

إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بالتمكين الإداري
من وجهة نظر المعلمين في محافظة مادبا

**Change Management Of Public Secondary School
Principals and Its Relation Ship the Administrative
Empowerment from Teachers Petspective in the
Govetnotate Of Madaba**

إعداد

شذا علي الهروط

اشراف

الدكتور: أمجد محمود درادكة

قدّمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

كانون الثاني، 2018

تفويض

أنا الطالب شذا علي درويش الهروط أفوض جامعة الشرق الاوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقيا
والكترونيا للمكتبات أو المنظمات أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند
طلبها.

الاسم: شذا علي درويش الهروط

التاريخ: 2018/1/3

التوقيع: 

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: "إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بالتمكين الإداري من وجهة نظر المعلمين في محافظة مأدبا، للطالبة/ شذا علي الهروط في جامعة الشرق الأوسط.

وأجيزت بتاريخ: 3 / 1 / 2018م.

أعضاء لجنة المناقشة:

.....

مشرفاً ورئيساً

الدكتور: أمجد محمود درادكة

ممتحناً خارجياً

الدكتور: مهند الشبول

ممتحناً داخلياً

الدكتور: منذر الشبول

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع....

إلى من تعجز الكلمات أن توفيهم حقهم والدي ووالدتي

إلى إخواني الأحبة وأخواتي الحبيبات الذين أعانوني على متابعة دراستي

إلى جميع أصدقائي وصديقاتي

إلى

كل من له فضل علي بعد الله سبحانه وتعالى

أهدي لكم جميعا هذا العمل المتواضع

شكرٌ وتقديرٌ

قال تعالى:

﴿وَلَيْنَ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ﴾ [سورة إبراهيم: آية 7]

الحمد والشكر لله رب العالمين, اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك, والصلاة والسلام على رسولنا محمد صلى الله عليه وسلم المعلم الأول وعلى آله وصحبه أجمعين.

ثم الشكر والعرفان بالجميل لكل صاحب فضلٍ ولكل من غمرني بتواضعه وعلمه ولكل من قدم لي التوجيهات والنصائح التي أسهمت في إثراء رسالتي.

والشكر موصولاً للهيئة التدريسية في كلية العلوم التربوية في جامعة الشرق الأوسط والتي قدّمت لي من العلم ما يكفي خلال فترة دراستي الماجستير, كما وأشكر مشرفي الدكتور أمجد درادكة وأعضاء هيئة المناقشة وجميع مدارس مادبا التي سهلت عملية توزيع الاستبانة وأشكر جميع المعلمين الذين تفضلوا بتعبئة الاستبانة.

لَكُمْ مِنِّي خَالص الشُّكْرِ وَالتَّقْدِيرِ وَالتَّوْفَاءِ

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	العنوان.....
ب	التفويض.....
ج	قرار لجنة المناقشة.....
د	الإهداء.....
هـ	شكرو وتقدير.....
و	قائمة المحتويات.....
ح	قائمة الجداول.....
ك	قائمة الملاحق.....
ل	قائمة الأشكال.....
م	الملخص باللغة العربية.....
ن	الملخص باللغة الانجليزية.....
الفصل الاول: خلفية الدراسة وأهميتها	
2	مقدمة.....
6	مشكلة الدراسة.....
9	أهداف الدراسة وأسئلتها.....
10	أهمية الدراسة.....
11	حدود الدراسة ومحدداتها.....
11	مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية.....
الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة	
14	الأدب النظري.....
29	الدراسات السابقة.....
36	التعقب على الدراسات السابقة.....
الفصل الثالث: الطريقة والاجراءات	
رقم الصفحة	
40	منهجية الدراسة.....
40	مجتمع الدراسة.....
41	عينة الدراسة.....

42أداتا الدّراسة
43صدق أداتي الدّراسة
45ثبات أداتي الدّراسة
47إجراءات الدّراسة
47متغيرات الدّراسة
48المعالجات الإحصائية

الفصل الرابع: نتائج الدّراسة

50النتائج المتعلّقة بالسّؤال الأول
60النتائج المتعلّقة بالسّؤال الثاني
65النتائج المتعلّقة بالسّؤال الثالث
66النتائج المتعلّقة بالسّؤال الرابع
73النتائج المتعلّقة بالسّؤال الخامس

الفصل الخامس: مناقشة النّائج والتّوصيات

80مناقشة النّائج المتعلّقة بالسّؤال الأول
86مناقشة النّائج المتعلّقة بالسّؤال الثاني
89مناقشة النّائج المتعلّقة بالسّؤال الثالث
90مناقشة النّائج المتعلّقة بالسّؤال الرابع
93مناقشة النّائج المتعلّقة بالسّؤال الخامس
96التّوصيات والمقترحات
99قائمة المراجع
110الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	المحتوى	الصفحة
1	توزيع أفراد مجتمع الدراسة	41
2	توزع عينة الدراسة	42
3	مجالات و تشكيلة أسئلة الاستبانة	43
4	معاملات ارتباط فقرات أداتي الدراسة بالدرجة الكلية للمجال المنتمية إليه فيما يتعلق بدرجة إدارة التغيير والتمكين الإداري للأداتين	44
5	معامل ثبات التطبيق بطريقة بيرسون (Pearson Correlation) ومعامل الثبات الأداة بطريقة (ألفا كرونباخ)	46
6	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً	50
7	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة ممارسة إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين لمجال تطوير رؤية مشتركة للمدرسة مرتب تنازلياً	52
8	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة ممارسة إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين لمجال تحديد أهداف المدرسة وأولوياتها مرتبة تنازلياً	54
9	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة ممارسة إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين لمجال بناء ثقافة داعمة للتغيير داخل المدرسة مرتبة تنازلياً	56
10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة ممارسة إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال تقديم نموذج سلوكي يحنذى به مرتبة تنازلياً	57
11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة ممارسة إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين لمجال التحفيز الذهني أو الاستثارة الفكرية للمعلمين مرتبة تنازلياً	59
12	المتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية ومستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان من وجهة نظر العاملين مرتبة تنازلياً	60
13	المتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية والرتب ومستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين لمجال تفويض السلطة مرتبة ننازلياً.	62

63	المتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية والرتب مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين لمجال التحفيز الذاتي والعمل الجماعي مرتبة تنازليا	14
64	المتوسطات الحسابية لانحرافات المعيارية والرتب ومستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين لمجال الاتصال الفاعل مرتبة تنازليا	15
66	قيم معامل ارتباط بيرسون إدارة التغيير والتمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين	16
67	المتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين واختبار (test-t)، تبعا لمتغير الجنس	17
68	المتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين واختبار (t-test)، تبعا لمتغير التخصص	18
69	المتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين واختبار (t-test)، تبعا لمتغير المؤهل العلمي	19
70	المتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين، تبعا لمتغير عدد سنوات الخبرة	20
72	المتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين واختبار تحليل التباين الاحادي (One Way ANOVA)، تبعا لمتغير عدد سنوات الخبرة	21
73	المتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية لدرجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين واختبار (t-test)، تبعا لمتغير الجنس	22
74	المتوسطات الحسابية الانحرافات لمعيارية لدرجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين واختبار (t-test)، تبعا لمتغير التخصص	23
75	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين، واختبار (t-test)، تبعا لمتغير المؤهل العلمي	24

76	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين، تبعا لمتغير عدد سنوات الخبرة	25
77	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين واختبار تحليل التباين الاحادي (One Way ANOVA)، تبعا لمتغير عدد سنوات الخبرة	26

قائمة الملاحق

الصفحة	المحتوى	رقم
110	أداتا الدراسة بصورتيهما الأوليتين	1
122	قائمة بأسماء المحكمين	2
123	أداتا الدراسة بصورتيهما النهائيتين	3
129	كتاب تسهيل المهمة من جامعة الشرق الأوسط إلى وزارة التربية والتعليم	4
130	كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم إلى مديريات التربية	5

قائمة الأشكال

الصفحة	المحتوى	رقم
19	الجوانب الأساسية لأهمية التغيير	1
23	خصائص إدارة التغيير	2

إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بالتمكين الإداري من وجهة نظر
المعلمين في محافظة مادبا

إعداد

شذا علي الهروط

إشراف

الدكتور أمجد محمود درادكة

الملخص

هدفت الدراسة إلى استقصاء العلاقة بين إدارة التغيير والتمكين الإداري لدى مديري مدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين بمحافظة مادبا مع الاخذ بعين الاعتبار اختلاف الجنس، والتخصص، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتم تطوير استبانتين؛ الأولى إدارة التغيير موزعه على (41) فقرة ضمن مجالات (عملية تطوير رؤية مشتركة للمدرسة، وتحديد أهداف المدرسة وأولوياتها، وبناء ثقافة داعمة للتغيير داخل المدرسة، وبناء اتفاق جماعي بخصوص أهداف الدراسة وأولوياتها، والتخطيط للتغيير، وتقديم نموذج سلوكي يحتذى به، والتحفيز الذهني أو الاستثمار الفكري للمعلمين). والثانية التمكين الإداري موزعة على (29) فقرة ضمن مجالات (تفويض السلطة، وفريق العمل، والتحفيز الذهني، والإتصال الفاعل، وتطوير رؤية مشتركة للمدرسة) وتم التأكد من صدقهما وثباتهما، وتم تطبيقهما على عينة الدراسة من (362) معلماً ومعلمة.

وأظهرت نتائج الدراسة أن درجتي ممارسة إدارة التغيير والتمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية مرتفعة، أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين إدارة التغيير والتمكين الإداري، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجتي ممارسة مديري مدارس الثانوية الحكومية لإدارة التغيير والتمكين الإداري تعزى لمتغيري الجنس، والتخصص، لصالح فئة الذكور، والعلوم الإنسانية على التوالي، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

الكلمات المفتاحية: إدارة التغيير، التمكين الإداري، مديري المدارس، المعلمين، محافظة مادبا.

Change Management Of Public Secondary School Principals and Its Relation to the Administrative Empowerment from Teachers Ship Petspective in Govetnotate Madaba

Prepared By
SHATHA ALI ALHROUT
Supervised By
Dr. AmjadMahmmouddaradkah
Abstract

The study aimed at exploring the relation ship between change management and principals administrative empowerment at public schools from teachers petspective Madaba district based on gender, major, academic qualification and experience.

To achieve the objectives of the study, the correlational descriptive approach was adopted two questionaires were desigend. The first is change management that includes (41) items focusing on certain domains (developing a joint vision of the school, defining school's goals and priorities, creating a culture that supports change in the school, creating social consensus on the goals and priorities, planning for change, presenting a behavioral model, and intellectual motivation and investment in teachers). The second one is on administrative empowerment which consistied of (29) items on (authorization, teamwork, intellectual motivation, active communication, and developing a joint vision). The questionaires were tothesample size of on (362) teachers.

Results show that principals have high degree of change management and administrative empowerment and that there is a positive relation between change management and administrative empowerment. They also show that there are significant statistical differences in the public schools principals change management and adiministrative empowerment based on certain variables such as gender in favor of males , and major in favor of humanities. Results also show that there are no significant statistical differences based on college and academic degree.

Keywords: Change Management, Administrative Empowerment, Principals, Teachers, Madaba District.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

مقدمة:

يتعرض المجتمع لكثير من التطورات والمتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية مما ينعكس في جميع عملياته على النظام التربوي ككل، فالنظام التربوي لا يعيش بمعزل عن هذه المتغيرات ولا يتجاهلها، بل يجب أن يتفاعل معها بوعي وحكمة وقيادة فاعلة ورؤية مستقبلية واقعية ومخطط لها بحكمة عالية الجودة وأهداف واضحة ومحققة كثير من المؤسسات التربوية بحاجة إلى تطورات وإدارة تغيير مستمرة بشكل سريع وبشكل شامل ومتكامل ليشمل مجالات الحياة بأبعادها المختلفة وجوانبها المتعددة.

ينتج التغيير عن تفاعلات ظاهرها وباطنها يحدثا بشكل عشوائي أو مخطط له ومن ثم فهو ظاهرة ملاصقة للحياة والوجود الانساني، وبالتالي، فهو يرتبط بقوى التغيير وبمقدار عفويتها وانطلاقاتها على التأثير في هيكل وبنیان وأداء الكيان الإداري

وعلى الجميع أن يتغير ويغير من أساليبه وافكاره ابتداء من الدول وانظمة الحكم إلى المؤسسات وحتى الدوائر الاجتماعية الصغيرة في البيت والأسرة ولعل قوله سبحانه: (إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم) (الرعد: 11) فلكل جيل افكار وطموحات وهموم قد تتفق معها الاجيال الاخرى وقد تختلف.

تتمثل إدارة التغيير أهمية كبيرة في العمليات الإدارية المعاصرة في ظل التطورات الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية التي يشهدها عالمنا المعاصر. وعليه، لابد أن تعمل إدارة التغيير على مواكبة هذه التحديات والتغييرات، وتتعايش معها.

إن من الصفات الأساسية للعصر الذي نعيش فيه هو سرعة التغيير وفي الجانب الآخر فإننا نعيش في عالم المؤسسات (المنظمات) منذ ولادتنا حيث نعيش ونتعلم في سلسلة من هذه المؤسسات والمنظمات. فالأسرة والمدرسة والجامعة والإدارة والوزارة كلها منظمات نعيش ونعمل فيها ومعها.

"وسواء أكانت هذه المنظمات عامة أم خاصة، مدنية أم عسكرية، تجارية أم صناعية، تعد عنصراً من عناصر الرفاهية لأي مجتمع، وعنصراً فعالاً في تحقيق ما لا يمكن تحقيقه للأفراد والجماعات في جميع مناحي حياتهم. إن إدراك التغييرات والتعامل معها والنظر إليها نظرة متكاملة تعد من الوسائل المهمة، والتي تتطلب أحياناً إعادة تنظيم المنظمات إدارتها وإجراء التغييرات التنظيمية فيها حتى تتمكن من التكيف مع البيئة والتخلص من الحالات الصعبة التي تعترض مسيرتها. ولما كانت حياة المنظمة وبقاؤها يعتمدان على مقدرتها على التواء مع بيئتها والتغيرات الحاصلة فيها فإن القيام بعملية التغيير التنظيمي المستمر يعتبر من أهم أهداف أي مؤسسة تسعى إلى البقاء والمنافسة في هذا الزمان" (الساعدي، 1996، 133).

وهناك إرتباط ما بين إدارة التغيير والتمكين الإداري بحيث أن التمكين الإداري من مشاركة العاملين وأهمية العمل الجماعي يتأثر بشكل كبير وبدرجات متفاوتة بإدارة التغيير، وتمكين العاملين يمثل العملية التي يسمح من خلالها للعاملين بالمشاركة في العمل وتؤدي المهام والمستويات وذلك من خلال تفويض الصلاحيات والمشاركة في التدريب والتطوير والتخطيط ويؤدي ذلك إلى تحقيق رضا العاملين وزيادة الانتاجية والرضا الوظيفي لديهم.

ويسعى إلى زيادة الثقة بالعاملين في كافة المستويات الإدارية وخاصة الدنيا منها، وهذا ما يجعله كفيلاً بتحقيق ولائهم للمنظمات التي ينتسبون إليها عندما يتحقق من شأنه العاملين على

تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة مما يجعلهم يبذلون قصارى جهدهم ويشجع فيهم روح المغامرة المحسوبة إلى تحقق أهداف التغيير في المؤسسات التعليمية (هتلة, 2008).

