

إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة حائل التعليمية

د. محمود خالد الجرادات
قسم التربية
كلية التربية - جامعة حائل

إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة حائل التعليمية

د. محمود خالد الجرادات

قسم التربية

كلية التربية - جامعة حائل

الملخص

هدف البحث إلى التعرف على دور مدير المدرسة الثانوية في إدارة التغيير في منطقة حائل التعليمية، ومعرفة ما إذا كانت هناك فروق بين أفراد عينة البحث باختلاف المركز الوظيفي والمؤهل العلمي والخبرة العملية، وقد تكونت عينة الدراسة من (١٠٣٦) فرداً وزعت عليهم استبانة ترتبط بإدارة التغيير تكونت من (٤٩) فقرة موزعة على (٥) مجالات هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، اتخاذ القرارات، التقويم، وقد استخدمت الأساليب الإحصائية اللازمة لتحليل البيانات وهي: المتوسط الحسابي، والنسب المئوية، وتحليل التباين الأحادي، ومعامل ارتباط بيرسون. وخلصت النتائج إلى أن الدرجة الكلية لممارسة مديري المدارس الثانوية لإدارة التغيير كانت بدرجة عالية، وأن أكثر المجالات ممارسة هي التقويم، وأقلها مجال التنظيم، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في ممارسة مديري المدارس لمجالات إدارة التغيير وفقاً لتغير المؤهل العلمي، والخبرة العملية، ووجود فروق دالة إحصائية وفقاً لتغير المركز الوظيفي في مجال التنظيم بين المشرفين والمرشدين وكان اتجاه الفروق لصالح المشرفين التربويين. وكان من أهم توصيات البحث تنظيم وعقد الدورات التدريبية لزيادة فعالية مديري المدارس في إدارة التغيير داخل المدرسة.

الكلمات المفتاحية: إدارة التغيير، مديري المدارس، التغيير.

Change Management by Secondary School Principals in Hail Educational Region

Dr. Mahmood K. Jaradat

Faculty of Education

Hail University

Abstract

The research aims at exploring the role of secondary school principals in change management in Hail educational region, and exploring the differences between the sample individuals due to the post, qualification, and experience. The Sample consisted of 1036 individuals, they were asked to fill up a 49 paragraph questionnaire on change management in five fields: planning, organization, directing and control decision-making, and evaluation. For analyzing the data, mean, percentage, one-way Anova, and Pearson correlation were used.

The results indicated that the degree of applying change administration was high, and that most used field is evaluation and the least is organization. The results also showed no statistically significant differences in applying change management due to the qualification and experience. There were differences based on the post in the field of organization between the supervisors and Counsellors. The differences were in the interest of the supervisors. The researcher recommends that more training courses should be held to increase the efficiency of principals in change management at schools.

Key words: change management, school principals, change.

إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة حائل التعليمية

د. محمود خالد الجرادات

قسم التربية

كلية التربية - جامعة حائل

مقدمة

تعيش المؤسسات التعليمية على اختلاف ميادينها وتنوع أهدافها في ظل عصر يتصف بالتغيير المتسارع الذي ينعكس مباشرة على مؤسسات التعليم، وهذا ما يحتم على مؤسسات التعليم والقائمين عليها أدواراً متجددة ووجود قيادات متميزة قادرة على إدارة التغيير وفقاً لمتطلبات واحتياجات البيئة الاجتماعية المتطورة.

فالقادة تنطلق من جوهر يتمثل بدرجة التأثير التي تتجسد بالآخرين، من حيث تغيير سلوكهم واتجاهاتهم وأفعالهم بغرض تحقيق أهداف المؤسسة، والقائد الحقيقي هو الذي يستطيع إحداث تأثير في الأفراد بصورة طوعية وتلقائية. (القيروتي، ٢٠٠٠). لذا فإن اتجاهات القادة في الميدان التربوي نحو التغيير تعد من العوامل الرئيسة لعملية التغيير التنظيمي، من حيث إتباعهم الأساليب القيادية (الديمقراطية والدكتاتورية) الملائمة وفقاً للظروف والمواقف، وإتباع النظريات القيادية السلوكية التي نادى بها الفكر القيادي.

إن عملية إدارة التغيير في المؤسسات التعليمية وغيرها من العمليات التي قد تواجه مقاومة ورفضاً تصل إلى حد العنف وفشل سبل عمليات التغيير المطلوبة، حيث إن أكثر العوامل التي تؤدي إلى زيادة حدة المقاومة للتغيير هي التي تتعلق بالمصالح الشخصية للأفراد: كالمراكز الإدارية، والمسؤوليات والصلاحيات، والرواتب والأجور. (حمود، ٢٠٠٢)

فعملية إدارة التغيير نمط قيادي يهدف إلى تحقيق الالتزام وخلق الحماس والدافعية لدى العاملين في المؤسسة التعليمية لمطالب التغيير. وتغرس في نفوس العاملين الآمال المستقبلية لنموهم المهني، وإيمانهم بالعمل التعاوني الجماعي الذي تسعى إدارة التغيير إلى تعميمه بين العاملين وذلك للتمكن من أداء مهامهم بإتقان وأكثر كفاءة وفاعلية. (حسين، ٢٠٠٦). وقيادة التغيير من هذا المنطلق هي القيادة التي تعمل على إعادة النظر في الرؤية المتعلقة بالأفراد ومهامهم وأدوارهم الموكلة إليهم، وتعمل على تجديد التزامهم، وتسعى إلى إعادة بناء النظم والقواعد العامة التي تساهم في تحقيق أهدافهم (David & Andrzej, 2001).

أن إدارة التغيير التنظيمي عملية حتمية يجب على مختلف المؤسسات إجراء التغييرات التي تتماشى مع معطيات العصر الحديث. بمعنى أن عملية التغيير التنظيمي هي قدرة التنظيم على التفاعل مع معطيات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وذلك للمحافظة على وجودها واستمرارها في العطاء والإنتاجية في المجتمع الذي تعيش فيه، وتحقيق التوازن الدينامي لها. وعلى العكس من ذلك فإن المنظمة إذا لم تأخذ بتغييرات البيئة وتعمل في ضوءها على التغيير الملائم فإن مصيرها التفهقر والاضمحلال والفشل في تحقيق الأهداف والغايات التي تسعى إليها.

فالتغيير التنظيمي يعني مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشكلات التي تواجهها، وتجديد عملياتها - التخطيط، والتنظيم، والرقابة، والتقويم- وإحداث التطوير الشامل في المناخ السائد في المنظمة (عبوي، ٢٠٠٦). وكما عرف التغيير التنظيمي على أنه الاستعداد المسبق من خلال توفير المهارات الفنية والسلوكية والإدارية والإدراكية لاستخدام الموارد المتاحة " بشرية ومادية" بكفاءة وفاعلية للتحويل من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبلي المنشود خلال فترة محددة وبأقل جهد وتكلفة (العطيات، ٢٠٠٦).

فالتغيير وفقا لمعطيات البيئة المحيطة ليس هو غاية بحد ذاته بل هو وسيلة لتحقيق التكيف الملائم مع تلك المعطيات والتغيرات الاجتماعية والفكرية والنظيمية المحيطة. ويؤكد ذلك ما وضحه كارتر (Carter, 2001) في تعريفه للتغيير حيث أشار إلى أن التغيير يجب أن لا ينظر إليه على أنه غاية في حد ذاته، إنما هو إستراتيجية لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، من خلال إجراء التطوير على مختلف مستويات دورة حياة تلك المؤسسة.

لذا فإن التغيير التنظيمي يختلف اختلافا واضحا عن مفهوم التغيير التنظيمي، إذ إن التغيير التنظيمي ظاهرة طبيعية في حياة المنظمات وتحدث دون تخطيط لها، فهي تلقائية عفوية، بينما التغيير التنظيمي عملية مقصودة وهادفة وموجهة نحو غايات محددة (العميان، ٢٠٠٥) فإدارة التغيير تمثل المعالجة الفاعلة للضغوط اليومية المتغيرة التي يتعرض لها الشخص نتيجة للتقدم والتطوير في جوانب الحياة المادية وغير المادية والأفكار والتفاعل معها داخل المؤسسات وخارجها من خلال ممارسة العمليات الإدارية بكفاءة وفاعلية للوصول إلى الوضع المنشود (العرن، ٢٠٠٢).

وقد أشار الأدب الإداري بان مفهوم إدارة التغيير يحمل ثلاثة معانٍ: الأول يتمثل بمهمة التغيير الإداري، وتعنى هذا المهمة القيام بإجراء التغييرات بأسلوب مخطط ومنظم والاستجابة إلى التغييرات الطارئة في المنظمة، بينما المعنى الثاني يتمثل بمساحة الممارسة المهنية والسعة

في التغيير والتطوير. اما المعنى الثالث فيتمثل بمحتوى المعرفة بمعنى محتوى أو مادة بحث إدارة التغيير (Fred, 2000). ومن خلال التعريفات السابقة للتغيير وإدارته فان الباحث يرى بان التغيير التنظيمي يتمثل بقدرة الإدارة أو القيادات التربوية على إحداث التغييرات اللازمة في المنظمة وفقا لمتغيرات ومعطيات البيئة الداخلية والخارجية المتجددة للمنظمة، بحيث يشمل التغيير في طبيعة وتوجهات الأفراد وأدوارهم، وطبيعة هيكله المنظمة من حيث أهدافها وغاياتها المنشودة، وذلك باعتماد برامج وخطط تطويرية موفوته حُقق الكفاءة والفاعلية والاستمرارية والتوازن الدينامي للمنظمة.

