباط (0.68) وبين الالتزام التنظيمي بمعامل ارتباط (0.75)، وأوصت الدراسة بضرورة إزالة التحذيرات على مستوى مجال الثقة بين المدير والعاملين.

دراسة (ديميرم، 2015, Demirm) بعنوان: "تأثير الثقة التَّنَظِيمية على قيادة المعلم في المدارس الابتدائية"

هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير مستوى الثقة لمعلمي المدارس الابتدائية نحو مؤسساتهم للمدرسة التي بها ثقافة قيادة المعلم، واستخدمت منهج تصميم المقارنة السببية باستخدام تقنيات لمعالجة المعادلة الهيكلية "سيم"، وطبقت الدراسة على عينة تكونت من (379) من المدرسين العاملين في (21) مدرسة ابتدائية عامة في بورءور، واستخدمت استبانة لقياس قيادة المعلم، واستبانة أخرى للثقة الشاملة. وكان ومن أبرز نتائج الدراسة ان مستويات الثقة لدى المعلمين نحو مؤسساتهم في المدارس الابتدائية في بورءور إيجابية فيما يخص ثقافة قيادة المعلم بالمدرسة. وأوصت الدراسة بضرورة توفير بيئة تفاعلية للمعلمين للتعرف على بعضهم البعض وبناء علاقات من الثقة.

دراسة (دورسون، 2015، Dursun) بعنوان: " العلاقة بين الثقة التنظيمية والعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي _ تركيا ".

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الثقة التنظيمية والعدالة التنظيمية، والالتزام التنظيمي لدى عينة من المعلمين المدرء في المدارس الابتدائية بتركيا، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، أما مجتمع الدراسة فتكون من (601) مديرا ومعلما للمدارس الثانوية في مركز المقاطعة بتركيا، و شملت عينة الدراسة (72) مديرا و(529) معلما، وتم استخدام ثلاث استبانات لقياس كل من الثقة التنظيمية العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وكان من أبرز النتائج وجود علاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين ومن وجهة نظر المدرء ومن وجهة نظر المعلمين والمدرء معا، ولم تظهر فروق تعزى لمتغير الصفة الوظيفية وتبين أن العدالة التنظيمية تلعب دورا وسيطا بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

دراسة (ماكفي وأشلي، 2015، MacAfee, Ashley): " العلاقة بين الاحتراف الوظيفي للمعلم ومقاومة التغيير، وسلوكيات مديري المدارس الثانوية حول قيادة التغيير "

هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين الاحتراف الوظيفي للمعلم ومقاومة التغيير، وسلوكيات مديري المدارس الثانوية حول قيادة التغيير، استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان الاستبانة كأداة لجمع البيانات، طبقت أداة دراسة على عينة قوامها (108) معلماً، من معلمي المدارس الثانوية في منطقة مترو أتلانتا في الولايات المتحدة الأمريكية وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود علاقة طردية بين إرهاب المعلم ومستوى مقاومة التغيير.

دراسة (يالسن وتاسدان، 2014 Yalcin and Tasdan): بعنوان: العلاقة بين الثقة التنظيمية ومستوى الدعم الاجتماعي من وجهة نظر معلمي المدارس الابتدائية".

أراد الباحثان في هذه الدراسة التعرف على العلاقة بين الثقة التنظيمية ومستوى الدعم الاجتماعي من وجهة نظر معلمي المدارس الابتدائية في مدينة كارس التركية، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي. وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في مدينة كارس، وتكونت عينة الدراسة من (151) من المعلمين المتطوعين من المدارس الابتدائية، وكانت أهم نتائج الدراسة:

- وجود علاقة إيجابية بين الدعم الاجتماعي لمعلمي المدارس الابتدائية والثقة التنظيمية.
- وجود علاقة إيجابية بين الدعم الإداري والثقة بمدير المدرسة وبين مستوى دعم الزميل لزملائه.

دراسة (البراون واخرون، 2013 AL-Abrowa et al. , بعنوان: "العلاقة بين مكونات العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية ودورها في الانغماس الوظيفي في التعليم".

حيث سعت الدراسة إلى تحديد مكونات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية ودورها في الانغماس الوظيفي في التعليم ولتحقيق الأهداف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المدارس ومديري التعليم من مديري مبيد واردة التعليم والبالغ عددهم 4000 موظف و مدير، أما العينة فتم اختيارها عشوائيا وبلغت 350 موظفا و مديرا واستخدم ثلاث استبانة كأدوات لجمع البيانات وهي استبانة العدالة التنظيمية واستبانة الثقة التنظيمية واستبانة الانغماس الوظيفي وأشارت النتائج إلى وجود علاقة بين العدالة التنظيمية ومكوناتها والثقة التنظيمية

وأن الثقة التنظيمية تلعب دور الوسيط بين العدالة التنظيمية والانغماس الوظيفي وأن العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية لها علاقة قوية بالثقة التنظيمية.

دراسة (التينكورت ويلماز، 2012، Altinkurt & Yalmaz): بعنوان "العلاقة بين مصادر سلطة مديري المدارس وبين مستويات الثقة التنظيمية لدى المعلمين".

وهدفت إلى الكشف عن العلاقة بين مصادر سلطة مديري المدارس وبين مستويات الثقة التنظيمية لدى المعلمين. استخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته. وكانت الاستبانة هي إدارة الدراسة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي مقاطعة كوتاهيا في تركيا، وتكونت العينة من (376) معلما ومعلمة، وتم تطبيق مقياس مصدر السلطة ومقياس الثقة، في منطقة كوتاهيا التركية، وأظهرت الدراسة وجود مستوى مرتفع من الثقة التنظيمية لدى المعلمين عند استخدام مصادر السلطة من قبل المدراء.

دراسة (لاو وكيونغ، 2010، Lau & Keung): بعنوان "الثقة التنظيمية وعلاقتها بمستوى التمكين والدعم التنظيمي".

أراد لاو وكيونغ من هذه الدراسة التعرف على فهم العلاقة بين مستويات التمكين والدعم التنظيمي والثقة التنظيمية لدى الموظفين المهنيين غير الأكاديميين في أدي جامعات الغرب الأمريكي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته. وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين المهنيين في الجامعة. وكانت عينة الدراسة عبارة عن (558) منهم، وكانت أهم نتائج الدراسة بأن الثقة التنظيمية تؤثر على التمكين، وأن المسؤوليات الإدارية تؤثر إيجابيا بشكل مباشر على الدعم التنظيمي وتؤثر إيجابيا بشكل مباشر على التمكين.

دراسة (هاريسون، 2010، Harrison): "المناطق التي تحتاج إلى التغيير"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن المناطق التي تحتاج إلى التغيير، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث استبانة كأداة لجمع البيانات. طبق الباحث أداة دراسته على جميع المشرفين التربويين ومديري المدارس ومديري برنامج التعليم.

أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: قدرة أفراد عينة الدراسة على توظيف مؤشرات التغيير في المدارس القروية بسرعة؛ لما لمنصبهم من أهمية، وبناء هيكلية لإدارة التغيير، وكشفت الدراسة أن القادة التربويين في الغالب غير فاعلين في إدارة التغيير في بيئتهم.

دراسة (بلير ، Blair 2008): بعنوان " التغيير التنظيمي في مدارس ساكساتشيوان العامة مراجعة و إطار عمل التغيير".

هدفت الدراسة إلى بحث التغيير في أحد مقاطعات المدارس العامة والذي يقوم على تغيير الهيكل التنظيمي للعاملين بها، وهي دراسة كيفية اعتمدت على مقابلة مع (22) فرداً من المسؤولين عن عملية التغيير منهم الرئيس ونائبه والمدراء وغيرهم، وقد توصلت الدراسة، إلى مجموعة من النتائج كان أهمها:

- أن العديد من التغييرات غير واضحة الرؤية لدى العاملين بالمدارس.
- عوائق التغيير تتمثل في عجز الموارد المتاحة للعاملين.
- يعتبر كل من الوقت والتنمية المهنية من العوامل الهامة في نجاح عملية التغيير التنظيمي.

دراسة (دابني، 2008 Dabney): بعنوان "الثقة التنظيمية لدى المعلمين والمعلمات في مدينة شيكاغو الامريكية".

أراد دابني معرفة مستوى الثقة التّظيمية لدى المعلمين والمعلمات في مدرستين ثانويتين ضمن المنطقة التعليمية الغربية في مدينة شيكاغو الأمريكية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي لهذه الدراسة. وكانت أدوات الدراسة هما الاستبانة والمقابلة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المدرستين، وقد تكونت عينة الدراسة من (87) معلمة ومعلما، كما أجريت مقابلات معمقة مع مديري المدرستين، عن مراقبة العلاقات القائمة في المدرستين بين المعلمين ومديريهم وبين المعلمين أنفسهم، فضلا عن اجتماعات الهيئة التدريسية المختلفة وتحليل سجلات ووثائق المدرستين المتصلتين بالمشكلة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ثقة المعلمين بمديري المدرستين كانت عالية، وأن هذه الثقة تعود إلى قيام مديري المدرستين بالتعبير عن جدارتهما بهذه الثقة بالعديد من الطرق المعززة لاحترام المعلمين لكفاءتهما المهنية ونزاهتهما واستقامتهما في ممارساتهما القيادية .

دراسة (نونان ووكر وكوتسراوبا، Noonan Walker & Kutsyutuba, 2008): بعنوان "

قضايا الثقة التي تؤثر في أدوار المديرين ومسؤولياتهم".

كانت دراسة نوعية أجريت على عينة مكونة من (25) مديرا مدرسة كندي، استغرق تطبيقها سبعة أشهر لاكتشاف قضايا الثقة التي تؤثر في أدوار المديرين ومسؤولياتهم. استخدم الباحث المنهج التجريبي. وحدد المشاركون أربعة اهتمامات مركزية تمثلت في: تعريف الثقة والحفاظ على الثقة، وبناء الثقة، وإضعاف الثقة. وأنتجت العلاقات المتعددة للمديرين شبكة معقدة من القضايا المرتبطة بالثقة تضمنت: كثافة العلاقات، والدور الاجتماعي الاحتمالي لمديري المدارس في إضعاف الثقة داخل المجتمعات المحلية الساعية للتعلم. وفضلا عن ذلك، فقد أضافت هذه الدراسة أساسا للاختيار المستمر لطبيعة علاقات الثقة ومداهما وتأثيرها في إدارتي المدارس.

دراسة (بورتيس وغارسيا، 2007، Portis & Garcia): بعنوان "مديرو المناطق التعليمية كقادة للتغيير في ولاية كاليفورنيا".

جاءت هذه الدراسة لمناقشة أهم التحديات والاستراتيجيات المشتركة لقادة التعليم ودورهم كقادة للتغيير، كما هدفت إلى التعرف على أهم معوقات عملية التغيير وسبل التغلب عليها، استخدم الباحث المنهج الوصفي، وقد تكونت عينة الدراسة من (18) مديرا في منطقة تعليمية في ولاية كاليفورنيا، واستخدم الباحثان المقابلة والاستبانة كأدوات الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- مديرو المناطق التعليمية يواجهون العناصر المقاومة للتغيير بكل حكمة وبإعداد خطط مسبقة للتعامل مع مقاومة التغيير.
- مديرو المناطق التعليمية لم يتوقعوا الجهد الهائل في سبيل نجاح عملية التغيير.
- فهم العاملين لأدوارهم ومسؤولياتهم حدًا من وجود مقاومة عنيفة لعملية التغيير.
- إشراك الإداريين والمدراء والمعلمين في عملية التغيير يسهم في إنجازها.

دراسة (بول ستريبل باول، 2006، streblpaul): بعنوان "لماذا يقاوم الموظفون التغيير".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أسباب مقاومة العاملين للتغيير في المنظمات. استخدم الباحث المنهجي الوصفي، وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة. وتكونت عينة الدراسة من (142) موظفا يعملون في منظمات مختلفة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج وهي:

- ضرورة أن ينظر المديرون للتغيير بنفس الطريقة التي يراه بها العاملون.
- ضرورة مراعاة مصالح العاملين عندما يمس التغيير التعاقدات والاتفاقات الوظيفية.
- أهمية تحديد متطلبات التغيير بشكل واضح، واستبعاد غير المتعاونين.

دراسة (دانيلز، 2002 Daniels): بعنوان "إدارة التغيير في كليات فيكتوريا الثانوية "

جاءت هذه الدراسة لتحديد النماذج الناجحة من الممارسات الخاصة بالتغيير المدرسي الإيجابي في كليات فيكتوريا الثانوية الست (أستراليا) عن طريق استكشاف التغيير الذي حدث في هذه المدرسة من مستوى تحدثه بذاتها، واستخدم الباحث المنهج التجريبي في دراسته. وكانت أداة الدراسة هي برنامج صمم من قبل بروفيسور في جنوب أمريكا في الإدارة، وذلك لتحقيق التطوير التنظيمي للمدرسة، وتكونت عينة الدراسة من (6) مدارس، ولقد تم تدريب مديري المدارس على ذلك البرنامج، ونتيجة لذلك دخلت مدارسهم مدارس المستقبل. وكان من نتائج الدراسة:

- أن من الأهمية تغيير ثقافة المدرسة من الناحية التنظيمية والأفراد لنجاح عملية التغيير.

عند التخطيط للتغيير لا بد من مراعاة العناصر الخارجية والداخلية التي تؤثر في التغيير، ونوعية

القيادة لها أثر كبير في عملية التغيير.

3.2 التعقيب على الدراسات السابقة:

بهدف إعداد دراسة حول الثقة التنظيمية وعلاقتها بإدارة التغيير لدى مديري المدارس في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين، ومن أجل تحقيق ذلك تم الاستعانة ببعض الدراسات السابقة ذات العلاقة، بعد الاطلاع على الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات العلاقة، يمكن التعقيب على هذه الدراسات كالآتي:

1.3.2 من حيث الأهداف:

تعددت أهداف الدراسات السابقة وكانت حسب محاور الدراسة كما يلي:

أولاً: الدراسات السابقة ذات العلاقة بالثقة التنظيمية:

دراسة (الربايعة، 2020)، ودراسة (العتيبي، 2019)، دراسة (أبو سمرة وأبو صاع، 2018)، الشتوي (2016)، ودراسة (الطريف، 2015)، ودراسة (أبو سنينة، 2015)، ودراسة (دابني، 2008)، دراسة (إسماعيل، 2020)، دراسة (أبو شاويش، 2013)، دراسة (ديميرم، 2015)، دراسة (نونان ووكر وكوتسراويا، Noonan Walker & Kutsyutuba، 2015)، دراسة (طه، 2019)، ودراسة (أبو هلال، 2018)، ودراسة (الحويطي، 2018)، ودراسة (البياتي، 2017)، ودراسة (أبو عيدة، 2017)، ودراسة (بنات، 2016)، ودراسة (الشريفي، 2012)، و(دراسة، الرفاعي، 2009)، دراسة (اوزون، Uzun 2020)، ودراسة (دورسون، Dursun 2015)، ودراسة (يالسن وتاسدان، Yalcin and Tasdan 2014)، ودراسة البراوا واخرون، 2013 -AL (Abrowa et al.)، ودراسة (التينكورت ويلماز، Altinkurt & Yilmaz، 2012)، ودراسة (لاو وكيونغ، Lau & Keung, 2010).

1- هدفت بعض الدراسات إلى التعرف على واقع الثقة التنظيمية ودرجة ممارسته من قبل مدراء المدارس أو القائمين على العمل التربوي وبحث أيضا في خصائص الثقة التنظيمية، مثل دراسة (الربايعة، 2020)، ودراسة (العتيبي، 2019)، دراسة (أبو سمرة وأبو صاع، 2018)، الشتوي (2016)، ودراسة (الطريف، 2015)، ودراسة (أبو سنيينة، 2015)، ودراسة (دابني، 2008). (Dabney2008).

2- هدفت بعض الدراسات للبحث في آثار الثقة التنظيمية ومحدداتها مثل: دراسة (إسماعيل، 2020)، دراسة (أبو شاويش، 2013)، دراسة (اوزون، 2020 Uzun)، دراسة (ديميرم، 2015 Demirm)، (دراسة نونان ووكر وكوتسراوبا، Noonan Walker & Kutsyutuba، 2008):

3- بينما هدفت دراسات أخرى إلى إيجاد العلاقة بين الثقة التنظيمية وبعض المتغيرات الأخرى مثل: دراسة (طه، 2019)، ودراسة (أبو هلال، 2018)، ودراسة (الحويطي، 2018)، ودراسة (البياتي، 2017)، ودراسة (أبو عيدة، 2017)، ودراسة (بنات، 2016)، ودراسة (الشريفي، 2012)، و(دراسة، الرفاعي، 2009)، ودراسة (اوزون، 2020 Uzun)، ودراسة (دورسون، 2015 Dursun)، ودراسة (يالسن وتاسدان، 2014 Yalcin and Tasdan)، ودراسة البراوا واخرون، 2013 AL-Abrowa et al.)، ودراسة (التينكورت ويلماز، 2012 Altinkurt، 2010 Lau & Keung). (& Yilmaz، ودراسة (لاو وكيونغ، 2010).

ثانيا: الدراسات التي تناولت إدارة التغيير:

وهي دراسة (القحطاني، 2019)، ودراسة (الزهراني، 2017)، دراسة (بعلوشة، 2017)، دراسة (جرادات، 2013)، ودراسة (الهبيل، 2008)، دراسة (بليز، Blair 2008)، دراسة (دانيلز، 2002 Daniels)، دراسة هاريسون (Harrison, 2010)، دراسة (بورتيس وغارسيا، Portis &

(Garcia, 2007)، دراسة (بول ستريبل باول، streblpaul 2006)، دراسة (سلمان، 2016)،
و دراسة (أبو حسنين، 2015)، و دراسة (أبو سلوت، 2014)، و دراسة (شقورة، 2012)، دراسة ماكفي
وأشلي (MacAfee & Ashley, 2015).

وكانت أهداف هذه الدراسات كما يلي:

(1) هدفت بعض الدراسات إلى التعرف على واقع إدارة التغيير ودرجة ممارسته من قبل مديري
المدارس أو القائمين على العمل التربوي أو المعوقات التي تواجهه، مثل: دراسة (القحطاني،
2019)، و دراسة (الزهراني، 2017)، و دراسة (بعلوشة، 2017)، و دراسة (جرادات، 2013)،
و دراسة (الهيبل، 2008)، و دراسة (بليير ، Blair 2008)، و دراسة (دانيلز، Daniels 2002).

(2) هدفت بعض الدراسات للبحث في آثار الثقة التنظيمية ومحدداتها مثل: دراسة هاريسون
(Harrison, 2010)، و دراسة (بورتيس وغارسيا، Portis & Garcia, 2007)، و دراسة (بول
ستريبل باول، streblpaul 2006).

(3) هدفت دراسات أخرى إلى إيجاد العلاقة بين الثقة التنظيمية وبعض المتغيرات مثل: دراسة (سلمان،
2016)، و دراسة (أبو حسنين، 2015)، و دراسة (أبو سلوت، 2014)، و دراسة (شقورة، 2012)،
و دراسة ماكفي وأشلي (MacAfee, Ashley, 2015).

أما هدف الدراسة الحالية فهو التعرف على العلاقة بين الثقة التنظيمية وعلاقتها بإدارة التغيير لدى
مديري المدارس الحكومية في مدينة الخليل، وهذا ما لم تتطرق إليه أي من الدراسات السابقة.

2.3.2 من حيث العينة:

تنوعت العينات المستخدمة في الدراسات السابقة من حيث الفئة المستهدفة وطبيعتها وحجمها، وقد
تضمنت العينات في معظم الدراسات السابقة فئات مثل: معلمو المدارس ومدراؤها، بينما كانت العينة

من مدراء المناطق التعليمية في دراسة (بورتيس وغارسيا، 2007، Portis & Garcia)، ودراسة (بليير ، Blair 2008)، وكانت العينة من العاملين في المنظمات في دراسة (بول ستريبيل باول، streblpaul 2006)، دراسة (لاو وكيونغ، 2010، Lau & Keung)، دراسة (أبو شاويش، 2013).

1.3.2 من حيث الأداة:

تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث أدوات للدراسة، وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة. باستثناء دراسة كل من (دانيلز، 2002، Daniels) التي استخدمت برنامجا خاصا لقياس التغيير، واستخدمت المقابلة كأداة ثانية في دراسة (بورتيس وغارسيا، 2007، Portis & Garcia)، ودراسة (دابني، 2008، Dabney)، ودراسة (بليير ، Blair 2008)

4.3.2 من حيث منهج الدراسة

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي أو الوصفي الارتباطي باستثناء دراسة العتيبي (2019) ودراسة الشتوي (2016)، استخدمت المنهج الوصفي المسحي، واستخدم المنهج التجريبي في (دراسة نونان ووكر وكوتسراوبا، Noonan Walker & Kutsyutuba, 2008) ودراسة (دانيلز، 2002، Daniels).

وبهذا استفادت الباحثة من الدراسات السابقة:

- عدم وجود دراسات سابقة بعنوان النّقة التّنظيمية وعلاقتها بإدارة التغير لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة الخليل، وهذا ما يضيفي عنصر الأهمية على الدراسة الحالية.
- إثراء الإطار النظري.
- الاستعانة بها في بناء أداة الدراسة وذلك في ضوء الأسئلة التي أجابت عنها الدراسة.
- بناء المقياس الوزني للإجابة على أسئلة الدراسة.

● التحديد الدقيق لمشكلة الدراسة، وذلك من خلال تركيز الدراسة على جوانب جديدة لم تتطرق لها الدراسات السابقة حيث ركزت الدراسة الحالية على بيان العلاقة بين الثقة التنظيمية وإدارة التغيير الإداري.

