

# درجة توظيف مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة لأدوات التغيير العشر

## The Degree of Utilizing UNRWA School Principals in the Gaza Strip for the Ten Tools of Change

**Suleiman Hussein Al-Muzain**

Professor\ Islamic University\ Palestine

slemanhm@jugaza.edu.ps

**Sami Said Abu Hasaballa**

PHD. student\ The joint program between the Islamic  
University and Al-Aqsa University\ Palestine

s.abuhasaballa@unrwa.org

**سليمان حسين المزين**

أستاذ دكتور/ الجامعة الإسلامية/ فلسطين

**سامي سعيد أبو حسب الله**

طالب دكتوراه/ البرنامج المشترك بين الجامعة الإسلامية  
وجامعة الأقصى/ فلسطين

Received: 11/ 6/ 2021, Accepted: 31/ 7/ 2021.

DOI: 10.33977/1182-012-037-015

<https://journals.qou.edu/index.php/nafsia>

تاريخ الاستلام: 11 / 6 / 2021م، تاريخ القبول: 31 / 7 / 2021م.

E-ISSN: 2307-4655

P-ISSN: 2307-4647

## المقدمة:

التغيير سنة كونية تشمل مناحي الحياة الإنسانية والطبيعية جميعها، وتسعى مؤسساتنا التربوية للإفادة من هذا التغيير واستثماره في الارتقاء بالمؤسسة والعاملين.

ويتطلب التغيير استخدام طرق وأساليب مناسبة، لكي يكون مبنياً على دراسة متأنية، وتخطيط سليم مع توفير الإمكانيات اللازمة، واختيار الوقت المناسب لإحداثه، لأن التغيير العشوائي لا يحقق الأهداف المنشودة (ديري، 2011: 45)، ولأن التغيير قانون حياة، فقد أكدت وزارة التربية والتعليم الفلسطينية أهمية التغيير وحاولت جاهدة رفع مستوى العملية التعليمية من خلال تبني مشاريع تطويرية متنوعة تهدف إلى بناء مناهج جديدة وتدريب العاملين، وتحسين قدرات الإدارات المدرسية. (سرور، 2008: 5)

وعليه فإن بقاء الوضع على ما هو عليه الآن ليس خياراً مطروحاً لدى الأونروا، فقد أجمعت التقارير وورش العمل التربوية إلى أن استراتيجية الإصلاح قد توصلت إلي نتيجة مفادها أن الأونروا تعمل على إعداد موظفين يتمتعون بالمرونة والقدرة على التكيف، وقادرين على مواصلة التعلم مدى الحياة، ومهيئين للتعامل مع التحديات في القرن الحادي والعشرين، ومن هنا أطلقت الأونروا استراتيجية إصلاح التعليم لمدة خمس سنوات (2011 = 2015) في مناطق عملياتها الخمس (الأردن، وسوريا، ولبنان، والضفة الغربية، وقطاع غزة)، والتي من شأنها تمكين إدارات المدارس وتطوير المعلمين من خلال طرح برنامج القيادة من أجل المستقبل الذي يستهدف بالمقام الأول تحسين الممارسات القيادية لمديري المدارس من خلال بناء الفرق وتوزيع القيادة، ويمكن القول إن برنامج القيادة من أجل المستقبل ساعد في عملية الربط بين استراتيجية إصلاح التعليم، وبين انخراط مديري المدارس بروية وإصلاح التعليم وغاياته، وتوجيه اهتمامهم للتركيز على المسؤولية والمساءلة المتعلقة بهم باعتبارهم قادة تربويين، فضلاً عن تطوير المعرفة والفهم والمهارات العملية اللازمة لتنفيذ التغيير الناجح لصالح الطلبة والعاملين في المدرسة. (دليل مديري المدارس لتنفيذ برنامج القيادة من أجل المستقبل، 2013: 6).

وحتى يتحقق التغيير المطلوب والناجح، اشتمل برنامج القيادة من أجل المستقبل على أدوات للتغيير، وأساليب تعزز مشاركة العاملين في عملية التخطيط، ومن هذه الأساليب والأدوات أدوات التغيير العشر وهي (العصف الذهني، والمراجعة، وتحليل نقاط القوة والضعف والعرض والمخاطر، وتحليل العوامل المعيقة والعوامل المساعدة، وما تقوم به فعلاً ولكن بإمكاننا، ومصفوفة تحديد الأولويات، وتكوين الرؤية، والتخطيط بأسلوب المسارب المستقيمة، والاستقصاء الإيجابي، وأخيراً أداة الأثر). (وثيقة أدوات التغيير: 2013).

ونظراً لأهمية التغيير في قيادة المؤسسات والمنظمات فقد اهتم كثير من الباحثين بدراسة التغيير واستراتيجياته، فسعت دراسة ثومسون (Thompson, 2019) إلى اكتشاف تصورات المعلمين حول استراتيجيات التغيير، ومن أهم نتائجها: حتى يحدث التغيير فإنه يتطلب أولاً التغيير على مستوى الأفراد، ودرجة التفاعلات وجودة الانخراط تتوقف على مستوى التفاعل الذاتي للأفراد، وسعت دراسة

## الملخص:

هدفت الدراسة الحالية إلى تحديد درجة توظيف مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في المحافظة الوسطى بقطاع غزة لأدوات التغيير العشر، وكذلك الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغيرات (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي) على متوسطات تقديرات مديري المدارس لدرجة توظيف أدوات التغيير العشر، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، فيما استخدمت الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات من خلال تطبيقها على عينة الدراسة البالغ عددها (57) مديراً ومديرة للعام الدراسي (2020 - 2021م)، وأشارت النتائج إلى أن درجة توظيف المديرين لأدوات التغيير العشر جاءت بدرجة كبيرة جداً وبنسبة تأييد (85.33%)، وأن أعلى درجة توظيف كانت (لأداة المراجعة) وكانت بدرجة كبيرة جداً، وبنسبة تأييد (91.32%)، وأقل درجة توظيف كانت (لأداة التخطيط بأسلوب المسارب المستقيمة) وكانت بدرجة كبيرة، وبنسبة تأييد (76.40%)، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة توظيف أدوات التغيير العشر تعزى لمتغيرات الجنس وسنوات الخدمة والمؤهل العلمي.

