



Change management is an introduction to achieving competitive Advantage for Principals of Basic Education Schools in the Arab Republic of Egypt

Master. Ali Abdel-Baqi Faraj Al-Sayed

Department of Foundations Education- Faculty of Women for Arts, Science & Education- Ain Shams University – Egypt

ahmedmkaa751@gmail.com

Prof. Fatima Zakaria Muhammad

Professor of Foundations Education -Faculty of Women for Arts, Science & Education- Ain Shams University - Egypt

Dr. Azza Ali Ayad

Associate Professor of Foundations Education -Faculty of Women for Arts, Science & Education- Ain Shams University - Egypt

Receive Date : 25 April 2023, **Revise Date:** 22 August 2023,

Accept Date: 6 September 2023.

DOI: [10.21608/BUHUTH.2023.206739.1488](https://doi.org/10.21608/BUHUTH.2023.206739.1488)

Volume 3 Issue 10 (2023) Pp.124 - 156.

Abstract

The aim of the research is to identify the theoretical foundations of change management, the theoretical foundations of competitive advantage, and the role of principals of basic education schools in change to achieve competitive advantage, revealing the reality of change management in basic education schools in Egypt, and the research used the descriptive approach, and the current research was limited to studying the basic education stage The study found the following: The study found the following: the principal sets a detailed plan of action to help me carry out my job duties in a timely manner - the master works on developing a treatment plan to raise the achievement level of the school's students - the principal applies the open-door policy in communicating with students to identify their needs - and the weakness of the school principals' skills in A strategic plan to confront the crises that occur within the school - and poor prediction of the places and directions of the expected emergency situation - and the principal encourages the students to achieve a competitive position - The principal is keen to create an atmosphere of competition among the school staff - The principal works to cooperate with the staff on a sound democratic basis. In the development of the educational process - and the principal follows up on the teachers' implementation of the daily lesson plans - and the principal directs the teachers to evaluate their students in a variety of ways .The research also recommended: Developing a clear and announced annual plan to improve and develop the school, and for the school administration to adopt administrative policies capable of establishing a culture of excellence in school performance.

Keywords: change management, introduction, competitive advantage, school principals, basic education.

إدارة التغيير مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمديري مدارس التعليم الأساسي في جمهورية مصر العربية

علي عبد الباقي فرج السيد

باحث ماجستير - قسم أصول التربية

كلية البنات للآداب والعلوم والتربية- جامعة عين شمس

أ.د/ فاطمة زكريا محمد

أستاذ أصول التربية

د/ عزة علي عياد

مدرس أصول التربية

كلية البنات للآداب والعلوم والتربية- جامعة عين شمس كلية البنات للآداب والعلوم والتربية- جامعة عين شمس

المستخلص:

هدف البحث إلى التعرف على الأسس النظرية لإدارة التغيير، والميزة التنافسية، ودور مديري مدارس التعليم الأساسي في التغيير لتحقيق الميزة التنافسية، الكشف عن واقع إدارة التغيير بمدارس التعليم الأساسي بمصر، واستخدام البحث المنهج الوصفي، كما اقتصر البحث الحالي على دراسة مرحلة التعليم الأساسي، وتوصلت الدراسة إلى ما يلي: يضع المدير خطة عمل تفصيلية تساعد في تنفيذ مهامه الوظيفية في الوقت المحدد- ويعمل المدير على وضع خطة علاجية لرفع المستوى التحصيلي لتلاميذ المدرسة- ويطبق المدير سياسة الباب المفتوح في الاتصال مع الطلاب للتعرف على حاجاتهم- وضعف مهارات مديري المدرسة في وضع خطة استراتيجية لمواجهة الأزمات التي تحدث داخل المدرسة- وضعف التنبؤ بأمكان واتجاهات الموقف الطارئ المتوقع- ويشجع المدير التلاميذ على تحقيق مركز تنافسي- ويحرص المدير على خلق جو من المنافسة بين العاملين بالمدرسة- ويعمل المدير على التعاون مع العاملين على أساس ديمقراطي سليم- وينمي المدير المهارات القيادية لدى العاملين بالمدرسة- وضعف استخدام المدير الحاسب الآلي في الأعمال الإدارية بالمدرسة- ويستفيد المدير من نتائج التقويم (التغذية الراجعة) في تطوير العملية التعليمية- ويتابع المدير تنفيذ المعلمين للخطة اليومية للدروس- ويوجه المدير المعلمين لتقويم طلابهم بأساليب متنوعة، كما أوصى البحث: وضع خطة سنوية واضحة ومعلنة لتحسين المدرسة وتطويرها، وأن تتبنى إدارة المدرسة سياسات إدارية قادرة على ترسيخ ثقافة التميز في الأداء المدرسي.

الكلمات المفتاحية: إدارة التغيير - الميزة التنافسية - مديري مدارس التعليم الأساسي.

المقدمة:

يشهد العالم اليوم حقبة زمنية لم يشهدها من قبل، حقبة طبعت بتحولات وتغيرات سياسية واقتصادية واجتماعية وتكنولوجية اتسمت بالعمق والاتساع بحيث تركت بصماتها علي مختلف مجالات الحياة في ظل هذه التحولات والتغيرات أخذت في صنع وتشكيل المستقبل علي نحو لارجعة فيه، وهذه التغيرات تبرز أهمية التربية نظراً للتأثير المتبادل بين التربية والأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، فالتغيرات التي تحدث في تراكيب المجتمع العالمي والإقليمي تؤدي إلي ظهور اتجاهات أو كيانات تربوية معينة يحددها التغيير في هذه النواحي.

ومن هذا المنطلق يعتبر العصر الذي نعيشه ونحياه عصر التحديات العظمي التي لا سبيل لمواجهتها إلا بتطوير التعليم وتحسين جودته، وعلى ذلك فإن دول العالم المختلفة المتقدمة والنامية علي حد سواء لا بد أن تعيد النظر في برامج التعليم وسياساته بصرف النظر عن اختلاف القدرات والإمكانات المتاحة لدي كل منها، ذلك لأن تطوير التعليم وتحسينه يمثل نقطة البداية الحقيقية لأي إصلاح يستهدف إقامة مجتمع عصري متطور وقادر علي الوفاء باحتياجات ومتطلبات أفراده.

لذا فقد أدركت المجتمعات أن التفوق والسبق الدولي يبدأ من المدرسة، وأن مفتاح هذا التقدم هو المعلم والمنهج الدراسي الذي يسعى إلي التغيير الذهني، وتكوين مهارات التفكير الناقد و ثقافة الإبداع لا ثقافة الإيداع (شحاتة، ٢٠٠١، ص ١٥٠).

والمجتمع المصري ليس ببعيد عن هذه التغيرات الهائلة التي تحدث من حوله، ومن ثم فهو في أشد الحاجة إلي إدخال التغييرات الفعالة علي نظمه التعليمية لتتواءم مع كل هذه التغييرات، والإدارة المدرسية هي المسؤولة عن إدخال هذه التغييرات، حيث إن مهمة الإدارة أساساً هي تسهيل وتطوير نظام العمل بالمؤسسات التعليمية، والمساعدة علي تنظيم المؤسسات التعليمية والمساعدة علي تنظيم المؤسسات التعليمية بطريقة من شأنها تطبيق العمليات تطبيق العمليات الإدارية التربوية علي وجه ميسور وفعال (حسين، ٢٠٠٥، ص ص ١١٤-١١٥).

وتعتبر الإدارة المدرسية وسيلة مهمة لتنظيم الجهود الجماعية في المدرسة، من أجل تنمية المتعلم تنمية شاملة متكاملة ومتوازنة وفقاً لقدراته واستعداداته، و ظروف البيئة التي يعيش فيها كما يحتاجها المعلم لتيسير أمور حياته (مصطفى، ١٩٩٩، ص ٧٣)

ويعمل المدير الناجح علي تشجيع الموظفين لأن يكونوا أعضاء منتجين، مخلصين في عملهم متطورين في معلوماتهم ومستقلين في شخصياتهم، والمدير يجب أن يدرك أن كفاءته الإدارية هي من كفاءة الموظفين في المدرسة، ولا يمكنه أن يكون قويا إلا إذا احترمهم واعترف بكفاءاتهم، وشاركهم الرأي في تطوير المدرسة، وإشراكهم في اتخاذ القرار بحيث تتسلسل عملية اتخاذ القرار من أسفل الهرم المتمثل في أعضاء هيئة التدريس العاملين إلي قمته المتمثلة في الطاقم الإداري و علي رأسهم المدير (نظير، ٢٠٠٤، ص ٣).

وعلي صعيد آخر، فقد بات من المهم علي المنظمات التعليمية عامة، السعي لمواجهة التغيرات السريعة والمعقدة في بيئاتها، وأن تعمل علي تحقيق ميزتها التنافسية من خلال سعي المدراء إلي التطوير المستمر لجودة أدائها، و تميز الخدمة التعليمية التي تقدمها، حيث أخذت الميزة التنافسية تحظى باهتمام كبير في الآونة الأخيرة من قبل العديد من الدول في إطار محاولاتها لتحسين جودة أداء القطاع الحكومي بها، و تحسين قدرة مؤسساته علي الوفاء باحتياجات المستفيدين منها بتقديم خدمات تتسم بالجودة والتميز في ظل ما تشهده بيئاتها الداخلية والخارجية من حدة المنافسة علي المستويين المحلي والعالمي.

كما تواجه المؤسسات في العصر الحالي تحديات عدة حتى تبقى تنافسية فمنها من هي في صحة جيدة و أخرى تعاني مما فرضته التحديات البيئية بشكل عام ففي ظل مناخ اليوم التنافسي فإن التغييرات التنظيمية أصبحت كونية وضرورية وأساسية، و مع ذلك فإن موقف وممارسات القادة تتوجه نحو تحديد ما إذا كان التغيير بناء أو هداما بثلاث مواقف أساسية تحدث خلال عملية التحديد المخططة: عدم التأكد حول الطريقة التي لابد من استخدامها لإحداث التغيير، تضايق الأفراد من التغيير، الحاجة إلى التغيير، حيث تعتبر المنافسة والوضعية التنافسية احد الدوافع إلى إحداث التغيير و بما أنه دافعا للتغيير فإن من ورائه بالضرورة ايجابيات تلمسها المؤسسات في تحسين وضعيتها (Pierre.2020,p21)

وفي سعي وزارة التربية والتعليم في مصر لتحقيق الميزة التنافسية، اتجهت إلى تفعيل المشاركة في صنع القرار المدرسي داخلها، والإبتعاد عن الهيكل التنظيمي البيروقراطي، وزيادة اهتمامها بتحقيق الترابط بين إدارة المدرسة والآباء والمجتمع .

كما شهدت مصر محاولات عديدة لإحداث تغييرات إدارية في المدارس، حيث أخذ هذا التغيير الإداري أشكالاً متعددة منها : توسيع ديمقراطية الحوار، والتأكيد علي أهمية مشاركة كافة العاملين في إبداء الرأي إلي جانب مشاركة أولياء الأمور والطلاب ، بالإضافة إلي تقوية قنوات الاتصال بين المدرسة وبين المستويات الإدارية الأعلى في صورة اتصال ذي اتجاهين صاعد وهابط، كما تم توفير الاتصال بين المدارس وبعضها.

كما أن عملية إدارة التغيير تركز على العناصر الأساسية التالية: جهد شمولي مخطط، بمعنى أن التغيير ليس عملية ارتجالية عشوائية، كما أنها عملية شاملة لجميع مجالات المنظمة (بشرية، مادية، تكنولوجية)، وقيادة فاعلة، بمعنى تتطلب عمليات التغيير من حيث التأثير الحاصل من القيادة والقدرات القيادية في التنظيم، واعتمادها على استراتيجيات تغيير سلوكية، للتأثير في اتجاهات العاملين، وتعزيز الأبعاد التطويرية عندهم، من خلال برامج التدريب على أوجه ومجالات التغيير المطلوبة، والتركيز على دور الجماعة الأساسي في إحداث التغيير، والمتابعة الواعية، والإشراف على الخطوات الإجرائية للتغيير والمستجدات الطارئة (العتيبي، ٢٠١٩م، ص ٤٩٨).

مشكلة البحث:

علي الرغم من الجهود والمحاولات – سألقة الذكر – المبدولة للارتقاء بمستوي التعليم والوصول به إلي مستوي التنافسية والقدرة علي التعامل مع معطيات العصر، ومتغيراته، إلا أن هذه الجهود والمحاولات لم تؤت ثمارها المرجوة نظراً لوجود فجوة بين النتائج المتحققة فعلا من إدارة المدارس الأساسية في مصر وبين النتائج المرغوب تحقيقها من قبل هذه الإدارة كما هو ، فعلي الرغم من المستجدات التي شهدتها التعليم مؤخراً، لا يزال الأسلوب الإداري التقليدي هو السائد في إدارة المدارس وهو أسلوب يتصف بالجمود والتقييد الشديد بالأنظمة والقوانين وقتل روح المنافسة، مما لا يتيح لإدارة التغيير فيها بشكل فاعل أن يقضي ويتغلب علي مشكلاتها، ويساعد الإدارة علي أداء دورها بالشكل المنوط بها، حيث نجد استمرار المشكلات التي تعاني منها إدارة المدرسة، ويظهر ذلك حتمية إحداث تغييرات إدارية في المدرسة .

وتحقيق الميزة التنافسية لإحداث نقلة نوعية للتغلب على السلبيات المتراكمة التي تعمل بها المدرسة ومن هذه السلبيات :

- ضعف اسهام إدارة المدرسة في إحداث التغيير بها و إدارته، نظرا للتبعية للجهات المركزية، علي الرغم من الخطاب الرسمي المعلن للاتجاه نحو اللامركزية في إدارة التعليم (عادل عبد الفتاح سلامة، ٢٠١٦م، ص ٧٣).