وتتميز هذه الدراسة عن سابقتها في أنها تعدّ من الدراسات القليلة التي بحثت في موضوع العلاقة بين الثقة التنظيمية والتغيير الإداري في مدارس محافظة الخليل، وكما تتميز من حيث الإضافة العلمية التي سوف تضيفها الدراسة الحالية لصناع القرار من حيث بيان العلاقة بين الثقة التنظيمية والتغيير الإداري، ذلك من أجل وضع الخطط المستقبلية الهادفة إلى زيادة مستوى وكفاءة الإدارة التربوية وذلك للسعي لتحقيق الهدف السامي لرسالة المدرسة وهي بناء جيل قيادي قادر على النهضة بالأمة وبناء المجتمع في عصر الثورة والتغيير.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

1.3 منهج الدراسة

2.3 مجتمع الدراسة

3.3 عينة الدراسة

4.3 أداة الدراسة

2.4.3 صدق الأداة

3.4.3 ثبات الأداة

5.3 متغيرات الدراسة

6.3 إجراءات تنفيذ الدراسة

7.3 المعالجات الإحصائية

8.3 المقياس الوزني

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تناول هذا الفصل، وصفا مفصلا للإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة، حيث يشمل وصفاً للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها، ومدى صدقها وثباتها، وخطوات تطبيقها، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصفا لهذه الإجراءات.

1.3 منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي التحليلي؛ وذلك لملاءمته لطبيعة هذه الدراسة.

وقد استخدمت الباحثة مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. المصادر الثانوية: لجأت الباحثة إلى مصادر البيانات الثانوية التي تتمثل في الكتب والمراجع

العربية والأجنبية ذات العلاقة، والمقالات والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة؛ لمعالجة الإطار النظري.

2. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأت الباحثة إلى جمع البيانات

الأولية من خلال أداة الاستبانة التي صممت خصيصاً لهذا الغرض.

2.3 مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات التابعين لمكاتب التربية والتعليم في محافظة

الخليل والبالغ عددهم (10498) معلماً ومعلمة حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي

2023/2022م.

جدول (1.3) توزيع أفراد مجتمع الدراسة تبعاً لمتغيري النوع الاجتماعي والمديرية

المديرية	ذكر	أنثى	المجموع
يضا	610	792	1402
الخليل	1205	1890	3095
جنوب الخليل	1381	2139	3520
شمال الخليل	1136	1345	2481
المجموع	4332	6166	10498

3.3 عينة الدراسة:

أولاً: العينة الاستطلاعية

اختارت الباحثة عينة استطلاعية مكونة من (30) معلماً ومعلمة في المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، وذلك للتأكد من صلاحية أداة الدراسة، وتم استخدام العينة الاستطلاعية لحساب الصدق والثبات.

ثانياً: عينة الدراسة الأصلية

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية التطبيقية حيث اشتملت على (471) معلماً ومعلمة من مجتمع الدراسة أي ما نسبته (4.5%) من مجتمع الدراسة، وتم استعادة (431) استبانة صالحة وبنسبة (4.1%) من مجتمع الدراسة، والجدول (2.3) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة:

جدول رقم (2.3): توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة

الرقم	المتغيرات	البدائل	العدد	النسبة المئوية
1.	النوع الاجتماعي	ذكر	195	45%
		أنثى	236	55%
		دبلوم	39	9.3%

81.0%	350	بكالوريوس	المؤهل العلمي	.2
9.8%	42	ماجستير فأعلى		
12.5%	54	أقل من 5 سنوات	الخبرة العملية	.3
23.3%	100	من 5-10 سنوات		
64.2%	277	أكثر من 10 سنوات		
20.8%	90	شمال الخليل	المديرية	.4
21.1%	91	الخليل		
26.3%	113	جنوب الخليل		
31.8%	137	يطا		

4.3 أداة الدراسة

1.4.3 بناء الأداة

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة كأداة لهذه الدراسة، لملاءمتها لطبيعة الدراسة في التعرف على درجة موافقة معلمي المدارس لمحاور وبنود الاستبيان، وقامت الباحثة ببناء الاستبانة وفق الخطوات الآتية:

1- إعداد الاستبانة في صورتها الأولية وصياغة محتواها في شكل عبارات لغتها سهلة وقصيرة حيث اشتملت الأداة بصورتها الأولية على (76) فقرة موزعة على محورين رئيسيين وسبعة مجالات فرعية، وبعد تحكيم الاستبانة استقر عدد فقراتها على (56) فقرة، حيث أعطي لكل فقرة من فقرات الأداة وزناً مدرجاً. وقامت الباحثة بإعداد أداة قياس درجة الثقة التنظيمية بعد الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة كدراسة (الربايعة، 2020)، ودراسة (العتيبي، 2019)، الشتوي (2016)، ودراسة (الطريف، 2015)، ودراسة (أبو سنيينة، 2015).

2- عرض الاستبانة على المشرف لأخذ رأيه ثم تعديلها بناء على ملاحظاته.

3- عرض الاستبانة على عدد من المحكمين المختصين في مجال التربية، ومن لهم اهتمام في هذا الميدان، والأخذ بأرائهم وملحوظاتهم.

حيث تكونت أداة الدراسة في صورتها الأولية من قسمين رئيسيين و (76) فقرة والواردة في الملحق ملحق رقم (1)، وبعد عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين والواردة أسمائهم في ملحق رقم رقم (2)، وظهرت الاستبانة بصورتها النهائية وتتكون من (56) فقرة والواردة في ملحق رقم (3) وتتكون كما يلي:

القسم الأول: البيانات الشخصية عن المستجيبين: (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة العملية، المديرية).

القسم الثاني: محاور ومجالات الاستبانة، وهي موضحة في الجدول (3.3).

جدول رقم (3.3): محاور الاستبانة ومجالاتها

عدد الفقرات	المجال	
32	المحور الأول-الثقة التنظيمية	أ
8	- المجال الأول: الثقة بمدير المدرسة	1
8	- المجال الثاني: الثقة بالزملاء	2
8	- المجال الثالث: الثقة بالمؤسسة (وزارة التربية والتعليم)	3
8	- المجال الرابع: الثقة بالمشرف التربوي	4
24	المحور الثاني-إدارة التغيير.	ب
8	- المجال الأول: بناء الرؤية المستقبلية للمدرسة.	2
8	- المجال الثاني: بناء الخطة الاستراتيجية لإدارة التغيير.	3
8	- المجال الثالث: تحفيز المدير العاملين لإدارة التغيير.	4

وقد قامت الباحثة استخدام مقياس ليكرت الخماسي وذلك لتقدير استجابات المبحوثين على فقرات أداة الدراسة (الاستبانة)، والجدول (4.3) يوضح ذلك:

جدول (4.3) درجات مقياس ليكرت الخماسي.

موافق بدرجة					الاستجابة
قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	
1	2	3	4	5	الدرجة

2.4.3 صدق الأداة:

تم التأكد من صدق أداة الدراسة وهي الاستبانة، بطريقتين:

أولاً: صدق المحكمين

قامت الباحثة عرض الاستبانة على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص، وكان عددهم (11) محكماً والواردة أسمائهم في الملحق رقم (3)، وقد استجابت الباحثة لجميع لآراء المحكمين وأجرت التعديلات اللازمة في ضوء المقترحات المقدمة. وتبين للباحثة أن الاقتراحات التي قدمها المحكمين أقيمت على محاور ومجالات الاستبانة كما هي، في حين تم تعديل وحذف بعض الفقرات، حيث بلغت درجة موافقة المحكمين على فقرات الاستبانة 85%، بحيث أصبح عدد الفقرات (56) فقرة موزعة على المحاور والمجالات سابقة الذكر والواردة في الملحق رقم (1).

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي

قامت الباحثة بالتحقق من الصدق لأداة الدراسة، حيث قامت بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (30) معلماً ومعلمة في المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، ومن خارج عينة الدراسة المستهدفة، حيث قامت بحساب معامل الارتباط بيرسون

(Pearson Correlation) واستخراج قيم معاملات ارتباط الفقرات بين كل فقرة من فقرات مجالات

الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه، كما هي موضحة في الجدول (5.3).

جدول (5.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط الفقرات مع مجالات

الثقة التنظيمية ومع الدرجة الكلية للمجال.

رقم الفقرة	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة (Sig الاحتمالية)
المحور الأول-الثقة التنظيمية			
المجال الأول: الثقة بمدير المدرسة			
1	يعزز المدير العلاقات الإنسانية بين المعلمين.	**0.71	0.00
2	يشرك المدير المعلمين في اتخاذ القرارات.	**0.75	0.00
3	يقيم المدير المعلمين بموضوعية.	**0.73	0.00
4	يشجع المدير النمو المهني للمعلمين.	**0.76	0.00
5	يطلع المدير المعلمين على معلومات العمل.	**0.69	0.00
6	يُنمي المدير الرقابة الذاتية لدى المعلمين.	**0.71	0.00
7	يثق المدير بقدرات المعلمين.	**0.70	0.00
8	يشجع المدير مبادرات المعلمين لتطوير العمل.	**0.72	0.00
المجال الثاني: الثقة بالزملاء			
1	يتم تبادل الخبرات بين الزملاء دون حساسية.	**0.74	0.00
2	يحافظ زميلي على أسرار العمل وخصوصيته.	**0.73	0.00
3	أطلع زميلي على تقارير السنوية.	**0.75	0.00

0.00	**0.68	أطلع زميلي على مشكلاتي الاجتماعية.	4
0.00	**0.69	أطلع زملائي على مشاكلي الصحيّة.	5
0.00	**0.71	أثق بزملائي ولا أعلمهم بحذري.	6
0.00	**0.75	أفوض الرّماء لاتخاذ قرارات العمل عني.	7
0.00	**0.72	يجيب زملائي عن أسئلة العمل بأمانة وصدق.	8
المجال الثالث: النّقة بالمؤسسة (وزارة التّربية والتّعليم)			
0.00	**0.74	توفّر وزارة التّربية فرص النّمّ المهنيّ بعدالة.	1
0.00	**0.72	تتوفّر النزاهة في التّرقّيات والمكافآت.	2
0.00	**0.79	أشارك في صنع القرارات في وزارة التّربية.	3
0.00	**0.60	أثق بأليّة العمل في وزارة التّربية والتّعليم.	4
0.00	**0.72	الأهداف التي تحددها الوزارة واقعيّة.	5
0.00	**0.71	تتفق أهدافي مع أهداف وزارة التّربية.	6
0.00	**0.76	تهتمّ وزارة التّربية بمشكلات المعلمين .	7
0.00	**0.75	تنفّذ وزارة التّربية وعودها للمعلمين.	8
المجال الرّابع: النّقة بالمشرف التّربويّ			
0.00	**0.75	يعامل المشرف المعلمين باحترام.	1
0.00	**0.70	يعدل المشرف في معاملته بين المعلمين.	2
0.00	**0.76	يعرّز المشرف نقاط القوّة لدى المعلمين.	3
0.00	**0.79	يهتمّ المشرف التّربويّ بمشكلات المعلمين .	4
0.00	**0.69	المشرف مؤهّل لتقديم الدّعم المناسب للمعلمين.	5

0.00	**0.73	يثق المشرف بقدرة المعلمين في إنجاز أعمالهم.	6
0.00	**0.70	يزوّد المشرف المعلمين بالمهارات اللازمة لعملهم.	7
0.00	**0.71	يتمتع المشرف التربوي بالكفايات المناسبة.	8

يتبين من خلال المعطيات الواردة في الجدول (5.3) أن جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات المجال مع الدرجة الكلية للمجال دالة إحصائياً، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات الأداة، وبالتالي يعبر عن صدق فقرات الأداة في قياس ما صيغت من أجل قياسه. وللتحقق من صدق الاتساق الداخلي لمجالات أداة الدراسة، قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الأداة مع الدرجة الكلية للأداة كما هي موضحة في الجدول (6.3).

جدول (6.3): مصفوفة معاملات ارتباط درجة كل مجال من مجالات الثقة التنظيمية مع الدرجة الكلية.

المجال	معامل الارتباط	الدالة الإحصائية
- المجال الأول: الثقة بمدير المدرسة	**0.82	0.00
- المجال الثاني: الثقة بالزملاء	**0.85	0.00
- المجال الثالث: الثقة بالمؤسسة (وزارة التربية والتعليم)	**0.84	0.00
- المجال الرابع: الثقة بالمشرف التربوي	**0.86	0.00

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (6.3) أن جميع المجالات ترتبط بالدرجة الكلية للأداة ارتباطاً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)، حيث إن معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة كل مجال والدرجة الكلية للمقياس كان قوياً، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات الأداة وأنها تشترك معاً في قياس الثقة التنظيمية.

أما بخصوص مجالات إدارة التغيير، فقد جاءت النتائج كما هو مبين في الجدولين اللاحقين:

جدول (7.3): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات

كل مجال من مجالات إدارة التغيير مع الدرجة الكلية للمجال.

رقم الفقرة	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
المجال الأول: بناء الرؤية المستقبلية للمدرسة.			
1	يشخص المدير واقع المدرسة الحالي بدقة.	**0.71	0.00
2	يحدد المدير القيم الموجهة لسلوك المعلمين والطلبة.	**0.69	0.00
3	يصوغ المدير رؤية واضحة لمستقبل المدرسة.	**0.70	0.00
4	يصوغ المدير رؤية واقعية قابلة للتطبيق.	**0.71	0.00
5	يشرك المدير المعلمين في بناء رؤية المدرسة.	**0.76	0.00
6	يحدد المدير نوع التغيير الذي تحتاجه المدرسة.	**0.75	0.00
7	يوظف المدير خبرات العاملين لتحقيق الرؤية.	**0.72	0.00
8	يحدد المدير إمكانات المدرسة ومدى تناسبها مع الرؤية.	**0.78	0.00
المجال الثاني: بناء الخطة الاستراتيجية لإدارة التغيير.			
1	يحدد المدير نقاط القوة والضعف.	**0.70	0.00
2	يحدد المدير المخاطر والتحديات.	**0.71	0.00
3	توضع خطة تتفق مع رسالة المدرسة ورؤيتها.	**0.78	0.00
4	يشرك المدير المعلمين في بناء الخطة الاستراتيجية.	**0.70	0.00
5	يتم التخلص من السلوكيات المقاومة للتغيير تدريجياً.	**0.71	0.00
6	توضع أهداف موضوعية وقابلة للتحقيق.	**0.75	0.00
7	تحدد وسائل تحقيق الأهداف الواردة في الخطة.	**0.69	0.00
8	توفر الموارد اللازمة لتنفيذ الخطة وتحديدها.	**0.76	0.00
المجال الثالث: تحفيز المدير العاملين لإدارة التغيير.			
1	يستخدم المدير أساليب فعالة للتأثير في سلوك المعلمين.	**0.77	0.00
2	يطبق المدير أساليب عصرية بهدف تحقيق التغيير.	**0.68	0.00

0.00	**0.70	يشرح المدير طريقة التغيير ويبيّن كيفيّةها.	3
0.00	**0.71	يفوض المدير الصّلاحيّات للمعلّمين؛ لتمكينهم من التغيير.	4
0.00	**0.73	يسمح المدير للمعلّمين تقديم المبادرات والأفكار الجديدة.	5
0.00	**0.77	يشارك المدير المعلّمين في عمليّة صنع القرار.	6
0.00	**0.72	يوزع المدير المهام على المعلّمين وفقاً لقدراتهم.	7
0.00	**0.69	يتقبّل المدير أفكار المعلّمين الجديدة ويناقشها معهم.	8

تبيّن من خلال المعطيات الواردة في الجدول (7.3) إلى أن جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات المجال مع الدرجة الكلية للمجال دالة إحصائياً، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات الأداة، وهذا بالتالي يعبر عن صدق فقرات الأداة في قياس ما صيغت من أجل قياسه. وللتحقق من صدق الاتساق الداخلي لمجالات أداة الدراسة لمحور إدارة التغيير قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الأداة مع الدرجة الكلية للأداة كما هي موضحة في الجدول (8.3).

جدول (8.3): مصفوفة معاملات ارتباط درجة كل مجال من مجالات إدارة التغيير مع الدرجة الكلية.

المجال	معامل الارتباط	الدالة الإحصائية
المجال الأوّل: بناء الرؤية المستقبلية للمدرسة.	**0.86	0.00
المجال الثاني: بناء الخطّة الاستراتيجية لإدارة التغيير.	**0.85	0.00
المجال الثالث: تحفيز المدير العاملين لإدارة التغيير.	**0.88	0.00

تبيّن من خلال البيانات الواردة في الجدول (8.3) أن جميع المجالات ترتبط بالدرجة الكلية للأداة ارتباطاً إحصائياً، حيث إن معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين كل مجال والدرجة الكلية كان قوياً، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات الأداة وأنها تشترك معاً في قياس إدارة التغيير.

3.4.3. ثبات الأداة:

قامت الباحثة بالتحقق من ثبات أداة الدراسة (استبانة الدراسة)، باستخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا

لمجالات أداة الدراسة والدرجة الكلية، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول (9.3):

جدول رقم (9.3): معاملات ثبات أداة الدراسة وفق معادلة كرونباخ ألفا.

المقياس	عدد الحالات	عدد الفقرات	قيمة ألفا
المحور الأول-الثقة التنظيمية			
المجال الأول: الثقة بمدير المدرسة	431	8	0.954
المجال الثاني: الثقة بالزملاء	431	8	0.935
المجال الثالث: الثقة بالمؤسسة (وزارة التربية والتعليم)	431	8	0.965
المجال الرابع: الثقة بالمشرف التربوي	431	8	0.926
الدرجة الكلية	431	32	0.962
المحور الثاني-إدارة التغيير.			
المجال الأول: بناء الرؤية المستقبلية للمدرسة.	431	8	0.948
المجال الثاني: بناء الخطة الاستراتيجية لإدارة التغيير.	431	8	0.933
المجال الثالث: تحفيز المدير العاملين لإدارة التغيير.	431	8	0.932
الدرجة الكلية	431	24	0.946

تشير المعطيات الواردة في الجدول (9.3) أن قيمة ثبات أداة الدراسة للدرجة الكلية بلغ (0.946) وأن قيمة ثبات أداة الدراسة لمحور الثقة التنظيمية بلغت (0.962) وجاءت نسبة الثبات لمجال الثقة بمدير المدرسة (0.954) ومجال الثقة بالزملاء (0.935) ومجال الثقة بالمؤسسة (وزارة التربية والتعليم) (0.965) ومجال الثقة بالمشرف التربوي (0.926).

وبلغت قيمة معامل الثبات لأداة محور إدارة التغيير (0.946)، وبلغت لمجال بناء الرؤية المستقبلية للمدرسة (0.948)، ومجال بناء الخطّة الاستراتيجية لإدارة التغيير (0.933)، ومجال تحفيز المدير العاملين لإدارة التغيير (0.932)، وبذلك يظهر أن أداة الدراسة بمحوريتها ومجالاتها تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وقابلة لاعتمادها لتحقيق أهداف الدراسة.

5.3 متغيرات الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية وهي دراسة (ارتباطية) إلى بحث العلاقة بين متغير مستقل ومتغير تابع، حيث اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

1. المتغيرات الوسيطة

أ. النوع الاجتماعي

ب. المؤهل العلمي، وله ثلاثة مستويات: (دبلوم، بكالوريوس، ماجستير فأعلى)

ت. الخبرة العملية، ولها ثلاثة مستويات: (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

ث. المديرية ولها أربعة مستويات: (شمال الخليل، الخليل، جنوب الخليل، يطا).

2. المتغير المستقل: تقديرات المبحوثين للثقة التنظيمية في مدارس محافظة الخليل.

3. المتغير التابع: تقديرات المبحوثين لإدارة التغيير.

6.3 إجراءات تنفيذ الدراسة:

تم الحصول على كتاب تسهيل المهمة من جامعة القدس المفتوحة (ملحق 4)، ومن ثم تم الحصول على كتاب تسهيل مهمة من مركز البحث والتطوير التربوي للسماح بتوزيع الاستبانة على مديريات محافظة الخليل الأربعة (ملحق 5)، حيث تم توزيع الاستبانة إلكترونياً على مدارس مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، واستغرقت عملية توزيع وتجميع ردود الاستبانات ما يقارب (25) يوماً، حيث تم توزيع (471) استبانة، وبعد ذلك تمت مراجعتها وتدقيقها، والتأكد من صلاحيتها للتحليل الإحصائي، وتبين أن (431) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة (97.5%) من الاستبانات التي تم توزيعها، وذلك بنسبة (4.1%) من مجتمع الدراسة.

7.3 المعالجات الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية:

- المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية.
- اختبار (t-test)، وتحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لعينة الدراسة.
- لمعرفة اتجاهات الفروق تم استخدام اختبار (LSD).
- كما تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق أداة الدراسة، معامل الارتباط بين المتغير المستقل للدراسة والمتغير التابع.
- ومعامل الثبات كرونباخ ألفا لحساب قيمة معامل ثبات أداة الدراسة، وذلك باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).
- معادلة الانحدار الخطي البسيط.

8.3 المقياس الوزني

قامت الباحثة بتحديد المقياس الوزني بناء على استخدامها لمقياس ليكرت الخماسي، حيث إنه عند حساب مدى الفترات بين درجات المقياس يتبين أنها تعادل (0.8)، وعند إضافة قيمة الفترة إلى أقل في المقياس وهي واحد صحيح وذلك لتحديد حدود الفترات، يصبح المقياس الوزني للتعبير عن (درجة) تقدير المبحوثين للفقرة والمجال والدرجة الكلية لقيم المتوسطات الحسابية لتقديراتهم كما يلي:

جدول 10.3: المقياس الوزني لدرجة تقديرات أفراد عينة الدراسة.

التقدير	الوزن النسبي%	الوسط الحسابي
منخفضة جدا	20% - 36%	من 1 - 1.8
منخفضة	36.1% - 52%	1.81 - 2.6
متوسطة	52.1% - 68%	2.61 - 3.4
مرتفعة	68.1% - 84%	3.41 - 4.2
مرتفعة جدا	84.1% - 100%	4.21 - 5

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة

1.4 نتائج الدراسة

1.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

2.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

3.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

2.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع

5.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس

6.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال السادس

الفصل الرابع

عرض وتحليل النتائج

1.4 نتائج الدراسة

تعرض الباحثة في هذا الفصل عرضاً مفصلاً لنتائج الدراسة ونتائج التحليل الإحصائي للبيانات الناتجة عنها، وذلك بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة وفحص فرضياتها.