الكلمات المفتاحية: درجة توظيف - مديرو المدارس - مدارس وكالة الغوث - أدوات التغيير العشر.

## Abstract:

This study aimed to determine the degree to which school principals of UNRWA in the middle area of the Gaza Strip utilize the Ten Tools of Change. It also reveals whether there are statistically significant differences according to the variables of gender, years of service, and academic qualification on the averages of school principals' estimates of the degree of utilizing the tools. The study used the descriptive approach, while the questionnaire was used as a basic tool for collecting data by applying it to the study sample of 57 male and female school principals during 2020 - 2019. The results indicated that the degree to which UNRWA school principals utilize the ten tools of change was very large, with 85.33%. The highest degree was the review tool and was very large, with a percentage of 91.32%, and the lowest degree was the straight lanes method which was a large extent, with a percentage of 76.40%. There are no statistically significant differences for the averages of the study sample's estimates of the degree of utilizing the ten tools of change due to the variables of gender, years of service, and academic qualification.

**Keywords:** Degree of utilization, school principals, UNRWA schools, Ten Tools of Change.

وقد أكدت الدراسات على أهمية دور مدير المدرسة في التخطيط بأدوات وأساليب تعمل على تغيير الواقع المؤلف مثل دراسة الصوص (2012) التي كان من أهم نتائجها أن التخطيط يلعب دوراً كبيراً في تطوير أداء المعلمين، وحث إدارات المدارس على مشاركة معلمهم في عملية التخطيط منذ بداية العام الدراسي.

ومن جهة أخرى، فقد اختلفت الدراسات السابقة عن الدراسات الحالية في تركيز الدراسة الحالية على تحديد درجة توظيف مديري المدارس لأدوات التغيير العشر، ومدى الإفادة منها في التخطيط لأنشطتهم اليومية والسنوية.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

نظمت دائرة التربية والتعليم تدريباً شاملاً لمديري مدارس وكالة الغوث الدولية على برنامج القيادة من أجل المستقبل والذي يشتمل على رزمة أدوات التغيير العشر، وعلى الرغم من تنظيم البرامج التدريبية، وورش العمل، ومن خلال استطلاع رأي المشرفين التربويين، وبعض مديري المدارس، لمس الباحثان ضعفاً واضحاً لدى المديرين بأنهم لا يقومون باستخدام الأدوات بصورة مناسبة، أو لا يستخدمونها من الأساس أثناء عملية التخطيط، وعدم وجود استمرارية وديمومة لعملية الاستخدام وهذا ما أكدته دراسة خطاب (2018)، ومن هنا تبلورت مشكلة الدراسة والتي تحددت في السؤال التالي:

ما درجة توظيف مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في المحافظة الوسطى بقطاع غزة لأدوات التغيير العشر من وجهة نظرهم؟

ويتفرع منه الأسئلة التالية:

- ما درجة توظيف مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في المحافظة الوسطى بقطاع غزة لأدوات التغيير العشر من وجهة نظرهم؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لتوظيف أدوات التغيير العشر تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي)؟

### فرضيات الدراسة:

◆ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسطات تقديرات مديري مدارس وكالة الغوث في المحافظة الوسطى بقطاع غزة لدرجة توظيف أدوات التغيير العشر تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).

◆ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسطات تقديرات مديري مدارس وكالة الغوث في المحافظة الوسطى بقطاع غزة لدرجة توظيف أدوات التغيير العشر تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

◆ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسطات تقديرات مديري مدارس وكالة الغوث

