



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

## العدد العاشر / الجزء الثالث كانون الأول 2021

درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية لمهارة إدارة التغيير في تربية محافظة الطفيلة من

وجهة نظر المعلمين.

بلال حمود سالم العوران.

**The degree of basic school principals' practice of change  
management skill in the education of Tafila Governorate from the  
teachers' point of view.**

**Bilal Hammoud Salem Al Oran**

الملخص.

يهدف البحث الحالي للتعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية لمهارة إدارة التغيير في تربية محافظة الطفيلة من وجهة نظر المعلمين. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، حيث تم تصميم استبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة البحث من (75) معلم ومعلمة في مدارس محافظة الطفيلة، وتم اختيارهم بالطريقة المتيسرة. وقد أشارت النتائج الى مستوى (مرتفع) لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية لمهارة إدارة التغيير في تربية محافظة الطفيلة من وجهة نظر المعلمين، وجاء المجال (الضرورة للتغيير) بالمرتبة الأولى بدرجة مرتفعة، يليه المجال (تكوين فرق عمل لقيادة التغيير) بالمرتبة الثانية بدرجة مرتفعة، يليه المجال (وضع رؤية استراتيجية للتغيير) بالمرتبة الثالثة بدرجة مرتفعة، يليه المجال (نشر رؤية التغيير وإيصالها)



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

بالمرتبة الرابعة بدرجة مرتفعة، يليه المجال (ترسيخ وتثبيت التغيير في ثقافة المدرسة) بالمرتبة الخامسة بدرجة مرتفعة. وكذلك أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر متغيري الجنس وسنوات الخبرة في درجة ممارسة مديري المرحلة الأساسية لمهارة إدارة التغيير في تربية محافظة الطفيلة من وجهة نظر المعلمين.

**الكلمات المفتاحية: المدارس الأساسية، مهارة إدارة التغيير، المعلمين.**

**Abstract.**

The current research aims to identify the degree of basic school principals' practice of change management skill in the education of Tafila Governorate from the teachers' point of view. The researcher used the descriptive approach, where a questionnaire was designed as a tool for data collection, and the research sample consisted of (75) male and female teachers in the schools of Tafila Governorate, and they were selected in the available way. The results indicated a (high) level of the degree to which primary school principals practice the skill of change management in the education of Tafila Governorate from the teachers' point of view. Followed by the field (developing a strategic vision for change) in the third rank with a high degree, followed by the field (publishing and communicating the vision of change) at the fourth rank with a high degree, followed by the field (consolidation and stabilization of change in school culture) in the fifth rank with a high degree. The results also indicated that there were no statistically significant differences ( $\alpha = 0.05$ ) due to the effect of the variables of gender and years of experience in the degree of basic school principals' practice of change management skill in the education of Tafila governorate from the teachers' point of view.

**Keywords: basic schools, change management skill, teachers**



### مقدمة:

تشهد الإدارة التربوية الكثير من التحديات والتطورات المتزايدة كثورة المعلومات والاتصالات والتوسع في استخدام التقنيات الحديثة، وأصبح التغيير أمر حتمي، ومبدأً طبيعياً، وضرورة ملحة في جميع جوانب حياة الإنسان، حيث أزدادت الحاجة إليه باعتباره الوسيلة الوحيدة لتطور الأفراد والمجتمعات وتقدمها في عالم أصبح التغيير السريع أبرز سماته؛ لذا يجب دراسة النهج التربوي للمجتمع بشكل دائم والتأكد من ملاءمته للنمو والتطور السريع والتغيرات التي تحدث في بيئة المجتمع، وضرورة الاهتمام والتكيف مع التغيرات الحديثة التي تؤدي إلى الإبداع والابتكار والنهوض بأعمالية التربية.

وقد اتسعت مجالات الإدارة المدرسية في الوقت الحالي، فلم تعد مجرد عملية إدارية روتينية تهدف إلى تسيير شؤون المدرسة سيراً روتينياً وفق قواعد وتعليمات معينة، بل أصبحت تعنى بالنواحي الفنية وبكل ما يتصل بالطلبة والمعلمين والمدير، وبالمناهج وطرق التدريس والنشاط المدرسي والإشراف الفني وتنظيم العلاقات بين المدرسة والمجتمع المحلي وغير ذلك من النواحي التي تتصل بالعملية التربوية بطريقة مباشرة أو غير مباشرة (عطوي، 2014).

وقد أكدت أبرز الاتجاهات الإدارية الحديثة في العقد الماضي، على أهمية قيادة التغيير باعتبارها النمط القيادي الضروري للانتقال بالمؤسسات التعليمية إلى مجتمع القرن الواحد والعشرون،



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

والتعايش الفاعل فيه، والاستجابة بشكل أفضل لمتطلباته، وتحدياته، وتقنياته ( Leithwood, 1994). ويحتاج مجهود التغيير الناجح إلى قيادة فعالة، تقوم بشرح طبيعة التغيير المنشود، وتشعر الآخرين بأهميته، وتخلق لديهم الدوافع لإحداثه (الشمري، 2007).

وتقع على عاتق المنظمات التربوية ضغوط كبيرة، باعتبارها المسؤولة عن تطوير وتحديث العمليات التربوية، وتعتبر العملية التربوية الركيزة الأساسية التي يعول عليها للقيام بتلك المهمة، حيث أنه يصعب على تلك المنظمات وقياداتها القيام بتلك المهمة لوقوفهم أمام تحدي كبير لمواكبة ما يحدث لقيادة عملية إدارة التغيير (الوسمي، 2006).

وتظهر أهمية امتلاك مديري المدارس لمهارة إدارة التغيير وتطبيقها، لما فيها من حلول للمشكلات التي تواجه المؤسسة التعليمية، وتنمية الإبداع والإنتاج، والقضاء على السلبية واللامبالاة، وتعزيز روح الابتكار لدى العاملين، وذلك من خلال الارتكاز على عمليات الإصلاح والتجديد والتطوير الشامل الذي يقوم على تطبيق أساليب جديدة، من شأنها الإسهام في التكيف والتوافق مع المتغيرات للوصول إلى درجة عالية من القوة والأداء (عرفة، 2011).