1.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما درجة ممارسة الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من

وجهة نظر المعلمين؟"

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول، قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الثقة التنظيمية، من خلال فقرات هذا المحور ومجالاته، ويعرض الجدول (1.4) قيم المتوسطات لمجالات هذا المحور.

جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية

في محافظة الخليل مرتبة تنازلياً

الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور: الثقة التنظيمية	الرقم
الثاني	مرتفعة	0.81	3.80	مجال الثقة بمدير المدرسة	1
الاول	مرتفعة	0.72	3.94	مجال الثقة في الزملاء	2
الرابع	منخفضة	0.89	2.18	مجال الثقة في المؤسسة (وزارة التربية والتعليم)	3
الثالث	مرتفعة	0.76	3.62	مجال الثقة في المشرف التربوي	4
	متوسطة	0.68	3.38	الدرجة الكلية	

يتبين من الجدول (1.4) أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية في محافظة الخليل على الدرجة الكلية للمحور جاءت بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (0.68)، وكذلك جاءت تقديراتهم لجميع مجالات الثقة التنظيمية بدرجة مرتفعة باستثناء مجال الثقة في المؤسسة (وزارة التربية والتعليم) جاء منخفضاً، فقد بلغ المتوسط الحسابي لمجال الثقة في الزملاء (3.94) وكان ترتيبه الأول، ومجال الثقة في المؤسسة (وزارة التربية والتعليم) بمتوسط حسابي (2.18) وكان ترتيبه الأخير.

وبغرض تعميم نتائج عينة الدراسة على مجتمع الدراسة، اعتمدت الباحثة أسلوب التقدير النقطي لتعميم النتائج، حيث إنه يمكن تقدير معلمة المجتمع بقيمة نأخذها من إحصاءه العينة في حال كانت العينة ممثلة للمجتمع. وبما أن العينة التي تم اختيارها في هذه الدراسة ممثلة لمجتمع الدراسة، يمكن القول إن المتوسط الحسابي لتقديرات مجتمع الدراسة لدرجة ممارسة الثقة التنظيمية في مدارس محافظة الخليل هو المتوسط الحسابي المحسوب من العينة، والبالغ (3.38).

أما تقديرات الباحثين في عينة الدراسة لفقرات مجالات الثقة التنظيمية، فجاءت كما يأتي:

أولاً: مجال الثقة في مدير المدرسة

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال الثقة في مدير المدرسة، وذلك كما هو موضح في الجدول (2.4):

جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الثقة في مدير المدرسة مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
6	يُنمِّي المدير الرِّقَابَةَ الدَّائِيَّةَ لدى المعلمين.	4.08	0.82	مرتفعة	1
4	يشجِّع المدير النُّمُوَّ المهنيَّ للمعلِّمين.	4.01	0.73	مرتفعة	2
8	يشجِّع المدير مبادرات المعلمين لتطوير العمل.	3.95	0.94	مرتفعة	3
1	يعزِّزُ المدير العلاقاتِ الإنسانيةِ بينَ المعلمين.	3.81	0.69	مرتفعة	4
2	يشركُ المديرُ المعلمينَ في اتِّخاذِ القرارات.	3.78	0.71	مرتفعة	5
5	يُطلِّعُ المديرُ المعلمينَ على معلوماتِ العملِ.	3.77	0.80	مرتفعة	6
3	يقوِّمُ المديرُ المعلمينَ بموضوعيَّةٍ.	3.70	0.74	مرتفعة	7
7	يثقُ المديرُ بقدراتِ المعلمين.	3.32	0.75	متوسطة	8
	الدرجة الكلية	3.80	0.81	مرتفعة	

يتضح من الجدول (2.4) أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع مجال الثقة في مدير المدرسة (أحد مجالات الثقة التنظيمية) جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.80)، وجاءت سبع فقرات من فقرات هذا المجال بدرجة مرتفعة، في حين جاءت فقرة واحدة بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة (يُنمِّي المدير الرِّقَابَةَ الدَّائِيَّةَ لدى المعلمين) على أعلى متوسط حسابي ومقداره (4.08) وجاءت بدرجة مرتفعة، بينما حصلت الفقرة (يثقُ المديرُ بقدراتِ المعلمين) على أقل متوسط حسابي ومقداره (3.32) وجاءت بدرجة متوسطة.

ثانياً: مجال الثقة في الزملاء

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال الثقة في الزملاء،

وذلك كما هو موضح في الجدول (3.4):

جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الثقة في الزملاء مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
8	يجيبُ زملاء العملِ بأمانةٍ وصدقٍ عن الأسئلةِ	4.24	0.72	مرتفعة جداً	1
3	أُطِّعُ زميلي على تقاريري السنوية.	4.21	0.78	مرتفعة جداً	2
7	أفوضُ الزملاء لاتخاذِ قراراتِ العملِ عني.	4.08	0.79	مرتفعة	3
5	أُطِّعُ زملائي على مشاكلي الصحية.	3.91	0.82	مرتفعة	4
6	أثقُ بزملائي ولا أعاملهم بحذرٍ.	3.88	0.91	مرتفعة	5
1	يتم تبادلُ الخبراتِ بين الزملاءِ دونَ حساسيةٍ.	3.76	0.66	مرتفعة	6
4	أُطِّعُ زميلي على مشكلاتي الاجتماعية.	3.75	0.88	مرتفعة	7
2	يُحافظُ زميلي على أسرارِ العملِ وخصوصيته.	3.72	0.69	مرتفعة	8
	الدرجة الكلية	3.94	0.72	مرتفعة	

يتضح من الجدول (3.4) أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لمجال الثقة في الزملاء ثاني مجالات الثقة

التنظيمية جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لهذا المجال (3.94)،

وجاءت فقرتين هذا المجال بدرجة مرتفعة جداً وكانت باقي فقرات المجال بدرجة مرتفعة. وحصلت

الفقرة (يجيبُ زملائي العملِ بأمانةٍ عن أسئلةٍ وصدقٍ) على أعلى قيمة للمتوسط الحسابي، ومقداره

(4.24)، في حين حصلت الفقرة (يُحافظُ زميلي على أسرارِ العملِ وخصوصيته) على أقل قيمة

للمتوسط الحسابي ومقداره (3.72).

ثالثاً: مجال الثقة في المؤسسة (وزارة التربية والتعليم)

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال الثقة في المؤسسة

(وزارة التربية والتعليم)، وذلك كما هو موضح في الجدول (4.4):

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الثقة في المؤسسة (وزارة التربية

والتعليم) مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
5	الأهداف التي تحددها الوزارة واقعية.	2.63	0.81	متوسطة	1
6	تتفق أهدافي مع أهداف وزارة التربية.	2.52	0.75	منخفضة	2
4	أثق بالية العمل في وزارة التربية والتعليم.	2.29	0.72	منخفضة	3
1	توفر وزارة التربية فرص النمو المهني بعدالة.	2.22	0.86	منخفضة	4
3	أشارك في صنع القرارات في وزارة التربية.	2.19	0.89	منخفضة	5
8	تنفذ وزارة التربية وعودها للمعلمين.	1.99	0.71	منخفضة	6
7	تهتم وزارة التربية بمشكلات المعلمين.	1.86	0.87	منخفضة	7
2	تتوفر النزاهة في الترقيات والمكافآت.	1.75	0.74	منخفضة	8
	الدرجة الكلية	2.18	0.89	مرتفعة	

يتضح من الجدول (4.4) أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لمجال الثقة في المؤسسة (وزارة التربية

والتعليم) جاء بدرجة منخفضة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.18)، وجاءت فقرات

هذا المجال بدرجة متفاوتة بين متوسطة ومنخفضة. وحصلت الفقرة (الأهداف التي تحددها الوزارة

واقعية) بأعلى قيمة متوسط حسابي ومقداره (2.63)، في حين جاءت الفقرة (تتوفر النزاهة في

الترقيات والمكافآت) بأقل قيمة متوسط حسابي ومقداره (1.75).

رابعاً: مجال الثقة بالمشرف التربوي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال الثقة بالمشرف التربوي، وذلك كما هو موضح في الجدول (5.4):

جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الثقة بالمشرف التربوي مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
3	يعزّزُ المشرفُ نقاطَ القوّة لدى المعلمين.	4.05	0.85	مرتفعة	1
6	يثقُ المشرفُ بقدرة المعلمين في إنجازِ أعمالهم.	3.93	0.73	مرتفعة	2
5	المشرفُ مؤهَّلٌ لتقديمِ الدّعمِ المناسبِ للمعلمين.	3.82	0.69	مرتفعة	3
7	يزوّدُ المشرفُ المعلمين بالمهاراتِ اللازمةِ لعملهم.	3.75	0.75	مرتفعة	4
1	يعاملُ المشرفُ المعلمينَ باحترامٍ.	3.63	0.68	مرتفعة	5
4	يهتمُّ المشرفُ التربويُّ بمشكلاتِ المعلمين.	3.34	0.73	متوسطة	6
8	يتمتّعُ المشرفُ التربويُّ بالكفاياتِ المناسبةِ.	3.25	0.81	متوسطة	7
2	يعدّلُ المشرفُ في معاملته بين المعلمين.	3.22	0.77	متوسطة	8
	الدرجة الكلية	3.62	0.72	مرتفعة	

يظهر من الجدول (5.4) أن تقديرات أفراد عينة الدراسة مجال الثقة بالمشرف التربوي جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.62)، وجاءت فقرات هذا المجال بدرجة متفاوتة بين مرتفعة ومتوسطة. وحصلت الفقرة (يعزّزُ المشرفُ نقاطَ القوّة لدى المعلمين) على أعلى قيمة متوسط حسابي ومقداره (4.05)، في حين جاءت الفقرة (يعدّلُ المشرفُ في معاملته بين المعلمين) بأقل قيمة متوسط حسابي ومقداره (3.22).

2.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ما درجة ممارسة إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن السؤال الثاني، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل لمحور إدارة التغيير ومجالاته، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (6.4):

جدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجالات إدارة التغيير في

المدارس الحكومية في محافظة الخليل

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
1	بناء الرؤية المستقبلية للمدرسة	3.51	0.84	مرتفع	الأول
2	بناء الخطة الاستراتيجية لإدارة التغيير	3.42	0.83	مرتفع	الثالث
3	قيادة التغيير وتحفيز العاملين	3.44	0.91	مرتفع	الثاني
	الدرجة الكلية	3.45	0.82		

يتبين من الجدول (6.4) أن متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل على الدرجة الكلية جاءت بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي مقداره (3.45)، وانحراف معياري (0.82)، فقد بلغ المتوسط الحسابي للمجال الأول: بناء الرؤية المستقبلية للمدرسة (3.51)، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال الأخير: بناء الخطة الاستراتيجية لإدارة التغيير (3.42).

هذا فيما يتعلق بالمتوسط الحسابي لعينة الدراسة، أما بخصوص المتوسط الحسابي لمجتمع الدراسة، فقد استخدمت الباحثة كما ورد عند (أبو سمرة والطيطي، 2019)، التقدير النقطي (تقدير معلمة المجتمع من خلال قيمة إحصاءة العينة)، وبهذا يكون المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة (معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل) لدرجة ممارسة إدارة التغيير لدى مديري المدارس في محافظة الخليل هو (3.45)، وبدرجة مرتفعة.

يظهر من قيم المتوسطات الواردة في الجدول (7.4) أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة إدارة التغيير جاءت معظمها بدرجة مرتفعة باستثناء الفقرة الخامسة التي جاءت درجة متوسطة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.51)، وحصلت الفقرة (يشخص المدير واقع المدرسة الحالي بدقة) على أعلى متوسط حسابي، ومقداره (3.63)، في حين حصلت الفقرة (يشرك المدير المعلمين في بناء رؤية المدرسة) على أقل متوسط حسابي، ومقداره (3.35).

أما النتائج المتعلقة بتقديرات أفراد عينة الدراسة ل فقرات مجالات إدارة التغيير فكانت كما يلي:

أولاً: بناء الرؤية المستقبلية للمدرسة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجال بناء الرؤية المستقبلية للمدرسة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل، وهي موضح في الجدول (7.4):

جدول (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة ل فقرات مجال بناء الرؤية

المستقبلية للمدرسة لدى مديري المدارس مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسطات الحسابية	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
1	يشخص المدير واقع المدرسة الحالي بدقة.	3.63	0.95	مرتفعة	1
2	يحدد المدير القيم الموجهة لسلوك المعلمين والطلبة.	3.52	0.92	مرتفعة	3
3	يصوغ المدير رؤية واضحة لمستقبل المدرسة.	3.54	0.96	مرتفعة	2

7	مرتفعة	0.95	3.43	يصوغ المدير رؤية واقعية قابلة للتطبيق.	4
8	متوسطة	1.08	3.35	يشرك المدير المعلمين في بناء رؤية المدرسة.	5
4	مرتفعة	0.96	3.52	يحدّد المدير نوع التغيير الذي تحتاجه المدرسة.	6
6	مرتفعة	0.98	3.49	يوظّف المدير خبرات العاملين لتحقيق الرؤية.	7
5	مرتفعة	0.97	3.51	يحدّد المدير إمكانات المدرسة ومدى تناسبها مع الرؤية.	8
	مرتفعة	0.84	3.51	الدرجة الكلية	

ثانياً: بناء الخطة الاستراتيجية لإدارة التغيير

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال بناء الخطة الاستراتيجية لإدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (8.4):

جدول (8.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال بناء الخطة

الاستراتيجية لإدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسطات الحسابية	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
1	يحدّد المدير نقاط القوة والضعف.	3.60	0.940	مرتفعة	1
2	يحدّد المدير المخاطر والتحديات.	3.58	0.932	مرتفعة	2
3	توضع خطة تتفق مع رسالة المدرسة ورؤيتها.	3.57	0.943	مرتفعة	3
4	يُشرك المدير المعلمين في بناء الخطة الاستراتيجية.	3.24	1.094	متوسطة	8
5	يتمّ التخلّص من السلوكيات المقاومة للتغيير تدريجياً.	3.26	0.976	متوسطة	7
6	توضع أهداف موضوعية وقابلة للتحقيق.	3.42	0.939	مرتفعة	5
7	تُحدّد وسائل تحقيق الأهداف الواردة في الخطة.	3.44	0.889	مرتفعة	4
8	تُوفّر الموارد اللازمة لتنفيذ الخطة وتحديدها.	3.28	0.920	متوسطة	6
	الدرجة الكلية	3.42	0.83	مرتفعة	

يتضح من الجدول (8.4) أن متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لمجال بناء الخطة الاستراتيجية لإدارة التغيير جاءت بدرجات متفاوتة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.42)، وحصلت الفقرة (يحدّد المدير نقاط القوة والضعف) على الترتيب الأول في هذا المجال وبمتوسط حسابي مقداره (3.60)، بينما حصلت الفقرة (يُشركُ المديرُ المعلمينَ في بناءِ الخطةِ الاستراتيجية)، على أقل متوسط حسابي في هذا المجال ومقداره (3.24).

ثالثاً: قيادة التغيير وتحفيز العاملين

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة ل فقرات مجال قيادة التغيير وتحفيز العاملين لإدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (9.4):

جدول (9.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال بناء قيادة

التغيير وتحفيز العاملين لإدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسطات الحسابية	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
1	يستخدمُ المديرُ أساليبَ فعّالةٍ للتأثيرِ في سلوكِ المعلمينَ.	3.34	0.85	متوسطة	5
2	يطبّقُ المديرُ أساليبَ عصريّةٍ بهدفِ تحقيقِ التّغييرِ.	3.29	0.82	متوسطة	8
3	يشرحُ المديرُ طريقةَ التّغييرِ ويبيّنُ كيفيّةها.	3.32	0.95	متوسطة	6
4	يفوِّضُ المديرُ الصّلاحيّاتِ للمعلمينَ؛ لتمكينهم من التّغييرِ.	3.31	0.69	متوسطة	7
5	يسمحُ المديرُ للمعلمينَ تقديمَ المبادراتِ والأفكارِ الجديدةِ.	3.75	0.93	مرتفعة	1
6	يُشركُ المديرُ المعلمينَ في عمليّةِ صنعِ القرارِ.	3.40	0.75	مرتفعة	5
7	يوزعُ المديرُ المهامَ على المعلمينَ وفقاً لقدراتهم.	3.52	0.78	مرتفعة	3
8	يتقبّلُ المديرُ أفكارَ المعلمينَ الجديدةِ ويناقشُها معهم.	3.57	0.86	مرتفعة	2
4	الدرجة الكلية	3.44	0.91	مرتفعة	4

يتضح من الجدول (18.4) أن متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لمجال قيادة التغيير وتحفيز العاملين لإدارة التغيير جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.44)، وجاءت فقرات المجال بدرجات متفاوتة، حيث حصلت الفقرة (يسمحُ المديرُ للمعلِّمينَ تقديمَ المبادراتِ والأفكارِ الجديدةِ) على الترتيب الأول في هذا المجال، وبمتوسط حسابي مقداره (3.75) وجاءت بدرجة مرتفعة، بينما حصلت الفقرة (يطبِّقُ المديرُ أساليبَ عصريَّةٍ بهدفِ تحقيقِ التَّغييرِ) على أقل متوسط حسابي في هذا المجال ومقداره (3.29) وجاءت درجة متوسطة.

3.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

السؤال الثالث: هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية في محافظة الخليل باختلاف متغيرات الدراسة: النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في التعليم، المديرية؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بفحص فرضيات الدراسة الأولى والثانية والثالثة والرابعة وكانت النتائج كما يلي:

النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

للتحقق من صحة الفرضية الأولى قامت الباحثة باستخدام اختبار (ت) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي، كما هي موضحة في جدول رقم (10.4).

جدول (10.4): نتائج اختبار (ت) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الثقة التنظيمية تبعا

لمتغير النوع الاجتماعي

النتيجة	الدالة الإحصائية	قيمة ت المحسوبة	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	المجال
غير دال احصائيا	0.125	1.753	429	0.87	3.78	195	ذكر	الثقة في مدير المدرسة
				0.76	3.82	236	أنثى	
غير دال احصائيا	0.256	1.433	429	0.79	3.90	195	ذكر	الثقة في الزملاء
				0.68	3.97	236	أنثى	
غير دال احصائيا	0.134	2.425	429	0.96	2.15	195	ذكر	الثقة في المؤسسة
				0.84	2.22	236	أنثى	
غير دال احصائيا	0.059	1.015	429	0.77	3.59	195	ذكر	الثقة في المشرف التربوي
				0.76	3.65	236	انثى	
غير دال احصائيا	0.145	1.212	429	0.76	3.35	195	ذكر	الدرجة الكلية
				0.61	3.42	236	أنثى	

تظهر المعطيات الواردة في الجدول (10.4) أن الفروق بين متوسطات الذكور والاناث غير دالة

إحصائية عند المستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية عند الدرجة الكلية بلغت

(0.145)، وهي أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية الأولى.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين تقديرات أفراد عينة

الدراسة لدرجة ممارسة الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى

لمتغير المؤهل العلمي.

للتحقق من صحة الفرضية الثانية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، كما تظهر في الجدول (11.4):

جدول (11.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الثقة

التنظيمية في محافظة الخليل تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجال
0.85	3.82	39	دبلوم	الثقة في مدير المدرسة
0.80	3.79	350	بكالوريوس	
0.78	3.91	42	ماجستير فأعلى	
0.81	3.80	431	المجموع	
0.77	3.95	39	دبلوم	الثقة في الزملاء
0.71	3.93	350	بكالوريوس	
0.75	4.01	42	ماجستير فأعلى	
0.72	3.94	431	المجموع	
0.93	2.25	39	دبلوم	الثقة في المؤسسة (وزارة التربية والتعليم)
0.88	2.16	350	بكالوريوس	
0.91	2.28	42	ماجستير فأعلى	
0.89	2.18	431	المجموع	
0.81	3.70	39	دبلوم	الثقة في المشرف التربوي
0.78	3.60	350	بكالوريوس	
0.72	3.71	42	ماجستير فأعلى	
0.76	3.62	431	المجموع	
0.71	3.43	39	دبلوم	الدرجة الكلية
0.69	3.36	350	بكالوريوس	
0.70	3.47	42	ماجستير فأعلى	
0.68	3.38	431	المجموع	

تظهر البيانات الواردة في الجدول (11.4) إلى وجود فروق ظاهرية بين قيم المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. وللتحقق فيما إذا كانت هذه الفروق حقيقية (دالة إحصائية) تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، كما هو مبين في جدول رقم (12.4).

جدول (12.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الثقة التنظيمية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.045	3.235	0.912	2	1.824	بين المجموعات	الثقة في مدير المدرسة
		0.379	428	162.212	داخل المجموعات	
			430	164.036	المجموع	
0.036	4.212	0.978	2	1.956	بين المجموعات	الثقة في الزملاء
		0.391	428	167.348	داخل المجموعات	
			430	169.304	المجموع	
0.012	2.856	1.058	2	2.116	بين المجموعات	الثقة في المؤسسة
		0.228	428	97.584	داخل المجموعات	
			430	99.7	المجموع	
0.025	3.156	0.943	2	1.886	بين المجموعات	الثقة في المشرف التربوي
		0.371	428	158.788	داخل المجموعات	
			430	160.674	المجموع	
0.018	4.215	1.062	2	2.124	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.312	428	133.536	داخل المجموعات	
			430	135.66	المجموع	

تظهر القيم الإحصائية الواردة في الجدول (12.4) أن الفروق الإحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل

تبعاً لمتغير المؤهل العلمي هي فروق دالة إحصائية عند المستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$).
وعليه ترفض الفرضية الصفرية الثانية. وللتعرف إلى مصدر الفروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي،
استخدمت الباحثة اختبار (LSD) للمقارنات البعدية للفروق، وذلك كما هو مبين في الجدول (13.4).
جدول (13.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول
درجة ممارسة الثقة التنظيمية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

المجال	المقارنات	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير فأعلى
الدرجة الكلية	دبلوم	--	0.0685	0.0404
	بكالوريوس	0.0685	--	0.1098*
	ماجستير فأعلى	0.0404	0.1098*	--

يتضح من الجدول (13.4) أن الفروق الإحصائية في الدرجة الكلية جاءت بين المؤهل العلمي
الدبلوم والبكالوريوس من جهة والمؤهل العلمي (ماجستير فأعلى) من جهة أخرى، وكانت الفروق
لصالح المؤهل العلمي (ماجستير فأعلى).

النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة
الدراسة لدرجة ممارسة الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى
لمتغير عدد سنوات الخبرة في التعليم.

للتحقق من صحة الفرضية الثالثة قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة
الخليل تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في التعليم. كما تظهر في الجدول (14.4):

جدول (14.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الثقة

التنظيمية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في التعليم.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المجال
0.75	3.75	54	أقل من (5) سنوات	الثقة في مدير المدرسة
0.82	3.77	100	من (5-10) سنوات	
0.79	3.82	277	أكثر من (10) سنوات	
0.81	3.80	431	المجموع	
0.70	3.88	54	أقل من (5) سنوات	الثقة في الزملاء
0.69	3.89	100	من (5-10) سنوات	
0.85	3.97	277	أكثر من (10) سنوات	
0.72	3.94	431	المجموع	
0.91	2.17	54	أقل من (5) سنوات	الثقة في المؤسسة (وزارة التربية والتعليم)
0.85	2.08	100	من (5-10) سنوات	
0.83	2.21	277	أكثر من (10) سنوات	
0.89	2.18	431	المجموع	
0.81	3.55	54	أقل من (5) سنوات	الثقة في المشرف التربوية
0.74	3.52	100	من (5-10) سنوات	
0.71	3.67	277	أكثر من (10) سنوات	
0.76	3.62	431	المجموع	
0.72	3.28	54	أقل من (5) سنوات	الدرجة الكلية
0.65	3.35	100	من (5-10) سنوات	
0.69	3.41	277	أكثر من (10) سنوات	
0.68	3.38	431	المجموع	

يظهر في الجدول (14.4) قيم المتوسطات لعدد سنوات الخبرة في التعليم، التي تشير إلى وجود

فروق ظاهرية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس

الحكومية في محافظة الخليل تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في التعليم.

وللتحقق فيما إذا كانت هذه الفروق حقيقية (دالة إحصائياً) تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One

Way Anova)، كما هي مبين في جدول رقم (15.4).

جدول (15.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة

لدرجة ممارسة الثقة التنظيمية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في التعليم.

الدالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.033	3.546	1.171	2	2.342	بين المجموعات	الثقة في مدير المدرسة
		0.368	428	157.504	داخل المجموعات	
			430	159.846	المجموع	
0.028	4.212	1.427	2	2.854	بين المجموعات	الثقة في الزملاء
		0.388	428	166.064	داخل المجموعات	
			430	168.918	المجموع	
0.041	2.356	0.938	2	1.875	بين المجموعات	الثقة في المؤسسة (وزارة التربية والتعليم)
		0.245	428	104.86	داخل المجموعات	
			430	106.735	المجموع	
0.035	3.582	1.056	2	2.112	بين المجموعات	الثقة في المشرف التربوي
		0.373	428	159.644	داخل المجموعات	
			430	161.756	المجموع	
0.021	2.842	1.178	2	2.356	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.341	428	145.948	داخل المجموعات	
			430	148.304	المجموع	

تظهر القيم الإحصائية الواردة في الجدول (15.4) أن الفروق بين قيم المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الثقة التنظيمية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في التعليم هي فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$). وعليه ترفض الفرضية الصفرية. ولإيجاد مصدر هذه الفروق استخدمت الباحثة اختبار (LSD) للمقارنات البعدية للفروق، وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول (16.4).

جدول (16.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول لدرجة ممارسة الثقة التنظيمية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في التعليم.

المجال	المقارنات	أقل من (5) سنوات	من (5-10) سنوات	أكثر من (10) سنوات
الدرجة الكلية	أقل من (5) سنوات	---	0.0704	0.1292
	من (5-10) سنوات	0.0704	---	*0.0588
	أكثر من (10) سنوات	0.1292	*0.0588	---

تشير القيم الواردة في الجدول (16.4) إلى أن الفروق بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة الثقة التنظيمية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في التعليم للدرجة الكلية، حيث ظهرت في الدرجة الكلية وكانت الفروق بين سنوات خبرة (أقل من (5) سنوات) و(من 5-10) سنوات) من جهة و سنوات خبرة (أكثر من (10) سنوات) من جهة أخرى، وكانت الفروق لصالح سنوات الخبرة (أكثر من (10) سنوات).

النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المديرية.

للتحقق من صحة الفرضية الرابعة تم أولاً حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين لدرجة ممارسة الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تبعاً لمتغير المديرية. كما تظهر في الجدول (17.4):

جدول (17.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الثقة التنظيمية تبعاً لمتغير المديرية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المديرية	المجال
0.82	3.81	90	شمال الخليل	الثقة في مدير المدرسة
0.85	3.84	91	الخليل	
0.73	3.85	113	جنوب الخليل	
0.93	3.73	137	يطا	
0.81	3.80	431	المجموع	
0.82	3.98	90	شمال الخليل	الثقة في الزملاء
0.75	3.96	91	الخليل	
0.70	3.97	113	جنوب الخليل	
0.81	3.88	137	يطا	
0.72	3.94	431	المجموع	
0.93	2.13	90	شمال الخليل	الثقة في المؤسسة (وزارة التربية والتعليم)
0.79	2.16	91	الخليل	
0.91	2.36	113	جنوب الخليل	
0.72	2.08	137	يطا	
0.89	2.18	431	المجموع	
0.86	3.71	90	شمال الخليل	الثقة في المشرف التربوي
0.82	3.64	91	الخليل	
0.75	3.62	113	جنوب الخليل	
0.63	3.55	137	يطا	
0.76	3.62	431	المجموع	
0.82	3.44	90	شمال الخليل	الدرجة الكلية
0.63	3.37	91	الخليل	
0.61	3.39	113	جنوب الخليل	
0.78	3.34	137	يطا	
0.68	3.38	431	المجموع	

يتضح في الجدول (17.4) وجود فروق ظاهرية بين قيم هذه المتوسطات. وللتعرف فيما إذا كانت هذه الفروق حقيقية (ذات دلالة إحصائية) استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، وأظهرت النتائج ما هو مبين في جدول رقم (18.4).

جدول (18.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة

لدرجة ممارسة الثقة التنظيمية تبعا لمتغير المديرية

الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.238	1.472	0.785	3	2.354	بين المجموعات	الثقة في مدير المدرسة
		0.383	427	163.541	داخل المجموعات	
			430	165.895	المجموع	
0.241	1.483	0.744	3	2.231	بين المجموعات	الثقة في الزملاء
		0.389	427	166.103	داخل المجموعات	
			430	168.334	المجموع	
0.352	1.325	0.952	3	2.856	بين المجموعات	الثقة في المؤسسة (وزارة التربية والتعليم)
		0.216	427	92.232	داخل المجموعات	
			430	95.088	المجموع	
0.215	1.442	0.917	3	2.752	بين المجموعات	الثقة في المشرف التربوي
		0.369	427	157.563	داخل المجموعات	
			430	160.315	المجموع	
0.229	1.431	0.772	3	2.316	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.326	427	139.202	داخل المجموعات	
			430	141.518	المجموع	

يظهر في الجدول (18.4) قيم مستوى الدلالة الإحصائية تبعا لمتغير المديرية، وتشير القيم الواردة أن الفروق بين قيم المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة ليست دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، وعليه تقبل الفرضية الرابعة.

4.1.4 نتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

السؤال الرابع: هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة إدارة التغيير في المدارس الحكومية في محافظة الخليل باختلاف متغيرات الدراسة: النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في التعليم، المديرية؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بفحص فرضيات الدراسة الخامسة والسادسة والسابعة والثامنة وكانت النتائج كما يلي:

النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

للتحقق من صحة الفرضية الخامسة تم استخدام اختبار (ت) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة إدارة التغيير تبعا لمتغير النوع الاجتماعي، كما هي مبين في جدول رقم (19.4).

جدول (19.4): نتائج اختبار (ت) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة إدارة التغيير تبعاً

لمتغير النوع الاجتماعي

النتيجة	الدالة الإحصائية	قيمة ت المحسوبة	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	المقياس
غير دال احصائياً	0.512	3.159	429	1.028	3.54	195	ذكر	بناء الرؤية المستقبلية للمدرسة
				0.814	3.68	236	أنثى	
غير دال احصائياً	0.136	3.224	429	0.975	3.40	195	ذكر	بناء الخطة الاستراتيجية لإدارة التغيير
				0.820	3.58	236	أنثى	
غير دال احصائياً	0.106	2.788	429	1.078	3.32	195	ذكر	قيادة التغيير وتحفيز العاملين
				0.864	3.66	236	أنثى	
غير دال احصائياً	0.168	3.175	429	0.996	3.22	195	ذكر	الدرجة الكلية
				0.815	3.55	236	انثى	

تشير المعطيات الواردة في الجدول (19.4) أن الفروق بين المتوسطات الحسابية تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي (الذكور والانات) غير دالة إحصائية عند المستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية عند الدرجة الكلية بلغت (0.168)، وهي أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية.

النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

قامت الباحثة بالتحقق من صحة الفرضية السادسة، حيث تم أولاً حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة إدارة التغيير تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. كما تظهر في الجدول (20.4):

جدول (20.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة إدارة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجال
0.83	3.48	39	دبلوم	بناء الرؤية المستقبلية للمدرسة
0.85	3.50	350	بكالوريوس	
0.82	3.61	42	ماجستير فأعلى	
0.84	3.51	431	المجموع	
0.85	3.38	39	دبلوم	بناء الخطة الاستراتيجية للمدرسة
0.89	3.40	350	بكالوريوس	
0.78	3.64	42	ماجستير فأعلى	
0.83	3.42	431	المجموع	
0.95	3.37	39	دبلوم	قيادة التغيير وتحفيز العاملين
0.91	3.42	350	بكالوريوس	
0.86	3.65	42	ماجستير فأعلى	
0.91	3.44	431	المجموع	
0.83	3.41	39	دبلوم	الدرجة الكلية
0.84	3.43	350	بكالوريوس	
0.79	3.65	42	ماجستير فأعلى	
0.82	3.45	431	المجموع	

تشير نتائج الجدول (20.4) إلى وجود فروق ظاهرية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة إدارة التغيير تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ولاختبار دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) كما هو مبين في جدول رقم (21.4).

جدول (21.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة

ممارسة إدارة التغيير تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

الدالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.013	4.401	3.072	2	6.143	بين المجموعات	بناء الرؤية المستقبلية للمدرسة
		0.698	428	298.744	داخل المجموعات	
			430	304.887	المجموع	
0.029	3.563	2.409	2	4.819	بين المجموعات	بناء الخطة الاستراتيجية للمدرسة
		0.676	428	289.328	داخل المجموعات	
			430	294.147	المجموع	
0.026	3.677	2.972	2	5.944	بين المجموعات	قيادة التغيير وتحفيز العاملين
		0.808	428	345.824	داخل المجموعات	
			430	351.768	المجموع	
0.017	4.128	2.766	2	5.533	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.670	428	286.76	داخل المجموعات	
			430	292.293	المجموع	

تشير القيم الإحصائية الواردة في الجدول (21.4) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى

($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة إدارة التغيير تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ولإيجاد مصدر الفروق استخدمت الباحثة اختبار (LSD) للمقارنات البعدية للفروق، وذلك كما هو

مبين في الجدول (22.4).

جدول (22.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة

إدارة التغيير تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المقارنات	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير فأعلى
		3.41	3.43	3.65
الدرجة الكلية	دبلوم		0.0703	0.2411
	بكالوريوس	0.0703		*0.2201
	ماجستير فأعلى	0.2411	*0.2201	

تشير نتائج الجدول (22.4) إلى أن الفروق بين المتوسطات الحسابية جاءت بين المؤهل العلمي (دبلوم) والمؤهل العلمي (بكالوريوس) من جهة وبين مؤهل (ماجستير فأعلى) من جهة أخرى، وكانت الفروق لصالح المؤهل العلمي (ماجستير فأعلى).

النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة في التعليم.

للتحقق من صحة الفرضية السابعة قامت الباحثة أولاً بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، كما في الجدول (23.4).

جدول (23.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة إدارة التغيير تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المجال
0.78	3.58	54	أقل من (5) سنوات	بناء الرؤية المستقبلية للمدرسة
0.75	3.47	100	من (5-10) سنوات	
0.89	3.51	277	أكثر من (10) سنوات	
0.84	3.51	431	المجموع	
0.77	3.18	54	أقل من (5) سنوات	بناء الخطة الاستراتيجية للمدرسة
0.86	3.22	100	من (5-10) سنوات	
0.79	3.54	277	أكثر من (10) سنوات	
0.83	3.42	431	المجموع	
0.92	3.34	54	أقل من (5) سنوات	قيادة التغيير وتحفيز العاملين
0.93	3.49	100	من (5-10) سنوات	
0.88	3.44	277	أكثر من (10) سنوات	
0.91	3.44	431	المجموع	
0.79	3.58	54	أقل من (5) سنوات	الدرجة الكلية
0.81	3.13	100	من (5-10) سنوات	
0.83	3.54	277	أكثر من (10) سنوات	
0.82	3.45	431	المجموع	

تشير نتائج الجدول (23.4) إلى وجود فروق ظاهرية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة إدارة التغيير تبعاً لمتغير سنوات الخبرة. وللتحقق فيما إذا كانت هذه الفروق حقيقية (ذات دلالة

إحصائية) تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، وجاءت النتائج كما هي مبين في جدول رقم (25.4).

جدول (24.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة

لدرجة ممارسة إدارة التغيير تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.023	3.562	2.618	2	5.236	بين المجموعات	بناء الرؤية المستقبلية للمدرسة
		0.532	428	227.696	داخل المجموعات	
			430	232.932	المجموع	
0.046	4.256	2.134	2	4.268	بين المجموعات	بناء الخطة الاستراتيجية للمدرسة
		0.576	428	246.528	داخل المجموعات	
			430	250.796	المجموع	
0.013	3.523	3.367	2	6.734	بين المجموعات	قيادة التغيير وتحفيز العاملين
		0.728	428	311.584	داخل المجموعات	
			430	318.318	المجموع	
0.027	4.624	3.261	2	6.521	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.568	428	243.104	داخل المجموعات	
			430	249.625	المجموع	

تشير المعطيات الواردة في الجدول (24.4) أن الفروق بين قيم المتوسطات هي فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$)، ولإيجاد مصدر الفروق استخدمت الباحثة اختبار (LSD) للمقارنات البعدية للفروق، وذلك كما هو مبين في الجدول (25.4).

جدول (25.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة إدارة التغيير تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المجال	المقارنات	أقل من (5) سنوات	من (5-10) سنوات	أكثر من (10) سنوات
الدرجة الكلية	أقل من (5) سنوات		0.4503	0.4012
	من (5-10) سنوات	0.4503		* 0.4108
	أكثر من (10) سنوات	0.4012	*0.4108	

تشير نتائج الجدول (25.4) إلى أن الفروق بين المتوسطات الحسابية جاءت للفترة (أقل من 5 سنوات) والفترة (5-10 سنوات) من جهة، و للفترة (أكثر من (10) سنوات) من جهة أخرى، وكانت لصالح ذوي سنوات الخبرة (أكثر من (10) سنوات).

النتائج المتعلقة بالفرضية الثامنة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المديرية.

للتحقق من صحة الفرضية الثامنة قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة إدارة التغيير تبعاً لمتغير المديرية، كما هو مبين في الجدول (26.4).

جدول (26.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة إدارة التغيير تبعاً لمتغير المديرية

المجال	المديرية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
بناء الرؤية المستقبلية للمدرسة	شمال الخليل	90	3.55	0.75
	الخليل	91	3.44	0.79
	جنوب الخليل	113	3.51	0.88
	يطا	137	3.53	0.85
المجموع		431	3.51	0.84

0.69	3.45	90	شمال الخليل	بناء الخطة الاستراتيجية للمدرسة
0.91	3.42	91	الخليل	
0.74	3.39	113	جنوب الخليل	
0.84	3.43	137	يطا	
0.83	3.42	431	المجموع	
0.95	3.43	90	شمال الخليل	قيادة التغير وتحفيز العاملين
0.73	3.46	91	الخليل	
0.84	3.41	113	جنوب الخليل	
0.81	3.46	137	يطا	
0.91	3.44	431	المجموع	
0.87	3.44	90	شمال الخليل	الدرجة الكلية
0.68	3.45	91	الخليل	
0.74	3.49	113	جنوب الخليل	
0.85	3.42	137	يطا	
0.82	3.45	431	المجموع	

تشير قيم المتوسطات الحسابية في الجدول (26.4) إلى وجود فروق ظاهرية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة إدارة التغيير تبعاً لمتغير المديرية. وللتعرف فيما إذا كانت هذه الفروق حقيقية (دالة إحصائية) تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، وجاءت النتائج كما هي موضح في جدول رقم (27.4).

جدول (27.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة إدارة التغيير تبعاً لمتغير المديرية

الدالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.562	2.356	1.411	3	4.235	بين المجموعات	بناء الرؤية المستقبلية للمدرسة
		0.526	427	224.602	داخل المجموعات	
			430	228.837	المجموع	

0.425	3.256	1.521	3	4.562	بين المجموعات	بناء الخطة الاستراتيجية للمدرسة
		0.623	427	266.021	داخل المجموعات	
			430	270.583	المجموع	
0.523	2.423	1.625	3	4.875	بين المجموعات	قيادة التغير وتحفيز العاملين
		0.512	427	218.624	داخل المجموعات	
			430	223.499	المجموع	
0.611	2.865	1.418	3	4.256	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.532	427	223.321	داخل المجموعات	
			430	227.577	المجموع	

تشير قيم مستوى الدلالة الواردة في الجدول (27.4) أن الفروق بين قيم المتوسطات الحسابية ليست دالة إحصائياً عند المستوى $(\alpha \geq 0.05)$ ، وعليه تقبل الفرضية الثامنة.

5.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

السؤال الخامس: هل توجد علاقة ارتباطية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الثقة

التنظيمية وإدارة التغير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بفحص فرضية الدراسة التاسعة

لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين درجة ممارسة الثقة

التنظيمية وإدارة التغير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل.

للتحقق من صحة الفرضية التاسعة تم حساب قيمة معامل ارتباط بيرسون (Person

Correlations) بين متغير تقديرات أفراد عينة الدراسة من المعلمين لدرجة ممارسة الثقة التنظيمية

وإدارة التغير، وجاءت قيمة معامل الارتباط كما يوضحها الجدول (28.4).

جدول رقم (28.4): معامل ارتباط بيرسون بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة

الثقة التنظيمية وإدارة التغيير

الدلالة الإحصائية	قيمة (ر)	العلاقة بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الثقة التنظيمية وإدارة التغيير
0.015	**0.512	

تشير القيم الإحصائية الواردة في الجدول (28.4) إلى أنه توجد علاقة ارتباط بين درجة ممارسة الثقة التنظيمية وإدارة التغيير، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.512)، وبلغت الدلالة الإحصائية (0.015)، أي أنها علاقة دالة إحصائياً. وتشير قيمة معامل الارتباط أن العلاقة طردية (موجبة) وجاءت متوسطة في قوتها. وبذلك ترفض الفرضية الصفرية التاسعة.

6.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال السادس:

السؤال السادس: ما القدرة التنبؤية لدرجة ممارسة الثقة التنظيمية وإدارة التغيير لدى مديري

المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بفحص فرضية الدراسة العاشرة

لا يوجد قدرة تنبؤية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد

عينة الدراسة لدرجة ممارسة الثقة التنظيمية وعواملها على إدارة التغيير لدى مديري المدارس

الحكومية في محافظة الخليل.

للتحقق من صحة الفرضية العاشرة والتعرف على أثر ممارسة الثقة التنظيمية وعواملها على إدارة

التغيير تم استخدام معامل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regressions) بين تقديرات

أفراد عينة الدراسة من المعلمين لدرجة ممارسة الثقة التنظيمية وإدارة التغيير، وجاءت قيمة معامل

الارتباط (R) والتباين المفسر (R^2) كما يوضحها الجدول (29.4).

جدول (29.4): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الثقة التنظيمية وإدارة التغيير

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات معيارية	قيمة ت	مستوى الدلالة	معامل الارتباط (R)	التباين المفسر (R ²)	معامل الارتباط المعدل
	معامل الانحدار	الخطأ المعياري						
الثابت	0.114	0.111	-	21.443	0.00	-	-	-
الثقة التنظيمية	0.751	0.082	-0.605	-1.153	0.00	0.868*	0.753	-0.372

يتضح من الجدول رقم (29.4)، أن مستوى الدلالة لجميع محاور الثقة التنظيمية أقل من (0.05)، وبذلك يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة الثقة التنظيمية وعواملها على إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل، أما القدرة التنبؤية لجميع المتغيرات لدرجة ممارسة الثقة التنظيمية تفسر (75.3%) من التباين في إدارة التغيير، أي أن ما نسبته (24.7%) من التباين يفسره متغيرات أخرى لم يتم التطرق لها في هذه الدراسة.

2.4 ملخص نتائج الدراسة:

يتضح من تحليل استجابات المبحوثين على أداة الدراسة بمحورها ما يلي: -

1. إن متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الثقة التنظيمية كانت متوسطة، بمتوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (0.68)، وأن درجة موافقة عينة الدراسة على ثلاثة مجالات للثقة التنظيمية كانت مرتفعة والمجال الرابع كانت متوسطة، وكانت المجالات مرتبة تنازلياً كالتالي: مجال الثقة في الزملاء، مجال الثقة بمدير المدرسة، مجال الثقة في المشرف التربوي، مجال الثقة في المؤسسة (وزارة التربية والتعليم).