كوبان (2017) إلى اكتشاف وتحديد العلاقة بين مستويات الإدارة الاستراتيجية في مستويات الإدارة العليا، وقدرتهم في إدارة التغيير التنظيمي، ومن أهم نتائجها: وجود علاقة قوية وإيجابية بين مديري الإدارة العليا في إدارة التغيير التنظيمي، وبين مستويات الإدارة الاستراتيجية. وسعت دراسة إيفي (Efe, 2018) إلى التعرف إلى استراتيجيات إدارة التغيير في السياسات والإصلاح وكفاية الوظائف الإدارية في كلية (دلنا)، ومن أهم نتائجها: أنه من أهم استراتيجيات التغيير المستخدمة كانت مواجهة المشكلات وحلها بما يتناسب مع التغيير، وأن الوظائف الإدارية التي تمارس التغيير هي هيئة العاملين، والطلبة، والمستخدمين. أما دراسة بعلوشة (2017) فهدفت التعرف إلى واقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة في ضوء إدارة التغيير، وسبل تحسينها، وتوصلت إلى أن الدرجة الكلية لواقع الممارسات الإدارية لمديري وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة في ضوء إدارة التغيير جاءت بوزن نسبي (71.6%) مما يدل على وجود موافقة كبيرة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لواقع الممارسات الإدارية لمديري وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة في ضوء إدارة التغيير تعزى لمتغيري الجنس، والمؤهل العلمي، بينما توجد هذه الفروق بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة لصالح أصحاب سنوات الخدمة من (5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات)، كذلك دراسة الكردي (2016) وهدفت إلى صياغة استراتيجية لتطوير قيادة التغيير في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة، في ضوء مبادئ التنمية المستدامة، وذلك من خلال التعرف إلى واقع قيادة التغيير في الجامعة الإسلامية بغزة، وقد توصلت الدراسة إلى وضع استراتيجية مقترحة لتطوير قيادة التغيير في مؤسسات التعليم العالي في ضوء مبادئ التنمية المستدامة كذلك بلغت الدرجة الكلية لاستبانة تطوير قيادة التغيير في ضوء مبادئ التنمية المستدامة من وجهة نظر (عميد، نائب عميد، رئيس قسم، مدير) بوزن نسبي (96.2%) وهي درجة موافقة كبيرة. أما دراسة أرجون (Argon, 2016) فقد هدفت الدراسة إلى تحديد مصادر القوى التنظيمية لمديري المدارس وسلوكياتهم في إدارة التغيير في منطقة (Belu) لآراء معلمي المدارس الابتدائية والثانوية، ومن أهم نتائجها: وجود أثر واضح في سلوك مصادر القوى التنظيمية، والخبرة المهنية يعزى لمتغير الجنس، ووجود علاقة إيجابية وقوية بين آراء المعلمين حول سلوكيات إدارة التغيير ومصادر القوى التنظيمية. أما دراسة أبو حسنين (2015) فقد هدفت التعرف إلى درجة ممارسة المشرفين التربويين لإدارة التغيير، وعلاقتها بمستوى أداء معلمهم في المدارس الإعدادية بمحافظة غزة، ومن أهم نتائجها: أن درجة ممارسة المشرفين التربويين لإدارة التغيير في مدارس وكالة الغوث الدولية الإعدادية بمحافظة غزة جاءت بدرجة جيدة ووزن نسبي (71.2%). وسعت دراسة أبو سمرة (2014) التعرف إلى درجة فاعلية اتخاذ القرار، وتبني قيادة التغيير لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، ودراسة العلاقة بين اتخاذ القرار وقيادة التغيير لديهم، ومن أهم نتائجها أنه بلغ المتوسط الحسابي لفقرات الاستبانة جميعها الخاصة بدرجة فاعلية اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظرهم (4.24) بوزن نسبي (84.82%) أي أن هناك درجة موافقة كبيرة.

والأساليب المشوّقة من أجل مساعدة مديري المدارس على قيادة التغيير، وإدارتهم لمدارسهم بنجاح. (وثيقة رزمة أدوات التغيير: 2013).

ويعرفها الباحثان إجرائياً بأنها مجموعة من أدوات عملية، تمكن المديرين في وكالة الغوث الدولية من إحداث التغيير في المدارس، وتسمح بمشاركة المعلمين والمشرفين في عملية التغيير، وكذلك مراجعة الأوضاع الحالية في المدرسة، وتطوير الخطط، وتنفيذها، وضمان خبرات تعليمية نشطة للطلبة جميعهم وهي: العصف الذهني، والمراجعة، وتحليل نقاط القوة والضعف والعرض والمخاطر، وتحليل العوامل المعيقة والعوامل المساعدة، وهذا ما نقوم به فعلاً لكن بإمكاننا أن، ومصفوفة تحديد الأولويات، وتكوين الرؤية، والتخطيط بأسلوب المسارب المستقيمة، والاستقصاء الايجابي، وأداة الأثر.

#### ◀ مفهوم التغيير:

التغيير لغة اسم من الفعل « غَيَّرَ » يقال: نزل القوم يغيرون الشيء أي بدل به غيره، ويقال: غيرت دابتي، وغيرت ثيابي، أي: جعله على غير ما كان عليه. (مجمع اللغة العربية، 2004: 668).

ويرى حمود (2010) أن التغيير « عملية إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل ». (حمود، 2010: 239)، ويعرّف بأنه « تحرك ديناميكي بإتباع طرق وأساليب مستحدثة ناجمة من الابتكارات المادية والفكرية، ليحمل بين ثناياه آمالاً للبعض، وفي الأحوال جميعها هي ظاهرة يصعب تجنبها ». (عامر، 2001: 255)، ويمكن استنتاج مفهوم التغيير بأنه الانتقال من الواقع الحالي إلى الواقع المأمول، والمرغوب فيه خلال فترة زمنية محددة، وبوسائل معروفة كي تحقق المؤسسة أهدافها بأقل وقت وجهد ممكن.

#### ◀ أدوات التغيير العشر:

تشير رزمة أدوات التغيير أن هناك أدوات يمكن أن يستخدمها القادة في إدارة التغيير يمكن تلخيصها كالتالي: (وثيقة أدوات التغيير، 2013: 2 - 46)

- العصف الذهني: وهي أداة فعالة لتوليد عدد كبير من الأفكار
- أداة المراجعة: هي أداة مفيدة في اكتشاف تصورات الأفراد عن مفاهيم معينة وتصويبها في أي مرحلة من مراحل تنفيذ التغيير، لمراجعة مسار التقدم والاحتفاء بما تحقق من نجاح.
- أداة تحليل نقاط القوة والضعف والعرض والمخاطر: وهي تستخدم للمساعدة في مناقشة الصورة الكبيرة للمؤسسة ولتبادل الآراء والمعلومات.
- أداة تحليل العوامل المعيقة والعوامل المساعدة: هذه الأداة تساعد على استكشاف ما الذي يعيق التغيير وما الذي يساعد على تنفيذه.

- أداة هذا ما نقوم به فعلاً ولكن بإمكاننا: هذه الأداة مفيدة من أجل إظهار العرفان للممارسات الحالية، وتعزيزها والبناء عليها

في المحافظة الوسطى بقطاع غزة لدرجة توظيف أدوات التغيير العشر تعزي لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا).

#### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

- ◆ تحديد درجة توظيف مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في المحافظة الوسطى بقطاع غزة لأدوات التغيير العشر من وجهة نظرهم.
- ◆ الكشف عما إذا كانت توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة توظيف مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في المحافظة الوسطى بقطاع غزة لأدوات التغيير العشر وفقاً لمتغيرات (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي).