- تجنب مديري المدارس التغيير الابتكاري في مدارسهم خوفاً من المسؤولية.
 - ضعف مساهمة الإدارة المدرسية في مجال تطوير المناهج و البرامج أو المشاركة في صياغتها وتقويمها، أو تدريب المعلمين عليها.
- وضعف السلطات الممنوحة لمديري المدارس تجاه النواحي المالية الخاصة بالمدرسة، وربما هذا هو ما دعي إلي التوصية – مؤخراً – بأنه من الضروري اعتبار المدرسة وحدة متكاملة ذات صلاحيات إدارية و تعليمية – تخطيطاً وتنفيذاً – وإعطاؤها استقلالية كافية لتسيير أمورها، وذلك بتفويض مديري ونظار المدارس وإعطائهم قدرأ أكبر من السلطات الإدارية والتعليمية والمالية علي مستوي الروضة.
- وبالتالي أصبحت إدارة عملية التغيير من أهم النقاط التي تركز عليها الإدارة الحديثة، فقد أدرك الجميع أن الإعداد والتخطيط لمنظمة دائمة التغيير أفضل بكثير من عدم التخطيط والاعتماد على افتراض أن تطور الأعمال يتم من خلال النمو التدريجي بدون الحاجة إلى التدخل والتغيير.
- و أن تحقيق الميزة التنافسية يتم من خلال إدارة التغيير لعدد من العناصر مجتمعة ومتكاملة، ولكي يتم الوفاء بالتغيير المطلوب، فالأمر يتطلب قائدا للتغيير يتمتع بمستوي كاف من المهارات الإدارية الخاصة بإدارة التغيير (Kari.2015,p3)

وتتمثل مشكلة البحث الحالي في محاولة الإجابة على السؤال الرئيس التالية:

ما علاقة إدارة التغيير بتحقيق الميزة التنافسية لدي مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة سوهاج في جمهورية مصر العربية؟

ويتفرع عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما الأسس النظرية للميزة التنافسية؟
٢. ما الإطار المفاهيمي لإدارة التغيير وما علاقته بتحقيق الميزة التنافسية؟
٣. ما ملامح تحقيق الميزة التنافسية على ضوء إدارة التغيير بمدارس التعليم الأساسي؟
٤. ما واقع تطبيق إدارة التغيير بمدارس التعليم الأساسي بمصر من وجهة نظر العينة؟
٥. ما التصور المقترح لإدارة التغيير لتحقيق الميزة التنافسية لمديري مدارس التعليم الأساسي في مصر؟

أهداف البحث:

١. التعرف على الأسس النظرية للميزة التنافسية.
 ٢. التعرف على الإطار المفاهيمي لإدارة التغيير وما علاقته بتحقيق الميزة التنافسية .
 ٣. الكشف عن واقع تطبيق إدارة التغيير بمدارس التعليم الأساسي بمصر.
- التوصل إلى تصور مقترح لإدارة التغيير لتحقيق الميزة التنافسية لمديري مدارس التعليم الأساسي في مصر

أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث من خلال ما يلي:

١. أنها تواكب الجهود الداعية إلي تطوير إدارة التعليم علي المستوي المدرسي بعامة، وإدارة مدارس التعليم الأساسي بخاصة، واعتمادها علي مدخل يقدم حلاً جذرية يعد وسيلة مفيدة لتفادي المشكلات المترابطة.
٢. من المأمول أن تفيد الباحثين في ميدان الإدارة والقيادة التربوية من أجل استكمال عدد من الدراسات في هذا المجال.

٣. قد يستفيد من هذه الدراسة المسؤولون والمشرفون التربويون علي العملية التربوية والمديرون انفسهم، كما قد يستفيد منها الباحثون والدارسون لمجال الإدارة المدرسية.

■ حدود البحث:

اقتصرت الدراسة في تناولها لإدارة التغيير كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمديري مدارس التعليم الأساسي في جمهورية مصر العربية، كما اقتصرت هذه الدراسة علي مدارس التعليم الأساسي في محافظة سوهاج.

مصطلحات البحث:

١. إدارة التغيير: management of change

يري (برنارد برنز Bernard burns) : أن التغيير عبارة عن عملية ميكانيكية بين مجموعتين من القوي تعملان في اتجاهين معاكسين في المجال المادي و الاجتماعي والنفسي للعمل، و تتضمن إحدى هذه المجموعات قوي دافعة في حين تتضمن المجموعة المعاكسة قوي مفيدة ونتيجة لتفاعل هاتين القوتين مع بعضهما تصل المنظمة إلي حالة من التوازن يطلق عليها الحالة الراهنة (Bernard, 2014, p. 266-268)

ويعرف الباحث إدارة التغيير إجرائياً بأنه: التحول من وضع معين إلي وضع آخر منشود خلال فترة زمنية معينة، و يكون التغيير إيجابياً سريعاً أو تدريجياً، وفي نفس الوقت لابد أن يكون جوهر التغيير سلوك الفرد وجماعة العمل في المنظمات عن طريق تطوير القدرات والمهارات الإنسانية.

٢. الميزة التنافسية : competitive advantage

وقد وصفها (Josegh Heller) بأنها: العامل الذي يمنح المنظمة، أو الجماعة ، أو الأفراد أفضلية علي غيرهم من المنافسين.(Josegh, 2003,p68)

ويعرفها معن المعاضيدي بأنها: خاصية أو مجموعة من خصائص تمتلكها المؤسسة و تحتفظ بها لفترة زمنية، وتحقق من خلالها منافع متنوعة و منها تحقيق التفوق علي المنافسين(معن المعاضيدي، ٢٠٠٧م، ص ٤٧)

ويعرف الباحث الميزة التنافسية إجرائياً بأنها: قدرة المنظمة علي التميز والتفوق في أدائها، وتحسين جودة مخرجاتها، وما تقدمه من خدمات للمستفيدين منها، بهدف تحقيق موقع متميز بين نظرائها، وذلك من خلال وجود مدير يتمتع بمستوي كاف من المهارات الإدارية الخاصة، بحيث يكون قادراً علي تحقيق التميز والتفوق لهذه المنظمة بين نظرائها.

خطوات البحث

الخطوة الأولى: تتكون من الإطار العام للدراسة من حيث المقدمة ومشكلة الدراسة وأسئلتها وأهداف الدراسة وأهميتها وحدودها ومصطلحات الدراسة، والمنهج المتبع، والدراسات السابقة، و خطوات الدراسة.

الخطوة الثانية: وفيها تم وضع الإطار النظري للدراسة الذي يتناول متغيرات الدراسة بالترتيب وهي: " إدارة التغيير والميزة التنافسية"

الخطوة الثالثة: وفيها تم عرض لواقع " إدارة التغيير التربوي بالمدارس العامة في جمهورية مصر العربية من خلال دراسة الوثائق والدراسة الميدانية.

الخطوة الرابعة: تعرض الإطار الميداني للدراسة من حيث أهداف الدراسة الميدانية وإجراءاتها من خلال عرض عينة الدراسة وأدوات الدراسة التي سوف يعدها الباحث لجمع البيانات، والصدق والثبات للأداة والأساليب الإحصائية المستخدمة ونتائج الدراسة الميدانية(تحليلها ومناقشتها).

الخطوة الخامسة: التصور المقترح لإدارة التغيير لتحقيق الميزة التنافسية لمديري مدارس التعليم الأساسي في مصر .

الإطار النظري للبحث

المحور الأول: الميزة التنافسية بالتعليم الأساسي

إن تحقيق الميزة التنافسية في مجال التعليم يتم من خلال خلق الإدراك أو الانطباع بين المتعلمين المستهدفين بأن ما تقدمه المؤسسة التربوية يقدم بطريقة فريدة وجودة مرتفعة، إن مضمون الميزة هنا يعتبر هاماً لمؤسسات التعليم، وهاماً من ناحية الصورة والجودة المدركتين، فنحن في حاجة إلى وضع مجموعة من الاستراتيجيات والطرائق التعليمية التي تساعد المدرسة على تحقيق التفوق والتنافسية بين المدارس الأخرى على المستوى المحلي، والذي يساعدها على تحقيق معايير الجودة والحصول على الاعتماد لتصل إلى ترتيب متقدم بين المؤسسات التعليمية على المستوى العالمي فيما يخص جودة التعليم الأساسي .

مفهوم الميزة التنافسية Competitive advantage:

يعرفها (خليل) أنها: ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حال إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس. (خليل، ٢٠١٨م، ص ٢٧).

ويعرف (نوير، ٢٠٠٢) القدرة التنافسية على أنها: "قدرة الدولة على إنتاج سلع وخدمات تنافس في الأسواق العالمية وفي نفس الوقت تحقق مستويات معيشة مطردة في الأجل الطويل. (طارق، ٢٠٠٢م، ص ٥)

كما تعرف بأنها: قوة داعمة أو قيمة أساسية تتمتع بها المنظمة، وتؤثر في سلوك العملاء في إطار تعاملهم معها، وتستمر لمدة طويلة بغض النظر عن طول دورة حياة السلعة أو الخدمة التي تقدمها هذه المنظمة أو قصرها (بخوش، ٢٠١٣م، ص ٤).

وتعرف أيضاً بأنها: مهارة أو تقنية أو مورد متميز يتيح للمؤسسة أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليده وذلك من خلال ممارسة الأنشطة بأدنى مستوى من التكلفة (عساف، ٢٠١٥م، ص ١١٥).

والميزة التنافسية هي ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس، فهي تعتمد علي نتائج فحص وتحليل كل من نقاط القوة والضعف الداخلية، إضافة إلي الفرص و المخاطر المحيطة والسائدة في بيئة المؤسسة، مقارنة بمنافسيها، ويرى بورتر أن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلي اكتشاف طرق جديدة أكثر فاعلية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون باستطاعتها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، بمجرد إحداث عملية إبداع، فهذا التعريف يركز علي جوهر الميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه عند إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس (خليل، ٢٠١٧م، ص ٨٧).

وبذلك تعتبر الميزة التنافسية وتطويرها هدفاً إستراتيجياً تسعى إلي تحقيقه المؤسسة من خلال الأداء المتميز للموارد الداخلية والكفاءات الإستراتيجية ذات المعرفة الكامنة ضمن مختلف أنظمة واستراتيجيات وأنشطة وعمليات المؤسسة، بما يؤدي إلي تخفيض التكاليف وتحسين الجودة وريادة السوق علي المدى البعيد.

أهمية الميزة التنافسية

تتبع أهمية الميزة التنافسية من كونها تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة أكبر في تخصيص الموارد، واستخدامها لتشجيع الإبداع والابتكار بما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية ، ورفع مستوى

نوعية الإنتاج وكذا مستوى معيشة المستهلكين من خلال خفض التكاليف والأسعار، بالإضافة إلى أن القدرة التنافسية تسهم في تجاوز إحدى العقبات التي تواجه تحسين الكفاءة الإنتاجية (علي، ٢٠٠٦م، ص ٢٦).

وإن مبررات الميزة التنافسية في التعليم ترجع إلى أن الميزة التنافسية قوة داعمة للمؤسسات التعليمية تسهم في تحقيق أهدافها ودفعها للأمام وتقدمها عن غيرها من المؤسسات المنافسة، لتصبح لها الصدارة في السوق، وتنفرد بمجموعة من الخصائص منها الكفاءة والتميز والإبداع وإستثمار الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية لتلبية احتياجات المتعلمين، فالميزة التنافسية تعد مطلباً حضارياً تفرضه طبيعة الصراع الحضارى والتسارع التكنولوجى والمعلوماتى، وما أفرزته العولمة من متغيرات، والعمل على تحقيق الأداء المتميز والمحافظة على المتعلمين الحاليين وجذب المتعلمين الجدد بشكل أكبر من منافسيها، وتحقيق معايير الجودة والحصول على الإعتماد .

أسس الميزة التنافسية ومبادئها

بعد أن أوردنا مفهوم القدرة التنافسية على المستوى العالمى، نتناول هذه المفهوم من خلال ما قدمه الخبراء والاقتصاديون المصريون، أن مفهوم التنافسية بالجامعات يستند على مبادئ أساسية هي: (السلمى، ١٩٩٦م، ص ١٣١).

١. أن مستقبل نجاح أى مؤسسة تعليمية ، ليس امتداد لنجاحات الماضى، والخبرات والنجاحات السابقة لا يمكن إنكارها فى المستقبل، ولذا فالتنافسية الجديدة، هى محاولة لصنع وتشكيل المستقبل وليس مجرد الانتقال إليه للبحث عن مكان فيه.
٢. أن المنافسة الحقيقية تكون على الفرص فى السوق وليس عن البحث عن حصة فيه، وهدف التنافسية الجديدة هو تعظيم الحصة السوقية للمؤسسة الجامعية فى تلك الأسواق، والتي لم تحدد بعد (الفرص المستقبلية) وذلك عن طريق الإستثمار الأمتثل للكفاءات.
٣. تأخذ التنافسية الجديدة شكل المواجهة الشاملة، بين كل جامعية وغيرها من المؤسسات التعليمية .
٤. يجب أن تتوفر فى التنافسية الجديدة، عوامل التنسيق والترابط بين المؤسسات التعليمية.
٥. فى التنافسية الجديدة يجب أن تتوفر القدرة على الإبداع والابتكار، بشكل متطور ومستمر وذلك لسد الفجوة فى مجموعة القدرات الكلية لمواجهة المتنافسين الآخرين.
٦. تحتاج التنافسية الجديدة لعدة عوامل تؤهلها للمنافسة كعامل السرعة والقدرة على ضغط الوقت، لضمان الوصول للعميل، وكذلك استثمار الوقت الطويل فى تكوين القدرات الجديدة على الابتكار والتطوير، والتطبيق لتلك الابتكارات.
٧. المنافسة الجديدة تحدث فى مجالات غير منضبطة وغير محددة تحديداً دقيقاً نظراً لما تحدثه المعلوماتية من تغير متلاحق وغير مستقر وأخذ فى التشكيل، يعكس التنافسية القديمة المحددة والواضحة المعالم، من هنا أصبحت التنافسية الجديدة عامل محدد لذاتها، تسهم فى توضيح وتحديد أبعاد وشروط قواعد التعامل فى استثمار الفرص الجديدة التى ما زالت تتشكل وتتطور.
٨. المنافسة بمعناها الجديد تمر بعدة مراحل بدءاً من دراسة الظروف الجديدة لنظام الأعمال والتخطيط الإستراتيجى اللازم لتحديد الفرص المستقبلية، ثم بناء القدرات الأساسية للجامعات، ومن ثم بناء القدرة التنافسية لتلك المؤسسات التعليمية، وفى النهاية توظيف تلك القدرة واستثمار الفرص.