كما تظهر كيفية التعامل مع التغيير في ضوء الحاجة إلى نمط قيادي يعزز الحماس، والدافعية، والالتزام لدى العاملين في المؤسسة التعليمية، من خلال قيادة الجهد المخطط والمنظم؛ للوصول إلى تحقيق أهداف عن طريق التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والمادية والتقنية المتاحة في





المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

المؤسسة التعليمية، مع ضرورة التأكيد على صنع القرار التشاركي، والعمل داخل المدرسة كفريق واحد حيث يتم استشمار إمكانات جميع الأفراد، وحل المشكلات بشكل تعاوني (البناء، 2013).  
ومن خلال عمل الباحث كمدير في مدارس مديرية محافظة الطفيلة كمدير لمدرسة حكومية، لقد لاحظ روتيناً إدارياً، وتمسك بعض المديرين بالتعليمات والقوانين والتشريعات الإدارية، مما أعاق الكثير من فرص التغيير والتطوير والتحسين.

**مشكلة الدراسة :**

في ضوء ماتم عرضه في مقدمة الدراسة تتحدد مشكلة الدراسة في الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية لمهارة إدارة التغيير في تربية محافظة الطفيلة من وجهة نظر المعلمين، من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

**السؤال الأول:** ما درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية لمهارة إدارة التغيير في تربية محافظة الطفيلة من وجهة نظر المعلمين؟

**السؤال الثاني:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية لمهارة إدارة التغيير في تربية محافظة الطفيلة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، وسنوات الخبرة)؟



### أهداف الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية لمهارة إدارة التغيير في تربية محافظة الطفيلة من وجهة نظر المعلمين.
- الكشف عن الفروق بين درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية لمهارة إدارة التغيير في تربية محافظة الطفيلة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الدراسة.

### أهمية الدراسة

تكتسب الدراسة الحالية أهمية نظرية وأخرى تطبيقية تتمثل بالآتي:

### الأهمية النظرية :

- تسليط الضوء على واحد من أهم المداخل الإدارية الحديثة الذي يعول عليه كثيراً لتحقيق التنمية المرغوبة في سلوك، وأداء العاملين في المدارس.
- الإسهام في إثراء الإطار النظري، الذي يهتم بموضوع إدارة التغيير وأهميتها.

### الأهمية العملية:

- قلة الدراسات العربية في حدود علم الباحث التي تناولت قيادة التغيير في المدارس.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

- تمكن صانعي القرار في المؤسسات التعليمية الاستفادة من نتائج الدراسة باتخاذ

أفضل الطرق والخطوات لتطوير وتحسين دور مديري المدارس

**التعريفات الاصطلاحية والإجرائية :**

إدارة التغيير اصطلاحاً: هي مدخل إداري تنظيمي لنقل الأفراد والهيكل التنظيمية من الوضع

الحالي الراهن، إلى الوضع المستقبلي المرغوب فيه (العتوم، والكوفحي، 2018).

ويُعرفه الباحث إجرائياً: درجة ممارسة مديري مدارس الطفيلة لمهارة التغيير.

**حدود الدراسة :**

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية

لمهارة إدارة التغيير في تربية محافظة الطفيلة من وجهة نظر المعلمين.

- **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على عينة من المعلمين.

- **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة الحالية على مدارس مديريّة التربية والتعليم في محافظة

الطفيلة.

- **الحدود الزمانية:** اقتصرت الدراسة على الفصل الأول للعام الدراسي (2021/2022).



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

الأدب النظري والدراسات السابقة :

إدارة التغيير :

رأى ( الطيطي، 2011) أن إدارة التغيير هي: عملية يقوم بها القادة الإداريون من خلال خطة محكمة في فترة زمنية محددة، ويتم تنفيذها بدقة وتنسيق وتنظيم وضبط مدروس؛ لتحقيق الأهداف المنشودة للتغيير، من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والإمكانات المادية والفنية المتاحة للمنظمات على اختلاف أنواعها، وملاءمة أوضاع التنظيم، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبقا على غيره من المنظمات. ويعرف مشهور (2010: 78) إدارة التغيير بأنها: "العملية التي من خلالها تتبنى قيادة المنظمة مجموعة معينة من القيم والمعارف والتقنيات، مقابل التخلي عن قيم، ومعارف أو تقنيات أخرى. ويعرف الدليمي (2016: 29) إدارة التغيير بأنها: "تعبئة الجهود التي تحت الإدارة والمنظمة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب واستثمار مواردها بكفاءة بحيث يمكن تحقيق التكيف الإيجابي مع البيئة لضمان مصالح المنظمة، وإنجاز الأهداف بفعالية وجودة.

أهمية إدارة التغيير :

ظهرت أهمية إدارة التغيير في الحفاظ على الحيوية والأنشطة الفاعلة، والتغيرات الحديثة المتطورة داخل المؤسسة، من خلال تنمية الإبداع والانتاج، والقضاء على السلبية واللامبالاة، وتعزيز روح





المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

الابتكار لدى العاملين في المؤسسة التعليمية، فتقوم بتطبيق أساليب جديدة؛ لتحقيق التوافق مع المتغيرات والمستجدات، والوصول إلى أعلى درجة من القوة والأداء (عرفة، 2011).

وهناك العديد من العوامل التي تسهم في انجاح تطبيق المدير لإداة التغيير واستغلاله بشكل إيجابي واضح، ومن أهم هذه العوامل كما ذكرها (بريخ، 2012) هي:

- التركيز على القيم المؤسسية، وقيم العاملين الجوهرية.
- تحديد أهداف واضحة تؤدي إلى الاستعادة القصوى من التغيير.
- تبني أساليب تحفيز تخدم عملية التغيير.
- تعدد أساليب عملية التغيير.
- تقديم جوائز مادية ومعنوية تسهم في خلق التغيير نحو الأفضل.
- الالتزام والدعم التام من الإدارة العليا.

#### أهداف التغيير :

يعتبر التغيير عملية مقصودة تبنى على جهود واعية، وتقوم على أساس فجوة بين المرغوب والوضع الحالي للمؤسسة؛ لذا فإن أهداف التغيير تختلف من مؤسسة لأخرى، فحجم المؤسسة وطبيعتها، وفلسفتها الإدارية والاجتماعية تؤثر بشكل كبير في تحديد أهداف التغيير فيها، لذا لا



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

يمكن الاتفاق على أهداف محددة وثابتة، يتم إسقاطها على جميع عمليات التغيير على اختلاف

المؤسسات (الزعبيري، 2011).