#### أهمية الدراسة:

##### ■ الأهمية النظرية:

تنبع أهمية الدراسة النظرية من حداثتها، وعلاقتها بقيادة التغيير لدى مديري المدارس ضمن برنامج القيادة من أجل المستقبل، الذي يعتبر أحد محاور سياسة الإصلاح بوكالة الغوث، مما قد يعمل على زيادة المعرفة النظرية لاستخدام أدوات التغيير العشر.

##### ■ الأهمية التطبيقية:

- قد يتم الاستفادة من هذه الدراسة في تحسين أداء المديرين والمديرات في مدارس وكالة الغوث الدولية.
- قد تحدث هذه الدراسة التطوير المنشود في التخطيط التربوي لدى المديرين والمديرات في مدارس وكالة الغوث الدولية.
- قد تسهم هذه الدراسة في إفادة المديرين، والمشرفين، والمعلمين في الاندماج في دورات تدريبية حول توظيف أدوات التغيير العشر.

#### حدود الدراسة:

- الحد الموضوعي: اقتصرت هذه الدراسة على تحديد درجة التوظيف لأدوات التغيير العشر وهي (العصف الذهني، والمراجعة، وتحليل نقاط القوة والضعف والعرض والمخاطر، وتحليل العوامل المعيقة والعوامل المساعدة، وما تقوم به فعلاً ولكن بإمكاننا، ومصفوفة تحديد الأولويات، وتكوين الرؤية، والتخطيط بأسلوب المسارب المستقيمة، والاستقصاء الإيجابي، وأخيراً أداة الأثر).
- الحد المكاني: المحافظة الوسطى بقطاع غزة.
- الحد المؤسسي: مدارس وكالة الغوث الدولية.
- الحد الزمني: العام الدراسي (2020 / 2021 م).
- الحد البشري: مديرو المدارس ومديراتها.

#### التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

##### ◀ أدوات التغيير العشر:

مجموعة من الأدوات المليئة بالأفكار، والنصائح، والأدوات

عندما يتم البدء بالتغيير.

| جدول (1)<br>توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة |                  |       |        |
|----------------------------------------------------|------------------|-------|--------|
| المتغير                                            | الفئات           | العدد | النسبة |
| الجنس                                              | ذكر              | 30    | 52.63% |
|                                                    | أنثى             | 27    | 47.37% |
| سنوات الخدمة                                       | المجموع          | 57    | %100   |
|                                                    | أقل من 5 سنوات   | 2     | 3.51%  |
|                                                    | من 5 - 10 سنوات  | 11    | 19.30% |
| المؤهل العلمي                                      | أكثر من 10 سنوات | 44    | 77.19% |
|                                                    | المجموع          | 57    | %100   |
|                                                    | بكالوريوس        | 40    | 70.18% |
| المؤهل العلمي                                      | ماجستير فأعلى    | 17    | 29.82% |
|                                                    | المجموع          | 57    | %100   |

### أداة الدراسة:

قام الباحثان بتحليل محتوى ومضمون وثيقة أدوات التغيير العشر الصادرة عن وكالة الغوث الدولية (2013)، والاطلاع على الأدب التربوي، وبعض الدراسات السابقة لتصميم استبانة لقياس درجة توظيف أدوات التغيير العشر لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في المحافظة الوسطى بقطاع غزة، وقد تكونت الاستبانة بشكلها الأولي من (54) فقرة، وعرضت الاستبانة على (7) محكمين من ذوي الخبرة تربوياً، وفي ضوء ملاحظاتهم أجريت التعديلات اللازمة على بعض الفقرات، وحذف البعض منها لتصبح الاستبانة في صورتها النهائية مكونة من (47) فقرة.

#### ■ صدق الأداة:

للتحقق من صدق الأداة قام الباحثان بالإجراءات التالية:

#### ■ صدق الاتساق الداخلي:

ويقصد بصدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة: مدى اتساق فقرات الاستبانة جميعها مع المجال الذي تنتمي إليه، أي أن العبارة تقيس ما وضعت لقياسه، ولا تقيس شيئاً آخر، وعليه قمنا بحساب معامل الارتباط (بيرسون) بين درجة كل عبارة من عبارات المحور، والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة.

الصدق البنائي: يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها وتحقيقها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

### جدول (2)

معاملات الارتباط بين كل مجال من مجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة

| م | المجال            | معامل الارتباط بيرسون | القيمة الاحتمالية Sig |
|---|-------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | أداة العصف الذهني | .82                   | .00                   |

- مصفوفة تحديد الأولويات: تساعد هذه الأداة على إجراء مناقشة منهجية حول عملية تحديد الأولويات، وتحديد أهم التغيرات وأشدّها تأثيراً، وتستخدم عند مناقشة موضوع التحسين والتطوير.

- أداة تكوين الرؤية: تستخدم لتشكيل صورة مشتركة عن المستقبل، وزيادة وعي الأفراد والأطراف المعنية فيما يتعلق بإسهاماتهم نحو تشكيل رؤية للمستقبل، وتنفيذ من خلال مراحل متسلسلة هي: التفكير، الشعور، الفعل، القول.

- أداة التخطيط بأسلوب المسارب المستقيمة: تساعد على تحديد الأنشطة اللازمة لتنفيذ خطة التحسين، ويمكن من خلالها تتبع بداية ونهاية الأنشطة الخاصة بالأولويات.

- الاستقصاء الإيجابي: يساعد هذا الأسلوب على اتباع منحى إيجابي، نحو التغيير التنظيمي، ويركز على العمل التعاوني ويتكون من أربع مراحل: الاكتشاف، والحلم، وضع التصميم، والتنفيذ.

- أداة الأثر: تساعد هذه الأداة على النظر في أثر المشاريع التي يتم تنفيذها على غايات وأولويات بعيدة المدى.