استراتيجيات دعم الميزة التنافسية لمدارس التعليم الأساسي:

من أكثر الاستراتيجيات والمعايير التي أثبتت فاعليتها في مجال دعم الميزة التنافسية كانت سلسلة القيم Value Chain التي وضع معاييرها «مايكل بورتر» عام ١٩٨٠، والتي تهدف لتحقيق الأهداف

التربوية؛ وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية لإدارة موارد وأصول المدرسة فيما يعرف بسلسلة القيم، وقد عرفها «بورتر» بأنها "عدد من النشاطات المرتبطة ببعضها البعض لإكساب التلاميذ المهارات والمعارف والقيم"، كما أنها أسلوب منهجي يهدف لتطوير الميزة التنافسية التي تجعل التلميذ علي قدر عالي من التنافسية، وهي تشمل كل العمليات التي قد يمر بها التلميذ بداية من وضع الأهداف، وإنهاء بتقويم التلميذ، مع اختيار، وتدريب الموارد البشرية المناسبة القادرة علي الإلتزام بتنفيذ هذه الاستراتيجيات وتحقيق أعلى عائد ممكن من الجودة المطلوبة في العمليات التربوية المختلفة، وتهدف سلسلة القيم هذه الي ما يلي: (مسعود، ٢٠١٥م، ص ٣٩).

١. قدرة المدرسة علي تنظيم ادائها وتقييم اداء كل فرد من الأفراد العاملين بها.
 ٢. وضع رؤية واضحة لإدارة المدرسة للفرص التي يمكن استغلالها.
 ٣. مساعدة المدرسة علي إتخاذ القرارات بصورة أفضل.
 ٤. تقييم مؤشرات الأداء والوقوف علي نقاط الضعف بالمدرسة.
- ويتضح أن بورتر قسم أنشطة سلسلة القيم إلي نوعين من الأنشطة وهي: (مسعود، ٢٠١٥م، ص ٤٠).

١. الأنشطة الأساسية في سلسلة القيم :

- أ- المدخلات : وتتمثل في وضع الأهداف وتوفير المبنى المدرسي والملائم والمواد التعليمية والتقنية .
 - ب- العمليات : وهي تشمل كل الممارسات التي تتم داخل المدرسة ، مثل : إدارة المدرسة والأنشطة التدريسية والتعليمية داخل الفصل الدراسي وخارجه ، وأيضاً أنشطة التعلم الذاتي والمستمر للتلميذ.
 - ج- المخرجات : وتشمل المنتج النهائي ، وهو التلميذ ، وما يجب اكتسابه من معارف ومعلومات ومهارات التفكير وكفايات التعامل مع الموارد والمعلومات والتكنولوجيا والأفراد، وما يجب أن يتمتع به التلميذ من سمات شخصية واجتماعية .
 - د- التسويق للمنتج : وفيه يتم التعريف بسمات وخصائص الخريجين من التلاميذ وتلبية احتياجات التلاميذ وأولياء الأمور، وهو يمثل الهدف الأهم للمدرسة ويتحقق من خلال التواصل مع أولياء الأمور للوقوف على احتياجاتهم ورفع الميزة التنافسية للمدرسة .
 - هـ- خدمة التلميذ (المنتج) : وهي قدرة التلميذ على إيجاد فرصة عمل بما يمتلكه من سمات وخصائص شخصية وعن طريق المدرسة، والتي تعد من أكثر المتطلبات التنافسية التي ترفع من أسهم المدرسة .
٢. الأنشطة الداعمة في سلسلة القيم : هي التي توفر الدعم الضروري لبعض العمليات الأساسية ، وتتضمن الآتي :

- أ- إدارة المشتريات : وهي المسئولة عن شراء المواد التعليمية والخامات المستخدمة في العملية التعليمية ، وحين تكون الإدارة على درجة من الكفاءة تكون قادرة على توفير أجود الخامات والموارد التعليمية بأقل الأسعار مما يساعد على توكيد الجودة للتلاميذ
- ب- التكنولوجيا والجودة : وهما عنصران لا غنى عنهما في العملية التعليمية ، فالارتفاع بكفاءة التلاميذ، وتقديم المبتكرات الجديدة التي تحقق متطلبات التلاميذ هي قمة التميز ، وهنا يجب الإشارة إلى أن شهادات دولية مثل الأيزو والإلتزام بمعايير الجودة الشاملة ميزة جيدة من الميزات التنافسية التي تحاول المدرسة الوصول إليها .
- ج- إدارة الموارد البشرية : أهم وأدق عنصر من عناصر العملية التعليمية هو العنصر البشري ، فكلما زادت كفاءة المعلم والأخصائي والمدير والإداريين العاملين بالمدرسة زادت كفاءة المدرسة ككل ، وتعد الموارد البشرية عنصر ربط في سلسلة القيم .

د- التنظيم الإداري للمدرسة : على مدير المدرسة الوقوف على مواطن الضعف والقدرة على التغيير، والتدريب السريع للعناصر المسببة لهذا الضعف، ويكون عليه كذلك فهم طبيعة البيئة المدرسية والاعتراف بوجود أخطاء والعمل على حلها، وإيجاد روح تنافسية شريفة بين العاملين بالمدرسة عن طريق تقديم المكافآت والمنح المادية .

وأخيراً نؤكد علي ضرورة تغير اهتمام المدرسة بالتوصل إلى المعرفة والثقافة والخبرة التنظيمية والتركيز على مفاهيم حقوق المجتمع ، وتحقيق كيف يمكن للمدرسة أن تقوم بعدة أدوار لتحقيق النمو الشامل والمتكامل والمستمر، وكيف يمكن أن تستفيد من هذه الأدوار لتحقيق الميزة التنافسية، والتوصل لأهمية إدراكها لأدوارها حتى يمكنها من النمو المستمر والاستمرارية لتحقيق مسؤوليتها نحو المجتمع كل ذلك يساعدها على كسب الميزة التنافسية للاستمرار بشكل أفضل في المجتمع.

المحور الثاني: الأسس لإدارة التغيير بالتعليم الأساسي

تتطلع إدارة التغيير لرؤية مستقبلية لمواجهة التغيرات التي تتطلب إحساساً يومياً مستقبلياً ، وقدرة علي التعامل بمهارة عالية التكيف مع التغيرات الحادثة، بل والقدرة علي إحداث تغيير في العمليات والبنية المدرسية كلما تطلبت الظروف المتغيرة ذلك، وبسرعة مواتية (أحمد، ٢٠١٦م، ص ١٥٤).

وتأتي إدارة التغيير كاتجاه تطويري معاصر لتمثل إطاراً محورياً في معظم مؤسسات التعليم لتقويم الأداء الإداري وتطويره استجابة للتغيرات المجتمعية والعالمية السريعة والمتلاحقة والتي تستدعي تغييراً في طريقة تعامل المؤسسات التعليمية مع المشكلات التي تواجهها (حجي، ٢٠٠٩م، ص ٤١١).

■ مفهوم إدارة التغيير:

وتعرف إدارة التغيير بأنها: الأعمال المرتبطة بتغيير أسلوب ومنهج وفلسفة الإدارة في المنظمة، ويتم من خلال التجرد من السلوك الحالي ، وتجربة السلوك الجديد وإعادة التكيف مع المواقف الطارئة (حبيب الصحاف، ١٩٩٧م، ص ٣٢)

ويمكن تعريف إدارة التغيير أيضاً بأنها: أحد الأساليب التي يمكن الإعتماد عليها في مواجهة بعض المشكلات ، وذلك لأهميتها في تنفيذ آليات جديدة ومغايرة لتحقيق الأهداف المنشودة علي المدى البعيد ، مما يزيد من كفاءة حل المشكلات في الحاضر والمستقبل بسرعة وإتقان. (عبده، ٢٠٠٢م، ص ٩٢)

ويمكن تعريف إدارة التغيير بأنها : إدارة متطورة تعتمد علي إيجاد حلول جيدة وغير تقليدية للمشكلات القائمة في الواقع التعليمي الراهن والتي من شأنها تغيير مسار الظواهر الإدارية من اتجاه العقبات والعوائق الي حالة الإستقرار والتوازن في مجال الإدارة (أحمد، ٢٠١٥م، ص ٨)

ومن التعريفات السابقة يمكن القول أن إدارة التغيير تعني قيام مجموعة من القادة الإداريين بعمل خطة محكمة في فترة زمنية محدودة يتم تنفيذها بدقة لمواجهة الأوضاع الجديدة ، وإعادة ترتيب الأمور للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة، أي أنها تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرائق بكفاءة وفاعلية لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة، فهي إدارة جهد مخطط ومنظم يسعى إلى تحقيق أهداف محددة من خلال تطوير العاملين والتأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم، وكذلك من خلال تغيير التكنولوجيا المستخدمة والعمليات والهيكل التنظيمية، ومن خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والإمكانات المادية والفنية المتاحة للمؤسسة التعليمية ، وهي الجهاز الذي يحرك الإدارة والمؤسسة لمواجهة الأوضاع الجديدة بحيث يمكن الاستفادة من عوامل التغيير الإيجابي ، وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي ، أي أنها تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرائق اقتصاداً وفعالياً ، لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المراد تحقيقها.

■ أهداف إدارة التغيير التربوي:

1. تهدف إدارة التغيير التربوي الي تحقيق بعض النقاط ومنها: (عبده، ٢٠٠٢م، ص ٩٧)
١. زيادة قدرة المؤسسة علي التكيف والتعامل مع البيئة المحيطة بها وتحسين مقدرتها علي البقاء والنمو.
٢. إحداث التغيير الايجابي المحمل بالقيم العلمية والتربوية والإدارية والأخلاقية لتحسين مخرجات التعليم.
٣. الالتزام التام بالتغيير ولاسيما إذا كان هذا التغيير متمشياً مع رسالة المؤسسة التربوية وقيمها.
٤. تمكين المديرين من إتباع أسلوب الادارة بالأهداف بدلاً من الأساليب الإدارية التقليدية.
٥. مساعدة الإدارة علي تلبية متطلبات التغيير الذاتي ومواجهة المشكلات التعليمية والإدارية بشكل فعال.
٦. تشجيع العاملين علي تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم.
٧. الإفادة من المستجدات العلمية والفنية والفكرية وتوظيفها لخدمة العملية التربوية.
٨. الكشف عن الصراعات وادارتها والتعامل معها بما يخدم أهداف المؤسسة التربوية.
٩. بناء جو من الثقة والتعاون لمساعدة العاملين بالمؤسسة التربوية علي تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لإحداث التغيير.

وتتمثل أهداف قيادة التغيير التربوي في إيجاد نوع من التوافق والتناسق بين المدرسة والظروف البيئية المحيطة بها استجابة لمتطلبات ومتغيرات جديدة، بل وإيجاد علاقة تبادلية وتكاملية بين العاملين كأفراد وجماعات ، وتشجيع روح المنافسة ضمن روح الفريق لزيادة فعالية الجماعات، والعمل علي إيجاد التوافق والتناغم بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية، وبالتالي خلق روح الإنتماء للمنظمة وأهدافها.

إدارة التغيير في مرحلة التعليم الأساسي:

تعتبر مرحلة التعليم الأساسي من أهم المراحل في النظام التعليمي، فهي مرحلة البناء والتكوين لشخصية الفرد ويكتسب التلميذ خلالها معظم المهارات والسلوكيات التي تستمر معه طيلة حياته، فهي من أكثر المراحل احتياجاً لإدارة التغيير، وتحتاج إلي إدارة واعية مثقفة حكيمة للتمكن من الإرتقاء بالمستوي التعليمي والسلوكي والمهاري للتلاميذ.

ويشكل تدريب مديري المدارس عموماً ومدارس التعليم الأساسي خاصة ضرورة ملحة وهامة بسبب التوسع في تقديم الخدمات التربوية ونتيجة التزايد الكمي في أعداد التلاميذ، بالإضافة إلي التغيير الجذري الذي أصاب وظيفة المدرسة، وكذلك التغييرات المستمرة في نظم التعليم وما يصاحبها من مشكلات فنية وإدارية والتغييرات المستمرة في المناهج التعليمية حتي تلاحق التقدم المعرفي الهائل، وهذا يتطلب وجود قيادات تربوية تمارس إداراً وسلوكيات جديدة لقيادة التغيير لتلائم متطلبات التغيير السريع واللامحدود، مع العمل علي تصميم البرامج لتعليم وتنمية تلك السلوكيات لبلوغ اقصي درجات الإتقان.

وأشارت إحدى الدراسات إلي أن بعض سلوكيات قيادة التغيير التي يحتاجها مديرو مدارس التعليم الأساسي، ومنها بلورة رؤية مشتركة والالتزام بتنفيذها، بناء إتفاق جماعي بخصوص أهداف المدرسة واولوياتها، وكذلك الدعم الشخصي للعاملين بالمدرسة ومراعاة الفروق الفردية، وايضا التحفيز الذهني للمعلمين ونمذجة السلوك، وبناء ثقافة تعاونية مشتركة داخل المدرسة (بيومي، ٢٠٠٦م، ص ص ١٠٠-١٠٢).

ونظراً لمشكلة الزيادة السكانية وتزايد أعداد المواليد تعاني المدارس أيضاً من مشكلة الزيادة الهائلة في أعداد التلاميذ بمرحلة التعليم الأساسي ، فقد وصل عدد تلاميذ الفصل الواحد الي ما يقرب من سبعين

تلميذ، وهذا يمثل عبئاً كبيراً علي المعلم، مما يستوجب وجود قيادة حكيمة فاعلة لديها من القدرة ما يمكنها من مواجهة مثل هذه المشكلة، أو محاولة التغلب عليها.

بالإضافة بتوفير عدد كاف من العاملين بمدارس التعليم العام، مما يساعد قائد التغيير في توزيع المهام والواجبات، ويخفف من الإعباء الوظيفية الموكلة اليهم، وتفعيل مشاركتهم في عمليات صنع واتخاذ القرارات، بما يساعد في قبولهم للتغيير والمشاركة فيه. (الثبتي، ٢٠١٦م، ص ١٧٥)

وإذا كان المدير والعاملون معه في المدرسة على دراية وإلمام بمهارة إدارة التغيير، فإنه بإمكانه أن ينجح في أن يقود الإدارة لتستفيد من التغيير الإيجابي والمفيد للمدرسة أو التصدى إلى أى تغيير لا يفيد المدرسة ويضر ويؤثر سلباً في أداء المعلمين والتلاميذ، فالمطلوب هو التغيير الذي يأتي نتيجة وعى لاحتياجات المدرسة ودراسة وتخطيط لأفضل السبل والطرق من أجل تحقيق النتائج المرجوة، فهناك حاجة لأن يكون التغيير هو الإستراتيجية التي يتبناها المدير من أجل النجاح في المحافظة على بيئة سليمة ومستوى تعليم جيد وأداء مناسب في المدرسة .

