

درجة ممارسة التغيير التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية  
الحكومية في لواء ناعور وعلاقته بالتضارب التنظيمي  
من وجهة نظر المعلمين

**The Degree of Practicing Organizational Change among High  
Public Schools' Principals at Na'ur School District and  
its Relationship to Organizational Inconsistency  
from Teachers' Perspectives**

إعداد

سوزان عارف عبد الله الشوبكي

إشراف

الأستاذ الدكتور علي حسين حورية

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية  
تخصص الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

حزيران، 2021

## تفويض

أنا سوزان عارف الشويكي، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً  
والكترونياً للمكتبات أو المنظمات، أو الهيئات المعنية بالأبحاث، والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: سوزان عارف الشويكي.

التاريخ: 2021 / 06 / 12.

التوقيع: 

## قرار لجنة المناقشة

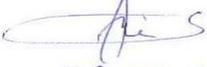
نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: درجة ممارسة التغيير التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في نواء

ناعور وعلاقته بالتضارب التنظيمي من وجهة نظر المعلمين.

للباحثة: سوزان عارف الشوبكي.

وأجيزت بتاريخ: 2021 / 06 / 12.

أعضاء لجنة المناقشة:

التوقيع	جهة العمل	الصفة	الاسم
	جامعة الشرق الأوسط	مشرقاً	أ.د. علي حسين حورية
	جامعة الشرق الأوسط	عضوًا من داخل الجامعة	د. آيات محمد المغربي
	جامعة الشرق الأوسط	عضوًا من داخل الجامعة	د. خولة حسين عليوة
	جامعة السلطان قابوس	عضوًا من خارج الجامعة	أ.د. أيمن أحمد العمري

## شكر وتقدير

الحمد والشكر لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه الذي يسّر أمري وأوصلني إلى إهداء رسالتي، والصلاة والسلام على أفضل الخلق نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

وأقدم بامتناني وتقديري لكل من دعمني، ومد يد العون لي وأخص بالذكر مشرفي الفاضل الأستاذ الدكتور علي حسن حورية لما قدّمه لي من علم وفير، ولما جاد به علي من طيب المعاملة، ولمتابعته المستمرة التي ساعدتني على إتمام هذه الرسالة، فكان نعم الموجه والمشرف والمرشد فجزاه الله عني كل خير، وجعل هذا العمل في ميزان حسناته.

وأقدم بالشكر الجزيل والامتنان إلى أعضاء لجنة المناقشة المحترمين الذين يضعون لمساتهم العلمية لتجويد هذا العمل، وأسأل الله أن يوفقهم في علمهم وعملهم، كما أشكر كافة القامات العلمية في كلية العلوم التربوية قسم الإدارة والمناهج؛ أساتذتي الأفاضل لكم مني كل الفخر والاعتزاز بأني نهلتُ من عطائكم وعلمكم الذي ينير مسيرتي، لكم جُلّ الاحترام لما قدمتموه من علمٍ بسخاء، والشكر موصول لجامعة الشرق الأوسط ممثلة برئيسها وكادرها الأكاديمي والإداري على حسن المعاملة وطيب الأخلاق.

وأخيراً، أود أن أشكر عائلتي وزوجي الغالي لتشجيعهم ودعمهم لي معنوياً وأكاديمياً طوال فترة البحث فجزاهم الله خير الجزاء.

الباحثة: سوزان الشوبكي

## الإهداء

إلى روح أبي الطاهرة، رحمه الله تعالى.

إلى بؤرة النور التي عبرت بي نحو الأمل؛ إلى من روّضت الصعاب لتغرس معاني النور والصفاء في قلبي، إلى التي تمتهن الحب والحنان في قلبها فكانت دعواتها عنوان دربي، لك يا أمي الحبيبة أهدي شهادة الماجستير لتهديني الرضا والدعاء.

إلى نور دربي ورفيق حياتي، إلى الذي دعمني وذلّل أمامي الصعاب، إلى الذي صبر معي وساندني في دراستي، إلى من سكنت روحي إلى روحه، زوجي العزيز، وفقه الله.

إلى قرة العين ومهجة القلب، إلى بذور السعادة وقادة المستقبل بإذن الله، إلى نعمة ربي علي، أبنائي الأحبة، حماهم الله.

إلى مصدر فخري وسندي في هذه الحياة، إلى من أسند نفسي عليهم عند الشدائد، إلى إخوتي الأعمام.

إلى نهر الحنان المتدفق ، إلى من يفرحن لفرحي إلى أخواتي الحبيبات.

إلى كل صديقاتي العزيزات، وزميلاتي في ميدان التعليم، وكل من له حق علي، أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع.

الباحثة: سوزان الشوبكي

## فهرس المحتويات

أ.....	العنوان
ب.....	تفويض
ج.....	قرار لجنة المناقشة
د.....	شكر وتقدير
ه.....	الإهداء
و.....	فهرس المحتويات
ح.....	قائمة الجداول
ك.....	قائمة الملحقات
ل.....	الملخص باللغة العربية
م.....	الملخص باللغة الإنجليزية

### الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها

2.....	المقدمة
4.....	مشكلة الدراسة
6.....	هدف الدراسة وأسئلتها
7.....	أهمية الدراسة
8.....	حدود الدراسة
9.....	التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

### الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة

11.....	أولاً: الأدب النظري
11.....	المحور الأول: التغيير التنظيمي
22.....	المحور الثاني: التضارب التنظيمي
28.....	ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة
35.....	ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

### الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

38.....	منهج الدراسة
38.....	مجتمع الدراسة
38.....	عينة الدراسة

39	أداة الدراسة
40	صدق أداة الدراسة
44	ثبات أداة الدراسة
45	المعالجة الإحصائية
45	إجراءات الدراسة
46	الأساليب الإحصائية

#### الفصل الرابع: نتائج الدراسة

48	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
56	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
61	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
68	النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
74	النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس

#### الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

76	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
83	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
85	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
92	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
95	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس
96	التوصيات والمقترحات

#### قائمة المراجع

98	أولاً: المراجع العربية
101	ثانياً: المراجع الأجنبية
103	الملحقات

## قائمة الجداول

رقم الفصل رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
1 - 3	توزيع أفراد مجتمع الدراسة لمعلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية للواء ناعور في الفصل الدراسي الثاني 2021/2020.	38
2 - 3	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغيراتها	39
3 - 3	معاملات الارتباط بين فقرات مجالات التغيير التنظيمي	41
4 - 3	معاملات الارتباط بين مجالات التغيير التنظيمي ببعضها والأداة الكلية	42
5 - 3	معاملات الارتباط بين فقرات مجالات التضارب التنظيمي	43
6 - 3	معاملات الارتباط بين مجالات التضارب التنظيمي ببعضها والأداة الكلية	43
7 - 3	معامل ثبات كرونباخ ألفا ومعامل ثبات التجزئة النصفية لمجالات التغيير التنظيمي ومستوى التضارب التنظيمي	44
8 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة التغيير التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور	48
9 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور لمجال "الرؤية المستقبلية للتغيير التنظيمي" مرتبة تنازلياً	50
10 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور لمجال الثقافة الداعمة للتغيير التنظيمي مرتبة تنازلياً	51
11 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور لمجال التخطيط للتغيير التنظيمي مرتبة تنازلياً	53
12 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور لمجال القيادة في ظل التغيير التنظيمي مرتبة تنازلياً	54
13 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور لمجال "الإستراتيجيات الداعمة للتغيير التنظيمي" مرتبة تنازلياً	55
14 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) لدرجة ممارسة التغيير التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور حسب متغير الجنس	57

رقم الفصل رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
4 - 15	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) لدرجة ممارسة التغيير التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور حسب متغير المؤهل العلمي	58
4 - 16	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة التغيير التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور حسب متغير سنوات الخدمة	59
4 - 17	تحليل التباين الأحادي لاختبار دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة التغيير التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة	60
4 - 18	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التضارب التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور .	61
4 - 19	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التضارب التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور لمجال "أسباب التضارب التنظيمي وأهميته" مرتبة تنازلياً	62
4 - 20	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التضارب التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور لمجال " أنواع التضارب التنظيمي واتجاهاته " مرتبة تنازلياً	64
4 - 21	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التضارب التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور لمجال " استراتيجيات إدارة التضارب التنظيمي " مرتبة تنازلياً	65
4 - 22	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التضارب التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور لمجال "آثار التضارب ونتائجه" مرتبة تنازلياً	67
4 - 23	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) لمستوى التضارب التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور حسب متغير الجنس	69
4 - 24	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) لمستوى التضارب التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور حسب متغير المؤهل العلمي	70
4 - 25	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة عينات الدراسة حول مستوى التضارب التنظيمي حسب متغير عدد سنوات الخبرة	71

الصفحة	محتوى الجدول	رقم الفصل رقم الجدول
72	تحليل التباين الأحادي لاختبار دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لمستوى التضارب التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة	4 - 26
73	جدول المقارنات الثنائية للكشف عن مواقع الفروق لمستوى التضارب التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة	4 - 27
74	قيم معامل ارتباط بيرسون بين مجالات التغيير التنظيمي والتضارب التنظيمي لمديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور	4 - 28

## قائمة الملحقات

الصفحة	المحتوى	الرقم
104	أداة الدراسة بصورتها الأولية	1
110	قائمة بأسماء السادة المحكمين	2
111	أداة الدراسة بصورتها النهائية	3
117	قيم معامل ارتباط بيرسون بين التغيير التنظيمي والتضارب التنظيمي لمديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور	4
118	كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط إلى وزارة التربية والتعليم	5
119	كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم إلى مدير التربية والتعليم لواء ناعور	6
120	البراءة البحثية	7

## درجة ممارسة التغيير التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور وعلاقته بالتضارب التنظيمي من وجهة نظر المعلمين

إعداد: سوزان عارف الشوبكي

إشراف: الأستاذ الدكتور علي حسين حورية

### الملخص

هدفت الدراسة تعرّف درجة ممارسة التغيير التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور وعلاقته بالتضارب التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور البالغ عددهم (782) معلمًا ومعلمة، وتكوّنت العينة من (260) معلمًا ومعلمة، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي لملاءمته لطبيعة الدراسة، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة إذ تكونت من جزأين، الجزء الأول "التغيير التنظيمي" إذ تكون من (27) فقرة موزعة على خمس مجالات، وتكون الجزء الثاني "التضارب التنظيمي" من (22) فقرة موزعة على أربعة مجالات. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة التغيير التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في لواء ناعور من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، وعدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة التغيير التنظيمي لدى مديري المدارس تعزى لمتغير الجنس، ولمتغير المؤهل العلمي، ولمتغير عدد سنوات الخبرة؛ كما وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التضارب التنظيمي من وجهة نظر المعلمين جاء مرتفعًا، ولا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى التضارب التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور تعزى لمتغير الجنس، بينما توجد فروق دالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة تبعًا لمتغير المؤهل العلمي لصالح بكالوريوس فما دون، ووجود فروق لمتغير عدد سنوات الخبرة لصالح من كانت خبرته أقل من (5) سنوات؛ ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة ممارسة التغيير التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية ومستوى التضارب التنظيمي في لواء ناعور. وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها: تبني التغيير التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية؛ لتلبية متطلبات العصر والتقدم التكنولوجي والعلمي الذي تشهده منظومة التعليم في الأردن؛ وعقد دورات وورش للقادة التربويين حول أهمية التغيير التنظيمي وتفعيله في كافة المدارس الحكومية؛ وتوجيه انتباه واهتمام القادة التربويين لأهمية التضارب التنظيمي في المدارس، وتوفير كافة الأساليب والوسائل للمحافظة التضارب التنظيمي الإيجابي.

الكلمات المفتاحية: التغيير التنظيمي، مديري المدارس، التضارب التنظيمي.

٢

# **The Degree of practicing Organizational Change among High Public Schools' Principals at Na'ur School District and its Relationship to Organizational Inconsistency from Teachers' Perspectives**

**Prepared by: Suzan Aref Al-Shoubaki**

**Supervised by: Prof. Ali Hussein Houria**

## **Abstract**

The study aimed to identify the degree of practicing organizational change among high public schools' principals at Na'ur school district and its relationship to organizational inconsistency from teachers' perspectives. The study population consisted of all the teachers in high public schools in Na'ur, who numbered (782) teachers, and the sample consisted of (260) male and female teachers. Also, the researcher followed the relational descriptive approach for its relevance to the nature of the study and used the questionnaire as a study tool as it consisted of two parts: the first part, "organizational change", as it consisted of (27) paragraphs distributed into five areas. The second part, "organizational inconsistency" consists of (22) paragraphs distributed into four areas. The results of the study showed that the degree of practicing organizational change among high public schools' principals at Na'ur school district from the teachers' perspectives was high, and there were no statistically significant differences between the average response of the study sample to the degree of practicing organizational change among high public school principals due to the gender variable, the educational qualification variable, and the variable Years of Experience; The results of the study also showed that the level of organizational inconsistency from teachers' perspectives was high, and there were no statistically significant differences between the averages of the study sample's response to the level of organizational inconsistency in among high public schools in Naour District due to the gender variable, while there were statistically significant differences between the study sample individuals according to For the variable of academic qualification in favor of a Bachelor's degree or less, and the existence of differences in the variable of the number of years of experience in favor of those whose experience was (5) years or less; And the existence of a positive correlation between the degree of organizational change practice among government secondary school principals and the level of organizational inconsistency in Na'ur District. The study recommended a set of recommendations, the most important of which are: Adopting organizational change among high public school

principals; To meet the requirements of the age and the technological and scientific progress witnessed by the education system in Jordan; Holding courses and workshops for educational leaders on the importance of organizational change and its activation in all public schools; And directing the attention and attention of educational leaders to the importance of organizational inconsistency in schools, and providing all methods and means to maintain positive organizational inconsistency.

**Keywords: Organizational Change, School Principals, Organizational Inconsistency.**

**الفصل الأول**  
**خلفية الدراسة وأهميتها**

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة وأهميتها

#### المقدمة

تستند عملية التطوير في المؤسسات التربوية والتعليمية إلى استقطاب الكوادر البشرية المؤهلة والمدربة لمواكبة التطورات التي تحدث في هذا القطاع، ويرتكز مدى سلامتها على إحداث عملية التغيير وفق الأسس والمعايير التي يرضاها المجتمع لتحقيق تطوره ونموه، وفق كيان تنظيمي مقبول من حيث القيم والمعايير المهنية والتنظيمية، ويعد العنصر البشري أساس هذه المؤسسات. وكل ذلك يتطلب وجود إدارة واعية تسعى لتحقيق أهدافها ضمن فريق عمل يخلو من تعارض مصالح العمل التي قد يطلق عليها مصطلح "التضارب التنظيمي"، ولعلّ أهم ما يميز هذا القرن تطور الفكر الإداري العالمي، من التغييرات والتحويلات المتسارعة التي قد تكون تغييرات تلقائية وقد تكون نتيجة جهدٍ واعٍ ومنظم.

فالتغيير التنظيمي عبارة عن عملية مستمرة، واعية بآثار التغيير ونتائجه وتكاليفه ومخططة، ويقوم بها مجموعة أو أفراد، وتشمل كافة أجزاء المنظمة أو بعضها، وبالتالي قد يشارك في إعدادها وتنفيذها الأفراد العاملون، وتستهدف استثمار الموارد والإمكانات المتاحة للوصول إلى معدلات عالية من الكفاءة والفعالية التنظيمية، بهدف تمكين المنظمة من المبادرة إلى الأخذ بالتغيير لمواكبة التغييرات المستمرة في بيئتها الداخلية والخارجية (الحري، 2001).

ويعد التغيير ذا أهمية كبيرة في المنظمات بشكل عام وفي المجال التربوي المتمثل في المدارس على وجه الخصوص. إذ إن التنمية في المجتمع تبدأ من التعليم، الذي يسهم في تحريك وتطوير النمط الثقافي من خلال نواتجه، فهو يُعد الأفراد لفهم التغيير، وامتلاك المهارات اللازمة لإحداثه.

وبالتالي يصبح التغيير عملية قسدية تتم عن وعي وإرادة، فالتغيير في المؤسسات التعليمية يعمل على إيجاد إدارة نموذجية لممارسة وإعداد بيئة تدريس فعّالة، وقد أكد الكثير من الكتاب على أهمية الدور الذي يضطلع به المدير في ظل هذه الظروف البيئية المتغيرة المحيطة بالمنظمات، فيقول كريس أرجريس (Chris Argyris) إنّ المديرين المبدعين الذين يتوقعون التغيير هم الأمل الوحيد لمواجهة المستقبل الديناميكي بنجاح، وإنّ أعظم المديرين هم أولئك الذين سيكونون قادرين على إدارة التغيير (ككتاب، 2016).

وتؤثر فلسفة الإدارة وأسلوبها في سير عمل المنظمة. وإنّ أي تغيير في هذه الفلسفة أو الأسلوب يؤدي إلى أحداث تغيير في عملها. لذا يسعى المديرين في مختلف المستويات التنظيمية إلى تحقيق الموازنة بين هدف الاستقرار واستمرار المنظمة في العمل من جهة، وبين الحاجة المستمرة للتكيف والابتكار في ميدان العملية الإدارية في إطار التغيير من جهة أخرى (الزعيبي، 2012).

وتتسم المؤسسات سواء أكانت ثقافية، أم اجتماعية، أم تعليمية، أم حكومية أم غير حكومية بالبحث عن التكيف ضمن هيكل تنظيمي يشمل مجموعة من الأفراد، وتتم الأنشطة فيها في إطار الظروف المتناقضة. وبالتالي فإن تعدد المرجعيات والتنوع في توقعات المسؤولين واهتماماتهم ومصالحهم وأهدافهم، بالإضافة إلى التنوع في الهيكلية يؤدي إلى التعقيد والتعارض في هذه المؤسسات. لكن من خلال اتخاذ القرارات الصائبة، وأحداث التغييرات، تستطيع المؤسسة إيجاد طرق للتعامل مع الظروف المستجدة من أجل تسوية الخلافات (Jagd, 2011).

والمدرسة كغيرها من المؤسسات توجد فيها علاقات متشابكة ومتداخلة، وهذه العلاقات تحتاج إلى التغيير المستمر لضمان مناخ ديناميكي يمتاز بالوفاق والوئام والتكيف مع الأحداث التي قد تطرأ عليه. وبسبب تعدد الأطراف في المؤسسة يظهر كثير من التناقضات في وجهات النظر، الأمر

الذي قد يؤدي إلى غموض وتعارض في الأدوار، بل قد يحدث تنافس بين الأفراد في المؤسسة، وهذا كله يؤدي إلى حدوث ما يعرف بالتضارب التنظيمي كنتيجة لاختلاف المصالح والأهداف والاهتمامات (النملة، 2007).

وتحتاج المؤسسات والعاملين فيها إلى الاعتراف بالتضارب التنظيمي، بدلاً من التصل منه، وأن تصبح النظرة إليه على أنه سمة من سمات المؤسسات بدلاً من أنه معيق أو عقبة ناتجة عن ضعف الإدارة. وبالتالي يتحتم عليها أن تكون أكثر استعداداً للمساهمة في تطوير فهم التضارب التنظيمي من أجل الحفاظ على سمعتها، وتبادل المصالح وإدارتها تنظيمياً لتصبح أكثر استقراراً (Edwards & Fredriksson, 2017).

ويعد التضارب التنظيمي من الموضوعات الحديثة في علم الإدارة، وقد تم توضيحها بتعريفات عدة من أبرزها أنه الوضع التنافسي الذي يكون فيه أطراف التضارب التنظيمي مدركين للتضارب وأن هناك إمكانية لحصولهم على مراكز مستقبلية قد تتضارب مع رغبات أطراف آخرين (العميان، 2004).

وعليه جاءت هذه الدراسة للتعرف على درجة ممارسة التغيير التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور وعلاقته بالتضارب التنظيمي من وجهة نظر المعلمين.

### مشكلة الدراسة

يؤثر الانفجار المعرفي وتغير العصر بشكل مباشر على المؤسسة التربوية، مما يجعلها بحاجة إلى تغيير مستمر يتناسب مع كل زمان ومكان، إضافة إلى كفاءات بشرية تمتلك قدرات عالية في صنع القرارات، بهدف التميز والإبداع والتجديد. كما تحتاج إلى تميز كوادرها البشرية، بالمعرفة التامة بالعمل ومتطلباته والمحافظة على استمراريتها في بيئة تنافسية، ويتطلب ذلك من المدارس السعي

لاختيار الكوادر البشرية المتميزة من أجل تحسين العمل سواء أكان ذلك على شكل أنظمة وقوانين وتشريعات أم على شكل هيكل تنظيمي من (الهروط، 2018).

وتواجه المؤسسة عند ممارستها للتغيير جملة من المشكلات الناجمة عن رفض التغيير من قبل بعض الأفراد العاملين فيها، وقد يتحول هذا الشعور إلى مواقف سلبية من التغيير، وتنشأ عليه رفض التغيير ومقاومته عندما تكون طبيعة عملية التغيير غير واضحة للذين قد يتأثرون بها، وكذلك الذين يحبون أعمالهم يتوقع منهم أن يظهروا أنواعاً من عدم الرضا، جراء عدم وضوح عملية التغيير، أو عندما تفسر عملية التغيير تفسيرات مختلفة من قبل القائمين على العمل. وقد تحدثت المقاومة عند وقوع المعنيين بالتغيير بين قوتين متعارضتين، أحدهما تدفع باتجاه التغيير، والآخرى تدفع بالاتجاه الآخر، أو عندما يكون الضغط الذي يتعرض له الأشخاص كبيراً، أو إذا كان التغيير مبنياً على أوامر شخصية من بعض المديرين وفقاً لأهوائهم الشخصية لا كما يتطلبه العمل (كتاب، 2016).

ويتخذ النمط الإداري لمدير المدرسة دوراً حاسماً في التأثير على سلوك العاملين، وإيجاد المناخ الملائم لعملية التغيير، بالقدر الذي يسمح للمديرين بأداء مهماتهم، وتحفيز المعلمين للعمل بروح الفريق ليكونوا قادرين على تحقيق أهداف المدرسة، وفتح الآفاق التي تعمل على تطوير الجوانب الإيجابية المراد تنميتها في بيئة العمل، ومعالجة الجوانب السلبية للوصول بالصرح التعليمي إلى المستوى اللائق الذي ينافس بقية المؤسسات (الهيبل، 2008).

وبعد الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة التي بحثت موضوعي التغيير التنظيمي والتضارب التنظيمي، تبين أن عدداً منها أوصى بأهمية عقد دورات تأهيلية لمديري المدارس، تفيدهم بمجال هيكل المنظمة وتهيئة البيئة المناسبة للعمل مثل دراسة خريط والسعود (kharbat & Al-Saud, 2018) والهيبل (2008) وكتاب (2016) وحمزة (2020). كما أوصت دراسة كتاب بضرورة فتح قنوات اتصال بين إدارة المدرسة وبين العاملين، بهدف التمهيد لأي تغيير،

مهما كان حجمه وتوفير المعلومات المناسبة لدعم تلك العملية، إذ يجب أن يتم ذلك قبل عملية التغيير. وكذلك دراسة حسونة (Hasouneh, 2020) التي أوصت بضرورة تحديد أدوار وصلاحيات مديري المدارس والعاملين، والتأكيد على وضوح الأهداف، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وضرورة العمل على رفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، وزيادة دافعيتهم للعمل، وتحفيزهم بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة، وتخفيف حدة التضارب التنظيمي في المؤسسة.

وبناءً على خبرة الباحثة وعملها كمعلمة ومنسقة لمساق اللغة الإنجليزية في المدارس الحكومية والخاصة سابقاً ومعايشتها لتجارب مختلفة من التغيير التنظيمي في تلك المؤسسات، وكيفية تعامل مديري المدارس معه، وأثره على المعلمين، تبلورت مشكلة الدراسة وأهميتها للبحث في درجة ممارسة التغيير التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور وعلاقته بالتضارب التنظيمي من وجهة نظر المعلمين؛ وذلك بهدف معرفة درجة التغيير التنظيمي في المدارس، ومواكبتها لكل ما هو جديد، إضافة إلى التعرف على مستوى التضارب التنظيمي، بهدف تقريب وجهات النظر بين المتضاربين تنظيمياً من خلال ما ستقدمه الدراسة من نتائج وتوصيات، وكذلك تعرّف العلاقة بين التغيير التنظيمي والتضارب التنظيمي، للخروج بجملّة من التوصيات والمقترحات للوصول إلى تحقيق أهداف تلك المؤسسات بفعالية.

### هدف الدراسة وأسئلتها

تهدف الدراسة إلى تعرّف درجة ممارسة التغيير التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور وعلاقته بالتضارب التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة ممارسة التغيير التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور من

وجهة نظر المعلمين؟

2. هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابات المعلمين لدرجة ممارسة التغيير التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة من وجهة نظر المعلمين؟
3. ما مستوى التضارب التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور من وجهة نظر المعلمين؟
4. هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابات المعلمين لمستوى التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة من وجهة نظر المعلمين؟
5. هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين التغيير التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور وبين التضارب التنظيمي من وجهة نظر المعلمين؟

### أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة في أهمية الموضوع الذي تناقشه، حيث سعت هذه الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة التغيير التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية للواء ناعور وعلاقته بالتضارب التنظيمي من وجهة نظر المعلمين. وبالتالي تبرز الأهمية بالآتي:

- إثراء الأدب النظري المتعلق بمتغيرات الدراسة الحالية.
- قَدِّمت هذه الدراسة بعض التَّوصيات والمقترحات التي تختصُّ بالتغيير التنظيمي والتضارب التي من الممكن أن تستفيد منها الإدارة العليا في وزارة التَّربية والتَّعليم الأردنيَّة.

- يُؤمل إنها توفر الأدب النظري بما يتعلق بالتغيير التنظيمي والتضارب التنظيمي وتقديمه للمكتبات الأردنية خاصة والعربية عامة لإفادة الباحثين في إجراء دراسات مشابهة، ومساعدة الباحثين الآخرين في الاستفادة من أدوات الدراسة الواردة فيها.
- يُؤمل أن تفيد هذه الدراسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور خاصة والأردن عامة من خلال إظهار أهمية العلاقة بين التغيير التنظيمي والتضارب التنظيمي.
- قد تدفع نتائج الدراسة الباحثين لإجراء دراسات مماثلة تدرس التغيير التنظيمي أو التضارب التنظيمي في المدارس في مجتمعات أخرى، وربطها ببعض المتغيرات.
- قد تفيد أصحاب القرار التربوي والتعليمي لاتخاذ بعض الاقتراحات والتوصيات التي ستخرج بها الدراسة وتبنيها على أرض الواقع من خلال عقد الورش واستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة لتحقيق الأهداف.