ولقد ألف الناس أن يصنفوا المؤسسات التربوية بين المؤسسات في قمة النجاح وأخرى على حافة الفشل والبقية تقع على ما بين نقطتي النجاح والفشل. ويتم تقييم أداء المؤسسات التربوية بحسب عدة معايير وكل معيار يختلف من شخص لآخر أو من مجموعة من الناس لأخرى فهناك من يعتمد معيار الموارد البشرية فيعتبر العدد المتعاضد من الناجحين والكفاءات العالية للعاملين الفاعلية مؤشرا على النجاح وهناك من يعتمد معيار المادية فيعتبر في توفر المصادر المادية والوسائل التعليمية والفضاءات المدرسية وهناك من يعتمد معيار الانضباط والإحساس بالمسؤولية فيعتبر النجاح في وجود سلطة تسهر على تطبيق التشريعات والقوانين التنظيمية لكن ومهما اختلفت المعايير وتعددت التصورات فإن النجاح في الإدارة التربوية يبقى الأمل المنشود لكل المنظومات التربوية على اعتبار أن النجاح الإدارة التربوية هو نجاح للمجتمع برمته. فلا يوجد مجتمع راق دون مدرسة ناجحة ولن تتمكن مدرسة من النجاح دون وجود إدارة تربوية رشيدة وفاعلة (عطوي, 2004)

ويمثل العنصر البشري أحد أهم موارد المنظمات في تحقيق نجاحها وتنفيذ أهدافها، ومن هنا تعمل الإدارة على حسن توجيه الأفراد وبناء قدراتهم من خلال ربط أهدافهم بأهداف المنظمة والعمل على إيجاد مناخ تنظيمي من شأنه تدعيم المشاركة والاحترام المتبادل والشعور بالمسؤولية والانتماء وبت روح التعاون والولاء في العمل. وقد عملت الحكومات شأنها شأن منظمات الاعمال على تبني سياسات وبرامج من أجل تنمية قدرات العاملين بها وتحفيزهم من أجل رفع مستوى أدائهم ودفعهم نحو تحقيق أغراض الإدارة وأهدافها بكفاءة وفعالية وهذا التوجه أطلق عليه التمكين (Empowerment) وهو يعني بالمقام الأول بإيجاد مناخ تنظيمي يشمل رؤية العاملين

باعتبارهم كيانات بشرية لها طموحاتهم وآمالها ومخاوفها والافراد الممكنون يعاملون باحترام وتوضع آراؤهم موضع الاعتبار (الخاجه, 2006).

إن جهود أي مؤسسة تعليمية يركز بشكل كبير على تحقيق الأهداف التي تتبناها وذلك من خلال تحسين عملياتها وبالتالي جودة مخرجاتها. ولما كان للرضا الوظيفي أثر مهم على تحسين أدوار العاملين في تلك المؤسسات , فإن من الأهمية ضبط كل ما من شأنه أن يؤثر في هذا الرضا، وبالتالي فإن هناك حاجة ماسة للتعرف إلى أنماط القيادة التربوية الأكثر تأثيراً في الرضا الوظيفي والذي يتم من خلاله توجيه القادة التربويين وتدريبهم على هذا النمط. وبالتالي, تحسين العمليات التربوية في تلك المؤسسات و تحقيق أهدافها (عربيات، 2012).

وتحتاج عملية التغيير إلى عقول واعية يمتازون بهم عالية لا يقبلون الواقع المتردي ولا يركزون إلى الحال المتخلف وإنما نفوسهم عالية وهممهم قوية راسخة كالجبال وهم في حركة مستمرة لا تكل من أجل التعامل مع كل جديد ومفيد (العطيات, 2006).

إن التمكين الإداري مطلب هام وضروري في وقتنا الحاضر. وهو من أدوات الجودة الشاملة ومن الأساليب الحديثة المتقدمة، ويعتمد على الاختيار السليم والتدريب والتطوير والشراكة وتفويض الصلاحيات، وجميعها عناصر لها أهمية كبيرة في الميدان التربوي.

إن نجاح برامج التمكين يتطلب بالدرجة الأولى إقناع المؤسسة والإدارة بفلسفة التمكين والتزامها بتطبيق هذه الفلسفة ودعمها، وعلى عاتقها تقع مسؤولية منح المسؤولين السيطرة على نشاطاتهم وأفعالهم للحرية في عملية صنع واتخاذ القرارات الهامة في المنظمة.

يعد الجانب الإنساني وإدارة الموارد البشرية موضوعا مهما, لأن الإنسان هو المسؤول الأول والأخير عن الفشل والنجاح لأي مؤسسة من المؤسسات في أي دولة من الدول. لذلك كان الاهتمام به وبإدارته وبتوجيهه وتحفيزه ,ومن أهم الامور التي تكاد تفوق أهميتها كل القضايا الأخرى

المتعلقه بالمال والتكنولوجيا والهيكل والتصميم, وغيرها من الأمور الملموسة. ومن هنا كان الاهتمام بنظم تحفيز كافة العاملين في المؤسسات التعليمية وتوجيههم وغرس مبدأ ديمقراطية الإدارة والاهتمام بالمشاركة ونشر روح الفريق, بالإضافة إلى مدخل التمكين الإداري للمعلمين باعتباره استراتيجية ومهارة جديدة ومدخل فعال للتطوير والتحسين الإداري المستمر والمتواصل. ويرتبط موضوع التمكين الإداري للمعلمين في المؤسسات التعليمية بمجموعة قضايا مهمه على رأسها اللامركزية في الإدارة التعليمية, والجودة الشاملة, وإعادة الهندسة, وإعادة الهيكلة, وعمل الفريق, والمؤسسة التعليمية, والمؤسسة الأفقية وغيرها من القضايا التي تتعلق بنجاح المدرسة وتفوقها وقدرتها التنافسية, فهذه المفاهيم لها علاقة وثيقة بموضوع التمكين الإداري للمعلمين. كما أنه من أحدث وأهم المداخل الرئيسية للإصلاح المتمركز حول المدرسة في الدول المتقدمة, وهو الصيغة التي تتردد والأوامر التي ما يسمى بالمدرسة الممكنة (سعد خليل, 2014).

مشكلة الدراسة.

إن الانفجار المعرفي وتغير العصر بشكل مستمر مما يجعل مدارسنا بحاجة إلى تغيير مستمر وناجح في كل زمان ومكان وبحاجة إلى تغير حديث وكفاءه عالية في اتخاذ القرارات السليمة والسعي لنمو الإبداع والتجديد والمعرفة التامة بالعمل ومتطلباته وبخاصة إلى المدارس التي تسعى إلى التميز والمديرون المتميزون في الأداء والمحافظة على استمراريتها في بيئة تنافسية من أجل تحسين العمل سواء أكان ذلك على صيغة الأنظمة والقوانين والتشريعات, أو على صعيد العمل والهيكل التنظيمي وحتى يتحقق ذلك لابد من التمكين الإداري.

وتعد مشكلة هذه الدراسة في البيئة المحيطة بإدارة الدراسة والشخص الرئيس فيها هو المدير لما يواجهه من تغييرات متعددة في جميع جوانب الحياة سوف تؤثر في إدارة المدرسة سواء أكان بشكل (سلبى أو إيجابى)

إن عملية التغيير لها نتائجها وأثارها المترتبة عليها، ومن أهم النتائج التي تسعى إليها إحداث تغيير إيجابي في الأداء، فوزارة التربية والتعليم هي المسؤول الأول عن تربية وتعليم التلاميذ بشكل جيد من خلال تقديم الخدمات التعليمية الجيدة، وذلك عن طريق المعلمين الكفاء، فيكون دور الإدارة بالعمل على إحداث التغيير بصورة منهجية تعمل من خلالها على اقناع العاملين بأهمية ودور عملية التغيير للوصول إلى الأهداف المنشودة، وقد مرت بعض المدارس بمجموعة من التغييرات سواء في الهيكل التنظيمي أو التغيير في التكنولوجيا أو التغيير في الأفراد.

وفي هذا السياق ازدادت مسؤوليات المدير وازدادت الكفايات الإدارية التي يجب أن يتمتع بها ومن هذه المسؤوليات مواجهه المشكلات المدرسية بتحديد الأولويات وتحسين عمليات التخطيط والإدارة المالية وإدارة الموارد البشرية وجمع المعلومات والبيانات التي تهتم في اتخاذ القرارات المناسبة والاهتمام بالعلاقات مع المجتمع فضلا عن تعزيز دور المعلم وإشراكه في العملية الإدارية، إضافة إلى التركيز على الهدف الأساسي لوجود المدرسة هو توفير أفضل سبل التعلم للطلبة مما يتطلب من مديري المدرسة المعرفة السليمة والشاملة لعملية التعليم والتعلم لتكون هذه المعرفة قادرة على خدمة الهدف من وجود المدرسة (عريبات، 2012).

ويعتبر التمكين الإداري موضع الاهتمام بين مختلف الباحثين، لترسيخ روح المسؤولية والاعتزاز لدى قوة العمل وبعده الأساس لتمكين القادة التربويين من بث روح المسؤولية وتمكينهم من ممارسة (السلطة الكاملة) وتحمل مسؤولية المهنية لمواجهة التحديات والتطورات، وتبني سلوك يتلائم مع عمل القادة اعضاء هيئة تدريس ويعني التمكين وضع الأهداف والسماح للمعلمين بالمشاركة، وأن التمكين الإداري عن طريق التدريب من شأنه أن يزيد دافعية العمل، ويوفر للمعلمين إصدار أحكام وحرية التصرف في القضايا التي تتواجههم من خلال ممارستهم لمهامهم (1995, Bowen & Lawler).

ونظرا لأن مفهوم التمكين الإداري من المفاهيم الإدارية الحديثة والذي ما يزال تطبيقه على المستويين العام والخاص محدوداً، فهو يحتاج إلى مزيد من البحوث والدراسات للتعرف على أثره ونتائجه على جميع الاطراف ذات العلاقة في العمل المؤسسي (اندرواس، 2008).

وقد أوصت دراسة اللوزي (1998) ودراسة باقلز و الاخضر (2002) دروزه (2003) ودراسة الجوارنه وصوص (2007) وديفين (2007) وعبيد (2009) والرومي (2012) والعنقري (2013) والعصيمي (2013) بإجراء دراسات اخرى حول إدارة التغيير في مديريات التربية والتعليم والمؤسسات الحكومية الاخرى.

كذلك أوصى المؤتمر الذي عقد في الإمارات العربية المتحدة عام 2000م البحث عن أبرز التجارب والتجديدات في الإدارة التربوية، والتي تمتاز بالشمولية والتكاملية وبإحداث التطوير المؤسسي في الإدارة التربوية، وتحليلها للتعرف إلى إيجابياتها ونقاط الضعف فيها وذلك بمراعاة خصوصية النظم التربوية العربية ومن أهمها التمكين الإداري (حسن، 2006).

كما أوصت دراسة عثمان (2002) ودراسة العساف (2006) والعتيبي (2007) ودراسة القاضي (2008) ودراسة الطعاني والسويعي (2013) ودراسة مصطفى (2016) وعقبه (2016) وشتح (2016) إجراء دراسات اخرى حول التمكين الإداري في مديريات التربية والتعليم والمؤسسات الحكومية.

ومن خلال عمل الباحثة في التعليم واحتكاكها بكثير من المعلمين لاحظت ضعف تطبيق إدارة التغيير لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بالتمكين الإداري في مادبا ارتأت أن تقوم بهذه الدراسة في موضوع التمكين الإداري على درجة تطبيق التغيير لدى مديري مدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بالتمكين الإداري وتوثيق ذلك بنتائج دراسات سابقة إشارة إلى وجود مثل هذه المشكله.

وتتمثل مشكلة الدراسة بالإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: ما درجة ممارسة إدارة التغيير لدى

مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالتمكين الإداري من وجهة نظر المعلمين في محافظة مادبا.

أهداف الدراسة وأسئلتها:

هدفت هذه الدراسة استقصاء العلاقة بين درجة ممارسة إدارة التغيير لدى مديري المدارس

الثانوية في محافظة مادبا وعلاقتها بمستوى التمكين الإداري كما تسعى إلى تحقيق الأهداف من

خلال الاجابة عن الاسئلة الاتية:

1. ما درجة ممارسة إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر

المعلمين؟

2. ما مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر

المعلمين؟

3. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة التغيير

والتمكن الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين؟

4. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة عند

مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة إدارة التغيير تعزى لمتغيرات الجنس،

والتخصص، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة؟

5. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة عند

مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى التمكين الإداري تعزى لمتغيرات الجنس،

والتخصص، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة؟

أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من المدرسة لأنها اللبنة الأساسية في نظام التعليم العام ومن مدير المدرسة قائد التربوي ومشرف مقيم، يقوم بالعناية في شؤون المدرسة والاهتمام بما تشمله هذه العناية من جوانب تتعلق بالمهام الإدارية والفنية وما يتبع ذلك من تحصيل دراسي للطلبة ومن إعداد لهم لمتابعة تعليمهم الجامعي والانخراط في سوق العمل، مما يتوقف على تغيير دائم وتنوع في أساليب التعليم ومدى تمكن المدير من الإدارة وسيدها بشكل الصحيح وهذا ينعكس إيجابيا على سلوك الإداري لمدير المدرسة في تحقيق حاجاتها وآمالها وطموحاتها لذلك فإن سلوك المدير له دور كبير في نمو ونضج العاملين معه من معلمين وطلبة وكافة الموظفين.

الأهمية النظرية: تعمل هذه الدراسة على إثراء الأدب المتصل بهذه الدراسة مما يفيد الإدارة المدرسية في اعداد برامج تربوية تدريبية من شأنها أن تحسن الأنماط القيادية و ينعكس ذلك على عملية التعليم في المدارس كما أنها تسلط الضوء على أنماط القيادة من خلال التعرف على أنماط القيادة التربوية التي يتبعها مديرو المدارس في محافظة مادبا ودرجة تطبيق إدارة التغيير لدى مديري المدارس في محافظة مادبا بالتمكين الإداري.

الأهمية العملية: تتبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي يبحث في العلاقة بين إدارة التغيير والتمكين المدارس ويمكن أن تكون هذه الدراسة مرشدا لمديري المدارس الثانوية الحكومية بشكل خاص وللادارة التربوية بشكل عام في تطبيق إدارة التغيير في المدارس.

وللدراسة أهمية تطبيقية عملية منها المديرين والمعلمين والمخططين في وزارة التربية والتعليم من خلال تشخيص جوانب الضعف والمعوقات التي تحول دون التمكين الإداري وعلاقته بإدارة التغيير بالتالي معالجتها ومواجهتها، وتساعد هذه الدراسة في تقديم معلومات عملية عن أهمية إدارة

التغيير والتمكين الإداري وبالتالي يمكن الإستفادة من نتائج هذه الدراسة التي توضح للمدارس أهمية التمكين وإدارة التغيير , وما تحققه هذه العملية من نجاح وتقدم لمدارسنا الحكومية ويستفاد من نتائج هذه الدراسة في وضع الخطة المناسبة لتحقيق التمكين الإداري وعلاقته بإدارة التغيير .

حدود الدراسة ومحدداتها:

يمكن تحديد هذه الدراسة من خلال ثلاثة أبعاد رئيسة وهي الحدود البشرية التي تطبق عليها الدراسه والحدود المكانية التي تشير إلى النطاق والمكان الذي طبقت به الدراسة، والحدود الزمنية التي تمثل الفترة الزمنية التي تم فيها التطبيق:

1- الحد البشري: معلمو ومعلمات المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية.