ومن منطلق التخطيط والتنظيم العلمي فان التغيير والتطوير في المؤسسات التعليمية يدخل بزي جديد يتصف بالإبداع والابتكار، كونه يرتكز على خطط وخطوات متسلسلة مزودا بالإمكانات والطاقات المهامية اللازمة.

فعملية إدارة التغيير التنظيمي تمر عبر مراحل متعددة المرحلة الأولى: تتمثل بمرحلة البدء، وهي تتمحور حول تحديد درجة استعداد المنظمة للتغيير. بينما تتمثل المرحلة الثانية: بمرحلة التحول، ويقصد بها الجهود المدروسة والمخططة لتربية العاملين في المنظمة وتدريبهم. أما المرحلة الثالثة: فهي مرحلة الصيانة أو المؤسسية: ودورها يتمثل بتوفير القدرات والطاقات البشرية اللازمة لقيادة التغيير المطلوب (الطويل، 1998). كما أن عملية إدارة التغيير ترتكز على العناصر الأساسية الآتية:

- جهد شمولي مخطط: بمعنى أن التغيير ليس عملية ارجالية عشوائية، كما أنها عملية شاملة لجميع مجالات المنظمة "بشرية، مادية، تكنولوجية".
- قيادة فاعلة، بمعنى تنطلق عمليات التغيير من حيث التأثير الحاصل من القيادة والقدرات القيادية في التنظيم.
- اعتماد إستراتيجية تغيير سلوكية للتأثير في اتجاهات العاملين وتعزيز الأبعاد التطويرية عندهم من خلال برامج التدريب على أوجه ومجالات التغيير المطلوبة.
- التركيز على دور الجماعة الأساسي في إحداث التغيير.
- المتابعة الواعية والإشراف على الخطوات الإجرائية للتغيير والمستجدات الطارئة (القيوتي، 2000).

وإن من المهام التي تقوم بها عناصر التغيير تكون في مجال تقديم المشورة والمساعدة لمن يتبنون التغيير عبر مراحل متتالية، ففي البداية يتم الاتفاق على العمل وبناء علاقة ثقة وتعاون وتحديد مجال التدخل واختيار أسلوب العمل، ثم تأتي عملية جمع المعلومات لتحديد

المشكلة وإجاء التغيير المطلوب، وتقديم الحلول والبدائل الممكنة، وتنفيذ التغيير، ثم تأتي مرحلة المتابعة والتقييم لتعزيز التغيير (Stocks, 1996).

لذا فإن من أولويات التغيير التي تسعى القيادات التربوية في إحداثها هو التعرف العميق على مكونات المنظمة، حتى تتمكن القيادة الإدارية من توفير الإمكانيات اللازمة ليتم التعامل الفاعل والتفهم الكامل لأبعاد التغيير.

وهذا ما يتصف إدارة التغيير بعدة خصائص مهمة أولاً: الهدفية، بمعنى أن تكون عملية التغيير موجهة وفقاً لأهداف مرسومة ومخطط لها مسبقاً، أي بعيدة عن العشوائية والتخبط. ثانياً: الواقعية، بمعنى أن يتم التغيير وفقاً لإمكانات المنظمة وأن لا يكون مسعى التغيير خيالياً وبعيداً عن الواقع. ثالثاً: التوافقية: بمعنى التنسيق والتوافق بين عملية التغيير وبين رغبات القوى واحتياجاتها وتطلعاتها المختلفة لعملية التغيير. رابعاً: الفاعلية، بمعنى أن تكون إدارة التغيير فاعلة وديناميكية وفقاً لمتطلبات التغيير، وتمتلك القدرة على التأثير في الآخرين. (الخصيري، 1993). ومن تلك الخصائص التي تتصف بها إدارة التغيير، عملية المشاركة، والشريعة القانونية، والإصلاح، والرشد في اختيار مسارات العمل واتخاذ القرارات، والقدرة على التطوير والابتكار، والقدرة على التكيف السريع مع الأحداث (حسن، 2004).

فالتغيير التنظيمي أصبح ضرورة من ضروريات المؤسسات وطريق الحياة والاستمرارية لها بوصفه نتيجة لعدة عوامل منها: العولمة وإفرازاتها، وتقنية المعلومات، والثورة الصناعية (Rosabeth, 1999).

وكما أشار (القريوتي، 2003) إلى أن من عوامل وأسباب التغيير والتطوير لمسارات عمل المؤسسات على اختلاف ميادينها ما يلي: التطور الذي يحدث في الأساليب المستخدمة في العمل، التغيرات في السياسات والقوانين والأنظمة، تطوير العاملين وزيادة طموحاتهم وحاجاتهم، تغير نظرة المجتمع وتوقعاته من المؤسسة، تطوير المعرفة الإنسانية في مجال العلوم السلوكية.

إن نجاح عملية التغيير يتطلب فهماً لطبيعة التغيير وأنواعه، فمنها ما هو شامل ومنه ما هو جزئي، والخطورة من التغيير الجزئي هو وقوع المؤسسة بعدم التوازن، وهناك التغيير المادي كالتغيير الهيكلي والتكنولوجي، والتغيير المعنوي كتغيير اتجاهات وأهداف الأفراد، كما نجد نوع التغيير السريع والتغيير المتدرج، وأن جميع هذه الأنواع يمكن أن يلجأ إليها القادة في مؤسساتهم المختلفة وفق شرط الموقف والظروف التي تعيشها المؤسسة (حسن، 2004). كما أن من أهم الاستراتيجيات التي يمكن للقادة التربويين الاعتماد عليها في إحداث التغيير

إستراتيجية التغيير المتدرج، وإستراتيجية التغيير البنوي. وبكلا الإستراتيجيتين يمكن إتباع الأساليب القيادية الآتية: المشاركة واسعة النطاق، والبراعة والقيادة، المشاركة المركزة، وأسلوب الإقناع. أسلوب الإجمار أو الإلزام أو الدكتاتورية، وقد يعتمد القائد تلك الأساليب وفقا لما تتطلبه عمليات التغيير (القريوتي، ٢٠٠٣، الهوسي، ٢٠٠٢).

إن من عوامل نجاح عملية التغيير في المؤسسات على اختلاف أنواعها أن يتم التغيير بالاتفاق والمشاركة على مجالات التغيير المطلوبة، إضافة إلى فهمهم الدقيق لعملية التغيير، وما يعزز نجاح عملية التغيير أيضا هو تدخل الإدارة العليا وإشراك جميع المستويات التنظيمية والعاملين في عملية التغيير (Elliott, 1992). كما أضاف (Jerom, 1997) مجموعة من الخصائص الأساسية التي تسهم في إجاح عملية التغيير التربوي من أجل التطوير النوعي في التربية منها: تركيز عملية التغيير على احتياجات الطلبة والمعلمين والمجتمع، المشاركة الشاملة لجوانب التغيير، اعتماد وسائل القياس المناسبة، الالتزام بجوانب التغيير المخطط لها، التغيير وفقا للأحداث الطارئة. بينما أشار (Sergiovanni, 1987) إلى نماذج قيادية تقود إلى إدارة التغيير في المؤسسات التعليمية بنجاح كان من بينها: القيادة بالغايات والأهداف، القيادة بالتمكين، القيادة كقوة دافعة للإجاز، القيادة بالبساطة والوضوح، القيادة بالرقابة النوعية، القيادة بالتفكير المتعمق المركب، القيادة بالتحويل والتطوير، القيادة بالالتزام بالقيم العليا للمؤسسة التربوية، القيادة بنشر السلطة وتفويضها. ومن منطلق التغييرات التي أثمرت على النظم التربوية في الأقطار العربية ومنها النظام التربوي في المملكة العربية السعودية فقد جاءت هذه الدراسة لمعرفة دور القادة التربويين في إدارة التغيير في المدارس الحكومية في مدينة حائل في المملكة العربية السعودية.