2. إن متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة إدارة التغيير كانت مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (0.82)، وأن درجة موافقة عينة الدراسة على مجالات إدارة التغيير كانت مرتفعة أيضاً، وجاء ترتيبهما تنازلياً: مجال بناء الرؤية المستقبلية للمدرسة، مجال قيادة التغيير وتحفيز العاملين، مجال بناء الخطة الاستراتيجية لإدارة التغيير.

3. متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة لمجال الثقة في الزملاء ثاني مجالات الثقة التنظيمية جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لهذا المجال (3.94)، وجاءت فقرتين هذا المجال بدرجة مرتفعة جداً وكانت باقي فقرات المجال لدرجة مرتفعة. وحصلت الفقرة (يجيبُ زملائي العملُ بأمانةٍ عن أسئلةٍ وصدقٍ) على أعلى قيمة للمتوسط الحسابي، ومقداره (4.24)، في حين حصلت الفقرة (يُحافظُ زميلي على أسرارِ العملِ وخصوصيته) على أقل قيمة للمتوسط الحسابي ومقداره (3.72).

4. كان متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع مجال الثقة في مدير المدرسة (أحد مجالات الثقة التنظيمية) جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.80)، وجاءت سبعة فقرات من فقرات هذا المجال بدرجة مرتفعة، في حين جاءت فقرة واحدة بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة (يُنمّي المدير الرّقابة الذاتيّة لدى المعلمين) على أعلى متوسط حسابي ومقداره (4.08) وجاءت بدرجة مرتفعة، بينما حصلت الفقرة (يثقُ المديرُ بقدراتِ المعلمين) على أقل متوسط حسابي ومقداره (3.32) وجاءت بدرجة متوسطة.

5. متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة لمجال الثقة في المؤسسة (وزارة التربية والتعليم) جاء بدرجة منخفضة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.18)، وجاءت فقرات هذا المجال بدرجة متفاوتة بين متوسطة ومنخفضة. وحصلت الفقرة (الأهدافُ التي تحدّدها الوزارة واقعيّة) على أعلى قيمة متوسط حسابي ومقداره (2.63)، في حين جاءت الفقرة (تتوفّر النزاهة في التّرقّيات والمكافئات) بأقل قيمة متوسط حسابي ومقداره (1.75).

6. جاء متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة في مجال الثقة بالمشرف التربوي بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.62)، وجاءت فقرات هذا المجال بدرجة متفاوتة بين مرتفعة ومتوسطة. وحصلت الفقرة (يعزّزُ المشرفُ نقاط القوّة لدى المعلمين) بأعلى قيمة متوسط حسابي ومقداره (4.05)، في حين جاءت الفقرة (يعدّلُ المشرفُ في معاملته بين المعلمين) بأقل قيمة متوسط حسابي ومقداره (3.22).

7. أشارت البيانات إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغيري (النوع الاجتماعي، والمديرية)، في حين وجدت فروقات تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في التعليم).

8. متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة لمجال بناء الرؤية المستقبلية للمدرسة جاءت معظمها بدرجة مرتفعة، باستثناء الفقرة الخامسة والتي جاءت درجة متوسطة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.51)، وحصلت الفقرة (يشخص المدير واقع المدرسة الحالي بدقة) على أعلى متوسط حسابي ومقداره (3.63)، في حين حصلت الفقرة (يشرك المدير المعلمين في بناء رؤية المدرسة) على أقل متوسط حسابي وبلغ مقداره (3.35).

9. أن متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة لمجال بناء الخطة الاستراتيجية لإدارة التغيير جاءت بدرجات متفاوتة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.42)، وحصلت الفقرة (يحدد المدير نقاط القوة والضعف) على الترتيب الأول في هذا المجال وبمتوسط حسابي مقداره (3.60)، بينما حصلت الفقرة (يشرك المدير المعلمين في بناء الخطة الاستراتيجية) على أقل متوسط حسابي في هذا المجال ومقداره (3.24).

10. متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة لمجال قيادة التغيير وتحفيز العاملين لإدارة التغيير جاءت بدرجة متفاوتة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.44)، وحصلت الفقرة (يسمح المدير للمعلمين تقديم المبادرات والأفكار الجديدة) على الترتيب الأول في هذا المجال، وبمتوسط

حسابي مقداره (3.75) وجاءت درجة مرتفعة، بينما حصلت الفقرة (يطبّق المدير أساليبٍ عصريّةٍ بهدف تحقيق التّغيير) على أقلّ متوسط حسابي في هذا المجال ومقداره (3.29) وجاءت درجة متوسطة.

11. أشارت البيانات إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة إدارة التغيير في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغيري (النوع الاجتماعي، والمديرية)، في حين وجدت فروقات تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في التعليم).

12. وجدت علاقة ارتباطية دالة إحصائية موجبة (طردية) وجاءت متوسطة بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الثقة التّظيمية وإدارة التغيير، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.512) وبلغت الدلالة الإحصائية (0.015).

13. القدرة التنبؤية لجميع المتغيرات لدرجة ممارسة الثقة التّظيمية تفسر (75.3%) من التباين في إدارة التغيير، أي أن ما نسبته (24.7%) من التباين يفسره متغيرات أخرى لم يتم التطرق لها في هذه الدراسة.

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

1.5 مناقشة نتائج السؤال الأول

2.5 مناقشة نتائج السؤال الثاني

3.5 مناقشة نتائج السؤال الثالث

4.5 مناقشة نتائج السؤال الرابع

5.5 مناقشة نتائج السؤال الخامس

6.5 مناقشة نتائج السؤال السادس

7.5 التوصيات والمقترحات

مناقشة النتائج والتوصيات

مناقشة نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها وفقاً للأسئلة والفرضيات التي صاغتها الباحثة، ويحتوي أيضاً عرضاً للتوصيات التي توصلت إليها الدراسة بناءً على نتائجها.

1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة الثقة التنظيمية لدى مديري

المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين؟

أظهرت النتائج أن متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الثقة التنظيمية كانت متوسطة، بمتوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (0.68)، وجاءت درجة موافقة عينة الدراسة على الدرجة الكلية كانت بدرجة متوسطة، وأن درجة موافقة عينة الدراسة على ثلاثة مجالات للثقة التنظيمية كانت مرتفعة والمجال الرابع كان منخفض، وكانت المجالات مرتبة تنازلياً كالآتي: مجال الثقة في الزملاء، ثم مجال الثقة بمدير المدرسة، ثم مجال الثقة في المشرف، ثم مجال الثقة في المؤسسة (وزارة التربية والتعليم).

تعزو الباحثة ذلك إلى عدم قيام مديري المدارس بما يكفي لبناء العناصر المكونة للثقة المدرسية وتنمية العلاقات الإنسانية وتطوير البيئة المدرسية لتحقيق الأهداف التربوية. حيث ترى الباحثة أن ارتفاع درجة تقديرات أفراد عينة الدراسة في ثلاثة مجالات، يرجع إلى تدريب المديرين في المجالات التربوية والقيادية والإدارية الذي تقوم به وزارة التربية والتعليم، وذلك من خلال برنامج التأهيل التربوي الذي تقدمه المدرسة الوطنية للتدريب لمديري المدارس الحكومية في فلسطين عن طريق برنامج القيادة

التربوية، وهذا البرنامج ساعد الكثير من المديرين على ممارسة عملية بناء الثقة داخل المدرسة بشكل جيد.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت إليه العديد من الدراسات، مثل دراسة الشتوي (2016) التي أشارت الى أن درجة الثقة التنظيمية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية كانت بدرجة منخفضة. ودراسة (أبو سنية، 2015) التي بينت أن مستوى الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية العامة في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين جاءت منخفضة، في حين اختلفت نتائج الدراسة مع ما توصلت إليه نتائج دراسة (القحطاني، 2019)، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لتطبيق المديرين للتغيير في محور تهيئة البيئة التنظيمية للتغيير ومحور دور قائد التغيير مع المعلمين وجاءت العبارات بين درجة متوسطة وعالية.

بالنسبة لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية في محافظة الخليل وفقاً للمجال الأول (الثقة في مدير المدرسة).

جاءت تقديرات أفراد عينة الدراسة مرتفعة على غالبية الفقرات، وفسرت الباحثة ذلك لأهمية دور مديري المدارس المهم في بناء الثقة التنظيمية في المدرسة، ويرجع ذلك إلى العلاقة اليومية والمستمرة بين المدير والمعلمين، حيث أنه المسؤول المباشر وهو من ينظم ويخطط ويصدر القرارات ويقوم. وحصلت الفقرة (يُنمى المدير الرقابة الذاتية لدى المعلمين) على أعلى درجة في مجال الثقة في مدير المدرسة بمتوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري مقداره (0.82)، وتعزو الباحثة ذلك الى الأثر التاريخي لدور المدير قديما في الرقابة والتفتيش على العملية التعليمية التربوية. وحصلت الفقرة (يثق المدير بقدرات المعلمين) على أقل درجة في مجال العلاقات الإنسانية بمتوسط حسابي (3.32) وانحراف معياري مقداره (0.75)، وتعزو الباحثة ذلك الى طبيعة الرقابة على مدير المدرسة، مما يدفعه إلى الرقابة المستمرة على المعلمين وعدم الثقة في قدراتهم. وتباين المتوسط الحسابي لباقي

فقرات مجال الثقة في مدير المدرسة وهي (يشجّع المدير النُموَّ المهنيَّ للمعلِّمينَ، يشجّع المديرُ مبادرات المعلمين لتطوير العمل، يعزِّزُ المديرُ العلاقاتِ الإنسانيَّةَ بينَ المعلِّمينَ)، حيث تعزو الباحثة ذلك إلى صغر حجم المدارس ودور مدير المدرسة في فلسطين مقارنة بحجم المدارس ودور مدير المدرسة في الدول العربية. وأظهر المتوسط الحسابي للفقرات (يشركُ المديرُ المعلِّمينَ في اتِّخاذِ القراراتِ، يُطلِّعُ المديرُ المعلِّمينَ على معلوماتِ العملِ، يقيِّمُ المديرُ المعلِّمينَ بموضوعيَّةٍ) أنَّها جاءت بدرجة مرتفعة، حيث تعزو الباحثة ذلك إلى دمج التكنولوجيا في العملية التربوية والتعليمية، مما سهَّل على المدير تبادل الأفكار ووصول المعلمين إلى معلومات العمل والاطلاع عليها والمشاركة في اتخاذ القرارات، وساعدت التكنولوجيا المعلمين لتوفير أعمال كتابية وتوفير خطط واختبارات وعرض قصص وتجارب مصورة للمواد الدراسية، مما ساعد مديري المدارس على القيام بعملية التقييم بموضوعية، وذلك كله ساعد مدير المدرسة في تعزيز العلاقات الإنسانية بين المعلمين.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت إليه العديد من الدراسات، مثل دراسة (أبو عيدة، 2017) التي أشارت إلى أن درجة الثقة التنظيمية في مديري المدارس من وجهة نظر معلِّمي المدارس الثانويَّة كانت بدرجة مرتفعة، ودراسة (بنات، 2016) بينت أن الثقة التنظيمية بمديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث بمحافظات غزة جاء بدرجة كبيرة. واختلفت مع دراسة (الشريفي، 2012) حيث أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقة التنظيمية على المقياس الفرعي "الثقة في المدير" ولصالح معلِّمي المدارس العامة وجاءت بدرجة متوسطة.

بالنسبة لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية في محافظة الخليل وفقاً للمجال الثاني (الثقة في الزملاء).

يتضح أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لمجال الثقة في الزملاء من مجالات الثقة التنظيمية جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لهذا المجال (3.94) وانحراف معياري مقداره

(0.72)، وجاءت فقرتين هذا المجال بدرجة مرتفعة جدا وكانت باقي فقرات المجال بدرجة مرتفعة، وفسرت الباحثة ارتفاع درجة الثقة بين الزملاء إلى أهمية العلاقات الإنسانية بين زملاء العمل، حيث يتشاركون نفس الهموم ويتبادلون نفس الأفكار عن الوطن ونظام الحكم والأمور الاجتماعية والاقتصادية، كما يتأثرون بنفس نظام العمل ويخضعون لنفس المسؤولين والقرارات، ويتعرضون لنفس الظلم أو العدالة من المؤسسة التي تشرف عليهم وهي وزارة التربية والتعليم.

وحصلت الفقرات (يجيبُ زملائي عن أسئلة العمل بأمانةٍ وصدقٍ) على أعلى درجة في مجال الثقة بين الزملاء بمتوسط حسابي بلغ (4.24) وانحراف معياري مقداره (0.72)، والفقرة (أطلعُ زميلي على تقارير السنويّة) على متوسط حسابي بلغ (4.21) وانحراف معياري مقداره (0.78)، حيث جاءت الفقرتان بدرجة مرتفعة جدا، وتعزو الباحثة ذلك إلى عدم أهمية الأسئلة أو خطورة تبادل الأسئلة و التقارير السنوية بين زملاء العمل في الميدان التربوي، وبالتالي لا يوجد مشكلة للإجابة على أسئلة الزملاء، مما يخلق نوعا من الثقة بينهم ويساعد على بناء العلاقات الإنسانية بينهم. وحصلت الفقرة (يُحافظُ زميلي على أسرارِ العملِ وخصوصيّته) على أعلى درجة في مجال الثقة بين الزملاء بمتوسط حسابي بلغ (3.72) وانحراف معياري مقداره (0.69)، وتعزو الباحثة ذلك إلى شعور العاملين في الميدان التربوي بأنّ ما يقومون به داخل الغرف الدراسية والمدرسة هو شيء علني ويطلع عليه أولياء الأمور والمجتمع المحلي مباشرة، حيث أن الطلبة يخبرون آبائهم بكل ما يدور في أروقة المدرسة، وهذا ولد شعورا لدى المعلمين بعدم أهمية هذه الأسرار.

وتباين المتوسط الحسابي لباقي فقرات مجال الثقة في الزملاء وهي (أفوضُ الزملاء لاتخاذِ قراراتِ العملِ عني، وأطلعُ زملائي على مشاكلي الصحيّة، وأثقُ بزملائي ولا أعاملهم بحذرٍ، ويتمّ تبادلُ الخبراتِ بين الزملاء دونَ حساسيّةٍ، وأطلعُ زميلي على مشكلاتي الاجتماعيّة)، ولكنها بقيت جميعها

مرتفعة أو مرتفعة جدا لنفس أسباب المجال الكلي، وهي أهمية العلاقة الإنسانية بين الزملاء وخضوعهم لنفس الأنظمة والقوانين ونظرتهم الموحدة للظلم أو العدالة الواقعة عليهم.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت إليه العديد من الدراسات، مثل دراسة (الشريفي، 2012) ودراسة (طه، 2019) و اتفقت مع دراسة (يالسن وتاسدان، 2014 Yalcin and Tasdan) التي أشارت إلى وجود علاقة إيجابية بين الدعم الإداري والثقة تجاه الزملاء، واختلفت نتائج الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه نتائج دراسة (الشريفي، 2012) حيث أظهرت عدم وجود فروق في مستوى الثقة التنظيمية بشكل عام والمقياس الفرعي "الثقة في الزملاء" تعزى لمتغير السلطة المشرفة على المدارس وجاءت درجة متوسطة.

بالنسبة لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية في محافظة الخليل وفقاً للمجال الثالث (مجال الثقة في المؤسسة (وزارة التربية والتعليم))

أشارت النتائج إلى أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لمجال الثقة في المؤسسة (وزارة التربية والتعليم) جاء بدرجة منخفضة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.18)، وجاءت فقرات هذا المجال بدرجة متفاوتة بين متوسطة ومنخفضة.

حيث تعزو الباحثة ذلك إلى أن شعور المعلمين بالظلم نتيجة تردي أوضاعهم المادية، وسلوك وزارة التربية والتعليم السلبي إزاء إضرابات المعلمين وامتناعهم عن العمل لتحصيل حقوقهم، كما ترى الباحثة إلى أن الشكوى المتكررة من عدم النزاهة والشفافية في التعيينات كان لها أثر في انخفاض درجة الثقة بوزارة التربية والتعليم.

وحصلت الفقرة (الأهداف التي تحددها الوزارة واقعيّة) بأعلى قيمة متوسط حسابي ومقداره (2.63)،

حيث أن المعلمين يحصلون على الثناء من المديرين والمشرفين بسبب تحقيقهم لأهداف وزارة التربية والتعليم مما يدفعهم الى الشعور أن هذه الأهداف واقعية، وتأكيد المشرفين والمدرسين في أثناء انعقاد الدورات التدريبية على إمكانية تحقيق هذه الأهداف.

في حين جاءت الفقرة (تتوقّر النزاهة في التّرقّياتِ والمكافآتِ) بأقل قيمة متوسط حسابي ومقداره (1.75). وذلك بسبب الشعور لدى المعلمين أن الترقّياتِ والمكافآتِ لا تتم وفق أسس وقواعد واضحة وإنها تتغير كل عام وفق تغير المسؤولين أو وفق جهات معينة، كما أن تولي مشرفين ورؤساء أقسام مهامهم رغم حصولهم على درجات متدنية في علامات الثانوية العامة أو الجامعة.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة (الطريف، 2015) التي أشارت إلى أن الثقة التنظيمية لدى المعلمين جاءت بدرجة منخفضة في إدارة التربية والتعليم. واختلفت نتائج الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه نتائج دراسة (ديميرم، 2015، Demirm) التي كان من أبرز نتائجها أن مستويات الثقة لدى المعلمين نحو مؤسساتهم في المدارس الابتدائية في بوردور إيجابية.

بالنسبة لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية في

محافظة الخليل وفقاً للمجال الرابع (مجال الثقة بالمشرف التربوي)

أشارت النتائج إلى أن تقديرات أفراد عينة الدراسة مجال الثقة بالمشرف التربوي جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.62) وانحراف معياري (0.72)، وجاءت فقرات هذا المجال بدرجة متفاوتة بين مرتفعة ومتوسطة. وحصلت الفقرة (يعزّزُ المشرفُ نقاطَ القوّة لدى المعلمين) بأعلى متوسط حسابي ومقداره (4.05)، حيث تعزو الباحثة ذلك إلى أن المشرفيين التربويين يقدمون ما يكفي لدعم المعلمين وتعزيز النقاط الإيجابية عندهم، حيث أن من عناصر الزيارة الإشرافية وفق بروتوكول وزارة التربية والتعليم الفلسطينية وفي بداية جلسة المناقشة التي تلي الزيارة الصفية، هو

الثناء على المعلم وتعزيز نقاط القوة لديه، مما اكسب المعلمين انطباعاً أن المشرفين التربويين يعززون نقاط القوة لديهم.

وجاءت الفقرة (يعدّل المشرف في معاملته بين المعلمين) بأقل قيمة متوسط حسابي ومقداره (3.22) وانحراف معياري (0.77)، وتعزو الباحثة ذلك إلى معرفة المعلمين في جلسات نقاشهم مع مديري المدارس عن مستوى المعلمين الآخرين وتقاريرهم السنوية، ووجود فروق بين تقديرات مديري المدارس والمشرفين في تقارير بعض المعلمين، مما يدفعهم إلى الاعتقاد بأن المشرف التربوي غير عادل في تقاريره السنوية، وجاءت الفقرات (يتق المشرف بقدرة المعلمين في إنجاز أعمالهم، والمشرف مؤهلاً لتقديم الدعم المناسب للمعلمين، ويزوّد المشرف المعلمين بالمهارات اللازمة لعملهم، ويعامل المشرف المعلمين باحترام) بدرجة مرتفعة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن معظم المعلمين في وزارة التربية تقديرهم أعلى من جيد وبذلك تمتعون بالمهارات الكافية لإتمام عملهم، مما يدفع المشرف التربوي على الثقة بالمعلمين واحترامهم وتقديم الدعم المستمر لهم، وجاءت الفقرة (يهتم المشرف التربوي بمشكلات المعلمين) بدرجة متوسطة، وتعزو الباحثة ذلك إلى عدم وجود صلاحيات كافية لدى المشرفين التربويين لحل مشكلات المعلمين وعدم قدرتهم التأثير على صانع القرار تغيير الأوضاع المادية للمعلمين. وجاءت الفقرة (يتمتع المشرف التربوي بالكفايات المناسبة) بدرجة متوسطة، وتعزو الباحثة ذلك إلى طبيعة اختيار المشرفين التربويين وفق مقابلات شخصية فقط في أغلب الحالات وليس وفق امتحان تنافسي.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت إليه العديد من الدراسات، مثل دراسة (أبو حسنين، 2015) التي أشارت إلى أن درجة الثقة بالمشرفين التربويين لإدارة التغيير في مدارس وكالة الغوث الإعدادية بمحافظة غزة جاءت بدرجة جيدة. واختلفت نتائج الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه

نتائج دراسة (الطريف، 2015) التي أظهرت أن الثقة التّظيمية لدى المعلمين جاءت بدرجة منخفضة في بعد المشرف التربوي.

2.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما درجة ممارسة إدارة التغيير لدى مديري

المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين؟

تبين من نتائج الدراسة أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل على الدرجة الكلية جاءت بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي مقداره (3.45) وانحراف معياري (0.82)، فقد بلغ المتوسط الحسابي للمجال الأول: بناء الرؤية المستقبلية للمدرسة (3.51)، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال الأخير: بناء الخطة الاستراتيجية لإدارة التغيير (3.42).

تعزو الباحثة ذلك إلى أن إدارة التغيير في وزارة التربية والتعليم تظهر جلية في جميع الأنشطة التي تعممها وزارة التربية والتعليم، وتظهر أيضا من خلال تعديل المناهج الأخير وإدخال تعديلات على نظام التعيين في وظيفة معلم، ورقمنة التعليم من خلال نظام E-school، وهذا ما جعل المعلمين يشعرون أن درجة ممارسة مديري المدارس لإدارة التغيير مرتفعة.