2- الحد المكاني: مديرو المدارس في محافظة مادبا.

3- الحد الزمني: الفصل الدراسي الأول للعام الجامعي 2017/2018.

محددات الدراسة:

1-مدى دقة الصدق والثبات لأداتي الدراسة.

2-مدى دقة استجابة أفراد العينة وموضوعيتهم.

3- لا تطبق نتائج هذه الدراسة واجراءاتها الا على المجتمع الذي سحبت منه العينة

والمجتمعات الأخرى المماثلة.

مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية :

إدارة التغيير: "خطة تقوم بها مجموعة من القادة الإداريين من خلال توظيف الموارد البشرية

والإمكانات المادية والفنية المتاحة"(الطيبي, 2010:30)

وتعرفها الباحثة بأنها: الدرجة التي حصل عليها مديرو المدارس الثانوية الحكومية من خلال استجابة المعلمين عن فقرات استبانة إدارة التغيير، والمكونة من (تطوير رؤية مشتركة للمدرسة، وتحديد أهداف المدرسة وأولوياتها، وبناء ثقافة داعمة للتغيير داخل المدرسة، وتقديم نموذج سلوكي يحتذى به، والتحفيز الذهني أو الاستثارة الفكرية للمعلمين).

التمكين الإداري: "هو تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات أكبر وسلطة من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي" (ميردث, 2000: 8) ويعرف أيضا بأنه: "فلسفة اعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا" (شاكلوتر, 1995:130)، وتعرف بأنها: "عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية وفي استخدام قدراتهم ومن خلال تشجيعهم على استخدام القرار" (أفندي، 2003:10).

وتعرفة الباحثة اجرائيا بأنه: الدرجة التي يحصل عليها مديرو المدارس الثانوية الحكومية من خلال إجابة المعلمين عن استبانة التمكين الإداري التي أعدت خصيصاً لهذه الغاية، والمكونة من (تفويض السلطة، والتحفيز الذاتي والعمل الجماعي، والاتصال الفاعل).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للإطار النظري المتعلق بموضوع الدراسة ومفاهيمها، والدراسات السابقة لتزويد الباحثة وتكون قاعدة نظرية وخلفية حول موضوعات ومضمون الدراسة قيد البحث، ذات الصلة بالموضوع.

أولاً: الأدب النظري:

يتضمن هذا الفصل عرضاً عن إدارة التغيير، والتمكين الإداري.
إدارة التغيير.

تقدم الباحثة عرضاً عن إدارة التغيير من حيث مفهومها، أسبابها، خصائصها مراحلها، احتياجاتها، وأهدافها، وفيما يأتي عرض لذلك:

مفهوم الإدارة. (Administration)

عرف حرب الوارد في العمارة (2010) الإدارة من جانبين: الإدارة كعلم والإدارة كممارسة، الإدارة كعلم هو ذلك الفرع من العلوم الاجتماعية الذي يفسر ويحلل ويتنبأ بالظواهر الإدارية، والسلوك الإنساني الذي يجري في التنظيمات المختلفة لتحقيق أهداف معينة، أما الإدارة كممارسة، فهي الاستخدام المعلن، والفعال للموارد البشرية، والمادية والمالية، والمعلومات، والأفكار، والوقت من خلال المهام الإدارية _ التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة - بغرض تحقيق الأهداف، والمقصود بالموارد البشرية هنا، هم الأشخاص الذين يشتغلون داخل المنظمة، والموارد المادية وهي كل ما توفره المنظمة من مباني وأجهزة وآلات...، والموارد المالية هي المبالغ المالية أو الموازنة

المرصودة لتسيير الأعمال الجارية أو الاستثمارات. أما المعلومات والأفكار في فيقصد بها الأرقام والحقائق والنصوص والقوانين التنظيمية. والوقت هو الزمن المتاح لإنجاز الأعمال المنشودة.

كما عرفها النمر (1422، 5) " النشاط الموجهة نحو التعاون المثمر التنسيق الفعال بين الجهود البشرية المختلفة العامله من أجل تحقيق هدف معين بدرجة عالية من الكفاءة ".

ونستنتج مما سبق بان الإدارة هي عملية تحقيق الأهداف المرسومة باستغلال الموارد المتاحة، وفق منهج محدد، وضمن بيئة معينة والإدارة فرع من العلوم الاجتماعية، وهي أيضا عملية التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة على الموارد المادية والبشرية للوصول إلى أفضل النتائج بأقصر الطرق وأقل التكاليف المادية.

مفهوم التغيير.

التغيير: التغيير لغة، كما جاء في المعجم الوسيط (1989: 668) من الفعل غير، يقال غير فلان عن بعيره: حط عنه رحله وأصلح من شأنه، يقال: نزل القوم يغيرون، وغير الشيء بدّل به غيره، وجعله على غير مكان عليّة، يقال: غيرت دابتي وغيرت ثيابي، ويقال: غيرت داري إذا بنيتها بناءً غير الذي كان.

وتعرف مؤتمن (2004، 12) التغيير بأنه "عملية تشمل سلوك الأفراد، وهياكل التنظيم، ونظم الأداء وتقويمها والتقنية وذلك بغرض التفاعل، والتكيف مع البيئة المحيطة".

وهو الانتقال من وضع إلى وضع آخر في فترة زمنية محددة ووفق أهداف واضحة بمستوى من الفاعلية والكفاءة تمكن من مواجهة الظروف المتغيرة لتحقيق واقع أفضل (العنقري، 2012).

هي فكرة أو ممارسة أو تطبيق يقوم به الفرد أو الأفراد لإحداث التجديد في ضوء أهداف مرغوبة أساسية مخططة ومدروسة (الجوارنة وصوص، 2007).

وهي عملية اتخاذ القرارات التي تهدف إلى استخدام الموارد المختلفة الموجودة في المؤسسة أو المنظمة على أكمل وجه من أجل تحقيق أهداف تلك المؤسسة.

ومما سبق التغيير هو إدخال تعديلات مدروسة بعد التعرف على البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة للتعرف على المشاكل التي تتطلب التدخل.

مفهوم قيادة التغيير.

" هي قيادة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والإمكانات المادية والفنية المتاحة للمؤسسة التعليمية " (مؤتمن، 2004، 3).

" هي كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصاداً وفعالية لإحداث التغيير وعلى مراحل حدوثه بقصد خدمة الأهداف المنشودة (عامر، 1991).

ومما سبق تعرف قيادة التغيير، بأنها العملية الإدارية ليست مجرد تسيير للأعمال أو ممارسة للرئاسة، بل هي عملية قيادة بالدرجة الأولى، فالسلطة الإدارية وحدها قد ترغم العاملين في المؤسسة على الطاعة، ولكنها لا تلهمهم ولا تحفزهم ولا تبعث فيهم الحماس والانتماء والإبداع والتفاني.

مفهوم إدارة التغيير:

" هي عملية تبديل أو تعديل أو الغاء أو اضافة مخطط لها في أهداف وسياسات المؤسسات أو قيم وأتجاهات الأفراد والجماعات فيها أو في الإمكانيات بأشكال وطرق مختلفة لغرض زيادة فاعلية أداء هذه المؤسسات وتحقيق كفاءتها " (اللوزي، 1998، 338).

" وهي الجهاز الذي يحرك الإدارة والمؤسسة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث يمكن الاستفادة من عوامل التغيير الإيجابي وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي أي أنها

تعبّر عن كيفية استخدام أفضل الطرائق اقتصاديا وفعالية، لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة" (أفندي، 2004).

عرفتها مؤتمن (2004) بأنها قيام مجموعة من القادة الإداريين بعمل خطة محكمة في فترة زمنية محدودة ويتم تنفيذها بدقة وقيادة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والإمكانات المادية والفنية المتاحة للمؤسسات التعليمية.

وتعرف إدارة التغيير بأنها: إدارة الجهد المخطط والمنظم الهادف إلى تحقيق أهداف التغيير من خلال تطوير العاملين عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم وتغيير التكنولوجيا المستخدمة والعمليات والهياكل التنظيمية (حمادات، 2007).

أسباب التغيير ومتطلباته:

هناك العديد من الاسباب للتغيير ومنها أسباب داخلية مثل مشكلات متكررة الحدوث ونقاط ضعف الأداء تظهر من خلال تحليل تغيير الإدارة والتهديدات والفرص وافكار الموظفين ومصادر القوة والضعف جديدة ومختلفة. أو الأسباب الخارجية مثل تغيير السياسات العامة، التنافس، ومتطلبات جديدة للمتعاملين وهناك يجب التفريق بين دوافع التغيير من شخص لآخر ومن مؤسسة إلى مؤسسة أخرى، ويجب التعرف على تلك الاختلافات وأخذها بعين الاعتبار عن طريق اعداد خطة للتغيير والتوافق بين دوافع التغيير للمؤسسة ودوافع التغيير للأفراد مما يساعد على نجاح التغيير داخل المؤسسة أم في البيئة الخارجية (العتيبي، 2002).

التغيير الداخلي.

- تغيير المدير.

- تغيير الرسالة أو الأهداف.

- هندرة العمليات.
- إعادة الهيكلة.
- طرح أفكار جديدة خاصة بالجودة.
- استقطاب أنظمة أو تقنية جديدة.
- التطوير التنظيمي والوظيفي.
- برامج تدريبية حديثة.
- تحديث جدول الرواتب تصاعدياً أو تنازلياً، وتنظيم أو إعادة تنظيم كل أو جزء من المنظمة.

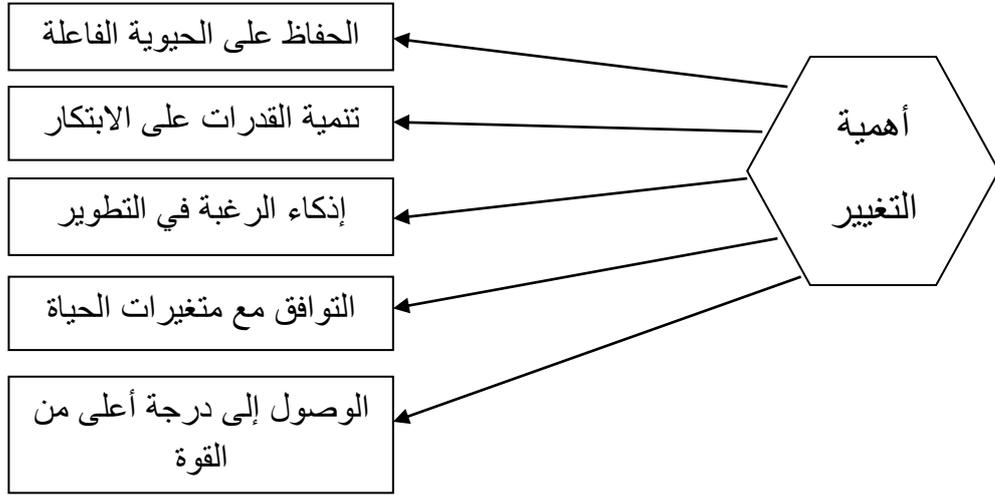
التغيير الخارجي.

- ضم وحدة جديدة من الخارج.
- الاندماج أو الانفصال.
- تغيير أسلوب التعامل الحكومي مع الدوائر الأخرى.
- زيادة أو خفض التمويل الحكومي أو غير الحكومي.
- فتح مجالات جديدة للتعاون والاتفاقيات الدولية.
- إدخال أنظمة حكومية جديدة للإدارة.
- التغييرات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية المؤثرة على أداء الإدارة.

أهمية إدارة التغيير

يمس التغيير حياة الأفراد والمجتمعات والمنظمات على اختلاف أنواعها، وتفاوت أحجامها.. وقد يكون التغيير منتجاً، وبناءً، بما يعود بالفائدة المرجوة على ذوي المصلحة، كما قد يكون معوقاً

وهداماً، وذلك وفق الطرق، والأساليب، ومدى الأخذ بأسباب النجاح لمجهودات التغيير من قبل ذوي المعرفة، والخبرة والاستعداد الطيب لتحقيق الأهداف المنشودة (عامر، 2001، 255).



الشكل (1) الجوانب الأساسية لأهمية التغيير (عامر، 2001)

أساسيات إدارة التغيير

من أساسيات إدارة التغيير كما يراها (الرقب، 2008):

أن يقدم مجتمع التغيير الدعم للنظام طيلة الوقت (النظام = البيئة، العمليات، الثقافة، العلاقات، السلوكيات.. إلخ بصورة شخصية أو تنظيمية). وفهم أين تتجه المنظمة. وفهم ما الذي تريده، ومتى ولماذا، وما هو معيار القياس اللازم لتكون قادراً على الوصول للهدف. وتطوير الخطة لتحقيق الأساس رقم (3) من خلال تحقيق الانجازات القياسية في كافة المحطات. والاتصال، المتضمن، المقدرة والكفاءة في التعامل مع المجتمع، ثم البدء بالعمل الحقيقي للوصول لأقصى هدف ممكن.

أهداف إدارة التغيير

لإدارة التغيير أهداف جوهرية هي التي دعت لعملية التغيير، وتتلخص الأهداف في التالي

(الرقب، 2008):

1- زيادة قدرات المنظمة على التطور والبقاء والاستمرارية، وذلك بزيادة قدرتها على التكيف

مع البيئة المتغيرة، مما يجعل منها نظاماً متجدداً.

2- زيادة إحساس العاملين بأهمية أهداف المنظمة، وزيادة درجة ولائهم وانتمائهم لها.

3- تكوين فريق إداري أكثر كفاءة وتقبلاً للتغيير، وتنمية معارف ومهارات العاملين وتحسين

أنماطهم السلوكية، وتطوير نظم وإجراءات اتخاذ القرار، والعمل على تنمية المشاركة في

عملية اتخاذ القرارات، والرغبة في تعديل سلوك الموظفين حتى تتمكن من مواجهة التغييرات

التي تحيط بها.

4- تنمية روح الجماعة من خلال زيادة درجة الإحساس بتفاعل وديناميكية الجماعة داخل

التنظيم، وإرساء قواعد الثقة بين الأفراد المكونين لها.

5- زيادة فهم عمليات الاتصال، وأساليب القيادة وإيجاد أفضل الأساليب للقضاء على

الصراعات، والتعرف على أسبابها من خلال زيادة الوعي بديناميكية الجماعة.

أسباب التغيير في المنظمة

أسباب إدارية "هيكلية":

حيث بين ريتشارد أن إعادة الهيكلة أو ما يسمى أحياناً بإعادة تنظيم العمل تشمل تعديل

التفكير والمعلومات للعمليات المختلفة المتداخلة في المؤسسة (المنظمة)، مما يؤدي إلى تنسيق

أفقي ومرونة للاستجابة للتغيرات البيئية (العنزي، 2004).

1- التغيير في أهداف المنظمة:

حيث إن التغيير في أهداف المنظمة يمثل سببا جوهريا لما له من بعد على كافة مراحل التخطيط، والتنفيذ يعد التغيير في الأهداف تغييرا ملموسا لأنشطة المؤسسات.

2- أسباب بيئية:

لا تعيش المؤسسة منفصلة عن البيئة المحيطة بها سواء اقتصادية سياسية أو اجتماعية، وهي تتفاعل مع المتغيرات المحيطة بها إيجاباً وسلباً، وتحليل البيئة من حيث نقاط القوة والضعف أو الفرص والتهديدات مرتكز مهم في إدارة التغيير (العنزي، 2004، 2).