وتناولت الدراسات موضوع القيادة وإدارة التغيير من أوجه عديدة نذكر من بينها دراسة يوسف (٢٠٠١) التي هدفت إلى التعرف على العوامل المؤثرة في اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي على المؤسسات العامة بدولة الإمارات العربية المتحدة من خلال أبعاد الاتجاهات الثلاثة: الإدراكي، والوجداني، والنزوعي. وكان من أهم نتائجها أن اتجاهات العاملين نحو التغيير والتطوير التنظيمي بإبعاها الثلاثة على مستوى عالٍ من الايجابية. أما دراسة القسوس (٢٠٠٤) فقد هدفت إلى الكشف عن خصائص التغيير التربوي في مجال الإدارة والإشراف التربوي في الأردن في ضوء تجربة التطوير التربوي. ومعرفة إدراك القيادات التربوية لتلك الخصائص. وكان من أهم نتائجها أن درجة الإدراك العام للقيادات التربوية لعملية التغيير وخصائصه متوسطة. بينما هدفت دراسة المومني (٢٠٠٤) التعرف على علاقة توجهات مديري المدارس

الثانوية الأردنية العامة نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات والتوجهات نحو إدارة التغيير من وجهة نظر المديرين والمعلمين. وكان من أهم النتائج أن إجهات مديري المدارس الثانوية الأردنية العامة نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات بمستوى عالٍ. كما يتجه مديرو المدارس نحو إدارة التغيير بمستوى عالٍ من وجهة نظرهم ونظر معلميهم. وكما جُد دراسة كارني (Carney, 2000) بعنوان تطوير نموذج لإدارة التغيير انعكاس عن حادث حرج باستخدام حلقة النقاش كمدخل جديدي. ومن أهم نتائجها إلى أن نموذج التغيير الذي تم عرضه على المشتركين وإثرائه من خلال حلقات النقاش يعكس بوضوح قدرة النموذج على إدارة التغيير. حيث تألف النموذج من العناصر الخمسة التالي: عوامل النجاح الحرجة للتغيير. عملية الاتصال. قبوله أو مقاومه التغيير. عملية التنفيذ للتغيير. عملية التقييم. أما دراسة واسيرتين وكلين (Wassertein & Klein, 2000) التي هدفت للتعرف إلى خصائص القيادة الفاعلة في ديناميات التغيير والإبداع الذي يفرض عملياته في المؤسسات التربوية. وكان من أهم نتائجها أن فهم عملية التغيير معقد ويتضمن أهمية رمزية وعوامل بشرية متنوعة. وان فهم السياق المعين للإبداع وتفاعل العديد من المتغيرات الثقافية يبين أن قدرة المدير لتغيير وجهات النظر نحو عملية التغيير جزئياً. بينما جُد دراسة منتو (Mento, 2002) بعنوان عملية إدارة التغيير بين النظرية والتطبيق. وكان من أهم نتائجها التوصل إلى تصميم إطار لإدارة التغيير يتكون من (١٢) خطوة رئيسية لتنفيذ برامج التغيير مرتبة على النحو الآتي: إدراك الحاجة إلى التغيير وفكرة وبيئته. تعريف مبادرة التغيير. تقييم مناخ التغيير. تطوير خطة التغيير. إيجاد راعي التغيير وصقله. تحضير الجمهور المستهدف ومتلقي التغيير. التأقلم الثقافي. تطوير واختيار فريق لقيادة التغيير. إحداث مكاسب صغيرة لغايات التحفيز. إبلاغ التغيير استراتيجياً وباستمرار. قياس التقدم لجهود التغيير. توحيد الدروس المكتسبة.

مشكلة البحث

تنطلق مشكلة البحث من الضغوط الواقعة على النظام التربوي في المملكة العربية السعودية بشكل عام والذي ينعكس على جميع إدارات التعليم في مختلف المناطق في المملكة ومنها منطقة حائل التعليمية، وتمثل تلك الضغوط بالدرجة الأولى بتزايد عدد الطلبة المنتهين للتعليم في المدارس وفي مختلف المراحل التعليمية. إذ أن هذا التطور الكمي الكبير يلزمه تطور نوعي في مختلف جوانب العملية التربوية التعليمية. مما دعت الحاجة إلى أن تتخذ وزارة التربية التعليم مسارات متجددة تتناسب مع المستجدات

العالمية، منها تطوير الأطر البشيرية (المديرين والمثرفين والمعلمين) وتدريبهم على وسائل وتقنيات التعليم وأساليب الإدارة والإشراف الحديثة، حيث عمدت وزارة التربية والتعليم على تصميم برامج تدريبية لتطوير وإعداد المديرين والقيادات التربوية (السنبل، 1998). وباعتبار أن عوامل التغيير من عوامل نجاح خطط التطوير التربوي الذي تنظر إليه وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، وفقا للمستجدات العالمية. فقد تمثلت مشكلة البحث بمعرفة دور القادة التربويين في إدارة التغيير في مدارس التعليم الحكومي في مدينة حائل.

أسئلة البحث

- ويمكن التحقق من ذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة البحثية الآتية:
- 1- ما دور مديري المدارس الثانوية في إدارة التغيير من وجهة نظر أفراد عينة البحث في منطقة حائل التعليمية؟
 - 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين وجهات نظر أفراد عينة البحث حول دور مدير المدرسة في إدارة التغيير في المدارس الثانوية في منطقة حائل، وفقا لتغير المركز الوظيفي؟
 - 3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين وجهات نظر أفراد عينة البحث حول دور مدير المدرسة في إدارة التغيير في المدارس الثانوية في منطقة حائل، وفقا لتغير المؤهل العلمي؟
 - 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين وجهات نظر أفراد عينة البحث حول دور مدير المدرسة في إدارة التغيير في المدارس الثانوية في منطقة حائل، وفقا لتغير الخبرة العملية؟

أهمية البحث

تأتي أهمية البحث من خلال دور الإدارة التي تنظر إلى أن التغيير المخطط وفقا لمعطيات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة التعليمية من عوامل نجاح واستمرار وتوازن المؤسسة، وهذا ما يضفي أهمية للتعرف على دور القيادات التربوية في إدارة التغيير في مدارس التعليم الحكومي في مدينة حائل، كما تتجلى أهمية البحث من خلال الآتي:

- التأكيد على دور القادة التربويين لعمليات التغيير المطلوبة في المؤسسات التعليمية.

- بناء البرامج التدريبية للقيادات التربوية لتفهم طبيعة وأهمية التغيير في المؤسسات التعليمية.
- إفادة المسؤولين بنتائج البحث التي توضح لهم مستوى القيادات التربوية في التغيير التنظيمي في مدارس مدينة حائل.

هدف البحث

يهدف البحث إلى محاولة التوصل لعدد من المقترحات والتوصيات التي تساعد على تفعيل دور مديري المدارس الثانوية في إدارة التغيير في مدارس التعليم الحكومي في منطقة حائل.

حدود البحث

- يقتصر البحث في إجراءاته على الآتي:
- معرفة دور مديري المدارس الثانوية في إدارة التغيير وفقا للمجالات الآتية: (التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، اتخاذ القرارات، التقييم)
- تطبيق البحث على مدارس التعليم الحكومي الثانوي في منطقة حائل للعام الدراسي (٢٠١٠-٢٠١١م). من خلال استجابات أفراد عينة البحث.

مصطلحات البحث

إدارة التغيير: وتعرف بأنها تقديم تصاميم وبرامج للتغيير والتطوير التنظيمي بهدف التحسينات الممكنة على مختلف مستويات التنظيم (الفردية، الجماعية، والتنظيمية)، باعتبارها فلسفة لإدارة المدرسة تتضمن التدخل والتخطيط لجوانب العملية التربوية التعليمية في المدرسة لتغييرها بهدف زيادة فاعليتها وتحقيق التوافق المرغوب مع مبررات التغيير المطلوب.

ويمكن تعريفها إجرائيا بما يتناسب مع أهداف البحث: بأنها درجة مساهمة القادة التربوية في إدارة التغيير، ومشاركتهم للأفراد وتعاونهم في إحداث التغيير وتحقيق التحسينات التربوية التعليمية اللازمة وفقا لمعطيات التغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمدرسة أو المؤسسة التعليمية، والتي يمكن قياسها من خلال استجابات وتقديرات أفراد عينة البحث على دور القادة التربويين في إدارة التغيير في مدارس مدينة حائل وفقا للمجالات المحددة في البحث.

منهجية البحث وإجراءاته

منهجية البحث

يتبع هذا البحث منهجية الدراسات الوصفية التحليلية، التي تقوم على دراسة ظاهرة معينة لمعرفة أهميتها أو درجة وجودها من بين الظواهر أو السمات أو المفاهيم التي تطرق بالبحث والدراسة في العلوم السلوكية والإنسانية والنفسية، كما أكد (العساف، ١٩٩٥) بأن هذه المنهجية تقوم على وصف الواقع عن طريق جمع المعلومات المرتبطة بالبحث وتحليلها والربط بين مدلولاتها بغية الوصول إلى النتائج التي يسعى البحث الوصول إليها. ويأخذ البحث الإجراءات الآتية:

مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث من جميع المشرفين التربويين ووكلاء المدارس، ومرشدي الطلاب والعلمين في مدارس التعليم الحكومي في مدينة حائل، والبالغ عددهم (١٤٢١) فرداً، منهم (١٠٣) مشرفين تربويين و(٧٩) وكيلًا و(٥٤) مرشداً و(١١٥٩) معلماً، والجدول رقم (١) يبين ذلك.