وقد ذكر بروان وهارفي (Harvey, & Brown, 2001) أهدافاً للتغيير تتمثل بـ:

- التنافسية: بحيث تزداد الرغبة في التغيير كلما زادت المنافسة.
- الرغبة في البقاء، فالمنظمة التي لا تتغير ولا تستجيب لقوى التغير تفقد قدرتها على البقاء.
- تحسين الأداء، فالمنظمة التي تسعى إلى تحسين الأداء يتوجب عليها القيام ببعض التغييرات على طرائق العمل والأداء فيها.
- كما أشار (الحريري، 2011) إلى وجود مجموعة من الأهداف التي تسعى إدارة التغيير في المؤسسات التربوية إلى تحقيقها والتي تتمثل بـ:
- إحداث التغيير الإيجابي المحمل بالقيم العلمية والتربوية والإدارية والأخلاقية، للوصول إلى أعلى جودة لمخرجات التعليم، وفق ما جاء في التشريعات القانونية، وفي إطار أخلاقيات المهنة النابعة من قيم واعراف وتقاليد المجتمع المحيط.
- دفع الواقع واثراؤه بالجديد علمياً وفكرياً وتقنياً من خلال قنوات اتصال رسمية وغير رسمية من أعلام وصحافة وإذاعة وتلفاز.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

الدراسات السابقة :

يتناول هذا الجزء عرضاً للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة التي استطاعت الباحثة الوصول إليها، وقد تم استعراضها وفقاً لتسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث، وفيما يلي عرضاً لذلك.

دراسة تشوبونا (Tshubwana, 2006) وهدفت إلى التعرف على دور المدير في إدارة التغيير في المدارس الثانوية، واتبعت المنهج الوصفي، واستخدمت المقابلة أداة لجمع المعلومات، أما عينة الدراسة فتكونت من (25) فرداً من مديري المدارس ورئيسي الأقسام والمربين، (5) مدارس من ولاية (لايمبوبو بروفانيس) بجنوب أفريقيا، وتناولت الدراسة أهمية فهم عملية التغيير، وأوضحت أن أهم أسباب التغيير هو تغيير المجتمع المحيط، وكان من أهم نتائجها أن عمليات التغيير المنفذة غير واضحة للبعض، وأنه لا يتم اشراك جميع من يشملهم التغيير.

دراسة رزاق (Razzaq, 2012) والتي هدفت إلى دراسة التغيير في المؤسسة التعليمية في باكستان، ووضع نموذج من خلال تحليل وجهات نظر المديرين والمعلمين في عملية التغيير التربوي، ودراسة بعض النماذج العالمية لإدارة التغيير، واستخدام الباحث ثلاث أدوات لجمع البيانات هي: المقابلة للمديرين، واستبانة المعلمين الذين تمت مقابلة مديريهم، واستبانة أخرى للمعلمين عامة.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

اجرى الطنبور (2018) دراسة هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان للإبداع الإداري وعلاقتها بإدارة التغيير، ومقاومة المعلمين للتغيير، وتكونت عينة الدراسة من (271) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، ولجمع البيانات تم تطوير ثلاث استبانات؛ الأولى: لقياس درجة ممارسة الإبداع الإداري، والثانية: لقياس درجة إدارة التغيير، بينما الثالثة كانت لقياس مقاومة التغيير، وقد تم التحقق من صدق هذه الأدوات وثباتها. وأظهرت النتائج أن درجة الإبداع الإداري لدى المديرين وإدارتهم للتغيير كانت مرتفعة، بينما كانت درجة مقاومة المعلمين للتغيير من وجهة نظرهم متوسطة، كما بينت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة الإبداع الإداري، وإدارة التغيير، ومقاومة التغيير تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل الأكاديمي، والخبرة)، كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة إدارة التغيير تعزى لمتغير الجنس لصالح المعلمين.

دراسة الزعبي (2019) والتي هدفت إلى قياس درجة ممارسة مديري مدارس لواء قصبه اربد لممارسة إدارة التغيير وعلاقتها بالأداء الإداري، تم فيها الاعتماد على المنهج الوصفي، من خلال استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، كما تم اختيار عينة عشوائية بلغت (751) فرداً من معلمي ومعلمات المدارس في محافظة إربد مجتمع الدراسة، خلال العام الدراسي (2018-2017)، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية





المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

في محافظة إربد جاءت مرتفعة لجميع المجالات، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للملكية في جميع المجالات، باشتتاء مجال بناء رؤية مشتركة، وجاءت الفروق لصالح الملكية الخاصة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للجنس في جميع المجالات باشتتاء مجال بناء رؤية مشتركة، وجاءت الفروق لصالح الذكور، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الخبرة، في جميع المجالات. وأن مستوى الأداء الإداري جاء مرتفعاً لجميع المجالات، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الملكية في جميع المجالات، وجاءت الفروق لصالح الملكية الخاصة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير الجنس في جميع المجالات وجاءت الفروق لصالح الذكور، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الخبرة في جميع المجالات، وجود علاقة ايجابية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة إدارة التغيير ومستوى الأداء الإداري في جميع المجالات، وقد أوصت الدراسة بتنظيم دورات متنوعة تنمي مهارات المديرين في التحفيز، واستثارة التفكير لدى المعلمين.