3- أسباب تقنية أو تكنولوجية:

إن كفاءة المؤسسة ترتبط بشكل أساسي بكفاءة أنظمة التسيير وهو ما يفسر وجود مؤسسات تمتلك الموارد المادية والتكنولوجية في حين تواجد منبط فيها يجعلها بعيدة عن تحقيق أهدافها واستمراريتها في محيطها (سلام، 2004، 166).

4- أسباب نفسية:

إن الخطأ الكبير في إدارة التغيير يكمن في تهميش الآثار النفسية والبدنية أو غيرها المترتبة على التغيير. لذا على إدارة التغيير أن تدرك هذه الاضطرابات المزعجة التي تصيب الموظفين أثناء عملية التغيير.

العوامل المساعدة على إحداث التغيير التنظيمي.

يمكن إجمال العوامل المساعدة على إحداث التغيير التنظيمي في الأمور التالية:

1- انتشار أساليب التخطيط والاتصال التي تضع الأساليب والطرق التي تحدد أحسن مجالات

التطور والتحرك لمواجهة المواقف الجديدة.

2- إنتشار التعليم واعتماد التدريب وما ينتج عنه من توسيع مدارك الأفراد وتنمية القاعدة الحضارية والفلسفية إلى جانب القدرات والمعارف والمهارات التي تزيد القدرة على الإبتكار والتطوير.

3- التجديد في اللوائح والقوانين التي تمثل انعكاسات للقيم والعادات والتقاليد المتغيرة وخاصة في المجتمعات الديمقراطية.

4- انتشار أنشطة التطوير التنظيمي والتي تساعد المنظمات على تغيير وتطوير قيمها الحضارية وتغيير أوضاعها وطرق عملها بما يتماشى مع المحيط والتأقلم معه (سلام, 2004).

القوى المؤثرة لإحداث التغيير التنظيمي.

هناك العديد من القوى والمؤثرات التي تمارس تأثيرها لإحداث التغيير التنظيمي في المؤسسات وتمارس ضغوطها عليها والتي يجب على الإدارة أن تأخذها بعين الاعتبار والتعامل معها عند إحداث التغيير بفعالية هي على الوجه لتالي (العنزي، 2004):

1- القوى الداخلية:

وهي قوى تأتي من داخل التنظيم نفسه وتأخذ الأوجه التالية:

- أ- الرغبة في تحسين الكفاءة والقدرة التنظيمية.
- ب- عدم الرضا عن طريقة الأداء التنظيمي ومستوى الخدمات للمستفيدين والعاملين.
- ج- بروز الحاجة إلى مواجهة ارتفاع مستوى الاحتياجات الإنسانية في التنظيم.
- د- الحاجة إلى إعادة التدريب والتأهيل للعاملين لمواجهة متطلبات الحياة العصرية.

2- القوى الخارجية:

وهي القوى التي تأتي من مصادر مختلفة من خارج التنظيم وتلعب دورا مؤثرا على التنظيم للتأقلم معها، وهذه القوى لا تعمل في اتجاه واحد، بل قد تتعارض مع بعضها البعض، ويمكن

إجمال هذه القوى بالاتي:

التغيير الاجتماعي.

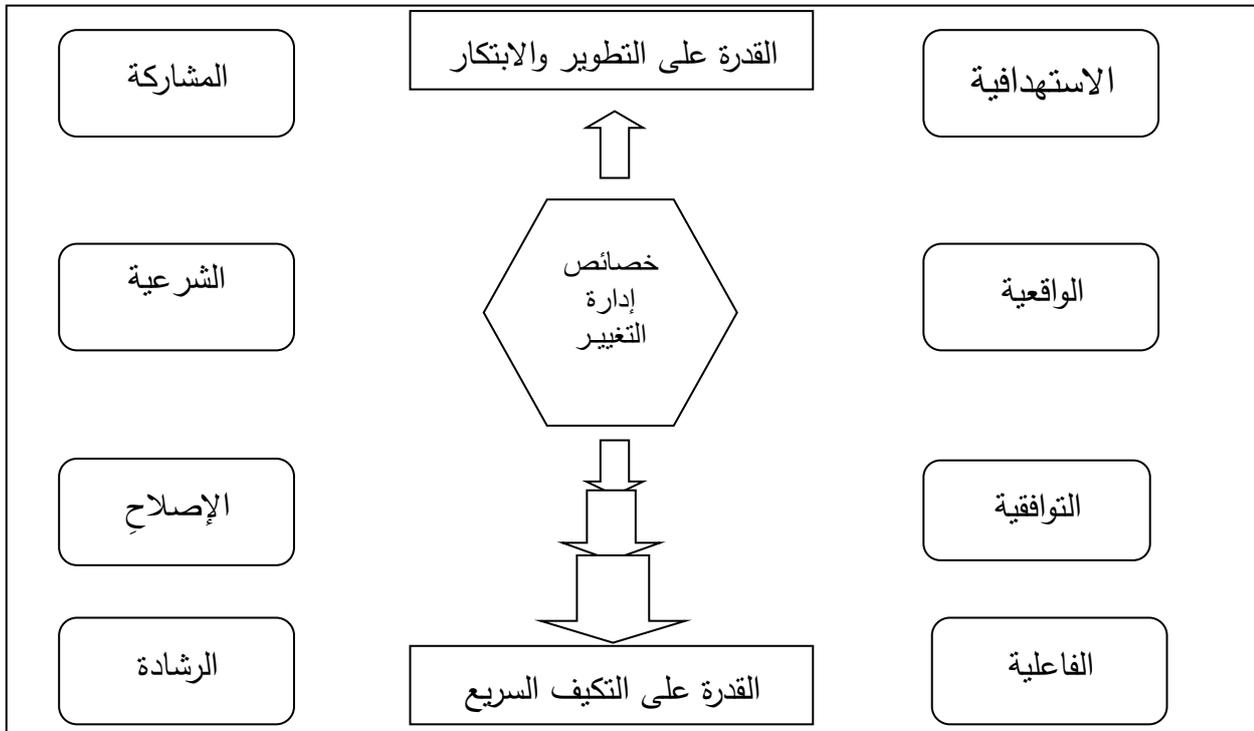
التغيير التكنولوجي.

التغيير السياسي.

التغيير الاقتصادي.

التغيير القانوني.

التغيير الثقافي.



شكل (2) خصائص إدارة التغيير (الخضيري , 2003).

التمكين الإداري:

تقدم الباحثة عرضاً عن التمكين الإداري من حيث مفهومها، وخطواتها والأساليب، والمعوقات،

ونتاؤها.

تعريف التمكين

يعرف التمكين الإداري: عملية اكتساب القوة اللازمة لإتخاذ القرارات والاسهام في وضع

الخطط خاصة تلك التي تمس وظيفة الفرد واستخدام الخبرة الموجودة لدى الأفراد لتحسين أداء

المنظمة.

ينظر لمفهوم التمكين من خلال المدلول اللغوي للكلمة وإن كلمة تمكين في اللغة العربية ترجع

إلى الفعل (مكن) أي جعله قادراً على الشيء أو تعني إعطاء السلطة والحكم القوة (ملحم, 2006)

و عرفت كلمة التمكين من الفعل يمكن (Power) بأنه منح السلطة الرسمية كما عرف

التمكين من خلال التركيز على مكون القوة (Power) ضمن مصطلح التمكين والتمكين من هذا

المنطلق يشير إلى حصول كل فرد على القوة التي كانت متمركزة في يد المدير التقليدي حتى يمكن

أداء العمل بفعالية فالقيمة التي يركز عليها التمكين هنا أن المشاركة في القوة تؤدي إلى المزيد من

القوة (عارف, 2003).

وعرفها أفندي (2003) بأنه: عملية إعطاء المديرين سلطة أوسع وممارسة الرقابة، وتحمل

المسؤولية واستخدام مقدراتهم من خلال تشجيع على استخدام القرار.

ويعرف بأنه: استراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة، تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات

والمسئوليات والحرية في أدائهم للعمل، دون تدخل مباشر من الإدارة، وتوفير الموارد، وبنية العمل

المناسبة لتأهيلهم مهنياً ومسلحياً (القاضي، 2008).

أما ملحم (2006) فيعرفه بأنه إعطاء الإنسان الأقرب للمشكلة مسؤولية كاملة، وحرية التصرف في المشكلة لأنه أقرب الناس للمشكلة وأكثرهم احتكاكاً وتأثيراً بمشكلته، مثال ذلك موظف في البنك الذي يحتك بشكل مباشر مع الزبائن فهو أقرب من مديره لمشكلة الزبائن، والأقدر على فهم ما يريد الزبون.

مما سبق يمكن تعريف التمكين الإداري بأنه هي تحمل المسؤولية وممارسة الرقابة الذاتية؛ فهو فرصة جوهرية لتطوير مهارات العاملين، مما يزيد الرضا الوظيفي لدى العاملين.

خطوات تمكين العاملين

الخطوة الأولى: الحاجة للتغيير.

الخطوة الثانية: تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسون.

الخطوة الثالثة: تكوين فرق العمل.

الخطوة الرابعة: توفير المعلومات.

الخطوة الخامسة: اختيار الأفراد المناسبين.

الخطوة السادسة: توفير التدريب (أفندي, 2003).

نتائج التمكين

أولاً: نتائج على مستوى العاملين: (مصطفى, 2004؛ ملحم, 2006)

تحقيق الإنتماء: يسهم التمكين في زيادة الإنتماء الداخلي بالنسبة للفرد العامل.

كما يسهم في زيادة انتمائه للمهام التي يقوم بها وزيادة انتمائه للمؤسسة ولفريق العمل الذي ينتمي له.

المشاركة الفاعلة: تمكين العاملين يسهم في رفع مستوى مشاركتهم والمشاركة الناجمة عن التمكين تتميز بمستوى عال من الفاعلية وإقدام العاملين على إبداء أفكار جديدة.

تطوير مستوى أداء العاملين: (Bowen & Lawler, 2005) فتحسين مستوى أداء الموظف

من الأمور الأساسية التي تنتج عن تطبيق مفهوم التمكين في الإدارة.

اكتساب المعرفة والمهارة: إن نجاح برامج التمكين تتوقف على توافر المعرفة والمهارة والقدرة

لدى العامل أو الموظف.

التمكين يسهم في رفع معنويات العاملين إذ يشعرون بإتاحة الفرصة لإعمال قدراتهم كما

يستمتعون بتقدير وثقة الإدارة بهم.

ثانياً: نتائج التمكين على مستوى المنظمة: (الحراشة والهيبي, 2006؛ العبيدين, 2004)

إن التمكين له نتائج مهمة تنعكس على المنظمات تتمثل فيما يأتي:

ضمان فعالية المنظمة. وزيادة ولاء العاملين للمنظمة: فالعامل الذي يشعر بالتمكين وحرية

التصرف في العمل يعلم بأن هذه الحرية جزء من علاقة إيجابية وصحية بين الإدارة والعاملين.

وتحسين في مستوى إنتاجية العامل كما نوعاً واستعداد المنظمة للتفاعل بشكل أسرع مع

تغيرات السوق. وظهور أفكار مبتكرة نتيجة لحرية التصرف وتشجيع العاملين على الإبداع

والمبادرة والإلتزام بروح الفريق وحب المغامرة والتفكير الخلاق. وارتفاع الإنتاجية وانخفاض

التكلفة وزيادة القدرة التنافسية للمنظمة.

ثالثاً: نتائج التمكين على مستوى المراجعين: (الحراشة والهيبي, 2006)

إستجابة بسرعة أكبر لحاجات العملاء. والإنفتاح المباشر والثقة بين العاملين والزبائن. وزيادة

فعالية الاتصالات, والسرعة في انجاز المهام نتيجة لغياب البيروقراطية.

أساليب التمكين

ولتمكين الإداري عدد من الأساليب منها : (العبيدين, 2004)

1. أسلوب القيادة:

وفي ظل المنظمة التمكينية يمنح القادة أعضاء الفريق المزيد من التفويض ومجالاً أوسع في التخطيط والتنفيذ والتقييم لأدائهم أيضاً يمكنون الأعضاء في الفريق من خلال تغيير نمط الرقابة المعمول به من قبل الرؤساء وهذا لا يعني أن يمتنع القادة عن تقديم التوجيه والإرشاد والدعم للمرؤوسين ولأعضاء الفريق كلما طالبوا بذلك أي أنهم يجب أن يساعدوهم على تطوير مهاراتهم والتزامهم لكي يؤدي دورهم بفاعلية في منظمة تمكينية.

2. أسلوب تمكين الأفراد:

يركز هذا الأسلوب على الفرد ويهتم بما يسمى للفرد بالتوجه نحو تقبل المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار.

3. أسلوب تمكين الفريق:

رأى بعض الباحثين أن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق إذا قاموا بإعطاء أهمية كبرى لتمكين المجموعة أو الفريق لما للعمل الجماعي من فوائد تفوق بكثير فوائد العمل الفردي وقد بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة في السبعينيات والثمانينيات من القرن الماضي.

4. أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين:

وفق هذا الأسلوب الجميع يعملون كشركاء (Partners) ويأخذون زمام المبادرة بشكل جماعي

فالتمكين ليس شعوراً شخصياً ومن المستحيل أن يتم دون مقومات وعوامل تنظيمية مناسبة.

5. الأسلوب الهيكلي (التمكين الهيكلي):

إن المنظمة المتمكنة يكون لها هيكل واضح ومناسب مع عدد أقل من المستويات الإدارية وذلك ليسهل عملية انسياب وتدفق المعلومات في اتجاهين وهذا الأسلوب يشير إلى أن المؤسسة الممكنة هي تلك المؤسسة التي تتضمن نطاق إشراف واسع بمعنى أن نسبة الموظفين إلى المديرين نسبة عالية بالقياس إلى هذا النسبة في المؤسسات التقليدية (العبيدين, 2004).

معوقات تطبيق التمكين في المنظمات

من معوقات تطبيق التمكين في المنظمات: (اندرأوس, 2008)

- 1- ضعف وقلة مهارات العاملين.
- 2- غياب الثقة ما بين الإدارة والعاملين.
- 3- عدم قناعة الإدارة العليا بأهمية التمكين.
- 4- وجود نظام اتصال ضعيف وغير فعال داخل المنظمة.
- 5- وجود نظام قيادة تقليدية بحيث يحد من دور العاملين.
- 6- العشوائية وعدم العدالة في كل من نظام المكافآت ونظام الحوافز.
- 7- ضعف العلاقة بين العاملين.
- 8- عدم وضوح الأهداف بالنسبة للعاملين.
- 9- ضعف العملية التدريبية من حيث الكم والكيف.
- 10- مناخ تنظيمي غير صحي بحيث ينعكس سلباً على معنويات العاملين والذي بدوره يؤثر على انتاجهم وأدائهم.
- 11- نظام رقابي صارم لا يسمح بحرية التصرف وبالتالي يحد من الإبداع.
- 12- غياب فرق العمل من بيئة المنظمة.