وتتفق هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة (الريابعة، 2020): درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية والخاصة لمهارات التغيير في مديرية تربية لواء الرمثا من وجهة نظر المعلمين جاءت مرتفعة، ودراسة (القحطاني، 2019) التي أشارت الى أن تطبيق إدارة التغيير من قبل المديرين من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاء بدرجة متوسطة في المجالات المختلفة، وأظهرت دراسة (سلمان، 2016) وجود علاقة مرتفعة لإدارة التغيير في المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المديرين،

، واختلفت هذه الدراسة مع ما جاء في دراسة (أبو حسنين، 2015) حيث أن درجة ممارسة المشرفين التربويين لإدارة التغيير في مدارس وكالة الغوث الإعدادية بمحافظة غزة جاءت بدرجة جيدة.

بالنسبة لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل وفقاً للمجال الأول (بناء الرؤية المستقبلية للمدرسة).

أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة إدارة التغيير وفقاً للمجال الأول (بناء الرؤية المستقبلية للمدرسة)، جاءت معظمها بدرجة مرتفعة باستثناء الفقرة الخامسة التي جاءت درجة متوسطة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.51)، وحصلت الفقرة (يشخص المدير واقع المدرسة الحالي بدقة) على أعلى متوسط حسابي ومقداره (3.63)، في حين حصلت الفقرة (يشرك المدير المعلمين في بناء رؤية المدرسة) على أقل متوسط حسابي ومقداره (3.35).

وفسرت الباحثة ذلك لأن هذا المجال من المجالات التي لها مشاركة كبيرة لدى معلمي المدارس، حيث يسعى المعلمون إلى الانخراط في العملية التعليمية من خلال المشاركة في كل مجالات عملية التعليم من تخطيط وتنفيذ وإدارة وتقييم على أتم وجه، ومنها المشاركة في بناء الرؤية للمدرسة، ويظهر ذلك من خلال موافقة المبحوثين على فقرات الاستبانة، مثل الفقرة (يشخص المدير واقع المدرسة الحالي بدقة) التي حصلت على أعلى درجة في هذا مجال، وهذا دليل واضح على أهمية التخطيط عملية بناء الرؤية.

بالنسبة لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل وفقاً للمجال الثاني (بناء الخطة الاستراتيجية لإدارة التغيير)،

إن متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لمجال بناء الخطة الاستراتيجية لإدارة التغيير جاءت بدرجات متفاوتة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.42) وبدرجة مرتفعة، وحصلت الفقرة (يحدّد المدير نقاط القوة والضعف) على الترتيب الأول في هذا المجال وبمتوسط حسابي مقداره (3.60)، بينما حصلت الفقرة (يُشركُ المديرُ المعلمينَ في بناءِ الخطةِ الاستراتيجية)، على أقل متوسط حسابي في هذا المجال ومقداره (3.24).

وارجعت الباحثة ذلك إلى إدراك المعلمين لأهمية بناء الخطة الاستراتيجية وما لها من دور كبير في إنجاح العملية التعليمية التعلمية، وأن التخطيط المسبق هو أساس نجاح كل عمل، وأن التجارب الفاشلة التي عاصرها المعلمون في حياتهم اليومية كانت نتيجة سوء التخطيط وعدم وجود خطط استراتيجية لدى الجهات المسؤولة ومنها وزارة التربية والتعليم.

بالنسبة لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل وفقاً للمجال الثالث (قيادة التغيير وتحفيز العاملين).

أشارت النتائج إلى أن متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لمجال قيادة التغيير وتحفيز العاملين لإدارة التغيير جاءت على الدرجة الكلية بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.44)، وجاءت فقرات المجال بدرجات متفاوتة، حيث حصلت الفقرة (يسمحُ المديرُ للمعلمينَ تقديمَ المبادراتِ والأفكارِ الجديدةِ) على الترتيب الأول في هذا المجال، وبمتوسط حسابي مقداره (3.75) وجاءت بدرجة مرتفعة، بينما حصلت الفقرة (يطبّقُ المديرُ أساليبَ عصريّةٍ بهدفِ تحقيقِ التغييرِ) على أقل متوسط حسابي في هذا المجال ومقداره (3.29) وجاءت بدرجة متوسطة.

وأرجعت الباحثة ذلك إلى رغبة مديري المدارس في تحقيق الإنجازات والتميز، عن طريق تقديم المبادرات لتطوير العملية التعليمية وتشجيع المعلمين والطلبة والعاملين على الاشتراك في المسابقات

والأنشطة، وتكريم الفائزين من أجل تحفيزهم على التميز والابداع وتحفيز الاخرين على أن يحذو حذوهم.

3.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

السؤال الثالث: هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية في محافظة الخليل باختلاف متغيرات الدراسة: النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في التعليم، المديرية؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بمناقشة فرضيات الدراسة الأولى والثانية والثالثة والرابعة وكانت كما يلي:

1.3.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

أشارت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات المبحوثين حول مجالات درجة ممارسة الثقة التنظيمية تبعاً للنوع الاجتماعي، وعلى ذلك تقبل الفرضية الصفرية الأولى، وبالتالي فإن عامل النوع الاجتماعي لم يكن عاملاً مؤثراً في آراء المعلمين حول درجة ممارسة الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل ، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن القانون الفلسطيني يساوي بين الذكر والأنثى في المعاملات الرسمية والتوظيف والتعليم والقوانين والإجراءات، وبالتالي فإن مديري المدارس ملزمون بالتعامل بنفس الأسلوب مع الجنسين وملزمون بالعدالة في الواجبات والمسؤوليات مع المعلمين

والمعلمات بغض النظر عن الجنس، وهذا يعني أن الذكور والإناث لديهم تقدير متشابه تجاه درجة ممارسة الثقة التنظيمية ومجالاته، حيث لا يوجد فرق بين متوسط تقديرات المبحوثين تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (الربايعة، 2020) التي أشارت إلى أنه لا توجد فروق تعزى لمتغير الجنس والخبرة في جميع المجالات، ودراسة (العتيبي، 2019) التي أظهرت أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية بمنطقة السر بالمملكة العربية السعودية ترجع لاختلاف الجنس واختلفت هذه الدراسة مع ما جاء في دراسة (أبو عيدة، 2017) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة الثقة التنظيمية في مجال "الثقة بين المدير والمعلمين" تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور.

2.3.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

تشير النتائج إلى وجود فروق ظاهرية بين قيم المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث تظهر أن الفروق الإحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي هي فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$)، وعليه ترفض الفرضية الصفرية الثانية، ويتضح أن الفروق الإحصائية في الدرجة الكلية جاءت بين المؤهل (بكالوريوس) ومؤهل (ماجستير فأعلى) وكانت الفروق لصالح المؤهل العلمي (ماجستير فأعلى). وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المعلمين من حملة (ماجستير فأعلى) هم أكثر إلماماً بالمواضيع المتعلقة بالتربية والتعليم من حيث الأساليب والوسائل ولديهم رؤية مختلفة تجاه الثقة التنظيمية ومجالاته،

ويرجع ذلك إلى قدرتهم في التعمق أكثر في التفكير حيث أنهم اكتسبوا خلال الدراسات العليا القدرة على البحث والتعمق في المعلومات وأكسبتهم مهارة التفكير والتحليل.

وتتفق هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة (طه، 2019) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الثقة التنظيمية تعزى لمتغير (المؤهل العلمي)، واختلفت هذه الدراسة مع ما جاء في دراسة (أبو سمرة، جبارين، أبو صاع، 2018) التي أشارت إلى عدم وجود فروق لتقديرات أفراد العينة لمستويات الثقة التنظيمية تعزى لمتغير (المؤهل العلمي)، ودراسة (بعلوشة، 2017) التي أشارت أنه لا توجد فروق لواقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة في ضوء إدارة التغيير تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

3.3.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في التعليم.

تشير قيم المتوسطات لعدد سنوات الخبرة في التعليم، التي تشير إلى وجود فروق ظاهرية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في التعليم، وأن الفروق بين قيم المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة للدرجة الكلية، هي فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وعليه تقبل الفرضية الصفرية، وكانت الفروق بين سنوات خبرة (من 5-10 سنوات) و(أكثر من 10 سنوات)، وكانت الفروق لصالح سنوات الخبرة (أكثر من 10 سنوات).

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المعلمين من ذوي سنوات الخدمة أكثر من عشر سنوات هم الفئة الأكثر معرفة واطلاعا على القوانين والأنظمة المعمول بها في وزارة التربية والتعليم، وهم الأكثر خبرة للتميز بين قدرات مديري المدارس لبناء الثقة التنظيمية.

وتتفق هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة (الربابعة، 2020) التي أشارت إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في جميع المجالات، ودراسة (العتيبي، 2019) التي أظهرت أنه توجد فروق دالة إحصائية في الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية بمنطقة السر بالمملكة العربية السعودية ترجع لاختلاف سنوات الخبرة. واختلفت هذه الدراسة مع ما جاء في دراسة (أبو عيدة، 2017) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة الثقة التنظيمية في مجال "الثقة بين المدير والمعلمين" تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ودراسة (طه، 2019) أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الثقة التنظيمية تعزى لمتغير (الجنس، سنوات الخبرة، المديرية).

4.3.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المديرية.

أظهرت النتائج أن الفروق بين قيم المتوسطات الحسابية ليست دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المديرية، وعليه تقبل الفرضية الرابعة. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المعلمين في جميع المديرية يخضعون لنفس القرارات والأنظمة، وتتم في هذه المديرية الترقيات والتعيينات بنفس الطريقة، والتعامل بين الزملاء متقارب لتشابه العادات والتقاليد وينفذ مديري المدارس نفس الإجراءات والقوانين، لذلك أظهر المبحوثون نفس

الاستجابة لدرجة الثقة التنظيمية على اختلاف مديرياتهم. وتتفق هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة (طه، 2019) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الثقة التنظيمية تعزى لمتغير المديرية، دراسة (جرادات، 2013) التي أشارت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة مديري المدارس لمجالات إدارة التغيير تعزى لمتغير مكان العمل، ودراسة (الهبيل، 2008) أوضحت أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً في تقديرات المعلمين لمدى ممارسة مديري المدارس الثانوية لدورهم كقادة لإدارة التغيير تعزى لمتغير المنطقة التعليمية، ولم يظهر اختلاف لهذه الدراسة مع غيرها من الدراسات.

4.5 مناقشة نتائج السؤال الرابع:

السؤال الرابع: هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة إدارة التغيير في المدارس الحكومية في محافظة الخليل باختلاف متغيرات الدراسة: النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في التعليم، المديرية؟

للإجابة عن هذا السؤال ومناقشته قامت الباحثة بفحص فرضيات الدراسة الخامسة والسادسة والسابعة والثامنة ومناقشتها وكانت كما يلي:

1.4.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

تشير النتائج إلى أن الفروق بين المتوسطات الحسابية تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي (الذكور والإناث) غير دالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية عند الدرجة الكلية بلغت (0.168) وهي أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية، أي أن عامل

الجنس لم يكن عاملاً مهماً في تكوين آراء المعلمين لدرجة ممارسة إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل، وتعزو الباحثة ذلك إلى كون مديري المدارس يتبنون سياسة واحدة في التعامل مع المعلمين بغض النظر عن النوع الاجتماعي، وهذا يعني أن الذكور والإناث لديهم رؤية واحدة تجاه درجة ممارسة إدارة التغيير ومجالاته، بمعنى لا نجد فرقاً بين متوسط تقديرات المبحوثين تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن القانون الفلسطيني يساوي بين الذكر والأنثى في المعاملات الرسمية والتوظيف والتعليم والقوانين والإجراءات، وبالتالي فإن مديري المدارس ملزمون بالتعامل بنفس الأسلوب مع الجنسين وملزمون بالعدالة في الواجبات والمسؤوليات مع المعلمين والمعلمات بغض النظر عن الجنس، وهذا يعني أن الذكور والإناث لديهم تقدير متشابه تجاه درجة ممارسة الثقة التنظيمية ومجالاته، حيث لا يوجد فرق بين متوسط تقديرات المبحوثين تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي.

وانتقلت النتائج مع دراسة (الربايعة، 2020) حيث لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس والخبرة في جميع المجالات، وأظهرت دراسة (طه، 2019) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الثقة التنظيمية تعزى لمتغير (الجنس، سنوات الخبرة، المديرية)، مع وجود فروق تعزى للمؤهل العلمي، في حين اختلفت مع نتائج دراسة (أبو عيدة، 2017) في وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة الثقة التنظيمية في مجال "الثقة بين المدير والمعلمين" تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور.

2.4.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة إدارة التغيير لدى

مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq a$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة إدارة التغيير في المدارس الحكومية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وتشير النتائج إلى أن الفروق بين المتوسطات الحسابية جاءت تشير نتائج الجدول (22.4) إلى أن الفروق بين المتوسطات الحسابية جاءت بين المؤهل العلمي (دبلوم) والمؤهل العلمي (بكالوريوس) من جهة وبين المؤهل العلمي (ماجستير فأعلى) من جهة أخرى، وكانت الفروق لصالح المؤهل العلمي (ماجستير فأعلى). وتغزو الباحثة ذلك إلى أن المعلمين من حملة المؤهل العلمي (ماجستير فأعلى) يشاركون بفاعلية أكبر في العملية التعليمية، ويبدلون جهداً أكبر لإثبات أنفسهم وقدراتهم، إضافة إلى ذلك فإن وزارة التربية والتعليم والمشرفين التربويين يعطون أهمية أكبر للمعلمين من درجة ماجستير فأعلى من خلال إشراكهم في لجان المباحث، وإعطاء الدورات للمعلمين الآخرين، لذلك فإنهم قادرين على إدارة التغيير ويساعدون على ذلك. وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (أبو سلوت، 2014) التي أشارت إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المناطق التعليمية لإدارة التغيير تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح البكالوريوس، في حين اختلفت مع نتائج دراسة (أبو حسنين، 2015) التي أوضحت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة المشرفين التربويين لإدارة التغيير تعزى لمتغير سنوات الخدمة والمؤهل العلمي في جميع مجالات الاستبانة وفي الاستبانة ككل، ودراسة (سلمان، 2016) أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول أبعاد الدراسة تبعاً لمتغير الجنس والمؤهل العلمي.

3.4.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة إدارة التغيير لدى

مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة في التعليم.

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تبعاً لعدد سنوات الخبرة في التعليم. تشير النتائج إلى أن الفروق بين المتوسطات الحسابية جاءت للفترة (5-10 سنوات) من جهة و(أقل من 5 سنوات، وأكثر من (10 سنوات) من جهة أخرى، لصالح ذوي سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، وأكثر من (10 سنوات).

وتعزو الباحثة الفروق لصالح من كانت خبرتهم (أكثر من (10 سنوات)، لأن المعلمين في هذه الفئة لديهم الخبرات اللازمة لتقييم عملية التغيير، وذلك من خلال المهارات والخبرات المكتسبة من عملهم في وزارة التربية والتعليم، وأن ممارساتهم التعليمية أكسبتهم الخبرة اللازمة للمشاركة في التغيير والقدرة على قيادة الصف والتخطيط. وتعزو الباحثة الفروق لصالح من كانت خبرتهم في التعليم (أقل من 5 سنوات)، إلى الرغبة نحو العمل التي يمتلكها المعلمون الجدد في بداية مشوارهم المهني والعملية، مما يجعلهم أكثر التزاماً وحماساً وِعطاءً في العمل، وأن رغبة المعينين حديثاً في العمل العام عموماً والعمل الخاص للتعلم والإبداع والتميز في عملهم، يدفعهم ذلك إلى المشاركة والانخراط في معظم الأنشطة والفعاليات والتخطيط لها بدافع التعلم.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (بعلوشة، 2017) التي أظهرت أنه توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لواقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة في ضوء إدارة التغيير تعزى لمتغير سنوات الخدمة؛ لصالح أصحاب سنوات الخدمة من (5 إلى أقل من 10 سنوات).

واختلفت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (الربابعة، 2020) التي أشارت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة في جميع المجالات، ودراسة (أبو حسنين، 2015) التي أشارت

إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة المشرفين التربويين لإدارة التغيير تعزى لمتغير سنوات الخدمة في جميع مجالات الاستبانة وفي الاستبانة ككل.

4.4.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثامنة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية

عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة إدارة التغيير

لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المديرية.

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المديرية، حيث تشير إلى أن الفروق بين قيم المتوسطات الحسابية ليست دالة إحصائياً عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$)، وعليه تقبل الفرضية الثامنة. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن أفراد العينة لديهم رؤية واحدة حول درجة ممارسة التغيير بغض النظر عن مكان العمل (المديرية)، حيث أن الجميع يعمل في بيئة تربوية متشابهة، وتسري فيها نفس اللوائح والأنظمة، ويخضعون للقوانين نفسها ويتبعون النظام التربوي نفسه، لذلك لا يوجد فروق بين ردود أفراد العينة باختلاف المديرية.

وانتقدت هذه الدراسة مع ما جاءت به دراسة بشير (2017) التي توصلت لعدم وجود فروق حول درجة ممارسة إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية تعزى لمتغير المديرية. ودراسة (الهيبل، 2008) أظهرت أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً في تقديرات المعلمين لمدى ممارسة مديري المدارس الثانوية لدورهم كقادة لإدارة التغيير تعزى لمتغير المنطقة التعليمية، واختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (أبو عيدة، 2017) وأشارت إلى وجود فروق لدرجة ممارسة الثقة التنظيمية في مجال "الثقة بين المدير والمعلمين" تعزى لمتغير المنطقة التعليمية ولصالح المنطقة الوسطى، خانيونس، شرق غزة،

ودراسة (أبو حسنين، 2015) التي أظهرت أنه توجد فروق لدرجة ممارسة المشرفين التربويين لإدارة التعبير تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث. ولمتغير المنطقة التعليمية ولصالح منطقة رفح التعليمية في جميع مجالات الاستبانة وفي الاستبانة ككل.

5.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

السؤال الخامس: هل توجد علاقة ارتباطية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة

الثقة التنظيمية وإدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل؟

للإجابة ومناقشة هذا السؤال قامت الباحثة بفحص فرضية الدراسة التاسعة ومناقشتها وكانت كما يلي:

الفرضية التاسعة: لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين

درجة ممارسة الثقة التنظيمية وإدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل.

تشير القيم الاحصائية الواردة أنه توجد علاقة ارتباط بين درجة ممارسة الثقة التنظيمية وإدارة

التغيير، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.512)، وبلغت الدلالة الإحصائية (0.015)،

أي أنها علاقة دالة إحصائياً، وبذلك ترفض الفرضية الصفرية التاسعة، وتقبل الفرضية البديلة التي

تنص على: توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة

الثقة التنظيمية وإدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل، وتشير قيمة معامل

الارتباط إلى أن العلاقة طردية (موجبة) وجاءت متوسطة في قوتها، أي أنه كلما زادت درجة ممارسة

الثقة التنظيمية تزداد درجة ممارسة التغيير.

وتعزو الباحثة نتيجة العلاقة بأنها طردية (موجبة) وجاءت متوسطة في قوتها، باعتبار أهمية

الثقة التنظيمية الكبير لإحداث التغيير في المجتمعات والمنظمات ومنها المنظمات التربوية، وذلك

يرجع لأهمية اشراك العاملين في التخطيط والتنفيذ وصنع القرار واتخاذهم، مما يسهل عملية انخراطهم في عملية التغيير واقتناعهم بها والمشاركة فيها، ويعد ذلك مؤشرا إيجابيا على مدى إدراك العاملين أهمية الثقة التنظيمية وعلاقة ذلك بعملية التغيير، حيث يظهر دور المدير الناجح والقائد المؤثر في بناء الثقة بين العاملين وتوفير مناخ يسوده الاحترام المتبادل بين جميع أطراف العملية التعليمية، مناخ يخفني منه التآمر والاختلاف والبغضاء نتيجة الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية، ويسعى فيه الجميع لتحقيق الإنجاز بأفضل الطرق وأيسرها، انققت هذه الدراسة مع ما جاءت به دراسة (أبو عيدة، 2017) التي أظهرت أنه توجد علاقة ارتباطية قوية ذات دلالة إحصائية بين ديناميكية التغيير المؤسسي والثقة التنظيمية في المدارس الثانوية محافظة غزة.

6.5 مناقشة النتائج بالسؤال السادس:

السؤال السادس: ما القدرة التنبؤية لدرجة ممارسة الثقة التنظيمية وإدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال ومناقشته قامت الباحثة بفحص فرضية الدراسة العاشرة وكانت كما يلي:

لا يوجد قدرة تنبؤية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الثقة التنظيمية وعواملها على إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل.

يتضح من النتائج أن مستوى الدلالة لجميع محاور الثقة التنظيمية أقل من (0.05)، وبذلك يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة الثقة التنظيمية وعواملها على إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل، أما القدرة التنبؤية لجميع المتغيرات لدرجة ممارسة الثقة التنظيمية تفسر (75.3%) من التباين في إدارة التغيير، أي أن ما نسبته (24.7%) من التباين

يفسر متغيرات أخرى لم يتم التطرق لها في هذه الدراسة. وتعزو الباحثة ذلك إلى الأهمية الكبيرة لدور الثقة التنظيمية بكافة مجالاتها في كسب ثقة العاملين في المدارس الحكومية من أجل إدارة عملية التغيير.

7.5 التوصيات والمقترحات

أولاً: التوصيات

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج وتفسيرات لها، توصي الباحثة بعدد من التوصيات التي من شأنها أن تساعد على بناء الثقة التنظيمية في الميدان التربوي، الذي من شأنه أن يساعد على تحقيق أهداف وزارة التربية والتعليم، ومن هذه التوصيات:

1. بناء الثقة التنظيمية في الميدان التربوي بكل الوسائل والإمكانات بما يتلاءم مع احتياجات المعلمين والمديرين والمشرفين، لما له من دور كبير وفعال على إدارة التغيير.
2. تعزيز الثقة التنظيمية لدى جميع العاملين في وزارة التربية والتعليم من خلال النزاهة في الترقيات والشفافية في التعيينات والعدالة في التعامل بين المعلمين.
3. النزاهة والشفافية في اختيار مديري المدارس وفق قواعد وأسس موضوعية وعلمية.
4. إشراك المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية في صنع القرار وإشراكهم بدورات للتعريف بمفهوم الثقة التنظيمية وإدارة التغيير.
5. إشراك المجتمع المحلي في عملية بناء الثقة وإدارة التغيير وصنع واتخاذ القرارات التربوية، لأن ذلك من شأنه تسهيل عملية التغيير وتحقيق الأهداف التي يسعى الجميع لها.

