

The Extent to which Public School's Principals' in the Directorate of Ramallah and Al-Bireh Practice and Manage Change within a Conversational Culture from the Teachers' Point of View

Co-Prof. Sahar Said Marbou*¹, Asst-Prof. Nabil Suleiman Rummaneh¹

¹ University College for Educational Sciences | UNRWA | Palestine

Received:

17/01/2023

Revised:

28/01/2023

Accepted:

11/02/2023

Published:

30/05/2023

* Corresponding author:

smarbou@yahoo.com

Citation: Marbou, S. S.,

& Rummaneh, N. S.

(2023). The Extent to

which Public School's

Principals' in the

Directorate of Ramallah

and Al-Bireh Practice and

Manage Change within a

Conversational Culture

from the Teachers' Point of

View. *Journal of*

Educational and

Psychological Sciences,

7(19),1 – 26.

<https://doi.org/10.26389/AJSRP.B170123>

2023 © AJSRP • National

Research Center, Palestine,

all rights reserved.

• Open Access



This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) [license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

Abstract: The study aimed to identify the extent to which public school principals in the Directorate of Ramallah and Al-Bireh practice and manage change in the light of a conversational culture from the point of view of teachers. The researchers used the analytical descriptive approach, and a questionnaire was prepared of (70) statements distributed on two axes, and (8) domains were applied to a sample of (103) male and female teachers, who were selected using the random stratified method. The dialogue from the teachers' point of view got an overall average of (3.71 out of 5), that is, with a high degree. At the domain level; The field of participation in decision-making received the highest average (3.76), then team leadership (3.71), thirdly meeting management (3.69), fourth negotiation management (3.67), all with a (significant) degree, (big). At the level of domains, communication got the highest average (3.76), then assessment of the situation (3.73), third negotiation and persuasion (3.72), fourth trust (3.70), all of them with a (significant) degree. The results also showed that there were no statistically significant differences between the teachers' viewpoints due to the variables (gender, educational qualification, and years of service). A set of recommendations and proposals are submitted by the researchers based on the results.

Keywords: Change Management, Directorate of Education, Conversational Culture.

درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في مديرية رام الله والبيرة لإدارة التغيير في ضوء ثقافة الحوار من وجهة نظر المعلمين

الأستاذ المشارك / سحر سعيد مربع*¹، الأستاذ المساعد / نبيل سليمان رمانة¹

¹ الكلية الجامعية للعلوم التربوية | وكالة الغوث الدولية | فلسطين

المستخلص: هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في مديرية رام الله والبيرة لإدارة التغيير في ضوء ثقافة الحوار من وجهة نظر المعلمين. وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتم إعداد استبانة من (70) عبارة، موزعة على محورين، و(8) مجالات، طبقت على عينة مكونة من (103) من المعلمين والمعلمات، تم اختيارهم بالطريقة الطباقية العشوائية، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة إدارة التغيير في ضوء ثقافة الحوار من وجهة نظر المعلمين، حصلت على متوسط كلي (3.71 من 5) أي بدرجة كبيرة، وعلى مستوى المجالات؛ حصل مجال المشاركة في صنع القرار على أعلى متوسط (3.76) ثم قيادة الفريق (3.71) وثالثا إدارة الاجتماعات (3.69) ورابعا إدارة التفاوض (3.67) وجميعها بدرجة (كبيرة)، فيما حصل محور ثقافة الحوار على متوسط كلي (3.73) من (5) بدرجة (كبيرة) وعلى مستوى المجالات حصل التواصل على أعلى متوسط (3.76)، ثم تقييم الموقف (3.73)، وثالثا التفاوض والاقناع (3.72)، ورابعا الثقة (3.70)، وجميعها بدرجة (كبيرة)، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر المعلمين تعزى إلى متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة)، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية مقبولة دالة إحصائياً بين إدارة التغيير في ضوء ثقافة الحوار من وجهة نظر المعلمين، وفي ضوء النتائج قدم الباحثان مجموعة من التوصيات والمقترحات.

الكلمات المفتاحية: إدارة التغيير، مديرية التربية والتعليم، ثقافة الحوار.

المقدمة.

تتسم بيئة اليوم بالحركة والديناميكية والتغيير المستمر في مختلف مناحي الحياة الإنسانية، وتتأثر المنظمات التعليمية بهذه التغيرات، والأمر يحتم تحقيق التوافق والتكيف بين البيئة بما فيها من متغيرات، وبين المنظمة إذا أرادت الحياة والبقاء والنمو والاستقرار. وتعتمد فاعلية الإداري بشكل أساسي على فاعليته في التغيير. وتعدّ إدارة التغيير عملية ليست بالبسيطة. حيث يتطلب ذلك عمليات تطوير وتغيير من المنظمة بتوازن مع أحداث البيئة، وتحقيق درجة من التوازن بين الحاجة إلى التكيف والابتكار من جهة، والحاجة إلى الاستقرار من جهة أخرى، وهذا يتطلب جهداً منظماً، ومخططاً له بدقة، ويتطلب توافر قيادات من ذوي الخبرات والكفاءات والمهارات المتميزة، التي تتميز بصفات التغيير بفعالية، تؤهلهم لقيادته وإدارته وتنفيذه، وتخلق الدافع لإحداثه، وتركز قيادة التغيير على جانبين رئيسيين هما: الجانب التنظيمي، وذلك من خلال إعادة بناء المنظومة، والجانب الثقافي والانفعالي، الذي يتضمن إحداث التغييرات في القيم، والدوافع، والمهارات (قنديل: 2010، 179). وتتميز الإدارة الديمقراطية بالإيمان بالحوار المشترك مع العاملين في المنظمة لمعالجة المشكلات؛ مما يبنى العلاقات الإنسانية، ويوفر جوّاً اجتماعياً يشعر كل فرد بالانتماء، ما يدفع العاملين إلى إطلاق طاقاتهم، وقدراتهم بطريقة حوارية تربوية، تشارك في إيجاد بيئة تعليمية ناجحة.

وتعدّ إدارة التغيير مهارةً مستجدةً في المنظمات التعليمية، وعملاً متواصلًا لا يتوقف عند حدّ معين، ويحتاج إلى براعة وقوة إدارة، وقدرة على المشاركة، والإبداع، والتركيز على رأس المال البشري، واستثماره وتدريبه، وإعادة تدريبه، وتطوير مهارات جديدة في جوّ قائم على الاحترام، وتقبل الآراء، والثقة المتبادلة (الحريري، 2011، 67). ويعمل التغيير على تفجير الطاقات، وتنمية الدوافع نحو الارتقاء، كما يساعد في القضاء على الملل والروتين، ويدفع إلى مواكبة التطورات، ويعمل على زيادة القدرة على التكيف، والانسجام مع متغيرات العصر، والوصول إلى أعلى درجات التميز.

كما أنّ من أهم الاتجاهات التربوية التي من خلالها يمكن تطوير نظامنا التعليمي بأبعاده ومكوناته المختلفة: ثقافة الحوار، وقبول الآخر. فالحوار التربوي عامل من عوامل إثراء الحركة العلمية، وهو ليس هدفاً في حدّ ذاته؛ وإنما هو وسيلة للتفاهم، وتنمية الأفكار والمهارات العقلية، ويساعد في تعلم أساليب التفكير والتعلم (آل سلطان، 2011، ص 114-115). فالحوار هو الأداة البناءة لحياة إنسانية أكثر استقراراً، ويعدّ أحد وسائل الاتصال الفاعلة، وركيزة فكرية، يستطيع الفرد من خلالها أن يوصل ما يريده من أفكار إلى الآخرين بالحجة والبرهان، وله الأثر على التحليل والاستدلال، كما يحزّر الفرد من الانغلاق، ويساعده على التواصل مع الآخرين؛ لكي يحقق ذاته. ويضيف التميمي (2014، 78) إن أسلوب الحوار وثقافته يعتمدان على العقل، حيث يتجه إلى إبراز الحجة والمنطق العقلي، كما يتابع التسلسل المنطقي، إلى أن يصل بمحاوريه إلى النتيجة المرجوة، كما أنّ له آثاراً تربوية واجتماعية إيجابية على الفرد والمجتمع، ومنها: بناء شخصيته، وخلق جيل قادر على تحمّل المسؤولية وأعباء العمل، بحيث يصبح الفرد إيجابياً مع مجتمعه في عملية التغيير. ويرى الحريري (2011، 81) أن عملية إحداث التغيير في ثقافة أية منظمة، تستوجب دفع العاملين إلى الخروج عن الأساليب التقليدية، والتحول إلى حالة جديدة، قد يلقيها الغموض والتساؤل في البداية؛ لكنها سرعان ما تتحول إلى حالة مألوفة، وتحتاج هذه العملية إلى إدارة واعية وقادرة على الإقناع والتفاوض، وتقييم الموقف، والتواصل، والثقة، من خلال الحوار الهادف، وتقبل وجهات النظر، وتوضيح الأهداف لكل العاملين؛ للحدّ من مقاومتهم التغيير. ومن أهم خصائص الإدارة المدرسية، "أن تتحول الإدارة من إدارة للإجراءات والنظم واللوائح الجامدة إلى إدارة للتفاهم والحوار والشراكة، وتبادل الأفكار والمعارف، ويتطلب هذا الاتجاه الحديث من المدير قدراً كبيراً من المعرفة، والثقة بالنفس والعلم" (أبو الوفا؛ وحسين، 2008، ص 109).

مشكلة الدراسة:

تعمل المنظمات في ظلّ بيئات عمل معقدة، تتطلب مواجهتها؛ لمواكبة التطور المعرفي، والتكنولوجيا الرقمية لتحقيق البقاء، فإن الحجر الأساس في إحداث التطوير هو تغيير الثقافة التنظيمية، وذلك من خلال بناء حراكٍ، ومركز ثقل يدعم الدافعية للتغيير، ومقدرة الإدارة في مواجهة مشكلاتهم، وفي انضباطهم الذاتي، والسماح لهم بالمشاركة، والتفاعل الإيجابي، في وضع الأهداف، والتخطيط، ورسم السياسات العامة. وفي هذا الصدد أكد شريتح "أن ممارسة مهارات التغيير في المدارس، تشكّل المفتاح الأساسي في التكوين، والدفع بجودة التعليم والوصول إلى أعلى درجات الرضا والتطور" (2022، 4)، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها دراسة الوعري "أن درجة قيادة التغيير والتطوير المهني لدى مديري المدارس الثانوية في شرقي القدس كانت متوسطة؛ نتيجة غياب الثقافة التنظيمية" (الوعري، 2022).