أما دراسة هاجر والمعلومة (2017) فقد هدفت الكشف عن مدى مساهمة إدارة التغيير في تحسين جودة التعليم في المدارس الابتدائية لولاية عين الدفلى، ومعرفة أهم العوامل المؤثرة على نجاح إدارة التغيير، وأهم مقومات تطبيق جودة التعليم، وقد تكون مجتمع الدراسة من المدارس الابتدائية لولاية عين الدفلى واختيرت عينة عشوائية تكونت من (113) معلماً ومعلمة. وتم فيها استخدام



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

الاستبانة أداة لجمع البيانات، حيث تكونت من (29) فقرة، وتوصلت الدراسة إلى أهمية اشراك المعلمين وأولياء الأمور في عملية الإصلاح التربوي؛ لتحقيق الجودة التعليمية المنشودة، وتحديث مقاومة التغيير نظراً لعدم فهم أسبابه وأهدافه، واتجاهات عينة الدراسة بخصوص إدارة التغيير قد جاءت بدرجة محايدة؛ نظراً للغموض الذي تحتوي عليه عملية الإصلاح التربوي، واتجاهات أفراد عينة الدراسة بخصوص جودة التعليم جاءت بدرجة محايدة، وعدم وجود معايير للجودة في المدارس الابتدائية، ووجود علاقة ذات دلالة أحصائية بين إدارة التغيير وجودة التعليم من وجهة نظر أفراد العينة، وقد قدمت الدراسة توصيات تتمثل في العمل على تفعيل العلاقة بين المديرين والمعلمين، وتغيير الأساليب الإدارية المنتهجة، وإعداد ندوات لنشر ثقافة الجودة في المدارس الابتدائية.

#### التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات العلاقة المباشرة بموضوع الدراسة، وبناء على النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات، حيث تناولت درو مدير المدرسة في إدارة التغيير كدراسة كل من الطنبور(2018)، ودراسة الزعبي (2019)، ودراسة تشوبونا (Tshubwana, 2006).



### أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة :

- اثراء الأدب النظري في الدراسات ذات العلاقة في إدارة التغيير لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين، وتحديد الفجوة الموجودة في موضوع إدارة التغيير.
  - التعرف على تحديد المنهج المناسب، وصياغة مشكلة الدراسة، وتحديد شكل دقيق.
  - تحديد أداة الدراسة وعرض نتائجها، وبيان نوع المعالجات الإحصائية المناسبة.
- ويميز الدراسة الحالية أنها تناقش موضوعاً تربوياً إدارياً حيوياً، ويساهم في تسليط الضوء على أهمية ممارسة مديري المدارس لمهارة التغيير من وجهة نظر المعلمين.

### منهجية الدراسة:

اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي، لدراسة مشكلة ما أو ظاهرة علمية معيّنة؛ بغية التوصل إلى تفسيرات منطقية لها، وتم استخدام هذا الأسلوب لدراسة درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية لمهارة إدارة التغيير في تربية محافظة الطفيلة من وجهة نظر المعلمين.

### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمين في مدارس محافظة الطفيلة لدى مديرية التربية والتعليم محافظة الطفيلة.



### عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (75) مدير ومديرة في مدارس محافظة الطفيلة، تم اختيارهم بالطريقة المتيسرة، والجدول (1) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، سنوات الخبرة).

### الجدول (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للخصائص الشخصية

المتغير	التصنيف	التكرار	النسبة المئوية%
الجنس	ذكر	53	70.7
	أنثى	22	29.3
	المجموع	75	100.0
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	17	22.7
	من 5 سنوات - 10 سنوات	20	26.7
	أكثر من 10 سنوات	38	50.7
	المجموع	75	100.0

### أداة الدراسة :

بعد أن تم الأطلاع على الأدب النظري، والدراسات السابقة المتعلقة بدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية لمهارة إدارة التغيير في تربية محافظة الطفيلة من وجهة نظر المعلمين، قام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بهذه الدراسة؛ لتناسبها مع طبيعة الدراسة من حيث أهدافها، ومنهجها، ولقدرتها على جمع البيانات والمعلومات والحقائق بواقع معين وفي وقت قصير نسبياً. وقام الباحث ببناء مقياس من خلال الاستبانة بالدراسات والأبحاث والرسائل التي لها علاقة بموضوع الدراسة. وقد تضمنت الأداة بصورتها النهائية (26) فقرة موزعة على خمسة مجالات، المجال الأول: الضرورة للتغيير بواقع (5) فقرات، المجال الثاني: تكوين فرق عمل لقيادة التغيير بواقع (5) فقرات، والمجال الثالث: وضع رؤية استراتيجية





المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

للتغير بواقع (6) فقرات، والمجال الرابع: نشر رؤية التغير وإبصالها بواقع (5) فقرات، المجال الخامس: ترسيخ وتثبيت التغير في ثقافة المدرسة بواقع (5) فقرات، حيث تم صياغة الفقرات بطريقة سلسلة واضحة، يستطيع أفراد عينة الدراسة من الإجابة عليها، وصمم المقياس بتدرج خماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) وقد أعطيت درجات رقمية بلغت على التوالي: (5, 4, 3, 2, 1). وقد تم التحقق من صدق وثبات المقياس بطريقة الصدق الظاهري، والاتساق الداخلي.

### الصدق الظاهري :

وتم التحقق من الصدق الظاهري للاستبانة بعرضها على لجنة مكونة من (4) محكمين متخصصين في الإدارة التربوية للتأكد من مدى ملائمة وقدرة الأداة على تحقيق أهداف الدراسة، كما أرفقت أسئلة الدراسة وأهدافها مع الأداة، وعدلت الاستبانة بناء على الملاحظات والتعديلات المرفقة من قبل المحكمين؛ للخروج بأفضل أداة قادرة على تمثيل ما أعدت من أجل قياسه. وقد تم التحقق من صدق وثبات المقياس بطريقة الصدق الظاهري، والاتساق الداخلي.

وتم اعتماد المقياس الاتي لتصحيح المقياس الخماسي

الحد الأعلى للمقياس (5) - الحد الأدنى للمقياس (1)

عدد الفئات المطلوبة (3)

$$1.33 =$$

ومن ثم إضافة الجواب (1.33) إلى نهاية كل فئة.

وبناء على ذلك يكون:

من 1.00 - 2.33 بدرجة منخفضة



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

من 2.34 - 3.67 بدرجة متوسطة

من 3.68 - 5.00 بدرجة مرتفعة

حساب الصدق والثبات :

وللتحقق من صدق بناء الأداة، تم تطبيقها على عينة استطلاعية تتكون من (30) فرداً من مجتمع الدراسة، ولكن من خارج عينة الدراسة المستهدفة، وذلك لحساب قيم معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة الفقرات بالمجال الذي تنتمي إليه وذلك كما في جدول (2).