الجدول رقم (١)

توزيع أفراد مجتمع البحث في مدارس التعليم الحكومي في منطقة حائل وفقاً للمركز الوظيفي

العدد	المركز الوظيفي
١٢٩	مشرف تربوي
٧٩	وكيل مدرسة
٥٤	مرشد طلابي
١١٥٩	معلم
١٤٢١	المجموع

عينة الدراسة

من أجل أن تمثل عينة الدراسة جميع الفئات التي يتكون منها مجتمع الدراسة، تم اختيار عينة عشوائية طبقية مراعية لتوزيع فئات أفراد مجتمع البحث، حيث بلغت العينة (١٠٣٦) فرداً بنسبة مئوية من المجتمع الكلي بلغت (٧٣٪). كان من بينهم (٨٣) مشرفاً تربوياً و(٧١) وكيلًا و(٥١) مرشداً و(٨٣١) معلماً، والجدول رقم (٢) يبين ذلك.

الجدول رقم (٢)
توزيع أفراد عينة البحث في مدارس التعليم الحكومي في
منطقة حائل وفقاً للمركز الوظيفي

العدد	المركز الوظيفي
٨٢	مشرف تربوي
٧١	وكيل مدرسة
٥١	مرشد طلابي
٨٢١	معلم
١٠٣٦	المجموع

أداة البحث

بناءً على منهجية البحث الحالية التي تتبع المنهج الوصفي تم بناء وإعداد أداة خاصة لقياس دور القادة التربويين في إدارة التغيير في المدارس الثانوية في مدينة حائل بعد مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلق بالبحث، حيث تكونت الأداة من (٤٩) فقرة موزعة على المجالات الآتية: مجال التخطيط. (١٢ فقرة) مجال التنظيم. (١٠ فقرات) مجال التوجيه والرقابة. (١١ فقرة) مجال اتخاذ القرارات. (٩ فقرات) مجال التقويم. (٧ فقرات) وقد تم تنظيم هذه الفقرات للاستجابة عليها من أفراد عينة البحث وفقاً لسلم "ليكرت" ذي التدرج الخماسي على النحو الآتي: (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً) والتي تأخذ القيم التالية على التوالي (١، ٢، ٣، ٤، ٥). وقد تم اعتماد درجة التقدير وفقاً للتقسيم التالي:

(٤،٢١ - ٥) عالية جداً. (٤،٢٠ - ٣،٤١) عالية. (٣،٤٠ - ٢،٦١) متوسطة. (٢،٦٠ - ١،٨٠) منخفضة جداً.

صدق وثبات أداة البحث

أولاً: صدق أداة البحث:

اتبع الباحث لتحقيق صدق الأداة طريقة الصدق الظاهري، وطريقة صدق البنائي. وذلك على النحو الآتي:

١- الصدق الظاهري

فالغاية من اتخاذ هذا الإجراء هو الحصول على اتفاق المحكمين على الفقرات ومدى صلتها بموضوع البحث المراد قياسه، باعتبار أنها الطريقة المرجحة للتأكد من الصدق المنطقي للأداة، حيث تم عرض فقرات الأداة على مجموعة من ذوي الخبرة والاختصاص، والذين لهم صلة بموضوع البحث وذلك لتقدير مدى تمثلها وقياسها للصفة المراد قياسها.

حيث بلغ عدد المحكمين (٢٠) محكماً من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال الإدارة والتخطيط التربوي من أساتذة الجامعات على اختلاف مراتبهم العلمية والأكاديمية في الجامعة، وقد تم الأخذ بمفترحاتهم وتعديلاتهم اللازمة حول فقرات ومجالات أداة البحث.

٢-: صدق البناء

للحصول على صدق أداة البحث فقد تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي للأداة بحساب معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات الأداة ولكل مجال من مجالات البحث، والجدول رقم (٣) يوضح ذلك.

الجدول رقم (٣)

معاملات الارتباط للاتساق الداخلي بين كل فقرة من فقرات والمجال الذي تنتمي إليه.

مجال التقييم		مجال اتخاذ القرارات		مجال التوجيه والرقابة		مجال التنظيم		مجال التخطيط	
معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
٠,٣٢	١	٠,٦٩	١	٠,٦٤	١	٠,٦٩	١	٠,٨٠	١
٠,٣٩	٢	٠,٨١	٢	٠,٦٢	٢	٠,٣٩	٢	٠,٨٥	٢
٠,٧٢	٣	٠,٧٨	٣	٠,٦٢	٣	٠,٧٨	٣	٠,٦٠	٣
٠,٦٨	٤	٠,٧٥	٤	٠,٤٩	٤	٠,٣٨	٤	٠,٨٢	٤
٠,٦٤	٥	٠,٧٣	٥	٠,٣٧	٥	٠,٧٧	٥	٠,٧١	٥
٠,٦٢	٦	٠,٧١	٦	٠,٤٨	٦	٠,٧٩	٦	٠,٧٧	٦
٠,٦٨	٧	٠,٦٠	٧	٠,٣٦	٧	٠,٦٤	٧	٠,٧٨	٧
		٠,٧٢	٨	٠,٥٦	٨	٠,٥١	٨	٠,٨٢	٨
		٠,٧٣	٩	٠,٦٠	٩	٠,٦٢	٩	٠,٧٤	٩
				٠,٦٠	١٠	٠,٤٧	١٠	٠,٧٤	١٠
				٠,٥٧	١١			٠,٦٥	١١
								٠,٤٧	١٢

يوضح الجدول رقم (٣) أن جميع فقرات مجالات إدارة التغيير دالة عند مستوى الدلالة (٠,٠١). وذلك يشير إلى صدق فقرات المجال وقياسها للسمة التي وضعت لقياسها.

ثانياً: ثبات أداة البحث

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل ارتباط بيرسون للتعرف على قيمة معامل الارتباط بعد توزيع الأداة على عينة مكونة من (٢٠) فرداً من أفراد الدراسة، وذلك بتطبيقها مرتين بفارق زمني لا يقل عن (١٥) يوماً. حيث بلغ معامل الثبات الكلي لأداة البحث (٠,٩٤). والجدول (٤) يوضح ذلك.

الجدول رقم (٤)
معاملات الثبات لمجالات أداة البحث والأداة ككل

المجالات	قيمة الثبات
مجال التخطيط	٠,٩٣
مجال التنظيم	٠,٨٧
مجال التوجيه والرقابة	٠,٨١
مجال اتخاذ القرارات	٠,٨٦
مجال التقويم	٠,٩٠
الأداة ككل	٠,٩٤

بالاستناد إلى قيم معاملات الارتباط يمكن القول أن الأداة "الاستبانة" التي أعدت لأغراض البحث تتمتع بخاصية ثبات كافية ومناسبة لأغراضها.

إجراءات تطبيق البحث

- ولتحقيق أهداف البحث والوصول إلى النتائج المطلوبة تم إتباع الإجراءات الآتية:
- ١- الحصول على خطاب رسمي لتسهيل مهمة الباحث في تطبيق أداة الدراسة على عينة الدراسة.
 - ٢- تطبيق أداة الدراسة على أفراد عينة البحث.
 - ٣- إدخال البيانات على الحاسوب لإجراء التحليل الإحصائي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

الأساليب الإحصائية

لاستخلاص نتائج البحث وتحقيق أهدافه والإجابة عن أسئلته تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

١. معامل ارتباط "بيرسون" لحساب الصدق الداخلي والثبات لأداة الدراسة.
٢. استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجالات البحث المحددة في الأداة. وذلك للإجابة عن السؤال الأول.
٣. استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova). (لتحديد الاختلافات والفروق بين استجابات أفراد عينة البحث. وذلك للإجابة عن السؤال (الثاني والثالث والرابع)
٤. استخدام اختبار شيفيه (Shefee) للمقارنات البعدية لتحديد اتجاهات الفروق بين استجابات أفراد عينة البحث.

عرض نتائج البحث ومناقشتها أولاً: نتائج ومناقشة السؤال الأول

نص السؤال الأول على: ما دور مديري المدارس الثانوية في إدارة التغيير من وجهة نظر أفراد عينة البحث في منطقة حائل التعليمية؟ وللإجابة عن هذا السؤال، فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل فقرة من الفقرات ولكل مجال من مجالات أداة البحث وللمجال بشكل عام، وفقاً لاستجابات أفراد عينة البحث، كما تم ترتيبها ترتيباً تنازلياً حسب أوساطها الحسابية. وتبين الجداول رقم (5-9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتقديرات أفراد عينة البحث لفقرات كل مجال من مجالات البحث.

الجدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لاستجابات أفراد عينة البحث وفقاً لفقرات مجال التخطيط

درجة الممارسة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نص الفقرات	ترتيب	ترتيب
عالية	٪٨٤	٠,٩٤	٤,٢٠	يضع المدير خطته وفقاً لمعطيات التغيرات المتوقعة.	١	٣
عالية	٪٨٣	٠,٩٤	٤,١٥	يعطي المدير أهمية للمشكلات التربوية الأكثر إلحاحاً في خطته التنفيذية.	٢	٢
عالية	٪٨٢	١,٠٨	٤,١٠	يضع المدير الخطط اللازمة للتغيير في مسارات العمل في المدرسة.	٣	١٠
عالية	٪٨١,٢	١,٠٧	٤,٠٦	يشرك المدير العاملين معه في إعداد الخطط التربوية.	٤	٤
عالية	٪٨١,٢	٠,٩٦	٤,٠٦	يهتم المدير بجدولة التوقيت الزمني عند إعداد الخطط التربوية.	٥	٦
عالية	٪٨١	٠,٩٤	٤,٠٥	يعطي المدير أهمية لعوامل التغيير المتعلقة بالخطط التربوية.	٦	٩
عالية	٪٨١	١,٠١	٤,٠٥	يحدد المدير أهداف الخطط في ضوء التغيير المطلوب.	٧	٨
عالية	٪٨٠,٨	٠,٩٥	٤,٠٤	يراعي المدير مدى توفر الإمكانيات اللازمة عند وضع الخطط التربوية.	٨	٥
عالية	٪٧٧,٨	١,٠٥	٣,٨٩	يقوم المدير على ترتيب الخطط وفقاً لأولوياتها التربوية.	٩	١
عالية	٪٧٧,٢	٠,٨٩	٣,٨٦	يرتكز المدير في وضع خطته التربوية على دراسات واقعية للظروف التي تؤثر على التغيير المطلوب.	١٠	١١
عالية	٪٧٧	١,٠٢	٣,٨٥	يراعي المدير الموضوعية والمرونة في إعداد الخطط التربوية.	١١	٧
متوسطة	٪٦٧,٤	١,٢٧	٣,٣٧	يضع المدير خططاً بديلة لمواجهة التغيرات والمشكلات غير المتوقعة.	١٢	١٢
عالية	٪٧٩,٤	٨,٨٩		المجموع الكلي		

يبين الجدول رقم (5) ترتيب الفقرات لمجال التخطيط حسب المتوسطات الحسابية

لاستجابات أفراد عينة البحث. حيث توضح النتائج أن جميع الفقرات جاءت تمثل الدرجة العالية باستثناء فقرة واحدة مثلت الدرجة المتوسطة. وقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (٣,٣٧-٤,٢٠) بنسبة مئوية تراوحت ما بين (٧٧,٤٪-٨٤,٤٪). كما أشارت النتائج إلى أن المتوسط الحسابي الكلي لهذا المجال بلغ (٣,٩٧) بنسبة مئوية بلغت (٧٩,٤٪) وهو يمثل الدرجة العالية. وتعود تلك النتائج إلى أن جميع أفراد عينة البحث يرون بأن عملية التخطيط عملية أساسية وأولى. وقد يكون المدير قاصراً عن وضع الخطط البديلة وذلك تحسباً للتخطيط العامة التي تسير عليها أنظمة التعليم في المنطقة. لذلك جاءت معظم استجابات أفراد عينة البحث تشير إلى الدرجة العالية في هذا المجال. والجداول رقم (١) يوضح مجال التنظيم.

الجدول رقم (١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لاستجابات أفراد عينة البحث وفقاً لفقرات مجال التنظيم

درجة الممارسة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نص الفقرات	ت. ح. ١	ت. ح. ٢
عالية جداً	٨٥,٤٪	٠,٩١	٤,٢٧	يحرص المدير على أن تسود أجواء التفاهم بين العاملين داخل المدرسة.	١	٩
عالية	٨١,٨٪	١,١٤	٤,٠٩	يعطي المدير التربوي أهمية لتفويض الصلاحيات وفقاً لمعطيات التغيير المطلوبة.	٢	٤
عالية	٨١,٢٪	١,١١	٤,٠٦	يعمل المدير على تحقيق التكامل للأعمال والمهام في المدرسة.	٣	٢
عالية	٧٩,٢٪	٠,٩٤	٣,٩٦	يعتمد المدير بتنظيم وتحديد المتغيرات التربوية لتوظيف الموارد المتاحة بدقة.	٤	١٠
عالية	٧٩,٢٪	١,١٧	٣,٩٦	يقسم المدير العمل بغرض توزيع المهام وفقاً للتخصص وقدرات العاملين.	٥	٨
عالية	٧٢,٦٪	١,١١	٣,٦٢	يستخدم المدير عملية الحوافز والمكافآت لتحقيق الرضا لدى العاملين معه.	٦	٧
متوسطة	٥٩,٦٪	١,٢٩	٢,٩٨	يساهم المدير في إدارة التغيير بما يتلاءم مع القوانين والأنظمة المتعلقة بالمدرسة.	٧	٥
متوسطة	٥٨٪	١,٢٧	٢,٩٠	يعمل المدير على تنظيم الأعمال داخل المدرسة.	٨	٣
متوسطة	٥٨٪	١,٤٥	٢,٩٠	يقدم المدير مصلحة العمل على المصلحة الشخصية.	٩	٦
متوسطة	٥٣٪	١,٢١	٢,٦٥	يحرص المدير على تفعيل العمل الجماعي في المدرسة.	١٠	١
عالية	٧٠,٨٪	٧,٢٨	٣,٥٤	المجموع الكلي		

يبين الجدول رقم (١) ترتيب الفقرات لمجال التنظيم حسب المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة البحث. حيث توضح النتائج أن فقرة واحدة مثلت الدرجة العالية جداً. وخمس فقرات جاءت تمثل الدرجة العالية. بينما مثلت الدرجة المتوسطة أربع فقرات. وقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (٢,٦٥-٤,٢٧) بنسبة مئوية تراوحت ما بين (٥٣٪-٨٥,٤٪). كما أشارت النتائج إلى أن المتوسط الحسابي الكلي لهذا المجال بلغ (٣,٥٤) بنسبة مئوية بلغت

(٨،٧٠٪) وهو يمثل الدرجة العالية. وتعزى تلك النتيجة إلى أن أفراد عينة البحث يرون بان مدير المدرسة يمارس عملية التنظيم وفقا لتغيرات العمل بصورة متباينة حيث انه يركز على بعض الجوانب ويتهاون ببعضها الآخر. وقد يكون ذلك باعتبار أن التفويض وخلق جو التفاهم يؤدي إلى سير العمل وفق تنظيم تعاوني بين أفراد المؤسسة. وهذا يتفق مع معطيات الأدب والنظريات الإدارية التي تدعو إلى تفويض الصلاحيات وإيجاد الجو والمناخ التنظيمي المناسب للعمل. والجداول رقم (٧) يوضح مجال التوجيه والرقابة.

الجدول رقم (٧)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لاستجابات
أفراد عينة البحث وفقاً لفقرات مجال التوجيه والرقابة

درجة الممارسة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نص الفقرات	ترتيب	ترتيب
عالية جداً	٨٥,٤٪	٠,٩٩	٤,٢٧	يعمل المدير على معالجة الأخطاء باستخدام الإرشادات المناسبة.	١	١١
عالية جداً	٨٤,٦٪	٠,٩٩	٤,٢٣	يعتمد المدير على أسلوب الإشراف الموجه بفرض زيادة فعالية إنتاجية العاملين	٢	٩
عالية	٨٢٪	٠,٩٩	٤,١٠	يتبع المدير أساليب إشرافية حديثة ومتنوعة (أسلوب حل المشكلات، والزيارات الميدانية... إلخ).	٣	١٠
عالية	٨١,٦٪	١,٢٨	٤,٠٨	يستخدم المدير أسلوب تكامل الأدوار بين العاملين في المدرسة.	٤	٧
عالية	٧٧,٢٪	١,٢٨	٣,٨٦	يوضح المدير خطة العمل التربوية لكافة العاملين معه.	٥	٥
عالية	٧٥٪	١,٢٦	٣,٧٥	يوجه المدير العاملين معه نحو تحقيق الخطط التربوية وفقاً لمعطيات التغيير.	٦	١
عالية	٧٤,٨٪	١,٠٣	٣,٧٤	يبرز المدير دور المتميزين بتقديم الدعم والتشجيع اللازم لهم.	٧	٨
عالية	٦٩,٢٪	١,٤٤	٣,٤٦	يتابع المدير المشكلات الناجمة عن تنفيذ خطط التغيير التربوي.	٨	٢
متوسطة	٦٢,٢٪	١,٥٠	٣,١١	يهتم المدير بإعداد التقارير للمشكلات الناجمة عن سير العمل في المدرسة.	٩	٣
متوسطة	٦١,٨٪	١,٣٠	٣,٠٩	يعمل المدير على مساعدة العاملين معه أثناء تأدية مهامهم.	١٠	٦
متوسطة	٦١,٤٪	١,٥٢	٣,٠٧	يضع المدير نظماً فعالة للتدقيق على الأعمال التي يقوم بها العاملون.	١١	٤
عالية	٧٤٪	٦,٩٩	٣,٧٠	المجموع الكلي		

يبين الجدول رقم (٧) ترتيب الفقرات لمجال التوجيه والرقابة حسب المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة البحث. حيث توضح النتائج أن فقرتين مثلتا الدرجة العالية جداً. وست فقرات جاءت تمثل الدرجة العالية، بينما مثلت الدرجة المتوسطة ثلاثة فقرات، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (٣,٠٧-٤,٢٧) بنسبة مئوية تراوحت ما بين (٦١,٤) - (٨٥,٤)٪. كما أشارت النتائج إلى أن المتوسط الحسابي الكلي لهذا المجال بلغ (٣,٧٠) بنسبة

مئوية بلغت (74٪) وهو يمثل الدرجة العالية. وتعزى تلك النتيجة إلى أن أفراد عينة البحث يرون بان مدير المدرسة يمارس عملية التوجيه والرقابة بصورة مناسبة باتباعه الأساليب الإشرافية والإرشادية المتنوعة في تعامله مع العاملين وفقاً لمعطيات التغيير في العمل ومساراته. وقد يكون ذلك من عوامل نجاح المدير في اتباعه الخطة المناسبة لتحقيق أهداف ومهام العمل الإداري في المدرسة. والمجدول رقم (8) يوضح مجال اتخاذ القرارات.