وتنبع الحاجة إلى التغيير من العمل للنهوض بالمنظمة، وتوصيلها إلى منظمة عصرية، ولقد دعا الخبراء إلى إدخال التغيير في النظام التعليمي بطريقة مدروسة، منذ انطلاق التغييرات الجذرية في التكنولوجيا والمعلوماتية في القرن الماضي؛ لأن التغيير سيؤثر حتماً في البيئة المدرسية، وأداء العاملين والطلبة، والعملية التعليمية/ التعليمية بشكل عام (القطيفان: 2020، 15). وأكدت دراسة مقابلة (2019، 207) العمل على تبني قيادة التغيير لدى الإدارات المدرسية في وزارة التربية والتعليم الأردنية، والتحول من الإدارة المدرسية التقليدية إلى القيادة المدرسية العصرية؛ من أجل إحداث التغيير الإيجابي. ويرى الوحش (2017، 38) أن الحوار وسيلة فعالة في تقرب وجهات النظر، وحل الخلافات، وإعادة توجيه السلوك؛ ليتلاءم مع قيم المجتمع ومعايير، وتزداد أهميته في المجال التعليمي، من خلال إتاحة المجال للنقاش الهادف؛ لأجل تبادل الأفكار والخبرات، والتعبير عن الآراء تجاه القضايا التربوية المختلفة، فالحوارات المستخدمة في المواقف التعليمية تحدث أثراً كبيراً في تنظيم المواقف، التي يواجهها العاملون، كما تؤثر في إحداث قناعات ورؤى جديدة لديهم تجعلهم قادرين على اتخاذ قرارات محددة تجاه ما يتعرضون له. وأشارت نتائج دراسة العلوان والعوامرة (2020: 652-672) أن دور الحوار الذي يقوم به المعلمون في تنمية المنظومة القيمية لدى طلبة المرحلة الثانوية جاء بدرجة متوسطة، وأكدت على أهمية إقامة الدورات التدريبية المتخصصة في الحوار للمعلمين تعليماً وممارسة من أجل زيادة وعيهم بالحوار، والتعرف على مهاراته وأهدافه وأساليب تحقيقه. وفي هذه الدراسة سعى الباحثان إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في مديرية رام الله والبييرة لإدارة التغيير في ضوء ثقافة الحوار من وجهة نظر المعلمين؟

أسئلة الدراسة:

- وفي ضوء ما سبق يمكن صوغ مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:
- 1- ما درجة ممارسة كلٍّ من إدارة التغيير وثقافة الحوار التي يمارسها مديرو المدارس الحكومية في مديرية رام الله والبييرة من وجهة نظر المعلمين؟
 - 2- ما مدى وجود علاقة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في مديرية رام الله والبييرة لإدارة التغيير وثقافة الحوار من وجهة نظر المعلمين؟
 - 3- ما مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في مديرية رام الله والبييرة لإدارة التغيير وثقافة الحوار من وجهة نظر المعلمين، تعزى إلى متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟

فرضيات الدراسة: انبثقت عن السؤال الثاني الفرضية الصفرية الآتية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين آراء عينة الدراسة حول ممارسة مديري المدارس الحكوميّة في مديرية رام الله والبيرة لإدارة التّغيير وثقافة الحوار، تعزى إلى متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على درجة ممارسة كلّ من إدارة التّغيير وثقافة الحوار، التي يمارسها مديرو المدارس الحكوميّة في مديرية رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلّمين.
2. التعرف على وجود علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكوميّة في مديرية رام الله والبيرة لإدارة التّغيير وثقافة الحوار من وجهة نظر المعلّمين.
3. فحص مدى وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة إدارة التّغيير في ضوء ثقافة الحوار، التي يمارسها مديرو المدارس الحكومية، تعزى إلى متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

أهمية الدراسة:

انبثقت أهميتها من موضوعها، الذي تمّ تناوله، حيث تسعى إلى ربط موضوعين مهمين: هما إدارة التّغيير، وثقافة الحوار، ويؤمل أن تقدّم هذه الدراسة إضافة معرفية وإثراءً للمكتبة، كما أنها تعد من الدراسات الأولى في فلسطين- على حد علم الباحثين- التي تتناول إدارة التّغيير في ضوء ثقافة الحوار التي يمارسها مديرو المدارس الحكوميّة، والتي من المنتظر أن تحقق الأهداف، ومواكبة المستجدات، وتحسّن الأداء، وتطوّر المخرجات، وتمثل أهمية الدراسة في الجوانب الآتية:

- استخدام إدارة التّغيير في ضوء ثقافة الحوار، التي يمارسها مديرو المدارس الحكومية، سوف يؤدي إلى إحداث نقلة نوعية في أداء المهام، تكون متوافقة مع متطلبات العصر وتطوراتها، ويمكن أن تكون لها انعكاسات بناءة على الإنتاجية في العمل ورفع جودته.
- يأمل الباحثان من هذه الدراسة أن تفيد كلاً من مديري المدارس ومديراتها في مختلف مديريات التربية والتعليم في محافظات الوطن عامة، وفي محافظة رام الله والبيرة خاصة، في تطوير أداء المهام والواجبات؛ على اعتبار أنّ إدارة التّغيير في ضوء ثقافة الحوار من الأساليب العملية والمهارات والخبرات، التي تساعد الإدارة في العمل الميداني.
- من الممكن أن تساعد في فتح آفاق الباحثين التربويين في الاطلاع على مجال التّغيير والتحديث والتجديد والتجويد في المدارس الحكومية، وزيادة مستوى الاهتمام لدى مجتمعاته. وتساعد مديري ومديرات المدارس على إحداث التّغيير الجذري، وتطوير النظام الإداري التربوي في مدارسهم.
- يأمل الباحثان أن تساهم في رسم السياسات ووضع الخطط المنظّمة، التي تعزز من التّغيير البناء الهادف في ضوء ثقافة الحوار، كما تدعم نتائج الدراسة أصحاب التصريح باتخاذ بعض القرارات، التي تحسّن من ممارسة إدارة التّغيير في الحقل التربوي.

- ستوجّه هذه الدراسة الباحثين إلى إجراء دراسات مماثلة، من خلال ربطها ببعض المتغيرات الأخرى، كما أنها قد تكون منطلقاً لبحوث مستقبلية، وتزويدهم بمقاييس ذات خصائص سيكومترية مقبولة في مجال ممارسة إدارة التغيير في ضوء ثقافة الحوار.

حدود الدراسة:

تحدّد نتائجها بما يأتي:

- الحدود الموضوعية: درجة ممارسة مديري المدارس لإدارة التغيير في ضوء ثقافة الحوار.
- الحدود البشرية: طبقت هذه الدراسة على معلمي المدارس الحكومية في مديرية رام الله والبيرة.
- الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة في المدارس الحكومية في مديرية رام الله والبيرة.
- الحدود الزمانية: تم تطبيقها في الفصل الأول من العام الدراسي 2022 / 2023م.

مصطلحات الدراسة:

- إدارة التغيير: **Management of Change**: المعنى اللغوي للتغيير: ورد في المعجم الوسيط تعريف التغيير "غير الشيء أي بدله بغيره، وجعله على غير ما كان عليه، ويقال غيرت دابتي، وغيرت داري أي بنيتها بناءً غير الذي كان، وغير فلان عن بغيره أي حطّ عنه رحله، وأصلح من شأنه، وغير الدهر أي أحواله وأحداثه المتغيرة" (الدرويش: 2018، ص22).
- عرّف علي (2015، 46) إدارة التغيير بأنها " فلسفة لإدارة المنظمة، تتضمن التدخل المخطط في أحد أو بعض جوانب، أو أوضاع المنظمة لتغييرها؛ بهدف زيادة فعاليتها، وتحقيق التوافق المرغوب، مع مسوّغات هذا التغيير".
- ويبيّن كلٌّ من لاولر وسوليتو (Lawler & Sillitoe) أن إدارة التغيير "تتضمن محاولات متنوعة؛ لفحص وتبديل الطرق التقليدية، ذات الجذور العميقة في العمل المؤسسي؛ لتصبح مختلفة بوضوح عن حالتها السابقة، بدلاً من تغيير بسيط في الطرق السابقة" (Lawler & Sillitoe, 2010, 49).
- ويعرّفها الباحثان إجرائياً بأنها: "استراتيجية مستحدثة ومخططة ومنظمة وهادفة لاستشراف المستقبل، من خلال الاستثمار الأمثل للإمكانات المادية والبشرية والفنية والتقنية المتاحة في المنظمة، بهدف التطوير والتجديد الجذري مع التغيرات المتلاحقة في المجتمع؛ لتجويد قدرتها على البقاء والنمو، والارتقاء بمستوى الأداء بأقل وقت وجهد وتكلفة".
- مديرية التربية والتعليم: "مؤسسة تربوية تعليمية حكومية، تابعة لوزارة التربية والتعليم في فلسطين، تقع في مدينة رام الله، كما تخدم شريحة كبيرة من الطلاب (ذكور، وإناث) من الصف الأول الأساسي وحتى الصف الثاني عشر، ويبلغ عدد المدارس الحكومية فيها (135) مدرسة، وعدد المعلمين (2429)".
- ثقافة الحوار **Dialogue Culture**: المعنى اللغوي للحوار: جاء الحوار في معجم لسان العرب، الحوْر: الرجوع عن الشيء وإلى الشيء، حار إلى الشيء وعنه حوراً ومحاراً ومحارةً وحووراً: رجع عنه وإليه. وفي الحديث: " من دعا رجلاً بالكفر، وليس كذلك حار عليه؛ أي رجع إليه ما نسب إليه". والحوْرُ: النقصان بعد الزيادة؛ لأنه رجوع من حال إلى حال. والمُحَاوَرَةُ: مراجعة المنطق والكلام في المخاطبة، وقد حاوره. والمُحَوَّرَةُ: من المُحَاوَرَةِ مصدر كالمُشَوَّرَةِ من المُشَاوَرَةِ كالمُحَوَّرَةِ. (ابن منظور، 2003، ص150).
- عرّفت ثقافة الحوار بأنها "إطار ثقافي تنطلق فيه إمكانات الحوار مع الآخرين، والإيمان بوجودهم وحقوقهم، مع المحافظة على تبادل المعلومات الحديثة من الأطراف؛ من أجل فهم طبيعة الحوار وهدفه" (هياجنة وحجازي والرواد: 2015، 138).

○ ويعرّفها الباحثان إجرائياً بأنها: "أسلوب يتّبعه المدير في التواصل مع العاملين في المدرسة، حيث يتم تبادل العمليات والأفكار والخبرات بشكل تفاعلي؛ لحثهم على تأدية مهامهم، وتحقيق الأهداف المناطة بهم بكفاءة واقتدار".

2- الإطار النظريّ والدراسات السابقة.

أولاً- الإطار النظري: إدارة التغيير

يعدّ التغيير سمةً كونية، وضرورة حتمية في المنظمات التعليمية؛ لضمان استمراريتها في ضوء سياسة التغيير، وظهور اتجاهات علمية، وتقنيات سهلت عمليات التحول نحو متطلبات العصر. ويسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل فيما يأتي: الارتقاء بمستوى المنظمة والفرد، وتقليل معدلات الدوران الوظيفي، والتجديد في مكان العمل، واستخدام الأسلوب العلمي في حل المشكلات، وتحديث وتطوير أنماط السلوك؛ للموازنة بين هدفي التغيير والاستمرار (قنديل: 2010، 178-179). وأهم أهداف التغيير يتمثل في منح العاملين فرصة إظهار أقصى طاقة يملكونها على الإنتاج، والعمل على رفع قدرتها وفعاليتها في تحقيق الأهداف المنشودة، ويعدّ تحديدها بوضوح من أهم الأسس والاعتبارات لإنجاحه، كما يتوقف وضعها وتحديدها على مدى تفهم مسوغات التغيير وأهميته، من خلال مساعدة الإدارة على تلبية متطلبات التغيير الذاتي في الإدارة، ومواجهة المشكلات التعليمية والإدارية بشكل فعال.

خصائص إدارة التغيير:

هناك عدة خصائص لإدارة التغيير: فهي استهدافية ذات تفاعل ذكي، لا يحدث عشوائياً، ويجب أن تتسم إدارة التغيير بالواقعية، التي ترتبط بالواقع العملي، الذي تعيشه المنظمة، ووفق الإمكانيات المتاحة لها، ولا بد أن تكون إدارة فعالة ومؤثرة، وتمتلك القدرة على الحركة بحريّة مناسبة، وتحتاج إلى التفاعل الإيجابي، فيجب أن تتيح المشاركة للجميع، كما يجب أن تأخذ الصفة الشرعية والأخلاقية والقانونية، وأن تسعى إدارة التغيير نحو إصلاح ما هو قائم من اختلالات في المنظمة ومعالجته. مع لزوم قدرتها على التكيف السريع مع الأحداث (عساف، 2012، ص227).

مقاومة التغيير:

يواجه التغيير عادة بمقاومة أو معوقات، قد تعمل على إحباط الإدارة أو إرباكها، ما قد يثنيها عن تحقيق بعض أهدافها أو كليها، ويرى التربويون أنّ من أهم أسباب مقاومة التغيير: الارتياح للمألوف، والخوف من المجهول، وبعض العادات التي اعتاد عليها العاملون في إنجاز العمل، وعدم اختيار الوقت المناسب له، وخوف بعض العاملين على المصالح المكتسبة، والانتماءات الخارجية: التي تنشأ من مقاومته، عندما يشعر الفرد بأنّ تقاليد الجماعة ومعاييرها مهددة بسببه، ومن أبرز أسباب المقاومة انعدام الثقة في الأفراد الذين يقترحونه، فقد يتخيّل الأفراد وجود دوافع خفية سيئة، لن تظهر حتى وقت لاحق (دودين، 2014، ص69).