### منهجية الدراسة وإجراءاتها:

#### منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتتمثل في «الطريقة التي يعتمد عليها الباحثان في الحصول على معلومات وافية ودقيقة تصور الواقع الاجتماعي، وتسهم في تحليل ظواهره» (درويش، 2018: 118).

#### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من مديري مدارس وكالة الغوث الدولية جميعهم في المحافظة الوسطى بقطاع غزة للعام الدراسي (2020/2021م)، والبالغ عددهم (60) مديراً ومديرة.

#### عينة الدراسة:

تمثلت عينة الدراسة الاستطلاعية باختيار (25) استجابة عشوائياً، وتم تطبيق أداة الدراسة عليهم من أجل قياس صدق وثبات أداة الدراسة، والعمل على تقنين الأداة وتطويرها، وقد تبين أن هناك تجانساً كبيراً بين أفراد العينة الاستطلاعية وأفراد المجتمع الأصلي، مما أدى إلى تضمين هذه العينة إلى العينة الفعلية عند تطبيق الدراسة على أفراد مجتمع الدراسة المكون من (60) مديراً ومديرة، واستجاب منهم (57) مديراً ومديرة بنسبة (95.00%) وهي نسبة كافية من أجل تطبيق أداة الدراسة.

#### توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها:

ويشمل توزيع البيانات الشخصية للمفحوصين، والتي تتعلق بمتغيرات (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي) والجدول الآتي يوضح خصائص عينة الدراسة:

### جدول (3)

سلم مقياس درجة توظيف أدوات التغيير العشر

| درجة التوافر | الوزن النسبي المقابل له | طول الخلية        |
|--------------|-------------------------|-------------------|
| قليلة جداً   | 20% - 36%               | 1 - 1.8           |
| قليلة        | 36% - 52%               | أكبر من 1.8 - 2.6 |
| متوسطة       | 52% - 68%               | أكبر من 2.6 - 3.4 |
| كبيرة        | 68% - 84%               | أكبر من 3.4 - 4.2 |
| كبيرة جداً   | 84% - 100%              | أكبر من 4.2 - 5   |

### نتائج الدراسة ومناقشتها:

الإجابة عن السؤال الأول: ما درجة توظيف مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في المحافظة الوسطى بقطاع غزة لأدوات التغيير العشر من وجهة نظرهم؟

وللإجابة على هذا السؤال تم تحليل فقرات الاستبانة ككل وفقرات كل مجال منفرداً وفق المحك المعتمد في الدراسة، وكانت النتائج كالتالي:

### جدول (4)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمتوسط النسبي والقيمة الاحتمالية Sig لجميع مجالات الاستبانة وقيمة جميع المجالات معاً N=57

| الدرجة     | الترتيب | المتوسط النسبي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | المجال                                       |
|------------|---------|----------------|-------------------|-----------------|----------------------------------------------|
| كبيرة جداً | 2       | 87.82%         | .39               | 4.39            | العصف الذهني                                 |
| كبيرة جداً | 1       | 91.32%         | .40               | 4.57            | المراجعة                                     |
| كبيرة جداً | 5       | 85.26%         | .43               | 4.26            | نقاط القوة والضعف                            |
| كبيرة جداً | 4       | 86.32%         | .48               | 4.32            | الأثر                                        |
| كبيرة جداً | 8       | 84.49%         | .47               | 4.22            | العوامل المعيقة والعوامل المساعدة            |
| كبيرة جداً | 9       | 84.21%         | .56               | 4.21            | أداة " هذا ما نقوم به فعلاً، لكن بإمكاننا أن |
| كبيرة جداً | 7       | 84.56%         | .53               | 4.23            | مصفوفة تحديد الأولويات                       |
| كبيرة جداً | 3       | 86.46%         | .49               | 4.32            | تكوين الرؤية                                 |
| كبيرة      | 10      | 76.40%         | .59               | 3.82            | التخطيط بأسلوب المسارب المستقيمة             |
| كبيرة جداً | 6       | 84.62%         | .57               | 4.23            | الاستقصاء الإيجابي                           |
| كبيرة جداً |         | 85.33%         | .37               | 4.27            | الدرجة الكلية للاستبانة                      |

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- بلغ المتوسط الحسابي للمقياس ككل (4.27)، وبوزن نسبي (85.33%)، وبدرجة ممارسة كبيرة جداً، وهذا يعني أن عينة الدراسة ترى أن درجة توظيف مديري مدارس وكالة الغوث الدولية لأدوات التغيير العشر في قطاع غزة من وجهة نظرهم جاءت

| م  | المجال                                       | معامل الارتباط بيرسون | القيمة الاحتمالية Sig |
|----|----------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| 2  | أداة المراجعة                                | .54                   | .00                   |
| 3  | أداة تحديد نقاط القوة والضعف                 | .72                   | .00                   |
| 4  | أداة الأثر                                   | .81                   | .00                   |
| 5  | أداة تحديد العوامل المعيقة والعوامل المساعدة | .80                   | .00                   |
| 6  | أداة " هذا ما نقوم به فعلاً لكن بإمكاننا     | .79                   | .00                   |
| 7  | أداة مصفوفة تحديد الأولويات                  | .71                   | .00                   |
| 8  | أداة تكوين الرؤية                            | .84                   | .00                   |
| 9  | أداة التخطيط بأسلوب المسارب المستقيمة        | .64                   | .00                   |
| 10 | أداة الاستقصاء الإيجابي                      | .80                   | .00                   |

من الملاحظ في الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين مجالات الاستبانة والدرجة الكلية لفقرات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05 ≤ α)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.54-0.84)، وهذا يدل على أن محاور الاستبانة جميعها صادقة لما وضعت لقياسه.