ثانياً: الدراسات السابقة

يتضمن هذا الجزء عرضاً للدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، والطريقة التي تم اعتمادها

من الأقدم إلى الأحدث، ومنها:

1.الدراسات السابقة ذات صلة بإدارة التغيير:

هدفت دراسة اللوزي (1998) التعرف إلى اتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات

الحكومية في الأردن بشأن مجالات إدارة التغيير المختلفة وعلاقتها بمتغيرات الجنس، والحالة

الاجتماعية ، والمؤهل العلمي والعمر ومسى الوظيفة والخبرة ولتحقيق أهداف الدراسة اختيرت عينة

بالطريقة العشوائية مكونة من (603) من العاملين. ومن أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة:

وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الجنس بين اتجاهات العاملين نحو جميع

مجالات إدارة التغيير اذ كانت عند الذكور أعلى منها عند الإناث كما أظهرت الدراسة وجود فروق

ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المتزوجين وغير المتزوجين نحو مجال السببية ولم تظهر هذه

الفروق بالنسبة لمجالي التكافؤ والاستدلال.

وجاءت دراسة باقلز والاخضر (Paglis & Green ,2002) بهدف التعرف إلى دافعية

المديرين نحو قيادة التغيير وذلك من خلال ثلاثة محاور: احداث التوجيه اللازم لعملية التغيير

كسب تأييد العاملين داخل المؤسسة والتغلب على المشكلات وتفترض الدراسة أن اصحاب الكفاءة

العالمية سيحصلون على تقارير من رؤسائهم بأنهم أكثر قدرة على احداث التغيير والاندماج في

محاولات احداثها وبلغ حجم العينة (150) مديراً. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين

احداث التوجيه اللازم لعملية التغيير وقد وجد أيضا تفاعلا بين كسب التأييد وبين البعد الثالث

الخاص بالتغلب على المشكلات، ووجدت أيضا علاقة ارتباطيه بين الأبعاد الثلاثة وبعض صفات الشخصية مثل: احترام وتقدير الذات والقدرات وطبيعة العمل.

وأما دراسة دروزة (2003) فقد هدفت إلى التحقق من مدى مقدرة مدير المدرسة في وكالة الغوث الدولية على اتخاذ القرارات التطويرية واحداث التغيير في اربعة مجالات تتعلق بعناصر العملية التعليمية وهي البيئة المدرسية والتلميذ والمعلم والمنهاج ولتحقيق هذا الهدف استخدمت استبانة قاست قدرة المدير على اتخاذ القرارات التطويرية في المجالات الاربعة المذكورة وقد طبقت على عينة عشوائية من مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في منطقة نابلس من فلسطين بلغت (26) مديرة من أصل (40) مديرة. واستخدم المنهج الوصفي، ومن أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة: أن سنوات الخبرة في مجال الإدارة المدرسية وسلك التعليم لها أثر كبير في اتخاذ المدير القرارات التطويرية وإحداث التغيير الأفضل، وأجمع المستجيبون على أن النظام البيروقراطي والروتين الإداري في وزارة التربية والتعليم استثنار المسؤولين باتخاذ هذه القرارات وعدم مشاركة المدير بها وفقر ميزانية المدرسة وضيق وقت المدير والظروف السياسية هي الأسباب التي تحول دون اتخاذ المدير للقرارات التطويرية وإحداث التغيير الأفضل في المدرسة.

وهدف دراسة الجوارنة وصوص (2007) التعرف إلى درجة صعوبة ممارسة إدارة التغيير لدى القيادات الإدارية في مديريات التربية والتعليم التابعة لإقليم الشمال في الأردن على درجة صعوبة المتغيرات المستقلة (المؤهل العلمي والخبرة والمسمى الوظيفي) على درجة صعوبة ممارسة إدارة التغيير وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (204) أفراد، وقد استخدمت الاستبانة. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن درجة الصعوبة في ممارسة إدارة التغيير متوسطة في جميع مجالات الدراسة كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير

المؤهل لصالح حملة البكالوريوس والماجستير والمسمى الوظيفي لصالح رئيس القسم والخبرة لصالح منه (6-10) سنوات.

وجاءت دراسة فيلالي (2011) بهدف التعرف إلى دور التغيير التنظيمي في ارساء الإبداع بالمنظمات الحديثة" وحاولت هذه المداخلة الكشف عن العلاقة الموجودة بين كل من التغيير التنظيمي والإبداع إذ تطرق إلى التغيير التنظيمي أولاً ثم أنواعه تباعاً لمختلف التصنيفات (الهيكلية، التكنولوجية والمرتكز على الأشخاص) ومر إلى سمات التغيير الناجح في النهاية ختم يذكر أشهر التجارب والدراسات التي عنيت بالتغيير في المنظمات الحديثة.

هدفت دراسة الرومي (2012) إلى التعرف على واقع ممارسة إدارة التغيير لدى مديري المعوقات التي تحول دون ممارسة إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظر أفراد الدراسة. وتقديم مقترحات قد تسهم في تطوير ممارسة إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي وتمونت عينة الدراسة من (346) معلماً واستخدام الاستبانة لأداة الدراسة لتحقيق أهدافها، ومن أبرز نتائج هذه الدراسة أن أفراد عينة الدراسة يرون أن واقع ممارسة إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض بدرجة متوسطة ومن أهم المعوقات التي تحول دون ممارسة إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض (جمود الأنظمة واللوائح المعمول بها وتجاهل الأفكار الجديدة، ونقص التدريب على برامج التغيير ونقص الموارد البشرية والمادية اللازمة لاحتداث التغيير وقلة الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس)، من أهم المقترحات التي تساهم في تطوير ممارسة إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض (تعزيز الجهود الرامية للتغيير من قبل مسؤولي الوزارة، والتنمية المهنية للتدريب على استراتيجيات التغيير وكيفية أدائه، وتبني أسلوب الاشراف

يساعد على ممارسة إدارة التغيير بالشكل المطلوب , وتدريب المديرين على منهجيات إدارة التغيير).

وهدفت دراسة العنقري (2013) التعرف على واقع ممارسة مشرفات الإدارة المدرسية بمدينة الرياض لإدارة التغيير من جهة نظر مشرفات ومديرات مدارس التعليم العام وتحديد درجة الصعوبات التي تواجه ممارسة مشرفات الإدارة المدرسية بمدينة الرياض لإدارة التغيير من جهة نظر مشرفات الإدارة المدرسية ومديرات مدارس التعليم العام , وتحديد المتطلبات الفنية والتنظيمية اللازمة لممارسة مشرفة الإدارة المدرسية بمدينة الرياض لإدارة التغيير من وجهة نظر مشرفات الإدارة المدرسية , ثم تقديم مقترحات يمكن تسهم في تطوير أساليب ممارسة مشرفات الإدارة المدرسية لإدارة التغيير وأعدمت الدراسة على المنهج الوصفي بإعداد استبانة تضمنت (56) عبارة وتكونت عينة الدراسة من (658) مشرفا, وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن ممارسة إدارة التغيير كانت مرتفعة عند مشرفات الإدارة المدرسية بمدينة الرياض وجاءت موافقة مديرات مدارس التعليم العام على الصعوبات التي تواجهه مشرفة الإدارة المدرسية بمدينة الرياض عند إدارة التغيير كان أيضا مرتفعا.

وجاءت دراسة العصيمي (2013). إلى التعرف على درجة ممارسة أداء التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المشرفين التربويين واتبعت الدراسة المنهج التحليلي واستخدام الاستبانة لجمع البيانات وتكونت مجتمع الدراسة من (176) مشرفا تربويا وتوصلت اهم النتائج في هذه الدراسة إلى أن ممارسة إدارة التغيير كانت متوسطة لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المشرفين التربويين وأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات المشرفين حول إدارة التغيير.

2. الدراسات السابقة ذات الصلة بالتمكين الإداري

أجرت عثمان (2002) الدراسة هدفت التعريف إلى أسلوب تمكين العاملين والتأثير المتبادل بين كل من العوامل التنظيمية وتمكين العاملين ولاختيار مدى إمكانية تطبيق هذا الأسلوب في المنظمات الوطنية. وقد تكونت عينة الدراسة من (500) موظف، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وأوضحت نتائج الدراسة أن هناك بيئة مناسبة لتطبيق أسلوب يمكن العاملين في السعودية سواء فيما يتعلق بالإنسان العامل أو الإدارة أو إن كانت هناك عوامل معوقة تختلف في درجة وجودها وتعويقها وخلصت النتائج أن تطبيق أسلوب تمكين العاملين يمكن أن يؤثر إلى حد ما على مواجهة والتخفيف من المشكلات التي يعبر عن أخطاء تنظيمية في التطبيق.

وهدف دراسة ند (Nedd,2004) إلى معرفة العلاقة بين معدل دوران العمل والتمكين الإداري في مراكز الرعاية الصحية في فلوريدا , وتكونت العينة من (206) ممرضة قانونية وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات , وتوصلت الدراسة إلى أن تعزيز التمكين يقلل من معدل دوران العمل وبالتالي توفير كادر تمريضي مؤهل , حيث إن هناك علاقة عكسية بين معدل دوران العمل وتمكين الموظفين من أعمالهم.

وأجرى العساف (2006) دراسة هدفت الكشف عن مستوى التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقتة بالالتزام التنظيمي, والاستقرار الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس فيها من وجهة نظر هؤلاء الأعضاء وتكونت عينة الدراسة من (541) عضو هيئة تدريس , ولجمع البيانات استخدمت الاستبانة, وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية لدى الجامعات الأردنية العامة جاء متوسطاً, في حين مستوى الالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات

الحكومية العامة جاء مرتفعاً ووجود علاقة إيجابية دالة إحصائية بين مستوى ممارسة التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية والالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس

أما دراسة العتيبي (2007) فقد هدفت إلى معرفة النمط القيادي السائد في المؤسسات العامة ومعرفة مدى إدراك المديرين لمفهوم التمكين الإداري فضلاً عن التعرف إلى المعوقات التي تحول دون تطبيق التمكين الإداري من وجهة نظر القادة الإداريين وتناولت الدراسة العلاقة بين الأنماط القيادية والتمكين الإداري في المؤسسات العامة الأردنية. تكونت عينة الدراسة من جميع المديرين العاملين ونوابهم ومساعديهم ومديري الدوائر ومساعديهم ورؤساء الأقسام في المؤسسات العامة الأردنية في العاصمة عمان البالغ عددهم لغاية 2007/4/1 (491) مديراً وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: النمط القيادي المشارك هو النمط القيادي السائد في المؤسسات العامة، وتوجد علاقة عكسية بين النمط القيادي الموجه والتمكين الإداري في المؤسسات العامة الأردنية، وتوجد علاقة طردية بين النمط القيادي المهتم بالإنجاز والتمكين الإداري في المؤسسات العامة الأردنية.

وقد أجرت القاضي (2008) دراسة هدفت إلى توضيح العلاقة بين التمكين الإداري وأبعاده لدى القادة التربويين في الجامعات الأردنية والتدريب الإداري بأبعاده وتكونت عينة الدراسة من (214) قائداً تربوياً تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية حسب المسمى الوظيفي (عميد كلية، نائب عميد، رئيس قسم، مساعد عميد، مدير معهد) في الجامعات (اليرموك والتكنولوجيا و آل البيت) وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها: إن مستوى التمكين الإداري لدى القادة التربويين في الجامعات الحكومية في إقليم الشمال جاء بدرجة مرتفعة.

وكما أجرى شونغونغ ولاو (Choong, wong& Lau, 2011) دراسة هدفت إلى إسقضاء العلاقة بين التمكين النفسي والالتزام التنظيمي في الجامعات الماليزية الخاصة كشفت الدراسة أن

هناك علاقة بين الادراكات الأربعة للتمكين (معنى تقرير المصير , والكفاءة , والتأثير قي الادراك والالتزام التنظيمي) أي أن تقرير المصير والكفاءات المعرفية يزيدان التزام الأكاديميين داخل المنظمة بنجاح مما يؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي العام.

وهدفت دراسة الطعاني والسويبي (2013) التعرف إلى درجة التمكين الإداري وعلامته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية , وتكون مجتمع الدراسة من (350) مديراً ومديرة من العاملين في المدارس الحكومية في محافظة الدمام وتم تطوير أداة لقياس التمكين الإداري تكونت من (30) فقرة , وأداة أخرى لقياس الرضا الوظيفي مكونة أيضا من (30) فقرة , وأظهرت النتائج أن مستوى التمكين الإداري جاء بدرجة مرتفعة والرضا الوظيفي جاء بدرجة متوسطة وأن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين درجة التمكين الإداري ودرجة الرضا الوظيفي.

وجاءت دراسة مصطفى (2016) بهدف التعرف إلى درجة التمكين الإداري وعلاقتها بالروح المعنوية, لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم, وقد اتبعت المنهج الوصفي التحليلي , واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات , وتكونت العينة من (225) معلماً , وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة التمكين الإداري والروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم.

وأجرى عقبة (2016) دراسة هدفت إلى بيان مستوى التمكين الإداري ومستوى جودة الخدمات لدى عمال مديرية الشؤون الاجتماعية مصلحة الصحة سوناطراك بسكرة , واستخدمت استبانة لجمع البيانات ووزعت على عينة حجمها (50) فرداً. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تمكين العاملين وجودة الخدمات في مديرية الشؤون الاجتماعية

في مصلحة الصحة سوناطراك بسكرة , وأن هناك اثر ذو إحصائية لأبعاد التمكين الإداري على جودة الخدمات والمتمثلة في (تفويض السلطة , والتدريب , والتحفيز , وفرق العمل).

وأجرى شتح (2016) دراسة هدفت إلى معرفة أثر التمكين الإداري على الإلتزام التنظيمي لدى العاملين الإداريين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية " زيوشي محمد-طولقة "، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم استخدام استمارة لغرض جمع المعلومات وتم توزيعه على عينة مكونة من 45 عامل إداري بالمؤسسة محل الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى التمكين السائد بالمؤسسة كان متوسطاً، وكان مستوى الألتزام التنظيمي بالمؤسسة مرتفعاً، كما أنه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري مجتمعة على الإلتزام التنظيمي، كما بينت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الإلتزام على الإلتزام التنظيمي بالمؤسسة.

ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة

في نهاية عرض الدراسات السابقة يمكن القول أن هذه الدراسات ذات علاقة مباشرة بموضوع الدراسة وهو إدارة التغيير والتمكين الإداري إذ اتفقت جميعها على ضرورة تبني وإدارة التغيير التمكين الإداري في تطوير عمل المؤسسات التعليمية إلا أنه يتضح من قراءة هذه الدراسات حسب علم الباحث لم تعثر في نطاق ما حصلت عليه من أبحاث ودراسات على دراسة شبيهة بالبحث الحاليه خاصة الحد المكاني الخاص بالدراسة وهو المدارس الحكومية بمحافظة مادبا , ولوحظ قلة في الدراسات العربية التي تناولت إدارة التغيير و التمكين الإداري في الجانب التربوي كما استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في التعرف على التمكين الإداري وإدارة التغيير من حيث تساؤلاتها وأهدافها وتحديد مشكلة الدراسة والاطار النظري , ومناقشة النتائج , كما استفادت الباحثة من تلك

الجهود في الاهتمام إلى بعض المصادر العربية والاجنبية التي تناولت موضوع الدراسة, وتحديد المتغيرات الرئيسية والفرعية للدراسة.

وتشابهت دراسة دروزة (2003) ودراسة الجوارنة وصوص (2007) ودراسة العنقري (2013) ودراسة الرومي (2012) استخدام المنهج الوصفي وتشابهت دراسة دروزة (2003) ودراسة الجوارنة وصوص (2007) ودراسة العنقري (2013) ودراسة العصيمي (2013) ودراسة الرومي (2012) باستخدام الاستبانة لجمع البيانات واتفقت دراسة سواقد (2011) وبافلز (Paglis,2002) أن إدارة التغيير لها تأثير إيجابي في المنظمات كافة.