ومن هنا تبدأ الفكرة المتأصلة لدى كثيرٍ منهم، ألا وهي مقاومة كل جديد، مهما كانت أهدافه، كما أنّ من الضروري اعتبار مقاومة التغيير كمصدر للطاقة، فأينما توجد المقاومة توجد طاقة، فالفرد المقاوم يكون مهتماً بشيء ما، فالمقاومة هي شكل من أشكال العقود، ويدلّ على الارتباط؛ لذلك تهتم قيادة التغيير بحركة هذه الطاقة، وتفكر بكيفية تحويل هذه المقاومة إلى قبول، فمن الخطأ إهمالها. فقد لا تكون المقاومة تعني رفض فكرة التغيير؛ لكنها في الغالب اختلاف وجهات نظر، وتعرّف مقاومة التغيير على أنها "استجابة عاطفية سلوكية" تجاه خطر حقيقي أو متوقّع، يهدد أسلوب العمل الحالي (Burke. 2013. p. 358). وترجع مقاومة التغيير لأسباب يتعلق بعضها بالفرد،

والآخر بالمنظمة، ويقاوم العاملون التغيير، فهذا رد فعل طبيعي للبشر، والأفضل لأية منظمة أن تعمل بطرق منتظمة، ويمكن التنبؤ بها، وهذه الصفات تعدّ من الأعداء الطبيعيين. للتغيير (Buller, 2014) ويتضح مما سبق أن التعامل مع مقاومته يستلزم دراستها بدقة ومعرفة الظروف المحيطة بها؛ ليتمّ اختيار الحل المناسب لمواجهتها، والبحث عن أهم المتطلبات التي تسهم في إنجاحه. وبناءً على ما سبق، يتطلب إحداث التغيير، وتطبيقه بنجاح على مدى تقبله من العاملين به، وما يظهرونه من تعاون عند التنفيذ. إذ تعمل على زيادة الإنتاجية، وتطوير العمل، وزيادة دافعيتهم للتغيير.

أساليب إدارة التغيير:

يرى السكارنة (2009، 3) أن أساليب إدارة التغيير المتبعة من طرف المنظمة تتمثل بالآتي:

- أسلوب دفاعي: ويتمثل في محاولة سد الثغرات، وتقليل الأضرار، التي يسببها التغيير، ويتخذ شكل رد الفعل عن فعل التغيير، أي أن الإدارة تنتظر حتى يحدث التغيير، ثم تبحث عن وسيلة التعامل مع الأوضاع الجديدة، وغالباً ما تكتفي فيه الإدارة بمحاولة التقليل من الآثار السلبية.
- أسلوب الاحتواء: وهو أسلوب هجوميّ- في الغالب- يقوم بالتنبؤ بما تتطلبه المرحلة من طموحات وآمال، وما تملكه من قدرات، وتوجهها بالحكمة والحنكة نحو تحقيق الأهداف بروية. وهذا يتطلب من المديرين توقع التغيير والتنبؤ به؛ ليمكّنهم من التعامل معه، ثم تحقيق أفضل النتائج.

ثانياً: ثقافة الحوار:

يعد الحوار الأسلوب الوحيد الذي يمكن عن طريقه ممارسة العمل الجماعي، وتغيير العالم، كما يقول باولو فريري Poulou Frire ظاهرة إنسانية، والكلمة جوهر الحوار، ليست الكلمة مجرد أداة للحوار، الكلمة تأمل وفعل، في حالة تفاعل جذريّ مستمر، (الخوالدة، 2013، 319). فالحوار إذن ضرورة وجودية تجمع بين الفكر والعمل، وإدراك حاجات العاملين، والعمل على تغييرها. وبناءً على ذلك، يُعد الحوار فناً ومهارة... وهذا ما يطلبه الموقف التربويّ، وما تحتاج إليه المنظمات التربوية أكثر من غيرها من المنظمات الأخرى، وتقوم ثقافة الحوار على مجموعة من الأسس، التي تأخذها إلى التميز والفاعلية، ومنها: التمهيّد للانتقال بالمشارك من مرحلة إلى أخرى من خلال توفير أجواء مريحة، وتزويد المشاركين بالمعلومات وبعناوين النقاش والنقاط المتعلقة بهم، وضرورة احترام قيم الآخرين وآرائهم، والتريث عند الاستماع إلى آراء بعض المشاركين المخالفة لآرائه، وإبداء المرونة، واستبعاد ردّ الفعل والأحكام النهائية، مع إحاطة الآخرين بالعناية، وتتبع ردّ فعلهم في أثناء النقاش، ومواجهة المشارك وجهاً لوجه عند إدارة الحوار (أحمد، 2010، ص148-149).

وقد تناول الروميّ (2014، 340) أهمية الحوار التربوي باعتباره وسيلةً لحلّ المشكلات، ويعمل على صقل قدرات العقل، وينمي إبداعاته، وتنمية السلوك التعليمي، وتقريب الأفكار والآراء، وتوليد روح المنافسة، والدخول في المناقشات العلمية، كما أنّ الحوار يعدّ من أفضل الطرق الوقائية والعلاجية، في ظلّ عالم سريع التغيير، ويسهم في تقوية الروابط بين العاملين لإشباع الحاجات، مثل زيادة الجرأة، والقدرة على المواجهة، والثقة في النفس.

فالمدير الناجح يحتاج إلى الحوار في المواقف الآتية: تحديد أهداف العمل: فمعرفة الأهداف، وإحساس العاملين بأنهم مشاركون، يجعلهم أكثر ارتباطاً بالمنظمة، خاصة إذا كانت أهداف العمل ممّا يتعلق بحوافزهم المادية والمعنوية، وبمطالباتهم، وحلّ مشكلاتهم. فبالحوار الهادف المتزن، تتضح جوانب المشكلة، وتحدّد معالمها، ويكون هناك وجود لآراء جديدة، تساعد على الوصول إلى حلّ ناجح للمشكلة، وتقييم الأداء: إذا كان الحوار مهماً، ومطلوباً عند تحديد الأهداف فإنّه أكثر احتياجاً للمديرين عند التقييم، كما أن عملية تقييم الأداء إذا افتقدت الحوار

الهادف، وأبعدت عن محاولة الوصول إلى نقاط الضعف الحقيقية؛ فسيكون من الصعب الإفادة من التقييم في تصحيح مسار المنظمة، وتعليم العاملين وإكسابهم الخبرات: من خلال الحوار يمكن للمدير إكسابهم مهارات ومعارف، ولن يكون هناك تعلم إلا من خلال الحوار والتجربة، والتخلي عن وجهة النظر والرأي الواحد، وإقناع العاملين بوجهة نظر الإدارة العليا: فالمدير هو حلقة الوصل بين الإدارة والعاملين، وهو من يقوم بنقل التوجهات بشكل رسمي، فكلما تم الحديث في شكل حوار هادئ، كان أدعى للإقناع والقبول والتنفيذ، تحفيزهم واستثارة همهم: فبالحوار الهادف يستطيع المدير التعرف على احتياجاتهم، وتلبية رغباتهم (آل سلطان، 2011، ص 122-123).

ثانياً- الدراسات السابقة:

أ- دراسات تناولت إدارة التغيير:

- هدفت دراسة الوعري (2022) إلى التعرف على دور مديري المدارس الثانوية في قيادة التغيير والتطوير المهني من وجهة نظر معلمي ومعلمات الفير شرقى القدس، وتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد على الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (50) معلماً ومعلمة من مجتمع الدراسة بطريقة عشوائية، وقد خرجت الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها: أن درجة قيادة التغيير كانت متوسطة، وأن درجة التطوير المهني كانت متوسطة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في دور مديري المدارس الثانوية في قيادة التغيير والتطوير المهني من وجهة نظر معلمي ومعلمات مدرسة الفير شرقى القدس تعزى إلى متغيرات النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

- هدفت دراسة شريتح (2022) إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بمهارات قيادة التغيير في مدارس مديرية تربية يثا من وجهة نظرهم، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي (الكمي، والكيفي). واستخدمت الاستبانة، والمقابلات، وتحليل محتوى الخطط التطويرية لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (54) مديراً ومديرة، أظهرت النتائج من وجهة نظر المديرين أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لمهارات قيادة التغيير في مدارس مديرية تربية يثا جاءت بدرجة كبيرة جداً، وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بمهارات قيادة التغيير في مدارس مديرية تربية يثا تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي. وأظهرت نتائج المقابلة، وتحليل محتوى خطط المدير أنه توجد ممارسة لمهارات قيادة التغيير لمديري تربية وتعليم يثا، وتختلف هذه الممارسات من مدير لآخر، وتشابهت نتائج المقابلة، وتحليل المحتوى مع نتائج الاستبانة بشكل متفاوت.

- هدفت دراسة آل مسلط والمخلافي (2021) إلى التعرف على درجة ممارسة دور المشرف التربوي لدوره في إدارة التغيير، وعلاقته بمستوى الالتزام لدى المعلمين بالمدارس الثانوية بمنطقة عسير، استخدم الباحثان المنهج الوصفي بأسلوبه الارتباطي، واعتمدا على الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (341) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة المشرف التربوي دوره في إدارة التغيير كانت عالية، كما بينت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في متوسط درجة ممارسة المشرف دوره في إدارة التغيير، وفي متوسط درجة الالتزام الوظيفي للمعلمين، وفقاً للمتغيرات: المحافظة، التخصص، سنوات الخدمة، الجنس.

- هدفت دراسة القطيفان (2020) إلى التعرف على قيادة التغيير لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالقيادة الابتكارية من وجهة نظر مساعدي المديرين، استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وتم تطوير استبانة من (43) عبارة موزعة على محورين و(7) مجالات، وتكونت عينة الدراسة من (155) مديراً ومديرة في المدارس الخاصة، تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية، من مجتمع الدراسة.

أظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر متطلبات قيادة التغيير لدى مديري المدارس الخاصة كان عالياً، وكما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر متطلبات قيادة التغيير تعزى لصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيري الخبرة والمؤهل العلمي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى القيادة الابتكارية لصالح من لديه سنوات خدمة أقل من (5) سنوات، ولمن لديه (10) سنوات من الخدمة فأكثر، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيري النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي.

هدفت دراسة مقابلة (2019) إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لقيادة التغيير من وجهة نظر المعلمين وسبل تطويرها، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت أداة الدراسة من (30) فقرة، موزعة على أربعة مجالات، طبقت على عينة مكونة (550) معلماً، تمّ اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لقيادة التغيير من وجهة نظر المعلمين، جاء بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة تعزى إلى أثر متغير (التخصص، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

هدفت دراسة مي كين وآخرون، (Mei Kin, et al, 2018) إلى التعرف على العلاقة بين اختصاصات قيادة التغيير الرئيسة، ومواقف المعلمين تجاه التغيير، وأجريت الدراسة في ماليزيا، حيث استخدمت المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (936) معلماً ومعلمة من (47) مدرسة ثانوية عالية الأداء في ماليزيا، وأظهرت النتائج أن الكفاءات الرئيسة لقيادة التغيير ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمعتقدات تغيير المعلم، وتنطوي على فكرة أنه إذا تم تزويد مديري المدارس بالكفاءات القيادية الأساسية للتغيير، يمكن بالتأكيد تعزيز معتقدات تغيير المعلم، كما أظهرت النتائج ارتباط معتقدات تغيير المعلم ارتباطاً وثيقاً بتوجهات المعلم نحو التغيير، وكلما كانت معتقدات المعلم حول التغيير أقوى، زاد تعزيز مواقف المعلم تجاه التغيير، وأظهرت النتائج كذلك وجود أثر ذي دلالة إحصائية لقيادة التغيير على التأثير الذاتي للمدرسين في تعزيز اتجاهاتهم نحو التغيير.