■ معوقات إدارة التغيير بمدارس التعليم الأساسي :

لابد أن ترافق عملية التغيير معوقات قد تحول دون القيام بالتغيير المنشود ، فالقائد الناجح الذي يقاوم هذه المعوقات ويقلل من حدتها حتى يتجاوزها ونشير إلى مجموعة من معوقات التغيير من أبرزها :

(نوح، ٢٠٠٦م، ص ١٠٨)

١. **المعوقات المتعلقة بالجوانب السلوكية** : تتمثل في فقدان الرغبة في التغيير والتجديد ، نتيجة الإبطاءات والمثبطات المتعددة ، وفقدان الثقة فيمن سيقوم بالتغيير، والحذر من التعامل مع الأمور مجهولة النتائج.

٢. **المعوقات المتعلقة بالجوانب الاجتماعية** : تتمثل في خوف الموظفين من عدم القدرة على التكيف مع متطلبات التغيير، وسوء علاقات الموظفين مع القائمين بتنفيذ عملية التغيير، وعدم ثقة الموظفين بنواتج التغيير نتيجة التجارب السابقة في ذلك .

٣. **المعوقات المتعلقة بالجوانب التنظيمية** وتتمثل في ندرة الحوافز والمكافآت التي تشجع الموظفين للإنخراط في عمليات التغيير، ونقص الصلاحيات الممنوحة للقيام بالتغيير المناسب وسيادة الجانب الروتيني على الجانب الابتكاري والإبداعي بالعمل.

حيث توجد علاقة بين تقدير مديري المدارس لمعوقات التغيير التنظيمي التشريعية والمادية والاجتماعية والثقافية والزمنية بالاتجاهات السلبية لهم نحو عملية التغيير.

وأن من معوقات عملية التغيير التربوي طبيعة التفكير والتوجه لدي المعلم عند استخدام مبتكر جديد أو تجريب برنامج تعليمي مستحدث، فتفكيره عملي ويعتمد في عمله علي الإجراءات والانشطة القابلة للتطبيق في صفه، ولا يعير اهتماما في غالب الأحيان للنظريات ونتائج البحوث التربوية عندما يصدر قراراته بخصوص نشاطاته التدريسية أو أعمال التلاميذ داخل الصف، ولا يقبل بصورة تلقائية علي الإقتناع بتطبيق ما يعرض عليه بل يمر في أطوار من التفكير والمراجعة للنفس حتي يقتنع تماماً بضرورة استخدام هذا الشئ الجديد في صفه (ضاحي، ٢٠١١م، ص ١٠٣)

تعقيب :

تواجه المؤسسات التعليمية اليوم العديد من التحديات والمستحدثات العالمية كالعولمة والثورة التكنولوجية والمعلوماتية، ولقد أصبحت المنافسة بين المؤسسات التعليمية، ولكي تستطيع تلك المؤسسات أن تنافس بكفاءة فإنها تحتاج إلى أن تتميز بخدماتها لضمان رضا عملائها الداخليين والخارجيين على حد سواء. إن الثقافة الداخلية القوية التي تقدر عملاء المؤسسة يمكن أن تساعد في تحسين دافعية العاملين

وخلق الولاء لديهم والوصول للأداء المرتفع والتفوق لتحقيق الميزة التنافسية، بناء على ما تقدم يصبح الاستثمار في التعليم أحد التوجهات الحديثة والمهمة في التعليم لتحقيق الميزة التنافسية واستدامتها - على مستوى المدخلات والعمليات - وضمان مخرجات منسجمة مع المعايير المحددة بما فيها متطلبات سوق العمل التنافسية.

فيجب الاهتمام بكافة النواحي في العملية التعليمية لكي تستطيع المدرسة أن تواكب التغيرات والمستحدثات ولكي تستطيع البقاء بل والتميز في المجال التعليمي الملى بالمنافسين، وذلك من خلال الاهتمام بكافة عناصر العملية التعليمية من تدريب المعلمين وتنقيفهم والتنوع في البرامج التدريبية علي كل ما هو مستحدث ومتطور، وكذلك الاهتمام بالمناهج الدراسية، والعمل علي تطويرها، وعلى الاهتمام بالأنشطة الطلابية، ومحاولة تنويعها لمراعاة الفروق الفردية ولتنمية المواهب، وكذلك أيضاً الاهتمام بالجانب المادي من العملية التعليمية من مباني وتجهيزات وغيرها.

إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها

أولاً: أهداف الدراسة الميدانية

استهدفت الدراسة الميدانية تحقيق بعض الأهداف منها:

١. الكشف عن واقع العمليات الإدارية الخاصة بالتخطيط لدى مديري التعليم الأساسي في ضوء إدارة التغيير.
٢. الكشف عن واقع العمليات الإدارية الخاصة بالقيادة الفاعلة لدى مديري التعليم الأساسي في ضوء إدارة التغيير.
٣. الكشف عن واقع العمليات الإدارية الخاصة باستخدام التكنولوجيا لدى مديري التعليم الأساسي في ضوء إدارة التغيير.
٤. الكشف عن واقع العمليات الخاصة بالمتابعة والتقييم في ضوء إدارة التغيير.

ثانياً: إجراءات الدراسة الميدانية.

أدوات الدراسة الميدانية ومنها :

١. بناء أداة الدراسة الاستبانة

لتحقيق أهداف الدراسة الميدانية، اعتمدت الدراسة على استبانة للتعرف على واقع تحقيق إدارة التغيير لمديري المدارس الأساسية في مصر كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، وتوجد عدة أدوات بحثية تستخدم في جمع البيانات والمعلومات ومن هذه الأدوات الاستبانة، وقد اختار الباحث الاستبانة كأداة بحثية؛ لتحقيق أهداف الدراسة الميدانية؛ نظراً لأنها من الأدوات التي تفيد في تحقيق أهداف هذه الدراسة؛ لكون عينة الدراسة من العينات الكبيرة نسبياً، وهي تفيد في الحصول على بيانات من أعداد كبيرة من الأفراد، إضافة إلى سهولة تحليل النتائج وتفسيرها.

■ بناء الاستبانة: تم بناء الاستبانة بالاعتماد على :

- الإطار النظري للدراسة الراهنة .

- تحديد المحاور الرئيسة للأداة .

■ الصورة الأولية للاستبانة

من خلال الإطار النظري للدراسة تم تحديد المحاور الرئيسة للاستبانة والعبارات التي تندرج تحت كل محور، مع مراعاة أن تكون العبارات ممثلة لواقع هذه المدارس، وأن تكون ممثلة للمحور الذي تندرج تحته.

وتكونت الصورة الأولية للاستبانة من خمس محاور رئيسية , وتضم جميعا (٤٢) عبارة , وهذه المحاور هي:

المحور الأول:"العمليات الإدارية الخاصة بالتخطيط لدى مديري التعليم الأساسي فى ضوء إدارة التغيير"وتشتمل على (١١) عبارات.

المحور الثاني:" العمليات الإدارية الخاصة بالقيادة الفاعلة لدى مديري التعليم الأساسي فى ضوء إدارة التغيير"وتشتمل على (١٢) عبارة.

المحور الثالث:"العمليات الإدارية الخاصة باستخدام التكنولوجيا لدى مديري التعليم الأساسي فى ضوء إدارة التغيير "وتشتمل على (٩)عبارات.

المحور الرابع:"العمليات الخاصة بالمتابعة والتقييم في ضوء إدارة التغيير"وتشتمل على (١٠)عبارات. في ضوء ملاحظات السادة المحكمين, وتم إعداد الاستبانة في صورتها النهائية وتتكون من (٤١) عبارة موزعة على خمس محاور أساسية هي:

المحور الأول:"العمليات الإدارية الخاصة بالتخطيط لدى مديري التعليم الأساسي فى ضوء إدارة التغيير"وتشتمل على (١٠) عبارات.

المحور الثاني:" العمليات الإدارية الخاصة بالقيادة الفاعلة لدى مديري التعليم الأساسي فى ضوء إدارة التغيير"وتشتمل على (١٢) عبارة.

المحور الثالث:"العمليات الإدارية الخاصة باستخدام التكنولوجيا لدى مديري التعليم الأساسي فى ضوء إدارة التغيير "وتشتمل على (٩)عبارات.

المحور الرابع:"العمليات الخاصة بالمتابعة والتقييم في ضوء إدارة التغيير"وتشتمل على (١٠)عبارات. وقد أعطيت كل عبارة ثلاثة استجابات وهي: (دائما- أحيانا- أبداً).

■ **تقنين الاستبانة :**

■ **الثبات: ولقد اتبع الباحث الطريقتين الآتيتين لحساب ثبات الاستبانة:**

١: الطريقة الأولى:

وتم استخدام طريقة ألفا كرونباخ Alpha- Chronback ، لحساب ثبات أوزان عبارات البطاقة , ومعرفة اتساقها وتجانسها مع بعضها البعض ,حيث يوجد مدى من الدرجات المحتملة لكل عبارة وفقاً للمعادلة التالية: (رجاء محمود أبو علام، ٢٠٠٧م , ص ص ٢٩٢-٢٩٣).

$$\text{معامل ثبات ألفا- كرونباخ} = \frac{N}{N-1} \times \frac{\text{مج ٢ع ف}}{\text{مج ٢ع ك}}$$

حيث:

ن = عدد عبارات الاستبانة.

مج ٢ع ف = مجموع تباين كل عبارة من عبارات الاستبانة.

مج ٢ع ك = تباين درجات الاستبانة ككل.

وقد بلغ معامل الثبات معدلاً مرتفعاً يوحى بالثقة في النتائج التي تم التوصل إليها ,ويبين الجدول رقم (١) معامل الثبات لمحاور الاستبانة وعدد العبارات التي تنتمي إلى كل محور, وكذلك معامل الثبات للاستبانة مجمعة, وقد تمت الحسابات باستخدام برنامج الإحصاء SPSS , وذلك على النحو التالي:

جدول (١) معامل الثبات للاستبانة

المحور	عدد الفقرات	قيمة كرونباخ ألفا
العمليات الإدارية الخاصة بالتخطيط لدى مديري التعليم الأساسي في ضوء إدارة التغيير.	١٠	٠.٨٨
العمليات الإدارية الخاصة بالقيادة الفاعلة لدى مديري التعليم الأساسي في ضوء إدارة التغيير.	١٢	٠.٨٤
العمليات الإدارية الخاصة باستخدام التكنولوجيا لدى مديري التعليم الأساسي في ضوء إدارة التغيير.	٩	٠.٨١
العمليات الخاصة بالمتابعة والتقييم في ضوء إدارة التغيير.	١٠	٠.٨٥
الكلية	٤١	٠.٨٤

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

أن معامل الثبات في " العمليات الإدارية الخاصة بالتخطيط لدى مديري التعليم الأساسي في ضوء إدارة التغيير " ٠.٨٨ ، وفي " العمليات الإدارية الخاصة بالقيادة الفاعلة لدى مديري التعليم الأساسي في ضوء إدارة التغيير. " ٠.٨٤ ، وفي " العمليات الإدارية الخاصة باستخدام التكنولوجيا لدى مديري التعليم الأساسي في ضوء إدارة التغيير. " ٠.٨١ ، وفي " العمليات الخاصة بالمتابعة والتقييم في ضوء إدارة التغيير. " ٠.٨٥ ، وهي نسب عالية وموجبة، مما يشير إلى تمتع الاستبانة بدرجة عالية من الثبات، وبالتالي فإن معامل ثبات الاستبانة ككل ٠.٨٤ ، وهي قيمة مرتفعة تشير إلى إمكانية الاعتماد على الأداة بدرجة مقبولة من الثقة.

٢: الطريقة الثانية:

قامت الباحثة بتطبيق الاستبانة مرتين على مدرسة واحدة من مدارس العينة، في فترات زمنية متباعدة (شهر)، وعندما تم مقارنة نتائج الاستبانة في كلاً من المرتين ، ثم حساب معامل الثبات من خلال المعادلة العامة للارتباط بين النتائج في التطبيق الأول والتطبيق الثاني (معامل ارتباط بيرسون) على النحو التالي: (أحمد عبد السميع طيبة ، ٢٠٠٨م ، ص١٢٤).

ن مج س ص - (مج س) (مج ص)

$$r = \frac{N \text{ مج س}^2 - (\text{مج س})^2}{\sqrt{(N \text{ مج ص}^2 - (\text{مج ص})^2)}}$$

ر : معامل الارتباط.

مج س ص : مجموع حاصل ضرب الدرجات في التطبيق الأول والثاني س ، ص.

مج س : مجموع الدرجات في التطبيق الأول.

مج ص : مجموع الدرجات في التطبيق الثاني.

مج س^٢ : مجموع مربع الدرجات في التطبيق الأول.

مج ص ٢: مجموع مربع الدرجات في التطبيق الثاني.
(مج س) ٢: مربع مجموع الدرجات في التطبيق الأول.
(مج ص) ٢: مربع مجموع الدرجات في التطبيق الثاني.
وجد قيمة معامل الارتباط تساوي ٠.٨٥ ، مما يدل على أن الاستبانة تحظى بنسبة ثبات مرتفعة ومقبولة علمياً.

– **الصدق:** يقصد بصدق "أداة الدراسة" أن تقيس فعلاً ما وضعت لقياسه، وللتأكد من صدق أداة الدراسة استخدمت الباحث طريقتين لقياس الصدق، وذلك من خلال عرضه على بعض المحكمين من أساتذة بعض جامعات جمهورية مصر العربية ؛ لإبداء رأيهم فيها والحكم عليها من حيث ما يلي:

١. صدق المحتوى :

للتحقق من صدق أداة الدراسة قامت الباحثة بعرض أداة الدراسة (الاستبانة) بصورتها الأولية علي بعض من أساتذة كليات التربية ببعض الجامعات المصرية بغرض التحكيم ، وذلك للتأكد من:

- انتماء كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه .
- أهمية كل عبارة .
- إعادة الصياغة اللغوية لكل عبارة تستدعي ذلك.
- حذف العبارات التي لا ترتبط بالهدف من الاستبانة .
- إضافة العبارات التي يراها المحكمون مناسبة للهدف .