#### ■ ثبات الاستبانة:

الثبات يدل على اتساق النتائج، بمعنى إذا كرر القياس فإنك تحصل على نفس اتساق داخلي للنتائج، وفي أغلب حالاته هو معامل ارتباط، وهناك عدد من الطرق لقياسه ومن أكثرها شيوعاً هي طريقة (كرونباخ ألفا). (الوادي والزعبي، 2016: 216)، وقد استخدم الباحثان طريقة (ألفا كرونباخ) وهي أشهر الطرق في قياس ثبات الأداة، وتكشف هذه الطريقة مدى تشتت درجات المستجيبين، وقد لاحظ الباحثان أن معامل (ألفا كرونباخ) لمحاور الاستبانة جميعها يزيد عن (77) فقرة، وهذا يدل على ثبات مرتفع لمحاور والاستبانة بشكل عام، وبعد أن تأكد الباحثان من صدق الاستبانة وثباتها، وإجراء التعديلات خرجت الاستبانة بصورتها النهائية مشتملة على (47) فقرة، وهذا عامل مطمئن لتطبيق الاستبانة على عينة الدراسة لتحقيق أهداف الدراسة.

#### ■ درجة تصحيح أداة الدراسة:

لتحديد المحك المعتمد في الدراسة قام الباحثان بالرجوع إلى الأدب التربوي الخاص بالمقاييس المحكية، وكذلك بعض الدراسات السابقة التي اعتمدت المقياس الخماسي نفسه لتحديد مستوى الاستجابة حيث تم تحديد طول الخلايا في مقياس (ليكاتر الخماسي) من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (5 - 1 = 4)، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية (4 ÷ 5 = 0.8)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في المحك التالي:

الذي يشمل في محتواه أدوات التغيير العشر، وكذلك دراسة صيام (2017) التي أكدت أنه لا توجد فروق دلالة إحصائية لتقديرات أفراد العينة تعزى لمتغير الجنس حول التخطيط الاستراتيجي باستخدام أدوات التغيير العشر.

اختبار الفرضية الثانية التي تنص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة توظيف مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية في قطاع غزة لأدوات التغيير العشر تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)، ولاختبار هذه الفرضية قام الباحثان باستخدام اختبار التباين الأحادي (ANOVA) وذلك للتعرف على دلالة الفروق في كل مجال من مجالات الاستبانة، وكذلك الاستبانة ككل.

جدول (6)

تحليل اختبار التباين الأحادي (ANOVA) للمقارنة بين تقديرات أفراد العينة تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)

| مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة الاختبار F | مستوى الدلالة |
|----------------|----------------|-------------|----------------|-----------------|---------------|
| بين المجموعات  | .232           | 2           | .116           |                 | غير دال       |
| داخل المجموعات | 7.292          | 54          | .135           | .86             |               |

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

أن (قيمة  $F > 0.05$ )، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة توظيف مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية في قطاع غزة لأدوات التغيير العشر تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن المديرين تلقوا التدريب على استخدام أدوات التغيير العشر، سواء أكانوا مديريين جدد أو من هم في الخدمة منذ سنوات، لأن هذه الأدوات تندرج ضمن برنامج القيادة من أجل المستقبل، والذي يتوجب على كل مدير سواء أكان جديداً أو قديماً أن ينجز هذا البرنامج، وهذا ما أكدته دراسة موسى (2017) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدور برنامج القيادة من أجل المستقبل يعزى لمتغير سنوات الخدمة لتشابه ظروف التدريب، ومواد التعلم الخاصة بالبرنامج.

اختبار الفرضية الثالثة والتي تنص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة توظيف مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية في قطاع غزة لأدوات التغيير العشر تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا).

لاختبار هذه الفرضية قام الباحثان باستخدام اختبار (T) لعينتين مستقلتين وذلك للتعرف على دلالة الفروق في كل مجال من مجالات الاستبانة، وكذلك الاستبانة ككل.

بدرجة كبيرة جداً وبنسبة تأييد 85.33%.

- المجالات جميعها دالة إحصائياً حسب المحك المعتمد، والمجالات كانت بدرجة كبيرة جداً ما عدا المجال التاسع (أداة التخطيط بأسلوب المسارب المستقيمة) فقد جاء بدرجة كبيرة.

- حصل المجال الثاني (أداة المراجعة) على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.57)، ومتوسط نسبي (91.32%)، وبدرجة ممارسة كبيرة جداً، ويعزو الباحثان ذلك إلى وجود رؤية واضحة من مديري المدارس حول آليات توظيفها مع المعلمين والمشرفين، وتوصيل فكرتها وخطوات استخدامها بسهولة للجميع، أما المجال التاسع (أداة التخطيط بأسلوب المسارب المستقيمة) فقد حصل على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.82)، ومتوسط نسبي (76.40%)، وبدرجة ممارسة كبيرة، ويعزو الباحثان ذلك إلى ضعف تناول دليل أدوات التغيير العشر هذه الأداة بالشرح والتفصيل، ومحدودية تبيان خطوات استخدامها، ومدى الإفادة منها، فهي لا تخدم إدارياً بشكل مباشر في الكشف عن احتياجات وأولويات المدرسة، والاستغناء عنها بباقي الأدوات الأخرى.

الإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة الدراسة: تم اختبار الفرضية الأولى والتي تنص على: «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة توظيف مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية في المحافظة الوسطى بقطاع غزة لأدوات التغيير العشر تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)».

لاختبار هذه الفرضية قام الباحثان باستخدام (TEST T) لعينتين مستقلتين؛ وذلك للتعرف على دلالة الفروق في كل مجال من مجالات الاستبانة، وكذلك الاستبانة ككل.