وقام كل من تشانغ وآخرون، (Chang, 2017) بدراسة هدفت إلى التعرف على قيادة تغيير المديرين كما يراها المدرسون، واستكشاف أي أثر للتغيير قد يؤثر في التطوير المهني للمدرسين، وتم تطبيقها في تايوان، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (490) معلماً ومعلمة من (41) مدرسة من المراحل الابتدائية في مدينة تايبيه الجديدة/ تايوان، وأظهرت النتائج أن خطط بناء بيئة مدعومة، و"تعديل التنظيم والأداء" المتضمنتين في قيادة التغيير تسهم في تفسير (23.2%) من النمو المهني للمعلمين، كما أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي لقيادة التغيير الصحيحة في تعزيز النمو المهني للمعلمين، ويمكن تطبيق قيادة التغيير على الممارسات الأوسع: لتحسين أداء المعلمين في مختلف الأوضاع.

ب- دراسات تناولت ثقافة الحوار:

هدفت دراسة العلوان والعوامرة (2020) إلى التعرف على دور الحوار في تنمية المنظومة القيمية لدى طلبة المرحلة الثانوية من وجهة نظرهم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطوير استبانة مكونة من (36) فقرة، واختيرت عينة عشوائية بسيطة بلغ عدد أفرادها (512) طالباً من طلبة المرحلة الثانوية (فرعي: الأدبي والعلمي)، وخلصت الدراسة إلى النتائج الآتية: إن دور الحوار الذي يقوم به المعلمون في تنمية المنظومة القيمية لدى طلبة المرحلة الثانوية من وجهة نظرهم، جاء بدرجة متوسطة، وهناك فروق ذات دلالة إحصائية في دور الحوار الذي يقوم به المعلمون في تنمية المنظومة القيمية لدى طلبة المرحلة الثانوية، تبعاً لمتغير الجنس ولصالح الإناث، ولتغيير الفرع لصالح الفرع الأدبي.

هدفت دراسة السعدية (2017) إلى التعرف على واقع ممارسات المشرفين التربويين في سلطنة عُمان لإدارة الحوار من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، ولتحقيق أهداف

الدراسة تم بناء استبانة مكونة من (47) فقرة، موزعة على أربعة أبعاد، وتألقت عينة الدراسة من (184) مشرفاً ومشرفة، و(422) معلماً ومعلمة من محافظات مسقط، وشمال الشرقية، وجنوب الشرقية. وتوصل البحث إلى نتائج عديدة من أهمها: أن ممارسات الإشراف التربوي في ضوء إدارة الحوار جاءت بدرجة عالية في الأبعاد الأربعة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة تعزى إلى متغير الجنس، ولصالح الإناث، في جميع الأبعاد، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة تعزى إلى متغير الوظيفة، ولصالح المشرفين التربويين، في جميع الأبعاد، باستثناء بُعد تقييم الموقف الحوارى، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة في جميع الأبعاد.

- هدفت دراسة الوحش (2017) إلى التعرف على أهمية ممارسة ثقافة الحوار، والكشف عن واقع ممارسة ثقافة الحوار لدى طلاب جامعة بيشة، وتحديد معوقات ممارسة ثقافة الحوار، والتعرف على سبل تعزيزها من وجهة نظر الطلاب، واستخدم المنهج الوصفي، وطبقت استبانة تكونت من (4) محاور، متضمنة (52) عبارة، وتكونت عينة الدراسة من (358) طالباً وطالبة، وتم وضع تصور مقترح يسهم في تعزيز ممارسة ثقافة الحوار لدى طلاب جامعة بيشة، وأظهرت النتائج: أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محاور الاستبانة، ترجع إلى متغير التخصص، توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محاور الاستبانة في ضوء متغير النوع لصالح الإناث، كما بينت أن درجة أهمية ممارسة ثقافة الحوار من وجهة نظر الطلاب جاءت بدرجة كبيرة.

- هدفت دراسة شو وآخرون (Shao et al., 2015) إلى الكشف عن تأثيرات قمع الغضب في المفاوضات داخل الذات، واستخدم الباحثون المنهج التجريبي، والحصول على البيانات من تجربة مخبرية خاضعة للمراقب، وتألقت عينة الدراسة من (204) من الطلبة الجامعيين، وأظهرت النتائج أن الطلاب الذين قمعوا غضبهم أثناء الحوار والتفاوض، كانوا أقل قدرة على التركيز أثناء التفاوض، وبالتالي خفض أداء التفاوض لديهم.

- هدفت دراسة هياجنة وآخرون (2015) إلى التعرف على المهارات الحوارية اللازمة لطلبة الدراسات العليا في الجامعات الأردنية، وسبل تعزيز ثقافة الحوار ومهاراته لديهم، استخدم الباحثون المنهج الوصفي، وقام الباحثون بتطوير استبانة تضمنت (20) فقرة للتعرف إلى هذه المهارات، تم تطبيقها على عينة قوامها (207) من الطلاب والطالبات من مجتمع الدراسة، إضافة إلى إجراء مقابلات مع مجموعة من طلبة الدراسات العليا للتعرف إلى سبل تعزيز ثقافة الحوار ومهاراته لديهم. وقد توصلت الدراسة إلى أن المهارات الحوارية لدى أفراد عينة الدراسة جاءت بدرجة كبيرة، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات طلبة الدراسات العليا على أداة الدراسة تعزى إلى متغيرات الجنس، الكلية، الدرجة العلمية.

تعقيب على الدراسات السابقة:

تنوعت أهداف الدراسات السابقة، حيث إن بعض الدراسات السابقة هدفت إلى الكشف عن إدارة التغيير كدراسة الوعري (2022)، ودراسة شريته (2022)، ودراسة آل مسلط والمخلافي (2021)، ودراسة القطيفان (2020) ودراسة مقابلة (2019)، ودراسة مي كين وآخرون (Mei Kin et al., 2018)، ودراسة تشانغ وآخرين (2017)، et al., (2017) ، (Chang)، كما هدفت بعض الدراسات إلى الكشف عن ثقافة الحوار، كدراسة العلوان والعوامرة (2020)، ودراسة السعدية (2017)، ودراسة الوحش (2017) ودراسة شو وآخرين (Shao et al., 2015)، ودراسة هياجنة وحجازي والرواد (2015). واتفقت معظم الدراسات السابقة على استخدام المنهج الوصفي من خلال أداة (الاستبانة)، وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي والاستبانة كأداة للدراسة، ما عدا دراسة شو وآخرين (Shao et al., 2015) استخدمت المنهج التجريبي، أما دراسة شريته، فقد استخدمت الاستبانة والمقابلات

وتحليل محتوى الخطط التطويرية، واستخدمت الدراسات السابقة عينات مختلفة من المبحوثين، منها المعلمون، والمديرون، والطلاب، بينما الدراسة الحالية استخدمت عينة من معلمي المدارس الحكومية في مديرية رام الله والبيرة. وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة، أنها من أوائل الدراسات التي تبحث في إدارة التغيير في ضوء ثقافة الحوار حسب علم الباحثين، إذ لم يتم تناولها بهذه الصورة في الدراسات السابقة، واستفادت من الدراسات السابقة في إثراء أدهمها النظري، وفي صياغة المشكلة وأسئلتها وأهميتها، واختيار المنهجية البحثية المناسبة لطبيعتها، وفي إعداد الاستبانة وصياغة فقراتها؛ لتلائم إجراءات التطبيق، وفي اختيار الأساليب الإحصائية الملائمة، وتفسير النتائج، ومناقشتها، ووضع التوصيات، وحادثة هذه الدراسة التي قد أنجزت في العام الدراسي 2023/2022م.

3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

- المنهجية: **Methodology**، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي؛ نظراً لملاءمته طبيعة الدراسة وأهدافها، حيث استخدمت فيه مفاهيم الإحصاء الوصفي الاستدلالي وأساليبه؛ لتحليل البيانات واستخراج النتائج.
- مجتمع الدراسة وعينتها: تكوّن مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الحكومية وعددهم (2429) معلماً ومعلمة، في العام الدراسي (2023/2022م).
- عينة الدراسة: تم اختيار عينة الدراسة عن طريق العينة العشوائية المنتظمة من المعلمين، حيث بلغ حجم عينة الدراسة من معلمي المدارس الحكومية (103) للعام الدراسي (2023/2022م).
وفيما يأتي الجدول رقم (1) يوضح توزيعات أفراد عينة الدراسة.
جدول رقم (1) وصف متغيرات الدراسة

المتغير	مستوى المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	17	16.5%
	أنثى	86	83.5%
	المجموع	103	100%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	84	81.6%
	ماجستير	19	18.4%
	المجموع	103	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	22	21.4%
	5- 10 سنوات	21	20.4%
	أكثر من 10 سنوات	60	58.2%
	المجموع	103	100%

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة صمّم الباحثان استبانة من محورين لجمع البيانات، استندا في بنائها إلى الأدب التربوي والدراسات السابقة، وضمت المتغيرات الرئيسة الملائمة لمجتمعها، كما يأتي: القسم الأول: معلومات عامّة: تضمّت عنوان الدراسة، وهدفها، وتعليماتٍ اشتملت على تعبئة معلومات عن العاملين من حيث: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)، أما القسم الثاني: لقياس إدارة التغيير، فتكوّن من (36) عبارة، موزعة على أربعة مجالات. أما القسم الثالث: لقياس ثقافة الحوار، فتكوّن من (34) عبارة موزعة على أربعة مجالات.

صدق الأداة:

من أجل تحقيق صدق أداة الدراسة، عرضت على لجنة من المحكمين العاملين في وكالة الغوث الدولية وعددهم (6) من ذوي الاختصاص والكفافية، وطلب منهم إبداء الرأي في عبارات الاستبانة، البالغ عددها (70) عبارة، من حيث: سلامتها اللغوية، وإبداء أية ملاحظات أو تعديلات يرونها مناسبة، وبالاعتماد على آراء لجنة المحكمين، عدلت عبارات من الناحية اللغوية، وبناءً على تلك التعديلات تكوّنت أداة جمع البيانات في صورتها النهائية من (70) عبارة، موزعة على (8) مجالات،

لاستخراج دلالات صدق البناء للمقياس، استخرجت معاملات ارتباط كل فقرة، وبين الدرجة الكلية لإدارة التغيير، قد تراوحت من (0.637-0.812). وكانت مقبولة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، وكذلك تراوحت قيم معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور الثاني، الذي يقيس مستوى ثقافة الحوار من (0.493-0.790) وكانت مقبولة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، ما يعني توفر صدق الاتساق الداخلي لعبارات محوري الاستبانة، والجدول الآتي يبين ذلك:

جدول (2) معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية والمجال الذي تنتمي إليه

مستوى ثقافة الحوار				واقع ممارسة إدارة التغيير			
معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
.493**	.19	.736**	.1	.694**	.19	.712**	.1
.688**	.20	.694**	.2	.650**	.20	.700**	.2
.590**	.21	.700**	.3	.678**	.21	.709**	.3
.654**	.22	.608**	.4	.716**	.22	.711**	.4
.675**	.23	.705**	.5	.697**	.23	.689**	.5
.689**	.24	.631**	.6	.783**	.24	.751**	.6
.777**	.25	.694**	.7	.695**	.25	.724**	.7
.794**	.26	.577**	.8	.743**	.26	.663**	.8
.662**	.27	.743**	.9	.801**	.27	.699**	.9
.665**	.28	.671**	.10	.812**	.28	.662**	.10
.764**	.29	.734**	.11	.736**	.29	.769**	.11
.776**	.30	.660**	.12	.782**	.30	.746**	.12
.729**	.31	.694**	.13	.739**	.31	.679**	.13
.760**	.32	.605**	.14	.659**	.32	.707**	.14
.684**	.33	.634**	.15	.733**	.33	.687**	.15
.721**	.34	.738**	.16	.645**	.34	.714**	.16
		.621**	.17	.700**	.35	.726**	.17
		.790**	.18	.637**	.36	.756**	.18

دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) ** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

ثبات الأداة:

استخرجت معاملات الثبات باستخدام معادل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، عن طريق احتساب معامل الاتساق الداخلي لعبارات أداة الدراسة والمجالات كما يأتي.