وبناء على آراء كل من السادة المحكمين أجريت بعض التعديلات اللازمة ، حيث قامت الباحثة بتفريغ ملاحظات السادة المحكمين، واتضح منها الإجماع على كافة المحاور المختلفة ، إلا أنهم أشاروا إلى بعض الملاحظات الخاصة بالصياغة اللفظية لبعض مفردات الاستبيان ، وإعادة ترتيب بعض المفردات، وحذف وإضافة بعض العبارات

٢. الصدق الثنائي (الاتساق الداخلي):

اعتمدت الباحثة في حساب صدق أداة الدراسة على أسلوب الصدق الثنائي الذي يهدف إلى التعرف على مدى الاتساق الداخلي لأداة الدراسة من خلال معامل بيرسون الداخلي " Pearson Correlation " بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لباقي العبارات في فقرات الاستبانة التي تنتمي إليها ؛ لقياس مدى صلاحية العبارات المتضمنة في أداة الدراسة بمعنى "صدق المضمون" وكذلك الاتساق بين الدرجة الكلية للاستبانة، ودرجة كل محور من محاور الاستبانة كما هو موضح في الجدول الآتي:

أ- حساب العلاقة الارتباطية بين كل عبارة من عبارات الاستبيان (البالغ عددها ٤١ مفردة) والدرجة الكلية للاستبيان ككل.

ب- حساب العلاقات الارتباطية المتبادلة بين كل من محاور الاستبيان وبعضها البعض من ناحية، و من ناحية أخرى بينها وبين الدرجة الكلية للاستبيان.

وقد تم الاعتماد على معامل الارتباط البسيط لبيرسون (Pearson's correlation coefficient) ، والذي يقيس العلاقة بين متغيرين كميين (الدرجات الكلية بمكونات الاستبيان و الدرجة الكلية للاستبيان ككل)، والخطوات والجدول التالية تبين نتائج هذه الإجراءات .

جدول رقم (٢) معاملات ارتباط بيرسون لمحاور الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة

م	المجال	معامل الارتباط
١	العمليات الإدارية الخاصة بالتخطيط لدى مديري التعليم الأساسي في ضوء إدارة التغيير.	٠.٨٩
٢	العمليات الإدارية الخاصة بالقيادة الفاعلة لدى مديري التعليم الأساسي في ضوء إدارة التغيير.	٠.٨٧
٣	العمليات الإدارية الخاصة باستخدام التكنولوجيا لدى مديري التعليم الأساسي في ضوء إدارة التغيير.	٠.٨٥
٤	العمليات الخاصة بالمتابعة والتقويم في ضوء إدارة التغيير.	٠.٨٨
	الكلية	٠.٨٨

يتضح من الجدول السابق ارتباط المحاور الخمس للاستبانة مع الدرجة الكلية بارتباطات موجبة ودالة إحصائية، مما يعني أن جميع محاور الاستبانة تتمتع بدرجة صدق مرتفعة، ويؤكد قوة الارتباط الداخلي بين جميع محاور الاستبانة.

١. الصدق الذاتي:

ويتم قياسه عن طريق حساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات.

ويقال الصدق الذاتي كما يلي:

$$\text{الصدق الذاتي} = \text{معامل الثبات} = \sqrt{٨٩} = ٠.٩١$$

وسبق أن حصلنا على معامل ثبات ألفا_كرونباخ، وكانت قيمته = ٠.٨٩. فتكون قيمة معامل الصدق الذاتي للبطاقة = ٠.٩٤، وهي نسبة صدق مرتفعة ومقبولة علمياً.

وسبق أن حصلنا على معامل ثبات ألفا_كرونباخ، وكانت قيمته = ٠.٨٤. فتكون قيمة معامل الصدق الذاتي للبطاقة = ٠.٩١، وهي نسبة صدق مرتفعة ومقبولة علمياً.

ب. عينة الدراسة وخصائصها .

يعتبر اختيار الباحث للعينة من الخطوات والمراحل الهامة للبحث، ولا شك أن الباحث يبدأ بالتفكير في عينة البحث منذ البدء في تحديد مشكلة البحث وأهدافه، لأن طبيعة البحث هي التي تتحكم في نوع العينة والأدوات المناسبة للقيام بالبحث

وتم تطبيق الاستبانة في مدارس التعليم الأساسي العينة بمحافظة (الإسكندرية- القاهرة - سوهاج) في الفترة من بداية شهر ٢٠١٩/٤ إلى نهاية شهر ٢٠١٩/٩، حيث استغرقت فترة تطبيق الإستبانة من الباحث حوالي شهرين، وتم مقابلة أفراد العينة وشرح أهداف الدراسة لهم، وتسليمهم الاستبيانات، وفي بعض المدارس حصل الباحث على الاستبيانات بطريقة فورية في نفس اليوم للحصول على الاستبيانات بعد تطبيقها، وأن العينة تكونت من مديري مدارس التعليم الأساسي العام بمحافظات القاهرة وسوهاج وقنا، وبلغ عدد أفراد عينة (٨٠) من إجمالي العينة الكلية، وبلغت نسبة محافظة القاهرة ٢٥%، وسوهاج ٤٤%، وقنا ٣١% .

ثالثاً: المعالجة الإحصائية

استخدمت الباحثة الأساليب التي تناسب بيانات الدراسة وتساعد على تحقيق أهدافها فقد قامت الباحثة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية المعروفة باسم : Statistical Package for the Social Sciences: Spss في إجراء التحليلات اللازمة للدراسة، والمتمثلة في :

١. حساب التكرارات المقابلة لكل عبارة والنسب المئوية للتعرف على واقع تحقيق إدارة التغيير مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمديري مدارس التعليم الأساسي ف جمهورية مصر العربية
٢. المتوسط الحسابي "Mean" وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسية (متوسط متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.
٣. تم استخدام الانحراف المعياري "Standard Deviation" للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.

رابعاً: نتائج الدراسة وتحليلها

المحور الأول: " العمليات الإدارية الخاصة بالتخطيط لدى مديري التعليم الأساسي فى ضوء إدارة التغيير "

جدول (٣): استجابات أفراد العينة حول محور " العمليات الإدارية الخاصة بالتخطيط لدى مديري التعليم الأساسي فى ضوء إدارة التغيير "

م	العبارة	نادراً	أحياناً	دائماً	الوزن النسبى	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب
١	يقوم المدير بإعداد التقارير عن المشكلات الإدارية التي تواجه الإدارة المدرسية.	٩	٢٠	٦٣.٧	٥١	٢.٥١	الموافق	٨
٢	يعمل المير على وضع خطة علاجية لرفع المستوى التحصيلي لتلاميذ المدرسة	٢	١٦	٧٧.٥	٦٢	٢.٧٣	الموافق	٢
٣	يسعى المدير إلى وضع خطة استراتيجية للارتقاء بالمدرسة	٨	١٩	٦٦.٢	٥٣	٢.٥٦	الموافق	٧
٤	يقوم المدير بتحديد الأهداف المدرسية الرئيسية	٦	٢١	٦٦.٢	٥٣	٢.٥٩	الموافق	٦
٥	يستطيع المدير التنبؤ بأماكن واتجاهات الموقف الطارئ المتوقع	٩	٢٨	٥٣.٧	٤٣	٢.٣٠	الموافق	٩
٦	يطبق المدير سياسة	٤	١٧	٧٣.٧	٥٩	٢.٦٩	الموافق	٣

				٥	٥					الباب المفتوح في الاتصال مع الطلاب للتعرف على حاجاتهم.	
٧	يساعد المدير المعلمين في وضع الخطة السنوية لتوزيع المنهج المدرسي.	٤	٥	٢٠	٢٥	٥٦	٧٠	٢.٦٦	١.١٢	الموافقة	٤
٨	يضع المدير خطة استراتيجية لمواجهة الأزمات التي تحدث داخل المدرسة.	٨	١٠	٣١	٣٨.٧	٤١	٥١.٢	٢.٢٩	١.٤٨	الموافقة	١٠
٩	يضع المدير خطة عمل تفصيلية تساعدني في تنفيذ مهامى الوظيفية في الوقت المحدد.	٢	٢.٥	١٥	١٨.٧	٦٣	٧٧.٥	٢.٧٤	٠.٨٨	الموافقة	١
١٠	يقوم المدير بمساعدة المعلمين في تخطيط الأنشطة غير الصفية ومتابعة تنفيذها	٥	٦.٢٥	٢٣	٢٩	٥٢	٦٥	٢.٦٠	١.٢٠	الموافقة	٥
المتوسط العام											
								٢.٥٩	١.٣٢	الموافقة	

تكشف المؤشرات الإحصائية الموضحة بالجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات عينة الدراسة حول العمليات الإدارية الخاصة بالتخطيط لدى مديري التعليم الأساسي فى ضوء إدارة التغيير (٢.٥٩)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الأولى من المقياس المتدرج الثلاثى، وهي الفئة التي تشير الموافقة، وهذه النتيجة تدل على أن موافقة أفراد العينة العمليات الإدارية الخاصة بالتخطيط لدى مديري التعليم الأساسي فى ضوء إدارة التغيير، ويدل على الأهمية النسبية لعبارة المحور الأول.

كما يتبين من النتائج الموضحة بالجدول السابق أن هناك تفاوتاً في درجة استجابة عينة الدراسة حول العمليات الإدارية الخاصة بالتخطيط لدى مديري التعليم الأساسي فى ضوء إدارة التغيير، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (٢.٧٤ - ٢.٢٩)، وجاءت العبارة رقم (٩) " يضع المدير خطة عمل تفصيلية تساعدني في تنفيذ مهامى الوظيفية في الوقت المحدد"، فى المرتبة الأولى بوزن نسبى (٢.٧٤)، وهذا يدل على حرص مدير المدرسة على التخطيط السليم لمهام عمله، واحتلت العبارة رقم ٢ والتي تنص على "يعمل المير على وضع خطة علاجية لرفع المستوى التحصيلي لتلاميذ المدرسة"، المرتبة الثانية، بوزن نسبى (٢.٧٣)، وجاء في المرتبة الثالثة العبارة رقم ٦، والتي تنص على "يطبق المدير سياسة الباب المفتوح في الاتصال مع الطلاب للتعرف على حاجاتهم" بوزن نسبى (٢.٦٩).

وهذا يدل على حرص مديري مدارس التعليم الأساسي على التخطيط السليم لمهام العمل، ووضع خطة علاجية لأضعف مستوى التلاميذ، بجانب حرص مدير المدرسة فى فتح قنوات اتصال بينه وبين المعلمين بالمدرسة من خلال سياسة الباب المفتوح للتعرف على المشكلات التي تواجههم والعمل على حلها.

وجاءت العبارة (٨) في المرتبة الأخيرة في الأهمية ونصها: (يضع المدير خطة استراتيجية لمواجهة الأزمات التي تحدث داخل المدرسة) بوزن نسبي ٢٠.٢٩ ، تليها العبارة (٥) واحتلت المرتبة قبل الأخيرة ونصها: (يستطيع المدير التنبؤ بأمكان واتجاهات الموقف الطارئ المتوقع)، بوزن نسبي ٢٠.٣٠ ، وهذا يدل ضعف قدرات مدير مدارس التعليم الأساسي على التخطيط للأزمات التعليمية .

المحور الثاني: " العمليات الإدارية الخاصة بالقيادة الفاعلة لدى مديري التعليم الأساسي في ضوء إدارة التغيير "

جدول (٤): استجابات أفراد العينة حول محور " العمليات الإدارية الخاصة بالقيادة الفاعلة لدى مديري التعليم الأساسي في ضوء إدارة التغيير "

م	العبارة	نادراً	أحياناً	دائماً	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب
١	يفوض المدير بعض الصلاحيات للعاملين بالمدرسة.	٥	٢٢	٢٧.٥	٥٣	٦٦.٢٥	الموافقة	٥
٢	يشترك المدير العاملون في صنع القرار.	١٠	١٩	٢٣.٧٥	٥١	٦٣.٧٥	الموافقة	٧
٣	يحدد المدير المسؤوليات طبقاً لاختصاصات بوضع كل فرد في مكانه المناسب	١١	١٥	١٨.٧٥	٥٤	٦٧.٥٥	الموافقة	٦
٤	يحرص المدير على خلق جو من المنافسة بين العاملين بالمدرسة.	٣	٨	١٠	٦٩	٨٩.٢٥	الموافقة	٢
٥	يشجع المدير التلاميذ على تحقيق مركز تنافسي	٥	٧	٨.٧٥	٦٨	٨٥	الموافقة	١
٦	يعمل المدير على توجيه المعلمين بالمدرسة بطريقة تربوية سليمة	٥	٣٧	٤٦.٢٥	٣٨	٤٧.٥٥	الموافقة	٩
٧	يساعد المدير المعلمين على اكتساب الكفايات	٨	٢٥	٣١.٢٥	٤٧	٥٨.٧٥	الموافقة	٨

التدريسية اللازمة											
٣	الموافقة	١.١١	٢.٧٥	٨٠	٦٤	١٧.٥	١٤	٢.٥	٢	٨	يعمل المدير على التعاون مع العاملين على أساس ديمقراطي سليم
١١	الموافقة	١.٤٩	٢.٣٩	٥١.٢٥	٤١	٣٦.٢٥	٢٩	١٢.٥	١٠	٩	يُدعم المدير المتميزين من العاملين بالمدرسة
٤	الموافقة	١.١٦	٢.٦٩	٧١.٢٥	٥٧	٢٦.٢٥	٢١	٢.٥	٢	١٠	ينمى المدير المهارات القيادية لدى العاملين بالمدرسة
١٠	الموافقة	١.٤٢	٢.٤٠	٥١.٢٥	٤١	٣٧.٥	٣٠	١١.٢٥	٩	١	يطبق المدير نظاماً للمساءلة والمحاسبية الفعالة بالمدرسة
٧	الموافقة	١.٢٩	٢.٥١	٦٠	٤٨	٣١.٢٥	٢٥	٨.٧٥	٧	١	يشجع المدير العاملين بالمدرسة على الإبداع والابتكار أدبياً أو مادياً.
الموافقة		١.٣٤	٢.٥٨	المتوسط العام							

تكشف المؤشرات الإحصائية الموضحة بالجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات عينة الدراسة حول "العمليات الإدارية الخاصة بالقيادة الفاعلة لدى مديري التعليم الأساسي في ضوء إدارة التغيير" (٢.٥٨)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الأولى من المقياس المتدرج الثلاثي، وهي الفئة التي تشير الموافقة، وهذه النتيجة تدل على أن موافقة أفراد العينة العمليات الإدارية الخاصة بالقيادة الفاعلة لدى مديري التعليم الأساسي في ضوء إدارة التغيير، ويدل على الأهمية النسبية لعبارة المحور الثاني.