### حدود الدراسة

- تمثلت حدود الدراسة البشرية والزمانية والمكانية والموضوعية بالآتي:
- **الحدود البشرية:** طبقت الدراسة على عينة المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية الحكومية للواء ناعور.
  - **الحدود الزمانية:** تم إجراء هذه الدراسة في الفصل الثاني من العام الجامعي 2021/2020.
  - **الحدود المكانية:** طبقت هذه الدراسة في المدارس الثانوية الحكومية للواء ناعور.
  - **الحدود الموضوعية:** تحدد موضوع الدراسة بدرجة ممارسة التغيير التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية للواء ناعور وعلاقته بالتضارب التنظيمي من وجهة نظر المعلمين.

## التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

### التغيير التنظيمي

يعرفه علي (2004، 306) بأنه: " عملية إحداث تغيير وتطوير لأساليب مخططة من خلال الكشف عن المشكلات وإيجاد حلول لها بطريقة تشاركية على المدى الطويل".

ويُعرف إجرائياً بأنه: العمليات الإدارية المقصودة داخل المدارس الحكومية الثانوية في لواء ناعور التي يتم تخطيطها، وإدارتها من قبل مديري المدارس ومرؤوسيه، ومديري الإدارات التربوية العليا، وهي التي تتبنى التغيير بطريقة تتفق مع البيئة المحيطة، بحيث يمكن رؤية تأثيرها من خلال تغيير أساليب العمل والمخرجات، ومدى مواكبة المستويات التكنولوجية، وعلاقة مدير المدرسة بمرؤوسيه، ويتم قياس ذلك من خلال إجابة عينة الدراسة على أداة التغيير التنظيمي.

### التضارب التنظيمي

ويعرّف التضارب التنظيمي بأنه: " وضع تنافسي يكون فيه الأطراف مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية، ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر" (العميان، 2013، 363).

ويُعرّف إجرائياً بأنه: السلوك التنظيمي الطبيعي الذي ينشأ بين العاملين في المدارس الحكومية الثانوية بسبب اختلاف الأدوار التي يتوجب على الفرد القيام بها داخل المدرسة أو تعارض الأهداف، والمصالح؛ ويقاس ذلك من خلال الاستبانة المعدة لقياس مستوى التضارب التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية للواء ناعور.

الفصل الثاني  
الأدب النظري والدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الأدب النظري والدراسات السابقة

تناول هذا الفصل الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بمحوري الدراسة، إذ تضمّن الأدب النظري التغيير التنظيمي، والتضارب التنظيمي، والدراسات السابقة، والتعقيب عليها وما يميّز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة.

#### أولاً: الأدب النظري

##### المحور الأول: التغيير التنظيمي

تسعى المؤسسات التربوية إلى البقاء والاستمرار والنمو، فلا يمكنها الوقوف دون تدخل أمام التغيير المتسارع بمختلف مجالات الحياة. فالمؤسسات التي تخضع للصدف غالباً ما تواجه التغيير، ويؤثر على استمرارها، والتحكم بالمصير الذي تواجهه، وبالتالي عليها الانتباه لمواجهة هذه التحديات مع اتخاذ جميع التدابير اللازمة لكي تتكيف معه أو أن تحافظ على مكانتها بين منافسيها (حريم، 2003).

ولكي تتمكن المؤسسة من المحافظة على نجاحها في زمن حافل بالتغيير، عليها أن تتبنى ممارسات إدارية إيجابية حول قبول وإدخال التغييرات المناسبة لضمان بقائها التنافسي، والوقوف في وجه التحديات المستمرة (العطيات، 2006).

##### مفهوم التغيير التنظيمي

ظهرت العديد من التعريفات التي تناولت التغيير التنظيمي: فعرفه الحربي (2001، 25) بأنه "عبارة عن عملية واعية بآثار التغيير ونتائجه ومستمرة يقوم بها مجموعة من الأفراد وتشمل كافة أجزاء

المنظمة أو بعضها، ويشارك في إعدادها وتنفيذها الأفراد العاملون، وتهدف إلى استثمار الموارد والإمكانات المتاحة للوصول إلى معدلات عالية من الفعالية التنظيمية في بيئتها الداخلية والخارجية".

كما يُعرّف التغيير التنظيمي بأنه "عملية التحول من الواقع الحالي للفرد أو المؤسسة إلى واقع آخر منشود يرغب الوصول إليه خلال فترة زمنية محددة بأساليب معروفة مسبقاً، لتحقيق أهداف طويلة وقصيرة المدى" (العطيات، 2006، 94).

ويرى الجوارنة وصوص (2007) بأن التغيير التنظيمي هو فكرة أو ممارسة يقوم بها أفراد أو مجموعات لإحداث التجديد في المؤسسة ضمن أهداف أساسية مرغوبة ومخططة ومدروسة.

ويُعرّف التغيير التنظيمي بأنه إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة ملائمة لأوضاع التنظيم أو استحداث أوضاع تنظيمية، وأساليب إدارية، وأوجه لنشاط جديد يحقق للمؤسسة تقدماً مسبقاً عن غيرها (اللوزي، 2009).

كما يرى الزعبي (2011، 90) بأن التغيير التنظيمي "خطة إيجابية لتطوير أداء الجهاز أو المنظمة، وتحسينها، ونقلها من مرحلة إلى أخرى أكثر فاعلية ونجاحاً وملاءمة لتغيرات البيئة والحياة المتغيرة دائماً، فهو نتاج تفاعلات ظاهرة تحدث بشكل تلقائي أو مخطط لها بجهد بشري في محاولاته لإصلاح واقعه، أو للتغلب على المشكلات والقيود الإدارية والتنظيمية، التي تظهر مع الاحتياجات العصرية المتجددة".

ويعرف التغيير التنظيمي بأنه العمليات التي تتم بالمدارس بطريقة مقصودة بهدف التطوير والتحديث بأنماط جديدة بالإدارة بهدف إحداث تغيير في المهام والوظائف أو في الأساليب (ككتاب، 2016).

وبناء على التعريفات السابقة، يمكن تعريف التغيير التنظيمي بأنه: عملية موجهة ومقصودة لإحداث التوازن في المؤسسات التربوية وزيادة فعاليتها، كاستجابةً للمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية، لأحداث التغيير المنشود. ويمكن ملاحظة أثر هذه التغييرات من خلال تبديل الأساليب الإنتاجية، ومواكبة التقنيات التكنولوجية التي تخدم العملية التعليمية التعلمية.

### أهمية التغيير التنظيمي

بيّن حريم (2004) أنّ أهمية التغيير التنظيمي تبرز في المحافظة على النشاط والتقدم ومواكبة التطور وذلك من خلال دور المؤسسة في التجديد والحيوية، وإظهار روح التقدم للوصول للمقترحات الجديدة، والسعي للتخلص من السلبية والروتين الذي يقتل الإبداع والإنجاز، وكما تكمن أهميته في تنمية روح الإبداع والتجديد بين الأفراد، فالتغيير دائماً يحتاج إلى جهد، والتعامل معه على أساس أن هناك فريقين: منهم ما يؤيد التغيير ويتعامل معه بإيجابية، ومنهم من يقاوم التغيير ويتعامل معه بسلبية، والأخير يخاف من المجهول وفقدان المناصب والمسؤوليات، بعكس الأول الذي تعامل مع التغيير بشكل إيجابي ويسعى إلى تنمية روح التغيير بين أفراد المؤسسة، وعليه فعلمية التغيير مبنية على تحفيز وإذكاء الرغبات والدوافع والارتقاء بسير العمل نحو الأفضل.

ويضيف كلادة (2010) بأن التغيير يؤدي إلى المحافظة على الحيوية الفاعلة؛ إذ يؤدي إلى انتعاش الآمال والطموحات، وإلى تحريك الثوابت والرواسخ، وإلى إضفاء التفاؤل، ومن ثم تظهر المبادرات الإيجابية كالتوافق مع التكنولوجيا والعولمة وإثارة الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء؛ فيعمل التغيير على تحقيق المطالب وإثارة الرغبات والدوافع نحو الارتقاء والتقدم.

كما تبرز أهمية التغيير التنظيمي في حالات معينة لا بد فيها من التدخل وإحداث التغيير في المؤسسة، وأهم هذه الحالات هي: الفشل في تحقيق الأهداف المخطط لإنجازها في فترة معينة وخاصة

فيما يتعلق بالوضع التنافسي مع المؤسسات الأخرى، وإدخال التقنيات الحديثة في إجراءات العمل وخاصة المعقدة منها، التي تتطلب إجراء تغييرات عديدة وتدرجية، وأهمها تدريب العاملين على استخدامها، والتغيير في المنظمة كاستجابة سريعة لمواجهة تقلبات بيئتها الخارجية، فتبرز أهمية التغيير بأنه العامل الوحيد القادر على التكيف مع جميع التغييرات الخارجية المفروضة على المنظمة (Paton & McCalman, 2001).

### أهداف التغيير التنظيمي

بين العديد من الباحثين كهارفي وبراون (Harvey & Brown, 2001) أن هناك عدة أهداف للتغيير التنظيمي كزيادة الرغبة في التغيير كلما زادت حدة المنافسة، والرغبة في البقاء في ظل مؤسسة تتغير وتستجيب لقوى التغيير بهدف البقاء، وحين تسعى المؤسسة إلى تحسين الأداء يتوجب عليها القيام ببعض التغييرات على طرق العمل و أساليبه ومتطلبات الأداء فيها.

ويضيف البلبيسي (2002) إلى أن أهداف التغيير التنظيمي تكمن في تحقيق الانسجام بين مؤسسات الأعمال وبيئات العمل لتحقيق الفعالية والاستمرارية والنمو، وتوظيف تقنية المعلومات لإحداث التغيير التنظيمي في المنظمة من خلال التعاون الفعال بين العاملين في المؤسسة لتبسيط وتسريع إجراءات العمل وإظهار إبداع الموظفين.

ويشير الرقب (2008) إلى أن أهداف التغيير التنظيمي تكمن في قدرتها على التكيف مع البيئة المتغيرة مما يجعل منها نظاماً متجدداً، يتبناه العاملون لتحقيق أهداف المؤسسة، الأمر الذي يرفع من درجة ولائهم وانتمائهم لتكوين فريق إداري أكثر كفاءة وتقبلاً للتغيير، ويرفع من مستوى معارفهم ومهاراتهم ويحسن أنماطهم السلوكية، كما أنه يساهم في تطوير نظم وإجراءات صناعة القرار، ويعمل على تنمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات.

## خصائص التغيير التنظيمي

يتميز التغيير التنظيمي بخصائص عدة تستوجب الإضطلاع عليها من كافة الجوانب ومن أبرزها: المقدرة على التكيف السريع مع الأحداث، أي ألا يتوقف الأمر على مواكبة الأحداث، بل يتعداه إلى السيطرة التامة عليها وتحديد الاتجاه والمسار؛ ومن ثم المقدرة على التطوير والابتكار، بالتوجه إلى إحداث وضع أفضل من الحالي وإلا سيعتبر فاقداً لمضمونه؛ إضافةً إلى الرشادة، وذلك بالقيام بدراسة القرارات المتعلقة بالمؤسسة وتكيفها مع الجوانب المادية وتحمل التكاليف، مما يؤدي إلى تحقيق النتائج المنشودة (الجوارنة ووصوص، 2008).

وأضاف العميان (2010) خصائص أخرى للتغيير التنظيمي ينبغي الإلمام بها والإحاطة بجوانبها المختلفة كحركة تفاعل ذكي تتميز بالاستهدافية ضمن إطار حركة مؤسسة تتجه إلى غاية منشودة وأهداف محددة. وترتبط هذه الخصائص بالواقعية التي تعيشها المؤسسة وتتخذ قدر مناسب من التوافق لاحتياجات عناصر المؤسسة. كما تؤكد هذه الخصائص على الفاعلية بإشراك الآخرين والمشاركة الواعية لقوى المؤسسة، وتتخذ إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في عملها، وتسعى نحو إصلاح اختلالات المؤسسة، ولديها المقدرة على التكيف السريع مع الأحداث.

وقد أشار محمد (2014) إلى مجموعة أخرى من الخصائص أهمها أنّ التغيير حركة تفاعلية، إذ يتضمن عدة مراحل للانتقال من الوضع الحالي إلى المستقبل ضمن مدة زمنية لتحقيق الهدف المنشود، إضافة إلى أنه عملية مستمرة لا تتوقف عند مرحلة أو حلقة بل يتطور نحو الأفضل.

## أسباب التغيير التنظيمي

يحدث التغيير في المؤسسات نتيجة إلى أسباب داخلية وأسباب خارجية، وفي العادة يكون تأثير الأسباب الداخلية أقل حدة من الأسباب الخارجية. وقد أشار السكارنة (2013) إلى أن الأسباب

الداخلية تكمن في إدراك المديرين للتغيير، الذي يتمثل بزيادة طموحات وحاجات العمال فعادة ما تلجأ المؤسسة إلى التغيير نتيجة لزيادة حاجات وطلبات العمال، وبالتالي تغيير الأوضاع الحالية إلى أوضاع أفضل، وتضارب الاهتمامات والمصالح بين الإدارة والعاملين. ويضيف منصور والمائسي (2015) أن من أسباب التغيير ظهور الاختلافات بين الثقافة العامة السائدة والنظام الاجتماعي للمؤسسة، وكذلك الانفعالات داخل النظام الاجتماعي لنفس المؤسسات عندما تتضارب أولويتها.

أما الأسباب الخارجية فهي الدافع والمحرك الرئيسي للتغيير ومن أهم هذه الأسباب القوى التكنولوجية وما فرضته العولمة، والأوضاع الاقتصادية بما فيها من اضطرابات وتغييرات، والقوى السياسية التي تتضمن اصدار القوانين والتشريعات الحكومية الجديدة، والتنافس الحاد بين المنظمات، وحدثت أزمات خارجية طارئة (حريم، 2003). كما ذكر الويشي (2013) أن هناك أسباباً خارجية أخرى للتغيير التنظيمي تتمثل في: الثورة في المجالات العلمية المساندة لاستثمار الموارد البشرية كقوة في أي مؤسسة؛ للوصول بقدراتها العقلية إلى إحداث تغييرات مستحدثة ومستمرة، علاوة على التطورات الهائلة في مجال الاتصالات التي جعلت قنوات الحوار والنقاش تتسم بإمكانية التواصل مع أطراف مختلفة في أنحاء العالم.

### أنواع التغيير التنظيمي

هناك عدة أنواع للتغيير التنظيمي نتيجة لتفاعل المؤسسة مع الظروف المحيطة بها، فتتأثر بيئتها الداخلية كاستجابة لإنجاح التغيير، وأهم هذه الأنواع:

- **التغيير الإستراتيجي:** يهتم هذا النوع من التغيير بالقضايا الرئيسة طويلة الأمد التي تشغل المؤسسة، وهو خطوة للمستقبل؛ لذلك يمكن وصفه بالرؤية الإستراتيجية، التي تتضمن هدف المؤسسة، ورسالتها، وفلسفتها المشتركة، وكل ما يتعلق بعمليات التطوير والجودة والابتكار، والقيم

التي تخصّ العاملين، والتقنيات المستخدمة، ويحدث التغيير الاستراتيجي في نطاق البيئة الخارجية، والموارد الداخلية، والإمكانات، والثقافة، والهياكل والأنظمة والقوانين، ويتطلب التنفيذ الناجح للتغيير الاستراتيجي تحليلاً وتفهماً كاملاً لهذه العوامل في مرحلتي التكوين والتخطيط، ومن ثم التنفيذ (زيدان، 2011).

- **التغيير الوظيفي:** يتضمّن التغيير الوظيفي النظم الجديدة، والإجراءات، والهياكل التنظيمية، والتقنيات التي لها أثر مباشر على تنظيمات العمل داخل أي قطاع من المؤسسة، وهذه التغييرات قد يكون لها أثر كبير على العاملين من التغييرات الإستراتيجية، ولذلك يجب التعامل معها بعناية فائقة، فإن التغيير الوظيفي قد يتناول هيكل المؤسسة أو سياستها، أو برامجها أو عملياتها أو الجوانب السلوكية فيها؛ مما يقود إلى تطوير المؤسسة، وتحسين أدائها بكفاءة وفعالية (الزعبير، 2011).

بالإضافة إلى أنواع أخرى وفقاً لآلية التخطيط له: كالتغيير التلقائي أو غير المخطط له والناج عن الاستجابة للمؤثرات الخارجية؛ التي تحدث بشكل عفوي وتلقائي من غير تدخل الإنسان، وقد يكون إيجابياً يساهم في رفع كفاءة المؤسسة، وزيادة قدرة الأفراد على تأدية أدوارهم بشكل أفضل، وقد يكون سلبياً يؤدي إلى تدهور المؤسسة، والإخلال برسالتها وأهدافها. وأما التغيير المخطط فهو يُبنى على دراسة معمّقة للمستجدات البيئية المتوقعة، التي تستوجب من المؤسسة أن تتفاعل معها، ويتم الاتفاق مسبقاً على آلية تنفيذه وعملية التطبيق الخاصة به، فهو استجابة طبيعية لإدراك بعض الأفراد لوجود فجوة في أداء المؤسسة، فيتم في ضوء خطة زمنية؛ لتطوير الأداء، ونقل المؤسسة إلى مرحلة أكثر فاعلية (حمود، 2010).

## أساليب التغيير التنظيمي

توجد أساليب عدة لإحداث التغييرات في المؤسسات المختلفة، وقد بين العطيّات (2006) أن هذه الأساليب تتمثل في:

- **إحداث تغيير تدريجي:** ويهدف هذا النوع لتخفيض التكاليف وزيادة الإنتاجية وإكساب المهارات للعاملين، من خلال معدل زمني ثابت وبطيء وبمشاركة عدد كبير من الأفراد.

- **إحداث تغيير جذري:** وتلجأ إليه منظمات الأعمال الكبيرة التي حققت نجاحاً ملحوظاً وذلك بهدف زيادة الربحية والمحافظة على النمو والاستمرارية، وهذا النوع هو من التغييرات المفاجئة، خاصة إذا دخلت المنظمة إلى سوق جديد.

- **إحداث تغيير من خلال اتخاذ الأسلوبين السابقين معاً:** ويتم اللجوء إليه عندما يكون من المتوقع أن تتواجد ردود فعل سلبية اتجاه إحداث تغيير جذري وسريع في المؤسسة، فيتم البدء في البرامج المتدرجة، وبعد مدة من الزمن يتم اتباع الأسلوب المفاجئ لتغيير طرق تفكير العاملين بالاعتماد على التغيير الحاصل وذلك حسب الظروف والأولويات.

## أبعاد التغيير التنظيمي في المؤسسات التعليمية

تتميز المؤسسات التعليمية بأنها تعمل على مواكبة عملية التغيير التنظيمي، ويمكن تحديد أبعاد

للتغيير التنظيمي كما أشارت إليها عماد الدين (2003) فيما يلي:

- **تطوير رؤية مشتركة للمدرسة:** يتضمن هذا البعد الممارسات القيادية الهادفة للتغيير، من خلال تحديد رؤية مستقبلية للمدرسة، والعمل على نشر هذه الرؤية بين العاملين، وحثهم على التغيير داخل المدرسة، وجعلهم يدركون الغايات الرئيسة التي تسعى المدرسة لتحقيقها، مما يدفعهم للقيام

بتكريس جهودهم لإنجاح التغيير، وغرس في أنفسهم الشعور بالفخر والإعتزاز بالمدرسة. وعلى قائد التغيير أن يحرص على كسب ثقة العاملين لجعلهم يؤمنون برؤيته، وينظرون إليه كنموذج وقدوة، وكما يتحتم على قائد التغيير أن يشرك المؤسسات المجتمعية، وقادة المجتمع، وأولياء الأمور في صياغة رؤية المدرسة، ويحثهم على المشاركة الفاعلة في برامجها التطويرية.

- **بناء ثقافة مشتركة داخل المدرسة:** يتضمن هذا البعد مجموعة القواعد السلوكية، والقيم، والمعتقدات، التي يشترك بها جميع العاملين في المدرسة، وعادةً ما تسهم الثقافة المؤسسية المشتركة في دعم المبادرات والتوجيهات التطويرية، وتعزز المشاريع والتجديدات التربوية. ويشمل هذا البعد قيام قائد التغيير بتطوير قواعد السلوك العام والنظام المؤسسي، الذي يجعل الطالب محوراً للعملية التعليمية والتعلمية، ويضع البرامج التي تعمل على إعداده وتمميته؛ ليتمكن من التعايش الفاعل في عصر الثورة المعلوماتية، علاوةً على اهتمامه بتعزيز النمو المهني المستمر للعاملين، مع استثمار كل الفرص المتاحة؛ لدعم ثقافة المدرسة ونشرها، ومواجهة النزاعات بأسلوب تشاركي تعاوني.

- **التغيير في الهيكل التنظيمي:** ويتم ذلك بإعادة هيكلة الموارد البشرية في المنظمة من إدارات وأقسام، إضافة إلى تغيير الأساليب الرقابية والإشرافية والأنشطة، وإحداث إدارات جديدة أو دمج إدارات أخرى؛ مما قد تؤثر على تبعية الأفراد داخل بيئة العمل، ويتوجب إنشاء وحدات تنظيمية وإلغاء أخرى، وتغيير الاختصاصات والمسئوليات الوظيفية، وتعديل عدد الوظائف في كل قسم داخل المؤسسة (عبد الباقي، 2005).

- **القيادة في ظل التغيير التنظيمي:** وذلك بتقديم نموذج سلوكي يحتذى به، بحيث يعكس سلوك قائد التغيير القيم التي تعزز إيمان العاملين بقدراتهم على إحداث التغيير، ويمارس قائد التغيير أنماطا

من السلوك تعزز القيم الأساسية مثل: المرونة الإدارية، والعدل والمساواة، والبعدهن المجالات والتسلط الإداري، واحترام الآخرين، والثقة بأدائهم، والمشاركة في النشاطات المختلفة للمدرسة، إضافة إلى امتلاكه قدر كافٍ من العلم والخبرة والتأهيل في مجاله، وعليه أن يبدي حماساً ونشاطاً أثناء قيامه بأداء مهماته، وأن يسعى للحصول على التغذية الراجعة من العاملين معه بخصوص ممارساته القيادية، ويشجع العاملين معه على استخدام آليات ووسائل مناسبة لحل المشكلات (الغامدي، 2010).

### استراتيجيات التغيير التنظيمي

أشار الطويل (2001) إلى مجموعة من الاستراتيجيات التي يمكن استخدامها لتحقيق التغيير التنظيمي من أهمها: استراتيجية الزمالة التي تستند إلى التفاعل الاجتماعي الذي يتسم بالموودة والتعاطف والشعور بروح الزمالة، والاستراتيجية السياسية التي تستند على استقطاب أحد المنتقدين لتبني عملية التغيير، إضافة إلى الاستراتيجية الاقتصادية التي تهدف إلى ربط التغيير بتحسين الأوضاع الاقتصادية والتقليل من النفقات، والاستراتيجية الأكاديمية التي تقوم على تناول العقلاني للأمور، والسعي إلى متابعة المستجدات التي توصلت إليها الدراسات الأكاديمية، كذلك الاستراتيجية الهندسية التي تركز على البعد البنوي للنظام وإعادة هندسته، واستراتيجية هندسة التغيير تعني التغيير الجذري للإدارة، ووضع منهجية علمية لهندسة التغيير، بعيداً عن التفكير التقليدي الذي يؤدي إلى محدودية الأداء، فالإستراتيجية الهندسية تفترض أن تغيير الأفراد سيعقب تغيير البنية التحتية الهيكلية للمؤسسة.

وأضاف عبوي (2007) إلى استراتيجيات التغيير السابقة الاستراتيجية العقلانية الميدانية التي تعتبر الجهل وعدم الإطلاع وقلة التنقيف عائقاً أمام أي تغيير، وأن طريق إزالته تكمن في التعليم وإجراء الدراسات العلمية والقيام بتصميم برامج تدريبية، وتفعيل نظام البعثات، واستراتيجية التنقيف

والتوعية الموجهة لمعالجة قلة المعلومات ورفض الأفراد والمؤسسات لمبدأ التغيير مما يشكل حاجزاً يمنع حدوثه. وعليه لا بد من ابتكار أساليب للسيطرة على مقاومة التغيير بالتنقيف ورفع الولاء لديهم، إضافة إلى إستراتيجية القوة القسرية التي تشير إلى استعمال كل الطرق لتحقيق التغيير حتى لو تم الاستعانة بالقوة؛ للتغلب على مظاهر المقاومة.

### معوقات التغيير التنظيمي

تواجه المؤسسة عند قيامها بعملية التغيير التنظيمي العديد من المعوقات التي تحد أو تعرقل النجاح المنشود كالبيروقراطية السائدة في المدارس ونظامها القائم، وكذلك وجود مراكز قوى داخل المدرسة أو خارجها ذات نفوذ كبير تعارض التغيير كونه يتعارض مع مصالحها الخاصة، وعدم وصول التغيير إلى جذور ثقافة المدرسة، وبالتالي فإن الجهود المبذولة لإحداث التغيير لن تحقق الهدف المنشود، كذلك مقاومة العاملين للتغيير ومعارضته وإعاقة الجهود المبذولة لإحداثه بسبب الارتياح للمألوف والخوف من المجهول، وقصور إدراك العاملين لنواحي الضعف في الوضع الحالي ومزايا الوضع الجديد الذي سيتحقق نتيجة لعملية التغيير، إضافة إلى خوف العاملين من الخسارة المادية أو المعنوية والخشية من فقدان السلطة أو المصالح (عماد الدين، 2004).

### دور مدير المدرسة في التغيير التنظيمي

وهناك أهمية بالغة للدور الذي تقوم به الإدارة المدرسية في تطوير المدرسة وتمكينها من تحقيق الأهداف المنشودة والمخطط لها، ومن منظور أن القيادة الناجحة هي الأساس في تطوير المؤسسة ونجاحها فلا بد من التأكيد على النمط الإداري المناسب للواقع بهدف تنمية قدرات مديري المدارس وتمكينهم من اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتحسين أداء المعلمين واكتساب المهارات والكفايات والخبرات اللازمة لتطوير أدائهم الفني والإداري، واتخاذ القرارات المناسبة وحل المشكلات وتوظيف الجهود

والطاقات واستثمار الموارد البشرية والمادية المتاحة داخل المدرسة وخارجها، ولتحقيق أهداف المدرسة وغاياتها يجب تنمية مدير المدرسة وتغيير دوره من مدير تنفيذي إلى قائد تربوي مسؤول عن إدارة عملية التغيير في مدرسته، وتحقيق النمو المهني للعاملين معه فدوره يكمن في توضيح عملية التغيير وأسبابها وأهدافها لمنع حدوث أي تضارب بين المعلمين، وبناء روابط متينة بينهم وبين المدرسة ومجتمعها المحلي (الهبيل، 2008).