جدول رقم (3) معاملات ثبات مجالات الدراسة حسب طريقة ألفا كرونباخ

الرقم	المجال	عدد العبارات	قيمة معامل الثبات
1	مجال المشاركة في صنع القرار	9	93.8
2	مجال إدارة التفاوض	9	93.2
3	مجال إدارة الاجتماعات	9	92.5
4	مجال قيادة الفريق	9	93.4
5	مجال التفاوض والإقناع	9	90.3
6	مجال التواصل	9	92.4
7	مجال الثقة	8	90.9
8	مجال تقييم الموقف	8	93
	الاستبانة الكلية	70	98.6

الوزن المعياري:

وأعطيت كل عبارة خمسة تقديرات لسلم الاستجابة على شاكلة ليكيرت الخماسي، فقد قسم المدى إلى خمس فئات، بناءً على المدى الذي تنتشر فيه الاستجابات على عبارات الأداة (1-5).

جدول رقم (4) حساب الوزن النسبي المعياري لدرجة الموافقة

الرقم	المتوسط المرجح	درجة الموافقة
.1	1.80-1.00	درجة قليلة جداً
.2	2.60-1.81	درجة قليلة
.3	3.40-2.61	درجة متوسطة
.4	4.20-3.41	درجة كبيرة
.5	5.00-4.21	درجة كبيرة جداً

المعالجة الإحصائية:

بعد تفرغ استجابات أفراد مجتمع الدراسة وترميزها، عولجت البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، تم استخدام ما يأتي:

- 1- الإحصاء الوصفي: التكرارات والنسب المئوية: لوصف توزيع أفراد العينة.
- 2- تم استخدام معامل ارتباط بيرسون، ومعامل كرونباخ ألفا لحساب الثبات وصدق الاستبانة.
- 3- المتوسطات الحسابية لقياس مدى تمركز الدرجات حول المتوسط، والانحرافات المعيارية لدراسة استجابات عينة الدراسة، ومدى انحرافها عن المتوسطات.
- 4- اختبار (ت) (T-Test) لتحديد الفروق بين متوسطين لعينتين مستقلتين (الجنس، والمؤهل العلمي).
- 5- تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف إلى مدى دلالة الفروق بين عدة متوسطات، وذلك بالنسبة لسنوات الخدمة.
- 6- تم احتساب إيتا تربيع؛ لمعرفة حجم الأثر والعلاقة بين المتغيرين.

4- نتائج الدراسة ومناقشتها.

- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة كلٍّ من إدارة التغيير وثقافة الحوار، التي يمارسها مديرو المدارس الحكومية في مديرية رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال احتسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة إدارة التغيير من وجهة نظر المعلمين. كما يظهر في الجدول رقم (5).

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة إدارة التغيير مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات

م	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
1	المشاركة في صنع القرار	3.76	0.73	1	كبيرة
4	قيادة الفريق	3.71	0.69	2	كبيرة
3	إدارة الاجتماعات	3.69	0.67	3	كبيرة
2	إدارة التفاوض	3.67	0.67	4	كبيرة
	الدرجة الكلية	3.71	0.64		كبيرة

يبين جدول (4) أن درجة الممارسة الكلية لجميع مجالات إدارة التغيير جاءت بدرجة (كبيرة)، وقد بلغت المتوسطات الحسابية (3.76) كأعلى درجة ممارسة لمجال (المشاركة في صنع القرار). وقد يعزى ذلك إلى أن مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة لديهم القدرة على إحدائه، وتحسين الأداء، وتطوير الجوانب الإيجابية، وإشراكهم في صنع القرار، والقدرة على إدارة التفاوض مع العاملين، وإدارة الاجتماعات، والعمل بروح الفريق، بالإضافة إلى أن إحدث التغيير في المدرسة لا يتم دون نشر الثقافة الداعمة للتغيير.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة شريته (2022)، فقد أظهرت أن واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية مهارات قيادة التغيير في مدارس مديرية التربية والتعليم في طاباً جاءت بدرجة كبيرة جداً، أما دراسة الوعري (2022)، فأظهرت أن دور مديري المدارس الثانوية في قيادة التغيير والتطور المهني في مدرسة الفيرفي في شرقي القدس كانت كبيرة، أما دراسة آل مسلط والمخلافي (2021)، فأظهرت أن درجة ممارسة المشرف التربوي دوره في إدارة التغيير كانت عالية. أما دراسة القطيفان (2020)، فأظهرت أن درجة توافر متطلبات قيادة التغيير لدى مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان كان عالية، أما دراسة مي كين، وآخرين (Mei Kin, 2018)، فأظهرت وجود أثر ذي دلالة إحصائية لقيادة التغيير على التأثير الذاتي للمدرسين في تعزيز اتجاهات المعلم نحو التغيير، أما دراسة تشانغ، وآخرين (Chang, 2017)، فأظهرت وجود أثر إيجابي لقيادة التغيير الصحيحة في تعزيز النمو المهني للمعلمين. واختلفت جزئياً مع نتائج دراسة مقابلة (2019)، فأظهرت أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش جاءت بدرجة متوسطة. أما عن النتائج حسب المجالات، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات كل مجال على حدة وكما يتبين من خلال الجداول الآتية:

المجال الأول: المشاركة في صنع القرار:

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لممارسة إدارة التغيير لفقرات مجال المشاركة في صنع القرار مرتبة تنازلياً

م	مجال المشاركة في صنع القرار.	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
3	ينمي روح المسؤولية لدى المشاركين في صناعة القرارات المدرسية.	3.84	.93	1	كبيرة
1	يحرص على تحسين نوعية القرار، مما يجعل القرار المتخذ أكثر قبولاً لدى العاملين.	3.81	.91	2	كبيرة
5	يبرئ المناخ الملائم لإيجاد جو من الصراحة والتفاهم بينه وبين العاملين.	3.78	.96	3	كبيرة
6	يتخذ القرار الذي يتسم بالموضوعية والوضوح.	3.77	.87	4	كبيرة
4	يوفر مناخاً إنسانياً يحث العاملين على مضاعفة جهدهم؛ لتحقيق أهداف المدرسة.	3.76	.95	5	كبيرة
9	يحدد سياسات واضحة للاستفادة من خبرات العاملين في صناعة القرارات.	3.75	.85	6	كبيرة

م	مجال المشاركة في صنع القرار.	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
8	يراعي المبادئ الأساسية في تفويض السلطة الفاعلة للعاملين في المدرسة.	3.71	.88	7	كبيرة
7	يحدّد الآليات المناسبة لتوليد أفكار جديدة تسهم في حل الصّراعات داخل بيئة العمل.	3.70	.83	8	كبيرة
2	يوسّع قاعدة المشاركة في صنع القرار لضمان تعاون العاملين والتزامهم.	3.69	.86	9	كبيرة
	المتوسط الكلي	3.76	.73		كبيرة

يتضح من الجدول أن المتوسطات الحسابية لمجال المشاركة في صنع القرار، جاءت بدرجة (كبيرة)، وقد بلغت المتوسطات (3.84) للفقرة رقم (3) " ينمي روح المسؤولية لدى المشاركين في صناعة القرارات المدرسية"، حيث حاز مجال المشاركة في صنع القرار على متوسط حسابي إجمالي (3.76)، وهذا يدل على أهمية التخطيط، ورسم الصورة المستقبلية، التي تسعى إليها، وبناءً عليها تعيد باستمرار تصميم هيكلتها، وتبسيط العمليات الإدارية، ما يسهم في تحقيق المرونة في اتخاذ القرارات، والسرعة في إنجاز الأعمال، وخفض التكاليف الإدارية.

وتتفق نتائج هذه الدراسة جزئياً مع نتائج دراسة شريتح (2022)، فقد أظهرت أن واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية مهارات قيادة التغيير في مدارس مديرية تربية وتعليم يظاً على مهارات اتخاذ القرارات جاءت بدرجة كبيرة جداً، وتتفق نتائج هذه الدراسة جزئياً مع نتائج دراسة القطيفان (2020)، فقد أظهرت أن جميع الفقرات المعبرة عن الرؤية المستقبلية لدى مدير المدرسة تراوحت بين عالية جداً وعالية.

المجال الثاني: إدارة التفاوض:

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لممارسة إدارة التغيير لفقرات مجال إدارة التفاوض مرتبة تنازلياً

م	مجال إدارة التفاوض	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
1	يعمل على توافر المعلومات حول المشكلة المتفاوض حولها.	3.82	.71	1	كبيرة
8	يفتح المجال أمام الطّاقات الإبداعية لنقاش المستجدات لتطوير الأداء.	3.81	.84	2	كبيرة
7	يحرص على تفعيل المعرفة المتنوعة داخل المؤسسة التعليمية.	3.79	.78	3	كبيرة
4	يطوّر مهارات العاملين في استراتيجيات تحليل المشكلات.	3.69	.86	4	كبيرة
3	يعزّز تحسين مستويات الأداء من خلال الأخذ بمبدأ التفاوض الفعال.	3.68	.83	5	كبيرة
6	يسعى إلى بناء شبكة الاتصالات ونظم المعلومات.	3.61	.83	6	كبيرة
5	يستخدم استراتيجيات متنوعة للتعامل مع المقاومة وتخفيف حدتها.	3.58	.85	7	كبيرة
2	يدير عملية التفاوض بطريقة تسهم في إزالة ضغوط العمل والتغلب عليها.	3.57	.89	8	كبيرة
9	يطلّع على الدراسات اللازمة لفهم المحيط وتغييراته وانعكاساته على العاملين.	3.52	.92	9	كبيرة
	المتوسط الكلي	3.67	.67		كبيرة

يتضح من الجدول أن المتوسطات الحسابية لمجال إدارة التفاوض جاءت بدرجة (كبيرة)، وقد بلغت المتوسطات (3.82) للفقرة رقم (1) "يعمل على توافر المعلومات حول المشكلة المتفاوض حولها"، حيث حاز مجال إدارة التفاوض على متوسط حسابي إجمالي (3.67)، وهذا يدل على كفاءة إدارة التفاوض الفعال بين الإدارة والعاملين في إزالة ضغوط العمل والتغلب عليها، والتعامل مع المقاومة وتخفيف حدتها، ووضوح المهام والمسؤوليات في البنية التنظيمية، والإعداد الجيد لعمليات التفاوض؛ لتطوير مستويات الأداء وتحسينها. وتتفق نتائج الدراسة جزئياً مع نتائج دراسة القطيفان (2020)، فقد أظهرت أن جميع الفقرات المعبرة عن التشجيع على التغيير لدى مدير المدرسة تراوحت بين عالية جداً وعالية.

المجال الثالث: إدارة الاجتماعات:

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لممارسة إدارة التغيير لفقرات مجال إدارة الاجتماعات مرتبة تنازلياً

م	مجال إدارة الاجتماعات.	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
7	يوسّع دائرة المشاركة الجماعية في تحمّل المسؤولية.	3.81	.83	1	كبيرة
8	يسعى إلى القضاء على العقبات التي تعيق المدرسة في تحقيق أهدافها.	3.79	.79	2	كبيرة
9	يكشف مهارات فريق العمل لإبراز إمكانياتهم من خلال الاجتماعات.	3.78	.85	3	كبيرة
1	يحدّد آليات مجدية للتشاور الإيجابي بهدف تحسين فاعلية الاجتماعات.	3.75	.83	4	كبيرة
4	يهتم بتأمين سياسات أفضل لقبول القرارات والمساهمة في تنفيذها.	3.65	.90	5	كبيرة
3	يحدّد آليات نافعة للتعرّف إلى وجهات النظر المختلفة.	3.63	.85	6	كبيرة
6	يحرص على تنمية مهارة الاتصال وتقبّل الرأي الآخر.	3.59	.92	7	كبيرة
2	يحدّد سياسات هادفة لتقليل حجم القرارات الفردية.	3.58	.83	8	كبيرة
5	يحدّد آليات لضمان الاستخدام الأمثل للموارد، خاصة الوقت.	3.57	.83	9	كبيرة
	المتوسط الكلي	3.69	.67		كبيرة

يتضح من الجدول أن المتوسطات الحسابية لمجال إدارة الاجتماعات جاءت بدرجة (كبيرة)، وقد بلغت المتوسطات (3.81) للفقرة رقم (7) "يوسّع دائرة المشاركة الجماعية في تحمّل المسؤولية"، حيث حاز مجال إدارة الاجتماعات على متوسط حسابي إجمالي (3.69)، وهذا يدلّ على انتعاج الأسلوب العملي في إدارة الاجتماعات للوصول إلى صفة المؤسسة، وإكساب العاملين خبرات الاختيار، والتنظيم، والإعداد، وتحديد ما ينبغي مناقشته، وتصور بدائل ما ينبغي التوصل إليه من أفكار وحلول للقضايا والمشكلات موضوع الاجتماع.