كما يتبين من النتائج الموضحة بالجدول السابق أن هناك تفاوتاً في درجة استجابة عينة الدراسة حول العمليات الإدارية الخاصة بالقيادة الفاعلة لدى مديري التعليم الأساسي في ضوء إدارة التغيير، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (٢.٧٩ - ٢.٣٩)، وجاءت العبارة رقم (٥) " يشجع المدير التلاميذ على تحقيق مركز تنافسي"، في المرتبة الأولى بوزن نسبي (٢.٧٩)، واحتلت العبارة رقم ٤ والتي تنص على " يحرص المدير على خلق جو من المنافسة بين العاملين بالمدرسة"، المرتبة الثانية، بوزن نسبي (٢.٧٧)، وجاء في المرتبة الثالثة العبارة رقم ٨، والتي تنص على "يعمل المدير على التعاون مع العاملين على أساس ديمقراطي سليم" بوزن نسبي (٢.٧٥).

وهذا يدل على أن مديري مدارس التعليم الأساسي على يمتلك مهارات القيادة الفاعلة من خلال مساندة التلاميذ وتشجيعهم على التنافس، وخلف جو يساعد على التنافس والابداع بين العاملين، عن طريق استخدام الأسلوب الديمقراطي، وجاءت العبارة (٩) في المرتبة الأخيرة في الأهمية ونصها: (يُدعم المدير المتميزين من العاملين بالمدرسة) بوزن نسبي ٢.٣٩، تليها العبارة (١١) واحتلت المرتبة قبل

الأخيرة ونصها: (يطبق المدير نظاماً للمساءلة والمحاسبية الفعالة بالمدرسة)، بوزن نسبي ٢.٤٠. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (العسيلي، ٢٠٠٧)، حيث كانت درجة فعالية أداء المدرسة بمشاركة مدير المدرسة في وضع الرؤية والرسالة للمدرسة .

المحور الثالث: "العمليات الإدارية الخاصة باستخدام التكنولوجيا لدى لدى مديري التعليم الأساسي في ضوء إدارة التغيير"

جدول (٥): استجابات أفراد العينة حول محور " العمليات الإدارية الخاصة باستخدام التكنولوجيا لدى لدى مديري التعليم الأساسي في ضوء إدارة التغيير "

م	العبارة	نادراً	أحياناً	دائماً	النسبي الوزن	المعياري الانحراف	الاتجاه العام	الترتيب ب.	
١	يستخدم المدير الحاسب الآلي في الأعمال الإدارية بالمدرسة	١٣	١٦.٢٥	٥٨	٧٢.٥	٩	١١.٢٥	٨	
٢	يحرص المدير على التواصل مع أولياء الأمور.	١٣	١٦.٢٥	١٦	٢٠	٥١	٦٣.٧٥	٤	
٣	يحرص المدير على توفير شبكة انترنت بالمدرسة	١٧	٢١.٢٥	١٣	١٦.٢٥	٥٠	٦٢.٥	٥	
٤	توجد مكتبة الكترونية بالمدرسة	١٢	١٥	٤٦	٥٧.٥	٢٢	٢٧.٥	٧	
٥	يشجع المدير المعلمين على استخدام التقنيات الحديثة في التدريس	١٠	١٢.٥	١٥	١٨.٧٥	٥٥	٦٨.٧٥	٣	
٦	يوظف المدير التقنيات الحديثة في التواصل مع التلاميذ .	١٠	١٢.٥	٥٧	٧١.٢٥	١٣	١٦.٢٥	٦	
٧	يوجد موقع الكتروني بالمدرسة لتلقى الشكاوى والمقترحات	٢٢	٢٧.٥	٤٦	٥٧.٥	١٢	١٥	٩	
٨	يعمل المدير على تفعيل وحدة المعلومات والاحصاء بالمدرسة	١٢	١٥	٨	١٠	٦٠	٧٥	١	
٩	يحرص المدير على وجود قاعدة بيانات للعاملين بالمدرسة والتلاميذ	٦	٧.٥	٢١	٢٦.٢٦	٥٣	٦٦.٢٥	٢	
المتوسط العام								٢.٣٠	المحايدة

تكشف المؤشرات الإحصائية الموضحة بالجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات عينة الدراسة حول " العمليات الإدارية الخاصة باستخدام التكنولوجيا لدى لدى مديري التعليم الأساسي في ضوء إدارة التغيير " (٢.٣٠)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الثانية من المقياس المتدرج الثلاثي، وهي الفئة

التي تشير المحايدة العمليات الإدارية الخاصة باستخدام التكنولوجيا لدى لدى مديري التعليم الأساسي في ضوء إدارة التغيير.

كما يتبين من النتائج الموضحة بالجدول السابق أن هناك تفاوتاً في درجة استجابة عينة الدراسة حول العمليات الإدارية الخاصة باستخدام التكنولوجيا لدى لدى مديري التعليم الأساسي في ضوء إدارة التغيير لدى مديري التعليم الأساسي في ضوء إدارة التغيير، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (٢.٦٠ - ٢.٢٠)، وجاءت العبارة رقم (٨) "يعمل المدير على تفعيل وحدة المعلومات والاحصاء بالمدرسة"، في المرتبة الأولى بوزن نسبي (٢.٦٠)، واحتلت العبارة رقم ٩ والتي تنص على "يحرص المدير على وجود قاعدة بيانات للعاملين بالمدرسة والتلاميذ"، المرتبة الثانية، بوزن نسبي (٢.٥٧)، وجاء في المرتبة الثالثة العبارة رقم ٥، والتي تنص على "يشجع المدير المعلمين على استخدام التقنيات الحديثة في التدريس"، بوزن نسبي (٢.٥٥).

وجاءت العبارة (٧) في المرتبة الأخيرة في الأهمية ونصها: (يوجد موقع الكتروني بالمدرسة لتلقى الشكاوى والمقترحات) بوزن نسبي ٢.٢٠، تليها العبارة (١) واحتلت المرتبة قبل الأخيرة ونصها: (يستخدم المدير الحاسب الآلي في الأعمال الادارية بالمدرسة)، بوزن نسبي ٢.٢١.

ويرى الباحث أن على الرغم من حرص مدير المدرسة في تشجيع المعلمين على استخدام التكنولوجيا في التدريس وتوفير الاجهزة بالمدرسة الا ان مدير المدرسة لا يجيد استخدام الحاسب الآلي في الاعمال الادارية لحاجته الى التدريب في استخدامها ، كما يوجد ضعف في استخدام مدير المدرسة لمواقع التواصل الاجتماعي من الفيس بوك وتوتير وغيرها.

المحور الرابع: " العمليات الخاصة بالمتابعة والتقويم في ضوء إدارة التغيير "

جدول (٦): استجابات أفراد العينة حول محور " العمليات الخاصة بالمتابعة والتقويم

في ضوء إدارة التغيير "

م	العبارة	نادراً	أحياناً	دائماً	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب
١	يستفيد المدير من نتائج التقويم (التغذية الراجعة) في تطوير العملية التعليمية.	١	١٠	١٢.٥	٦٩	٨٦.٢ ٥	٢.٨ ٥	١
٢	يقوم المدير بتقويم الأداء للمعلمين بالمدرسة وفقاً للمعايير الموضوعية.	١٣	٢٦	٣٢.٥	٤١	٥١.٢ ٥	٢.٢ ٥	١٠
٣	يتابع المدير تنفيذ المعلمين للخطط اليومية للدروس.	٧	١٠	١٢.٥	٦٣	٧٨.٧ ٥	٢.٧ ٥	٢
٤	يوجه المدير المعلمين لتقويم طلابهم بأساليب متنوعة.	٦	١٦	٢٠	٥٨	٧٢.٥	٢.٦ ٥	٣
٥	يسعى المدير إلى معرفة	١٨	١٣	١٦.٢	٤٩	٦١.٢	٢.٣	٨

				٩	٥	٥				الصعوبات التي تعترض سبيل الأداء الأمثل
٤	الموافقة	١.٢٧	٢.٥٩	٧١.٢٥	٥٧	١٦.٢٥	١٣	١٢.٥	١٠	٦ يتعاون المدير مع الموجهين لتحقيق الغاية من التقييم.
٩	المحايدة	١.٤٣	٢.٢٧	٥٢.٥	٤٢	٣١.٥	٢٥	١٦.٢٥	١٣	٧ يتعرف المدير على معوقات التغيير بالمدرسة لمحاولة التغلب عليها.
٦	الموافقة	١.٣٠	٢.٥٤	٧٠	٥٦	١٣.٧٥	١١	١٦.٢٥	١٣	٨ يسعى المدير لمعرفة أسباب الضعف التحصيلي للطلاب لوضع البرامج التقييمية والعلاجية لهم.
٧	الموافقة	١.٣٥	٢.٥٠	٦٢.٥	٥٠	٢٥	٢٠	١٢.٥	١٠	٩ يتابع المدير تقويم الخطة السنوية للمدرسة والمشروعات التربوية التي تم إنجازها.
٥	الموافقة	١.٢٩	٢.٦٠	٧٣.٧٥	٥٩	١٢.٥	١٠	١٣.٧٥	١١	١٠ يقوم المدير بمتابعة غياب الطلاب لإبلاغ أولياء الأمور بذلك.
الموافقة		١.٣٨	٢.٥٣	المتوسط العام						

تكشف المؤشرات الإحصائية الموضحة بالجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات عينة الدراسة حول " العمليات الخاصة بالمتابعة والتقييم في ضوء إدارة التغيير " (٢.٥٤)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الأولى من المقياس المتدرج الثلاثي، وهي الفئة التي تشير الموافقة، وهذه النتيجة تدل على أن موافقة أفراد العينة العمليات الخاصة بالمتابعة والتقييم في ضوء إدارة التغيير ، ويدل على الأهمية النسبية لعبارات المحور الرابع.

كما يتبين من النتائج الموضحة بالجدول السابق أن هناك تفاوتاً في درجة استجابة عينة الدراسة حول العمليات الخاصة بالمتابعة والتقييم في ضوء إدارة التغيير لدى مديري التعليم الأساسي في ضوء إدارة التغيير، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (٢.٨٥ - ٢.٢٥)، وجاءت العبارة رقم (١) " يستفيد المدير من نتائج التقييم (التغذية الراجعة) في تطوير العملية التعليمية. "، في المرتبة الأولى بوزن نسبي (٢.٨٥)، واحتلت العبارة رقم ٣ والتي تنص على " يتابع المدير تنفيذ المعلمين للخطط اليومية للدروس"، المرتبة الثانية، بوزن نسبي (٢.٧٠) ، وجاء في المرتبة الثالثة العبارة رقم ٤ ، والتي تنص على "يوجه المدير المعلمين لتقويم طلابهم بأساليب متنوعة" بوزن نسبي (٢.٦٥).

وهذا يعني أن مديري المدارس يمارسون عملية المتابعة في ضوء إدارة التغيير، حيث أن نسبة كبيرة من مديري المدارس يقومون بمتابعة تنفيذ المعلمين للخطط اليومية والفصلية للدروس من خلال ما يقوم به من إعداد التقارير وتقييم الخطة الفعلية والتخطيط اليومي ، وكذلك يحتفظ مدير المدرسة بصورة من الخطة الفعلية لكل معلم في المدرسة ليتابع ما تم إنجازه في الفصل الدراسي ، وكذلك يوجه المدير

المعلمين لتقويم طلابهم بأساليب متنوعة، ويتابع مدير المدرسة حضور الطلاب بشكل منتظم وهذا يدل علي أنه يتابع سير العمل عن كثب ، وذلك من خلال سجلات خاصة بالحضور والغياب لأعضاء الهيئة التعليمية والإداريين وتشير هذه النتيجة إلي حرص مدير المدرسة علي الإلمام بجميع شئون المدرسة لما لذلك من أهمية في تسهيل عملية اتخاذ القرارات سواء بالمكافأة أو الجزاء ، ويتابع أيضاً غياب الطلاب ومواظبتهم من خلال سجلات خاصة بمساعدة الوكيل واتخاذ الإجراءات اللازمة من خلال اللوائح والقوانين في المدرسة والصادرة من وزارة التربية والتعليم بشأن الغياب بعذر وبدون عذر ومدة ايام الغياب ، وضرورة إبلاغ أولياء أمور الطلاب بذلك .

وجاءت العبارة (٣) في المرتبة الأخيرة في الأهمية ونصها: (يتابع المدير تنفيذ المعلمين للخطط اليومية للدروس) بوزن نسبي ٢.٢٥ ، تليها العبارة (٧) واحتلت المرتبة قبل الأخيرة ونصها: (يتعرف المدير على معوقات التغيير بالمدرسة لمحاولة التغلب عليها)، بوزن نسبي ٢.٢٧.

ملخص النتائج

تتلخص أهم نتائج الدراسة في النقاط التالية:

المحور الأول: " العمليات الإدارية الخاصة بالتخطيط

١. يضع المدير خطة عمل تفصيلية تساعدني في تنفيذ مهامى الوظيفية في الوقت المحدد.
٢. يعمل المير على وضع خطة علاجية لرفع المستوى التحصيلي لتلاميذ المدرسة.
٣. يطبق المدير سياسة الباب المفتوح في الاتصال مع الطلاب للتعرف على حاجاتهم.
٤. ضعف مهارات مديرى المدرسة فى خطة استراتيجية لمواجهة الأزمات التي تحدث داخل المدرسة.
٥. ضعف التنبؤ بأماكن واتجاهات الموقف الطارئ المتوقع.

المحور الثانى: العمليات الإدارية الخاصة بالقيادة الفاعلة

١. يشجع المدير التلاميذ على تحقيق مركز تنافسي
٢. يحرص المدير على خلق جو من المنافسة بين العاملين بالمدرسة.
٣. يعمل المدير على التعاون مع العاملين على أساس ديمقراطي سليم.
٤. ينمى المدير المهارات القيادية لدى العاملين بالمدرسة.
٥. يفوض المدير بعض الصلاحيات للعاملين بالمدرسة.
٦. يحدد المدير المسؤوليات طبقاً لاختصاصات بوضع كل فرد في مكانه المناسب

المحور الثالث: العمليات الإدارية الخاصة باستخدام التكنولوجيا

١. يعمل المدير على تفعيل وحدة المعلومات والاحصاء بالمدرسة .
٢. يحرص المدير على وجود قاعدة بيانات للعاملين بالمدرسة والتلاميذ.
٣. يشجع المدير المعلمين على استخدام التقنيات الحديثة في التدريس.
٤. يحرص المدير على التواصل مع أولياء الأمور.
٥. ضعف استخدام المدير الحاسب الآلي في الأعمال الادارية بالمدرسة

المحور الرابع: العمليات الخاصة بالمتابعة والتقويم في ضوء إدارة التغيير

١. يستفيد المدير من نتائج التقويم (التغذية الراجعة) في تطوير العملية التعليمية.
٢. يتابع المدير تنفيذ المعلمين للخطط اليومية للدروس.
٣. يوجه المدير المعلمين لتقويم طلابهم بأساليب متنوعة.
٤. يتعاون المدير مع الموجهين لتحقيق الغاية من التقويم.