الجدول رقم (8)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لاستجابات
أفراد عينة البحث وفقاً لفقرات مجال اتخاذ القرارات

درجة الممارسة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نص الفقرات	ترتيب الفقرات	ترتيب الدرجات
عالية جدا	85٪	0,95	4,25	يستخدم المدير قراراته بما يناسب ويضمن جودة سير العمل.	1	8
عالية	83,6٪	0,92	4,18	يعمل المدير على اختيار المعلومات وتقويمها التي يحصل عليها للتأكد من مدى صحتها.	2	7
عالية	82,6٪	0,97	4,12	يعمل المدير على مشاركة العاملين معه في عمليات صناعة القرار واتخاذها.	3	2
عالية	78,6٪	0,90	3,92	يحرص المدير على تفعيل القرارات المتعلقة بالبناء التنظيمي في المدرسة التي يعمل بها.	4	9
عالية	78,4٪	1,02	3,92	يتخذ المدير قراراته وفقاً لمعطيات الموقف الإداري.	5	1
عالية	78,4٪	1,28	3,92	يراعي المدير الدقة في اختيار الوقت المناسب لعملية اتخاذ القرار.	6	4
عالية	77,6٪	1,04	3,88	يعمل المدير على دراسة البدائل المتاحة للقرارات وفقاً للتغيير المطلوب.	7	3
عالية	76,6٪	1,06	3,82	يحرص المدير على اتخاذ القرارات التربوية بعناية ووضوح.	8	5
عالية	76,4٪	0,94	3,82	يقوم المدير بجمع المعلومات والحقائق المتعلقة بالقرار بشكل كمي ونوعي.	9	6
عالية	79,8٪	6,67	3,99	المجموع الكلي		

يبين الجدول رقم (8) ترتيب الفقرات لمجال اتخاذ القرارات حسب المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة البحث. حيث توضح النتائج أن فقرة واحدة مثلت الدرجة العالية جداً. وثمان فقرات جاءت تمثل الدرجة العالية. وقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3,82-4,25) بنسبة مئوية تراوحت ما بين (76,4٪ - 85٪). كما أشارت النتائج إلى أن المتوسط الحسابي الكلي لهذا المجال بلغ (3,99) بنسبة مئوية بلغت (79,8٪) وهو يمثل الدرجة العالية. وتعزى تلك النتيجة إلى أن أفراد عينة البحث يرون بان مدير المدرسة يمارس عملية اتخاذ القرار بدرجة عالية. حيث يشير الأدب النظري إلى أن جوهر الإدارة هو اتخاذ القرار. وبناء على ذلك فان مديري المدارس حريصون على اتخاذ القرارات التي تتماشى مع سياسة العمل التربوي

في المنطقة ومتغيراتها المختلفة، والتأكيد على جمع المعلومات السليمة من خلال مشاركة العاملين في المدرسة وذلك ما ينعكس على سلامة ودقة القرارات التي يتم اتخاذها. لذلك جاءت استجابات أفراد عينة البحث تشير جميعها إلى الدرجة العالية. والجدول رقم (٩) يوضح مجال التقييم.

الجدول رقم (٩)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لاستجابات
أفراد عينة البحث وفقا لفقرات مجال التقييم

درجة الممارسة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نص الفقرات	الترتيب	الترتيب
عالية	٨١,٦%	٠,٩٨	٤,٠٨	يزود المدير العاملين معه بمستوى إنجازاتهم الوظيفية في ضوء أهداف التغيير.	١	٧
عالية	٨١,٢%	١,٠١	٤,٠٦	يعتمد المدير على معايير موضوعية في تقييم إنجازات العاملين معه.	٢	٣
عالية	٨٠,٤%	١,٠٢	٤,٠٢	يشجع المدير العاملين معه على مراجعة أساليب أدائهم الوظيفي في ضوء التغييرات المطلوبة.	٣	٢
عالية	٨٠,٤%	١,٠١	٤,٠٢	يحقق المدير الثقة لدى العاملين معه من خلال المعايير المعتمدة في التقييم.	٤	٤
عالية	٨٠,٤%	١,٠٥	٤,٠٢	يقوم المدير الخطط التربوية المرسومة في ضوء تحقيقها لأهداف التغيير المطلوبة.	٥	٥
عالية	٧٩,٤%	٠,٩٦	٣,٩٧	يركز المدير على الأداء الكيفي والكمي في ضوء معايير الجودة الشاملة.	٦	١
عالية	٧٧,٢%	١,١١	٣,٨٦	يحرص المدير على تقدير العاملين معه في ضوء تقييمه لإنجازاتهم.	٧	٦
عالية	٨٠%	٤,١٩	٤,٠٠	المجموع الكلي		

يبين الجدول رقم (٩) ترتيب الفقرات لمجال التقييم حسب المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة البحث. حيث توضح النتائج أن جميع الفقرات جاءت تمثل الدرجة العالية. وقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (٣,٨٦-٤,٠٨) بنسبة مئوية تراوحت ما بين (٧٧,٢% - ٨١,٦%). كما أشارت النتائج إلى أن المتوسط الحسابي الكلي لهذا المجال بلغ (٤,٠٠) بنسبة مئوية بلغت (٨٠%) وهو يمثل الدرجة العالية. وتعزى تلك النتيجة إلى أن أفراد عينة البحث يرون بان مدير المدرسة يمارس عملية التقييم بدرجة عالية. وقد تعود تلك النتيجة إلى أهمية عملية التقييم التي يصحبها عملية التعديل والتغيير اللازم لمجريات العمل في المدرسة. ولجميع الخطط والبرامج التي يتم تنفيذها في المدرسة. كما يشمل ذلك توجه العاملين بعد تقييمهم لأعمالهم الموكلة إليهم. لذلك جاءت جميع استجابات أفراد عينة البحث نحو هذا المجال تمثل الدرجة العالية.

ولعرفة ترتيب المجالات حسب استجابات أفراد عينة البحث فقد تم إيجاد المتوسطات

الحسابية والنسب المئوية الكلية لكل مجال، كما هو موضح في الجدول رقم (١٠).

الجدول رقم (١٠)
المتوسطات الحسابية بدلالة سلم الإجابة والدرجة الخام عليها والنسب المئوية
لاستجابات أفراد عينة البحث على مجالات إدارة التغيير

ترتيب المجالات	المجالات	المتوسط بدلالة سلم الدرجة	عدد الفقرات	المتوسط بدلالة سلم الإجابة	النسبة المئوية
١	التقويم	٢٨,٠٥	٧	٤,٠٠	٪٨٠
٢	اتخاذ القرارات	٢٥,٩٢	٩	٣,٩٩	٪٧٩,٨
٣	التخطيط.	٤٧,٧٤	١٢	٣,٩٧	٪٧٩,٤
٤	التوجيه والرقابة.	٤٠,٨٠	١١	٣,٧٠	٪٧٤
٥	التنظيم	٢٥,٤٦	١٠	٣,٥٤	٪٧٠,٨
	المجموع	١٨٧,٩٩	٤٩	٣,٨٣	٪٧٦,٦

يبين الجدول رقم (١٠) ترتيب مجالات إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة حائل ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة البحث، حيث تشير النتائج إلى أن التقويم جاء في الترتيب الأول، يليه مجال اتخاذ القرارات، ثم مجال التخطيط، بينما جاء مجال التوجيه والرقابة في الترتيب الرابع، أما مجال التنظيم جاء في الترتيب الأخير. وقد تعزى تلك النتيجة إلى أن المديرين يمارسون عملية التقويم في أولى العمليات من وجهة نظر أفراد عينة البحث باعتبار أنها تميل إلى معرفة مدى تنفيذ المهام والأعمال في المدرسة سواء ارتبطت بالمدرسة قوانين التعليم ونظمه أم ارتبطت بالأشخاص من حيث تأديتهم لمهامهم الوظيفية، كما أنه عملية من العمليات التي تقود إلى التغذية الراجعة التي تقود المدرسة إلى إعادة التكيف مع المتغيرات التي تتطلب إعادة النظر ببعض الجوانب. ومن الأهمية أيضاً أن ينظر المدير إلى اتخاذ القرارات التي تصب في نجاح الإدارة ومسارات عملها. وان لعملية التخطيط مسارا مهما أيضا في تحقيق المدرسة لأهدافها وغاياتها باعتبارها أولى العمليات الإدارية ووظائفها فغياب التخطيط يعني غياب الأهداف والتجديدات بصورة خاصة وغياب الإدارة بصورة عامة. أما التنظيم والتوجيه والرقابة فهي من العمليات التي قد ترتبط بجهات عليا وبالذات بالمشرفين التربويين الذين يقودون المسيرة إلى التحسين من حيث تنظيم الوقت وإعطاء الصورة لمسارات العمل من خلال الرقابة والتوجيه نحو الأهداف المتجددة في التربية لذلك جاء هذان المجالان في المرتبة الأخيرة من بين المجالات المحددة في البحث. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراستي (المومني ٢٠٠٤، ويوسف ٢٠٠١) من حيث الدرجة العالية في ممارسة مجالات التغيير.