جدول 2

ارتباط فقرات كل مجال مع الدرجة الكلية

رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون
1	.647**	1	.803**	1	.661**	1	.570**	1	.682**
2	.804**	2	.767**	2	.543*	2	.673**	2	0.429
3	.635**	3	.780**	3	.692**	3	.807**	3	.680**
4	.604**	4	.849**	4	.680**	4	.900**	4	.645**
5	.637**	5		5	.586**	5	.548*	5	.664**
				6	.653**				

تشير بيانات جدول 2 إلى أن معاملات الارتباط لمجالات الأداة هي قيم دالة إحصائياً.

الثبات :

يقصد بثبات أداة الدراسة استقرار النتائج واعتماديتها وقدرتها على التنبؤ أي مدى التوافق أو الاتساق في نتائج الاستبيان إذ طبق أكثر من مرة في ظروف مماثلة، وقد تم استخدام اختبار



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، إذ يقيس مدى التناسق في إجابات أفراد عينة الدراسة عن كل الأسئلة الموجودة في المقياس، كما يمكن تفسير (ألفا) بأنها معامل الثبات الداخلي بين الإجابات، ويدل على ارتفاع قيمته على درجة ارتفاع الثبات ويتراوح ما بين (0-1) وتكون قيمته مقبولة عند (60%) وما فوق، وفي دراسات أخرى تكون مقبولة عند (70%) وما فوق وبحسب والجدول التالي (3) يبين ذلك.

### جدول 3

معامل الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا و معامل الارتباط بيرسون للمجال مع الأداة ككل

الرقم	المجال	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا	معامل الارتباط للمجال بالأداة ككل
	الضرورة للتغيير	5	0.733	.598**
	تكوين فرق عمل لقيادة التغيير	5	0.749	.662**
	وضع رؤية استراتيجية للتغيير	6	0.807	0.414*
	نشر رؤية التغيير وإيصالها	5	0.779	.848**
	ترسيخ وتثبيت التغيير في ثقافة المدرسة	5	0.782	.702**
	كلي للأداة	26	0.816	-

\*\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)

\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

تشير بيانات جدول 3 ان معاملات الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا للأداة ككل (0.816) وهي قيم مرتفعة دالة إحصائية وتشير إلى ثبات الأداة.

إجراءات الدراسة :

قام الباحث بالإجراءات الآتية:

- الاطلاع على الأدب التربوي، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

- تحديد عدد أفراد مجتمع الدراسة والعينة
- إعداد أداة الدراسة بصورتها الأولية بعد الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة.
- التحقق من دلالات صدق أداة الدراسة وثباتها للخروج بالصورة النهائية للأداة.
- تطبيق أداة الدراسة بصورتها النهائية على أفراد عينة الدراسة المستهدفة في الموعد المحدد.
- ترميز البيانات ومعالجتها إحصائياً للإجابة عن أسئلة الدراسة، والخروج بالتوصيات المناسبة في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

**متغيرات الدراسة:**

تشمل الدراسة على المتغيرات التالية:

**أولاً المتغيرات التصنيفية:**

- الجنس: وله مستويان (ذكر، أنثى).
- سنوات الخبرة: وله ثلاث فئات (أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

**ثانياً: المتغير الرئيسي:**

درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية لمهارة إدارة التغيير في تربية محافظة الطفيلة من وجهة نظر المعلمين





### الأساليب الإحصائية المستخدمة:

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي سعت إلى تحقيقها، تم تحليل البيانات باستخدام برامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، واستخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية التالية:

- 1- معامل ارتباط بيرسون
  - 2- معامل الفا كرونباخ: لحساب الثبات لأداة الدراسة.
  - 3- التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الشخصية.
  - 4- تحليل التباين الثنائي لأثر متغير (الجنس، الخبرة التدريسية) على المتغير التابع (درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية لمهارة إدارة التغيير في تربية محافظة الطفيلة من وجهة نظر المعلمين).
  - 5- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات وفقرات الأداة.
- السؤال الأول:** ما درجة ممارسة مديري المدارس المرحلة الأساسية لمهارة إدارة التغيير في تربية محافظة الطفيلة من وجهة نظر المعلمين؟
- للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية لمهارة إدارة التغيير في تربية محافظة الطفيلة من وجهة نظر المعلمين، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لإوساطها، وجدول (4) يوضح ذلك.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

جدول (4)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات أداة الدراسة، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لإوساطها الحسابية (ن=75)

رقم المجال	المجالات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	الضرورة للتغيير	4.05	0.66	1	مرتفع
5	تكوين فرق عمل لقيادة التغيير	3.98	0.68	2	مرتفع
4	وضع رؤية استراتيجية للتغيير	3.97	0.71	3	مرتفع
3	نشر رؤية التغيير وإيصالها	3.96	0.67	4	مرتفع
2	ترسيخ وتثبيت التغير في ثقافة المدرسة	3.93	0.74	5	مرتفع
	الأداة ككل	3.98	0.63		مرتفع

يلاحظ من النتائج في جدول (4) أن المتوسطات الحسابية لمجالات درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية لمهارة إدارة التغيير في تربية محافظة الطفيلة من وجهة نظر المعلمين تراوحت بين (3.93-4.05) وجاء المجال الأول (الضرورة للتغيير) بمتوسط حسابي بلغ (4.05) وبدرجة مرتفعة وبالمرتبة الأولى، وتلاه المجال الخامس (تكوين فرق عمل لقيادة التغيير) بمتوسط حسابي بلغ (3.98) وبدرجة مرتفعة وبالمرتبة الثانية، وتلاه المجال الرابع (وضع رؤية استراتيجية للتغيير) بمتوسط حسابي بلغ (3.97) وبدرجة مرتفعة، وتلاه المجال الثالث (نشر رؤية التغيير وإيصالها) بمتوسط حسابي بلغ (3.96) وبدرجة مرتفعة، وتلاه المجال الثاني (ترسيخ وتثبيت التغيير في ثقافة المدرسة) بمتوسط حسابي بلغ (3.93) وبدرجة مرتفعة وبالمرتبة الثالثة والأخيرة، وبلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل (3.98) وبدرجة مرتفعة. ويعزو الباحث النتيجة إلى أن مديري المدارس الحكومية يؤمنون بحتمية التغيير وأهميته، والحاجة لمواكبة التطورات، والحاجة لتحسين



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

واقع المدرسة، والارتقاء بالعمل الأكاديمي، وإيمان المدير بالعمل المشترك ما بينه وبين المعلمين من أجل إنجاز التغيير ووعي مديري المدارس الأساسية الحكومية بأن نجاح المؤسسة التربوية وضمن استمراريته مرهون بالتغيير الإيجابي، توفر الخبرة الكافية لدى مديري المدارس والتي تؤدي إلى تحقيق رؤية تغيير، مواكبة التطورات، وعدم استخدام التسلط والرقابة بتطبيق القوانين والأنظمة على المعلمين، بل إشراكهم في اتخاذ القرارات، وتتفق مع دراسة (الطنبور، 2018) والتي أشارت إلى أن إدارة التغيير مرتفعة لدى مديري المدارس .