وتتفق نتائج هذه الدراسة جزئياً مع نتائج دراسة القطيفان (2020)، فقد أظهرت أن جميع الفقرات المعبرة عن استراتيجيات قيادة التغيير لدى مدير المدرسة تراوحت بين عالية جداً وعالية.

المجال الرابع: قيادة فريق العمل:

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لممارسة إدارة التغيير لفقرات مجال قيادة فريق العمل مرتبة تنازلياً

م	المجال قيادة فريق العمل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
5	يهتم بتأصيل العمل التعاوني وتكامل أدوار العاملين في المؤسسة التعليمية.	3.79	0.89	1	كبيرة
1	يخطط أنشطة الفريق لتحقيق الأهداف دون إضاعة للوقت والجهد.	3.78	0.82	2	كبيرة
9	يجد آلية لتنفيذ القرارات واتخاذ الإجراءات اللازمة لتطبيقها.	3.74	0.76	3	كبيرة
3	يحدّد آلية واضحة لتبادل المعلومات بين أعضاء الفريق.	3.71	0.82	4	كبيرة
7	يجد سياسات واضحة تضمن تناسق أهداف الفريق مع أهداف المؤسسة التعليمية.	3.70	0.89	5	كبيرة
4	يحفّز العاملين ويجعلهم جزءاً من مصالح المؤسسة التعليمية وأهدافها.	3.69	0.97	6	كبيرة
2	يدرّب الفرق العاملة بهدف تحسين فاعليتها في حلّ المشكلات.	3.67	0.82	7	كبيرة
8	يبني سياسات من الثقة والانفتاح بين فريق العمل والمستفيدين.	3.65	0.84	8	كبيرة
6	يعمل على تنمية مستويات الكفاية الإنتاجية للعاملين من خلال فرق العمل الفاعلة.	3.64	0.79	9	كبيرة
	المتوسط الكلي	3.70	0.69		كبيرة

يتضح من الجدول أن المتوسطات الحسابية لمجال قيادة فريق العمل جاءت بدرجة (كبيرة)، وقد بلغت المتوسطات (3.79) للفقرة رقم (5) "يهتم بتأصيل العمل التعاوني وتكامل أدوار العاملين في المؤسسة التعليمية"،

حيث حاز مجال قيادة فريق العمل على متوسط حسابي إجمالي (3.70) وهذا يدل على القدرة على التكيف والاستجابة للتغيرات التنظيمية، التي تحدث في بيئة العمل، من خلال وجود فرق عمل فاعلة في حل المشكلات، وبناء مناخ للثقة والانفتاح بين الفريق والمستفيدين، والسعي إلى التطوير، وهي أبرز مقومات العمل الناجحة.

• ثانياً- ثقافة الحوار:.

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لثقافة الحوار مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات

الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
2	التواصل	3.76	.67	1	كبيرة
4	تقييم الموقف	3.73	0.69	2	كبيرة
1	التفاوض والإقناع	3.72	.61	3	كبيرة
3	الثقة	3.70	.67	4	كبيرة
	المتوسط الكلي	3.73	.61		كبيرة

يبين جدول (9) أن درجة الممارسة الكلية لجميع مجالات ثقافة الحوار جاءت بدرجة (كبيرة)، وقد بلغت المتوسطات الحسابية (3.76) كأعلى درجة ممارسة لمجال (التواصل). وقد يعزى ذلك إلى أن مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة لديهم القدرة على التواصل الإيجابي مع العاملين، وعلى الاهتمام بمشاعرهم وأحاسيسهم، والاستماع لأرائهم، وترك المجال لحرية التعبير عن الرأي، والاهتمام برغباتهم وميولهم واتجاهاتهم؛ ما ينعكس إيجابياً على المناخ النفسي والاجتماعي، والروح المعنوي للعاملين في المنظمة التعليمية. وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة العلوان والعوامرة (2020)، فقد أظهرت إن دور الحوار، الذي يقوم به المعلمون في تنمية المنظومة القيمية، جاءت بدرجة متوسطة، أما دراسة السعدية (2017)، فقد أظهرت أن ممارسات الإشراف التربوي في ضوء إدارة الحوار جاءت بدرجة عالية، أما دراسة الوحش (2017)، فقد أظهرت أن درجة أهمية ممارسة ثقافة الحوار جاءت بدرجة كبيرة. أما دراسة هياجنة وحجازي والرواد (2015)، فقد أظهرت أن ثقافة الحوار في الجامعات الأردنية كانت كبيرة.

المجال الأول- التفاوض والإقناع:

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لثقافة الحوار لفقرات مجال التفاوض والإقناع مرتبة تنازلياً

م	مجال التفاوض والإقناع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
1	يوجه اهتمام العاملين إلى الأهداف والمصالح المشتركة.	3.89	0.73	1	كبيرة
6	يحدّد أولويات النقاش ومجالاته أثناء حوار مع العاملين.	3.84	0.77	2	كبيرة
2	يسعى إلى أن تكون قنوات اتصاله بالمعلم متعددة وخالية من العقبات.	3.83	0.80	3	كبيرة
3	يوظف مجموعة من الاستراتيجيات الوقائية في حوار مع العاملين.	3.76	0.79	4	كبيرة
8	يتجنب الوعيد والتهديد في حديثه مع العاملين.	3.72	0.98	5	كبيرة
5	يتيح فرصة للعاملين لطرح أسئلة تسهم في إثراء التفاعل المتبادل بينهم.	3.65	0.85	6	كبيرة
7	يستخدم التعقيب السليم أثناء نقاش العاملين.	3.63	0.77	7	كبيرة
9	يوظف مهارة الطرح والإقناع؛ لاكتشاف مواهب العاملين وطاقتهم.	3.60	0.80	8	كبيرة
4	يعيد صياغة كلام العاملين بطرح أسئلة متكررة.	3.50	0.80	9	كبيرة
	المتوسط الكلي	3.72	.61		كبيرة

يتضح من الجدول أن درجة ثقافة الحوار لعموم المجال كانت (كبيرة)، وقد يعزى ذلك إلى وعي الإدارة في المدارس الحكومية بمتطلبات السياسات التربوية والنظام التعليمي وأهدافه ومعاييرها. وهي عملية اجتماعية معقدة تتأثر بهيكل العلاقات الاجتماعية، ويتوقف عليه بناء العلاقات بين العاملين، والوصول إلى اتفاق يرضي جميع الأطراف. وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة السعدية (2017)، فقد أظهرت الدراسة أن واقع ممارسات إدارة الحوار في سلطنة عمان، جاءت بدرجة عالية. وتختلف جزئياً مع دراسة شو وآخرين (Shao et al., 2015)، فقد أظهرت أن الطلاب الذين قمعوا غضبهم أثناء الحوار والتفاوض، كانوا أقل قدرة على التركيز أثناء التفاوض، وبالتالي خفض أداء التفاوض لديهم.

المجال الثاني: التواصل:

جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لثقافة الحوار لفقرات مجال التواصل مرتبة تنازلياً

م	مجال التواصل	المتوسط	الانحراف	الرتبة	الممارسة
5	يتحدث بلغة سليمة وواضحة مع العاملين.	3.98	.75	1	كبيرة
3	يحافظ على تواصله البصري مع العاملين أثناء الاجتماع.	3.85	.79	2	كبيرة
1	يظهر الاهتمام بالعاملين، الذين يتحدث إليهم.	3.84	.79	3	كبيرة
9	يرفع روح العاملين المعنوية؛ لتحقيق معدلات مرتفعة من الإنجاز.	3.78	.91	4	كبيرة
7	يركز على الحقائق التي يطرحها العاملون؛ بقصد تطوير العمل.	3.76	.80	5	كبيرة
4	يستمع إلى العاملين باهتمام؛ بهدف تسهيل الاتصال الفعال في بيئة العمل.	3.75	.84	6	كبيرة
2	يتيح الوقت اللازم للعاملين؛ للتعبير عن أفكارهم بشفافية.	3.68	.90	7	كبيرة
6	يسيطر على انفعالاته أثناء مناقشة العاملين، ولا يظهرها.	3.63	.95	8	كبيرة
8	يتأني في الرد إذا لم تعجبه أفكار العاملين في المدرسة.	3.56	.88	9	كبيرة
	المتوسط الكلي	3.76	.67		كبيرة

يتضح من الجدول أن درجة ثقافة الحوار لعموم المجال كانت (كبيرة)، وقد يعزى ذلك إلى أن الإدارة المدرسية تظهر الاهتمام بالعاملين عند الحديث معهم، وتستمع إليهم، وتتيح لهم الوقت الكافي للتعبير عن أفكارهم ومشاعرهم، وتنمية العلاقات الإنسانية معهم، من خلال ترسيخ الأسس والمبادئ التي تعتمد على التواصل المتبادل بينهم، وتعمل على إعطائهم الفرص الكافية للتعبير عن آرائهم. وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة السعدية (2017)، فقد أظهرت أن واقع ممارسات إدارة الحوار في سلطنة عمان، جاءت بدرجة عالية.

المجال الثالث: الثقة:

جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لثقافة الحوار لفقرات مجال الثقة مرتبة تنازلياً

م	مجال الثقة	المتوسط	الانحراف	الرتبة	الممارسة
4	يشجع العاملين على البحث والتجريب للأفكار التربوية المبدعة.	3.84	0.84	1	كبيرة
1	يفوض بعضاً من مسؤولياته للعاملين عند تنفيذ المهام.	3.82	0.78	2	كبيرة
6	يحرص على تحقيق الثقة المتبادلة بينه وبين العاملين؛ لتوليد الأفكار الخلاقة.	3.77	0.79	3	كبيرة
5	يسعى إلى توفير المناخ الملائم للتفاهم مع العاملين.	3.70	0.84	4	كبيرة
7	يوفر مستوى صحي عالٍ من الثقة والانفتاح بينه وبين العاملين.	3.67	0.87	5	كبيرة
2	يتقبل أفكار العاملين أثناء النقاش.	3.63	0.92	6	كبيرة

م	مجال الثقة	المتوسط	الانحراف	الرتبة	الممارسة
8	يؤمن بدور المشاركة في صنع القرار؛ بهدف تنمية الثقة بين فريق العمل.	3.62	0.89	7	كبيرة
3	يتيح الفرصة للعاملين لاختيار الأسلوب الذي يناسب تطلعاتهم.	3.53	0.95	8	كبيرة
	المتوسط الكلي	3.70	.67		كبيرة

يتضح من الجدول أن درجة ثقافة الحوار لعموم المجال كانت (كبيرة). وقد يعزى ذلك إلى أن الإدارة المدرسية تعدّ مجال الثقة عنصراً أساسياً لبناء العلاقات الإنسانية، وتعطي العاملين الشعور بالأمان والاحترام المتبادل، وتتقبل أفكارهم أثناء النقاش والحوار، وتشجعهم على استقلالية التفكير، وعلى البحث والتجريب للأفكار التربوية الخلاقة.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة السعدية (2017)، فقد أظهرت أن واقع ممارسات إدارة الحوار في سلطنة عمان، جاءت بدرجة عالية.