ثانياً: نتائج ومناقشة السؤال الثاني

نص السؤال الثاني على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين وجهات نظر أفراد عينة البحث حول دور مدير المدرسة في إدارة التغيير في المدارس الثانوية في منطقة حائل، وفقاً لتغيير المركز الوظيفي؟ وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم حساب المتوسطات الحسابية واستخدام تحليل التباين الأحادي (one way Anova) لاستجابات أفراد عينة البحث حول مجالات إدارة التغيير وفقاً لتغيير المركز الوظيفي، والجدول رقم (11) يوضح ذلك.

الجدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية ونتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة البحث لمجالات إدارة التغيير، وفقاً لتغيير المركز الوظيفي

الرقم	المجالات	المتوسطات الحسابية				قيمة (ف)	مستوى الدلالة
		مشرف (٨٣)	وكيل (٧١)	مرشد (٥١)	معلم (٨٣١)		
١	التخطيط	٤٧,٥٩	٤٧,٦٩	٤٦,٠٣	٤٧,٨٧	٠,٦٩	٠,٥٥
٢	التنظيم	٣٧,٠٤	٣٤,٩٠	٣٢,٦٤	٣٥,٥٢	٤,٠٥	٠,٠٠
٣	التوجيه والرقابة	٤١,٢٢	٣٨,٨٣	٣٩,٩٤	٤٠,٩٧	٢,٤٦	٠,٠٦
٤	اتخاذ القرارات	٣٦,٢٥	٣٤,٠١	٣٥,٤٥	٣٦,٠٨	٢,٢٥	٠,٠٨
٥	التقييم	٢٨,٦٧	٢٨,٠٩	٢٧,٣١	٢٨,٠٣	١,١٣	٠,٣٣
	المجالات مجتمعة	١٩٠,٨٩	١٨٣,٥٣	١٨١,٣٩	١٨٨,٤٩	٢,٢١	٠,٠٨

يبين الجدول رقم (11) المتوسطات الحسابية ونتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة البحث تبعاً لتغيير المركز الوظيفي لمجالات إدارة التغيير، حيث تشير النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) وذلك في جميع المجالات وعلى مستوى المجالات مجتمعة، باستثناء مجال التنظيم.

وتعزى تلك النتيجة إلى أن أفراد عينة البحث يتفقون على أن مديري المدارس يمارسون تلك المجالات وسبل التغيير فيها وذلك نتيجة أن تلك المجالات تعتبر من مهام المدير ومن الواجب عليه أن يمارها لتحقيق غايات وأهداف المدرسة وتوجيه جهود العاملين نحو متطلبات التغيير اللازمة. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة المومني ٢٠٠٤ التي أشارت إلى عدم وجود اختلاف بين تقديرات أفراد عينة البحث.

بينما يختلف أفراد عينة البحث بخصوص مجال التنظيم حيث المقارنة بين المتوسطات الحسابية ولتحديد اتجاه الفروق بين فئات التغيير فقد تم استخدام اختبار شيفيه "Scheefe" للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتغيير المركز الوظيفي وفقاً لمجال التنظيم.

والجدول رقم (١٢) يبين ذلك.

الجدول رقم (١٢)

نتائج اختبار شيفيه (Scheefe) للمقارنات البعدية لتحديد الفروق بين أفراد عينة البحث وفقاً لتغير المركز الوظيفي في مجال التنظيم

المتوسطات	فئات المركز الوظيفي	مشرف	وكيل	مرشد	معلم
٢٧,٠٤٨٢	مشرف	-	٢,١٤٦٨	٤,٤٠١١ ❖	١,٥١٨٧
٣٤,٩٠١٤	وكيل	-	-	٢,٢٥٤٣	٠,٦٢٨١-
٣٢,٦٤٧١	مرشد	-	-	-	٢,٨٨٢-
٣٥,٥٢٩٥	معلم	-	-	-	-

يبين الجدول رقم (١٢) نتائج اختبار " شيفيه " للمقارنات البعدية وذلك لتحديد اتجاهات الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث تبعاً لتغير المركز الوظيفي وفقاً لمجال التنظيم. حيث تشير النتائج إلى وجود فروق بين استجابات المشرفين وبين المرشدين وذلك لصالح المشرفين. حيث المقارنة بين المتوسطات الحسابية، وقد تعود تلك النتيجة إلى أن المشرفين لهم معرفة أكبر من المرشدين في عملية التنظيم والترتيب اللازم لعمليات التغيير. كما تعزى تلك النتيجة أيضاً إلى أن المشرفين التربويين من خلال زيارتهم الميدانية للمدارس ومتابعتهم لسير العملية التعليمية والإطلاع على إجازات مديري المدارس وتنفيذهم للخطط ومتابعة المستجدات التربوية التي تنبثق عن سياسة التعليم في المنطقة، كانت استجاباتهم وتقديراتهم لدور مدير المدرسة في إدارة التغيير بدرجة تختلف عن تقديرات مرشدي الطلاب في المدرسة.

كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق بين فئات متغير المركز الوظيفي الأخرى مما يدل على اتفاق تلك الفئات نحو ممارسة مدير المدرسة لمجال وعملية التنظيم. حيث أن المشرفين ووكلاء المدارس والمعلمين يعملون دائماً بالقرب من مدير المدرسة وهم يتوافقون في الرأي حول إجازاته وتنفيذه لمهامه الإدارية أكثر من المرشدين التربويين الذين قد يكون عملهم يرتبط بشكل كبير مع الطلاب ومشكلاتهم ومحاولة توجيههم وتعديل سلوكهم دون الإطلاع عن كثب على مهام الإدارة ومنجزاتها وخطط التغيير لديها.

ثالثاً: نتائج ومناقشة السؤال الثالث

نص السؤال الثالث على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين وجهات نظر أفراد عينة البحث حول دور مدير المدرسة في إدارة التغيير في المدارس

الثانوية في منطقة حائل، وفقا لتغير المؤهل العلمي؟
وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم حساب المتوسطات الحسابية واستخدام تحليل التباين الأحادي (one way Anova) لاستجابات أفراد عينة البحث حول مجالات إدارة التغيير وفقا لتغير المؤهل العلمي، والجداول رقم (١٣) يوضح ذلك.

المجدول رقم (١٣)
المتوسطات الحسابية ونتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد
عينة البحث لمجالات إدارة التغيير، وفقا لتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	المتوسطات الحسابية			المجالات	ترتيب
		أعلى من بكالوريوس (٢٣٦)	بكالوريوس (٦٥٤)	دبلوم (١٤٦)		
٠,٢٥٢	١,٢٨٠	٤٨,٥٦	٤٧,٤٤	٤٧,٧٨	التخطيط	١
٠,٥٠٤	٠,٦٨٥	٣٥,٧٢	٣٥,٢٦	٣٥,٩٣	التنظيم	٢
٠,٢٤٧	١,٤٠٠	٤١,٣٨	٤٠,٥٣	٤١,٠٦	التوجيه والرقابة	٣
٠,٥٣٢	٠,٦٣٢	٣٦,٠٨	٣٥,٧٥	٣٦,٣٩	اتخاذ القرارات	٤
٠,٩٨٦	٠,٠١٤	٢٨,٠٩	٢٨,٠٥	٢٨,٠٣	التقويم	٥
٠,٣١١	١,١٦٩	١٨٩,٨٥	١٨٧,٠٥	١٨٩,٢٠	المجالات مجتمعة	

يبين الجدول رقم (١٣) المتوسطات الحسابية ونتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة البحث تبعا لتغير المؤهل العلمي لمجالات إدارة التغيير، حيث تشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) وذلك في جميع المجالات وعلى مستوى المجالات مجتمعة.

وتعزى تلك النتيجة إلى أن أفراد عينة البحث على اختلاف مؤهلاتهم العلمية يرون بان مديري المدارس يمارسون تلك المجالات بصورة متساوية دون فروق بينها وذلك بالمقارنة بين المتوسطات الحسابية حيث أنها متقاربة وليس بينها تباين. وقد تعود تلك النتيجة إلى أن جميع أفراد عينة الدراسة يعملون وفق بيئة واحدة وفي ظل نظام يخضع لقوانين وأنظمة واحدة، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة المومني ٢٠٠٤ التي أشارت إلى عدم وجود اختلاف بين تقديرات أفراد عينة البحث.

رابعاً: نتائج ومناقشة السؤال الرابع

نص السؤال الرابع على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين وجهات نظر أفراد عينة البحث حول دور مدير المدرسة في إدارة التغيير في المدارس الثانوية

في منطقة حائل، وفقا لمتغير الخبرة العملية؟

وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم حساب المتوسطات الحسابية واستخدام تحليل التباين الأحادي (one way Anova) لاستجابات أفراد عينة البحث حول مجالات إدارة التغيير وفقا لمتغير سنوات الخبرة، والجدول رقم (١٤) يوضح ذلك.