كما اختلفت دراسة عبيد (2009) ودراسة اللوزي (1998) من حيث التأثير في إدارة التغيير على أداء العاملين.

وأتفقت دراسة الرومي (2012) ودراسة العصيمي (2013) من حيث تأثير إدارة التغيير حيث كان متوسطا بينما اختلفت دراسة العنقري (2013) كانت مرتفعاً بتأثير إدارة التغيير.

و تشابهت دراسة كل من (عثمان،2003) وند (Nedd, 2004) وعقبة (2016) بأنه لا يمكن عزل التمكين الإداري عن أداء مديري المدارس، وبيّنت دراسة القاضي (2008) والطعاني والسويعي (2013) ان مستوى الأداء كان مرتفعاً بتأثره من التمكين الإداري واختلفت دراسة العساف (2006) من حيث تأثير التمكين الإداري حيث كان متوسطاً، وركزت دراسة ند (Nedd, 2004) في فلوريدا على معدل دوران العمل والتمكين الإداري في مراكز الرعاية الصحية واتفقت دراسة كل من ند (Nedd, 2004) والعساف (2006) ومصطفى (2016) وعقبة (2016) باستخدام الاستبانة لجمع البيانات.

ويمكن القول أن ما يميز هذه الدراسة قلة الدراسات السابقة التي تتناول هذا الموضوع في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا، ولاختلاف بعض العوامل والمتغيرات البيئية الداخلية

والخارجية لكل مدرسة، فإن درجة إدارة التغيير تختلف تبعاً لذلك مما يؤدي إلى اختلاف في مستوى الأداء للمديرين، وأنها تطرقت عوامل متشابهة، إضافة إلى بعض العوامل التي يمكن أن يكون لها دور في رفع مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية، وبناءً عليه؛ فإن نتائج هذه الدراسة سوف تضيف بعض المتغيرات التي أدت إلى مقترحات لمعالجة مشكلة تراجع إدارة التغيير والتمكين الإداري الناتج عن العوامل المتغيرة في المؤسسات التعليمية.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل عرضاً لمنهج الدراسة المستخدم، ومجتمعها، وعينتها، ووصفاً لأداتي الدراسة، وكيفية ايجاد صدقهما وثباتهما، ومتغيرات الدراسة، والمعالجة الإحصائية التي تستخدم في تحليل البيانات واجراءات الدراسة.

منهجية الدراسة.

لتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي وهو الذي يفى بأغراض الدراسة لأنه يعتمد على دراسة الواقع كما هو في العينة المختارة، ويعبر عنه كماً وكيفاً.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا، البالغ عددهم (1204) لدراسة الحالة التي تتعرض لها هذه الفئة من المديرين من ضغوط عمل تؤثر في الأداء الوظيفي لديهم. وفقاً لإحصائيات وزارة التربية والتعليم لمحافظة مادبا للعام (2016- 2017) وهي موزعة كما في الجدول(1).

الجدول (1)

توزيع المدارس والمعلمين والإداريين حسب المديرية والمحافظات والجنس في مدارس الثانوية

2016-2017 في وزارة التربية والتعليم في محافظة مادبا

عدد المعلمين الكلي	عدد المدارس	جنس المدرسة	المديرية
362	12	ذكور	مادبا
211	6	اناث	
280	8	مختلطة	
853	26	الكلي	
144	6	ذكور	ذيبان
55	2	اناث	
152	4	مختلطة	
351	12	الكلي	
1204	38	الاجمالي	

عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (383) حيث تم استخدام طريقتين للمعاينة الأولى: اختيار عينة عنقودية عشوائية ممثلة كما في الجدول رقم (1)، والثانية: اختيار عينة طبقية عشوائية نسبية من المعلمين حسب متغير الجنس، وحدد عدد أفرادها في ضوء عدد أفراد المجتمع وذلك بالرجوع إلى جدول تحديد حجم العينة من حجم المجتمع الذي أعدها هيجنز (Higgins, 2001). ويوضح الجدول (2) توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس و التخصص والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة.

الجدول (2)

توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	المستوى	العدد	المجموع
الجنس	ذكر	301	383
	أنثى	82	
التخصص	علوم إنسانية	234	
	علوم طبيعية ورياضيات	149	
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	247	
	دراسات عليا	136	
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	112	
	5 سنوات-أقل من 10 سنوات	153	
	10سنوات فأكثر	118	

أداتا الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، تم تطوير أداتين للدراسة أخذتا من بعض الدراسات السابقة في إدارة التغيير (دراسة شقور، 2012)، والتكمين الإداري (دراسة الصلاحات، 2017)، لقياس مدى العلاقة بين إدارة التغيير والتكمين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بهذا المتغيرين بالإضافة إلى آراء المحكمين والمختصين التربويين. تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة حيث صورتها النهائية كما وتكونت من (70) فقره بالإضافة للمعلومات الديموغرافية الأساسية للبحث مقسمة لعدة فقرات، كما هو يوضح في الجدول (3) ذلك.

الجدول (3)

مجالات و تشكيلة أسئلة الاستبانة

عدد الفقرات	مجالات أدوات الدراسة	التسلسل
	الأداة الأولى: إدارة التغيير	
11	تطوير رؤية مشتركة للمدرسة	1
12	تحديد أهداف المدرسة وأولوياتها	2
7	بناء ثقافة داعمة للتغيير داخل المدرسة	3
5	تقديم نموذج سلوكي يحتذى به	4
6	التحفيز الذهني أو الاستثارة الفكرية للمعلمين	5
	الأداة الثانية: التمكين الإداري	
6	تفويض السلطة	1
17	التحفيز الذاتي والعمل الجماعي	2
6	الاتصال الفاعل	3
70	مجموع فقرات الاستبانة	

وتم اعتماد سلم ليكرت الخماسي، إذ حدت خمسة مستويات وهي: (5) مرتفعة جداً، (4)

مرتفعة، (3) متوسطة، (2) منخفضة، (1) منخفضة جداً، إذا تمثل الدرجة (5) درجة المرتفعة، كما تمثل الدرجة (1) درجة متدنية.

صدق أدوات الدراسة.

الصدق الظاهري لأداتي الدراسة:

للتأكد من صدق الأدوات تم استخدام الصدق الظاهري إذ عرضت على مجموعة من ذوي الاختصاص والخبرة في إدارة المناهج ، القياس والتقويم ،إدارة وقيادة تربوية ، علم النفس التربوي ،تصميم التدريس ،من أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الأردنية البالغ عددهم (10)

كما في الملحق (2) وأخذت بالملاحظات والتوصيات التي اقترحتها المحكمون وتم الإبقاء على الفقرات التي حصلت على نسبة موافقة (80%) فأكثر، والملحق (3) يبين ذلك.

ب- الصدق البنائي للأداة (صدق الاتساق الداخلي)

استخدمت الباحثة أداتي الاستبانة لقياس علاقة إدارة التغيير بالتمكين الإداري، وبعد التأكد من الصدق الظاهري لأداتي الدراسة، قامت الباحثة بتطبيقها على مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها من أجل التعرف على مدى صدق الاتساق الداخلي للأداة ومدى إسهام الفقرات المكونة للمجال في معامل ثبات المجال، وكذلك مدى ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للمجال، وذلك بحساب معامل ارتباط بيرسون، ويوضح الجداول (4) التحليل معامل الارتباط لفقرات مجالات أداتي الدراسة.

الجدول (4)

معاملات ارتباط فقرات أداتي الدراسة بالدرجة الكلية للمجال المنتمية إليه فيما يتعلق بدرجة إدارة التغيير والتمكين الإداري للأداتين.

إدارة التغيير						
المجال	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
تطوير رؤية مشتركة للمدرسة	1	0.80**	2	0.84**	3	0.86**
	4	0.85**	5	0.88**	6	0.85**
	7	0.83**	8	0.83**	9	0.83**
	10	0.81**	11	0.85**		
تحديد أهداف المدرسة وأولوياتها	12	0.80**	13	0.79**	14	0.84**
	15	0.85**	16	0.84**	17	0.84**
	18	0.79**	19	0.78**	20	0.82**
	21	0.85**	22	0.85**	23	0.83**
بناء ثقافة داعمة للتغيير	24	0.84**	25	0.84**	26	0.83**

0.84**	29	0.85**	28	0.83**	27	داخل المدرسة
				0.86**	30	
0.87**	33	0.84**	32	0.81**	31	تقديم نموذج سلوكي يحتذى به
		0.85**	35	0.85**	34	
0.79**	38	0.81**	37	0.82**	36	التحفيز الذهني أو الاستشارة الفكرية للمعلمين
0.79**	41	0.78**	40	0.80**	39	
التمكين الإداري						
0.79**	44	0.76**	43	0.80**	42	تفويض السلطة
0.83**	47	0.82**	46	0.78**	45	
0.84**	50	0.83**	49	0.81**	48	التحفيز الذاتي والعمل الجماعي
0.85**	53	0.83**	52	0.82**	51	
0.77**	56	0.74**	55	0.86**	54	
0.75**	59	0.80**	58	0.79**	57	
0.85**	62	0.85**	61	0.81**	60	
		0.83**	64	0.82**	63	
0.83**	67	0.78**	66	0.78**	65	الاتصال الفاعل
0.82**	70	0.85**	69	0.85**	68	

** دالة عند مستوى الدلالة (0.05α).

يتضح من الجدول (4) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة الفقرة والدرجة الكلية للمجالات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05≥α)، وجميعها قيم موجبة، مما يعني وجود درجة من الاتساق الداخلي وارتباط المجال بفقراته بما يعكس درجة عالية من الصدق لفقرات المجالات ككل.

ثبات أدوات الدراسة:

للتأكد من ثبات أدوات الدراسة، تم توزيعها على عينة استطلاعية مكونة من (20) معلماً ومعلمة، من خارج عينة الدراسة ومن مجتمعها بفارق زمني مدته أسبوعان، واستخراج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين درجاتهم في المرتين، بهدف استخراج معامل

الثبات للأداة جرى تطبيق معادلة (ألفا كرونباخ) على جميع المجالات والأداة ككل؛ إذ يقاس مدى التناسق في إجابات المستجيبين عن كل الفقرات الموجودة في الاستبانة، والجدول (5) يبين ثبات الأداة للاستبانتين.

الجدول (5)

معامل ثبات التطبيق بطريقة بيرسون (Pearson Correlation) ومعامل الثبات الأداة بطريقة (ألفا كرونباخ)

الأداة	مجالات الاستبانة	معامل ارتباط بيرسون	معامل كرونباخ ألفا
إدارة التغيير	المجال الأول: تطوير رؤية مشتركة للمدرسة	0.95	0.97
	المجال الثاني: تحديد أهداف المدرسة وأولوياتها	0.96	0.96
	المجال الثالث: بناء ثقافة داعمة للتغيير داخل المدرسة	0.93	0.96
	المجال الرابع: تقديم نموذج سلوكي يحتذى به	0.91	0.95
	المجال الخامس: التحفيز الذهني أو الاستثارة الفكرية للمعلمين	0.92	0.93
	إدارة التغيير ككل	0.93	
التمكين الإداري	المجال الأول: تفويض السلطة	0.92	0.93
	المجال الثاني: التحفيز الذاتي والعمل الجماعي	0.98	0.97
	المجال الثالث: الاتصال الفعال	0.92	0.94
	التمكين الإداري ككل	0.96	

يلاحظ أن معامل ثبات الاستبانة درجة إدارة التغيير لدى مديري مدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بالتمكين الإداري من وجهة نظر المعلمين بمحافظة مادبا باستخدام معامل ارتباط بيرسون ومقداره

(0.93) لاستبانة إدارة التغيير بينما بلغ (0.96) لاستبانة التمكين الإداري، وهذه القيم تُعد مقبولة

لأغراض الدراسة الحالية، وهي قيمة عالية في ضوء ما توصلت إليه الدراسات السابقة.

إجراءات الدراسة:

وتم استخدام نفس المعادلة للحكم على مستوى التمكين الإداري

تتلخص اجراءات الدراسة بما يأتي:

- 1- تطوير أدوات الدراسة.
- 2- تحديد مجتمع الدراسة الذي يتكون من جميع العاملين بالمدارس الثانوية واختيار عينة الدراسة.
- 3- إيجاد صدق أدوات الدراسة وثباتها.
- 4- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط موجه إلى وزارة التربية والتعليم.
- 5- كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم موجه إلى مديرات التربية والتعليم في محافظة مادبا.
- 6- تطبيق الاستبانات على العينة التي تم تحديدها.
- 7- تحليل البيانات إحصائياً.
- 8- عرض النتائج في الفصل الرابع ومناقشتها في الفصل الخامس.
- 9- تقديم التوصيات والمقترحات بناءً على ما سيتم التوصل إليه من نتائج.

متغيرات الدراسة:

1. اشتملت الدراسة على متغيرات الأتية:

- الجنس وإشتمل على: فئتين (ذكر، وأنثى).
- التخصص وإشتمل على: (علوم انسانية، وعلوم طبيعية ورياضيات).
- المؤهل العلمي ويشتمل على: (بكالوريوس، ودراسات عليا).

• عدد سنوات الخبرة وتشتمل على: (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى أقل 10 سنوات،

10 سنوات فأكثر).

• إدارة التغيير.

• التمكين الإداري.

المعالجة الإحصائية:

تم استخدام الوسائل الإحصائية الآتية لمعالجة البيانات إحصائياً:

1. للإجابة عن السؤال الأول والثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب.

2. للإجابة عن السؤال الثالث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لحساب الارتباط بين درجات ممارسة إدارة التغيير ومستوى التمكين الإداري.

3. للإجابة عن السؤال الرابع والخامس تم استخدام الاختبار التائي (t - test) لعينتين مستقلتين بالنسبة لمتغيرات الجنس والتخصص والمؤهل العلمي وتحليل التباين الأحادي (One - way ANOVA) بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة.

4. تحديد درجة الممارسة بتطبيق المعادلة الآتية:

$$1.33 = \frac{4}{3} = \frac{1 - 5}{3} = \frac{\text{القيمة البديلة - القيمة الدنيا للبديل}}{\text{عدد المستويات}}$$

وبذلك يكون المستوى المنخفض من (1 - 2.33).

ويكون المستوى المتوسط من (2.34 - 3.67).

والمستوى المرتفع من (3.68 - 5).

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة

الفصل الرابع

تحليل نتائج الدراسة وعرضها

يهدف هذا الفصل إلى عرض النتائج التي مثلت استجابات أفراد الدراسة على فقرات الأداة، وذلك بعد تطبيق إجراءات الدراسة، وتحليل البيانات الإحصائية التي جمعت، وفيما يلي عرض لنتائج الدراسة تهدف هذه الدراسة إلى استقصاء العلاقة بين إدارة التغيير والتمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية، من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول:

ما درجة ممارسة إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين بشكل عام، ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة، والجدول (6) يوضح ذلك.