جدول (5)

تحليل اختبار TEST T للمقارنة بين تقديرات أفراد العينة تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).

| الجنس | العدد | المتوسط | الانحراف المعياري | قيمة الاختبار sig | القيمة الاحتمالية |
|-------|-------|---------|-------------------|-------------------|-------------------|
| ذكر   | 30    | 4.27    | .39               |                   |                   |
| أنثى  | 27    | 4.26    | .35               | .87               |                   |

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

أن (قيمة  $\text{sig} > 0.05$ ) وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة توظيف مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية في قطاع غزة لأدوات التغيير العشر تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن المديرين والمديرات تلقوا التدريب نفسه، وخضعوا لورش عمل بشكل جماعي، والعمل بالتوجيهات والتعليمات الصادرة عن وحدة الجودة بوكالة الغوث نفسها، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبي حشيش والصالحي (2018)، حيث أكدت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات أفراد العينة يعزى لمتغير الجنس لدرجة الإفادة من برنامج القيادة من أجل المستقبل

### جدول (7)

تحليل اختبار T للمقارنة بين تقديرات أفراد العينة لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا).

| المؤهل العلمي | العدد | المتوسط | الانحراف المعياري | قيمة الاختبار | القيمة الاحتمالية sig |
|---------------|-------|---------|-------------------|---------------|-----------------------|
| بكالوريوس     | 40    | 4.33    | .35               | 1.98          | .05                   |
| دراسات عليا   | 17    | 4.12    | .38               |               |                       |

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

أن (قيمة  $\text{sig}=0.05$ ) وعليه فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة توظيف مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية في قطاع غزة لأدوات التغيير تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا)، ويعزو الباحثان ذلك أن المديرين، والمديرات قد خضعوا للتدريب نفسه، والظروف والمؤثرات نفسها، وتلقيهم نفس المتابعة والمساندة، كذلك إشراف المديرين أنفسهم على عملية التدريب، وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة صيام (2017) التي أكدت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات أفراد العينة يعزى لمتغير المؤهل العلمي حول توظيف أدوات التغيير العشر ضمن برنامج القيادة من أجل المستقبل.

### نتائج الدراسة ومناقشتها:

أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة:

1. أظهرت الدراسة أن درجة توظيف مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في المحافظة الوسطى بقطاع غزة لأدوات التغيير العشر من وجهة نظرهم جاءت بدرجة كبيرة جداً وبنسبة تأييد (85.33%).
2. أن أعلى درجة لتوظيف مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في المحافظة الوسطى بقطاع غزة لأدوات التغيير العشر كانت لأداة المراجعة وكانت بدرجة كبيرة جداً، وبنسبة تأييد (91.32%)، وأقل درجة كانت لأداة التخطيط بأسلوب المسارب المستقيمة وكانت بدرجة كبيرة، وبنسبة تأييد (76.40%).
3. أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة توظيف مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية في قطاع غزة لأدوات التغيير العشر تعزى لمتغيرات (الجنس وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي).

### التوصيات:

1. عقد الدورات التدريبية الدورية والمستمرة، لمديري المدارس حول آليات استخدام أدوات التغيير ككل، وعدم الإقتصار على أدوات محددة، وإعداد شرح مفصل عن كل أداة والمجالات التي تستخدم فيها كل أداة.
2. تعزيز استخدام الأدوات التي حصلت على أعلى درجات التوظيف كأدوات (المراجعة، والعصف الذهني، وتكوين الرؤية)، وتقديم شرح مفصل حول آلية استخدام الأدوات وأهميتها التي حصلت على أقل درجات التوظيف كأدوات (التخطيط بأسلوب المسارب المستقيمة، وهذا ما نقوم به فعلاً لكن بإمكاننا أن، وتحديد العوامل المعيقة والعوامل المساعدة).

3. تكثيف الزيارات للمدارس وخاصة في بداية العام الدراسي، من فرق وحدة الجودة وكذلك من مديري المناطق التعليمية، وتقديم الدعم اللازم للمدارس.

4. تخصيص جزء من وقت المشرفين التربويين أثناء زيارتهم للمدارس للاطلاع على خطط مديري المدارس، ومدى توظيفهم لأدوات التغيير العشر.

5. عمل بند في تقرير زيارات فرق وحدة الجودة لتقويم المدارس يشتمل على مدى توظيف مدير المدرسة لأدوات التغيير العشر، ودرجة الاستفادة منها.

### المقترحات:

تقدم الدراسة بعض المقترحات مثل:

1. إجراء دراسة بعنوان " معوقات استخدام أدوات التغيير العشر لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية وسبل التغلب عليها".
2. إجراء دراسة بعنوان " أثر استخدام أدوات التغيير العشر على تحسين أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة".

### المصادر والمراجع العربية:

- بعلوشة، محمد. (2017). واقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة في ضوء إدارة التغيير وسبل تحسينه، أطروحة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أبو حسنين، محمد. (2015). درجة ممارسة المشرفين التربويين لإدارة التغيير وعلاقتها بمستوى أداء معلمهم في المدارس الإعدادية بمحافظة غزة، أطروحة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أبوحشيش، بسام والصالح، نبيل. (2018). درجة الاستفادة من برنامج القيادة من أجل المستقبل في تحسين أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 8 (23): 80 - 93.
- حمود، خضير. (2010). منظمة المعرفة، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- خطاب، إبراهيم. (2018). مستوى توظيف مديري المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن لبرنامج القيادة من أجل المستقبل وعلاقته بمستوى التنمية المهنية للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- درويش، محمود. (2018). مناهج البحث في العلوم الإنسانية، القاهرة: مؤسسة الأمة العربية للنشر والتوزيع.
- ديري، زاهد. (2011). إدارة الموارد البشرية، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- سرور، سهى. (2008). تطوير الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء مفاهيم الإدارة الذاتية للمدرسة، أطروحة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أبو سمرة، أسماء. (2014). فعالية اتخاذ القرار وعلاقتها بقيادة التغيير لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، أطروحة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.