٥. عدم وجود معايير موضوعية لتقويم الأداء للمعلمين بالمدرسة.
 ٦. عدم التعرف على معوقات التغيير بالمدرسة لمحاولة التغلب عليها.
- التصور المقترح لإدارة التغيير لتحقيق الميزة التنافسية لمديري مدارس التعليم الأساسي في مصر**
- لقد تناولت الدراسة الحالية في فصولها السابقة، إدارة التغيير ومظاهرها وأشكالها ومعوقات وكيفية مقاومتها والتعامل معها، كما تم التعرف على الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة وعلاقتها بإدارة التغيير لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي، في ضوء بعض الأدبيات التربوية والدراسات السابقة العربية والأجنبية، وفي ضوء الدراسة الميدانية أيضاً، بهدف فهم هذا الواقع وتحليله في إطار تنوع أساليب التعامل والممارسة من خلال مؤثرات تحيط بظروف العمل.
- وفي ضوء ما جاء في الدراسات السابقة والدراسة النظرية والميدانية لواقع تطوير الممارسات الإدارية في ضوء مدخل إدارة التغيير، يتناول هذا الفصل النقاط التالية:

أولاً: ملخص النتائج

من النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة والدراسة الميدانية ما يلي:

نتائج الإطار النظري .

توصلت الدراسة النظرية الي ما يلي:

١. إن إدارة التغيير من المداخل الحديثة التي من شأنها أن تتيح الفرصة للإنسان في التعامل مع ضرورة التغيير ومتطلباته، والتحكم فيه وتوجيهه إلي الأهداف المرغوبة.
٢. إن التغيير مطلب ملح وضروري في عصر المعلوماتية وتحدياتها والتي يعيشها المجتمع الإنساني عامة في عالمنا المعاصر، وتفرض طبيعة هذا العصر، ارتباط التغيير- وبصورة مباشرة- بظروف المجتمع، فالتغيير لا يعني تغيراً، بل هو عملية إنسانية مقصودة تقوم علي التخطيط العلمي لاستراتيجيات التغيير وأساليب العمل نحو إحداث هذا التغيير، والمبادأة والابتكار والابداع.
٣. أن إدارة التغيير هي تلك الإدارة التي تستطيع التكيف مع متطلبات التغيير لتطوير الأعمال الإدارية من (تخطيط وتنظيم وتوجيه ومتابعة وتقويم) بالمدرسة الثانوية العامة، وذلك عن طريق إحداث إبدال كلي في بعض العناصر الإدارة بغرض ضبط عمليات محددة بها لتحقيق نقلة نوعية في أداء تلك الممارسات.
٤. إن تحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي عملية منظمة- مخططة وليست عشوائية- لتغيير الممارسات الإدارية لمديري مدارس الثانوية العامة الي الأفضل في ضوء الفكر الإداري المعاصر بهدف تحسين كفاءة المدرسة في تحقيق أهدافها، وحل مشكلاتها.
٥. استخدام إدارة التغيير كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي، يعتبر نقطة انطلاق مهمة نحو تحسين جودة التعليم، وتلافي كثير من عيوب الإدارة التقليدية للتعليم، والتي اتسمت بالعجز عن مجابهة التحديات الجديدة، فالمجابهة الحقيقية لن تكون إلا بتنمية القدرة علي الابتكار والابداع. فتلك هي العوامل التي تؤدي الي النمو والتميز، والتي تتفاعل معها إدارة التغيير.
٦. تمر إدارة التغيير بمجموعة من الخطوات تبرز مدي ما يمتلكه القائمين علي التغيير من مهارات لازمة للاضطلاع بالتغيير، وهي: المبادأة ويتم فيها تحديد الأهداف التطبيق ويتم فيها تنفيذ برنامج العمل، والاستقرار والاستمرارية لتحقيق التوازن، التشخيص من خلال التعرف علي ما قد يوجه التغيير من معوقات ومشكلات.

٧. تتطلب إدارة التغيير وسائل عدة ومهارات متنوعة منها: ومهارات الاستعداد للتغيير، ومهارات التخطيط للتغيير، ومهارات التعامل مع الأفراد.
 ٨. يستند التخطيط للتغيير علي خمسة مبادئ أساسية هي: الواقعية، المشاركة، المرونة، الشمول، الثبات، فالتخطيط للتغيير له فوائد، فهو يزيد من إمكانية التنبؤ والسيطرة ويسهل التطبيق أو التنفيذ.
 ٩. إن مراحل التخطيط للتغيير تمر في ست مراحل هي: تحديد الأولويات، التوضيح، الابتكارية والابداع، التشكيل، التطبيق والمراجعة.
 ١٠. من المعوقات التي تحول دون تحقيق التغيير المطلوب في النظام التعليمي: البيئة المحيطة بالمنظومة التعليمية، جمود الإدارة التعليمية، ومركزية السلطة فيها والاعتقاد السائد لدي السلطات العليا أو منسوبي المدارس، وضعف المصادر المالية، والعزلة، انعدام الحافز المادي أمام المجددين والمبتكرين التربويين، طول فترة ظهور نتائج التغيير والتطوير التربوي، ووضع المعلم داخل منظومة العملية التعليمية، نتائج التغيير والتطوير التربوي، ووضع المعلم داخل منظومة العملية التعليمية، وضعف أساليب القياس التعليمية، صعوبة إدارة التغيير.
 ١١. من أهم المعوقات في إجراء التغيير في المدارس والمؤسسات التربوية بشكل عام، الجمود وعدم المرونة سواء أكان في بيئتها الداخلية أو الخارجية، وعدم منح المستويات الإدارية علي المستوى الإجرائي الصلاحية الكافية المالية والإدارية، لإجراء التغيير.
 ١٢. إن مقاومة التغيير ليست حكرًا علي المرؤوسين فحسب فقد تقاوم الإدارة التغيير، كما قد تقاوم البيئة التنظيمية ككل التغيير أيضا.
 ١٣. مقاومة التغيير تعد أمرا طبيعيا، والعامل المهم في عملية مقاومة التغيير يرجع إلي طبيعة إدراك الفرد لعملية التغيير، فالأفراد يقاومون التغيير لأسباب عديدة منها ما هو ظاهر ومنها ما هو كامن في نفس الأفراد.
 ١٤. أن القيادة من النوع التقليدي تكون عائقا في وجهه التغيير والتطوير، أما القيادة من النوع المجدد الميال الي التطوير والابتكار، فهي قيادة تستجيب الي احتياجات المدرسة إلي التغيير.
 ١٥. إن الدور القيادي لمدير المدرسة يكمن في ممارسته لعملية التأثير علي مرؤوسيه، فمدير المدرسة قد يوصف بأنه مفتاح التغيير في مدرسته إن هو أراد ذلك، وليس المطلوب منه قبول التغيير في نفسه فحسب، بل لابد من أن يتحمل مسؤولياته الجسم نحو إقناع العاملين معه بجدوي هذا التغيير وضرورته، وذلك لضمان حشد كافة الجهود المطلوبة لدعم برنامج التغيير وتبنيه من قبل المعلمين في المدرسة.
 ١٦. المدرسة كمؤسسة تربوية شأنها شأن أي مؤسسة في المجتمع، فهي مؤسسة لها تكوينها الإداري، ولهذا التكوين كنظام له مدخلاته وعملياته ومخرجاته وتغذيته الراجعة، كما أن له مدخلاته وتأثيراته الواضحة علي حركة التغيير، إيجابا وسلبا.
 ١٧. للعملية التربوية ثلاثة أركان أساسية: المعلم والطالب والمنهاج، غير أنه يمكن اعتبار الإدارة ركنا رابعا لها. وللإدارة المدرسية جهود ونشاطات منسقة يقوم بها فريق العاملين في المدرسة، ويعتبر مدير المدرسة من أهم عناصرها وأشخاصها، بل أنه ركيزة العملية التعليمية.
- نتائج الدراسة الميدانية**
- تتلخص أهم نتائج الدراسة في النقاط التالية:**
- المحور الأول: " العمليات الإدارية الخاصة بالتخطيط**
١. يضع المدير خطة عمل تفصيلية تساعدني في تنفيذ مهامني الوظيفية في الوقت المحدد.

٢. يعمل المدير على وضع خطة علاجية لرفع المستوى التحصيلي لتلاميذ المدرسة.
٣. يطبق المدير سياسة الباب المفتوح في الاتصال مع الطلاب للتعرف على حاجاتهم.
٤. ضعف مهارات مديري المدرسة في خطة استراتيجية لمواجهة الأزمات التي تحدث داخل المدرسة.
٥. ضعف التنبؤ بآماكن واتجاهات الموقف الطارئ المتوقع.

المحور الثاني: العمليات الإدارية الخاصة بالقيادة الفاعلة

١. يشجع المدير التلاميذ على تحقيق مركز تنافسي
٢. يحرص المدير على خلق جو من المنافسة بين العاملين بالمدرسة.
٣. يعمل المدير على التعاون مع العاملين على أساس ديمقراطي سليم.
٤. ينمي المدير المهارات القيادية لدى العاملين بالمدرسة.
٥. يفوض المدير بعض الصلاحيات للعاملين بالمدرسة.
٦. يحدد المدير المسؤوليات طبقاً لاختصاصات بوضع كل فرد في مكانه المناسب

المحور الثالث: العمليات الإدارية الخاصة باستخدام التكنولوجيا

١. يعمل المدير على تفعيل وحدة المعلومات والاحصاء بالمدرسة .
٢. يحرص المدير على وجود قاعدة بيانات للعاملين بالمدرسة والتلاميذ.
٣. يشجع المدير المعلمين على استخدام التقنيات الحديثة في التدريس.
٤. يحرص المدير على التواصل مع أولياء الأمور.
٥. ضعف استخدام المدير الحاسب الآلي في الأعمال الإدارية بالمدرسة

المحور الرابع: العمليات الخاصة بالمتابعة والتقييم في ضوء إدارة التغيير

١. يستفيد المدير من نتائج التقييم (التغذية الراجعة) في تطوير العملية التعليمية.
٢. يتابع المدير تنفيذ المعلمين للخطة اليومية للدروس.
٣. يوجه المدير المعلمين لتقييم طلابهم بأساليب متنوعة.
٤. يتعاون المدير مع الموجهين لتحقيق الغاية من التقييم.
٥. عدم وجود معايير موضوعية لتقييم الأداء للمعلمين بالمدرسة.
٦. عدم التعرف على معوقات التغيير بالمدرسة لمحاولة التغلب عليها.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي استجابات العينات عن محاور الاستبانة ككل ، حيث تبين أنه بالبحث في الجداول عن قيمة (ف) لدرجة الحرية (٣) بين المجموعتين ودرجة الحرية (١٠١٩) عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ، كانت (ف) الجدولية = (٢.٣٩) ، و(ف) المحسوبة = (١.١٠) ، ومن هنا فإن قيمة (ف) المحسوبة أقل من (ف) الجدولية، وبذلك فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي استجابات العينات الثلاث .

التصور المقترح لإدارة التغيير لتحقيق الميزة التنافسية

لمديري مدارس التعليم الأساسي في مصر

مقدمة:

لقد تناولت الدراسة الحالية في فصولها السابقة، إدارة التغيير ومظاهرها وأشكالها ومعوقات وكيفية مقاومتها والتعامل معها، كما تم التعرف علي الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة وعلاقتها بإدارة التغيير لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي، في ضوء بعض الأدبيات التربوية والدراسات السابقة العربية والأجنبية، وفي ضوء الدراسة الميدانية أيضاً، بهدف فهم هذا الواقع وتحليله في إطار تنوع أساليب التعامل والممارسة من خلال مؤثرات تحيط بظروف العمل.

وفي ضوء ما جاء في الدراسة النظرية والميدانية لواقع تطوير الممارسات الادارية في ضوء مدخل إدارة التغيير، يتناول هذا الجزء النقاط التالية:

أولاً: منطلقات التصور المقترح

يقوم التصور المقترح في الدراسة الحالية على فلسفة تنطلق من تحقيق التميز في أداء مديري مدارس التعليم الأساسي ، ونظراً لتوصل الدراسة إلى واقع التميز ومتطلباته وعلاج نقاط ضعفه، فإن الدراسة اتجهت إلى وضع تصوراً مقترحاً لتدعيم نقاط القوة، وعلاج مواطن الضعف وتجويد الأداء لمديري المدارس للتوصل للآليات المطلوبة لتحقيق التميز في أداء مديري مدارس التعليم الأساسي

وتنبثق فلسفة ملامح التصور المقترح من النقاط التالية:

1. أن تطوير أداء مديري مدارس التعليم الأساسي ضرورة فرضتها متغيرات العصر الحالي، وأصبح تقدم الدولة وتطورها يعتمد على تطوير نظامها التعليمي وإدارته ومدى جودته وقدرته على مواجهة التحديات المحلية والعالمية.
2. إن إدارة التغيير هو عملية مستمرة ويجري بشكل دوري بما يضمن التحسين المستمر لعمل المدارس وإدارتها لتحقيق الجودة والأداء المتميز.
3. أن تطوير أداء مديري مدارس التعليم الأساسي ضرورة فرضتها متغيرات العصر الحالي، وأصبح تقدم الدولة وتطورها يعتمد على تطوير نظامها التعليمي وإدارته ومدى جودته وقدرته على مواجهة التحديات المحلية والعالمية.
4. إن إدارة التغيير هو عملية مستمرة ويجري بشكل دوري بما يضمن التحسين المستمر لعمل المدارس وإدارتها لتحقيق الجودة والأداء المتميز.