### المحور الثاني: التضارب التنظيمي

تعد الموارد البشرية أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها المنظمات على اختلاف أنواعها، كما أنه لا يمكن لأي مؤسسة على الإطلاق أن تعمل بكفاءة وفعالية دون التفاعل والتواصل بين الأفراد والمجموعات المختلفة على جميع المستويات بعيداً عن التضارب التنظيمي، إذ لا غنى للأفراد والجماعات عن بعضهم البعض أثناء ممارسة العمليات التنظيمية مثل: تبادل المعلومات والتجارب والرأي والخبرة، فضلاً عن التعاون والتشاور والاستفسار، ويمكن أن يؤدي هذا العمل إلى التماسك أو الصراع والتضارب التنظيمي (Hassouneh, 2020).

### مفهوم التضارب التنظيمي

يعرف مصطلح التضارب لغةً: الخصومة وتضارب الشَّخصان ضرب كلٍّ منهما الآخر، وتضاربت الآراء ونحوها: تباينت واختلقت، أو تعارضت وتنافرت: تضاربت مشاعرُ الأسف والحيرة والقلق وتضاربت المصالح (أنيس وآخرون، 2004).

وعرف التضارب التنظيمي بأنه: " الموقف الذي تتعارض فيه بشكل أساسي الظروف والممارسات والأهداف المختلفة في المؤسسات " (الشماع والحمود، 2000، 295).

ويعرفه القريوتي (2000، 241) بأنه: "عمل مقصود من طرف ما، للتأثير سلبيًا على طرف

آخر، بشكل يؤثر سلبيًا على قدرة ذلك الطرف، ويعيق تحقيق أهدافه وخدمة مصالحه الخاصة".

ويُعرّف بأنه: "التنافس على قيم معينة وسعي الأفراد للترقيات المهنية والأجور والحوافز بحيث

تهدف الأطراف المتنازعة إلى تحييدها أو إنهاؤها " (عياصرة وبنى حمد، 2008، 18).

كما يعرفه حسونة (Hassouneh, 2020) بأنه: السلوك التنظيمي الطبيعي الذي ينشأ بين

الأفراد بسبب منافسة شديدة على مصادر نادرة أو بسبب اختلافهم حول طرق سير العمل.

مما سبق يمكن تعريف التضارب التنظيمي بأنه: ظاهرة طبيعية تنشأ بالمؤسسات التربوية بسبب

تعارض الأهداف والأدوار والمصالح بين العاملين، وقد يكون بناءً أو هدامًا اعتمادًا على كيفية

التعامل معه.

### أهمية التضارب التنظيمي

تبرز أهمية التضارب التنظيمي كما أوردها حامد (2011) بأنه أداة للتكيف والبقاء للمؤسسات فوجود

أي تضارب في المؤسسات يتطلب من الإدارات مواجهته ومعالجته مما يدفعهم إلى التغيير، لكي

تتمكن المؤسسة من التوفيق بين جميع المتغيرات من أجل الاستمرار والنمو. والتضارب هو أداة

لتطوير وتحفيز قدرات المديرين؛ إذ إن مواجهة وإدارة التضارب يعد من المهام الأساسية للمديرين

التي تتطلب القيام بعمليات التغيير المناسبة من أجل مواجهة التضارب وإدارته، لتحقيق النتائج التي

تخدم هذه المؤسسات، مما يتطلب توافر كفاءات ومهارات لاحتواء عملية التضارب.

وأضاف حسونة (Hassouneh, 2020) إلى أهمية التضارب أنه أداة للإبداع فهناك علاقة بين

التضارب والأداء والإبداع، ففي حالة عدم وجود تضارب يبقى الأداء ثابتًا، لكن إذا توفرت ظروف

التضارب فقد تولد لدى الأفراد رغبة وتحفزهم للمبادرة والابتكار، وبالتالي فإن التضارب يؤثر في أداء الأفراد وإبداعاتهم في المؤسسات.

### أسباب التضارب التنظيمي

وجود ظاهرة التضارب التنظيمي في المؤسسات على اختلاف أنواعها وأهدافها أمر لا مفر منه، ولا يستطيع أحد تجاهله، ولهذه الظاهرة أسباب مختلفة تم التوافق عليها من قبل عدة متخصصين على النحو الآتي:

**أسباب إدارية:** تبرز هذه الأسباب عند وجود جهات إدارية متعددة بينها علاقات اعتمادية، وهذه العلاقات الاعتمادية تولد التضارب بين الأفراد، فكلما زادت الاعتمادية زاد التضارب بين الأفراد، وبالمقابل كلما زادت الاستقلالية قل التضارب وانعدمت أسبابه (القريوتي، 2000).

**أسباب تنظيمية:** يمكن حصر هذه الأسباب تعدد أساليب الرقابة، وضعف قنوات الاتصال التي تعمل على تبادل المعلومات بين أطراف المؤسسة ككل وفي الوقت المناسب، ففي حال ضعف هذه القنوات يؤدي ذلك تضارب القرارات الإدارية وتعدد وجهات مرجعياتها، وبالتالي وجود النزاعات بين الأقسام والعاملين في المؤسسة. ومن أسباب التضارب أيضاً تفويض المهام من الرؤساء الى المرؤوسين ومحاولة تمسك كل فرد بمكتسباته والسعي لتحقيق أهدافه الخاصة (كلادة، 2011).

**أسباب سلوكية:** تتشكل هذه الأسباب بسبب تباين أهداف العاملين أنفسهم في المؤسسة مع أهداف المؤسسة، مما يشكل بيئة خصبة للتضارب وذلك لتعارض مصالحهم وأهدافهم، ومن مصادر هذا النوع من التضارب نمط الشخصية سواء كانت المزاجية أم العدوانية، أو لتباين إدراك الأفراد وتفاوت سماتهم الشخصية (القحطاني ويوسف، 2001).

**أسباب الثقافية:** وتشير إلى اختلاف ثقافة العاملين وتباينها، بسبب ما يؤمن به الفرد من اتجاهات ومعتقدات نابعة من المجتمع الذي نشأ وترعرع فيه، والمؤسسة جزء من المجتمع الذي توجد فيه فعندما تختلف الثقافة تجد من يعارضها أو يساومها، وكلما زاد التمسك زادت احتمالية التضارب والنزاع، وقد يعود التضارب لأسباب عرقية أو اختلاف المستوى الاجتماعي (العميان، 2002).

### أنواع التضارب التنظيمي

أشار كلادة (2011) إلى وجود أنواع عدة للتضارب وفقاً لتأثيراته ونتائجه، وفي هذا الإطار توجد ثلاثة اتجاهات وهي:

- **اتجاه إيجابي بناء:** ينظر للتضارب على أنه فرصة للمؤسسات كي تحل مشاكلها بطريقة بناءة، من خلال التفكير في هذه المشاكل وإيجاد الحلول الإبداعية لها.
- **اتجاه سلبي هدام:** ينظر للتضارب على أنه مشتت للجهود، ويبعد المؤسسة عن تحقيق أهدافها، كما أنه يزيد من ضغوط العمل على الأفراد، مما يؤدي إلى هدر الطاقات.
- **اتجاه متوازن:** ينظر للتضارب على أنه قد يكون مطلوباً في ناحية ما، وغير مطلوب في ناحية أخرى، كما ينظر إليه على أنه يمكن أن يُتجاهل أحياناً، ويمكن أن يداوى أحياناً أخرى بطريقة متوازنة، وحسب النظرة الحديثة للتضارب فإنها تؤكد على وجود مستويات معتدلة ومتوازنة داخل المؤسسات، بحيث تكون فاعلة وإبداعية.

### مستويات التضارب التنظيمي

بيّن ماهر (2003) وعباس (2011) أنّ هناك مستويات عدة لتصنيف التضارب أهمها: التضارب على المستوى الذاتي وينشأ عن خبرة الفرد وتوقعاته وانعكاسات سلوكه، وأسلوب التعامل مع الحدث، ويرجع ذلك للعديد من الأسباب منها شعور الفرد بتعارض الدور الذي يقوم به داخل الجماعة والنتائج

عن عدم فهم الدور أو الوظيفة التي يؤديها، وعن عدم وجود توصيف سليم للوظيفة، إضافة إلى الأوامر المتعارضة من الرؤساء. أما السبب الآخر فهو تعارض الأهداف؛ وذلك عندما يقابل عدة أهداف للجماعة، لكنه يلاحظ أن بعض هذه الأهداف تتعارض مع بعضها البعض، وعليه اختيار أحد هذه الأهداف، مما يسبب له التوتر والضغط النفسية؛ وهناك التضارب بين الأفراد الناتج عن الاختلافات بين العاملين عندما يطلب منهم إنجاز مهمات معينة، أو النزاعات بين اثنين أو أكثر والذي يظهر بسبب تفاعل وتعامل الأفراد مع بعضهم البعض، مع اختلاف إدراكاتهم وقدراتهم في التعامل والتواصل مع الآخرين؛ وأما التضارب بين الجماعات فينشأ من اختلاف الثقافات بينهم، والتنافس في الأداء، والاختلاف بين المستويات التنظيمية، إذ يؤدي انتماء جماعات العمل إلى مستويات تنظيمية معينة إلى اصطباغ وجهات نظرها بطريقة تعكس مصالحها، وأعلى مستويات التضارب ما يحدث بين المؤسسات على اختلاف أنواعها كنتيجة لاختلاف مصالحها وأهدافها وأساليب حصولها على الموارد.

### مراحل التضارب التنظيمي

يمر التضارب التنظيمي بخمس مراحل كما أوردها سليمان (1995) والعميان (2013) كالآتي: مرحلة التضارب الضمني وتحتوي هذه المرحلة على الظروف المسببة للتضارب، وغالبًا ما تتعلق بالتنافس على الموارد واختلاف الأهداف والمرجعية بين الأفراد والجماعات؛ ومرحلة التضارب المدرك وهنا يبدأ المتضاربون إدراك أو ملاحظة وجود التضارب فيما بينهم، وهذه المرحلة لها أهمية في تغذية صور ومدركات التضارب إذ تنتقل عبر قنوات الاتصال بين الأفراد والجماعات؛ ومرحلة الشعور بالتضارب وهنا يتبلور التضارب بصورة أوضح، إذ تتولد فيها أشكال من التوتر الفردي أو الجماعي المشجعة على التضارب؛ وبعد ذلك مرحلة التضارب العلني إذ يلجأ الأفراد والجماعات

لاستخدم الأسلوب العلني للتعبير عن التضارب ضد الأفراد الأخرى، ويعبر عن ذلك بطرق مختلفة مثل العدوان والمشاحنات العلنية، وله عدة أشكال مثل اللامبالاة والانسحاب وغيرها من الأساليب الدفاعية؛ وآخر هذه المراحل مرحلة ما بعد التضارب إذ تتجه المؤسسة في هذه المرحلة لإدارة التضارب من خلال محاولتها معرفة أصول المشكلة وحلها، مما يؤدي لزيادة التعاون الوظيفي بين الأفراد والجماعات، وأما إذا حاولت المؤسسة كبت النزاع أو تجاهله فإنه قد يؤدي إلى زيادة حدة التضارب وتفاقمه.

### نتائج التضارب التنظيمي

أشار صابر (2019) أن للتضارب آثار ونتائج قد تكون سلبية أو إيجابية، وهذا يعتمد على طريقة إدارته وتعامل المؤسسات معه، ويمكن تلخيص آثار التضارب الإيجابي والسلبي وفق الآتي:

**النتائج الإيجابية:** قد يؤدي التضارب التنظيمي إلى حدوث تغيير إيجابي في الوضع القائم في المؤسسة، وذلك بتوفير جو تنافسي بين الأفراد مما يحقق الفائدة للمؤسسة، ويؤدي التضارب التنظيمي إلى ظهور مواهب ابتكارية عندما يلجأ الأفراد المتضاربين تنظيمياً للبحث عن استراتيجيات تكفل حل التضارب، مما ينمي قدراتهم ومواهبهم لمواجهة المواقف الصعبة، ويساهم كذلك في تطوير أداء الأفراد وزيادة دافعيتهم للعمل، ومن هذا المنطلق يصبح التضارب التنظيمي ظاهرة صحية وعنصر فعال في المؤسسات.

**النتائج السلبية:** قد يسبب التضارب التنظيمي آثاراً ضارة بالصحة النفسية والجسمية، ويؤدي التضارب التنظيمي السلبي إلى انخفاض الروح المعنوية للعاملين وآدائهم بسبب الخلافات، وعدم القدرة على إدارة التضارب، كما يؤدي التضارب التنظيمي إلى نتائج سلبية على فاعلية وكفاءة المؤسسة أهمها خفض الإنتاجية، وعدم القدرة على تحقيق الأهداف المنشودة.

## ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة

بعد إطلاع الباحثة على الأدب النظري في الميدان التربوي المتعلق بمتغيرات الدراسة، والوقوف عند عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، ارتأت عرضها تسلسلياً من الأقدم إلى الأحدث وفق محوري الدراسة كما يأتي:

### أ: دراسات التغيير التنظيمي

هدفت دراسة الهبيل (2008) التعرف إلى واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، والكشف عن أثر كلٍ من الجنس، وسنوات الخدمة، والمنطقة التعليمية في تقديرات المعلمين لمدى ممارسة مديري المدارس الثانوية لدورهم كقادة لإدارة التغيير، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وقد بلغت عينة الدراسة (328) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة غزة، وللتحقق من أهداف الدراسة تم إعداد استبانة لقياس واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة. وقد أشارت النتائج إلى أن واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة جيدة، ولم تتوصل الدراسة إلى وجود فروق دالة إحصائية في تقديرات المعلمين لمدى ممارسة مديري المدارس الثانوية لدورهم كقادة لإدارة التغيير تعزى لمتغير الجنس، وبتغير سنوات الخبرة، فيما يتعلق بمجالات الرؤية المستقبلية للمدرسة، وتشجيع الإبداع والابتكار لدى العاملين، بينما وجدت فروقاً دالة إحصائية في تقديرات المعلمين لمدى ممارسة مديري المدارس الثانوية لدورهم كقادة لإدارة التغيير تعزى لمتغير سنوات الخدمة في المجالين الثالث والرابع وهما القدوة والأسوة الحسنة، والثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير.

أجرى كن وكريم ونوردين وبينغ (Kin & Kareem & Nordin & Bing, 2008) دراسة بحثت في العلاقة بين كفاءة قيادة التغيير لدى المديرين ومعتقدات المعلمين ومواقفهم تجاه التغيير. اشترك في الدراسة (936) معلماً من (47) مدرسة ماليزية ثانوية، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، وقد تم جمع البيانات باستخدام الاستبانة كأداة، وأنجز المشاركون الاستطلاع الذي أعده الباحثون. أظهرت النتائج أن كفاءات قيادة المديرين مرتبطة بشكل كبير بمعتقدات المعلم اتجاه التغيير، وأوضحت أنه إذا هياً مديرو المدارس أنفسهم بكفاءات كافية لقيادة التغيير فيمكن تعزيز معتقدات المعلمين اتجاه التغيير. وأنه كلما زادت قوة معتقدات المعلمين نحو التغيير، زاد تعزيز مواقفهم تجاه التغيير. وبالتالي فإن التعزيز المتعمق لمعتقدات المعلم اتجاه التغيير هو إحدى الطرق الفعالة لزيادة احتمالية تبني المعلمين للتغيير. كما أظهرت الدراسة أن تأثير كفاءة المدير لقيادة التغيير أكثر من التأثير الذاتي للمعلمين في تعزيز مواقفهم تجاه التغيير.

وأجرى أحمدى وكرمي وجلوستنا (Ahmadi, Karami & Golestaneh, 2015) دراسة هدفت إلى تقييم توجه المدرسة نحو الثقافة والتغييرات التنظيمية وتأثيرها على أداء المعلمين في إيران. ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي الاستكشافي، تألف مجتمع الدراسة من (145) مديراً ومعلماً يعملون في المدارس الثانوية للبنات، وتم اختيار (103) من أفراد مجتمع الدراسة باستخدام طريقة العينة العشوائية. تم استخدام الاستبيانات لجمع البيانات. وأظهرت النتائج أن تدخل المديرين وتوجههم نحو الثقافة والتغيير التنظيمي كان له أثر إيجابي معنوي على أداء المعلمين.

أجرت العزام (2016) دراسة هدفت تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد لقيادة التغيير من وجهة نظر المعلمين. استخدم المنهج الوصفي المسحي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (485) معلماً ومعلمة من مديرية التربية والتعليم

لمنطقة إربد الأولى، ومديرية التربية والتعليم لمنطقة إربد الثانية في محافظة إربد، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. أظهرت النتائج أن ممارسة مديري المدارس الثانوية لقيادة التغيير جاءت بدرجة متوسطة لمجالات الرؤية المستقبلية، ومجال صياغة الأهداف، ومجال الابتكار والإبداع لدى العاملين، ومجال الأسوة الحسنة، ومجال الثقافة التنظيمية الداعمة بقيادة التغيير، ومجال هيكلية التغيير وتهيئة البيئة المناسبة للتغيير. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتقدير المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية لقيادة التغيير من وجهة نظر المعلمين في محافظة إربد تبعا لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

وأجرى ككتاب (2016) دراسة هدفت تعرف أسباب مقاومة التغيير التنظيمي بالمدارس الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظر مديريها، والتعرف على سبل التغلب على مقاومة التغيير، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات مديري المدارس الثانوية حول أسباب مقاومة التغيير التنظيمي، وسبل التغلب على مقاومته. ولتحقيق أهداف الدراسة وإجراءاتها تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت عينة الدراسة في مديري المدارس الثانوية الحكومية وعددهم (112) مديراً، واعتمد الباحث في جمع البيانات على الاستبانة، وقد بلغ عدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل (89) استبانة. وكانت أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن درجة إسهام الأسباب التنظيمية والأسباب الشخصية الاجتماعية والأسباب المادية في مقاومة التغيير كبيرة، وتبين أن سبل التغلب على مقاومة التغيير التنظيمي بالمدارس الثانوية المتعلقة بالأبعاد هي التعميم والاتصال، المشاركة، والتسهيل والدعم، والمناورة والكسب، والإجبار، وجاء بُعد المفاوضات وبُعد المناورة والكسب بدرجة متوسطة، وجاء بُعد الإجبار بدرجة ضعيفة.

وأجرت خريط والسعود (kharbat & Al-Saud, 2018) دراسة هدفت تعرف واقع قيادة التغيير في المدارس الثانوية في الاردن من وجهة نظر مديري المدارس ومعلميهم، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة التي تم اختيارها بطريقة عشوائية من (205) مديراً ومديرة، و(377) معلم ومعلمة في المدارس الحكومية والخاصة في العاصمة الاردنية عمان، وقد طوّر الباحثان استبانة كأداة للدراسة. أظهرت نتائج الدراسة أن واقع قيادة التغيير في المدارس الثانوية في الاردن من وجهة نظر المديرين والمعلمين جاءت بدرجة متوسطة في جميع المجالات، كما أظهرت النتائج فروقاً ذات دلالة احصائية في الدرجة الكلية لتصورات أفراد عينة الدراسة تعزى لقطاع التعليم والمسمى الوظيفي لصالح القطاع الحكومي للمديرين، ولم تظهر النتائج فروقاً ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الجنس والخبرة.

أما دراسة تومسن (Thompson, 2019) فهدفت إلى استكشاف السلوكيات التي يرى المعلمون أنها ستكون فعالة عندما يقوم القادة بإجراء التغيير التنظيمي، وتكونت عينة الدراسة من (100) معلم تم اختيارهم من جميع المستويات، وتم الاستناد إلى نظام التعليم في جامايكا، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، وقد تم جمع البيانات باستخدام الاستبانة كأداة للدراسة. وقد توصلت الدراسة أن هناك فئتين من السلوك القيادي، وعشر استراتيجيات محددة اعتبرها المعلمون أدوات فعالة في إحداث جهود التغيير التنظيمي. وكشفت الدراسة أيضاً أن قوى التغيير داخلية إلى حد كبير وشخصية للغاية، وإلى أن التغيير على المستوى التنظيمي يتطلب ويعتمد على التغيير على مستوى المعلم الفردي، وجودة الارتباطات والتفاعلات على المستوى الشخصي، وبينت الدراسة أن لها آثار على عملية التخطيط الرئيسية، إذ يُعد التخطيط لتحسين أداء المدارس من مهام إدارة التغيير خاصة للمدارس

ذات الأداء الضعيف، وكما وفرت هذه الدراسة أدلة للقادة فيما يتعلق بأنواع وأساليب القيادة والسلوكيات التي تحفز وتدعم التغيير.

وهدفت دراسة حمزة (2020) إلى تعرف درجة ممارسة قيادة التغيير لدى مديرات رياض الأطفال الخاصة وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمات في محافظة العاصمة عمّان، ومعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات المعلمات حول درجة ممارسة قيادة التغيير لدى المديرات ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمات، تبعاً لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخدمة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج المسحي الارتباطي، المعتمد على جمع البيانات من خلال الاستبانة، وقد تكونت عينة الدراسة من (345) معلمة تم اختيارهن بالطريقة العشوائية البسيطة. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة قيادة التغيير لدى مديرات رياض الأطفال الخاصة في العاصمة عمّان من وجهة نظر المعلمات جاءت مرتفعة، وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات معلمات رياض الأطفال نحو درجة ممارسة قيادة التغيير لدى مديرات رياض الأطفال تُعزى للمؤهل العلمي لصالح الدبلوم في الأداة الكلية، بينما لا توجد فروق دالة إحصائية تُعزى لسنوات الخدمة، كما جاء مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمات رياض الأطفال من وجهة نظرهن مرتفع. كما توصلت الدراسة إلى جود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمات لمستوى الولاء التنظيمي تُعزى للمؤهل العلمي لصالح الدبلوم، إضافةً إلى فروق لصالح من كانت خدمتها أقل من (5) سنوات تُعزى لمتغير سنوات الخدمة. كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة مرتفعة بين درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال لقيادة التغيير ومستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمات.

### ب: دراسات التضارب التنظيمي

أجرى سليمان (1995) دراسة هدفت الى التعرف على واقع التضارب التنظيمي والولاء في الشركات الصناعية السودانية وأثر التضارب التنظيمي على ولاء العاملين في هذه الشركات. وقد تم اختيار عينة عشوائية بلغت (1000) عامل من العاملين في الشركات الصناعية السودانية العامة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج المسحي الارتباطي، المعتمد على جمع البيانات من خلال الاستبانة. كشفت الدراسة عن وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي بمعنى انه كلما زاد الرضا الوظيفي زاد الولاء والعكس صحيح، ووجدت اختلافات ذات دلالة إحصائية بين مصادر التضارب من حيث تأثيرها على الرضا الوظيفي والإحباط، إذ إن تأثير تضارب الدور أكبر من تضارب الهدف على كل من الرضا الوظيفي والإحباط.

وهدف الدراسة التي أجراها كريد وسابورتا (Creed & Saporta, 2003) إلى استكشاف أثر التضارب في الإقلاع عن العمل أو تغيير الوظيفة الداخلية، وتكون مجتمع الدراسة من سجلات لما يقارب (11000) موظف من شركة واحدة، واقتصرت العينة على حوالي (7800) سجلاً من تلك السجلات، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي "دراسة حالة"، وتحليل البيانات الواردة في تلك السجلات قام الباحثان باستخدام الأساليب الإحصائية التالية: مقاييس التشتت مثل الانحراف المعياري ونموذج الانحدار الخطي (OLS). أشارت نتائج البحث إلى أنه كلما زادت حالة التضارب زادت احتمالية استقالة الموظفين، وأن تغيير الوظيفة ما هو إلا استجابة الى التضارب الحاصل في هيكلية التنظيم وحرمان الموظفين من الوصول الى مكان العمل المنشود، وكشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي والخبرة فيما يتعلق بمستوى التضارب والإقلاع عن العمل.

أما دراسة جوكسي وارجون (Göksoy and Argon, 2016) فقد هدفت إلى دراسة أثر النزاعات المدرسية على المعلمين من خلال تحديد أسبابها وردودها وآثارها. واستخدمت الدراسة طريقة البحث النوعي، وكانت عينة الدراسة مؤلفة من (57) معلماً في منطقة بولو المركزية خلال العام الدراسي (2015)، وتم جمع البيانات البحثية بمساعدة نموذج مقابلة شبه منظم وتحليلها من خلال تحليل المحتوى. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أنه وفقاً للمعلمين فإن الصراعات هي الحالات السلبية الناجمة من الاختلاف في الرأي وتشكيل مجموعات غير قادرة على إيجاد أرضية مشتركة فيما بينهم، والتوتر، وعدم التوافق، وانعدام الاتصالات والاختلافات الأيديولوجية، وتتجم الصراعات عن ضعف الاتصالات، تلبها العوامل الشخصية والسياسية والأيدولوجية والتنظيمية. كما كشفت الدراسة عن أن النزاعات لها نتائج إيجابية في الجوانب النفسية والاجتماعية والتنظيمية، كما تبين من الدراسة أن الصراعات تولد مشاعر من خيبة الأمل، وعدم الحساسية، والإجهاد، والحزن، وعدم الارتياح، تؤدي إلى النفور من المهنة، وانخفاض المعنويات والدوافع، بالتالي خفض الأداء والإنتاجية.

وأجرى حسونة (Hasouneh, 2020) دراسة هدفت إلى معرفة مستوى التضارب التنظيمي السائد في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بالإنتاجية، تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (224) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية، تم اختيارهم بطريقة عشوائية من الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان. وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. توصلت الدراسة إلى أن مستوى التضارب التنظيمي السائد في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة عمان جاء منخفضاً، وجاء مستوى الإنتاجية في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان مرتفعاً، وأن هناك علاقة ارتباطية موجبة

بين مستوى التضارب التنظيمي، ومستوى الإنتاجية في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان.

### ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة تبين أن هناك أوجه تشابه وأوجه اختلاف بينها وبين الدراسة الحالية وفق الآتي:

**من حيث المنهج المستخدم:** تشابهت الدراسة الحالية من حيث المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي المسحي الارتباطي مع دراسة سليمان (1995) ودراسة حمزة (2020) ودراسة حسونة (Hasouneh, 2020). بينما اختلفت الدراسة الحالية من حيث المنهج مع دراسة أحمدى وكريمى وجلوستنا (Ahmadi, Karami & Golestaneh, 2015) التي استخدمت المنهج الوصفي الاستكشافي، ودراسة الهبيل (2008) التي استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، ودراسة العزام (2016) ودراسة ككتاب (2016) ودراسة خريط والسعود (kharbat & Al-Saud, 2018) ودراسة تومسن (Thompson, 2019)، ودراسة كريد وسابورتا (Creed & Saporta, 2003) ودراسة جوكسي وارجون (Göksoy and Argon, 2016).