### المجال الأول:

وتم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال "الضرورة للتغيير" مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية كما هو مبين في جدول (5).

### جدول (5)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الضرورة للتغيير (ن=75)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	يشعر المدير بالمشكلة المراد تغييرها في مدرسة ويكتشفها مكانه	4.10	0.93	1	مرتفع
2	يبرز المدير نقاط الخلل والضعف في أداء المدرسة والتي تؤدي الى ضعفها وتراجعها	4.09	0.81	2	مرتفع
3	يراعي المدير إحتياجات المدرسة الازمه و المستخدمة للتغيير في المدرسة	4.08	0.84	3	مرتفع
4	يؤكد المدير على حتمية التغيير باستمرار ويقنع الآخرين به من عاملين في المدرسة وغيرهم بها	4.07	0.91	4	مرتفع
5	يواكب المدير التطورات والمستجدات العصرية المختلفة والتي تبين الجاحة للتغيير في المدرسة	3.91	0.93	5	مرتفع
	المجال ككل	4.05	0.66	-	مرتفع

يظهر من الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال "الضرورة للتغيير" تراوحت بين (3.91 - 4.10)، كان أعلاها للفقرة رقم (1) والتي تنص على "يشعر المدير بالمشكلة المراد



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

تغيرها في مدرسة ويكتشفها مكانه" بمتوسط حسابي (4.10) وبدرجة مرتفعة، تليها الفقرة رقم (2) والتي تنص على "يبرز المدير نقاط الخلل والضعف في أداء المدرسة والتي تؤدي الى ضعفها وتراجعها" بمتوسط حسابي (4.09) وبدرجة مرتفعة وبالمرتبة الثانية، وبالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (5) والتي تنص على "يواكب المدير التطورات والمستجدات العصرية المختلفة والتي تبين الجاحة للتغيير في المدرسة" بمتوسط حسابي (3.91) وبدرجة مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال "الضرورة للتغيير" ككل (4.05) وبدرجة مرتفعة. ويعزو الباحث النتيجة إلى ضرورة التغيير ومواكبة التطور، وإدخال التجديد، مما شأنه الزيادة من قدرات مديري المدارس في مواجهة التحديات وحل المشكلات التي تواجههم.

### المجال الثاني:

وتم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات مجال "تكوين فرق عمل لقيادة التغيير"، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية كما هو مبين في جدول (6).

### جدول (6)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات مجال تكوين فرق عمل لقيادة التغيير (ن=75)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	يكون المدير فرق عمل في المدرسة لقيادة التغيير ذات أهداف مختلفة واضحة	3.97	0.88	1	مرتفع
4	يبني المدير ثقافة متبادله بين أعضاء كل فرق التغيير في المدرسة لنجاح رؤية التغيير	3.96	0.99	2	مرتفع
5	يجدول المدير مهام كل فريق من فرق التغيير في المدرسة بناء على خطط العمل الموضحة لتطبيق رؤية التغيير	3.95	0.91	3	مرتفع
3	يكلف المدير الأعضاء ذوي القدرة العالية على الأداء لقيادة الفرق التغيير في المدرسة	3.91	0.90	4	مرتفع
2	يضع المدير أهداف مشتركة لكل فرق العمل في المدرسة للتغيير	3.85	0.87	5	مرتفع
	المجال ككل	3.93	0.74	-	مرتفع





المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

يظهر من الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال "تكوين فرق عمل لقيادة التغيير" تراوحت بين (3.85-3.97)، كان أعلاها للفقرة رقم (1) والتي تنص على "يكون المدير فرق عمل في المدرسة لقيادة التغيير ذات أهداف مختلفة واضحة" بمتوسط حسابي (3.97) وبدرجة مرتفعة، تليها الفقرة رقم (4) والتي تنص على "يبني المدير ثقافة متبادله بين أعضاء كل فرق التغيير في المدرسة لنجاح رؤية التغيير" بمتوسط حسابي (3.96) وبدرجة مرتفعة وبالمرتبة الثانية، وبالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (2) والتي تنص على "يضع المدير أهداف شركة لكل فرق العمل في المدرسة للتغيير" بمتوسط حسابي (3.85) وبدرجة مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال "تكوين فرق عمل لقيادة التغيير" ككل (3.93) وبدرجة مرتفعة. ويعزو الباحث النتيجة إلى أن نجاح التغيير يتطلب من المدير تشكيل فرق عمل لديه القدرة على تنفيذ تفاصيل التغيير على أرض الواقع، وتشكيل فريق فرق عمل لقيادة التغيير وهو أحد المهمات الأساسية التي يجب على المدير ممارستها ليكون التغيير ناجحاً في البيئة المدرسية ومشاركة جميع الأطراف للعملية التعليمية.

### المجال الثالث: وضع رؤية استراتيجية للتغيير

وتم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال "وضع رؤية استراتيجية للتغيير"، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية كما هو مبين في جدول (7).