- Deiry, Z. (2011) . *Human Resources Department (in Arabic)* , Amman: House of Culture for Publishing and Distribution.
- Sorour, S. (2008) . *The development of school administration in secondary schools in the governorates of Gaza in light of the concepts of school self - management (in Arabic)* , Master's thesis, College of Education, Islamic University, Gaza, Palestine.
- Abu Samra, A. (2014) . *The effectiveness of decision - making and its relationship to change leadership among heads of academic departments in Palestinian universities (in Arabic)* , Master's thesis, Islamic University, Gaza, Palestine.
- Al - Sous, S. (2012) . *The role of school planning in developing the performance of UNRWA schools' teachers in Gaza governorates and ways to activate it (in Arabic)* , Master's Thesis, College of Education, Islamic University, Gaza, Palestine.
- Siam, R. (2017) . *The effectiveness of the Leadership for the Future program and its relationship to change leadership among UNRWA school principals in the governorates of Gaza (in Arabic)* , Master's thesis, College of Education, Islamic University, Gaza, Palestine.
- Tarawneh, A. (2003) . *Educational development (in Arabic)* , Amman: Dar Al - Shorouk.
- Amer, S. (2001) . *Management and the challenges of change (in Arabic)* , Cairo: Wide service Center for Consulting and Administrative Development.
- Al - Kurdi, Z. (2016) . *A proposed strategy for developing leadership of change in higher education institutions in Gaza governorates in the light of sustainable development (in Arabic)* , The Islamic University, a case study, a master's thesis, College of Education, the Islamic University, Gaza, Palestine.
- Arabic Language Academy. (2004) . *The intermediate dictionary, 4th edition, Cairo: Al - Shorouk International Library.*
- Musa, S. (2017) . *The role of the Leadership for the Future program in raising the emotional intelligence competencies of UNRWA school principals in Gaza governorates and ways to develop it (in Arabic)* , Master's Thesis, College of Education, Islamic University, Gaza, Palestine.
- United Nations Relief and Works Agency for Refugees in the Near East. (2013) . *A guide for school principals to implement leadership programs for the future (in Arabic)* .
- United Nations Relief and Works Agency for Refugees in the Near East. (2013) . *Change Toolkit (in Arabic)* .
- الصوص، سليمان. (2012). *دور التخطيط المدرسي في تطوير أداء معلمي مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة وسبل تفعيله، أطروحة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.*
- صيام، رسلان. (2017). *فاعلية برنامج القيادة من أجل المستقبل وعلاقته بقيادة التغيير لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة، أطروحة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.*
- الطراونة، اخليف. (2003). *التطوير التربوي، عمان: دار الشروق.*
- عامر، سعيد. (2001). *الإدارة وتحديات التغيير، القاهرة: مركز دايدسيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري.*
- الكردي، زهير. (2016). *استراتيجية مقترحة لتطوير قيادة التغيير في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة في ضوء التنمية المستدامة الجامعة الإسلامية دراسة حالة، أطروحة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.*
- مجمع اللغة العربية. (2004). *المعجم الوسيط، ط4، القاهرة: مكتبة الشروق الدولية.*
- موسى، سوزان. (2017). *دور برنامج القيادة من أجل المستقبل في رفع كفايات الذكاء العاطفي لدى مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة وسبل تطويره، أطروحة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.*
- وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين في الشرق الأدنى. (2013). *دليل مديري المدارس لتنفيذ برامج القيادة من أجل المستقبل.*
- وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين في الشرق الأدنى. (2013). *وثيقة أدوات التغيير.*

### المصادر والمراجع العربية مترجمة:

### المصادر والمراجع الأجنبية:

- Argon ,T & Dileksi , U. (2016) . *Teacher Views On School Administrators Organizational Power Sources And Their Change Management Behaviours* , Universal Journal Of Educational Research , 4 (9) : 2195 - 2208.
- Coban, O et all. (2019). *Top Managers Organizational Change Management Capacity And Their Strategic Leadership Levels At Ministry Of National Education (MoNE)* . Eurasian Journal Of Educational Research , (81) : 129 - 146.
- Efe, A. J. (2018) . *Change Management Strategies In Policies And Reforms And Administrative Functions Competence In Delta State Colleges Of Education* , World Journal Of Education , 8 (4) : 188 - 197.
- Thompson, C. (2019) . *Exploring Teachers Perspectives On Effective Organizational Change Strategies*. Educational Planning , The University Of The West India , 26 (2) : 13 - 28.
- Balousha, M. (2017) . *The reality of administrative practices for the principals of UNRWA schools in the governorates of Gaza in the light of change management and ways to improve it (in Arabic)* , Master's thesis, College of Education, Islamic University, Gaza, Palestine.
- Abu Hassanein, M. (2015) . *The degree of educational supervisors' practice of managing change and its relationship to the level of performance of their teachers in middle schools in Gaza governorates (in Arabic)* , Master's thesis, College of Education, Islamic University, Gaza, Palestine.
- Abu Hashish, B. and Al - Salihi, N. (2018) . *The degree of benefit from the Leadership for the Future program in improving the performance of UNRWA school principals in Gaza governorates (in Arabic)* , Al - Quds Open University Journal for Educational and Psychological Research and Studies, 8 (23) : 80 - 93.
- Hammoud, K. (2010) . *Knowledge Organization (in Arabic)* , Amman: Dar Safaa for Publishing and Distribution.
- Khatatb, I. (2018) . *The level of employment of primary school principals in the UNRWA in Jordan for the Leadership for the Future program and its relationship to the level of professional development of teachers from their point of view (in Arabic)* , Master's thesis, College of Education, Middle East University, Amman, Jordan.
- Darwish, M. (2018) . *Research Methods in the Humanities (in Arabic)* , Cairo: The Arab Nation Foundation for Publishing and Distribution