ثانياً: المقترحات:

بناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج وتفسيرات لها، تقترح الباحثة عدد من الاقتراحات

التي تساعد على بناء الثقة التنظيمية وإدارة التغيير، ومن هذه المقترحات:

- ❖ إجراء المزيد من البحوث والدراسات في مجال الثقة التنظيمية وعلاقته بإدارة التغيير.
- ❖ إجراء دراسات متشابهة للثقة التنظيمية وعلاقته بإدارة التغيير على المديرية التي لم تشملها الدراسة، ومقارنة نتائجها بنتائج هذه الدراسة.
- ❖ تدريب مديري المدارس من خلال برامج التدريب والتأهيل التي تقوم بها وزارة التربية والتعليم لبناء الثقة وإدارة التغيير.
- ❖ أن تتبنى وزارة التربية والتعليم الفلسطينية نظاماً من القيم كقاعدة للثقة التنظيمية.
- ❖ إضافة برامج الثقة التنظيمية وإدارة التغيير ضمن برامج التدريب لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية للتعريف بمفهومها وأهميتها.

المصادر والمراجع

المصادر والمراجع العربية

ابن منظور، جمال الدين محمد بن مكرم(1990). "لسان العرب"، دار صادر للطباعة والنشر،
مجلد(8)، بيروت.

ابن منظور، جمال الدين. (1995). لسان العرب، الجزء 23، دار المعرفة، القاهرة.

أبو حسنين، محمد سليمان (2015). "درجة ممارسة المشرفيين التربويين لإدارة التغيير وعلاقتها
بمستوى أداء معلمهم في المدارس الإعدادية بمحافظات غزة". (رسالة ماجستير غير منشورة)،
الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

أبو العز، عواطف. (2010). متطلبات تفعيل أسلوب إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية
العامة في ضوء المتغيرات العالمية: مجلة كلية التربية، 1(76): 58-89، المنصورة، مصر.

أبو سلوت، سامر محمود احمد (2014). "درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية التابعة لوكالة
الغوث بمحافظة غزة لإدارة التغيير من وجهة نظر رؤوسهم وعلاقته بضغوط العمل لديهم"، (رسالة
ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

أبو سمرة، محمود، والطيطي، محمد. (2019). مناهج البحث العلمي من التبيين إلى التمكين. دار
اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.

أبو سمرة، محمود وأسماء، جبارين وأبو صاع، جعفر. (2018)، الثقة التّظيمية في المدارس الحكومية
في مديرية تربية جنين من وجهة نظر المعلمين، مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث،

6(1): 12-23.

أبو سنيينة، عونبة طالب. (2015). مستوى الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية العامة في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة جرش، عمان، الأردن.

أبو شاويش، نسرین غانم. (2013). محددات الثقة التنظيمية وأثرها: دراسة تطبيقية على العاملين في وكالة الغوث وتشغيل اللاجئين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

أبو عيدة، زينب نمر. (2017). الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لدولة فلسطين، وعلاقتها بديناميكية التغيير المؤسسي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر بغزة، فلسطين.

أبو هلال، حنان حسن عيسى (2018). "الثقة التنظيمية وعلاقتها بالتعليم التنظيمي: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة عين شمس"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد(2): 301-325.

إسماعيل، محمد يوسف (2020): بعنوان "تأثير الجينات التنظيمية على الثقة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفيات الجامعية بجمهورية مصر العربية، مجلة البحوث المالية والتجارية، العدد(4): 546-569.

البيكار، امانى يوسف (2012). مستوى العدالة التنظيمية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية العامة في محافظة عمان وعلاقته بمستوى الثقة التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان.

بعلوشة، محمد رفيق خليل. (2017)، واقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة في ضوء إدارة التغيير، وسبل تحسينه، (رسالة ماجستير غير منشورة)، ، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

بنات، عايدة سعيد ذيب. (2016). الثقة التّظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية في وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية: غزة.

البياتي، (2017). "درجة الذكاء العاطفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بالثقة التّظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم في العاصمة عمان"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، الأردن.

جرادات، ناصر. (2013). إدارة التغيير والتنظيم، دار الاسراء للنشر والتوزيع عمان، الاردن.

جرادات، ناصر. (2013). "إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة حائل التعليمية"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، الأردن. عمان، الأردن.

الحريري، رافده (2010). القيادة وإدارة الجودة في التعليم العال، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.

الحريري، رافده. (2007). التخطيط الاستراتيجي في المنظومة المدرسية، دار الفكر، عمان.

الحسيني، عزة وأحمد، ايمان. (2005):"الثقة التّظيمية وفعالية الأداء المدرسي بجمهورية مصر

العربية. مجلة التربية، 8(17)، 134-17.

الحويطي، أحمد بن عوده بن سليم. (2018)، الثقة التّظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي

المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة تبوك، المجلة التربوية، 1(51): 516-547.

الخضيري، محسن احمد (2003). "إدارة التغيير-مدخل اقتصادي للسيكولوجيا الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والامتياز الباهر في المستقبل للمشروعات"، دار الرضا للنشر، سوريا.

الخيري، منى حسن. (2014). دور الثقة التنظيمية في تحسين جودة الأداء المدرسي من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة ام القرى، مكة المكرمة.

دودين، أحمد يوسف. (2012). إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن

الربايعة، آيات علي قاسم. (2020). "درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية والخاصة لمهارة إدارة التغيير في مديرية تربية لواء الرمثا من وجهة نظر المعلمين"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

رفاعي، رجب حسين (2009). تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والسلوك الإداري الابتكاري: دراسة ميدانية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، 16(2)، 203-238

الرواشدة. اياد طه (2013). التراجع التنظيمي وأثره على الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة، عمان، الأردن.

الزعيبر، إبراهيم عبد الله (2011). " إدارة التغيير الأسس والمنطلقات الفكرية"، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة.

الزهراني، مستورة عبد الله جراد. (2017). المعوقات التي تواجه قائدات المدارس في ممارسة قيادة التغيير *في المدارس المتوسطة بجدة، مجلة الإدارة التربوية، 1(16): 389-398.

سعد، السيدة محمود. (2013). العلاقة بين الثقة التنظيمية والاداء الابتكاري لدى مديرية الجهاز الإداري بجامعة الاسكندرية. مجلة كلية التربية بالزقازيق، مصر. (81)، 391 - 512.

سعید، طیب. (2006). التغيير التنظيمي وأثره في تأهيل المؤسسات الإنتاجية، المركز الجامعي، جامعة حسيبة بن بوعلي، الجزائر.

سلمان، محمد. (2016). درجة إدارة التغيير وثقافة التميز والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم أنفسهم. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين.

سليم، هاني خالد (2018). التغيير الى الطريق التربوي، المركز العربي للتعليم والتنمية، 25 (11): 334-300

شاهين، ماجد إبراهيم. (2010). مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الشريفي، عباس عبد مهدي. (2012). " الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة عمان في ضوء بعض المتغيرات من وجهة نظر المعلمين"، المجلة التربوية، جامعة الكويت، 27(105): 372-343.

الشتوي، سليمان بن عبد الله بن إبراهيم. (2016). الثقة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض، المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة أسيوط، مصر، 32(2): 285-323.

شقورة، منير حسن أحمد. (2012). إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، جامعة الأزهر، فلسطين.

الشكرجي، أسماء طه نوري. (2008). أثر العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية في الاحتراق النفسي للعاملين، دراسة تطبيقية للآراء عينة من العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة بغداد، العراق.

صديق، محمد جلال سليمان. (2005). أثر الثقة التنظيمية على إدراك العاملين لإدارة المعرفة في البنوك التجارية المعربة: كلية التجارة، جامعة المنصور.

الصقير، عبد المحسن محمد (2014). "ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم للصلاحيات الإدارية الممنوحة وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين والمديرين ووكلائهم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

الطائي، رنا ناصر صبر. (2007). الأنماط القيادية والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي، دراسة تشخيصية تحليلية لآراء عينة من المديرين في شركات القطاع الصناعي المختلط، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة بغداد، العراق.

الطراونة، اخليف. (2012): " التطوير التربوي"، دار الشروق، عمان، الأردن.
الطريف، خالد بن حمد. (2015). " أفضل الممارسات لتتبع مستوى الثقة التنظيمية في المدارس الابتدائية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين"، المجلة العربية للجودة والتميز، 2(4): 69-21.

الطجم، عبد الله بن عبد الغني والسواط، طلق بن عوض الله. (2003). السلوك التنظيمي، ط4، دار حافظ للنشر والتوزيع، السعودية.

الطجم، عبد الله بن عبد الغني. (2009). التطوير التنظيمي: المفاهيم-النماذج - الاستراتيجيات، ط5، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، المملكة العربية السعودية.

طه، نور يسري محمود. (2019)، بعنوان: "درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة

الخليل للقيادة الموزعة وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، (رسالة ماجستير

غير منشورة)، جامعة الخليل، فلسطين.

العنبي، مها بنت عبد الله بن عبد اللطيف (2019). "مستوى الثقة التنظيمية في مدارس منطقة السر

من وجهة نظر معلمي المدارس"، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، 35(11): 458-423.

العجمي، محمد. (2010). استراتيجيات الإدارة الذاتية للمدرسة والصف"، دار المسيرة للنشر

والتوزيع، عمان، الأردن.

عرفة، سيد سالم. (2012). اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن.

العرفي، دلال بنت عبد الرحمن (2019). مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية

مدينة الرياض"، مجلة البحث العلمي في التربية، 11(30): 1252-1224، جامعة عين

شمس، مصر.

عماد الدين، منى مؤتمن (2003). "تقويم فاعلية برنامج تطوير الإدارة المدرسية في إعداد مدير

المدرسة في الأردن لقيادة التغيير"، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة السودان

للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان.

العميان، محمود سليمان. (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان،

الأردن.

العنزي، عطا الله (2008). "اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي وعلاقتها بالتزامهم

التنظيمي بالمملكة العربية السعودية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة

أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.

فليح، حكمت محمد. (2010). تحليل العلاقة بين الثقة التّنظيمية والالتزام التنظيمي، دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت. مجلة الإدارة والاقتصاد. جامعة تكريت العراق (84)، 166-202.

فليه، فاروق. والسيد، عبد المجيد. (2005): السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، عمان، الأردن.

الهداوي، فهمي خليفة. القطاونة، نشأت أحمد. (2004). "تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي. دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوبية الأردنية"، المجلة العربية للإدارة، عمان، الأردن، 24 (2) ، 52-77.

فهمي، أمين فارق (2004): المدخل المنظومي وإدارة التغيير. مجلة مستقبل التربية العربية، مصر، 10 (35)، 377-380.

القثامي، امل بنت مسحل (2013). تأصيل إدارة التغيير، المجلة العربية للعلوم الاجتماعية، 3(1): 341-382.

القحطاني، محمد زيد الفحيلة. (2019). واقع تطبيق مديري المدارس الثانوية لإدارة التغيير في محافظتي حوطة بني تميم والحريق، مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، جمهورية مصر العربية، 19(4): 311-376.

الداوي، سعيد عمر (2015). درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظة عمان لسلوك النفاق الأخلاقي وعلاقته بمستوى الثقة التّنظيمية السائدة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان.

محمد، جمال عبد الله. (2014). ادارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار المعترز، عمان، الأردن.

محمد، صبري (2015). إدارة التغيير وإرادة التغيير. الجهاز المركزي المصري للتنظيم والإدارة، 32(148)، 46-48، القاهرة، مصر.

مرزوق، ابتسام. (2006). فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

المرشد، منى عبد الهادي. (2014). الثقة التَّظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري، دراسة تطبيقية، (رسالة جامعية غير منشورة)، جامع نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

المطوع، عمر سالم. (2011). المناخ التنظيمي ودوره في تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر العاملين في إمارة منطقة المدينة المنورة"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

المعاينة، عادل. واندرأوس، رامي (2009): الإدارة بالثقة والتمكين مدخل لتطوير المؤسسات، ط1، عالم الكتب للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

مفلح، حكمت محمد. (2010). تحليل العلاقة بين الثقة التَّظيمية والالتزام التنظيمي-دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، (83).

ملحم، يحيى سليم. (2009). التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.

المنسي، عبدالحميد (2009). "أثر الثقة التنظيمية على مراحل العملية الابتكارية للمرؤوسين، بالتطبيق على الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة المنصورة، مصر.

نوح، هوزن بنت محمد. (2011). **الثقة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمات بمدينة مكة المكرمة**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

هاشم، صبحيه قاسم، والعايدي، علي رزاق جواد. (2010). **أثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازنة - دراسة تطبيقية في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية في الكوفة**، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 12(1)، 41-61.

الهبيل، احمد عيسى احمد (2008). **واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية - غزة.

وصوص، ديمة محمد (2006). **درجة ممارسة إدارة التغيير لدى القادة الإداريين في مديريات التربية والتعليم التابعة لإقليم الشمال في الأردن والصعوبات التي تواجهها**. (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

وزارة التربية والتعليم. (2017). **الكتاب الاحصائي السنوي**، رام الله، فلسطين.

- AL-Abrowa, H., Ardakani, M., Harooni, A., & Pour, H. (2013). The Relationship between Organizational Trust and Organizational Justice Components and Their Role in Job Involvement in Education. **International Journal of Management Academy**, 1 (1): 25-41.
- Albrecht, Simon and Travaglione, Anthony, (2003). "Trust in Public Sector Senior management". **The International Journal of Human Management**. 14(1): 76-92.
- Altinkurt, Y & Yalmaz, K. (2012). Relationship between the school administrators power sources and teachers organizational trust levels in Turkey. **Journal of Management Development**, 31(1): 58-70.
- Casey, J., B. (2015). **How to Build Trust**. Retrieved 12, 2021, from: <http://www.wikihow.com/Build-Trust>.
- Dabney, J. (2008). **The presence of relational trust between a principal And teachers in an urban elementary school**. Retrieved from Ohio LINK ETD Center.
- Daniels, M. (2002). Managing Change at Victoria Secondary Colleges, **The Humanities and social sciences**, 55(7): 6.
- Demirm, K. (2015). The Effect of Organizational Trust on the Culture of Theater Leadership in Primary Schools". **Educational Sciences: Theory & Practice**, 15(3): 621-634.
- Dursun, E. (2015). The relation between organizational trust, organizational support and organizational commitment. **African Journal of Business Management**. 9(4): 134- 156.
- Harrison, Charles. (2010). **The Self- Aware Organization: A Metacognitive Approach to change Management in a small Rural School**. Doctoral Dissertations. Pro Quest LLC, E.D. Dissertation, University of Phoenix, ED 521577, ERIC.

- Lichtenberger, R. (2008). **Organizational change in one Saskatchewan public school Division**", Master Thesis, University of Saskatchewan.
- Lau, W. Keung, J. (2010). **Empowerment of Non-Academic Personnel in Higher Education: Exploring Associations with Perceived Organizational Support for Innovation and Organizational**, (Unpublished Doctoral Dissertation), The University of Iowa, 173.
- Luhmann, N. (1979). **"Trust and power"**:Wiley,Chichester, New York.
- Mcafee, Ashley, K. (2015). **The predictive relationship between teacher burnout and resistance to change.**
- Noonan, B.; Walker, K. & Kutsyuruba, B. (2008). "Trust in the contemporary principal ship".**Canadian Journal of Educational Administration and Policy**,(85):1-17.
- Pillai, R.; Williams, E. & Tan, J. (2001). Are the scales tipped in favor of procedural or distributive justice? An investigation of the U.S. India, Germany and Hong Kong (China). **International Journal of Conflict Management**, 12(4): 312-332.
129. Portis, Carrie; Garcia, Mary (2007). The Superintendent as Change Leader, Journal Articles, **American Association of School Administrators**, 64(3): 18.
- Rawlins, B. (2008): "Measuring the relationship between organizational transparency and employee trust". **Public Relations Journal** 2(2)1-21.
- Roeber, Richard. (2008). **the organization in a changing environment**, (Addison- Wesley Co.).
- Robbins, S. P. and Coulter, M., (2013). **"Management"**, 8th Edition, Prentice-Hall New.
- Robbins, S.P. (2005). **" Organizational Behavior"** 9th ed. (New Delhi: Prentice- Hal of India private Limited).

- Strebtpaul, I., (2006). Why Employees resist change, **American Journal of Human Ecology**, 2(1): 7-15.
- Starter, K. (2005). The Effect of Supervisors Trust to Subordinates and Their Organization on Job Satisfaction and Organizational International Commitment", **Journal of Leadership Studies**, (1)I.
- Tasdan, Murat and Yalcin, Tugba, (2014). Relationship between Primary School Teachers' Perceived Social Support and Organizational Trust Level", **Educational Sciences**, 10(4): 2609-2620.
- Uzun, Tevfik. (2020). Relationships between Power Distance, Organizational Commitment, and Trust in Schools, **Educational Policy Analysis and Strategic Research**, 15(3).
- Yilmaz, Abdullah (2009). A Theoretical Analyze on the Concept of Trust in Organizational Life. **European Journal of Social Sciences**, 1(5): 242.
- Yilmaz, Kursad (2008). The Relationship between Organizational Trust and Organizational Commitment in Turkish Primary Schools. **Journal of Applied Sciences**, 1(85): 5592- 5599
- Zeinabadia ‘H. & Rastegarpourb ‘H. (2010). " Factors affecting teacher trust in principal": testing the effect of transformational leadership and procedural justice. **Procardia Social and Behavioral Sciences**, (5): 1004–1008.

الملاحق

ملحق الدراسة رقم (1): أداة الدراسة (النسخة النهائية)

ملحق الدراسة رقم (2): أداة الدراسة (النسخة الأولية - جاهزة للتحكيم)

ملحق الدراسة رقم (3): قائمة المحكمين

ملحق الدراسة رقم (4): أداة الدراسة بعد إجراء فحص الخصائص السيكومترية

ملحق الدراسة رقم (5): كتاب تسهيل المهمة

ملحق الدراسة رقم (1): اداة الدراسة (النسخة النهائية)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

جامعة القدس المفتوحة



عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

برنامج الإدارة والإشراف التربوي

استبانة

حضرة المعلم/ة.....المحترم/ة

تقوم الباحثة بدراسة تحت عنوان

"الثقة التنظيمية وعلاقتها بإدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة

الخليل من وجهة نظر المعلمين"

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والإشراف التربوي في جامعة القدس المفتوحة، ولتحقيق أغراض الدراسة قامت الباحثة بإعداد هذه الاستبانة بناءً على ما جاء في الإطار النظري للدراسة الحالية والأبحاث والدراسات السابقة. لذا يرجى من حضرتكم التكرم بالإجابة عن فقراتها، علماً بأن البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم التعامل معها بموضوعية وأمانة وسرية تامة.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحثة: كفاح محمود النواجعة

القسم الأول-البيانات الشخصية

يتكوّن القسم الأول من المعلومات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وهي: (النوع الاجتماعي،

والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في التعليم، والمديرية)، والمطلوب وضع إشارة (X) في المكان

المخصّص الذي يتناسب معك.

		أنثى	ذكر	النوع الاجتماعي	-1
	ماجستير فأعلى	بكالوريوس	دبلوم	المؤهل العلمي	-2
	أكثر من (10) سنوات	من (5-10) سنوات	أقل من (5) سنوات	عدد سنوات الخبرة في التعليم	-3
يطا	جنوب الخليل	الخليل	شمال الخليل	المديرية	-4

القِسْمُ الثَّانِي: مجالاتُ الدِّراسةِ ومحاوِرُها.

المحورُ الأوَّلُ-الثِّقَةُ التَّنْظِيمِيَّةُ

يُرجى وَضْعُ إشارةِ (X) في المكانِ المخصَّصِ الَّذِي يُعبِّرُ عن رأيِكُمْ فيما يتعلَّقُ بواقعِ الثِّقَةِ التَّنْظِيمِيَّةِ:

المجالُ الأوَّلُ: الثِّقَةُ بِمديرِ المدرسةِ						
الرقم	الفقرة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
1	يعزِّزُ المديرُ العلاقاتَ الإنسانيَّةَ بينَ المعلمينَ.					
2	يشركُ المديرُ المعلمينَ في اتِّخاذِ القراراتِ.					
3	يقيِّمُ المديرُ المعلمينَ بموضوعيَّةٍ.					
4	يشجِّعُ المديرُ النُّموَّ المهنيَّ للمعلمينَ.					
5	يُطلِّعُ المديرُ المعلمينَ على معلوماتِ العملِ.					
6	يُنمِّيُ المديرُ الرِّقابةَ الدَّائِيةَ لدى المعلمينَ.					
7	يثقُ المديرُ بقدراتِ المعلمينَ.					
8	يشجِّعُ المديرُ مبادراتِ المعلمينَ لتطويرِ العملِ.					
المجالُ الثَّانِي: الثِّقَةُ بالزملاءِ						
الرقم	الفقرة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
1	يتمَّ تبادلُ الخبراتِ بينَ الزملاءِ دونَ حساسيَّةٍ.					
2	يُحافظُ زميلي على أسرارِ العملِ وخصوصيَّتهِ.					
3	أُطلِّعُ زميلي على تقاريرِ السنويَّةِ.					
4	أُطلِّعُ زميلي على مشكلاتي الاجتماعيَّةِ.					
5	أُطلِّعُ زملائي على مشاكلي الصحيَّةِ.					
6	أثقُ بزملائي ولا أعاملهم بحذرٍ.					
7	أفوضُ الزملاءَ لاتِّخاذِ قراراتِ العملِ عنيّ.					
8	يجيبُ زملائي عن أسئلةِ العملِ بأمانةٍ وصدقٍ.					