**من حيث أداة الدراسة:** تشابهت الدراسة الحالية من حيث الأداة وهي الاستبانة مع دراسة سليمان (1995)، دراسة الهبيل (2008)، ودراسة حسونة (Hasouneh, 2020)، ودراسة كن وكريم ونوردين وبينغ (Kin & Kareem & Nordin & Bing, 2008)، ودراسة أحمدى وكريمى وجلوستنا (Ahmadi, Karami & Golestaneh, 2015)، ودراسة العزام (2016)، ودراسة ككتاب (2016)، ودراسة خريط والسعود (kharbat & Al-Saud, 2018) ودراسة تومسن (Thompson, 2019) ودراسة حمزة (2020). بينما اختلفت الدراسة الحالية من حيث الأداة مع

دراسة كريد وسابورتا (Creed & Saporta, 2003) ودراسة جوكسي وارجون (Göksoy and Argon, 2016) التي كانت أدواتها نموذج المقابلة.

**من حيث العينة:** تشابهت الدراسة الحالية من حيث العينة وهم المعلمين والمعلمات مع دراسة الهيل (2008)، ودراسة تومسن (Thompson, 2019)، ودراسة كن وكريم ونوردين وبينغ (Kin & Kareem & Nordin & Bing, 2008)، ودراسة العزام (2016)، ودراسة جوكسي وارجون (Göksoy and Argon, 2016)، ودراسة حمزة (2020). واختلفت الدراسة الحالية في عينة الدراسة مع دراسة سليمان (1995) التي كانت عينتها العاملين في الشركات الصناعية، ودراسة كريد وسابورتا (Creed & Saporta, 2003) التي كانت عينتها الموظفين، ودراسة أحمددي وكريم وجلوستنا (Ahmadi, Karami & Golestaneh, 2015) التي كانت عينتها المديرين والمعلمين، ودراسة ككتاب (2016)، ودراسة خريط والسعود (Kharbat & Al-Saud, 2018)، ودراسة (Hasouneh, 2020).

وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بربط موضوع التغيير التنظيمي مع موضوع التضارب التنظيمي، وبكونها من الدراسات النادرة - على حد علم الباحثة - التي تهدف إلى تعرف درجة ممارسة التغيير التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور وعلاقته بالتضارب التنظيمي من وجهة نظر المعلمين.

**الفصل الثالث**  
**الطريقة والإجراءات**

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

تضمّن هذا الفصل عرضاً لمنهج الدراسة، ومجتمعها، وعيّنتها، وأداة الدراسة، وإجراءات التحقق من صدق الأداة وثباتها، وكما تناول متغيرات الدراسة وإجراءاتها، والأساليب الإحصائية المناسبة في معالجة البيانات وتحليلها.

#### منهج الدراسة

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي لملاءمته لطبيعة الدراسة.

#### مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات الذين يعملون في المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور خلال الفصل الدراسي الثاني 2021/2020، إذ بلغ عددهم (782) معلماً ومعلمة حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم الأردنية (2020-2021).

#### الجدول (1)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة لمعلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية للواء ناعور في الفصل الدراسي الثاني 2021/2020

المجموع	إناث	ذكور	المديرية/ الجنس
782	480	302	لواء ناعور

#### عينة الدراسة

تكوّنت عينة الدراسة من (260) معلماً ومعلمة، تمّ اختيارهم بالطريقة العشوائية من المدارس الثانوية الحكومية للواء ناعور، وتم تحديد هذا العدد في ضوء عدد أفراد مجتمع الدراسة، وذلك بالرجوع إلى جدول تحديد حجم العينة من حجم المجتمع الذي أعده كريجسي ومورجان

(krejcie & Morgan, 1970). وتم توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس،

والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة).

## الجدول (2)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغيراتها

المتغيرات	الفئات / المستويات	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	38	14.6%
	أنثى	222	85.4%
المجموع		260	100
المؤهل العلمي	بكالوريوس فما دون	159	61.2%
	دراسات عليا	101	38.8%
المجموع		260	100
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	59	22.7%
	من 5 - 10 سنوات	58	22.3%
	أكثر من 10 سنوات	143	55.0%
المجموع		260	100

## أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة طوّرت الباحثة أداة مكوّنة من ثلاثة أجزاء، الجزء الأول تضمّن البيانات الأولية (الديموغرافية)، والجزء الثاني تضمّن فقرات التغيير التنظيمي، والجزء الثالث تضمّن فقرات التضارب التنظيمي، وفيما يأتي توضيح لهم.

**الجزء الأول:** البيانات الأولية (الديموغرافية): الجنس (ذكور، إناث)، والمؤهل العلمي (بكالوريوس

فما دون، دراسات عليا)، وعدد سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 6-10 سنوات، أكثر من 11 سنوات).

**الجزء الثاني:** تم تطوير هذه الجزء بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة

بموضوع التغيير التنظيمي مثل: دراسة حمزة (2020)، ودراسة العزام (2016)، ودراسة الهبيل (2008). وتكون هذا الجزء في صورته الأولية من (27) فقرة، موضحة في الملحق (1) وموزعة

على المجالات الآتية:

- مجال الرؤية المستقبلية للتغيير التنظيمي وتضمن (6) فقرات.
- مجال الثقافة الداعمة للتغيير التنظيمي وتضمن (6) فقرات.
- مجال التخطيط للتغيير التنظيمي وتضمن (5) فقرات.
- مجال القيادة في ظل التغيير التنظيمي وتضمن (5) فقرات.
- مجال الإستراتيجيات الداعمة للتغيير التنظيمي وتضمن (5) فقرات.

**الجزء الثالث:** تم تطوير هذه الجزء بالرجوع للأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة

بموضوع التضارب التنظيمي مثل: دراسة كريد وسابورتا (Creed & Saporta, 2003)، ودراسة

حسونة (Hasouneh, 2020)؛ وقد تكون الجزء في صورته الأولية من (22) فقرة، موضحة في

الملحق (1) وموزعة على المجالات الآتية:

- مجال أسباب التضارب التنظيمي وأهميته وتضمن (7) فقرات.
- مجال أنواع التضارب التنظيمي واتجاهاته وتضمن (5) فقرات.
- مجال استراتيجيات إدارة التضارب التنظيمي وتضمن (5) فقرات.
- مجال آثار التضارب التنظيمي واتجاهاته وتضمن (5) فقرات.

### صدق أداة الدراسة

للتحقق من صدق الأداة تم استخراج:

أ. الصدق الظاهري للأداة.

ب. صدق البناء لكل من جزئي الدراسة (التغيير التنظيمي والتضارب التنظيمي)، وذلك من خلال

حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة مع المجال، وكل فقرة مع الجزء ككل.

ج. ثبات أداة الدراسة.

## الصدق الظاهري لأداة الدراسة

للتأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة بصورتها الأولية على محكمين من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الشرق الأوسط، وبعض الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة، في تخصصات القيادة التربوية والإدارة التربوية والمناهج من ذوي الكفاءة والخبرة؛ والموضحة أسماؤهم في الملحق (2)، وذلك بهدف التعرف على مدى ملاءمة الفقرات للمقياس وسلامة صياغتها ووضوح معانيها من الناحية اللغوية، وإجراء أي تعديل أو إضافة، وقد تم الإبقاء على الفقرات التي حصلت على موافقة (80%) من المحكمين، ثم إجراء التعديلات اللازمة وفق اقتراحاتهم وملاحظاتهم.

## صدق بناء الجزء الثاني من الأداة

للتحقق من الصدق الداخلي لجزء (التغيير التنظيمي) جرى حساب معاملات الارتباط بين فقرات كل مجال والدرجة الكلية للأداة. كما في الجدولين (3، 4) التاليين.

### الجدول (3)

#### معاملات الارتباط بين فقرات مجالات التغيير التنظيمي

المجال الخامس: الإستراتيجيات الداعمة للتغيير التنظيمي		المجال الرابع: القيادة في ظل التغيير التنظيمي		المجال الثالث: التخطيط للتغيير التنظيمي		المجال الثاني: الثقافة الداعمة للتغيير التنظيمي		المجال الأول: الرؤية المستقبلية للتغيير التنظيمي	
معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
.829*	23	.848**	18	.870**	13	.581**	7	.795**	1
.730**	24	.864**	19	.716**	14	.781**	8	.856**	2
.870**	25	.898**	20	.828**	15	.904**	9	.800**	3
.815**	26	.901**	21	.818**	16	.784**	10	.904**	4
.874**	27	.624**	22	.863**	17	.743**	11	.763**	5
						.867**	12	.827**	6

## الجدول (4)

معاملات الارتباط بين مجالات التغيير التنظيمي وبعضها والأداة الكلية

الأداة الكلية	الإستراتيجيات الداعمة للتغيير التنظيمي	القيادة في ظل التغيير التنظيمي	التخطيط للتغيير التنظيمي	الثقافة الداعمة للتغيير التنظيمي	الرؤية المستقبلية للتغيير التنظيمي	المجال
.884**	.687**	.710**	.759**	.782**	1	الرؤية المستقبلية للتغيير التنظيمي
.933**	.854**	.693**	.860**	1	.782**	الثقافة الداعمة للتغيير التنظيمي
.932**	.797**	.790**	1	.860**	.759**	التخطيط للتغيير التنظيمي
.859**	.687**	1	.790**	.693**	.710**	القيادة في ظل التغيير التنظيمي
.890**	1	.687**	.797**	.854**	.687**	الإستراتيجيات الداعمة للتغيير التنظيمي
1	.890**	.859**	.932**	.933**	.884**	الكلية

ويلاحظ من الجدولين (3، 4) أنّ جميع قيم معاملات الارتباط بين المجالات والأداة الكلية

كانت مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، وهذا يعزز من صدق الإتساق الداخلي للأداة.

## صدق بناء الجزء الثالث من الأداة

للتحقق من الصدق الداخلي للجزء الثالث من الدراسة (التضارب التنظيمي) جرى حساب معاملات

الارتباط بين فقرات الأداة. كما في الجدولين (5، 6) التاليين.

## الجدول (5)

معاملات الارتباط بين فقرات مجالات التضارب التنظيمي

المجال الرابع: آثار التضارب التنظيمي واتجاهاته		المجال الثالث: استراتيجيات إدارة التضارب التنظيمي		المجال الثاني: أنواع التضارب التنظيمي واتجاهاته		المجال الأول: أسباب التضارب التنظيمي وأهميته	
معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
.718**	18	.400**	13	.612**	8	.421**	1
.802**	19	.758**	14	.816**	9	.582**	2
.753**	20	.850**	15	.647**	10	.699**	3
.628**	21	.818**	16	.738**	11	.566**	4
.712**	22	.696**	17	.849**	12	.644**	5
						.480**	6
						.675**	7

## الجدول (6)

معاملات الارتباط بين مجالات التضارب التنظيمي ببعضها والأداة الكلية

الآداة الكلية	آثار التضارب التنظيمي واتجاهاته	استراتيجيات إدارة التضارب التنظيمي	أنواع التضارب التنظيمي واتجاهاته	أسباب التضارب التنظيمي وأهميته	المجال
.858**	.610**	.644**	.713**	1	أسباب التضارب التنظيمي وأهميته
.896**	.698**	.688**	1	.713**	أنواع التضارب التنظيمي واتجاهاته
.865**	.681**	1	.688**	.644**	استراتيجيات إدارة التضارب التنظيمي
.854**	1	.681**	.698**	.610**	آثار التضارب التنظيمي واتجاهاته
1	.854**	.865**	.896**	.858**	الكلية

ويلاحظ من الجدولين (5، 6) أنّ جميع قيم معاملات الارتباط بين المجالات والأداة الكلية كانت مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، وهذا يعزز من صدق الإتساق الداخلي للأداة.

### ثبات أداة الدراسة

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة بتطبيق طريقة التجزئة النصفية على عينة من معلمي ومعلمات المدارس الحكومية الثانوية في لواء ناعور، ومن ثم استخراج معامل كرونباخ ألفا (Cronbach-Alpha) لإيجاد الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة.

#### الجدول (7)

معامل ثبات كرونباخ ألفا ومعامل ثبات التجزئة النصفية لمجالات التغيير التنظيمي ومستوى التضارب التنظيمي

المجال / الأداة	معامل ثبات كرونباخ ألفا	التجزئة النصفية المصحح بمعادلة سبيرمان براون
المجال الأول	0.903	0.907
المجال الثاني	0.869	0.854
المجال الثالث	0.876	0.943
المجال الرابع	0.885	0.884
المجال الخامس	0.880	0.874
<b>الأداة / التغيير التنظيمي</b>	<b>0.966</b>	<b>0.948</b>
المجال الأول	0.847	0.832
المجال الثاني	0.787	0.853
المجال الثالث	0.719	0.736
المجال الرابع	0.770	0.805
<b>الأداة / التضارب التنظيمي</b>	<b>0.900</b>	<b>0.884</b>

يلاحظ من الجدول (7) أنّ جميع قيم معاملات الثبات كانت مرتفعة، وذلك يحقق أغراض

الدراسة التي تسعى الباحثة للوصول إليها.

## المعالجة الإحصائية

تم اعتماد مقياس ليكرت (Likert) الخماسي الذي يعطي خمس إجابات لكل فقرة من فقرات الإستبانة، وتُعطى فيه الإجابات أوزاناً رقمية تمثل درجة الإجابة على الفقرة من (1-5)، وقد استخدمت المعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للمقياس} - \text{الحد الأدنى للمقياس}}{\text{عدد الفئات}} = \frac{5 - 1}{3} = \frac{4}{3} = 1,33$$

للحكم على نتائج الاستجابة على فقرات الأداة، تم استخدام ثلاثة مستويات من المعايير وفق الآتي:

درجة منخفضة من (1 - 2.33).

درجة متوسطة من (2.34 - 3.67).

درجة مرتفعة من (3.68 - 5.00).

## إجراءات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بالآتي:

- مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة حول موضوع الدراسة.
- تطوير أداة الدراسة من خلال الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة، وتدقيقها والتأكد من صدقها وثباتها.
- تحديد مجتمع الدراسة وهو جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور خلال الفصل الدراسي الثاني 2021 والذي بلغ عددهم (782) معلماً ومعلمة.
- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط إلى الجهات المعنية بوزارة التربية والتعليم.

- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم إلى مديرية التربية والتعليم في لواء ناعور لتوزيع الأداة على عينة الدراسة في المدارس الثانوية الحكومية.
- توزيع أداة الدراسة على أفراد العينة إلكترونياً بسبب الظروف التي فرضتها جائحة كورونا، وإعطائها الوقت الكافي للإجابة، والتأكد من المعلومات التي تم جمعها.
- جمع أداة الدراسة بعد التأكد من استجابات أفراد العينة لغايات التحليل الإحصائي.
- استخدام المعالجة الإحصائية المناسبة وتحليل استجابات أفراد العينة.
- استخلاص النتائج ووضع التوصيات المناسبة في ضوء ما توصلت إليه الدراسة.

### الأساليب الإحصائية

- لمعالجة بيانات الدراسة التي تم الحصول عليها، تم إجراء الآتي:
- قامت الباحثة باستخدام برنامج الحاسوب الإحصائي (SPSS) لإجراء المعالجة الإحصائية المناسبة.
  - تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach-alpha) لإيجاد معامل الاتساق الداخلي والتجزئة النصفية.
  - للإجابة عن السؤالين الأول والثالث تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
  - للإجابة عن السؤالين الثاني والرابع تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتم استخدام اختبار لعينتين مستقلتين (T)، واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، واختبار (LSD) للمقارنات البعدية.
  - وللإجابة عن السؤال الخامس تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (pearson).

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة، وذلك في سبيل الإجابة عن تساؤلاتها، التي تهدف إلى التعرف على درجة ممارسة التغيير التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور وعلاقته بالتضارب التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، وتمّ عرض النتائج وفقاً لإسئلة الدراسة على النحو الآتي:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نص على: ما درجة ممارسة التغيير التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة التغيير التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور من وجهة نظر المعلمين، كما هو موضح في الجدول (8).

#### الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة التغيير التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور

رقم المجال	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
2	الثقافة الداعمة للتغيير التنظيمي	4.00	0.767	1	مرتفعة
4	القيادة في ظل التغيير التنظيمي	3.99	0.802	2	مرتفعة
1	الرؤية المستقبلية للتغيير التنظيمي	3.98	0.737	3	مرتفعة
3	التخطيط للتغيير التنظيمي	3.96	0.763	4	مرتفعة
5	الإستراتيجيات الداعمة للتغيير التنظيمي	3.95	0.790	5	مرتفعة
	الدرجة الكلية للتغيير التنظيمي	3.98	0.718		مرتفعة

تبين نتائج الجدول (8) أنّ درجة ممارسة التغيير التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية

في لواء ناعور من وجهة نظر المعلمين جاءت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي للتغيير

التنظيمي (3.98) وانحراف معياري (0.718)، وحصلت جميع المجالات على درجة مرتفعة أيضاً، وجاء في الرتبة الأولى مجال "الثقافة الداعمة للتغيير التنظيمي" بمتوسط حسابي (4.00)، وانحراف معياري (0.767) وبدرجة مرتفعة، يليه مجال "القيادة في ظل التغيير التنظيمي" بمتوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (0.802) وبدرجة مرتفعة، يليه مجال "الرؤية المستقبلية للتغيير التنظيمي" بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.737) وبدرجة مرتفعة، يليه مجال "التخطيط للتغيير التنظيمي" بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.763) وبدرجة مرتفعة، يليه في المرتبة الأخيرة مجال "الإستراتيجيات الداعمة للتغيير التنظيمي" بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (0.790) وبدرجة مرتفعة أيضاً.

أما بالنسبة لفقرات كل مجال فكانت النتائج على النحو الآتي:

### 1. الرؤية المستقبلية للتغيير التنظيمي

تمّ إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لدرجة ممارسة التغيير التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور لمجال "الرؤية المستقبلية للتغيير التنظيمي"، من وجهة نظر المعلمين، كما هو موضح في الجدول (9).

### الجدول (9)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور لمجال "الرؤية المستقبلية للتغيير التنظيمي" مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
3	يحرص مدير المدرسة على أن تتسم الرؤية بالوضوح.	4.10	0.841	1	مرتفعة
5	يستفيد مدير المدرسة من الخطط السابقة في تطوير البرامج التربوية المستقبلية.	4.06	0.880	2	مرتفعة
1	يراعي مدير المدرسة الإمكانيات المتاحة عند صياغة رؤية المدرسة.	4.05	0.863	3	مرتفعة
2	يشرح مدير المدرسة المبررات للرؤية المستقبلية لمدرسته.	3.96	0.877	4	مرتفعة
6	يراجع مدير المدرسة الرؤية باستمرار بشكل يساعد على تطويرها.	3.88	0.945	5	مرتفعة
4	يشرك مدير المدرسة العاملين في إعداد رؤية المدرسة بما يتناغم مع الأهداف المأمولة.	3.85	0.980	6	مرتفعة
	<b>الدرجة الكلية لمجال الرؤية المستقبلية للتغيير التنظيمي</b>	<b>3.98</b>	<b>0.737</b>		<b>مرتفعة</b>

يتبين من نتائج الجدول (9) أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور

لمجال "الرؤية المستقبلية للتغيير التنظيمي" من وجهة نظر المعلمين جاءت مرتفعة إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.98) وانحراف معياري (0.737)، وجاءت جميع فقرات هذا المجال بالدرجة المرتفعة أيضاً، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.85 – 4.10)، وجاءت الفقرة (3) والتي نصت على "يحرص مدير المدرسة على أن تتسم الرؤية بالوضوح" في الرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (841) وبدرجة مرتفعة، وجاءت الفقرة (5) التي نصت على "يستفيد مدير المدرسة من الخطط السابقة في تطوير البرامج التربوية المستقبلية" في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (0.880) وبدرجة مرتفعة، وجاءت الفقرة (6) والتي نصت على "يراجع مدير المدرسة الرؤية باستمرار بشكل يساعد على تطويرها" في الرتبة قبل الأخيرة، بمتوسط حسابي

(3.88) وانحراف معياري (0.945) وبدرجة مرتفعة، وجاءت الفقرة (4) التي نصت على "يشرك مدير المدرسة العاملين في إعداد رؤية المدرسة بما يتناغم مع الأهداف المأمولة" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (0.980) وبدرجة مرتفعة أيضاً.

## 2. الثقافة الداعمة للتغيير التنظيمي

تمّ إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور لمجال الثقافة الداعمة للتغيير التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، كما هو موضح في الجدول (10).

### الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور لمجال "الثقافة الداعمة للتغيير التنظيمي" مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
3	يفتنع مدير المدرسة بأهمية التغيير الإيجابي.	4.18	0.862	1	مرتفعة
5	يعزز مدير المدرسة القيم الثقافية الجديدة المناسبة للواقع.	4.01	0.923	2	مرتفعة
6	يحرص مدير المدرسة على تحقيق النمو المهني للعاملين لمواكبة التغيير.	4.00	0.883	3	مرتفعة
1	يراعي مدير المدرسة القيم المشتركة بين العاملين داخل المدرسة.	3.98	0.911	4	مرتفعة
4	يراعي مدير المدرسة ثقافة العاملين بمدرسته عند احداث التغيير.	3.93	0.932	5	مرتفعة
2	يوفر مدير المدرسة مناخاً تنظيمياً إيجابياً يدعم التغيير المنشود.	3.89	0.978	6	مرتفعة
	الدرجة الكلية لمجال الثقافة الداعمة للتغيير التنظيمي	4.00	0.767		مرتفعة

يتبين من نتائج الجدول (10) أنّ درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور الثقافة الداعمة للتغيير التنظيمي من وجهة نظر المعلمين جاءت مرتفعة، بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.767)، وجاءت جميع فقرات هذا المجال بدرجة مرتفعة أيضاً، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.89 – 4.18)، وجاءت الفقرة (3) والتي نصت على "يقتنع مدير المدرسة بأهمية التغيير الإيجابي" في الرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (4.18) وانحراف معياري (0.862) وبدرجة مرتفعة، وجاءت الفقرة (5) والتي نصت على "يعزز مدير المدرسة القيم الثقافية الجديدة المناسبة للواقع" في الرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (0.923) وبدرجة مرتفعة، وجاءت الفقرة (4) والتي نصت على "يراعي مدير المدرسة ثقافة العاملين بمدرسته عند احداث التغيير" في الرتبة قبل الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.932) وبدرجة مرتفعة، وجاءت الفقرة (2) التي نصت على "يوفر مدير المدرسة مناخاً تنظيمياً إيجابياً يدعم التغيير المنشود" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (0.978) وبدرجة مرتفعة أيضاً.

### 3. التخطيط للتغيير التنظيمي

تمّ إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور لمجال "التخطيط للتغيير التنظيمي" من وجهة نظر المعلمين، كما هو موضح في الجدول (11).

## الجدول (11)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور لمجال "التخطيط للتغيير التنظيمي" مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسّط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
4	يشخّص مدير المدرسة (عناصر القوة ونقاط الضعف) بالمدرسة عند التخطيط للتغيير.	4.00	0.896	1	مرتفعة
2	يجدول المدير الخطط المدرسية اللازمة لتحقيق التغيير المطلوب في أنشطة المدرسة.	3.99	0.872	2	مرتفعة
1	يتعاون مدير المدرسة مع العاملين في وضع الخطط المستقبلية للمدرسة.	3.98	0.925	3	مرتفعة
3	يراعي مدير المدرسة التهديدات عند وضع الخطط.	3.93	0.978	4	مرتفعة
5	يراعي مدير المدرسة الفرص الخارجية عند وضع الخطط.	3.92	0.897	5	مرتفعة
	<b>الدرجة الكلية لمجال التخطيط للتغيير التنظيمي</b>	<b>3.96</b>	<b>0.763</b>		<b>مرتفعة</b>

يتبيّن من نتائج الجدول (11) أنّ درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور

لمجال التخطيط للتغيير التنظيمي من وجهة نظر المعلمين جاءت مرتفعة، بمتوسّط حسابي (3.96)

وانحراف معياري (0.763)، وجاءت جميع فقرات هذا المجال بدرجة مرتفعة، فقد تراوحت المتوسّطات

الحسابية ما بين (3.92 - 4.00)، وجاءت الفقرة (4) والتي نصت على "يشخّص مدير المدرسة

(عناصر القوة ونقاط الضعف) بالمدرسة عند التخطيط للتغيير" في الرتبة الأولى، بمتوسّط حسابي

(4.00) وانحراف معياري (0.896) وبدرجة مرتفعة، وجاءت الفقرة (2) والتي نصت على "يجدول

المدير الخطط المدرسية اللازمة لتحقيق التغيير المطلوب في أنشطة المدرسة" في الرتبة الثانية،

بمتوسّط حسابي (3.99) وانحراف معياري (0.872) وبدرجة مرتفعة، وجاءت الفقرة (3) والتي

نصت على "يراعي مدير المدرسة التهديدات عند وضع الخطط" في الرتبة قبل الأخيرة، بمتوسّط

حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.978) وبدرجة مرتفعة، وجاءت الفقرة (5) التي نصت على

"يشخص مدير المدرسة (عناصر القوة ونقاط الضعف) بالمدرسة عند التخطيط للتغيير" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (0.897) وبدرجة مرتفعة أيضاً.

#### 4. القيادة في ظل التغيير التنظيمي

تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور لمجال "القيادة في ظل التغيير التنظيمي"، من وجهة نظر المعلمين، كما هو موضح في الجدول (12).

#### الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور لمجال "القيادة في ظل التغيير التنظيمي" مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
5	يتابع مدير المدرسة المستجدات التربوية والإدارية الداعمة للتغيير	4.15	0.836	1	مرتفعة
4	يقوم مدير المدرسة بدور فعال في فرق العمل الجماعي.	4.00	0.954	2	مرتفعة
1	تعكس سلوكيات مدير المدرسة نموذجاً قيادياً يحتذى به في إدارة التغيير.	3.97	0.982	3	مرتفعة
3	تتسم ممارسات مدير المدرسة (بالشفافية والوضوح) في عملية التغيير.	3.94	0.962	4	مرتفعة
2	يمارس مدير المدرسة المرونة الإدارية للوصول إلى التغيير المنشود.	3.91	0.940	5	مرتفعة
	<b>الدرجة الكلية لمجال القيادة في ظل التغيير التنظيمي</b>	<b>3.99</b>	<b>0.802</b>		<b>مرتفعة</b>

يتبين من نتائج الجدول (12) أنّ درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور

لمجال القيادة في ظل التغيير التنظيمي من وجهة نظر المعلمين جاءت مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (0.802)، وجاءت جميع فقرات هذا المجال بدرجة مرتفعة، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.91 - 4.15)، وجاءت الفقرة (5) والتي نصت على "يتابع مدير المدرسة المستجدات التربوية والإدارية الداعمة للتغيير" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.15)

وانحراف معياري (0.836) وبدرجة مرتفعة، وجاءت الفقرة (4) والتي نصت على " يقوم مدير المدرسة بدور فعّال في فرق العمل الجماعي " في الرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.954) وبدرجة مرتفعة، وجاءت الفقرة (3) والتي نصت على " تتسم ممارسات مدير المدرسة (بالشفافية والوضوح) في عملية التغيير " في الرتبة قبل الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.962) وبدرجة مرتفعة، وجاءت الفقرة (2) التي نصت على " يمارس مدير المدرسة المرونة الإدارية للوصول إلى التغيير المنشود " في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.940) وبدرجة مرتفعة أيضاً.