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

جدول (7)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال وضع رؤية استراتيجية للتغيير (ن=75)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	يضع المدير رؤية التغيير والتي توضح التوجه العام للمدرسة نحو التغيير في أداء المدرسة	4.16	0.81	1	مرتفع
2	يبذل جهوداً كبيرة عند صياغة خطة التغيير لضمان نجاحها	3.99	0.85	2	مرتفع
5	تكون رؤية التغيير على درجة كافية من التركيز الواضح لترشيد القرارات الصادرة لتحقيق الأهداف المنشودة من التغيير في المدرسة	3.98	0.88	3	مرتفع
3	يأخذ المدير بوجهات نظر من لديهم الخبرات عند وضع الخطة والرؤية المشتركة للمدرسة نحو تحقيق رؤية التغيير	3.89	0.88	4	مرتفع
4	يركز على الموازنة بين أهداف المعلمين وأهداف المدرسة.	3.87	0.86	5	مرتفع
6	يراعي المرونة والاستمرارية في التخطيط المستند لإدارة التغيير	3.86	0.91	6	مرتفع
	المجال ككل	3.96	0.67	-	مرتفع

يظهر من الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال "وضع رؤية استراتيجية للتغيير" تراوحت بين (3.86 - 4.16)، كان أعلاها للفقرة رقم (1) والتي تنص على "يضع المدير رؤية التغيير والتي توضح التوجه العام للمدرسة نحو التغيير في أداء المدرسة" بمتوسط حسابي (4.16) وبدرجة مرتفعة، تليها الفقرة رقم (2) بالمرتبة الثانية والتي تنص على "يبذل جهوداً كبيرة عند صياغة خطة التغيير لضمان نجاحها" بمتوسط حسابي (3.99) وبدرجة مرتفعة، وبالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (6) والتي تنص على "يراعي المرونة والاستمرارية في التخطيط المستند لإدارة التغيير" بمتوسط حسابي (3.86) وبدرجة مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال "وضع رؤية استراتيجية للتغيير" ككل (3.96) وبدرجة مرتفعة. ويعزو الباحث النتيجة إلى مراعاة مديري المدارس الواقعية وإمكانية تحقيق الرؤية، واتصاف الرؤية بالمرونة، وإمكانية تغيير رؤية التغيير إذ لزم الأمر، وقدرة مديري المدارس على وضع خطة على درجة كافية من التركيز الواضح؛ لترشيد القرارات الصادرة وبالتالي تحقق الأهداف التربوية المنشودة، مشاركة مديري المدارس العاملين في وضع الرؤية، ومراعاة القيم والعادات أثناء وضع رؤية التغيير.



### المجال الرابع: نشر رؤية التغير وإيصالها

وتم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال "نشر رؤية التغير وإيصالها"، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية كما هو مبين في جدول (8).

### جدول (8)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال نشر رؤية التغير وإيصالها (ن=75)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	يعبر المدير عن رؤية التغير المراد تحقيقها في المدرسة ببساطة ووضوح	4.05	0.94	1	مرتفع
2	يبين المدير رؤية التغير بشكل منظم في كافة الاجتماعات واللقاءات والمقابلات بين المدير وفرق العمل في المدرسة	4.04	0.83	2	مرتفع
3	يشرح ويقّصّل المدير نقاط التعارض والخلاف في رؤية التغير للمدرسة	3.93	0.89	3	مرتفع
4	يؤكد المدير على أهمية رؤية التغير وتحقيقها في المدرسة	3.92	0.91	4	مرتفع
5	يتواصل المدير مع العاملين بشكل مستمر لتوضيح رؤية التغير وأهدافه وأهمية في المدرسة	3.88	0.91	5	مرتفع
	المجال ككل	3.97	0.71	-	مرتفع

يظهر من الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال "نشر رؤية التغير وإيصالها" تراوحت بين (3.88 - 4.05)، كان أعلاها للفقرة رقم (1) والتي تنص على "يعبر المدير عن رؤية التغير المراد تحقيقها في المدرسة ببساطة ووضوح" بمتوسط حسابي (4.05) وبدرجة مرتفعة، تليها الفقرة رقم (2) بالمرتبة الثانية والتي تنص على "يبين المدير رؤية التغير بشكل منظم في كافة الاجتماعات واللقاءات والمقابلات بين المدير وفرق العمل في المدرسة" بمتوسط



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

حسابي (4.04) وبدرجة مرتفعة، وبالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (5) والتي تنص على "يتواصل المدير مع العاملين بشكل مستمر لتوضيح رؤية التغيير وأهدافه وأهمية في المدرسة" بمتوسط حسابي (3.88) وبدرجة مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال "نشر رؤية التغيير وإيصالها" ككل (3.97) وبدرجة مرتفعة. ويعزو الباحث النتيجة إلى إمام مديري المدارس بأهمية نشر الرؤية، لأنه بدون نشر الرؤية لن يفهم العاملون الغاية من التغيير ولن يكون هناك طريق واضحة للجميع من أجل الوصول إلى هدف التغيير؛ فنشر رؤية التغيير وإيصالها تساعد كلا من المدير والمعلمين كأدوات للتغيير لتحقيق أهداف التغيير المنشودة في المدرسة.

#### المجال الخامس: ترسيخ وتثبيت التغيير في ثقافة المدرسة

وتم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات مجال "ترسيخ وتثبيت التغيير في ثقافة المدرسة"، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية كما هو مبين في جدول (9).

#### جدول (9)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات مجال ترسيخ وتثبيت التغيير في ثقافة المدرسة (ن=75)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	يظهر المدير التغييرات والتطورات التي تحققت من تطبيق رؤية التغيير في المدرسة	4.08	0.80	1	مرتفع
2	يوضح المدير النتائج الملموسة المختلفة من عمليات التغيير في المدرسة	4.03	0.79	2	مرتفع
5	يكرر المدير رؤية التغيير من خلال تصريف الأمور الروتينية المدرسة	4.01	0.83	3	مرتفع
3	يؤكد المدير على فاعلية الطرق الجديدة في العمل لاستمرار التغيير في المدرسة	3.91	0.92	4	مرتفع
4	يتبنى المدير المزيد من عمليات التغيير لتحقيق الرؤية في أفضل صورة لها في المدرسة	3.89	0.88	5	مرتفع
	المجال ككل	3.98	0.68	-	مرتفع





المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

يظهر من الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال "ترسيخ وتثبيت التغيير في ثقافة المدرسة" تراوحت بين (3.89- 4.08)، كان أعلاها للفقرة رقم (1) والتي تنص على "يظهر المدير التغييرات والتطورات التي تحققت من تطبيق رؤية التغيير في المدرسة" بمتوسط حسابي (4.08) وبدرجة مرتفعة، تليها الفقرة رقم (2) بالمرتبة الثانية والتي تنص على "يوضح المدير النتائج الملموسة المختلفة من عمليات التغيير في المدرسة" بمتوسط حسابي (4.03) وبدرجة مرتفعة، وبالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (4) والتي تنص على "يتبنى المدير المزيد من عمليات التغيير لتحقيق الرؤية في أفضل صورة لها في المدرسة" بمتوسط حسابي (3.89) وبدرجة مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال "ترسيخ وتثبيت التغيير في ثقافة المدرسة" ككل (3.98) وبدرجة مرتفعة. ويعزو الباحث النتيجة إلى أن يكون هناك ديمومة في التغيير يجب على المدير أن يعمل مع فريق العمل المختص بالتغيير على ترسيخ التغيير المنشود، لأنه بدون تثبيت لن يكون هناك ديمومة، ويصبح التغيير جزء من ثقافة المدرسة والعاملين فيها.

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)  $\alpha \leq$  بين تقديرات درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية لمهارة إدارة التغيير في تربية محافظة الطفيلة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، وسنوات الخبرة)؟

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية لمهارة إدارة التغيير في تربية محافظة الطفيلة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير (الجنس، وسنوات الخبرة)

المتغير	الفئة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	4.01	0.68
	أنثى	3.91	0.50
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	4.02	0.59
	من 5 سنوات - 10 سنوات	4.15	0.54
	أكثر من 10 سنوات	3.87	0.68



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

يبين جدول (10) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية لمهارة إدارة التغيير في تربية محافظة الطفيلة من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، وسنوات الخبرة)، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الأحادي على المجال والأداة ككل جدول (11) يوضح ذلك.

### جدول 11

تحليل التباين الثنائي لأثر (الجنس، وسنوات الخبرة) لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية لمهارة إدارة التغيير في تربية محافظة الطفيلة من وجهة نظر المعلمين

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	0.188	1	0.188	0.475	0.493
سنوات الخبرة	1.157	2	0.579	1.464	0.238
الخطأ	28.063	71	0.395		
الكلي	29.353	74			

يتبين من جدول 10 الآتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر (الجنس، سنوات الخبرة) . وتفسر هذه النتيجة أن ممارسة مديري المدارس الأساسية لمهارة إدارة التغيير لا تختلف بمتغير الجنس لأن الجميع يسعى للتطور والتغيير من أجل تحقيق الأهداف التعليمية المنشودة، كما أن مديري المدارس لديهم نفس الخبرات، فالوزارة توفر الدورات التدريبية القيادية لمديري المدارس.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

- التوصيات:

في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة، يوصي الباحث بما يلي:

- دعم مديري المدارس الأساسية ومساعدتهم وزيارة خبرتهم وإكسابهم مهارات جديدة
- تساعدهم في كشف نقاط الخلل والضعف التي من شأنها أن تؤدي إلى ضعف وتراجع بالمدرسة.
- إكساب مديري المدارس الاتصال والتواصل التي تساعد من خلال الاجتماعات واللقاءات في توضيح رؤية التغيير في فرق العمل في المدرسة.
- تمكين مديري المدارس وإكسابهم المهارات اللازمة التي تساعدهم في الانطلاقة القوية والكافية لتخطي العوائق التي تواجههم في تحقيق رؤية التغيير في مدارسهم.

المراجع العربية؟

بريخ، فرحان. (2012). إدارة التغيير وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

البناء، هالة. (2013) الإدارة المدرسية المعاصرة. ط1. عمان الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع.  
الحريري، رافدة. (2011). إدارة التغيير في المؤسسات التربوية. ط1، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

الدليمي، سعيد. (2016). قيادة التغيير في المنظمات. الأردن، عمان: مؤسسة الوراق للنشر

والتوزيع.

الزعبي، نسبية. (2018). درجة ممارسة إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة

اربد وعلاقتها بالأداء الإداري من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة.

جامعة اليرموك، كلية التربية.

الزعيبي، ابراهيم. (2011). إدارة التغيير الأسس والمنطلقات الفكرية. (د. ط)، الاسكندرية: دار

الجامعة الجديدة.

الشمري، حامد صالح. (2007). إدارة الجودة الشاملة، صناعة النجاح في سباق التحديات،

الرياض: دار المريخ.

الطنبور، براء عبدالكريم. (2018). الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في

العاصمة عمان وعلاقته في إدارة التغيير ومقاومته، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق

الأوسط، عمان.

الطيبي، خضر مصباح. (2011). إدارة التغيير التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين،

عمان، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع.





المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

العنوم، عدنان والكوفحي، قاسم. (2018). القيادة والتغيير، ط1، الأردن، عمان: دار المسيرة

للنشر والتوزيع.

عرفة، السيد. (2012). اتجاهات حديثة في إدارة التغيير. عمان الأردن، دار الراية للنشر

والتوزيع.

عطوي، جودت عزت. (2014). الإدارة المدرسية الحديثة، مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية.

عمان: الدار العلمية للنشر.

مشهور، ثروت. (2010). استراتيجيات التطوير الإداري. الأردن، عمان: دار أسامة للنشر

والتوزيع.

هاجر، قطفي والمعلومة، الحاج حبوب. (2017). دور إدارة التغيير في تطبيق جودة التعليم

بالمدارس الابتدائية في ولاية عين الدفلى. جامعة الجيلالي يونعامة، الجزائر.

الوسمي، فيصل سعد. (2006). درجة إسهام القادة التربويين في إدارة التغيير في المؤسسات

التربوية في دولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا،

عمان.الأردن.



Harvey, D. Brown, R. D. (2001) An Experiential approach to organization Development. New jorsey: Prentice – Hall.

Leithwood, K. (1994) Leadership for the School Restructuring. Educational Administration Quarterly, 30 (4): 498–518.

Razzaq. J. (2012). Tge management of Education Cgang in Pakistani Educational Institutions Unpulished doctor's thesis University of Glasgow. At <http://theses.gla.ac.uk/321>.

Tshubwana, T. (2006). The Role of the Principal in managing change At Secondary School Leval in The Limpopo Province.