المجال الثالث: الثقة بالمؤسسة (وزارة التربية والتعليم)

الرقم	الفقرة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
1	توفر وزارة التربية فرص النمو المهني بعدالة.					
2	تتوفر النزاهة في الترقيات والمكافآت.					
3	أشارك في صنع القرارات في وزارة التربية.					
4	أثق بالية العمل في وزارة التربية والتعليم.					
5	الأهداف التي تحددها الوزارة واقعية.					
6	تتفق أهدافي مع أهداف وزارة التربية.					
7	تهتم وزارة التربية بمشكلات المعلمين.					
8	تتخذ وزارة التربية وعودها للمعلمين.					

المجال الرابع: الثقة بالمشرف التربوي

الرقم	الفقرة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
1	يعامل المشرف المعلمين باحترام.					
2	يعدل المشرف في معاملته بين المعلمين.					
3	يعزز المشرف نقاط القوة لدى المعلمين.					
4	يهتم المشرف التربوي بمشكلات المعلمين.					
5	المشرف مؤهل لتقديم الدعم المناسب للمعلمين.					
6	يثق المشرف بقدرة المعلمين في إنجاز أعمالهم.					
7	يزود المشرف المعلمين بالمهارات اللازمة لعملهم.					
8	يتمتع المشرف التربوي بالكفايات المناسبة.					

المحور الثاني-إدارة التغيير.

أرجو التكرم بتحديد درجة موافقتكم على إدارة التغيير في ضوء واقع الثقة التنظيمية في المدرسة بوضع إشارة (X) في المكان المخصص.

المجال الأول: بناء الرؤية المستقبلية للمدرسة.						
الرقم	الفقرة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
1	يشخص المدير واقع المدرسة الحالي بدقة.					
2	يحدّد المدير القيم الموجهة لسلوك المعلمين والطلّبة.					
3	يصوغ المدير رؤية واضحة لمستقبل المدرسة.					
4	يصوغ المدير رؤية واقعية قابلة للتطبيق.					
5	يشرك المدير المعلمين في بناء رؤية المدرسة.					
6	يحدّد المدير نوع التغيير الذي تحتاجه المدرسة.					
7	يوظّف المدير خبرات العاملين لتحقيق الرؤية.					
8	يحدّد المدير إمكانات المدرسة ومدى تناسبها مع الرؤية.					

المجال الثاني: بناء الخطة الاستراتيجية لإدارة التغيير.						
الرقم	الفقرة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
1	يحدّد المدير نقاط القوة والضعف.					
2	يحدّد المدير المخاطر والتّهديدات.					
3	توضع خطة تتفق مع رسالة المدرسة ورؤيتها.					
4	يُشركُ المدير المعلمين في بناء الخطة الاستراتيجية.					

					5	يتمّ التخلّص من السلوكيات المقاومة للتغيير تدريجيًا.
					6	توضّع أهداف موضوعيّة وقابلة للتّحقيق.
					7	تحدّد وسائل تحقيق الأهداف الواردة في الخطّة.
					8	توفّر الموارد اللازمة لتنفيذ الخطّة وتحديدها.

المجال الثالث: تحفيز المدير العاملين لإدارة التغيير.

الرقم	الفقرة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
1	يستخدم المدير أساليب فعّالة للتأثير في سلوك المعلمين.					
2	يطبّق المدير أساليب عصريّة بهدف تحقيق التغيير.					
3	يشرح المدير طريقة التغيير ويبيّن كيفيّةها.					
4	يفوض المدير الصّلاحيات للمعلمين؛ لتمكينهم من التغيير.					
5	يسمح المدير للمعلمين تقديم المبادرات والأفكار الجديدة.					
6	يشرك المدير المعلمين في عمليّة صنع القرار.					
7	يوزع المدير المهام على المعلمين وفقاً لقدراتهم.					
8	يتقبّل المدير أفكار المعلمين الجديدة ويناقشها معهم.					

ملحق الدراسة رقم (2): أداة الدراسة (النسخة الأولى - جاهزة للتحكيم)

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

برنامج الإدارة والإشراف التربوي

استبانة

حضرة المعلم/ة.....المحترم/ة

تقوم الباحثة بدراسة تحت عنوان

" الثقة التنظيمية وعلاقتها بإدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين "

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والإشراف التربوي من جامعة القدس المفتوحة، ولتحقيق أغراض الدراسة قامت الباحثة بإعداد هذه الاستبانة بناء على ما جاء في الإطار النظري للدراسة الحالية والأبحاث والدراسات السابقة. لذا يرجى التكرم بالإجابة عن فقراتها، علماً أن البيانات هي لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم التعامل معها بموضوعية وأمانة وسرية تامة.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحثة: كفاح محمود النواجعة

القسم الأول: البيانات الشخصية

يتكون القسم الأول من المعلومات المتعلقة بمتغيرات الدراسة (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في التعليم، المديرية) والمطلوب وضع إشارة (X) في المكان المخصص الذي

يتناسب معك.

		أنثى	ذكر	النوع الاجتماعي	-1
	ماجستير فأعلى	بكالوريوس	دبلوم	المؤهل العلمي	-2
	أكثر من (10) سنوات	من (5-10) سنوات	أقل من (5) سنوات	عدد سنوات الخبرة في التعليم	-3
يطا	جنوب الخليل	الخليل	شمال الخليل	المديرية	-4

القسم الثاني: مجالات الدراسة ومحاورها

المحور الأول: الثقة التنظيمية

يرجى وضع إشارة (X) في المكان المخصص الذي يعبر عن رأيكم فيما يتعلق بواقع الثقة التنظيمية:

المجال الأول: الثقة في مدير المدرسة						
الرقم	الفقرة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
1	يعزز العلاقات الإنسانية بين المعلمين					
2	يطبق العدالة في توزيع المهام والموارد					
3	موضوعي في كتابة التقارير السنوية					
4	يشجع النمو المهني لمعلمين					
5	يطلع المعلمين على معلومات العمل بشفافية					
6	ينمي الرقابة الذاتية لدى المعلمين					
7	يثق بقدرات المعلمين					
8	يشرك المعلمين في اتخاذ القرارات					
9	يشجع مبادرات المعلمين لتطوير العمل					
10	يدافع عن حقوق المعلمين					
المجال الثاني: الثقة في الزملاء						
الرقم	الفقرة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
1	يتم تبادل الخبرات بين الزملاء دون حساسية					
2	زميلي يحافظ على اسرار العمل وخصوصيته					
3	اطلع زميلي على تقارير السنوية					
4	اطلع زميلي على مشاكلي الاجتماعية					
5	اطلع زملائي على مشاكلي الصحية					
6	اثق بزملائي ولا اعاملهم بحذر					
7	افوض زملائي باتخاذ القرارات عني					
8	اصارح زميلي بشعوري تجاهه					

المحور الثاني: إدارة التغيير

أرجو التكرم وتحديد درجة موافقتكم على إدارة التغيير في ضوء واقع الثقة التنظيمية في المدرسة بوضع إشارة (X) في المكان المخصص.

المجال الأول: بناء الرؤية المستقبلية للمدرسة						
الرقم	الفقرة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
1	يشخص المدير واقع المدرسة الحالي بدقة					
2	يحدد القيم الموجهة لسلوك المعلمين والطلبة					
3	يصوغ المدير رؤية واضحة لمستقبل المدرسة.					
4	يصوغ مدير المدرسة رؤية واقعية قابلة للتطبيق.					
5	يشرك المعلمين في بناء رؤية المدرسة.					
6	يحدد نوع التغيير الذي تحتاجه المدرسة.					
7	يوظف خبرات العاملين لتحقيق الرؤية.					
8	يحدد إمكانات المدرسة ومدى تناسبها مع الرؤية					
9	يوفر بيئة عمل تساعد على تحقيق الرؤية					
10	يعزز الشعور بالفخر حول الرؤية					
11	يقوم الرؤية باستمرار ويقدم تغذية راجعة.					
12	يوجه موارد المدرسة نحو تحقيق الرؤية					

المجال الثاني: بناء الخطة الاستراتيجية لإدارة التغيير						
الرقم	الفقرة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
1	يحدد مدير المدرسة نقاط القوة والضعف					
2	يحدد مدير المدرسة المخاطر والتهديدات					
3	توضع خطة تتفق مع رسالة ورؤية المدرسة.					
4	يشرك المعلمين في بناء الخطة الاستراتيجية					

					5	تحدد اهداف الخطة بمشاركة المعلمين.
					6	توضع اهداف موضوعية وقابلة للتحقيق
					7	تحدد وسائل تحقيق الأهداف الواردة في الخطة
					8	توفر الموارد اللازمة لتنفيذ الخطة ويحددها
					9	تقدم التوعية المناسبة عن الخطة الاستراتيجية
					10	يتم التخلص من السلوكيات المقاومة للتغيير تدريجياً
					11	تنشر ثقافة التغيير وتوضح اهميته بين المعلمين
					12	تستخدم وسائل الاعلام التربوي لتعزيز الثقافة الداعمة للتغيير

المجال الثالث: قيادة التغيير وتحفيز العاملين						
الرقم	الفقرة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
-1	يتواصل مدير المدرسة مع المعلمين باستمرار					
2	يوضح أسباب التغيير					
3	ويشرح طريقة التغيير ويبين كفيته.					
4	يحدد المعايير المطلوبة في كل عمل ينفذه					
5	يخترم وجهة نظر المعلمين المقاومين للتغيير					
6	يشرك المعلمين في عملية صنع القرار					
7	يشعر العاملون بتوقع مستويات أداء عالية					
8	يمنع المعلمين الثقة ويشركهم في صنع القرار.					
9	يرفع الروح المعنوية من خلال نظام مكافآت.					
10	يتقبل أخطاء العاملين اثناء عملية التغيير					
11	يقدم للعاملين تغذية راجعة بصورة مستمرة					
12	يتقبل أفكار المعلمين الجديدة ويناقشها معهم.					

ملحق الدراسة رقم (3): قائمة المحكمين

الرقم	اسم المحكم	الرتبة العلمية	الجامعة	التخصص
1	أ.د محمود أبو سمرة	أستاذ	جامعة القدس	إدارة تربوية
2	أ.د محمد احمد شاهين	أستاذ	القدس المفتوحة	ارشاد نفسي وتربوي
3	د. جعفر أبو صاع	أستاذ مشارك	جامعة فلسطين التقنية خضوري	إدارة تربوية
4	د. جمال محمد بحيص	أستاذ مشارك	القدس المفتوحة	إدارة وتخطيط تربوي
6	د. كمال خليل مخامرة	أستاذ مشارك	جامعة الخليل	إدارة تعليمية
7	د. نبيل جبرين الجندي	أستاذ مشارك	جامعة الخليل	علم النفس التربوي
8	د. ابراهيم أبو عقيل	أستاذ مشارك	جامعة الخليل	أساليب تدريس
9	د. ابراهيم المصري	أستاذ مساعد	جامعة الخليل	ارشاد نفسي وتربوي
10	د. معن مناصرة	أستاذ مساعد	جامعة الخليل	أصول تربية
11	د. مروان وليد المصري	أستاذ مساعد	جامعة القدس المفتوحة	إدارة تربوية

ملحق الدراسة رقم (4): أداة الدراسة بعد اجراء فحص الخصائص السيكومترية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

جامعة القدس المفتوحة



عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

برنامج الإدارة والإشراف التربوي

استبانة

حضرة المعلم/ة.....المحترم/ة

تقوم الباحثة بدراسة تحت عنوان

"الثقة التنظيمية وعلاقتها بإدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة

الخليل من وجهة نظر المعلمين"

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والإشراف التربوي في جامعة القدس المفتوحة، ولتحقيق أغراض الدراسة قامت الباحثة بإعداد هذه الاستبانة بناءً على ما جاء في الإطار النظري للدراسة الحالية والأبحاث والدراسات السابقة. لذا يرجى من حضرتكم التكرم بالإجابة عن فقراتها، علماً بأن البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم التعامل معها بموضوعية وأمانة وسرية تامة.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحثة:

كفاح محمود النواجعة

القسم الأول-البيانات الشخصية

يتكوّن القسم الأول من المعلومات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وهي: (النوع الاجتماعي،

والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في التعليم، والمديرية)، والمطلوب وضع إشارة (X) في المكان

المخصّص الذي يتناسب معك.

		أنثى	ذكر	النوع الاجتماعي	-1
	ماجستير فأعلى	بكالوريوس	دبلوم	المؤهل العلمي	-2
	أكثر من (10) سنوات	من (5-10) سنوات	أقل من (5) سنوات	عدد سنوات الخبرة في التعليم	-3
يطا	جنوب الخليل	الخليل	شمال الخليل	المديرية	-4

القِسْمُ الثَّانِي: مجالات الدِّراسة ومحاوَرُهَا.

المحورُ الأوَّل-الثِّقَةُ التَّنْظِيمِيَّة

يُرجى وَضْعُ إشارة (X) في المكانِ المخصَّصِ الَّذِي يُعبَّرُ عن رأيِكُمْ فيما يتعلَّقُ بواقعِ الثِّقَةِ التَّنْظِيمِيَّة:

المجالُ الأوَّل: الثِّقَةُ بمديرِ المدرسة						
الرقم	الفقرة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
1	يعزِّزُ المديرُ العلاقاتَ الإنسانيَّةَ بينَ المعلمينَ.					
2	يشركُ المديرُ المعلمينَ في اتِّخاذِ القراراتِ.					
3	يقيِّمُ المديرُ المعلمينَ بموضوعيَّةٍ.					
4	يشجِّعُ المديرُ النُّمُوَّ المهنيَّ للمعلمينَ.					
5	يُطلِّعُ المديرُ المعلمينَ على معلوماتِ العملِ.					
6	يُنمِّيُ المديرُ الرِّقَابَةَ الذاتِيَّةَ لدى المعلمينَ.					
7	يثقُ المديرُ بقدراتِ المعلمينَ.					
8	يشجِّعُ المديرُ مبادراتِ المعلمينَ لتطويرِ العملِ.					
المجالُ الثاني: الثِّقَةُ بالزملاءِ						
الرقم	الفقرة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
1	يتمُّ تبادلُ الخبراتِ بينَ الزملاءِ دونَ حساسيَّةٍ.					
2	يُحافظُ زميلي على أسرارِ العملِ وخصوميَّتهِ.					
3	أُطلِّعُ زميلي على تقاريرِ السنويَّةِ.					
4	أُطلِّعُ زميلي على مشكلاتي الاجتماعيَّةِ.					
5	أُطلِّعُ زملائي على مشاكلي الصحيَّةِ.					
6	أثقُّ بزملائي ولا أعاملهم بحذرٍ.					
7	أفوضُ الزملاءَ لاتِّخاذِ قراراتِ العملِ عني.					
8	يجيبُ زملائي عن أسئلةِ العملِ بأمانةٍ وصدقٍ.					

المجال الثالث: الثقة بالمؤسسة (وزارة التربية والتعليم)

الرقم	الفقرة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
1	توفّر وزارة التربية فرص النمو المهني بعدالة.					
2	تتوفّر النزاهة في الترقيات والمكافآت.					
3	أشارك في صنع القرارات في وزارة التربية.					
4	أثق بالية العمل في وزارة التربية والتعليم.					
5	الأهداف التي تحددها الوزارة واقعية.					
6	تتفق أهدافي مع أهداف وزارة التربية.					
7	تهتم وزارة التربية بمشكلات المعلمين.					
8	تنفذ وزارة التربية وعودها للمعلمين.					

المجال الرابع: الثقة بالمشرف التربوي

الرقم	الفقرة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
1	يعامل المشرف المعلمين باحترام.					
2	يعدل المشرف في معاملته بين المعلمين.					
3	يعزّز المشرف نقاط القوة لدى المعلمين.					
4	يهتم المشرف التربوي بمشكلات المعلمين.					
5	المشرف مؤهّل لتقديم الدعم المناسب للمعلمين.					
6	يثق المشرف بقدرة المعلمين في إنجاز أعمالهم.					
7	يزوّد المشرف المعلمين بالمهارات اللازمة لعملهم.					
8	يتمتع المشرف التربوي بالكفايات المناسبة.					

المحور الثاني-إدارة التغيير.

أرجو التكرم بتحديد درجة موافقتكم على إدارة التغيير في ضوء واقع الثقة التنظيمية في المدرسة بوضع إشارة (X) في المكان المخصص.

المجال الأول: بناء الرؤية المستقبلية للمدرسة.					
الرقم	الفقرة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة جداً
1	يشخص المدير واقع المدرسة الحالي بدقة.				
2	يحدّد المدير القيم الموجهة لسلوك المعلمين والطلبة.				
3	يصوغ المدير رؤية واضحة لمستقبل المدرسة.				
4	يصوغ المدير رؤية واقعية قابلة للتطبيق.				
5	يشرك المدير المعلمين في بناء رؤية المدرسة.				
6	يحدّد المدير نوع التغيير الذي تحتاجه المدرسة.				
7	يوظّف المدير خبرات العاملين لتحقيق الرؤية.				
8	يحدّد المدير إمكانات المدرسة ومدى تناسبها مع الرؤية.				

المجال الثاني: بناء الخطة الاستراتيجية لإدارة التغيير.

الرقم	الفقرة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة جداً
1	يحدّد المدير نقاط القوة والضعف.				
2	يحدّد المدير المخاطر والتحديات.				
3	توضع خطة تتفق مع رسالة المدرسة ورؤيتها.				
4	يُشرك المدير المعلمين في بناء الخطة الاستراتيجية.				
5	يتمّ التخلّص من السلوكيات المقاومة للتغيير تدريجياً.				
6	توضع أهداف موضوعية وقابلة للتحقيق.				
7	تُحدّد وسائل تحقيق الأهداف الواردة في الخطة.				
8	تُوفّر الموارد اللازمة لتنفيذ الخطة وتحديدها.				

المجال الثالث: تحفيز المدير العاملين لإدارة التغيير.

الرقم	الفقرة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
1	يستخدم المدير أساليب فعالة للتأثير في سلوك المعلمين.					
2	يطبق المدير أساليب عصرية بهدف تحقيق التغيير.					
3	يشرح المدير طريقة التغيير ويبيّن كيفيتها.					
4	يفوض المدير الصلاحيات للمعلمين؛ لتمكينهم من التغيير.					
5	يسمح المدير للمعلمين تقديم المبادرات والأفكار الجديدة.					
6	يشرك المدير المعلمين في عملية صنع القرار.					
7	يوزع المدير المهام على المعلمين وفقاً لقدراتهم.					
8	يتقبل المدير أفكار المعلمين الجديدة ويناقشها معهم.					

ملحق الدراسة رقم (5): كتاب تسهيل المهمة

<p>Al-Quds Open University Academic Affairs Deanship of Graduate Studies Ramallah - P.O.Box 1804 - Postcode: P6058238 Tel: 02/2976240 - 02/2956073 Fax: 02/2963738 Email: fgs@qou.edu</p>		<p>جامعة القدس المفتوحة الشؤون الأكاديمية عمادة الدراسات العليا رام الله - ص.ب 1804 - الرمز البريدي: P6058238 هاتف: 02/2956073 - 02/2976240 فاكس: 02/2963738 بريد الكتروني: fgs@qou.edu</p>
--	---	--

الرقم: ع. د. ع / 22/2178

التاريخ: 2022/09 /3

حضرة د. محمد مطر المحترم
مدير مركز البحث والتطوير التربوي/ وزارة التربية والتعليم

تحية طيبة وبعد،

تسهيل مهمة

تهديكم عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة القدس المفتوحة أطيب التحيات، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه تقوم الطالبة (كفاح محمود إبراهيم نواجعة)، بإعداد رسالة ماجستير في تخصص "الإدارة والإشراف التربوي" بعنوان: (الثقة التنظيمية وعلاقتها بإدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين) وعليه أمل من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة في الحصول على المعلومات وإعداد رسالتها والحصول على المعلومات اللازمة لتوزيع أدوات الدراسة على فئة المعلمين المدارس الحكومية في محافظة الخليل، شاكرين لكم حسن تعاونكم في خدمة البحث العلمي ومعالجة قضايا مجتمعنا الفلسطيني.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،

أ. د. محمد شاهين
عميد الدراسات العليا



نسخة:

• الملف.



الرقم: و ت / ٦٠١ / ٢٨ / ٢٠٢٢ م
التاريخ: 2022/09/28 م

لمن يهمه الأمر

" تسهيل مهمة باحثة "

يهديك مركز البحث والتطوير التربوي أطيب تحية، ويرجو منكم التكرم بتسهيل مهمة الباحثة:

" كفاح محمود ابراهيم نواجعة "

من جامعة القدس المفتوحة للحصول على المعلومات اللازمة لإعداد دراسة بعنوان:

" الثقة التنظيمية وعلاقتها بإدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر

المعلمين "

ملاحظات:

- تتضمن الدراسة تطبيق استبانة على عينة من معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في مديريات التربية (الخليل، شمال الخليل، جنوب الخليل، يطا).
- الاستجابة على الأدوات البحثية من قبل عينة المبحوثين طوعية.
- يتم تطبيق أدوات البحث عبر النماذج المحوسبة دون تواصل وجاهي مع المبحوثين.
- نرفق للباحثة عبر الايميل اطار مدارس مديريات العينة للتواصل عبر الايميل مع مدراء المدارس برابط الأداة البحثية المحوسب.

مع الاحترام،،

د. محمد مطر
/مدير عام مركز البحث والتطوير التربوي



نسخة: عطوفة وكيل الوزارة المحترم.

عطوفة الوكيل المساعد للشؤون التعليمية المحترم.

السادة مدراء عاميين التربية والتعليم في المديريات (الخليل، شمال الخليل، جنوب الخليل، يطا) المحترمين.

د. تيسير ابو ساكور/ المحترم/ المشرف على الدراسة- بريد الكتروني tabusakour@gou.edu

Tel (+ 970-562-501092) E-mail (ncerd@moe.edu.ps)