المجال الرابع: تقييم الموقف:

جدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لثقافة الحوار لفقرات مجال تقييم الموقف مرتبة تنازلياً

م	مجال تقييم الموقف	المتوسط	الانحراف	الرتبة	الممارسة
1	يُثني على الأداء الجيد للعاملين في ضوء إنجازاتهم.	3.90	0.79	1	كبيرة
3	يحدد النقاط الإيجابية والسلبية، التي حدثت أثناء النقاش مع العاملين.	3.79	0.88	2	كبيرة
8	يقوم بدراسة الحوار وتحليله مع العاملين والخروج بتوصيات ناجحة.	3.78	0.79	3	كبيرة
7	ينقل للعاملين التجارب الناجحة، التي اكتسبها في مواقف مختلفة.	3.73	0.88	4	كبيرة
2	يربط نتائج الحوار في المواقف السابقة بالحوار في المواقف الحالية.	3.72	0.80	5	كبيرة
6	يعزز مناخات الإبداع لدى العاملين أثناء الحوار.	3.68	0.83	6	كبيرة
5	يشجع العاملين على مراجعة أساليب أدائهم الوظيفي في ضوء الحوار.	3.63	0.89	7	كبيرة
4	يقدم التغذية الراجعة للعاملين في نهاية الجلسة الحوارية.	3.60	0.90	8	كبيرة
	المتوسط الكلي	3.73	0.69		كبيرة

يتضح من الجدول أن درجة ثقافة الحوار لعموم المجال كانت (كبيرة)، وقد يعزى ذلك إلى أن العلاقة الإيجابية بين الإدارة والعاملين تؤدي إلى رفع الروح المعنوية، وزيادة دافعيتهم، فالموقف الحوارية يعتمد على بناء علاقات إنسانية، ووضوح الأدوار والمهام الوظيفية، وتأسيس التعاون والثقة بالنفس والاحترام المتبادل في الأفكار والمعلومات، والاتصالات المفتوحة بين جميع الأطراف، وذلك بما يحقق الأهداف المشتركة. وتتفق هذه النتائج مع دراسة السعدية (2017)، التي أظهرت أن واقع ممارسات إدارة الحوار في سلطنة عمان، جاءت بدرجة عالية.

- النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مدى وجود علاقة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في مديرية رام الله والبيرة لإدارة التغيير في ضوء ثقافة الحوار، تعزى إلى متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟

وللإجابة عن السؤال تم استخدام اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين، والجدول الآتي يوضح النتيجة.

جدول (15) نتائج (T-test) لدلالة الفروق بين متوسط الاستجابات التي تعزى إلى متغير الجنس.

م	المجالات	الجنس	عدد المعلمين	المتوسط الحسابي	درجة الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
1	المشاركة في صنع القرار	ذكر	17	3.67	101	.510	0.611
		أنثى	86	3.77			
2	إدارة التفاوض	ذكر	17	3.81	101	.914	0.363

م	المجالات	الجنس	عدد المعلمين	المتوسط الحسابي	درجة الحرّة	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
		أنثى	86	3.65			
3	إدارة الاجتماعات	ذكر	17	3.64	101	.298	0.767
		أنثى	86	3.69			
4	قيادة فرق العمل	ذكر	17	3.75	101	.245	0.807
		أنثى	86	3.70			
5	التفاوض والإقناع	ذكر	17	3.73	101	.124	0.902
		أنثى	86	3.71			
6	التواصل	ذكر	17	3.80	101	.262	0.794
		أنثى	86	3.75			
7	الثقة	ذكر	17	3.84	101	.950	0.345
		أنثى	86	3.67			
8	تقييم الموقف	ذكر	17	3.77	101	.277	0.782
		أنثى	86	3.72			
	المتوسط الكلي	ذكر	17	3.75	101	.255	0.799
		أنثى	86	3.71			

يتبين من الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين آراء عينة الدراسة حول ممارسة إدارة التغيير في ضوء ثقافة الحوار، التي يمارسها مديرو المدارس الحكومية، تعزى إلى متغير الجنس. وقد يعزى ذلك إلى أهمية الحوار داخل المدرسة وخارجها، ودوره في إدارة التغيير، وفي تنمية العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين، ومرونة الإدارة في التعامل، وتبادل الآراء والأفكار مع العاملين.

تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة الوعري (2022)، فقد أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية في دور مديري المدارس الثانوية في قيادة التغيير والتطور المهني تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي، أما دراسة شريته (2022)، فقد بينت عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية مهارات قيادة التغيير في مدارس مديرية تربية يثا، تعزى إلى النوع الاجتماعي، أما دراسة آل مسلط والمخلافي (2021)، فقد أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية في إدارة التغيير وفقاً لمتغير الجنس، أما دراسة هياجنة وحجازي والرواد (2015)، فقد أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الجامعات الأردنية تعزى إلى متغير الجنس.

واختلفت مع نتائج دراسة العلوان والعوامرة (2020)، فقد أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير الجنس، وجاءت الفروق لصالح الإناث، أما دراسة القطيفان (2020)، فقد أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر متطلبات قيادة التغيير تعزى لصالح الإناث، أما دراسة السعدية (2017)، فقد أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول إدارة الحوار في سلطنة عمان تعزى لصالح الإناث، أما دراسة الوحش (2017)، فقد أظهرت وجود فروق في ثقافة الحوار لدى طلاب جامعة بيشة لصالح الإناث.

● **فحص الفرضية الأولى:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين آراء عينة الدراسة حول ممارسة مديري المدارس الحكومية في مديرية رام والبيرة لإدارة التغيير في ضوء ثقافة الحوار تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

ولفحص هذه الفرضية تم استخدام اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين، والجدول الآتي يوضح النتيجة.

جدول (16) نتائج (T-test) لدلالة الفروق بين متوسط الاستجابات التي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي

م	المجالات	المؤهل العلمي	عدد المعلمين	المتوسط الحسابي	درجة الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
1	المشاركة في صنع القرار	ماجستير	19	3.72	101	.242	0.809
		بكالوريوس	84	3.76			
2	إدارة التفاوض	ماجستير	19	3.70	101	.155	0.877
		بكالوريوس	84	3.67			
3	إدارة الاجتماعات	ماجستير	19	3.76	101	.539	0.591
		بكالوريوس	84	3.67			
4	قيادة فرق العمل	ماجستير	19	3.73	101	.122	0.903
		بكالوريوس	84	3.70			
5	التفاوض والإقناع	ماجستير	19	3.75	101	.309	0.758
		بكالوريوس	84	3.71			
6	التواصل	ماجستير	19	3.74	101	.113	0.911
		بكالوريوس	84	3.76			
7	الثقة	ماجستير	19	3.68	101	-.135	0.893
		بكالوريوس	84	3.70			
8	تقييم الموقف	ماجستير	19	3.73	101	.006	0.995
		بكالوريوس	84	3.73			
	المتوسط الكلي للأداة	ماجستير	19	3.73	101	.087	0.931
		بكالوريوس	84	3.71			

يتبين من الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين آراء عينة الدراسة حول ممارسة إدارة التغيير في ضوء ثقافة الحوار، التي يمارسها مديرو المدارس الحكومية، تعزى إلى متغير المؤهل العلمي. وقد يعزى ذلك إلى أن جميع المديرين حاصلين على مؤهلات علمية للقيام بمتطلبات الوظيفة، كما أن امتلاكهم المعرفة العلمية تجعلهم أكثر قدرة على تطبيقه، وتبني الأفكار الخلاقية، وأكثر قدرة على الإقناع؛ لأن امتلاك المعرفة والمهارة يزيد من الثقة بالنفس؛ لذا فهم يسعون للتجديد والتطوير والتحسين والتغيير، وقد يكون المؤهل العلمي دافعاً ومحفزاً لإحداث التغيير.

تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة الوعري (2022)، فقد أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور مديري المدارس الثانوية في قيادة التغيير والتطوير المهني في مدرسة الفرير في شرقي القدس، تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، أما دراسة شريتج (2022)، فقد أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية مهارات قيادة التغيير في مدارس مديرية تربية يطاً تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، أما دراسة القطيفان (2020)، فقد أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر متطلبات قيادة التغيير تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، أما دراسة مقابلة (2019)، فقد أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لقيادة التغيير تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

- فحص الفرضية الثانية: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين آراء عينة الدراسة حول ممارسة مديري المدارس الحكومية في مديرية رام والبيرة لإدارة التغيير في ضوء ثقافة الحوار تعزى إلى متغير سنوات الخدمة".

جدول (17) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات العينة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

مجال إدارة التغيير	سنوات الخدمة	عدد المعلمين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المشاركة في صنع القرار	أقل من 5 سنوات	22	3.98	0.56
	5-10 سنوات	21	3.80	0.71
	أكثر من 10 سنوات	60	3.66	0.78
إدارة التفاوض	أقل من 5 سنوات	22	3.96	0.61
	5-10 سنوات	21	3.59	0.52
	أكثر من 10 سنوات	60	3.60	0.72
إدارة الاجتماعات	أقل من 5 سنوات	22	3.94	0.56
	5-10 سنوات	21	3.69	0.56
	أكثر من 10 سنوات	60	3.59	0.73
قيادة فرق العمل	أقل من 5 سنوات	22	4.07	0.67
	5-10 سنوات	21	3.69	0.45
	أكثر من 10 سنوات	60	3.58	0.72
التفاوض والإقناع	أقل من 5 سنوات	22	3.90	0.63
	5-10 سنوات	21	3.77	0.44
	أكثر من 10 سنوات	60	3.63	0.64
إدارة التواصل	أقل من 5 سنوات	22	3.84	0.70
	5-10 سنوات	21	3.69	0.45
	أكثر من 10 سنوات	60	3.75	0.72
الثقة	أقل من 5 سنوات	22	3.89	0.66
	5-10 سنوات	21	3.63	0.49
	أكثر من 10 سنوات	60	3.65	0.73
مجال تقييم الموقف	أقل من 5 سنوات	22	4.00	0.58
	5-10 سنوات	21	3.65	0.53
	أكثر من 10 سنوات	60	3.66	0.76
المتوسط الكلي	أقل من 5 سنوات	22	3.95	0.54
	5-10 سنوات	21	3.69	0.43
	أكثر من 10 سنوات	60	3.64	0.66

يتضح من الجدول أن المتوسطات الحسابية لإدارة التغيير وثقافة الحوار، التي يمارسها مديرو المدارس الحكومية، تعزى إلى متغير سنوات الخدمة، على مجال تقييم قيادة فرق العمل عند فئة (أقل من 5 سنوات)، وبلغ (4.07)، بينما جاء أقل متوسط حسابي لدى أفراد العينة على المجال نفسه قيادة فرق العمل عند فئة (أكثر من 10 سنوات)، وبلغ (3.58).

جدول (18) نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق بين إجابات العينة تبعاً إلى متغير سنوات الخدمة

مجال إدارة التغيير	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة F	مستوى الدلالة
المشاركة في صنع القرار	بين المجموعات	1.73	0.87	2	1.64	0.20
	داخل المجموعات	52.81	0.53	100		
	المجموع	54.55		102		
إدارة التفاوض	بين المجموعات	2.28	1.14	2	2.60	0.08

مستوى الدلالة	قيمة F	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	مجالات إدارة التغيير
		100	0.44	43.80	داخل المجموعات	
		102		46.08	المجموع	
0.10	2.32	2	1.02	2.04	بين المجموعات	إدارة الاجتماعات
		100	0.44	43.94	داخل المجموعات	
		102		45.98	المجموع	
0.02	4.25	2	1.88	3.76	بين المجموعات	قيادة فرق العمل
		100	0.44	44.22	داخل المجموعات	
		102		47.98	المجموع	
0.19	1.70	2	0.62	1.24	بين المجموعات	التفاوض والإقناع
		100	0.37	36.56	داخل المجموعات	
		102		37.79	المجموع	
0.76	0.27	2	0.12	0.25	بين المجموعات	التواصل
		100	0.45	45.39	داخل المجموعات	
		102		45.64	المجموع	
0.33	1.13	2	0.51	1.02	بين المجموعات	الثقة
		100	0.45	45.13	داخل المجموعات	
		102		46.14	المجموع	
0.12	2.19	2	1.02	2.05	بين المجموعات	تقييم الموقف
		100	0.47	46.86	داخل المجموعات	
		102		48.91	المجموع	
0.12	2.17	2	0.77	1.54	بين المجموعات	الدرجة الكلية للأداة
		100	0.36	35.50	داخل المجموعات	
		102		37.03	المجموع	

يتضح من الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين آراء عينة الدراسة حول ممارسة إدارة التغيير في ضوء ثقافة الحوار، التي يمارسها مديرو المدارس الحكومية على المجالات الآتية، وهي: "المشاركة في صنع القرار"، "إدارة التفاوض"، "إدارة الاجتماعات"، "التفاوض والإقناع"، "التواصل"، "الثقة"، "تقييم الموقف"، وهي قيمة دالة إحصائية، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن ممارسة إدارة التغيير من المديرين والعاملين لا تتأثر بمتغير عدد سنوات الخدمة. أما بالنسبة إلى مجال "قيادة فرق العمل"، فهي غير دالة إحصائية، فالواضح أن عند المديرين والمعلمين التوجهات نفسها.

تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة الوعري (2022)، فقد أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور مديري المدارس الثانوية في قيادة التغيير والتطوير المهني في مدرسة الفيرفي شرقي القدس، تعزى إلى متغير سنوات الخدمة، أما دراسة شريتح (2022)، فقد أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية مهارات قيادة التغيير في مدارس مديرية تربية يطّا تعزى إلى متغير سنوات الخدمة، أما دراسة آل مسلط والمخلافي (2021)، فقد أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإدارة التغيير وفقاً لمتغير سنوات الخدمة. أما دراسة القطيفان (2020)، فقد أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير سنوات الخدمة، أما دراسة مقابلة (2019)، فقد أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى أثر متغير سنوات الخبرة.

جدول (19) حجم الأثر باستخدام مربع إيتا لإدارة التغيير في ضوء ثقافة الحوار

المحاور	المتغيرات	إيتا	مربع إيتا	حجم العلاقة
إدارة التغيير	الجنس	.008	.000	قليلة
ثقافة الحوار	الجنس	.042	.002	قليلة
المجموع				
إدارة التغيير	المؤهل العلمي	.014	.000	قليلة
ثقافة الحوار	المؤهل العلمي	.002	.000	قليلة
المجموع				
إدارة التغيير	سنوات الخبرة	.235	.055	قليلة
ثقافة الحوار	سنوات الخبرة	.152	.023	قليلة
المجموع				
		.204	.041	قليلة

يتضح من الجدول أن العلاقة بين درجة الممارسة لإدارة التغيير في ضوء ثقافة الحوار تبعاً لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة كانت قليلة، يعزى ذلك إلى أن العاملين يخضعون إلى التعليمات والمهام نفسها، وأنهم نتاج بيئة مادية، ومناخ نفسي واجتماعي، ونظام تعليمي واحد، يتسم بالتركيز على تنمية مهارات التفكير الناقد، والتقويم الأصيل.

توصيات الدراسة ومقترحاتها.

- 1- أن تعمل وزارة التربية والتعليم على استثمار المهارات الإدارية للمديرين؛ من خلال توظيف خبرات المعلمين وتجاربهم، والثقة بقدراتهم المهنية، وإشباع الحوار بالأفكار الخلاقة، وتشجيعهم على المشاركة في طرح الآراء واتخاذ القرار، وبالتالي اكتساب مهارات فكرية، ورفع الكفاءة المهنية لديهم، والقدرة على الوفاء بالاحتياجات المستقبلية، وخلق جوٍّ من الاحترام والتقدير المتبادلين، وإيجاد جوٍّ داعم للتغيير، ومشجع على الحوار واستمراره.
- 2- العمل على نشر ثقافة التغيير وحثمته في العملية التربوية والإدارية في جميع مديريات التربية والتعليم في محافظات الوطن؛ مواكبة التطور العلمي والمعرفي، وتطبيق كل ما هو جديد في هذا المجال، ومنح المديرين مزيداً من الصلاحيات الإدارية، التي تمكّنهم من إحداث التغيير وقيادته؛ لتحقيق الهدف المنشود والإبداع في أداء المهام والواجبات.
- 3- وضع آليات لتحفيز مهارات الملاحظة والتأمل والتحليل وحلّ المشكلات، والاستماع الجيد، وحرية إبداء الرأي، وتسهيل عملية الاتصال والتواصل بين القيادات التعليمية في مديريات التربية والتعليم، وبين الإدارة المدرسية والعاملين بكل شفافية ووضوح، والعمل بروح الفريق؛ لتحقيق مستوى يفوق التوقعات في تنمية العلاقات الإنسانية بينهم، وتلبية رغباتهم.
- 4- التنمية المهنية للعاملين؛ من خلال تبني المدارس ثقافة الحوار، والتركيز على التفكير الناقد البناء، ومبادئ التفاوض، والإقناع، وطرح الأسئلة، وبالتالي اتخاذ القرار، وتعزيز روح المبادرة والإبداع، والتوافق مع متغيرات الحياة.
- 5- تدعيم أواصر العلاقة بين الإدارة والعاملين، من خلال عقد اللقاءات الحوارية البناءة؛ لبناء جسور من الثقة والتفاهم والتواصل، بما يحقق المكاسب للعملية التربوية، وتوظيف الإدارة المدرسية تقنية إعادة الصياغة بهدف التأثير على العاملين، ودفعهم لتقبل وجهة النظر والاقناع بها.
- 6- ضرورة نشر ثقافة التغيير والحوار لدى مديري المدارس كافة، من خلال تشجيع الإبداع، الذي يعدّ عنصراً من عناصر التغيير، وتوزيع المهام على العاملين، وتوظيف التكنولوجيا المتقدمة في تطوير الأداء.

- 7- تفعيل ثقافة الحوار بين العاملين والإدارة في المجتمع المحلي؛ لرفع مستوى جودة الأداء وفاعليته، وتنمية قدراتهم ومهاراتهم؛ من خلال تهيئة الظروف المادية والمعنوية؛ وتكون سمة من سمات شخصيتهم، وجزءاً من تركيبهم.
- 8- إجراء المزيد من الدراسات ذات العلاقة من الباحثين لمتابعة نتائج الدراسة، المتعلقة بإدارة التغيير في ضوء ثقافة الحوار في المدارس الخاصة، ومدارس وكالة الغوث، وفي الجامعات الفلسطينية.
- 9- إجراء دراسات تقيس العلاقة بين إدارة التغيير، وثقافة الحوار لمديري المدارس ومديراتها؛ لأن الاختلاف في نتائج الدراسات السابقة والدراسة الحالية يؤكد على أن الحاجة لا تزال قائمة للقيام بهذه الدراسات.

قائمة المراجع.

أولاً- المراجع بالعربية:

- ابن منظور. (2003): لسان العرب: بيروت: دار صادر للطباعة والنشر.
- أبو الوفا، جمال محمد؛ حسين سلامة عبد العظيم. (2008): الإدارة المدرسية والصفية. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- آل سلطان، حمد عبد الله سعد. (2011): تطوير الأداء الإداري للمدرسة الثانوية العامة بالملكة العربية السعودية، الالتزام التنظيمي في ضوء إدارة الحوار. أطروحة دكتوراه غير منشورة. كلية التربية. جامعة عين شمس. مصر.
- آل مسلط، محمد أحمد علي؛ سلطان سعيد عبده والمخلافي. (2021): دور المشرف التربوي في إدارة التغيير وعلاقته بمستوى الالتزام لدى المعلمين في المدارس الثانوية بمنطقة عسير. الآداب مجلة علمية فصلية محكمة. العدد (9). مارس. ص 171-212.
- التميمي، عماد محمد رضا؛ التميمي، إيمان محمد رضا. (2014): تعزيز ثقافة الحوار وآثارها التربوية والاجتماعية، رؤية إسلامية. دراسات. علوم الشريعة والقانون. المجلد (41). العدد (1). ص 46 – 81.
- الحريري، رافدة عمر. (2011): إدارة التغيير في المؤسسات التربوية. ط (1). عمان: دار الثقافة.
- الخوالدة، محمد محمود. (2013): فلسفات التربية التقليدية والحديثة والمعاصرة. ط (1). عمان: دار المسيرة.
- الدرويش، إنعام عبد القادر. (2018): إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي في ضوء الاتجاهات الحديثة. رسالة ماجستير منشورة. كلية التربية. جامعة دمشق.
- دودين، أحمد يوسف. (2014): إدارة التغيير والتطوير التنظيمي. ط (1). عمان: دار اليازوري.
- الرومي، أحمد بن عبد العزيز. (2014): الدواعي المعرفية والوطنية لتعزيز ثقافة الحوار لدى طلاب المرحلة المتوسطة والثانوية من وجهة نظر المعلمين. مجلة العلوم التربوية. ع (4). جزء (1). ص 332-380.
- السعدية، رابعة بنت خميس. (2017): واقع ممارسات إدارة الحوار في الإشراف التربوي بسلطنة عمان. مجلة البحث العلمي في التربية. العدد الثامن عشر. ص 203-238.
- السكارنة، بلال. (2009): أخلاقيات العمل. ط (1) عمان. دار المسيرة للنشر.
- شريتح، رنا يوسف. (2022): "درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لمهارات قيادة التغيير في مدارس مديرية تربية وتعليم يثا ومن وجهة نظرهم"، رسالة ماجستير منشورة. جامعة الخليل كلية الدراسات العليا. فلسطين.
- عساف، عبد المعطي محمد. (2012): السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة. ط (1). عمان: دار زهران للنشر.
- العلوان، سامي عبد الرحمن؛ العوامرة، عبد السلام فهد. (2020): "دور الحوار في تنمية المنظومة القيمية لدى طلبة المرحلة الثانوية من وجهة نظرهم". مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية النفسية. مجلد 28. العدد 6. ص 652-674.
- علي، أسامة محمد سيد. (2015): إدارة التغيير التربوي. تقديم عباس حلي الجمل. دسوق- ميدان المحطة: دار العلم والإيمان للنشر.
- القطيفان، رائد موسى عبد الله. (2020): قيادة التغيير لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان، وعلاقتها بالقيادة الابتكارية من وجهة نظر مساعدي المديرين. رسالة ماجستير منشورة. جامعة الشرق الأوسط. عمان، الأردن.
- قنديل، علاء محمد سيد. (2010). القيادة الإدارية وإدارة الابتكار. ط (1). دار الفكر: عمان.
- مقابلة، منصور أحمد حسين. (2019): درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لقيادة التغيير من وجهة نظر المعلمين وسبل تطويرها. مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية. المجلد (10). ع (2). جزء (3). إبريل. ص 183 – 209.

- هياجنة، وائل؛ حجازي، عبد الحكيم؛ الرواد، ذيب. (2015): ثقافة الحوار ومهاراته من وجهة نظر طلبة الدراسات العليا في الجامعات الأردنية وسبل تعزيزها. مؤتمة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. المجلد الثلاثون. ع (3). ص 129 – 156.
- الوحش، هالة مختار. (2017): "مدى ممارسة ثقافة الحوار لدى طلاب جامعة بيشة، وسبل تعزيزها". مجلة كلية التربية. جامعة عين شمس. العدد (41). الجزء الثالث. ص 15-94.
- الوعري، عريب عطا محمد. (2022): "دور مديري المدارس الثانوية في قيادة التغيير والتطوير المهني من وجهة نظر معلمي ومعلمات مدرسة الفيرير في شرقي القدس". إدارة البحوث والنشر العلمي (المجلة العلمية). المجلد الثامن والثلاثون. ع (7). جزء ثانٍ. يوليو. ص 199-220.

ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Buller, J. L. (2014). Change Leadership in Higher Education: A Practical Guide to Academic Transformation. John Wiley & Sons.
- Burke, W. (2013). Organization change: Theory and practice, Sage Publications. Cementina-Olon, R. M., & hechanova, R. (2013). Transformational Leadership, change management, and commitment to change. Comparison of academic and business organization the Asia- Pacific Education Researcher, 22 (1), p11-19.
- Chang, D., Chen, S., & Chou, W. (2017). Investigating the Major Effect of Principals Change Leadership on School Teachers Professional Development, IAFOR Journal of Education, 5 (3): P 139-154.
- Lawler, A. & Sillitoe, j. (2010). Perspectives on instituting change management in large organization. Australian Universes Review.
- Mei Kin, T., Abtdull kareern, O., Nordin, M.S., & Wai Bing, K. (2018). Principal change leadership competencies and teacher attitudes toward change: the mediating effects of teacher change beliefs. International Journal of Leadership in Education, 21 (4), 427-446.