#### 5. الإستراتيجيات الداعمة للتغيير التنظيمي

تمّ إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور لمجال "الإستراتيجيات الداعمة للتغيير التنظيمي"، من وجهة نظر المعلمين، كما هو موضح في الجدول (13).

#### الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور لمجال "الإستراتيجيات الداعمة للتغيير التنظيمي" مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
5	يفوض مدير المدرسة العاملين بمهام تتناسب مع التغيير .	4.07	0.870	1	مرتفعة
4	يستخدم مدير المدرسة الاتصال الفعّال لتحقيق التغيير .	3.97	0.944	2	مرتفعة
1	يشرك مدير المدرسة العاملين في تحديد الجوانب التي تستدعي عملية التغيير .	3.91	0.854	3	مرتفعة
3	يقترح مدير المدرسة أساليب إدارية حديثة لتحقيق التغيير .	3.91	0.940	3	مرتفعة
2	يقدم مدير المدرسة الدعم (المادي والمعنوي) لتنفيذ التغيير .	3.90	0.935	5	مرتفعة
	الدرجة الكلية لمجال الإستراتيجيات الداعمة للتغيير التنظيمي	3.95	0.790		مرتفعة

يتبين من نتائج الجدول (13) أنّ درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور لمجال لمجال الإستراتيجيات الداعمة للتغيير التنظيمي من وجهة نظر المعلمين جاءت مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (0.790)، وجاءت جميع فقرات هذا المجال بدرجة مرتفعة، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.90 - 4.07)، وجاءت الفقرة (5) والتي نصت على "يفوض مدير المدرسة العاملين بمهام تتناسب مع التغيير" في الرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (0.870) وبدرجة مرتفعة، وجاءت الفقرة (4) والتي نصت على "يستخدم مدير المدرسة الاتصال الفعّال لتحقيق التغيير" في الرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (0.944) وبدرجة مرتفعة، وجاءت الفقرة (1) التي نصت على "يشرك مدير المدرسة العاملين في تحديد الجوانب التي تستدعي عملية التغيير" في الرتبة قبل الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.854) وبدرجة مرتفعة، وكما جاءت الفقرة (3) والتي نصت على "يقترح مدير المدرسة أساليب إدارية حديثة لتحقيق التغيير" في الرتبة قبل الأخيرة أيضاً، بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.940) وبدرجة مرتفعة، وجاءت الفقرة (2) التي نصت على "يقدم مدير المدرسة الدعم (المادي والمعنوي) لتنفيذ التغيير" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.935) وبدرجة مرتفعة أيضاً.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي نص على: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابة المعلمين لدرجة ممارسة التغيير التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة من وجهة نظر المعلمين؟**

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة عينة الدراسة حول درجة ممارسة التغيير التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، والجداول الآتية توضح ذلك.

## أولاً. متغير الجنس

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) لدرجة ممارسة التغيير التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور حسب متغير الجنس، كما هو موضح في الجدول (14).

### الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) لدرجة ممارسة التغيير التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور حسب متغير الجنس

المجالات	متغير الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	الدلالة الإحصائية
الرؤية المستقبلية للتغيير التنظيمي	ذكر	38	4.13	0.55	1.331	0.184
	أنثى	222	3.95	0.76		
الثقافة الداعمة للتغيير التنظيمي	ذكر	38	4.21	0.66	1.882	0.061
	أنثى	222	3.96	0.77		
التخطيط للتغيير التنظيمي	ذكر	38	4.11	0.60	1.282	0.201
	أنثى	222	3.94	0.78		
القيادة في ظل التغيير التنظيمي	ذكر	38	4.09	0.65	0.819	0.414
	أنثى	222	3.97	0.82		
الإستراتيجيات الداعمة للتغيير التنظيمي	ذكر	38	4.10	0.62	1.26	0.206
	أنثى	222	3.92	0.81		
الكلية	ذكر	38	4.13	0.55	1.43	0.154
	أنثى	222	3.95	0.74		

يلاحظ من الجدول (14) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) بين

متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة التغيير التنظيمي لدى مديري المدارس

الثانوية الحكومية في لواء ناعور من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس.

## ثانياً. متغير المؤهل العلمي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) لدرجة ممارسة التغيير التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور حسب متغير المؤهل العلمي، كما هو موضح في الجدول (15).

### الجدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) لدرجة ممارسة التغيير التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور حسب متغير المؤهل العلمي

المجالات	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
الرؤية المستقبلية للتغيير التنظيمي	بكالوريوس فما دون	159	4.05	0.712	1.869	0.063
	دراسات عليا	101	3.87	0.766		
الثقافة الداعمة للتغيير التنظيمي	بكالوريوس فما دون	159	4.05	0.762	1.282	0.201
	دراسات عليا	101	3.92	0.771		
التخطيط للتغيير التنظيمي	بكالوريوس فما دون	159	4.03	0.733	1.755	0.080
	دراسات عليا	101	3.86	0.801		
القيادة في ظل التغيير التنظيمي	بكالوريوس فما دون	159	4.04	0.794	1.271	0.205
	دراسات عليا	101	3.91	0.813		
الإستراتيجيات الداعمة للتغيير التنظيمي	بكالوريوس فما دون	159	3.99	0.811	0.981	0.327
	دراسات عليا	101	3.89	0.755		
الكلي	بكالوريوس فما دون	159	4.03	0.712	1.539	0.125
	دراسات عليا	101	3.89	0.722		

يبين الجدول (15) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات

استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة التغيير التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية

الحكومية في لواء ناعور من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

### ثالثاً: متغير عدد سنوات الخبرة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة التغيير التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور من وجهة نظر المعلمين حسب متغير عدد سنوات الخبرة، كما هو موضح في الجدول (16).

#### الجدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة التغيير التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور حسب متغير سنوات الخدمة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخدمة	المجالات
0.664	4.07	59	أقل من 5 سنوات	الرؤية المستقبلية للتغيير التنظيمي
0.704	4.00	58	من 5- 10 سنوات	
0.778	3.93	143	أكثر من 10 سنوات	
0.737	3.98	260	الكلية	
0.706	4.14	59	أقل من 5 سنوات	الثقافة الداعمة للتغيير التنظيمي
0.790	3.96	58	من 5- 10 سنوات	
0.780	3.96	143	أكثر من 10 سنوات	
0.767	4.00	260	الكلية	
0.730	4.10	59	أقل من 5 سنوات	التخطيط للتغيير التنظيمي
0.744	3.88	58	من 5- 10 سنوات	
0.782	3.94	143	أكثر من 10 سنوات	
0.763	3.96	260	الكلية	
0.752	4.14	59	أقل من 5 سنوات	القيادة في ظل التغيير التنظيمي
0.825	3.92	58	من 5- 10 سنوات	
0.812	3.96	143	أكثر من 10 سنوات	
0.802	3.99	260	الكلية	
0.763	4.02	59	أقل من 5 سنوات	الإستراتيجيات الداعمة للتغيير التنظيمي
0.778	3.93	58	من 5- 10 سنوات	
0.808	3.93	143	أكثر من 10 سنوات	
0.790	3.95	260	الكلية	
0.665	4.09	59	أقل من 5 سنوات	الكلية
0.732	3.94	58	من 5- 10 سنوات	
0.733	3.94	143	أكثر من 10 سنوات	
0.718	3.98	260	الكلية	

ولتحديد الفروق بين المتوسطات الحسابية ذات الدلالة الإحصائية تم تطبيق تحليل التباين

الأحادي (One- way Anova)، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول (17).

### الجدول (17)

تحليل التباين الأحادي لاختبار دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة التغيير التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجالات
0.458	0.783	0.427	2	0.854	بين المجموعات	الرؤية المستقبلية للتغيير التنظيمي
		0.545	257	140.029	داخل المجموعات	
			259	140.883	الكلي	
0.295	1.227	0.721	2	1.443	بين المجموعات	الثقافة الداعمة للتغيير التنظيمي
		0.588	257	151.053	داخل المجموعات	
			259	152.495	الكلي	
0.284	1.267	0.737	2	1.474	بين المجموعات	التخطيط للتغيير التنظيمي
		0.582	257	149.560	داخل المجموعات	
			259	151.034	الكلي	
0.272	1.310	0.843	2	1635	بين المجموعات	القيادة في ظل التغيير التنظيمي
		0.643	257	165.311	داخل المجموعات	
			259	166.996	الكلي	
0.753	0.284	0.178	2	0.357	بين المجموعات	الإستراتيجيات الداعمة للتغيير التنظيمي
		0.628	257	161.284	داخل المجموعات	
			259	161.642	الكلي	
0.372	0.991	0.512	2	1.023	بين المجموعات	الكلي
		0.516	257	132.637	داخل المجموعات	
			259	133.661	الكلي	

ويلاحظ من نتائج التحليل عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى

لمتغير عدد سنوات الخبرة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث الذي نص على: ما مستوى التضارب التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الثالث جرى حساب قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، كما هو موضح في جدول (18).

### الجدول (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التضارب التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور

رقم المجال	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
3	استراتيجيات إدارة التضارب التنظيمي	3.75	0.738	1	مرتفع
1	اسباب التضارب التنظيمي وأهميته	3.72	0.648	2	مرتفع
2	أنواع التضارب التنظيمي واتجاهاته	3.67	0.718	3	متوسط
4	آثار التضارب التنظيمي ونتائجه	3.64	0.761	4	متوسط
	المستوى الكلي للتضارب التنظيمي	3.70	0.638		مرتفع

تبيّن نتائج الجدول (18) أنّ مستوى التضارب التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور من وجهة نظر المعلمين جاء مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي للتضارب التنظيمي (3.70) والانحراف المعياري (0.638)، وجاء المجال الثالث والمجال الأول بمستوى مرتفع، بينما جاء المجال الثاني والرابع بمستوى متوسط. وجاء في الرتبة الأولى مجال "استراتيجيات إدارة التضارب التنظيمي" بمتوسط حسابي (3.75)، وانحراف معياري (0.738) وبمستوى مرتفع، يليه مجال "أسباب التضارب التنظيمي وأهميته" بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (0.648) وبمستوى مرتفع، يليه مجال "أنواع التضارب التنظيمي واتجاهاته" بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (0.718) وبمستوى متوسط، يليه في الرتبة الأخيرة مجال "آثار التضارب التنظيمي ونتائجه" بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (0.761) وبمستوى متوسط أيضاً.

أما بالنسبة لقرات كل مجال فكانت النتائج على النحو الآتي:

### 1- أسباب التضارب التنظيمي وأهميته

تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى التضارب التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور لمجال "أسباب التضارب التنظيمي وأهميته"، من وجهة نظر المعلمين، كما هو موضح في الجدول (19).

#### الجدول (19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التضارب التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور لمجال "أسباب التضارب التنظيمي وأهميته" مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
5	يحاول مدير المدرسة حل المشكلات التي تواجه العاملين باستمرار.	3.96	0.978	1	مرتفع
2	يحدث التضارب التنظيمي في المدارس بسبب تعارض (الأهداف والمصالح) العامة.	3.83	0.910	2	مرتفع
1	يحدث التضارب التنظيمي في المدارس بسبب اختلاف ثقافة العاملين.	3.77	0.902	3	مرتفع
4	يواجه مدير المدرسة الأسباب المختلفة التي تؤدي لوجود تضارب تنظيمي.	3.71	0.931	4	مرتفع
6	يحصل التضارب التنظيمي في المدارس بسبب المنافسة بين الأفراد.	3.65	0.918	5	متوسط
7	يقود التضارب التنظيمي (الأفراد والجماعات) إلى تطوير قدراتهم الوظيفية في المدرسة.	3.64	0.974	6	متوسط
3	يعد التضارب التنظيمي في المدارس أداة (للابتكار والإبداع والتغيير).	3.45	1.040	7	متوسط
	<b>المستوى الكلي لمجال أسباب التضارب التنظيمي وأهميته</b>	<b>3.72</b>	<b>0.648</b>		<b>مرتفع</b>

يتبين من نتائج الجدول (19) أن مستوى التضارب التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور لمجال "أسباب التضارب التنظيمي وأهميته" جاء مرتفعا إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.72) وانحراف معياري (0.648)، وجاءت معظم فقرات هذا المجال بالمستوى المرتفع باستثناء الفقرات (3،7،6) إذ جاءت بمستوى متوسط، وكما تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.45 – 3.96)، وجاءت الفقرة (5) والتي نصت على "يحاول مدير المدرسة حل المشكلات التي تواجه العاملين باستمرار" في الرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.978) وبمستوى مرتفع، وجاءت الفقرة (2) والتي نصت على "يحدث التضارب التنظيمي في المدارس بسبب تعارض الأهداف والمصالح العامة" في الرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (0.910) وبمستوى مرتفع، وجاءت الفقرة (7) والتي نصت على "يقود التضارب التنظيمي (الأفراد والجماعات) إلى تطوير قدراتهم الوظيفية في المدرسة" في الرتبة قبل الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (0.974) وبمستوى متوسط، وجاءت الفقرة (3) التي نصت على "يعد التضارب التنظيمي في المدارس أداة (للابتكار والإبداع والتغيير)" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (1.040) وبمستوى متوسط أيضاً.

## 2- أنواع التضارب التنظيمي واتجاهاته

تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى التضارب التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور لمجال "أنواع التضارب التنظيمي واتجاهاته"، من وجهة نظر المعلمين، كما هو موضح في الجدول (20).

## الجدول (20)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التضارب التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور لمجال " أنواع التضارب التنظيمي واتجاهاته " مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
3	يقدم مدير المدرسة حلولاً لما يواجهه من تضارب في العمل.	3.81	0.888	1	مرتفع
1	يواجه مدير المدرسة أنواع التضارب التنظيمي حسب مستوياته.	3.74	0.817	2	مرتفع
4	يحدث التضارب التنظيمي في المدارس بين أفراد القسم الواحد.	3.70	0.908	3	مرتفع
2	يتخذ مدير المدرسة من التضارب التنظيمي أسلوباً لتحقيق أهداف العمل.	3.61	1.027	4	متوسط
5	يؤمن مدير المدرسة بأن التضارب التنظيمي في المدرسة يحقق اتجاه إيجابي بناء.	3.50	1.034	5	متوسط
	المستوى الكليّ لمجال أنواع التضارب التنظيمي واتجاهاته	3.67	0.718		متوسط

يتبين من نتائج الجدول (20) أنّ مستوى التضارب التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية في

لواء ناعور لمجال "أنواع التضارب التنظيمي واتجاهاته " جاء متوسطاً، بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (0.718)، وجاءت الفقرات (3،1،4) من هذا المجال بالمستوى المرتفع، في حين جاءت الفقرات (2، 5) بالمستوى المتوسط، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.50 - 3.81)، وجاءت الفقرة (3) والتي نصت على "يقدم مدير المدرسة حلولاً لما يواجهه من تضارب في العمل" في الرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (0.888) وبمستوى مرتفع، وجاءت الفقرة (1) والتي نصت على "يواجه مدير المدرسة أنواع التضارب التنظيمي حسب مستوياته" في الرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (0.817) وبمستوى مرتفع، وجاءت الفقرة (2) والتي نصت على "يتخذ مدير المدرسة من التضارب التنظيمي أسلوباً لتحقيق أهداف

العمل" في الرتبة قبل الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (1.027) وبمستوى متوسط، وجاءت الفقرة (5) التي نصت على "يؤمن مدير المدرسة بأن التضارب التنظيمي في المدرسة يحقق اتجاه إيجابي بناء" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (1.034) وبمستوى متوسط.

### 3- أنواع التضارب التنظيمي واتجاهاته

تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى التضارب التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور لمجال "استراتيجيات إدارة التضارب التنظيمي"، من وجهة نظر المعلمين، كما هو موضح في جدول (21).

#### الجدول (21)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التضارب التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور لمجال "استراتيجيات إدارة التضارب التنظيمي" مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
4	يتعاون مدير المدرسة مع العاملين لتقليل أضرار التضارب التنظيمي الحاصل في مدرسته.	3.84	0.921	1	مرتفع
2	يتعاون مدير المدرسة مع العاملين لتقليل مستوى التضارب التنظيمي.	3.83	0.915	2	مرتفع
3	يسعى مدير المدرسة للبحث عن أساليب فعالة لمواجهة أسباب التضارب التنظيمي.	3.82	0.915	3	مرتفع
5	يستخدم مدير المدرسة أساليب حديثة لمواجهة التضارب التنظيمي بين العاملين.	3.74	0.933	4	مرتفع
1	يعتمد مدير المدرسة أسلوب التجنب في إدارة التضارب التنظيمي الحاصل في مدرسته.	3.52	0.980	5	متوسط
	المستوى الكلي لمجال استراتيجيات إدارة التضارب التنظيمي	3.75	0.738		مرتفع

يتبين من نتائج الجدول (21) أنّ مستوى التضارب التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور لمجال "استراتيجيات إدارة التضارب التنظيمي" جاء مرتفعاً، بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (0.738)، وجاءت جميع الفقرات مرتفعة باستثناء الفقرة الأولى من هذا المجال جاءت بمستوى متوسط، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.52 - 3.84)، وجاءت الفقرة (4) والتي نصت على "يتعاون مدير المدرسة مع العاملين لتقليل أضرار التضارب التنظيمي الحاصل في المدرسة" في الرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (0.921) وبمستوى مرتفع، وجاءت الفقرة (2) والتي نصت على " يتعاون مدير المدرسة مع العاملين لتقليل مستوى التضارب التنظيمي" في الرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (0.915) وبمستوى مرتفع، وجاءت الفقرة (5) والتي نصت على " يستخدم مدير المدرسة أساليب حديثة لمواجهة التضارب التنظيمي بين العاملين" في الرتبة قبل الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (0.933) وبمستوى مرتفع، وجاءت الفقرة (1) التي نصت على " يعتمد مدير المدرسة أسلوب التجنب في إدارة التضارب التنظيمي الحاصل في مدرسته" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (0.980) وبمستوى متوسط.

#### 4- آثار التضارب ونتائجه

تمّ إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى التضارب التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور لمجال "آثار التضارب ونتائجه"، من وجهة نظر المعلمين، كما هو موضح في الجدول (22).

## الجدول (22)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التضارب التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور لمجال "آثار التضارب ونتائجه" مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
4	يعمل مدير المدرسة على تعزيز الثقة بين العاملين بما يقلل من التضارب التنظيمي.	3.76	0.954	1	مرتفع
2	يتخذ مدير المدرسة أسلوباً جديداً بعد حل التضارب التنظيمي غير المرغوب فيه.	3.70	0.929	2	مرتفع
5	يؤمن مدير المدرسة بأن التضارب التنظيمي يزيد من زخم معرفة العاملين في المدرسة.	3.59	0.971	3	متوسط
1	يرى مدير المدرسة بأن التضارب التنظيمي يعمل على تحسين الأداء.	3.59	0.991	3	متوسط
3	يقنع مدير المدرسة بأن الآثار المترتبة على التضارب التنظيمي تزيد من كفاءة الإدارة المدرسية.	3.55	0.994	5	متوسط
المستوى الكلي لمجال آثار التضارب ونتائجه		3.64	0.761	متوسط	

يتبين من نتائج الجدول (22) أنّ مستوى التضارب التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور لمجال "آثار التضارب ونتائجه" جاء متوسطاً، بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (0.761)، وجاءت الفقرات (2،4) من هذا المجال بالمستوى المرتفع، في حين جاءت الفقرات (1،3،5) بمستوى متوسط، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.55 - 3.76)، وجاءت الفقرة (4) والتي نصت على "يعمل مدير المدرسة على تعزيز الثقة بين العاملين بما يقلل من التضارب التنظيمي" في الرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (0.954) وبمستوى مرتفع، وجاءت الفقرة (2) والتي نصت على "يتخذ مدير المدرسة أسلوباً جديداً بعد حل التضارب التنظيمي غير المرغوب فيه" في الرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري

(0.929) وبمستوى مرتفع ، وجاءت الفقرة (5) والتي نصت على "يؤمن مدير المدرسة بأن التضارب التنظيمي يزيد من زخم معرفة العاملين في المدرسة" في الرتبة قبل الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (0.971) وبمستوى متوسط، وكما جاءت الفقرة (1) والتي نصت على "يرى مدير المدرسة بأن التضارب التنظيمي يعمل على تحسين الأداء" في الرتبة قبل الأخيرة أيضًا، بمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (0.991) وبمستوى متوسط، وجاءت الفقرة (3) التي نصت على "يفتتح مدير المدرسة بأن الآثار المترتبة على التضارب التنظيمي تزيد من كفاءة الإدارة المدرسية" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (0.994) وبمستوى متوسط أيضًا.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع الذي نص على: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابة المعلمين لمستوى التضارب التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة عينة الدراسة حول مستوى التضارب التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والجداول الآتية توضح ذلك.

#### أولاً. متغير الجنس

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) لمستوى التضارب التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور حسب متغير الجنس، كما هو موضح في الجدول (23).

## الجدول (23)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) لمستوى التضارب التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور حسب متغير الجنس

الدلالة الإحصائية	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	متغير الجنس	المجالات
0.539	0.616	0.578	3.78	38	ذكر	أسباب التضارب التنظيمي وأهميته
		0.660	3.71	222	أنثى	
0.497	0.681	0.577	3.75	38	ذكر	أنواع التضارب التنظيمي واتجاهاته
		0.740	3.66	222	أنثى	
0.113	1.590	0.714	3.93	38	ذكر	استراتيجيات إدارة التضارب التنظيمي
		0.739	3.72	222	أنثى	
0.601	0.524	0.817	3.70	38	ذكر	آثار التضارب التنظيمي ونتائجه
		0.752	3.63	222	أنثى	
0.352	0.932	0.596	3.79	38	ذكر	الكلية
		0.645	3.68	222	انثى	

ويلاحظ من نتائج الجدول (23) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة

( $\alpha = 0.05$ ) حول متغير التضارب التنظيمي بكافة مجالاته والاداة الكلية في المدارس الثانوية

الحكومية في لواء ناعور تعزى لمتغير الجنس، إذ بلغت قيمة (ت) (0.932) وبمستوى دلالة (0.352).

ثانياً. متغير المؤهل العلمي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) لمستوى التضارب التنظيمي في

المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور حسب متغير المؤهل العلمي، كما هو مبين في جدول

(24).

## الجدول (24)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) لمستوى التضارب التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور حسب متغير المؤهل العلمي

المجالات	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
أسباب التضارب التنظيمي وأهميته	بكالوريوس فما دون	159	3.79	0.668	2.271	0.024
	دراسات عليا	101	3.60	0.602		
أنواع التضارب التنظيمي واتجاهاته	بكالوريوس فما دون	159	3.76	0.771	2.468	0.014
	دراسات عليا	101	3.54	0.605		
استراتيجيات إدارة التضارب التنظيمي	بكالوريوس فما دون	159	3.81	0.741	1.585	0.114
	دراسات عليا	101	3.66	0.727		
آثار التضارب التنظيمي ونتائجه	بكالوريوس فما دون	159	3.71	0.794	1.980	0.049
	دراسات عليا	101	3.52	0.693		
الكلية	بكالوريوس فما دون	159	3.77	0.675	2.322	0.021
	دراسات عليا	101	3.58	0.560		

ويلاحظ من نتائج الجدول (24) وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) حول متغير التضارب التنظيمي في المجال الأول والثاني والرابع والاداء الكلية في المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور تعزى لمتغير المؤهل العلمي، إذ بلغت قيمة (ت) (2.322) وبمستوى دلالة (0.021) وقد كان الفرق لصالح بكالوريوس فما دون.

## ثالثاً. عدد سنوات الخبرة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التضارب التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور حسب متغير عدد سنوات الخبرة.

## الجدول (25)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة عينات الدراسة حول مستوى التضارب التنظيمي حسب متغير عدد سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخدمة	المجالات
680.0	3.91	59	أقل من 5 سنوات	أسباب التضارب التنظيمي وأهميته
0.587	3.78	58	من 5- 10 سنوات	
0.641	3.61	314	أكثر من 10 سنوات	
0.648	3.72	260	الكلية	
0.811	3.83	59	أقل من 5 سنوات	أنواع التضارب التنظيمي واتجاهاته
0.697	723.	58	من 5- 10 سنوات	
0.678	3.59	314	أكثر من 10 سنوات	
0.718	3.67	260	الكلية	
0.652	4.00	59	أقل من 5 سنوات	استراتيجيات إدارة التضارب التنظيمي
0.755	3.75	58	من 5- 10 سنوات	
0.745	3.65	143	أكثر من 10 سنوات	
0.738	3.75	260	الكلية	
0.750	3.84	59	أقل من 5 سنوات	آثار التضارب التنظيمي ونتائجه
0.837	3.71	58	من 5- 10 سنوات	
0.717	3.53	143	أكثر من 10 سنوات	
0.761	3.64	260	الكلية	
0.637	3.90	59	أقل من 5 سنوات	الكلية
0.649	3.75	58	من 5- 10 سنوات	
0.617	3.60	143	أكثر من 10 سنوات	
0.638	3.70	260	الكلية	

يلاحظ من الجدول (25) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى التضارب

التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، ولتحديد

الفروق بين المتوسطات الحسابية ذات الدلالة الإحصائية تم تطبيق تحليل التباين الأحادي

(One- way anova) كما يوضح الجدول (26).