الجدول رقم (١٤)
المتوسطات الحسابية ونتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة
البحث لمجالات إدارة التغيير، وفقا لمتغير سنوات الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	المتوسطات الحسابية			المجالات	ترتيب
		أكثر من ١٠ سنوات (٥٣٢)	من ٥-١٠ سنوات (٤٥٩)	أقل من ٥ سنوات (٤٥)		
٠,٥٦٣	٠,٥٧٥	٤٨,٠٢	٤٧,٤٢	٤٧,٦٦	التخطيط	١
٠,٢٦٩	١,٢١٦	٣٥,٧٥	٣٥,٢٦	٣٤,١٥	التنظيم	٢
٠,٢٢٩	١,١١٣	٤١,١١	٤٠,٤٧	٤٠,٤٤	التوجيه والرقابة	٣
٠,٧١٤	٠,٣٢٧	٣٦,٠٧	٣٥,٧٩	٣٥,٤٤	اتخاذ القرارات	٤
٠,٧٧٠	٠,٢٦٢	٢٨,١١	٢٨,٠٢	٢٧,٦٦	التقويم	٥
٠,٣٥٥	١,٠٣٦	١٨٩,٠٩	١٨٦,٩٨	١٨٥,٣٧	المجالات مجتمعة	

يبين الجدول رقم (١٤) المتوسطات الحسابية ونتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة البحث تبعا لمتغير سنوات الخبرة لمجالات إدارة التغيير، حيث تشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) وذلك في جميع مجالات إدارة التغيير وعلى مستوى المجالات مجتمعة.

وتعزى تلك النتيجة إلى أن أفراد عينة البحث على اختلاف خبراتهم العملية يرون بان مديري المدارس يمارسون تلك المجالات بصورة متساوية دون فروق بينها وذلك بالمقارنة بين المتوسطات الحسابية حيث أنها متقاربة وليس بينها تباين. وقد تعود تلك النتيجة أيضا إلى أن أفراد عينة البحث سواء كانت خبراتهم قليلة أم كبيرة فأنهم على قدر من تحديد ممارسات مدير المدرسة في تلك المجالات وفقا لما تتطلبه عمليات التغيير ومتطلباته، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة المومني ٢٠٠٤ التي أشارت إلى عدم وجود اختلاف بين تقديرات أفراد عينة البحث وفقا لمتغيراتها الديمغرافية.

ملخص نتائج البحث:

يمكن توضيح النتائج التي توصل إليها البحث بإيجاز من خلال النقاط التالية:

أولاً: تحليل البيانات الشخصية لعينة البحث

أن نسبة أفراد عينة البحث بلغت (73٪) من المجتمع الكلي. حيث كان عدد أفراد المجتمع (1421) فرداً، وكان عدد أفراد عينة البحث (1036) فرداً.

ثانياً: نتائج البحث، وفق أسئلتها

أشارت النتائج المتعلقة بالسؤال الأول إلى أن أكثر المجالات لإدارة التغيير استخداماً من قبل المديرين مجال التقويم ثم مجال اتخاذ القرارات ثم مجال التخطيط ثم مجال التوجيه والرقابة وأخيراً مجال التنظيم، حيث حصلت جميع المجالات على متوسط حسابي يشير إلى الدرجة العالية في الممارسة.

كما أشارت النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) بين أفراد عينة البحث وفق متغير المركز الوظيفي في جميع مجالات البحث والمجالات مجتمعة باستثناء مجال التنظيم حيث أشارت النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائية بين فئات متغير المركز الوظيفي بين المشرفين والمرشدين وكان اتجاه الفروق لصالح المشرفين. كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين فئات متغيري المؤهل العلمي والخبرة العملية.

توصيات البحث ومقترحاته

انطلاقاً من نتائج البحث يمكن تقديم أهم التوصيات والمقترحات الآتية: تنظيم وعقد الدورات التدريبية في مجال إدارة التغيير في المؤسسات التربوية، التي من شأنها رفع مستوى المديرين في عملية إدارة التغيير في المدارس والرقى بها نحو التجديد والتحديث وفقاً لمعطيات العصر الحديث.

كما يقترح بناء برامج تدريبية معتمدة ومقننة في إدارات التعليم لتدريب المديرين على كيفية إدارة التغيير في المؤسسات التربوية "المدارس" في المملكة العربية السعودية، وإجراء دراسة مماثلة تنطبق على مديري المدارس في إدارات التعليم في المملكة لتعميم النتائج.

المراجع

حسن، ماهر محمد صالح (2004). القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم. عمان: دار الكندي.

- حسين، سلامة عبد العظيم (٢٠٠٦). الإدارة المدرسية والصفية المتميزة الطريق إلى المدرسة الفعالة، (ط١). عمان: دار الفكر.
- حمود، خضير كاظم (٢٠٠٢). السلوك التنظيمي، (ط١). عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- الحضري، محسن (١٩٩٣). إدارة التغيير. القاهرة: الدار الفنية للنشر والتوزيع.
- السنبل، عبدالعزيز عبدالله (١٩٩٨). نظام التعليم في المملكة العربية السعودية، (ط١). دار الخريجين للنشر والتوزيع. الرياض.
- الطويل، هاني عبدا لرحمن (١٩٩٨). الإدارة التربوية والسلوك المنظمي سلوك الأفراد والجماعات في النظم، (ط١). عمان: دار وائل للنشر.
- عبوي، زيد منير (٢٠٠٦). إدارة التغيير والتطوير، (ط١). عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- العرن، رعد حسن (٢٠٠٢). صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرين، (ط١). دار الرضا للنشر والتوزيع، دمشق.
- العساف، صالح بن حمد (١٩٩٥). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، (ط١). مكتبة العبيكان، الرياض.
- العطيات، محمد (٢٠٠٦). إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، عمان: دار الحامد.
- العميان، محمود سليمان (٢٠٠٥). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، (ط٣). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، عمان/ الأردن.
- القريوتي، محمد (٢٠٠٠). السلوك التنظيمي، (ط٢). عمان: المكتبة الوطنية.
- القريوتي، محمد قاسم (٢٠٠٣). السلوك التنظيمي، (ط٤). عمان: دار الشروق.
- الفسوس، ابتسام ميري (٢٠٠٤). خصائص التغيير التربوي في مجالي الإدارة والإشراف التربوي في الأردن في الفترة ما بين (١٩٨٧-٢٠٠٢) ومدى إدراك القيادات التربوية لها/بناء نموذج للتطوير. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- المومني، فايبة محمد (٢٠٠٤). العلاقة بين التوجهات نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات نحو إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر المديرين والعلمين فيها، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- الهوسي، دآي (٢٠٠٢). كيف تتفاعل مع التغييرات المؤسسية. سلسلة "نحو النجاح". ترجمة دار الفاروق، القاهرة: دار الفاروق للطباعة والنشر والتوزيع.
- يوسف، درويش عبد الرحمن (٢٠٠١). العوامل المؤثرة في اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي. دراسة ميدانية مطبقة على المؤسسات العاملة بدولة الإمارات العربية المتحدة. مجلة جامعة الملك سعود، ١٣(١)، ٢٤٧-٢٣٥.

- Carney, M. (2000). The Development of a Manage Change: Reflection on a Critical Indicates in a Focus Group Setting: An Innovative Approach. *Journal of Nursing Management*, 8, 265-272.
- Carter, N. (2001). *Basic Context for Organizational Change*. Retrieved from [http// www.ChangeManagement.com/articles](http://www.ChangeManagement.com/articles), on 1st July, 2002.
- David, B. & Andrzej H. (2001). *Organizational Behavior: An introductory Text*. 4thed. Hertfordshire: hall.
- Elliott, C. (1992). Leadership and Change in Schools. *Educational Research*, 2(1), 46-55.
- Fred, N. (2000). *Change Management*. Retrieved from [http// www. home_at-t.net/Nickols/Change.html](http://www.home_at-t.net/Nickols/Change.html), on 18th February, 2004.
- Jerom, S. (1997). *Quality in Education An Implementation Handbook*. Delray Beach. 1st ed. Lucia Press. USA.
- Mento, A. Joes, R. & Dirndorfer, W (2002). A Change Management Process: Grounded in Both Theory and Practice. *Journal of Change Management*, 3(1), 45-59.
- Rosbeth, M. (1999). *The Enduring Skills of Change for Leaders*. Retrieved from [http//www.Change-management.com/articles](http://www.Change-management.com/articles), on 3rd August, 2001.
- Sergiovanni, T. J. (1987). *The principal ship: A Reflective Practice Perspective*. Allyn & Bacon: Boston.
- Stocks, J. (1996). *Effective Leadership in Education*. Information Technology Service Agency. Human Resources: UK.
- Wassertein, W. & M. Klein (2000). Principals Cognitive Strategies for Change of Perspective in School Innovation. *School Leadership Management*, 1363-2434, 20.