ثانياً: أهداف التصور المقترح

1. التعرف على الممارسات الإدارية وكيفية تطويرها في ضوء إدارة التغيير.
2. الوقوف على المناخ الإداري السليم الذي يستخدم أفضل الأساليب لضمان نجاح مديري المدارس الثانوية العامة والتي يتوقف عليها الي حد كبير نجاح الإدارة التعليمية في تحقيق الأهداف المنشودة.
3. إكساب مديري المدارس مهارات تطبيق المعرفة النظرية لإدارة التغيير في مجال الإدارة المدرسية.
4. مساعدة المديرين علي إيجاد حلول لمشكلاتهم الإدارية التي تواجههم.
5. الكشف عن فعالية إدارة المدرسة الثانوية العامة في ضوء ممارسة المديرين لإدارة التغيير داخلها.
6. العمل علي إيجاد إدارة مدرسية واعية ومدركة للمتغيرات العالمية والمحلية، ودفعها نحو التكيف مع تلك المتغيرات والتعامل معها بل ومواجهتها.
7. تحويل الأفكار النظرية التي تم عرضها في هذه الدراسة الي إجراءات عملية يمكن تنفيذها علي أرض الواقع.

8. رفع المستوى التأهيلي لمدير المدرسة من خلال تقديم برامج ودورات تدريبية أثناء الخدمة.

مساعدة مديري المدارس في التعرف علي مسؤولياتهم ومهامهم الإدارية والفنية

ثالثاً: مكونات التصور المقترح وآليات تنفيذها

جاءت محاور التصور المقترح في ستة محاور أساسية وهي " ، وهي كما يلي:

ولتحقيق الهدف المرجو من التصور المقترح لتحقيق التميز الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي لا بد من وضع بدائل والاختيارات الكفيلة بتحقيق عملية التميز في أداء المديرين ومن هذه البدائل والاختيارات ما يلي:

المحور الأول: العمليات الإدارية الخاصة بالتخطيط

١. الإعداد للعام الدراسي الجديد وتشكيل اللجان المتخصصة وتحديد العاملين بها مثل: لجنة توزيع الفصول- لجنة الأنشطة- لجنة علاج المشكلات الطارئة- وغيرها من اللجان التي يضعها مدير المدرسة تبعا لاحتياجات العمل.
٢. إعداد خطة للبرامج المتنوعة والعمل علي تنفيذها علي مدار السنة.
٣. عمل خطة لعلاج المتأخرين دراسيا، ورعاية المتفوقين عن طريق معلمي الفصول والأخصائي الاجتماعي بالمدرسة.
٤. تحديد الاحتياجات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ الأنشطة التعليمية قبل بدء العهام الدراسي.
٥. تشجيع جميع العاملين بالمدرسة للمساهمة في وضع خطة لتطوير المدرسة مستقبلا.
٦. دعم صلات المدرسة بالمدرسة بخريجها وبالمدارس الواقعة في محيطها، والعمل علي نجاح مشروع اليوم المفتوح.
٧. وضع خطة متكاملة لمشروعات النشاط المدرسي علي مستوي الفصول وعلي مستوي المدرسة بما يحقق المناهج الدراسية ثم تنمية المواهب والخبرات والقدرات للطلاب.
٨. تحديد المعايير التي تستخدم في تقييم الأداء للمروسين.
٩. تحديد الوقت المناسب لعقد الاجتماعات المدرسية.
١٠. تشجيع العاملين علي استخدام التقنيات الحديثة في تخطيط الأعمال والأنشطة المدرسية.
١١. تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين لتوفير التنمية المهنية لهم.
١٢. التخطيط لأعمال الامتحانات الشهرية والسنوية.
١٣. دراسة ما قد يظهر من مشكلات محتملة ووضع الحلول المناسبة لها.

المحور الثاني: العمليات الإدارية الخاصة بالقيادة الفاعلة

١. ابتكار مديري المدارس أساليب جديدة لتحقيق الرضا لدى المعلمين وتقديم خدمة مميزة لهم.
٢. تطوير وتحديث مديري المدارس الإجراءات الإدارية بناء على احتياجات وتوقعات العاملين
٣. اهتمام المديرين بتحقيق الرضا لدى المعلمين وعدم تهميش احتياجاتهم، والأخذ بعين الاعتبار أن المعلم هو أحد المستفيدين من المدرسة، ولا بد للمدرسة أن تلبى احتياجاته وتوقعاته منها.
٤. يقوم المدير بوضع خطة سنوية واضحة ومعلنة لتحسين المدرسة وتطويرها
٥. يقوم المدير بتقويم نتائج أداء المدرسة.
٦. أن يتبنى سياسات إدارية قادرة على ترسيخ ثقافة التميز في الأداء المدرسي .

المحور الثالث: العمليات الإدارية الخاصة باستخدام التكنولوجيا

١. تدريب المديرين على استخدام الحاسب الآلي في الأعمال المدرسية.
٢. توفير شبكة من الاتصالات بين إدارة المدرسة والقيادات العليا لتنسيق الأعمال فيما بينها
٣. توظيف وسائل الاتصال السريعة (الانترنت- البريد الإلكتروني) للتواصل مع كافة العاملين في المدرسة.
٤. توظيف تكنولوجيا المعلومات في تخزين المعلومات التي تساعد في تكوين قاعدة معرفية.

المحور الرابع: العمليات الخاصة بالمتابعة والتقييم

١. متابعة برامج الدروس النموذجية علي أحدث الأجهزة والتقنيات وتبادل الخبرات بين المعلمين ومدى استفادة المعلمين من هذه البرامج.
 ٢. متابعة حضور الطلاب والمعلمين والإداريين بشكل منظم وتسجيل كافة الملاحظات في سجل خاص بإدارة المدرسة- وكذلك متابعة البطاقات الشهرية للطلاب.
 ٣. متابعة أعمال التقييم للطلاب من خلال الاختبارات المتنوعة وكذلك متابعة النشاط المدرسي في كافة مجالاته.
 ٤. متابعة إعداد وتنفيذ الخدمات التي تحقق دور المدرسة كمركز إشعاع للبيئة المحيطة.
 ٥. الاتصال المستمر بالعاملين بالمدرسة، والإشراف علي سير العمل والتعرف علي نواحي القصور ومحاولة تلفيها، ومناقشة المشكلات وإيجاد الحلول لها.
 ٦. وضع محفزات تساعد علي تطوير أداء العاملين.
 ٧. الاستفادة من نتائج التقييم (التغذية الراجعة) في تطوير العملية التعليمية.
 ٨. التقييم المستمر منذ بدء العام الدراسي واستمرار المتابعة حتي نهايته لمختلف جوانب العملية التربوية.
 ٩. اتباع المدير أساليب متنوعة في تقييم العمل المدرسي سواء في تقييم الطلاب أو المعلمين.
 ١٠. تعاون إدارة المدرسة مع غيرها من أجهزة المتابعة الميدانية من موجهين فنيين أو إداريين لتحقيق الغاية من التقييم باعتباره عملية متابعة يشترك في إتمامها أكثر من فرد.
 ١١. معرفة معوقات التغيير بالمدرسة ومحاولة التغلب عليها حتي يساعد ذلك في تطوير العملية التعليمية.
 ١٢. متابعة تنفيذ المعلمين للخطط اليومية والفصلية للدروس.
 ١٣. متابعة تنفيذ الخطة السنوية للمدرسة والأنشطة التربوية.
 ١٤. متابعة البرامج التقييمية والعلاجية المعدة للطلاب.
 ١٥. متابعة الطلاب في جميع جوانب شخصيتهم
- **متطلبات تحقيق إدارة التغيير لمديري المدارس الأساسية في مصر كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية:**
١. التأكيد على قيادة التغيير بدلاً من إدارته، ويتضمن ذلك السعي لبناء وتطوير رؤية مستقبلية مشتركة للمؤسسة التربوية، وغرس التغيير في ثقافة المؤسسة وتحذيره.
 ٢. الحصول على دعم واضعي السياسة التربوية وصانعي القرار التربوي لعملية التغيير في المؤسسة التربوية، إذ أن مساندتهم لجهود التغيير والتطوير وتعزيزهم لها يضمن للتغيير الاستمرارية وتحقيق نتائج أكثر فعالية ضمن إطار مؤسسي متكامل.
 ٣. التركيز على تنمية قادة التغيير في المؤسسة التربوية يمتازون بمهارات وكفايات تخصصية عقلية وتصورية علي إدراكية، وإنسانية، وفنية ترتبط بعملية التغيير، مما يساعدهم على تكوين إطار فكري ورؤية واضحة عن ماهية التغيير ودوافعه وعملياته ونواتجه.
 ٤. السعي الجاد لتوفير التسهيلات المادية والفنية والتقنية المساعدة في التهيئة لعملية التغيير وتنفيذها.
 ٥. التأكيد على تنمية الموارد البشرية بصورة متكاملة في المؤسسة التربوية بالعمل على تنمية الأنماط القيادية الفاعلة والمنتجة التي تمتاز بالقدرة على الإبداع والابتكار.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أحمد، أحمد ابراهيم (٢٠١٦).. **تطبيق الجودة والاعتماد في المدارس**، ط٢، القاهرة: دار الفكر العربي.
- حجي، أحمد اسماعيل (٢٠٠٩). **الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية**، ط٢، القاهرة: دار الفكر العربي .
- أحمد عبد السميع طيبة: **مبادئ الإحصاء**، عمان: دار البداية، ٢٠٠٨م
- نظير ، أفنان(٢٠٠٤) ، قدرة مدير المدرسة علي اتخاذ القرارات التطويرية وإحداث التغيير"، **مجلة اتحاد الجامعات العربية**، ع(٤١)، عمان .
- مسعود، أمال سيد(٢٠١٥) ، "ملامح استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية للمدارس الحكومية بالتعليم العام في مصر"، **مجلة كلية التربية**، ج(٣)، ع(٣٩)، كلية التربية ، جامعة عين شمس .
- الصحاف، حبيب (١٩٩٧) **معجم ادارة الموارد البشرية وشئون العاملين**، بيروت: مكتبة لبنان ،
- شحاتة، حسن (٢٠٠١). **مفاهيم جديدة لتطوير التعليم في الوطن العربي**، القاهرة: الدار العربية للكتاب،
- أبو علام ، رجاء محمود(٢٠٠٧) ، **مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية** ، ط ٦ ، القاهرة : دار النشر للجامعات،
- حسين، سلامة عبد العظيم(٢٠٠٥) . **الاعتماد وضمان جودة التعليم** القاهرة: دار النهضة العربية
- أحمد ، شريفة السباعي (٢٠١٥) "دور ادارة التغيير في علاج بعض المشكلات المدرسية المعاصرة: دراسة ميدانية"، **رسالة ماجستير**، كلية التربية بأسوان ، جامعة جنوب الوادي
- عبده ، صلاح السيد(٢٠٠٢م) **تطوير برامج تكوين المعلم بكليات التربية في ضوء معايير الجودة الشاملة**، القاهرة: دار إيتراك
- مصطفي ، صلاح عبد الحمي (١٩٩٩ م) ، **الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر**، الرياض: دار المريخ
- سلامة ، عادل عبد الفتاح(٢٠١٦م) ، **دراسة مقارنة – للإدارة الذاتية والفعالية المدرسية : في كل من انجلترا و استراليا وهونج كونج وإمكانية الإفادة منها في مصر**، **مجلة التربية والتنمية**، س(٨) ، ع (٢٠)
- ضاحي ، عبد الأمير (٢٠١١) ، "مهارات القيادة والتغيير في المؤسسة المدرسية"، **مجلة التربية**، ع ٣، البحرين
- السلمى ، على(١٩٩٦)، **التنافسية فى نظام الأعمال الجديد، المؤتمر الأول للجمعية العربية للإدارة والإدارة الإستراتيجية والقيمة التنافسية لمنشآت الأعمال ٣٠ - ٣١ أكتوبر ١٩٩٦**، الإسكندرية
- علي، أحمد ديوب، "عوامل تعزيز القدرة التنافسية ومدى إمكانية تفعيلها في الصناعات السورية"، **رسالة ماجستير في إدارة الأعمال**، دمشق، كلية التجارة، ٢٠٠٦م.
- بيومين محمد غازي (٢٠٠٦).، "بناء برنامج تدريبي لتنمية سلوكيات قيادة التغيير لدي مديري مدارس التطوير في محافظة الاسكندرية"، **مجلة كلية التربية بالاسكندرية**، مج (١٦)، ع(٤)
- عساف، محمود عبد المجيد (٢٠١٥).، "واقع ادارة الابداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة واستراتيجية مقترحة لتمكينه"، **مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية**، مج ٣، ع(٩)
- بخوش، مديحة (٢٠١٣) ، "دور استراتيجية التعويضات في تحقيق الميزة التنافسية(دراسة ميدانية)"، **مجلة الباحث**، ع (١٢)، الجزائر

المعاضدي، معن (٢٠٠٧)، "إدارة المخاطر الاستراتيجية المسببة لفقدان المنظمة للمزايا التنافسية الآليات و المعالجات : دراسة نظرية تحليلية"، مؤتمر إدارة المخاطر و اقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة، الأردن

العتيبي ، ناصر سعد (٢٠١٩) . ، "متطلبات تطبيق معايير الاعتماد المدرسي في ضوء أسس إدارة التغيير بمدارس التعليم العام"، مجلة كلية التربية ، مج ٣٢، ع ٣٤، كلية التربية ، جامعة أسيوط

نبيل مرسي خليل(٢٠١٨)، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الإسكندرية: مركز الإسكندرية للكتاب

نبيل مرسي خليل(٢٠١٧)، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر

نوير ، طارق، (٢٠٠٢)، دور الحكومة الداعم للتنافسية: حالة مصر، الكويت: المعهد العربي للتخطيط

نوح ، هوزان بنت محمد (٢٠٠٦م) ، "معوقات ادارة التغيير لدي رؤساء الأقسام وهيئة التدريس بجامعة أم القرى بمكة المكرمة"، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة

الثبتي ، ياسر بن عوض الله هلال (٢٠١٦) ، "متطلبات قيادة التغيير التنظيمي بالمدارس الثانوية بمحافظة الطائف"، مجلة القراءة والمعرفة، مج(١٨) ، ع(٤)

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Joseph Heller،2014The ultimate business dictionary,Cambridge: Persues publishing ,,
- Kari , A 2015 Tuominen، managing change,practical strategies for competitive advantage، Wilkinson: A S Q quality press,, Bernard ,B,Managing change،a strategic approach to organizational dynamics،international،Padstow ،England.
- Pierre C,2020،Gilles Delisle،Richard Perron (Le Changement Organisationnel: Théorie Et pratique) ،AGMV Marquis Québec Canada.