## الجدول (26)

تحليل التباين الأحادي لاختبار دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لمستوى التضارب التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجالات
0.008	4.982	2.036	2	4.07	بين المجموعات	أسباب التضارب التنظيمي وأهميته
		0.409	257	105.015	داخل المجموعات	
			259	109.087	الكلية	
0.085	2.489	1.271	2	2.542	بين المجموعات	أنواع التضارب التنظيمي واتجاهاته
		0.511	257	131.226	داخل المجموعات	
			259	133.768	الكلية	
0.009	4.838	2.562	2	5.124	بين المجموعات	استراتيجيات إدارة التضارب التنظيمي
		0.530	257	136.096	داخل المجموعات	
			259	141.220	الكلية	
0.022	3.874	2.197	2	4.394	بين المجموعات	آثار التضارب التنظيمي ونتائجه
		0.567	257	145.750	داخل المجموعات	
			259	150.144	الكلية	
0.008	4.960	1.963	2	3.926	بين المجموعات	الكلية
		0.396	257	101.719	داخل المجموعات	
			259	105.646	الكلية	

ويلاحظ من نتائج الجدول (26) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

( $\alpha = 0.05$ ) حول متغير التضارب التنظيمي في المجال الأول والثالث والرابع والادارة الكلية في

المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

وللكشف عن مواقع الفروق تم إجراء مقارنات بعدية LSD وبين الجدول (27) نتائج التحليل:

الجدول (27) جدول المقارنات الثنائية للكشف عن مواقع الفروق لمستوى التضارب التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة الفرق	عدد السنوات (J)	عدد السنوات (I)	المجال
0.256 0.003	0.13442 30129*	10-5 أكثر من 10	أقل من 5	المجال الأول: أسباب التضارب التنظيمي وأهميته
.2560 .0950	-.13442- .16687	أقل من 5 أكثر من 10	10-5	
0.003 0.095	-.30129-* -.16687-	أقل من 5 10-5	أكثر من 10	
0.070 0.002	.24477 .35024*	10-5 أكثر من 10	أقل من 5	المجال الثالث: استراتيجيات إدارة التضارب التنظيمي
0.070 0.353	-.24477- .10547	أقل من 5 أكثر من 10	10-5	
0.002 0.353	-.35024-* -.10547-	أقل من 5 10-5	أكثر من 10	
0.363 0.008	.12683 .30980*	10-5 أكثر من 10	أقل من 5	المجال الرابع: آثار التضارب التنظيمي ونتائجه
0.363 0.120	-.12683- .18298	أقل من 5 أكثر من 10	10-5	
0.008 0.120	-.30980-* -.18298-	أقل من 5 10-5	أكثر من 10	
0.194 0.002	.15139 .29999*	10-5 أكثر من 10	أقل من 5	الكلية
0.194 0.130	-.15139- .14860	أقل من 5 أكثر من 10	10-5	
0.002 0.130	-.29999-* -.14860-	أقل من 5 10-5	أكثر من 10	

\*دال احصائيًا عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

ويلاحظ من الجدول السابق وجود فرق في استجابة الأفراد للمجالات الأول والثالث والرابع والاداء الكلية بين من كانت خبرته أقل من 5 سنوات ، وبين من كانت خبرته أكثر من 10 سنة، ولصالح من كانت خبرته أقل من 5 سنوات ، حيث كان الوسط الحسابي لاستجاباتهم أعلى، بمعنى أن التضارب التنظيمي لديهم أعلى.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس الذي نص على: هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين التغيير التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور وبين التضارب التنظيمي من وجهة نظر المعلمين؟**

للإجابة عن هذا السؤال تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لاستبانة التغيير التنظيمي ومجالاته، والدرجة الكلية لاستبانة التضارب التنظيمي وفقراته، حيث إن عدد أفراد العينة (260) معلماً ومعلمة، وقد تم توضيح ذلك في الجدول (28).

#### الجدول (28)

قيم معامل ارتباط بيرسون بين التغيير التنظيمي والتضارب التنظيمي لمديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور

التضارب التنظيمي		المتغيرات
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	التغيير التنظيمي
0.000	0.687**	

\*\* دال احصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

ويلاحظ من الجدول السابق وجود معاملات ارتباط مرتفعة ودالة احصائياً، حيث كانت جميع قيم معاملات الارتباط دالة احصائياً ( $\alpha = 0.05$ )، ولا بد من الإشارة إلى أنه تم وضع الجدول كاملاً في قائمة الملحقات.

**الفصل الخامس**  
**مناقشة النتائج والتوصيات**

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

تضمن هذا الفصل مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها مرتبة وفق أسئلة الدراسة، ثم توصيات الدراسة، وفيما يأتي توضيح لها.

**مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نص على: ما درجة ممارسة التغيير التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور من وجهة نظر المعلمين؟**

أظهرت نتائج الجدول (8) بأن درجة ممارسة التغيير التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور من وجهة نظر المعلمين جاءت مرتفعة في جميع مجالات الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الدراسة ككل (3.98)، وانحراف معياري (0.718).

وقد جاءت المجالات مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي على النحو التالي: جاء مجال "الثقافة الداعمة للتغيير التنظيمي" في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (4.00) وبدرجة مرتفعة، ثم تلاه في الرتبة الثانية مجال "القيادة في ظل التغيير التنظيمي" بمتوسط حسابي (3.99) وبدرجة مرتفعة، وجاء بالرتبة الثالثة مجال "الرؤية المستقبلية للتغيير التنظيمي" وبلغ المتوسط الحسابي (3.98) وبدرجة مرتفعة، وجاء بالرتبة الرابعة مجال "التخطيط للتغيير التنظيمي" وبلغ المتوسط الحسابي (3.96) وبدرجة مرتفعة، ثم تلاه في الرتبة الخامسة والأخيرة مجال "الاستراتيجيات الداعمة للتغيير التنظيمي" إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.95) وبدرجة مرتفعة أيضاً.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى إدراك مديري المدارس إلى حتمية التغيير لمواكبة كل ما هو جديد من الأمور التربوية المستحدثة لتلبية متطلبات العصر والتقدم التكنولوجي والعلمي الذي شهدته منظومة التعليم في الأردن متأثرة بالتجارب المحلية والعالمية والإقليمية، ووعيهم لأهمية التغيير ودوره في

تحقيق أهداف المدرسة بكفاءة وفعالية، فالمدرسة هي الميدان الواقعي لتنفيذ الخطط التربوية المستحدثة لاستشراف آفاق المستقبل واستشعار النتائج العملية للتغيير لتحقيق التوازن بين المدرسة والبيئة الخارجية من خلال قدرة المدير على اتخاذ القرارات وإدارة عملية التغيير وعناصرها وتطبيق مراحلها، مما يؤدي حتماً إلى زيادة قدرة المدرسة على التأقلم مع تلك المستجدات وجعلها نظاماً متجدداً متطوراً. ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى اهتمام وزارة التربية والتعليم بإخضاع مديري المدارس لبرامج التطوير التربوي والورش التدريبية قبل الخدمة وأثنائها لإكسابهم المعارف والخبرات بأهمية التغيير وتأكيد دورهم الجوهري في قيادة عملية التغيير في مدارسهم.

وانتقلت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة حمزة (2020) التي أظهرت أنّ درجة ممارسة مديرات المدارس للتغيير التنظيمي جاءت مرتفعة، في حين اختلفت مع دراسة العزام (2016) التي أظهرت أن ممارسة مديري المدارس الثانوية لقيادة التغيير جاء بدرجة متوسطة، وقد يرجع السبب للاختلاف الزمني بين الدراستين فخلال الخمس سنوات الأخيرة صدرت قرارات جديدة، وحدثت نقلات نوعية، أدت لضرورة وجود برامج إصلاح وعمليات تغيير قد تكون لها الأثر في هذا الموضوع، علاوةً على ذلك زيادة وعي وزارة التربية والتعليم واهتمامها بأهمية التغيير الذي فرضته العولمة والثورة التكنولوجية وجائحة كورونا، مما أدى إلى إخضاع مديري المدارس لمزيد من الدورات لتحسين كفاءاتهم في قيادة التغيير، لذلك حصلت هذه الدراسة على درجة مرتفعة.

هذا على مستوى الأداة ككل أما على مستوى المجالات فقد جاءت كالتالي:

### 1- الرؤية المستقبلية للتغيير التنظيمي

جاء مجال "الرؤية المستقبلية للتغيير التنظيمي" بالرتبة الثالثة، ويتبين من نتائج الجدول (9) أنّ المتوسط الحسابي لفقرات مجال "الرؤية المستقبلية للتغيير التنظيمي" ككل بلغ (3.98)، والانحراف

المعياري (0.737) وبدرجة مرتفعة، وقد يفسر ذلك بوجود قدر من الخبرة لدى المديرين في وضع الرؤية المستقبلية الداعمة للتغيير التنظيمي ضمن الإمكانيات المتاحة، وأن لديهم وعي بأهمية إشراك العاملين في صياغة الرؤية، والإستعانة بكافة الوسائل لشرحها من خلال التحدث المستمر عنها ومراجعتها بشكل دوري بهدف إيضاحها وتطويرها، علاوةً على استعانتهم بالخطط السابقة في تطوير البرامج التربوية مستقبلية لمواكبة المستجدات التربوية والعصرية في قطاع التعليم.

وحصلت الفقرة (3) "يحرص مدير المدرسة على أن تتسم الرؤية بالوضوح" على الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.10)، وانحراف معياري (0.841) وبدرجة مرتفعة، وقد يعود ذلك إلى حرص مديري المدارس على إيضاح المعنى المحدد للرؤية لتبصير العاملين بها، وكيفية تطبيقها بشكل عملي على أرض الواقع مما يسهم في تحقيقها بكفاءة وفعالية.

بينما حصلت الفقرة (4) والتي نصّت على "يشرك مدير المدرسة العاملين في إعداد رؤية المدرسة بما يتناغم مع الأهداف المأمولة" على الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.85)، وانحراف معياري (0.980)، وبدرجة مرتفعة وقد يعزى ذلك إلى اهتمام مديري المدارس لاستثمار كافة الفرص لإشراك العاملين والاستفادة من خبراتهم في صياغة الرؤية وإعدادها، مما يسهم في إدراكهم لها وتعميق إيمانهم بها، ووضعها موضع التطبيق بما يتناسب مع الأهداف المرجوة. وهذا ما أشارت إليه دراسة حمزة (2020) والتي ركّزت على أهمية نشر الرؤية بين المعلمات وإشراكهن في إعدادها فيقود ذلك إلى كسب ثقتهن والتعاون في تحقيقها بتغيير الأساليب التربوية نحو الأفضل.

## 2- الثقافة الداعمة للتغيير التنظيمي

جاء مجال "الثقافة الداعمة للتغيير التنظيمي" بالرتبة الأولى، ويتبين من نتائج الجدول (10) أنّ المتوسط الحسابي لفقرات مجال "الثقافة الداعمة للتغيير التنظيمي" ككل بلغ (4.00)، وانحراف

معياري (0.767) أي بدرجة ممارسة مرتفعة، وقد يُعزى ذلك إلى قناعة مديري المدارس بأهمية التغيير وتبنيهم له، وذلك من خلال بناء ثقافة داعمة للتغيير داخل المدرسة تحتوي على مجموعة من القواعد السلوكية والقيم والمعتقدات التي يشترك بها جميع العاملين، إضافة إلى استثمارهم كافة الفرص لتوضيح تلك الثقافة ونشرها من خلال إشراك العاملين في إعداد الرؤية وتحقيق النمو المهني لهم وتجديد كفاياتهم المهنية بما يؤهلهم للقيام بأدوار متجددة والتكيف مع مجتمع التعلم المستمر ودائم التغيير، إضافة إلى مراعاة مديري المدارس ودعمهم للقيم المشتركة بين العاملين داخل المؤسسة، مما يوفر لهم مناخًا تنظيميًا إيجابيًا يدعم التغيير المنشود ويحقق الأهداف المأمولة.

وحصلت الفقرة (3) والتي نصت على "يقتنع مدير المدرسة بأهمية التغيير الإيجابي" على الرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (4.18)، وانحراف معياري (0.862) وبدرجة مرتفعة، وقد يعزى ذلك إلى أن المدير هو قائد عملية التغيير ومحورها الأساسي فكلما زاد وعي مدير المدرسة بعملية التغيير وقناعته بأهميتها، كلما سارع ذلك من نشر ثقافة التغيير، إضافة إلى إدراك مديري المدرسة بأهمية ما تشهده منظومة التعليم في الأردن من تطوير لكافة المراحل التربوية بشكل عام لمواكبة التغيرات المستجدة تأثرًا بالإنفتاح على التجارب المحلية والعالمية.

فيما حصلت الفقرة (2) التي تنص " يوفر مدير المدرسة مناخًا تنظيميًا إيجابيًا يدعم التغيير المنشود" على الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.89)، وانحراف معياري (0.978) وبدرجة مرتفعة، وقد يُفسر ذلك باهتمام مديري المدارس في توفير مناخ مساند للتغيير تسوده العدالة في توزيع المهام، وسياسة الباب المفتوح بين المدير والعاملين لمناقشة القضايا المدرسية والتشارك في صنع القرارات يخلق بيئة مدرسة آمنة ومحفزة للعمل وتحقيق التغيير المنشود. وهذا ما أشارت إليه دراسة حمزة (2020) بأهمية توفير المناخ الداعم للتغيير المتسم بالديمقراطية والتشاركية في صنع القرارات معتمدًا

على استراتيجيات فاعلة تستثمر كافة الموارد البشرية والمادية، مما يسهم في إيجاد معنى أعمق للعمل.

### 3- التخطيط للتغيير التنظيمي

جاء مجال "التخطيط للتغيير التنظيمي" بالرتبة الرابعة، ويتبين من نتائج الجدول (11) أن المتوسط الحسابي لفقرات مجال "التخطيط للتغيير التنظيمي" ككل بلغ (3.96)، والانحراف المعياري (0.763) وبدرجة مرتفعة، وقد يعزى ذلك إلى اجتهاد مديري المدارس بالتعاون مع العاملين لوضع الخطط المدرسية اللازمة لتحقيق التغيير المطلوب وذلك من خلال توظيف إمكانات المدرسة البشرية والمادية، ومراعاة البيئة الداخلية والخارجية عند وضع الخطط بما يحقق التغيير المنشود.

وحصلت الفقرة (4) التي تنص على "يشخص مدير المدرسة (عناصر القوة ونقاط الضعف) بالمدرسة عند التخطيط للتغيير" على الرتبة الأولى، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.00)، والانحراف المعياري (0.896) وبدرجة مرتفعة، وقد يعزى ذلك اتجاه مديري المدارس في الوقت الحاضر لتحليل بيئة العمل قبل الشروع في تنفيذ أي خطط لإحداث التغيير بالمدرسة، وذلك لمعرفة الإمكانيات المتاحة والواقعية لبيئة العمل من خلال استخدام عدة أساليب ومن أشهرها أسلوب تحليل (swot) ، والذي تهدف التعرف على نقاط القوة في المدرسة وأهم المميزات لتحقيق الأهداف ، ونقاط الضعف التي تعوق المدرسة في تنفيذ أهدافها لتطويرها والإرتقاء بها.

وحصلت الفقرة (5) والتي تنص على "يراعي مدير المدرسة الفرص الخارجية عند وضع الخطط"، على الرتبة الأخيرة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.92)، والانحراف المعياري (0.897) وبدرجة مرتفعة، وقد يعزى ذلك إلى وعي مديري المدارس بأهمية مراعاة الفرص الخارجية عند وضع الخطط مثل

الحصول على الدعم من المؤسسات الحكومية والخاصة، والعلاقات الجيدة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي، مما يدعم عملية التغيير ويساهم في نجاحها.

#### 4- القيادة في ظل التغيير التنظيمي

جاء مجال "القيادة في ظل التغيير التنظيمي" بالرتبة الثانية، ويتبين من نتائج الجدول (12) أنّ المتوسط الحسابي لفقرات مجال "القيادة في ظل التغيير التنظيمي" ككل بلغ (3.99)، وانحراف معياري (0.802) وبدرجة مرتفعة، وقد يعزى ذلك الى سعي مديري المدارس لتمثّل أنموذجاً قيادياً يحتذى به في إدارة التغيير، متّسم بالشفافية والمرونة الإدارية، ويسعون من خلال تكوين فرق العمل الجماعية لمتابعة المستجدات التربوية والإدارية، إضافة إلى تبنيهم آليات مناسبة لإحداث التغيير وبما يتواءم مع متطلبات العصر الحديث، وتنظيم العمل ليشمل تعديل التفكير والمعلومات للعمليات المختلفة المتداخلة في المؤسسة، مما يؤدي إلى تنسيق ومرونة أكبر للاستجابة للتغيرات البيئية، والوصول إلى التغيير المنشود.

وحصلت الفقرة (5) والتي نصت على "يتابع مدير المدرسة المستجدات التربوية والإدارية الداعمة للتغيير" على الرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (4.15)، وانحراف معياري (0.836) وبدرجة مرتفعة، وقد يعزى ذلك إلى حرص مديري المدارس على متابعة القضايا المهمة من أجل احداث التغيير بما يتضمن مواكبة كل ما هو جديد من الأمور التربوية والتكنولوجية المتعلقة بعملية التعلم والتعليم، والسعي لتغيير أسلوب العاملين ليتلائم مع التغيير المرغوب ويساهم في الوصول إليه.

كما تبيّن النتائج أنّ الفقرة (2) "يمارس مدير المدرسة المرونة الإدارية للوصول إلى التغيير

المنشود".

حصلت على الرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.99)، وانحراف معياري (0.802) وبدرجة مرتفعة، وقد يعزى ذلك إلى وعي مديري المدارس بأهمية عنصر المرونة في العمل الإداري ودوره في زيادة الإنتاجية وتحقيق التغيير من خلال تفويض المهام بما يتناسب مع الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة، واستخدام آليات وأساليب متنوعة للتعامل مع المواقف والمشكلات التي قد تعترضهم أثناء قيامهم بالتغيير، وكما يشجعون العاملين على استخدامها وتطويرها بما يلائم طبيعة عملهم. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الهبيل (2008) الذي أكد أهمية تحلي المدير بالمرونة الإدارية وتعديل ممارساته الإدارية لتحقيق التغيير المرغوب.

#### 5- الاستراتيجيات الداعمة للتغيير التنظيمي

جاء مجال "الاستراتيجيات الداعمة للتغيير التنظيمي" بالرتبة الرابعة، ويتبين من نتائج الجدول (13) أنّ المتوسط الحسابي لقرات مجال "الاستراتيجيات الداعمة للتغيير التنظيمي" ككل بلغ (3.95)، والانحراف المعياري (0.790) وبدرجة مرتفعة، وقد يعزى ذلك إلى توجه مديري المدارس إلى تبني استراتيجيات ناجعة في إحداث التغيير التنظيمي، وإشراك العاملين في تحديد الجوانب التي تستدعي التغيير، وتفويضهم مهام تتناسب معه، علاوة على اقتراح مديري المدارس أساليب إدارية حديثة وتقديم الدعم المادي والمعنوي لتحقيق التغيير المنشود. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة حمزة (2020) والتي أشارت إلى اهتمام مديري المدارس بتوضيح توجه المؤسسة التعليمية، وتوجيه أنشطتها بشكل متسلسل، واستثمار الإمكانيات المادية والبشرية لتطبيق التغيير.

وحصلت الفقرة (5) والتي تنص على "يفوض مدير المدرسة العاملين بمهام تتناسب مع التغيير" على الرتبة الأولى، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.07)، والانحراف المعياري (0.870) وبدرجة مرتفعة، وقد يعزى ذلك إلى وعي مديري المدارس بأهمية إيضاح عملية التغيير للعاملين وإشراكهم فيها

باعتبارهم عنصر مهم لتطبيق مراحل التغيير ، وأن تنفيذها يحتاج إلى تكيف وتواصل جيد مما يتيح لمديري المدارس إطلاع العاملين على المستجدات التي تتطلبها عملية التغيير من خلال منحهم بعض المهام وإشراكهم في صنع القرارات، والذي يسهم في دوره بتعزيز الثقة المتبادلة بينهم مما يعزز المشاركة الفاعلة في تنفيذ عملية التغيير وإنجازها.

فيما حصلت الفقرة (2) والتي تنص على "يقدم مدير المدرسة الدعم (المادي والمعنوي) لتنفيذ التغيير" على الرتبة الأخيرة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.90)، والانحراف المعياري (0.935) وبدرجة مرتفعة، وقد يعزى ذلك إلى إيمان مديري المدارس بأهمية عامل التحفيز على أداء المعلمين، وتوليد الدافعية لديهم في تقبل التغيير والمساهمة في إحداثه، ولذلك يقدم مديروا المدارس الدعم المادي للعاملين أو المعنوي المتمثل بالاحترام المتبادل والثناء والتقدير لجهودهم مما من شأنه شحذ همهم وحشد طاقاتهم للوصول إلى التغيير المرغوب.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي نص على: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابة المعلمين لدرجة ممارسة التغيير التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة من وجهة نظر المعلمين؟

تم مناقشة النتائج المتعلقة بهذا السؤال وفق المتغيرات التالية:

#### أولاً. متغير الجنس

يلاحظ من الجدول (14) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة التغيير التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس، وقد يعود السبب في ذلك خضوع المعلمين ذكوراً كانوا أم إناثاً إلى ظروف متشابهة من حيث الفرص المتاحة لهم في

التعرض للتغيير المطلوب، تماشياً مع متطلبات العصر والثورة المعلوماتية والتقنية، إضافة إلى ذلك تلقيهم نفس الدورات التدريبية أثناء الخدمة لتحقيق النمو المهني المستمر، الأمر الذي أدى لتحسين أدائهم الوظيفي داخل المدرسة بغض النظر عن جنسهم. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الهبيل (2008)، ودراسة العزام (2016)، ودراسة خريط والسعود (kharbat & Al-Saud,2018) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس.

### ثانياً. متغير المؤهل العلمي

أسفرت نتائج الجدول (15) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة التغيير التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وقد يفسر ذلك بتشابه الظروف التي يخضع لها جميع العاملين في وزارة التربية والتعليم سواء ممن كانوا يحملون شهادة الدراسات العليا أو بكالوريوس فأقل، بسبب طبيعة عملهم والبيئة التعليمية الواحدة التي تجمعهم، علاوة على ذلك أنّ عملية التغيير لا تتأثر بالمستوى العلمي للمشاركين فيها بقدر تأثرها بدور مديري المدارس بإيضاح عملية التغيير وبيان أهدافها ومراحلها، ودور المشاركين فيها للوصول إلى النتائج المنشودة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العزام (2016) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، في حين اختلفت مع دراسة حمزة (2020) والتي كشفت عن فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات معلمات رياض الأطفال نحو درجة ممارسة قيادة التغيير لدى مديرات رياض الأطفال تعزى للمؤهل العلمي لصالح الدبلوم في الأداة الكلية.

### ثالثاً. متغير عدد سنوات الخبرة

أظهرت نتائج الجدول (17) عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، وقد يعود ذلك إلى وعي العاملين على اختلافهم في عدد سنوات الخبرة بأهمية التغيير، وأنّ مديري المدارس يطبقونه بشكل ضروري لمواكبة المستجدات واستجابة لمتطلبات الإدارة العليا لإحداث التغيير المطلوب، وقد يدل ذلك على دور مديري المدارس بتأهيل العاملين وإخضاعهم لدورات تدريبية وإحاقهم لحضور مؤتمرات واجتماعات على المستوى اللواء والمحافطة كان له دور بارز بإثراء خبراتهم، توسيع مداركهم، وتأهيلهم لتولّي مهام جديدة في عملية التغيير، مما قلل من تأثير متغير سنوات الخدمة على عملية التغيير. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العزام (2016) ودراسة حمزة (2020) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

**مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث الذي نص على: ما مستوى التضارب التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور من وجهة نظر المعلمين؟**

أظهرت نتائج الجدول (18) أنّ مستوى التضارب التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور من وجهة نظر المعلمين كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي للتضارب التنظيمي (3.70) والانحراف المعياري (0.638)، وتراوح المتوسطات الحسابية بين (3.64) و(3.75).

وجاء المجال الثالث والمجال الأول بمستوى مرتفع، بينما جاء المجال الثاني والرابع بمستوى متوسط، وجاء في الرتبة الأولى مجال "استراتيجيات إدارة التضارب التنظيمي" بمتوسط حسابي (3.75)، وانحراف معياري (0.738) وبمستوى مرتفع، يليه مجال "أسباب التضارب التنظيمي وأهميته" بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (0.648) وبمستوى مرتفع، يليه مجال "أنواع

التضارب التنظيمي واتجاهاته" بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (0.718) وبمستوى متوسط، يليه في الرتبة الأخيرة مجال "آثار التضارب التنظيمي ونتائجه" بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (0.761) وبمستوى متوسط أيضاً.

قد تعزى هذه النتيجة إلى زيادة وعي مديري المدارس بأهمية التضارب التنظيمي ودورهم في إدارته لتحقيق النتائج التي تخدم المدرسة وتحقق الأهداف المرجوة، إذ يحرص مديرو المدارس على عقد الاجتماعات الدورية مع العاملين لإيضاح الأهداف، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وبيان أدوارهم وواجباتهم من خلال إطلاعهم على مدونة السلوك الوظيفي ومناقشتها معهم ومن ثم إقرارهم على ما جاء فيها من بنود، الذي من شأنه إدارة التضارب التنظيمي وتحويله إلى أداة للإبتكار والإبداع. وقد يعود السبب إلى خضوع مديري المدارس إلى عدد من الدورات والورشات التدريبية مثل "دورة القيادة" التي تقدمها وزارة التربية والتعليم، ومشاركتهم في عدد من المؤتمرات مثل "ملتقى مهارات المعلمين" الذي يلتحق فيه كلاً من المديرون والمعلمون والتربويون، الأمر الذي أدى إلى رفع كفاءاتهم المهنية وتعزيز مهارات التواصل لديهم لاحتواء التضارب التنظيمي واستخدام استراتيجيات ناجعة لأدارته بغية الوصول إلى الأهداف المنشودة. وقد اختلفت الدراسة مع نتائج دراسة حسونة (Hasouneh,2020) والتي هدفت التعرف إلى مستوى التضارب التنظيمي السائد في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بالإنتاجية، إذ جاء مستوى التضارب التنظيمي منخفضاً، وقد يعود السبب لاختلاف المجتمع فدراسة حسونة (Hasouneh,2020) طبقت على الجامعات الخاصة، بينما الدراسة الحالية طبقت على المدارس الحكومية، وأن القوانين والنشريات قد تكون مختلفة بالجامعات الخاصة، إذ إن لها رؤية استثمارية غير الموجودة في القطاع الحكومي التابع لسياسة وزارة التربية والتعليم، كما أن القطاع الخاص يهتم بالاستراتيجية التنافسية، وإثبات نفسه، عكس

المدارس الحكومية التي تقل فيها الميزة التنافسية، مما جعل هذه الدراسة تحصل على مستوى تضارب تنظيمي مرتفع.

أما مجالات الدراسة فجاءت النتائج كالتالي:

### 1- أسباب التضارب التنظيمي وأهميته

جاء مجال "أسباب التضارب التنظيمي وأهميته" بالرتبة الثانية، ويلاحظ من نتائج الجدول (19) أنّ المتوسط الحسابي لفقرات مجال "أسباب التضارب التنظيمي وأهميته" ككل بلغ (3.72)، وانحراف معياري (0.648) أي بمستوى مرتفع، وقد يُعزى ذلك إلى إدراك مديري المدارس بوجود عدة أسباب تؤدي للتضارب التنظيمي كتعارض الأهداف والمصالح العامة، واختلاف ثقافة العاملين ووجود المنافسة بينهم التي من الممكن أن تؤثر على تحقيق الأهداف المنشودة، ومحاولتهم الجادة لمعرفة تلك الأسباب ووضع حلول لمواجهتها بل وتوجيهها لتطوير قدرات العاملين الوظيفية وتحويل التضارب التنظيمي كأداة للإبتكار والإبداع.

وحصلت الفقرة (5) والتي تنص على "يحاول مدير المدرسة حل المشكلات التي تواجهه مع العاملين باستمرار" على الرتبة الأولى، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.96)، والانحراف المعياري (0.978) وبمستوى مرتفع، ربما يدل ذلك على حرص مديري المدارس على حل المشكلات التي تواجههم مع العاملين، سواء كانت في التصاميم الهيكلية أو تصاميم العمل، وذلك من خلال التواصل الجيد والإنصات لمشاكلهم ومحاورتهم لمحاولة حلّها وارضائهم ويتم ذلك من خلال عقد الاجتماعات الدورية، واتباع سياسة الباب المفتوح، الذي من شأنه أن يحافظ على العلاقات الجيدة مع العاملين ويرفع الروح المعنوية لديهم، مما يؤدي إلى وجود مناخ تنظيمي إيجابي خالٍ من النزاعات والمشاكل التي تحد من سير العمل وتزيد من حدة التضارب بينهم.

بينما حصلت الفقرة (3) والتي تنص على "يعد التضارب التنظيمي في المدارس أداة (للابتكار والإبداع والتغيير)" على الرتبة الأخيرة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.45)، والانحراف المعياري (1.040) وبدرجة متوسطة، قد يدل ذلك على المحاولة الجادة من قبل مديري المدارس للنظر إلى التضارب التنظيمي من زاوية إيجابية على أنه سمة من سمات المؤسسة التي قد تؤدي للإبتكار والإبداع والتغيير بدلاً من كونه معيق للعمل، لكن يقع على عاتق مديري المدارس نقل هذا التصور إلى العاملين وإقناعهم به، بهدف تغيير سلوكياتهم بناءً على تلك النظرة مما يتطلب توافر الصبر والمرونة الحكيمة لدى مديري المدارس لتحقيق ذلك.

## 2- أنواع التضارب التنظيمي واتجاهاته

جاء مجال "أنواع التضارب التنظيمي واتجاهاته" بالرتبة الثالثة، وأظهرت نتائج الجدول (20) أنّ المتوسط الحسابي لفقرات مجال "أنواع التضارب التنظيمي واتجاهاته" ككل بلغ (3.67)، وانحراف معياري (0.718) أي بمستوى متوسط، وقد يعود ذلك إلى أنّ هناك عدة أنواع للتضارب التنظيمي في المدارس، وهذه الأنواع لا بد أن تكون ملموسة لمديري المدارس بحيث تمكنهم من الكشف عن أسباب التضارب التنظيمي وبيان العقبات التي تحد من تعاون العاملين والعمل بروح الفريق مما يؤثر على العمل المدرسي ويجعله في غير وجهته الصحيحة.

وحصلت الفقرة (3) التي تنص على "يقدم مدير المدرسة حلاً لما يواجهه من تضارب في العمل" على الرتبة الأولى، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.81)، والانحراف المعياري (0.888) وبمستوى مرتفع، ربما يدل ذلك على المحاولة الجادة لسعي مديري المدارس لتقديم حلاً لما يواجههم من تضارب في العمل ويكون ذلك بالتواصل الجيد مع العاملين ومعرفة الأسباب التي تؤدي لحصول

التضارب ومحاولة تحييدها أو حلّها، للمحافظة على تقدم سير العمل والتخلص من أية عقبات تحد من تحقيق الأهداف المنشودة.

بينما حصلت الفقرة (5) والتي تنص على "يؤمن مدير المدرسة بأن التضارب التنظيمي في المدرسة يحقق اتجاه إيجابي بناء" على الرتبة الأخيرة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.50)، والانحراف المعياري (1.034) وبمستوى متوسط، قد يدل ذلك على النظرة الإيجابية التي يتبناها مديرو المدارس في التعامل مع التضارب التنظيمي على أنه فرصة للمدرسة كي تحل مشاكلها بطريقة بناءة، وذلك من خلال التفكير في هذه المشاكل بدلا من التهرب منها بل محاولة إيجاد الحلول الإبداعية لها، لكن هذا قد يحتاج إلى مديري مدارس ذو خبرة وكفاءة في إدارة المشكلات، ولديهم القدرة على التواصل الجيد مع العاملين ويسود الإحترام المتبادل بينهم، وكما يتطلب ذلك حرص مديري المدارس على زيادة وعي العاملين بأنواع التضارب التنظيمي، وكيفية احتوائه ليصبح أحد الأسباب الإيجابية في فاعليتهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة.

### 3- استراتيجيات إدارة التضارب التنظيمي

جاء مجال "استراتيجيات إدارة التضارب التنظيمي" بالرتبة الأولى، وأسفرت نتائج الجدول (21) أنّ المتوسط الحسابي لفقرات مجال "استراتيجيات إدارة التضارب التنظيمي" ككل بلغ (3.75)، وانحراف معياري (0.738) أي بمستوى مرتفع، وقد يُعزى ذلك إلى اتّباع مديري المدارس إستراتيجيات مختلفة من أجل تقليل التضارب التنظيمي أو الحد منه كاستراتيجيات التلطيف والتجنّب، وسعيهم لاستخدامهم أساليب حديثة وفعالة لمواجهة أسبابه، إضافةً إلى وعي مديري المدارس لإهمية إشراك العاملين والتعاون معهم لإدارة التضارب التنظيمي وأثاره الحاصلة في المدرسة.

وحصلت الفقرة (4) التي تنص على "يتعاون مدير المدرسة مع العاملين لتقليل أضرار التضارب التنظيمي الحاصل في المدرسة" على الرتبة الأولى، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.84)، والانحراف المعياري (0.921) وبمستوى مرتفع، وقد يعزى ذلك إلى وعي مديري المدارس لأهمية إشاعة جو من التعاون والمشاركة في البيئة المدرسية مما انعكس على استجابات أفراد الدراسة، إذ إن أسلوب التعاون يقلل من أضرار التضارب التنظيمي، وذلك من خلال التواصل الجيد مع العاملين وعقد الاجتماعات الدورية بهدف الإستماع لمطالبهم والتحاور معهم لحل مشاكلهم لطرح البدائل الممكنة ومناقشتها بشكل يحقق العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي ويعكس قوة العلاقات الإنسانية.

فيما حصلت الفقرة (1) التي تنص على "يعتمد مدير المدرسة أسلوب التجنب في إدارة التضارب التنظيمي الحاصل في مدرسته" على الرتبة الأخيرة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.52)، والانحراف المعياري (0.980) وبمستوى متوسط، ربما يدل ذلك على محاولة مديري المدارس الابتعاد عن استخدام أسلوب التجنب والتملص من المسؤولية في إدارة التضارب التنظيمي، بسبب النتائج السلبية لهذه الاستراتيجية، ولكن يتم اللجوء إليها في حالة المشكلات ذات غير الأهمية وعدم وجود فرصة لإرضاء اهتمامات الآخرين لوجود شيء يصعب تغييره من قبل الإدارة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة حسونة (Hasouneh,2020) إذ جاء أسلوب التجنب بدرجة متوسطة أيضاً، وأشار إلى أن الإدارة الجامعية قد تلجأ إلى استخدام أسلوب التجنب لتقليل من التضارب التنظيمي والحد منه ما أمكن، خاصة في المسائل عديمة الأهمية والتي لا تؤثر على سير العمل .

#### 4- آثار التضارب التنظيمي ونتائجه

جاء مجال "آثار التضارب التنظيمي ونتائجه" بالرتبة الرابعة، وأظهرت نتائج الجدول (22) أنّ المتوسط الحسابي لفقرات مجال "آثار التضارب التنظيمي ونتائجه" ككل بلغ (3.64)، وانحراف

معياري(0.761) أي بمستوى متوسط، ويمكن تفسير ذلك بأن هناك آثار ونتائج عدة تتولد عن التضارب التنظيمي في المدارس، حيث أن التضارب التنظيمي قد يكون عاملاً محفزاً لإحداث التغيير المطلوب وقد يكون عامل معيق للإبداع، ويتوقف ذلك على طريقة تعامل مديري المدارس معه وإيجاد صيغة مشتركة يمكن من خلالها تلمس أسباب التضارب التنظيمي والبحث مع العاملين في الحلول المناسبة، مما يعمل على تعزيز الثقة بينهم من خلال إشراكهم في اتخاذ القرار بإيجاد حلول إبداعية مناسبة يمكن من خلالها التغلب على مشكلة التضارب التنظيمي السلبي، وقد يتجه مديري المدارس بعد حل مشكلة التضارب التنظيمي إلى تغيير الأساليب غير المرغوبة في العمل، إيماناً منهم بأنه يعمل على تحسين الأداء ويزيد كفاءة الإدارة المدرسية.

وحصلت الفقرة (4) والتي تنص على "يعمل مدير المدرسة على تعزيز الثقة بين العاملين بما يقلل التضارب التنظيمي" على الرتبة الأولى، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.76)، والانحراف المعياري (0.954) وبمستوى مرتفع، ربما يدل على حرص مديري المدارس على إشاعة جو من العلاقات الإنسانية القويّة بين العاملين مما يزيد من احترام كل طرف لدور ومصالح الطرف الآخر، والذي من شأنه توفير مناخ تنظيمي إيجابي يشيع فيه الثقة والاحترام المتبادل والتعاون فيقلل ذلك من التضارب التنظيمي بينهم.

بينما حصلت الفقرة (3) والتي تنص على "يقتنع مدير المدرسة بأن الآثار المترتبة على التضارب التنظيمي تزيد من كفاءة الإدارة المدرسية" على الرتبة الأخيرة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.55)، والانحراف المعياري (0.994) وبمستوى متوسط، وقد يدل ذلك على إدراك مديري المدارس بأن التضارب التنظيمي أداة لتطوير وتحفيز قدراتهم، وإن مواجهة وإدارة التضارب يعد من المهام الأساسية للإدارة التي تتصف بالفاعلية، إذ يتطلب منهم أن يقوموا بعمليات التغيير المناسبة بغية مواجهة

التضارب وإدارته وصولاً إلى تحقيق النتائج المنشودة، لكن هذا يتطلب توفر الكفايات والمهارات عند هؤلاء المديرين لاحتواء عملية التضارب، وقد يتطلب خضوعهم لدورات وورشات تدريبية لتطوير قدراتهم، وقد يتطلب توافر الخبرة والحكمة الإدارية كأهم صفات المدير الناجح.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع الذي نص على: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابة المعلمين لمستوى التضارب التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة من وجهة نظر المعلمين؟

تم مناقشة نتائج هذا السؤال وفق المتغيرات التالية:

#### أولاً. متغير الجنس

يلاحظ من الجدول (23) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير التضارب التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس، وقد يعود السبب في ذلك إلى خضوع المعلمين (ذكوراً وإناثاً) إلى ظروف العمل المتشابهة وأنهم يعيشون في مناخ تنظيمي موحد، مما أدى إلى تقارب وجهات نظرهم، وربما يدل ذلك على تشابه طبيعة العمل الذي يمارسه مديري المدارس لإدارة التضارب التنظيمي عليهم، وإيماناً بقدراتهم في احتضانه واحتوائه لتحقيق أهداف العمل وبتوجيهاته، وخضوعهم إلى نفس الورش التدريبية أثناء الخدمة، الأمر الذي أدى لتحسين ممارساتهم الإدارية داخل المدرسة من وجهة نظر معلمهم بغض النظر عن جنسهم.

وقد اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كريد وسابورتا (Creed & Saporta, 2003) والتي

أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس فيما يتعلق بمستوى التضارب والإقلاع عن العمل.

## ثانيًا. متغير المؤهل العلمي

بيّنت نتائج الجدول (24) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير التضارب التنظيمي في المجال الأول والثاني والرابع والأداة الكلية في المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح بكالوريوس فما دون، وقد يعزى ذلك إلى أن هؤلاء المعلمين يتميزون بالحماس، والدافعية لإنجاز العمل، و يعملون على إثبات ذواتهم، وأن أغلب المعلمين في المدارس الحكومية هم من حملة شهادة البكالوريوس بناءً على إحصائيات وزارة التربية والتعليم لعام (2019) لذلك جاءت الفروق لصالحهم.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كريد وسابورتا (Creed & Saporta, 2003) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي فيما يتعلق بمستوى التضارب والإقلاع عن العمل.

كما بيّنت نتائج الجدول (24) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير التضارب التنظيمي في المجال الثالث "استراتيجيات إدارة التضارب التنظيمي" في المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وربما يدل ذلك على المناخ التنظيمي الموحد الذي يعمل فيه جميع العاملين، وأنهم يتبعون نفس القوانين والأنظمة والتعليمات الأمر الذي أدّى إلى استخدام استراتيجيات معينة من التضارب التنظيمي بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية.

### ثالثاً. متغير عدد سنوات الخبرة

أظهرت نتائج الجدول (26) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير التضارب التنظيمي في المجال الأول والثالث والرابع والأداة الكليّة في المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة لصالح من كانت خبرته أقل من خمس سنوات، وربما يعود ذلك إلى تلقّيهم دورات تدريبية حديثة أكسبتهم المهارات اللازمة لإدارة الأزمات في العمل وتوسيع مداركهم في إدارة التضارب التنظيمي بسبب استخدام التكنولوجيا والإضطلاع على المهارات المستجدة في التواصل الفعّال مع الآخرين والحوار المثمر.

كما أظهرت نتائج الجدول (26) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير التضارب التنظيمي في المجال الثاني "أنواع التضارب التنظيمي واتجاهاته" في المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، وربما يعود ذلك إلى وعي العاملين على اختلافهم في عدد سنوات الخبرة بأنواع التضارب التنظيمي، وقد يدل ذلك على دور مديري المدارس بتأهيل العاملين وإخضاعهم لدورات تدريبية وإحاقهم لحضور مؤتمرات واجتماعات على المستوى اللواء والمحافضة كان له دور بارز بإثراء خبراتهم، وتوسيع مداركهم فيما يتعلق بالتضارب التنظيمي وأنواعه.

مناقشة نتائج السؤال الخامس الذي نص على: هل هناك علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين التغيير التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور وبين التضارب التنظيمي من وجهة نظر المعلمين؟

كشفت نتائج هذا السؤال في الجدول (28) عن وجود علاقة إيجابية طردية قوية وذات دلالة إحصائية بين تقديرات المعلمين على فقرات مقياس التغيير التنظيمي ككل وتقديراتهم على فقرات مقياس التضارب التنظيمي ككل، فكّما زادت درجة ممارسة التغيير التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور زاد التضارب التنظيمي.

وقد يعود ذلك إلى الجهود المبذولة من قبل مديري المدارس لمواكبة كل ما هو جديد من الأمور التربوية المستحدثة لتلبية متطلبات العصر والتقدم التكنولوجي والعلمي الذي شهدته منظومة التعليم في الأردن، وإدراكهم لأهمية التغيير ودوره في تحقيق أهداف المدرسة بكفاءة وفعالية، ويتحقق ذلك بتحسين الأساليب القيادية والإدارية، وإشراك كل أعضاء المدرسة في إحداث ذلك التغيير وبشكل جماعي وتعاوني، وتبني أساليب التعزيز الإيجابي المُلبّي لحاجات الكادر التعليمي بحيث يكفل التحديث والتطوير المستمر مع إذكاء روح المنافسة الشريفة بين العاملين في المدارس، ولا يتم ذلك إلا من خلال إدراك مديري المدارس بأن التضارب التنظيمي هو أداة لتطوير وتحفيز قدراتهم، وإن مواجهة التضارب وإدارته يعد من المهام الأساسية لمديري المدارس المتّصّفين بالفاعلية، إذ يتطلب منهم أن يقوموا بعمليات التغيير المناسبة بغية مواجهة التضارب وإدارته وصولاً إلى تحقيق الأهداف المنشودة، وهذا يتطلب توافر الخبرة والحكمة الإدارية والمرونة كأهم صفات المدير الناجح.

وقد انفتحت نتائج هذه الدراسة مع دراسة كن وكريم ونوردين وبينغ (Kin & Kareem & Nordin & Bing, 2008) التي أظهرت أن كفاءات قيادة المديرين مرتبطة بشكل كبير بمعتقدات المعلم اتجاه التغيير، وأوضحت أنه إذا جهز مديرو المدارس أنفسهم بكفاءات

كافية لقيادة التغيير فيمكن بالتأكيد تعزيز معتقدات المعلمين اتجاه التغيير، ودراسة أحمدى وكرمي وجلوستنا (Ahmadi, Karami & Golestaneh, 2015) التي كشفت أن تدخل المديرين وتوجههم نحو الثقافة والتغيير التنظيمي كان له أثر إيجابي معنوي على أداء المعلمين، ودراسة حمزة (2020) التي بيّنت أن درجة ممارسة قيادة التغيير لدى مديرات رياض الأطفال الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمات جاءت مرتفعة.

### التوصيات والمقترحات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الباحثة المتعلقة بالدراسة وتفسيراتها، معتمداً على ما توفر من بيانات خلال دراستها، فإنها توصي بالآتي:

1. تبني التغيير التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية؛ لتلبية متطلبات العصر والتقدم التكنولوجي والعلمي الذي تشهده منظومة التعليم في الأردن؛ وعقد دورات وورش للقادة التربويين حول أهمية التغيير التنظيمي وتفعيله في كافة المدارس الحكومية.
2. قيام مديرية التربية والتعليم التابعة للواء ناعور بتعزيز مديري المدارس الثانوية والعاملين فيها لجهودهم المميزة في إحداث التغيير التنظيمي وتفعيله بالعمل، واتخاذهم كأنموذج يقتدى به مع باقي المدارس على مستوى المديرية.
3. توجيه انتباه واهتمام القادة التربويين لأهمية التضارب التنظيمي في المدارس، وتوفير كافة الأساليب والوسائل للمحافظة التضارب التنظيمي الإيجابي.
4. عقد دورات وورش تدريبية بشكل مستمر لاكتساب المزيد من المهارات والخبرات اللازمة للتعامل مع التضارب التنظيمي واحتوائه، وتقديم الدعم المادي والمعنوي لحملة هذا المؤهل من امتيازات وترقية وظيفية، بهدف زيادة دافعيتهم والمحافظة على المناخ التنظيمي الإيجابي.

5. تعزيز الممارسات التي تضمن تحقيق الأهداف التربوية في المؤسسات التعليمية بظل ممارسات إدارية تتصف بمواكبة التغييرات التربوية المستحدثة وإدارة المؤسسات بمنحى قيادي.
6. إجراء دراسات مع متغيرات أخرى كربط التغيير التنظيمي مع الحكمة الإدارية، أو ربط التضارب التنظيمي مع الروح المعنوية والثقة التنظيمية، لتكوين صورة أوضح عن كلا المتغيرين.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربيّة

آل منصور، عبد الله والمانسي، سامي عمر (2015). إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، السعودية: جامعة الباحة.

انيس، ابراهيم؛ منتصر، عبد الحليم؛ الصوالحي، عطية؛ احمد، محمد (2003). المعجم الوسيط، مجمع اللغة العربية. لبنان: دار إحياء التراث.

البليسي، حلمي محمد بشير (2002). الأساليب القيادية وإدارة التغيير: دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة الأردنية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية: عمّان، الأردن.

الجوارنة، المعتصم بالله ووصوص، ديمة محمد (2008)، التربية وإدارة التغيير، عمّان: دار الخليج.

الحربي، عبد الله مداري (2001). مقاومة التغيير التنظيمي: دراسة تطبيقية على المؤسسات العامة بمحافظة جدة، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، المملكة العربية السعودية: جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة.

حريم، حسين (2003). إدارة المنظمات، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

حريم، حسين (2004). السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط(2)، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

حمزة، هناء أحمد (2020). قيادة التغيير لدى مديرات رياض الأطفال الخاصة وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمات في محافظة العاصمة عمان، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمّان، الأردن.

حمود، خضير (2010). منظمة المعرفة، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

الزعبي، محمد عمر (2012). أسباب مقاومة الأفراد العاملين في قسم التسويق لعملية التغيير واستراتيجيات معالجتها دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية في محافظة أربد من وجهة نظر المديرين، مجلة إربد للبحوث والدراسات، 16(1)، ص1-44.

- الزعبير، إبراهيم (2011). إدارة التغيير الأسس والمنطلقات الفكرية، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- زيدان، سلمان (2011). استراتيجيات إدارة الوقت والتغيير، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- السكرانة، بلال حلف (2013). التطوير التنظيمي والإداري، ط (2)، عمان: دار المسيرة. للنشر والتوزيع.
- سليمان، أبو بكر محيي الدين (1995). التضارب التنظيمي والولاء في الشركات الصناعية السودانية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، عمان: الجامعة الأردنية.
- الشماع، خليل محمد وحمود، خضير (2000). نظرية المنظمة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- صابر، بحري (2019). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال القيادية، الدافعية التغيير التنظيمي، عمان: دار الأيام للنشر.
- الطويل، هاني (2001). الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في النظم، عمان: دار وائل للنشر.
- عبوي، زيد منير (2007). إدارة التغيير والتطوير، عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- العزام، ميسم (2016). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد لقيادة التغيير من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم التربوية، 43(3)، 1283-1291.
- العطيات، محمد بن يوسف النمران (2006). إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- علي، محمد عبد الرشيد (2004)، إدارة المنظمات والسلوك التنظيمي، صنعاء: وزارة الثقافة والسياحة.
- عماد الدين، منى مؤتمن (2003). إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير، عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.
- عماد الدين، منى مؤتمن (2004). آفاق تطوير الإدارة والقيادة التربوية في البلاد العربية، عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.
- العميان، محمد سلمان (2013). السلوك التنظيمي في مؤسسات الأعمال، ط (6)، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

- العميان، محمد(2010). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط (8)، عمان: دار وائل للنشر.
- العميان، محمود سليمان (2002). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان: دار وائل للنشر.
- عياصرة، معن ويني أحمد، مروان (2008). إدارة الصراع والازمات وضغوط العمل والتغيير، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الغامدي، سعيد محمد(2010)، التطوير التنظيمي، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية
- فهيمة، بونتانا (2009). التغيير التنظيمي وانعكاساته على الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة الصناعية المخصصة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الحاج لخضر: الجزائر.
- القيوتي، محمد قاسم (2002). نظرية المنظمة والتنظيم، عمان: دار وائل للنشر.
- القيوتي، محمد قاسم (2000). السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي، ط(3)، عمان: دار الشروق.
- كلادة، ظاهر(2010). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
- كتاب، محمد بن يوسف (2016). مقاومة التغيير التنظيمي بالمدارس الثانوية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية: أسبابه وسبل التغلب عليها من وجهة نظر مديرها، المجلة التربوية المتخصصة، 5 (9)، 197-226.
- اللوزي، موسى (2009). التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، ط(10)، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- ماهر، أحمد (2003). السلوك التنظيمي "مدخل بناء المهارات"، الإسكندرية: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع.
- محمد، جمال عبدالله (2014)، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، عمان: دار المعنز.
- النملة، سليمان (2007). ادارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية تصور مقترح، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة الملك سعود: السعودية.

الهبيل، أحمد عيسى (2008). واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، غزة: الجامعة الإسلامية بغزة.

الهروط، شذا علي (2018). إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بالتمكين الإداري من وجهة نظر المعلمين في محافظة مادبا، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط: عمان، الأردن.

الويشي، السيد فتحي (2013). الأساليب القيادية والأخلاق الإدارية للموارد البشرية (إستراتيجيات التغيير)، القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريس والنشر.

### ثانياً: المراجع الأجنبية

Ahmadi, E., Karami, M. and Golestaneh, S. (2015). Evaluating principals organization towards organizational culture and changes and its effect on teachers' performance, *American Journal of Educational Research*, 3(09), 1156-1159.

Creed, D. and Saporta, I. (2003). Unmet Expectations: The Effect Of Status Inconsistency On Quitting And Internal Job Changing, *Research in Social Stratification and Mobility*, Vol: 20, 285-323.

Edwards, L. and Fredriksson, M. (2017) Forum: Inconsistency and Communication in Organizations. *Management Communication Quarterly*, 31 (3). pp. 467-472.

Göksoy, S. and Argon, T. (2016). Conflicts at Schools and Their Impact on Teachers. *Journal of Education and Training Studies*, 4(4), 197–205.

Harvey, D. and Brown, R. (2001). *An Experiential approach to Organization Development*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc

Hasouneh, O. (2020). Organizational Inconsistency Prevailing in Jordanian Private Universities in the Capital Amman Governorate and its Relation to Productivity, *Academia*, Available at: <https://academia.lis.upatras.gr> Retrieved from internet on 16/10/2020.

Jagd, S. (2011). Pragmatic sociology and competing orders of worth in organizations. *European Journal of Social Theory*, 14(3), 343-359.

- Kharbat, N. and Al-Saud, R. (2018). "The Status Quo of Change Leadership of Secondary Schools in Jordan from the Perspective of their Principals and Teachers", *Jordanian Educational Journal*, 3 (2), Available at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jaes/vol3/iss2/15>, Retrieved from internet on 23/10/2020.
- Kin, T., Kareem, O., Nordin, S. and Bing, K. (2018). Principal Change Leadership Competencies and Teacher Attitudes toward Change: The Mediating Effects of Teacher Change Beliefs, *International Journal of Leadership in Education*, 21 (4), 427-446.
- Krejcie, R.V., and Morgan, D.W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.
- Paton R. and McCalman J. (2001). *Change Management: A Guide to Effective Implementation*. Second Edition. Sage Publications.
- Thompson, C. (2019). 'Exploring Teachers' Perspectives on Effective Organizational Change Strategies', *Educational Planning*, 26 (2), 13–28.

## الملحقات

## الملحق (1)

### أداة الدراسة بصورتها الأولية



كلية العلوم التربوية

الإدارة والمناهج

حضرة الدكتور/ة.....المحکم المحترم/ة.

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " درجة ممارسة التغيير التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور وعلاقته بالتضارب التنظيمي من وجهة نظر المعلمين "، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة والقيادة التربوية، وتحقيقاً لهدف الدراسة تم تطوير أداة مكونة من ثلاثة أجزاء: الجزء الأول: يتضمن المتغيرات الديمغرافية (البيانات الخاصة بأفراد عينة الدراسة)، الجزء الثاني: استبانة تقيس درجة ممارسة مديري المدارس للتغيير التنظيمي وتكونت من (27) فقرة موزعة على خمسة مجالات وهي: (الرؤية المستقبلية للتغيير التنظيمي، الثقافة الداعمة للتغيير التنظيمي، التخطيط للتغيير التنظيمي، القيادة في ظل التغيير التنظيمي، الإستراتيجيات الداعمة للتغيير التنظيمي)، والجزء الثالث: استبانة تقيس مستوى التضارب التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية للواء ناعور وتضمنت (22) فقرة موزعة على أربعة مجالات وهي: (أسباب التضارب التنظيمي وأهميته، أنواع التضارب التنظيمي واتجاهاته، استراتيجيات إدارة التضارب التنظيمي، آثار التضارب ونتائجه)، وصممت الأداة وفق مقياس ليكرت الخماسي. ونظراً لما عرف عنكم من خبرات وقدرات عالية في مجال البحث العلمي، يُؤمل من حضرتكم التكرم بإبداء آرائكم عن وضوح كل عبارة وملاحظاتكم عن محاور الاستبانة بتحكيما وفقاً للبنود الآتية: درجة انتماء الفقرات للمجال والصياغة اللغوية، والحاجة للتعديل، وأيّة تعديلات مقترحة، ومع العلم بأن هذه المعلومات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

الباحثة: سوزان عارف الشويكي.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

البيانات الشخصية للمحكم :

	الإسم
	الرتبة الأكاديمية/ والتخصص
	الجامعة

الجزء الأول: المتغيرات الديموغرافية (البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة) يرجى وضع (✓)

:

1. الجنس :

انثى

ذكر

2. المؤهل العلمي:

دراسات عليا

بكالوريوس فما دون

أكثر من 10 سنوات

(5-10) سنوات

3. أقل من 5 سنوات

الجزء الثاني: استبانة تقيس درجة ممارسة التغيير التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور.

الرقم	الفقرة	الانتماء للمجال		الصياغة اللغوية		بحاجة لتعديل	التعديل المقترح
		منتم	غير منتم	سليمة	غير سليمة		
<b>أ- المجال الأول: الرؤية المستقبلية للتغيير التنظيمي:</b>							
1	يراعي مدير المدرسة الإمكانيات المتاحة عند صياغة رؤية المدرسة.						
2	يشرح مدير المدرسة المبررات للرؤية المستقبلية لمدرسته.						
3	يحرص مدير المدرسة على أن تتسم الرؤية بالوضوح.						
4	يشرك مدير المدرسة العاملين في إعداد رؤية المدرسة بما يتناغم مع الأهداف المأمولة.						
5	يستفيد مدير المدرسة من الخطط السابقة لتطوير تطبيقات البرامج التربوية المستقبلية.						
6	يراجع مدير المدرسة الرؤية باستمرار بشكل يساعد على تطويرها.						
<b>ب - المجال الثاني: الثقافة الداعمة للتغيير التنظيمي</b>							
7	يراعي مدير المدرسة القيم المشتركة بين العاملين داخل المدرسة.						
8	يؤقر مدير المدرسة مناخاً تنظيمياً إيجابياً يدعم التغيير المنشود.						
9	يقتنع مدير المدرسة بحتمية التغيير الإيجابي.						
10	يراعي مدير المدرسة ثقافة العاملين بمدرسته عند إحداث التغيير.						
11	ينادي مدير المدرسة بشعارات تعزز القيم الثقافية الجديدة المناسبة للمواقف المعاشة.						
12	يحرص مدير المدرسة على تحقيق النمو المهني للعاملين.						
<b>ج- المجال الثالث: التخطيط للتغيير التنظيمي</b>							
13	يتعاون مدير المدرسة مع العاملين في وضع الخطط المستقبلية للمدرسة.						
14	يجدول المدير الخطط المدرسية اللازمة لتحقيق التغيير المطلوب في أنشطة المدرسة.						

الرقم	الفقرة	الانتماء للمجال		الصياغة اللغوية		بجاجة لتعديل	التعديل المقترح
		غير منتج	منتج	غير سليمة	سليمة		
15	يراعي مدير المدرسة بعناية (الفرص والتهديدات) عند وضع الخطط.						
16	يشخص مدير المدرسة بدقة عناصر القوة ونقاط الضعف بالمدرسة عند التخطيط للتغيير.						
17	يراعي مدير المدرسة الفرص الخارجية عند وضع الخطط.						
<b>د- المجال الرابع: القيادة في ظل التغيير التنظيمي:</b>							
18	تعكس سلوكيات مدير المدرسة نموذجًا قياديًا يحتذى به في إدارة التغيير.						
19	يمتاز مدير المدرسة بالمرونة الإدارية للوصول إلى التغيير المنشود						
20	تتسم ممارسات مدير المدرسة لعملية التغيير (بالشفافية والوضوح).						
21	يمتاز مدير المدرسة بدوره الفعّال في فرق العمل الجماعي.						
22	يتابع مدير المدرسة المستجدات التربوية والإدارية الداعمة للتغيير.						
<b>هـ- المجال الخامس: الإستراتيجيات الداعمة للتغيير التنظيمي</b>							
23	يحاور مدير المدرسة العاملين لتحديد الجوانب التي تستدعي التغيير.						
24	يقدم مدير المدرسة الدعم (المادي والمعنوي) لتنفيذ التغيير.						
25	يقترح مدير المدرسة أساليب إدارية حديثة لتحقيق التغيير.						
26	يستخدم مدير المدرسة الاتصال الفعّال لتحقيق التغيير.						
27	يفوض مدير المدرسة العاملين المهام حسب المهارة كنوع من التغيير.						

الجزء الثالث: استبانة تقيس مستوى التضارب التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور

الرقم	الفقرة	الانتماء للمجال		الصياغة اللغوية		بحاجة لتعديل المقترح	التعديل
		منتمية	غير منتمية	سليمة	غير سليمة		
<b>المجال الأول: أسباب التضارب التنظيمي وأهميته</b>							
1.	يحدث التضارب التنظيمي في المدارس من اختلاف ثقافة العاملين.						
2.	يحصل التضارب التنظيمي في المدارس بسبب اختلاف (الأهداف والمصالح) العامة.						
3.	يعد التضارب التنظيمي في المدارس أداة (للابتكار والإبداع والتغيير).						
4.	يواجه مدير المدرسة الأسباب المختلفة التي تؤدي لوجود تضارب تنظيمي						
5.	يحاول مدير المدرسة حل المشكلات التي تواجه العاملين باستمرار.						
6.	يحصل التضارب التنظيمي في المدارس بسبب المنافسة بين الأفراد.						
7.	يقود التضارب التنظيمي (الأفراد والجماعات) إلى تطوير قدراتهم الوظيفية في المدرسة.						
<b>ب: المجال الثاني: أنواع التضارب التنظيمي واتجاهاته</b>							
8.	يواجه مدير المدرسة أنواع التضارب التنظيمي حسب مستواه.						
9.	يتخذ مدير المدرسة من التضارب التنظيمي أسلوباً لتحقيق أهداف العمل.						
10.	يقوم مدير المدرسة بوضع حلول لما يواجهه من تضارب في العمل						
11.	يحدث التضارب التنظيمي في المدارس بين أفراد القسم الواحد.						
12.	يؤمن مدير المدرسة بأن التضارب التنظيمي في المدرسة يحقق اتجاه إيجابي بناء.						

الرقم	الفقرة	الانتماء للمجال		الصياغة اللغوية		بجاجة لتعديل المقترح	التعديل
		منتمية	غير منتمية	سليمة	غير سليمة		
<b>ج: المجال الثالث: استراتيجيات إدارة التضارب التنظيمي:</b>							
13	يعتمد مدير المدرسة أسلوب التجنب في إدارة التضارب التنظيمي الحاصل في مدرسته.						
14	يتعاون مدير المدرسة مع العاملين لتقليل مستوى التضارب التنظيمي.						
15	يسعى مدير المدرسة للبحث عن أساليب فعالة لمواجهة أسباب التضارب التنظيمي.						
16	يتعاون مدير المدرسة مع العاملين لتقليل أضرار التضارب التنظيمي الحاصل في المدرسة.						
17	يستخدم مدير المدرسة أساليب حديثة لمواجهة التضارب التنظيمي بين العاملين.						
<b>د- المجال الرابع: آثار التضارب ونتائجه:</b>							
18	يرى مدير المدرسة بأن التضارب التنظيمي يعمل على تحسين الأداء.						
19	يتخذ مدير المدرسة أسلوباً جديداً بعد حل التضارب التنظيمي غير المرغوب فيه.						
20	يقنتع مدير المدرسة بأن الآثار المترتبة على التضارب التنظيمي تزيد من كفاءة الإدارة المدرسية.						
21	يعمل مدير المدرسة على تعزيز الثقة بين العاملين بما يقلل من التضارب التنظيمي.						
22	يؤمن مدير المدرسة بأن التضارب التنظيمي يزيد من زخم معرفة العاملين في المدرسة.						

**الملحق (2)**  
**قائمة بأسماء السادة المحكمين**

الرقم	الاسم	التخصص	الرتبة	الجامعة
1.	الأستاذ الدكتور أيمن أحمد العمري	إدارة تعليم عالي	أستاذ دكتور	الهاشمية
2.	الأستاذ الدكتور احمد محمد بدح	الإدارة التربوية	أستاذ دكتور	البلقاء التطبيقية
3.	الأستاذ الدكتور عمر محمد الخرايشة	الإدارة التربوية	أستاذ دكتور	البلقاء التطبيقية
4.	الأستاذ الدكتور معن محمود العياصرة	الإدارة التربوية	أستاذ دكتور	جرش
5.	الأستاذ الدكتور منصور الوريكات	مناهج وطرق تدريس	أستاذ دكتور	الأردنية
6.	الدكتور خالد محمد الحمادين	القيادة التربوية	أستاذ مشارك	جرش
7.	الدكتور عثمان ناصر منصور	مناهج وطرق تدريس	أستاذ مشارك	الشرق الأوسط
8.	الدكتور كاظم عادل الغول	الإدارة التربوية	أستاذ مشارك	الشرق الأوسط
9.	الدكتور أمجد محمود الدرادكة	الإدارة التربوية	مشارك	عجلون الوطنية
10.	الدكتور خالد أحمد الصرايرة	الإدارة التربوية	مشارك	مؤتة

### الملحق (3)

#### أداة الدراسة بصورتها النهائية



كلية العلوم التربوية

قسم الإدارة والمناهج

حضرة المعلم / المعلمة المحترم /ة.

تحية طيبة وبعد....

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " درجة ممارسة التغيير التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور وعلاقته بالتضارب التنظيمي من وجهة نظر المعلمين "، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة والقيادة التربوية، وتحقيقاً لهدف الدراسة تم تطوير أداة مكونة من ثلاثة أجزاء: الجزء الأول: يتضمن المتغيرات الديمغرافية ( البيانات الخاصة بأفراد عينة الدراسة)، الجزء الثاني: استبانة تقيس درجة ممارسة مديري المدارس للتغيير التنظيمي وتكونت من (27) فقرة موزعة على خمسة مجالات وهي: ( الرؤية المستقبلية للتغيير التنظيمي، الثقافة الداعمة للتغيير التنظيمي، التخطيط للتغيير التنظيمي، القيادة في ظل التغيير التنظيمي، الإستراتيجيات الداعمة للتغيير التنظيمي)، والجزء الثالث: استبانة تقيس مستوى التضارب التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية للواء ناعور وتضمنت (22) فقرة موزعة على أربعة مجالات وهي: ( أسباب التضارب التنظيمي وأهميته ، أنواع التضارب التنظيمي واتجاهاته، استراتيجيات إدارة التضارب التنظيمي، آثار التضارب ونتائجه)، وصممت الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي ( دائماً ، غالباً ، أحياناً ، نادراً ، أبداً )، ومع العلم بأن هذه المعلومات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحثة: سوزان عارف الشوبكي.

الجزء الاول : المتغيرات الديموغرافية (البيانات الخاصة بأفراد عينة الدراسة) :

1. الجنس :

انثى

ذكر

2. المؤهل العلمي:

دراسات عليا

بكالوريوس فما دون

3. عدد سنوات الخبرة:

11 سنة فأكثر

6-10 سنوات

5 سنوات فأقل

الجزء الثاني: استبانة تقيس درجة ممارسة التغيير التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور.

الرقم	الفقرة	دائمًا	غالبًا	أحيانًا	نادرًا	أبداً
<b>المجال الأول: الرؤية المستقبلية للتغيير التنظيمي:</b>						
1.	يراعي مدير المدرسة الإمكانيات المتاحة عند صياغة رؤية المدرسة.					
2.	يشرح مدير المدرسة المبررات للرؤية المستقبلية لمدرسته.					
3.	يحرص مدير المدرسة على أن تتسم الرؤية بالوضوح.					
4.	يشرك مدير المدرسة العاملين في إعداد رؤية المدرسة بما يتناغم مع الأهداف المأمولة.					
5.	يستفيد مدير المدرسة من الخطط السابقة في تطوير البرامج التربوية المستقبلية.					
6.	يراجع مدير المدرسة الرؤية باستمرار بشكل يساعد على تطويرها.					
<b>المجال الثاني: الثقافة الداعمة للتغيير التنظيمي:</b>						
7.	يراعي مدير المدرسة القيم المشتركة بين العاملين داخل المدرسة.					
8.	يوقّر مدير المدرسة مناخاً تنظيمياً إيجابياً يدعم التغيير المنشود.					
9.	يقتنع مدير المدرسة بأهمية التغيير الإيجابي.					
10.	يراعي مدير المدرسة ثقافة العاملين بمدرسته عند احداث التغيير.					
11.	يعزز مدير المدرسة القيم الثقافية الجديدة المناسبة للواقع.					
12.	يحرص مدير المدرسة على تحقيق النمو المهني للعاملين لمواكبة التغيير.					
<b>المجال الثالث: التخطيط للتغيير التنظيمي:</b>						
13.	يتعاون مدير المدرسة مع العاملين في وضع الخطط المستقبلية للمدرسة.					
14.	يجدول المدير الخطط المدرسية اللازمة لتحقيق التغيير المطلوب في أنشطة المدرسة.					
15.	يراعي مدير المدرسة التهديدات عند وضع الخطط.					
16.	يشخص مدير المدرسة (عناصر القوة ونقاط الضعف) بالمدرسة عند التخطيط للتغيير.					
17.	يراعي مدير المدرسة الفرص الخارجية عند وضع الخطط.					

الرقم	الفقرة	دائمًا	غالبًا	أحيانًا	نادرًا	أبدًا
<b>المجال الرابع : القيادة في ظل التغيير التنظيمي:</b>						
18.	تعكس سلوكيات مدير المدرسة نموذجًا قياديًا يحتذى به في إدارة التغيير .					
19.	يمارس مدير المدرسة المرونة الإدارية للوصول إلى التغيير المنشود .					
20.	تتسم ممارسات مدير المدرسة (بالشفافية والوضوح) في عملية التغيير .					
21.	يقوم مدير المدرسة بدور فعّال في فرق العمل الجماعي .					
22.	يتابع مدير المدرسة المستجدات التربوية والإدارية الداعمة للتغيير .					
<b>المجال الخامس : الإستراتيجيات الداعمة للتغيير التنظيمي:</b>						
23.	يشرك مدير المدرسة العاملين في تحديد الجوانب التي تستدعي عملية التغيير .					
24.	يقدم مدير المدرسة الدعم (المادي والمعنوي) لتنفيذ التغيير .					
25.	يقترح مدير المدرسة أساليب إدارية حديثة لتحقيق التغيير .					
26.	يستخدم مدير المدرسة الاتصال الفعّال لتحقيق التغيير .					
27.	يفوض مدير المدرسة العاملين بمهام تتناسب مع التغيير .					

الجزء الثالث: استبانة تقيس مستوى التضارب التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور.

الرقم	الفقرة	دائمًا	غالبًا	أحيانًا	نادرًا	أبدًا
<b>المجال الأول: أسباب التضارب التنظيمي وأهميته</b>						
1.	يحدث التضارب التنظيمي في المدارس بسبب اختلاف ثقافة العاملين.					
2.	يحدث التضارب التنظيمي في المدارس بسبب تعارض (الأهداف والمصالح) العامة.					
3.	يعد التضارب التنظيمي في المدارس أداة (للابتكار والإبداع والتغيير).					
4.	يواجه مدير المدرسة الأسباب المختلفة التي تؤدي لوجود تضارب تنظيمي					
5.	يحاول مدير المدرسة حل المشكلات التي تواجه العاملين باستمرار.					
6.	يحصل التضارب التنظيمي في المدارس بسبب المنافسة بين الأفراد.					
7.	يقود التضارب التنظيمي (الأفراد والجماعات) إلى تطوير قدراتهم الوظيفية في المدرسة.					
<b>المجال الثاني: أنواع التضارب التنظيمي واتجاهاته</b>						
8.	يواجه مدير المدرسة أنواع التضارب التنظيمي حسب مستوياته					
9.	يتخذ مدير المدرسة من التضارب التنظيمي أسلوبًا لتحقيق أهداف العمل.					
10.	يقدم مدير المدرسة حلولاً لما يواجهه من تضارب في العمل					
11.	يحدث التضارب التنظيمي في المدارس بين أفراد القسم الواحد.					
12.	يؤمن مدير المدرسة بأن التضارب التنظيمي في المدرسة يحقق اتجاه إيجابي بناء.					
<b>المجال الثالث: استراتيجيات إدارة التضارب التنظيمي</b>						
13.	يعتمد مدير المدرسة أسلوب التجنب في إدارة التضارب التنظيمي الحاصل في مدرسته.					
14.	يتعاون مدير المدرسة مع العاملين لتقليل مستوى التضارب التنظيمي.					
15.	يسعى مدير المدرسة للبحث عن أساليب فعالة لمواجهة أسباب التضارب التنظيمي.					
16.	يتعاون مدير المدرسة مع العاملين لتقليل أضرار التضارب التنظيمي الحاصل في المدرسة.					
17.	يستخدم مدير المدرسة أساليب حديثة لمواجهة التضارب التنظيمي بين العاملين.					

أبداً	نادرًا	أحيانًا	غالبًا	دائمًا	الفقرة	الرقم
<b>المجال الرابع: آثار التضارب التنظيمي ونتائجه</b>						
					يرى مدير المدرسة بأن التضارب التنظيمي يعمل على تحسين الأداء.	18.
					يتخذ مدير المدرسة أسلوبًا جديدًا بعد حل التضارب التنظيمي غير المرغوب فيه.	19.
					يقتنع مدير المدرسة بأن الآثار المترتبة على التضارب التنظيمي تزيد من كفاءة الإدارة المدرسية.	20.
					يعمل مدير المدرسة على تعزيز الثقة بين العاملين بما يقلل من التضارب التنظيمي.	21.
					يؤمن مدير المدرسة بأن التضارب التنظيمي يزيد من زخم معرفة العاملين في المدرسة.	22.

الملحق (4) قيم معامل ارتباط بيرسون بين التغيير التنظيمي والتضارب التنظيمي لمديري المدارس  
الثانوية الحكومية في لواء ناعور

مجالات أداة التضارب التنظيمي					مجالات أداة التغيير التنظيمي					المجالات		
التضارب التنظيمي	آثار التضارب واتجاهاته	استراتيجيات إدارة التضارب التنظيمي	أنواع التضارب التنظيمي واتجاهاته	أسباب التضارب التنظيمي وأهميته	التغيير التنظيمي	الإستراتيجيات الداعمة للتغيير التنظيمي	القيادة في ظل التغيير التنظيمي	التخطيط للتغيير التنظيمي	الثقافة الداعمة للتغيير التنظيمي	الرؤية المستقبلية للتغيير التنظيمي	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
.627**	.549**	.678**	.590**	.461**	.924**	.815**	.822**	.830**	.824**	1	معامل الارتباط	الرؤية المستقبلية للتغيير التنظيمي
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	الدلالة الإحصائية	
.601**	.528**	.664**	.545**	.445**	.936**	.823**	.841**	.859**	1	.824**	معامل الارتباط	الثقافة الداعمة للتغيير التنظيمي
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	الدلالة الإحصائية	
.654**	.567**	.703**	.613**	.492**	.935**	.850**	.831**	1	.859**	.830**	معامل الارتباط	التخطيط للتغيير التنظيمي
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	الدلالة الإحصائية	
.646**	.561**	.693**	.595**	.495**	.934**	.864**	1	.831**	.841**	.822**	معامل الارتباط	قيادة في ظل التغيير التنظيمي
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	الدلالة الإحصائية	
.682**	.600**	.706**	.646**	.522**	.931**	1	.864**	.850**	.823**	.815**	معامل الارتباط	الإستراتيجيات الداعمة للتغيير التنظيمي
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	الدلالة الإحصائية	
.687**	.600**	.738**	.640**	.516**	1	.931**	.934**	.935**	.936**	.924**	معامل الارتباط	الأداة الكلية/ التغيير التنظيمي
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	الدلالة الإحصائية	
.901**	.747**	.670**	.781**	1	.516**	.522**	.495**	.492**	.445**	.461**	معامل الارتباط	أسباب التضارب التنظيمي وأهميته
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	الدلالة الإحصائية	
.916**	.777**	.750**	1	.781**	.640**	.646**	.595**	.613**	.545**	.590**	معامل الارتباط	أنواع التضارب التنظيمي واتجاهاته
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	الدلالة الإحصائية	
.872**	.740**	1	.750**	.670**	.738**	.706**	.693**	.703**	.664**	.678**	معامل الارتباط	استراتيجيات إدارة التضارب التنظيمي
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	الدلالة الإحصائية	
.905**	1	.740**	.777**	.747**	.600**	.600**	.561**	.567**	.528**	.549**	معامل الارتباط	آثار التضارب واتجاهاته
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	الدلالة الإحصائية	
1	.905**	.872**	.916**	.901**	.687**	.682**	.646**	.654**	.601**	.627**	معامل الارتباط	الأداة الكلية/ التضارب التنظيمي
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	الدلالة الإحصائية	

## الملحق (5)

كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط إلى وزارة التربية والتعليم

**MEU** جامعة الشرق الأوسط  
MIDDLE EAST UNIVERSITY  
Amman - Jordan

مكتب رئيس الجامعة  
President's Office

الرقم: در/خ/716/23  
التاريخ: 2021/02/09

معالي الأستاذ الدكتور تيسير النعيمي الأكرم  
وزير التربية والتعليم  
عمان - المملكة الأردنية الهاشمية

تحية طيبة وبعد،

فتهديك جامعة الشرق الأوسط أطيب التحيات وأصدق الأمنيات، وحيث إن المسؤولية المجتمعية قيمة أساسية في تحقيق رسالة الجامعة ورويتها، ويهدف تعزيز وترسيخ أسس التعاون المشترك الذي يُسهم في تأدية الجامعة التزامها نحو خدمة المجتمع المحلي وتنميته، يرجى التكرم بالموافقة على تقديم التسهيلات الممكنة للطالبة سوزان عارف عبد الله الشويكي، ورقمها الجامعي (401920031) المسجلة في برنامج ماجستير الإدارة والقيادة التربوية/ كلية العلوم التربوية؛ والتي تتولى القيام بتوزيع استبانات في المدارس الحكومية الثانوية في لواء ناعور؛ لاستكمال رسالتها الجامعية والموسومة بعنوان "درجة ممارسة التغيير التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور وعلاقته بالتضارب التنظيمي من وجهة نظر المعتمين"، علماً أن المعلومات التي ستحصل عليها ستبقى سرية ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم واهتمامكم.

وتفضلوا معاليكم بقبول فائق الاحترام والتقدير...

رئيس الجامعة

  
أ.د. علاء الدين توفيق الحلحولي



## الملحق (6)

كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم إلى مدير التربية والتعليم لواء ناعور



٦٦٣٨١١٠/٣

الرقم ٣ رجب ١٤٤٢

التاريخ ٢٠٢١/٠٢/١٤

الموافق

الآتسة مديرة إدارة مركز الملكة رانيا العبد الله لتكنولوجيا التعليم والمعلومات  
السيد مدير التربية والتعليم لواء ناعور/ محافظة العاصمة

الموضوع : البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد؛

فأرجو العلم بأن الطالبة سوزان عارف عبدالله الشويكي تقوم بإجراء دراسة عنونها " درجة ممارسة التغيير التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور وعلاقته بالتضارب التنظيمي من وجهة نظر المعلمين"، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط، ويحتاج ذلك إلى بيانات ومعلومات وتطبيق أداة الدراسة على عينة من معلمي المدارس التابعة لإدارتكم /لمديرتكم.

راجياً تسهيل مهمة الطالبة المذكورة وتقديم المساعدة الممكنة لها شريطة مراعاة الاشتراطات الصحية المعمول بها أثناء التطبيق، على أن تتم مطابقة الأداة المرفقة مع الأداة المطبقة، شريطة ألا تستخدم البيانات والمعلومات المتحصلة إلا لأغراض البحث العلمي.

واقبلوا الاحترام

وزير التربية والتعليم

الدكتور ياسر العمري

مدير البحث والتطوير بالوكالة



نسخة/ لمدير إدارة التخطيط والبحث التربوي

نسخة/ لمدير البحث والتطوير التربوي

نسخة/ لرئيس قسم البحث التربوي

نسخة/ الملف ١٠/٣

المرفقات: (٨) صفحة

المملكة الأردنية الهاشمية

ماتق: ٠٥٦٠٧١٨١ ٦ ٩٦٧٢ + فاكس: ٠٥٦٦٦٠١١ ٦ ٩٦٦٣ + ص.ب: ١٦٤٦٦ عمان ١١١١٨ الأردن. الموقع الإلكتروني: www.moe.gov.jo

## الملحق (7) البراءة البحثية



المكتبة  
JU Library

الرقم : ١٦٢/٢٠٢٠/٩٨  
التاريخ : ٢٠٢٠/٨/١٧ م



THE UNIVERSITY OF JORDAN

إلى من يهمه الأمر

تحية طيبة، وبعد،

إشارة إلى طلب الباحثة سوزان عارف عبد الله الشويكي / جامعة الشرق الأوسط.

لمنحها البراءة البحثية للعنوان التالي " درجة ممارسة التضارب التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية

للواء ناعور وعلاقته بالتغير التنظيمي لدى مدرء المدارس من وجهة نظر المعلمين.

يرجى العلم أن العنوان الوارد غير متوافر في قاعدة بيانات الرسائل الجامعية في مكتبة الجامعة الأردنية لغاية

تاريخ ٢٠٢٠/٨/١٧ م.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

/ مدير وحدة المكتبة

الدكتور مجاهد الذنبيات



هاتف - ٥٣٥٥٠٠٠ / ٥٣٥٥٠٩٩ (٦-٩٦٢) فاكس - ٥٣٠٠٨٠٥ (٦-٩٦٢) عمان ١١٩٤٢ الأردن  
Tel.: (962-6) 5355000 / 5355099 Fax: (962-6)5300805 Amman11942 Jordan  
E-mail: library@ju.edu.jo