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الرتبة
4	تقديم نموذج سلوكي يحتذى به	3.80	0.97	مرتفعة	1
1	تطوير رؤية مشتركة للمدرسة	3.73	0.90	مرتفعة	2
5	التحفيز الذهني أو الاستثارة الفكرية للمعلمين	3.71	0.88	مرتفعة	3
2	تحديد أهداف المدرسة وأولوياتها	3.70	0.85	مرتفعة	4

5	مرتفعة	0.92	3.68	بناء ثقافة داعمة للتغيير داخل المدرسة	3
	مرتفعة	0.85	3.72	درجة ممارسة إدارة التغيير ككل	

يتضح من الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية لموافقة أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين تراوحت ما بين (3.68 - 3.80) وبدرجة ممارسة مرتفعة لجميع المجالات، وجاء ترتيب المجالات من حيث المتوسط الحسابي على النحو الآتي: تقديم نموذج سلوكي يحتذى به وتطوير رؤية مشتركة للمدرسة والتحفيز الذهني أو الاستثارة الفكرية للمعلمين و تحديد أهداف المدرسة وأولوياتها و بناء ثقافة داعمة للتغيير داخل المدرسة. وبلغ المتوسط الحسابي الكلي لدرجة ممارسة إدارة التغيير (3.72) وبدرجة ممارسة مرتفعة.

ومن أجل تحديد الفقرات وفق المجالات التي تتدرج تحتها، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين لكل فقرة على حده، وتم وضع ترتيب لفقرات كل مجال، وفيما يأتي عرض للنتائج حسب المجالات:

المجال الاول: تطوير رؤية مشتركة للمدرسة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين لفقرات هذا المجال، والجدول (7) يبين ذلك.

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين لمجال تطوير رؤية مشتركة للمدرسة مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الرتبة
1	يراعي مدير المدرسة الموضوعية عند صياغة الرؤية المشتركة للمدرسة.	3.93	0.93	مرتفعة	1
2	يوضح مدير المدرسة مبررات الرؤية المشتركة للمدرسة.	3.78	0.97	مرتفعة	2
7	يضع المدير خططاً سنوية وفصلية تغطي جميع أوجه نشاط المدرسة.	3.77	1.04	مرتفعة	3
5	يأخذ مدير المدرسة بعين الاعتبار الخطط السابقة عند تطوير البرامج المستقبلية.	3.77	1.06	مرتفعة	3
3	يستثمر الفرص المتاحة لتوضيح الرؤية المشتركة للمدرسة وأهدافها.	3.76	1.02	مرتفعة	5
4	يصوغ رؤية المدرسة بشكل واضح ومفهوم.	3.72	1.05	مرتفعة	6
8	يجدول الخطط المدرسية اللازمة لتحقيق التغيير المطلوب في أنشطة المدرسة.	3.70	1.03	مرتفعة	7
6	يراجع رؤية المدرسة باستمرار بشكل يساعد في تطويرها.	3.68	1.03	مرتفعة	8
11	يشخص بدقة عناصر القوة ونقاط الضعف عند التخطيط للتغيير.	3.65	1.04	متوسطة	9
10	يدرس بعناية الفرص والتهديدات عند وضع الخطط	3.64	1.02	متوسطة	10
9	يقوم الخطط المدرسية في ضوء تحقيقها لأهداف التغيير المنشود.	3.63	1.03	متوسطة	11
	المجال ككل	3.73	0.90	مرتفعة	

يبين الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لكل فقرة من فقرات

المجال، والمجال ككل، ويلاحظ أن المتوسطات الحسابية لهذا المجال تراوحت بين (3.63 -

(3.93)، وبدرجة ممارسة متوسطة ومرتفعة لجميع الفقرات. أما المجال ككل فقد حصل على متوسط حسابي (3.73) وبدرجة ممارسة مرتفعة. وجاءت بالمرتبة الأولى الفقرة (1) ونصها: "يراعي مدير المدرسة الموضوعية عند صياغة الرؤية المشتركة للمدرسة" بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.93) وبدرجة ممارسة مرتفعة. وجاءت بالمرتبة الثانية الفقرة (2) ونصها: "يوضح مدير المدرسة مبررات الرؤية المشتركة للمدرسة." بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (0.97) وبدرجة ممارسة مرتفعة. وجاءت بالمرتبة قبل الأخيرة الفقرة (10) ونصها: "يدرس بعناية الفرص والتهديدات عند وضع الخطط." بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (1.02) وبدرجة ممارسة متوسطة. وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (9) ونصها: "يقوم الخطط المدرسية في ضوء تحقيقها لأهداف التغيير المنشود." بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (1.03) وبدرجة ممارسة متوسطة.

المجال الثاني: تحديد أهداف المدرسة وأولوياتها.

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين لفقرات هذا المجال، والجدول (8) يبين ذلك.

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين لمجال تحديد أهداف المدرسة وأولوياتها مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الرتبة
15	يراعي المدير أهداف المدرسة وأولوياتها أثناء صنع القرارات المحلية بإحداث التغيير	3.93	0.90	مرتفعة	1
12	يشرف المدير على البرامج والأنشطة التي ينفذها الطلبة في البيئة المحلية.	3.80	0.97	مرتفعة	2
13	يسعى المدير للتوصل إلى اتفاق جماعي فيما يتعلق بتحديد أهداف المدرسة.	3.77	1.00	مرتفعة	3
17	يراعي المدير بأن تكون أهداف المدرسة واضحة وقابلة للتحقيق	3.73	0.96	مرتفعة	4
14	يشرك المدير العاملين في جميع مراحل التغيير المدرسي تخطيطاً وتنفيذاً وتقويماً.	3.73	1.00	مرتفعة	4
16	يهيئ المدير العاملين لتقبل التغيير والحاجة إليه	3.72	0.96	مرتفعة	6
23	يراجع باستمرار أهداف المدرسة في ضوء متطلبات التغيير.	3.67	0.98	متوسطة	7
22	يستعين بالأطراف المعنية بالعملية التعليمية في وضع أهداف المدرسة.	3.67	1.06	متوسطة	7
18	يضع المدير أهدافاً تربوية لتوعية الطلبة في مجال خدمة البيئة المحلية.	3.63	1.00	متوسطة	9
20	يحدد الأهداف في ضوء احتياجات العاملين.	3.60	1.09	متوسطة	10
21	يحدد الأهداف في ضوء احتياجات أولياء الأمور.	3.58	1.05	متوسطة	11
19	ينظم مدير المدرسة دورات للعاملين لربط المدرسة بالبيئة المحلية	3.54	1.06	متوسطة	12
	المجال ككل	3.70	0.85	مرتفعة	

يبين الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لكل فقرة من فقرات مجال تحديد أهداف المدرسة وأولوياتها والمجال ككل، ويلاحظ أن المتوسطات الحسابية لهذا المجال تراوحت بين (3.54 - 3.93) بدرجة ممارسة متوسطة ومرتفعة لجميع الفقرات. أما المجال ككل فقد حصل على متوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (0.85) وبدرجة ممارسة مرتفعة. وجاءت بالمرتبة الأولى الفقرة (15) ونصها: "يراعي المدير أهداف المدرسة وأولوياتها أثناء صنع القرارات المحلية بإحداث التغيير. " بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (0.97) ودرجة ممارسة مرتفعة. وجاءت بالمرتبة الثانية الفقرة (12) ونصها: "يشرف المدير على البرامج والأنشطة التي ينفذها الطلبة في البيئة المحلية بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.95) ودرجة ممارسة مرتفعة. وجاءت بالمرتبة قبل الأخيرة الفقرة (21) ونصها: "يحدد الأهداف في ضوء احتياجات أولياء الأمور. " بمتوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (1.05) ودرجة ممارسة متوسطة. وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (19) ونصها: "ينظم مدير المدرسة دورات للعاملين لربط المدرسة بالبيئة المحلية. " بمتوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (1.06) ودرجة ممارسة متوسطة.

المجال الثالث: بناء ثقافة داعمة للتغيير داخل المدرسة.

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين لفقرات هذا المجال، والجدول (9) يبين ذلك.

الجدول(9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين لمجال بناء ثقافة داعمة للتغيير داخل المدرسة مرتبة تنازليا.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الرتبة
24	يؤكد المدير على العلاقات التعاونية والاحترام المتبادل بين العاملين من خلال ترسيخ ثقافة مدرسية داعمة للتغيير.	3.81	1.01	مرتفعة	1
25	يحافظ المدير على مجموعة من القنوات المشتركة داخل المدرسة.	3.69	0.98	مرتفعة	2
26	يشجع المدير الشعارات المعبرة عن القيم الثقافية الجديدة للمدرسة.	3.68	1.11	مرتفعة	3
27	يوضح المدير للعاملين عناصر الثقافة المشتركة للمدرسة للعمل بموجبها على إحداث التغيير المنشود في المدرسة.	3.67	1.03	متوسطة	4
28	يحرص على تطوير المناخ المدرسي الداعم للتغيير.	3.65	1.00	متوسطة	5
30	يؤمن المدير بأهمية التغيير والتطوير ويلتزم به من خلال التصرف بطريقة تنسجم مع ثقافة مشتركة جديدة للمدرسة.	3.64	1.00	متوسطة	6
29	يؤكد باستمرار على حتمية التغيير ويقنع الآخرين به.	3.62	1.03	متوسطة	7
	المجال ككل	3.68	0.92	مرتفعة	

يبين الجدول(9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لكل فقرة من فقرات

مجال بناء ثقافة داعمة للتغيير داخل المدرسة والمجال ككل، ويلاحظ أن المتوسطات الحسابية لهذا

المجال تراوحت بين (3.62 - 3.81) بدرجة ممارسة متوسطة ومرتفعة لجميع الفقرات. أما المجال

ككل فقد حصل على متوسط حسابي(3.68) وانحراف معياري(0.92) وبدرجة ممارسة مرتفعة.

وجاءت بالمرتبة الأولى الفقرة(24) ونصها: "يؤكد المدير على العلاقات التعاونية والاحترام المتبادل

بين العاملين من خلال ترسيخ ثقافة مدرسية داعمة للتغيير. " بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (1.01) ودرجة ممارسة مرتفعة. وجاءت بالمرتبة الثانية الفقرة (25) ونصها: " يحافظ المدير على مجموعة من القنوات المشتركة داخل المدرسة. " بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (0.98) ودرجة ممارسة مرتفعة. بينما جاءت بالمرتبة قبل الأخيرة الفقرة (30) ونصها: " يؤمن المدير بأهمية التغيير والتطوير ويلتزم به من خلال التصرف بطريقة تتسجم مع ثقافة مشتركة جديدة للمدرسة. " بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (1.00) ودرجة ممارسة متوسطة. وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (29) ونصها: " يؤكد باستمرار على حتمية التغيير ويقنع الآخرين به. " بمتوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (1.03) ودرجة ممارسة متوسطة.

المجال الرابع: تقديم نموذج سلوكي يحتذى به

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين ل فقرات هذا المجال، والجدول (10) يبين ذلك.

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين ل فقرات مجال تقديم نموذج سلوكي يحتذى به مرتبة تنازليا.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الرتبة
31	يتعامل باحترام مع الجميع عند مناقشة قضايا التغيير.	3.91	1.03	مرتفعة	1
32	يراعي المرونة الكافية للتعامل مع قضايا التغيير.	3.82	1.06	مرتفعة	2
33	يتابع المستجدات التربوية والإدارية الداعمة للتغيير.	3.76	1.06	مرتفعة	3

4	مرتفعة	1.04	3.75	تعكس سلوكيات مدير المدرسة نموذجًا قياديًا يحتذى به في إدارة التغيير.	35
5	مرتفعة	1.09	3.75	تتسم ممارسات مدير المدرسة بالشفافية والوضوح.	34
مرتفعة		0.97	3.80	المجال ككل	

يبين الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لكل فقرة من فقرات مجال تقديم نموذج سلوكي يحتذى به والمجال ككل، ويلاحظ أن المتوسطات الحسابية لهذا المجال تراوحت بين (3.75 - 3.91) بدرجة ممارسة مرتفعة لجميع الفقرات. أما المجال ككل فقد حصل على متوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (0.97) وبدرجة ممارسة مرتفعة. وجاءت بالمرتبة الأولى الفقرة (31) ونصها: "يتعامل باحترام مع الجميع عند مناقشة قضايا التغيير." بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (1.03) ودرجة ممارسة مرتفعة. وجاءت بالمرتبة الثانية الفقرة (32) ونصها: "يراعي المرونة الكافية للتعامل مع قضايا التغيير." بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (1.06) ودرجة ممارسة مرتفعة. وجاءت بالمرتبة قبل الأخيرة الفقرة (35) ونصها: "تعكس سلوكيات مدير المدرسة نموذجًا قياديًا يحتذى به في إدارة التغيير." بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (1.04) ودرجة ممارسة مرتفعة. وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (34) ونصها: "تتسم ممارسات مدير المدرسة بالشفافية والوضوح." بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (1.09) ودرجة ممارسة مرتفعة.

المجال الخامس: التحفيز الذهني أو الاستثارة الفكرية للمعلمين

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين لفقرات هذا المجال، والجدول (11) يبين ذلك.

الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين لمجال التحفيز الذهني أو الاستثارة الفكرية للمعلمين مرتبة تنازليا.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الرتبة
37	يشجع المعلمين على استخدام الأسلوب العلمي في حل ما يواجههم من مشكلات.	3.83	1.01	مرتفعة	1
36	يحفز المعلمين على استخدام استراتيجيات تدريسية حديثة تزيد من إثراء المنهج وفاعليته.	3.78	0.97	مرتفعة	2
38	يعزز التنافس الإيجابي بين المعلمين في تطوير أساليب جديدة للتعليم والتعلم.	3.70	1.00	مرتفعة	3
41	يحث المعلمين على استكمال دراساتهم العليا لمواصلة نموهم المهني.	3.64	1.07	متوسطة	4
39	يوفر البرامج التدريبية اللازمة لإكساب العاملين الممارسات الجديدة التي تتماشى مع نوعية البرامج التي يقدمونها.	3.64	0.98	متوسطة	4
40	يكافئ المعلمين ذوي المبادرات الإبداعية في تطوير العمل داخل المدرسة.	3.62	1.03	متوسطة	6
	المجال ككل	3.71	0.88	مرتفعة	

يلاحظ من الجدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لكل فقرة من

فقرات مجال التحفيز الذهني أو الاستثارة الفكرية للمعلمين والمجال ككل، ويلاحظ أن المتوسطات

الحسابية لهذا المجال تراوحت بين (3.83 - 3.62) بدرجة ممارسة متوسطة ومرتفعة لجميع

الفقرات. أما المجال ككل فقد حصل على متوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (0.88) وبدرجة

ممارسة مرتفعة. وجاءت بالمرتبة الأولى الفقرة (37) ونصها: "يشجع المعلمين على استخدام

الأسلوب العلمي في حل ما يواجههم من مشكلات." بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف

معياري (1.01) ودرجة ممارسة مرتفعة. وجاءت بالمرتبة الثانية الفقرة (36) ونصها: "يحفز

المعلمين على استخدام استراتيجيات تدريسيّة حديثة تزيد من إثراء المنهج وفاعليته. " بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (0.97) ودرجة ممارسة مرتفعة. وجاءت بالمرتبة قبل الأخيرة الفقرة (39) ونصها: " يوفر البرامج التّربويّة اللازمة لإكساب العاملين الممارسات الجديدة التي تتماشى مع نوعيّة البرامج التي يقدمونها. " بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (0.98) ودرجة ممارسة متوسطة. بما جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (40) ونصها: " يكافئ المعلمين ذوي المبادرات الإبداعيّة في تطوير العمل داخل المدرسة. " بمتوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (1.03) ودرجة ممارسة متوسطة.

2. النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني:

ما مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين بشكل عام، ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة، والجدول (12) يوضح ذلك.

الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان من وجهة نظر العاملين مرتبة تنازلياً.

المرتبة	مستوى التمكين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	المجال
1	مرتفعة	0.84	3.77	التحفيز الذاتي والعمل الجماعي	2
2	مرتفعة	0.85	3.75	تفويض السلطة	1
3	متوسطة	0.91	3.62	الاتصال الفاعل	3
	مرتفعة	0.83	3.74	الاستمارة ككل	

يتضح من الجدول (12) أن المتوسطات الحسابية لموافقة افراد عينة الدراسة لمستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين، تراوحت ما بين (3.77 - 3.62)، وبمستوى تمكين مرتفعة ما عدا مجال الاتصال الفاعل بمستوى متوسط، وجاء ترتيب المجالات من حيث المتوسط الحسابي على النحو الآتي: التحفيز الذاتي والعمل الجماعي، ثم تفويض السلطة، ثم الاتصال الفاعل. وبلغ المتوسط الحسابي (3.74) وانحراف معياري (0.83)، ويعكس مستوى تمكين مرتفعة.

ومن أجل تحديد الفقرات وفق المجالات التي تتدرج تحتها، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين لكل مجال على حدة، وتم وضع ترتيب الفقرات كل مجال، وفي ما يأتي عرض للنتائج حسب المجالات:

المجال الاول: تفويض السلطة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مادبا من وجهة نظر المعلمين لفقرات هذا المجال، والجدول (13) يبين ذلك.

الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب، ومستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين لمجال تفويض السلطة مرتبة تنازليا.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التمكين	الرتبة
44	يثق مدير المدرسة في قدرتي على أداء المهام الموكلة لي	3.81	0.99	مرتفعة	1
42	يفوض مدير المدرسة السلطة للمعلمين بناء على الأنظمة.	3.79	0.94	مرتفعة	2

47	يمنحني مدير المدرسة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهماتي.	3.76	0.98	مرتفعة	3
43	يحدد مدير المدرسة الأعمال المفوضة للمعلمين كتابياً	3.73	0.93	مرتفعة	4
46	يمنحني تفويض السلطة حرية التصرف في أداء مهماتي.	3.71	0.99	مرتفعة	5
45	توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية.	3.69	1.01	مرتفعة	6
المجال ككل		3.75	0.85	مرتفعة	

يبين الجدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لكل فقرة من فقرات مجال تفويض السلطة والمجال ككل، ويلاحظ أن المتوسطات الحسابية لهذا المجال تراوحت بين (3.69 - 3.81) بمستوى تمكين مرتفعة لجميع الفقرات. أما المجال ككل فقد حصل على متوسط حسابي (3.75) وبمستوى تمكين مرتفعة. وجاءت بالمرتبة الأولى الفقرة (44) ونصها: "يثق مدير المدرسة في قدرتي على أداء المهام الموكلة لي". بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (0.99) وبمستوى تمكين مرتفعة. وجاءت بالمرتبة الثانية الفقرة (42) ونصها: "يفوض مدير المدرسة السلطة للمعلمين بناء على الأنظمة". بمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (0.94) وبمستوى تمكين مرتفعة. وجاءت بالمرتبة قبل الأخيرة الفقرة (46) ونصها: "يمنحني تفويض السلطة حرية التصرف في أداء مهماتي". بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (0.99) وبمستوى تمكين مرتفعة. وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (45) ونصها: "توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية". بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (1.01) وبمستوى تمكين مرتفعة.

المجال الثاني: التحفيز الذاتي والعمل الجماعي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان من وجهة نظر المعلمين لفقرات هذا المجال، والجدول (14) يبين ذلك.

الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب، ومستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين لمجال التحفيز الذاتي والعمل الجماعي مرتبة تنازليا.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التمكين	الرتبة
48	تتوفر أجواء التعاون والمساعدة بين زملاء العمل.	3.94	0.95	مرتفعة	1
50	يقوي مدير المدرسة روابط التواصل بين العاملين بالمدرسة	3.88	1.03	مرتفعة	2
49	يشرك مدير المدرسة المعلمين في تخطيط العمل	3.85	1.00	مرتفعة	3
56	يسمح لي نظام العمل في المدرسة بالمشاركة في اتخاذ القرارات.	3.84	0.96	مرتفعة	4
53	يحدد المهمات لكل لجنة.	3.84	1.06	مرتفعة	4
62	يعزز مدير المدرسة السلوكيات الإيجابية لدى المعلمين.	3.83	1.02	مرتفعة	6
51	تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل داخل المدرسة	3.81	1.00	مرتفعة	7
52	يركز مدير المدرسة على أداء الفريق إلى جانب الأداء الفردي.	3.81	1.02	مرتفعة	7
64	يحرص على أن تكون عضواً فاعلاً في فريق العمل الجماعي في المدرسة.	3.78	1.04	مرتفعة	9
61	يوفر مدير المدرسة الفرصة لتطوير الذات.	3.78	1.05	مرتفعة	9
57	يؤخذ بالخبرات الذاتية لدى المعلمين.	3.76	0.94	مرتفعة	11
63	يثير مدير المدرسة دافعتي للإسهام في تحقيق أهداف المدرسة.	3.76	1.03	مرتفعة	11
54	تقدر المدرسة جهود العاملين.	3.75	1.05	مرتفعة	13
58	تتناسب ظروف العمل مع أداء مهماتي.	3.72	0.91	مرتفعة	14
60	اشعر بعدالة وموضوعية نظام الترقيات الوظيفية في المدرسة	3.63	1.12	متوسطة	15
59	تعد كفاءة العاملين معياراً مهماً في نظام الترقيات	3.59	1.05	متوسطة	16
55	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبذلها في العمل	3.57	1.11	متوسطة	17
	المجال ككل	3.77	0.84	مرتفعة	

يبين الجدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لكل فقرة من فقرات مجال

التحفيز الذاتي والعمل الجماعي والمجال ككل، ويلاحظ أن المتوسطات الحسابية لهذا المجال

تراوحت بين (3.94 - 3.57) بمستوى تمكين مرتفعة لجميع الفقرات ما عدا الفقرات (55، 59،

60) بمستوى تمكين متوسطة. أما المجال ككل فقد حصل على متوسط حسابي (3.77) وبمستوى

تمكين مرتفعة. وجاءت بالمرتبة الأولى الفقرة (48) ونصها: "تتوفر أجواء التعاون والمساعدة بين زملاء العمل." بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.85) بمستوى تمكين مرتفعة. وجاءت بالمرتبة الثانية الفقرة (50) ونصها: "يقوي مدير المدرسة روابط التواصل بين العاملين بالمدرسة." بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (1.03) بمستوى تمكين مرتفعة. وجاءت بالمرتبة قبل الأخيرة الفقرة (59) ونصها: "تعد كفاءة العاملين معياراً مهماً في نظام الترقيات." بمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (1.05) بمستوى تمكين متوسطة. وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (55) ونصها: "يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي ابذلها في العمل." بمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (1.11) بمستوى تمكين متوسطة.

المجال الثالث: الاتصال الفاعل.

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مادبا من وجهة نظر المعلمين لقرارات هذا المجال، والجدول (15) يبين ذلك

الجدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب، ومستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين لمجال الاتصال الفاعل مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التمكين	الرتبة
69	تنسب الاتصالات بين الإدارة والمعلمين المختلفة.	3.66	1.03	متوسطة	1
65	يوجد نظام معلومات يوفر المعلومة على نحو سريع لأصحاب القرار.	3.63	1.05	متوسطة	2
66	يستطيع العاملون في المدرسة الوصول إلى أصحاب القرار وشرح موافقهم.	3.62	1.00	متوسطة	3
67	ينجز الاتصال بين المديرين والمعلمين بسرعة كبيرة.	3.62	1.03	متوسطة	3

5	متوسطة	1.01	3.60	68	تتنوع وسائل الاتصال في داخل المدرسة.
6	متوسطة	1.03	3.57	70	يسهل الوصول إلى لمختلف البيانات والمعلومات.
	متوسطة	0.91	3.62		المجال ككل

يبين الجدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لكل فقرة من فقرات مجال الاتصال الفاعل والمجال ككل، ويلاحظ أن المتوسطات الحسابية لهذا المجال تراوحت بين (3.66 - 3.57) بمستوى تمكين متوسطة لجميع الفقرات. أما المجال ككل فقد حصل على متوسط حسابي (3.62) وبمستوى تمكين متوسطة. وجاءت بالمرتبة الأولى الفقرة (69) ونصها: "تنسب الاتصالات بين الإدارة والمعلمين المختلفة." بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (1.03) وبمستوى تمكين متوسطة. وجاءت بالمرتبة الثانية الفقرة (65) ونصها: "يوجد نظام معلومات يوفر المعلومة على نحو سريع لأصحاب القرار." بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (1.05) وبمستوى تمكين متوسطة. وجاءت بالمرتبة قبل الأخيرة الفقرة (68) ونصها: "تتنوع وسائل الاتصال في داخل المدرسة." بمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (1.01) وبمستوى تمكين متوسطة. وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (70) ونصها: "يسهل الوصول إلى لمختلف البيانات والمعلومات." بمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (1.03) وبمستوى تمكين متوسطة.

3. النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة التغيير والتمكين

الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين؟

تم حساب معامل الارتباط بين إدارة التغيير والتمكين الإداري، باستخدام معامل ارتباط

بيرسون، والجدول (16) يبين ذلك.

الجدول (16)

قيم معامل ارتباط بيرسون إدارة التغيير والتمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين

الدرجة الكلية لإدارة التغيير	التحفيز الذهني أو الاستثارة الفكرية للمعلمين	تقديم نموذج سلوكي يحتذى به	بناء ثقافة داعمة للتغيير داخل المدرسة	تحديد أهداف المدرسة وأولوياتها	تطوير رؤية مشتركة للمدرسة	إدارة التغيير / التمكين الإداري
0.856**	0.852**	0.806**	0.811**	0.808**	0.782*	تفويض السلطة
0.868**	0.890**	0.833**	0.849**	0.811**	0.760*	التحفيز الذاتي والعمل الجماعي
0.783**	0.774**	0.695**	0.732**	0.774**	0.710*	الاتصال الفاعل
0.882**	0.892**	0.830**	0.850**	0.836**	0.785*	الدرجة الكلية للتمكين الإداري

*دالة عند مستوى دلالة $(0.01 \geq \alpha)$

يتبين من الجدول (16) وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين الدرجة الكلية للإدارة التغيير وابعادها والدرجة الكلية للتمكين الإداري وابعادها، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.88) عند مستوى دلالة $(0.01 \geq \alpha)$. كما وجدت علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.01 \geq \alpha)$ بين ابعاد الدرجة الكلية إدارة التغيير مع التمكين الإداري. وتراوحت قيم معامل الارتباط بين (0.695) و(0.892).

4. النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في درجة ممارسة إدارة التغيير تعزى لمتغيرات الجنس، والتخصص، والمؤهل العلمي،

والخبرة؟

1- متغير الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين، تبعا لمتغير الجنس، كما تم تطبيق اختبار (t-test)، للعينات المستقلة، وبين الجدول (17) نتائج الاختبار.

الجدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين واختبار (test-t)، تبعا لمتغير الجنس.

م	مجالات الاستبانة	مستوى المتغير	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
1	تطوير رؤية مشتركة للمدرسة	ذكور	301	4.21	0.85	5.56	0.00*
		إناث	82	3.60	0.88		
2	تحديد أهداف المدرسة وأولوياتها	ذكور	301	4.11	0.76	5.00	0.00*
		إناث	82	3.59	0.85		
3	بناء ثقافة داعمة للتغيير داخل المدرسة	ذكور	301	4.10	0.83	4.76	0.00*
		إناث	82	3.59	0.91		
4	تقديم نموذج سلوكي يحتذى به	ذكور	301	4.23	0.87	4.60	0.00*
		إناث	82	3.68	0.97		
5	التحفيز الذهني أو الاستثارة الفكرية للمعلمين	ذكور	301	4.13	0.85	5.05	0.00*
		إناث	82	3.59	0.85		
0.00*	الأداة ككل	ذكور	301	4.15	0.78	5.39	0.00*
		إناث	82	3.60	0.82		

*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$).

يبين الجدول (17) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لدرجة

ممارسة إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا من وجهة نظر

المعلمين، تبعا لمتغير الجنس، استنادا إلى قيمة (ت) المحسوبة على الدرجة الكلية، إذ بلغت (5.39)

وبمستوى دلالة (0.00)، وكذلك في كل المجالات الاستبانة، كما أظهرت النتائج أن الفروق لصالح فئة الذكور. بدليل ارتفاع متوسطاتهم الحسابية

2- متغير التخصص:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين، تبعا لمتغير التخصص، كما تم تطبيق اختبار (t-test) للعينات المستقلة، وبين الجدول (18) نتائج الاختبار.

الجدول (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين واختبار (t-test)، تبعا لمتغير التخصص.

م	مجالات الاستبانة	مستوى المتغير	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
1	تطوير رؤية مشتركة للمدرسة	علوم إنسانية	234	3.81	0.86	2.00	*0.04
		علوم طبيعية ورياضيات	149	3.61	0.95		
2	تحديد أهداف المدرسة وأولوياتها	علوم إنسانية	234	3.77	0.81	2.21	*0.02
		علوم طبيعية ورياضيات	149	3.58	0.91		
3	بناء ثقافة داعمة للتغيير داخل المدرسة	علوم إنسانية	234	3.75	0.92	1.73	*0.04
		علوم طبيعية ورياضيات	149	3.58	0.92		
4	تقديم نموذج سلوكي يحتذى به	علوم إنسانية	234	3.88	0.93	2.14	*0.03
		علوم طبيعية ورياضيات	149	3.66	1.03		
5	التحفيز الذهني أو الاستثارة الفكرية للمعلمين	علوم إنسانية	234	3.79	0.85	2.47	*0.01
		علوم طبيعية ورياضيات	149	3.56	0.90		
*	الأداة ككل	علوم إنسانية	234	3.79	0.80	2.22	*0.02
		علوم طبيعية ورياضيات	149	3.60	0.90		

*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$).

يبين الجدول (18) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لدرجة ممارسة إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لتغير التخصص، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة على الدرجة الكلية، إذ بلغت (2.22) وبمستوى دلالة (0.02)، وكذلك في كل المجالات الاستبانة، كما أظهرت النتائج أن الفروق لصالح فئة تخصص علوم انسانية بدلالة متوسطاتها الحسابية.

3- متغير المؤهل العلمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لتغير المؤهل العلمي، كما تم تطبيق اختبار (t-test) للعينات المستقلة، ويوضح الجدول (19) نتائج ذلك الاختبار.

الجدول (19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين واختبار (t-test)، تبعاً لتغير المؤهل العلمي.

م	مجالات الاستبانة	مستوى المتغير	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
1	تطوير رؤية مشتركة للمدرسة	بكالوريوس فأقل	247	3.74	0.92	0.36	0.71
		دراسات عليا	136	3.71	0.88		
2	تحديد أهداف المدرسة وأولوياتها	بكالوريوس فأقل	247	3.71	0.90	0.31	0.75
		دراسات عليا	136	3.68	0.77		
3	بناء ثقافة داعمة للتغيير داخل المدرسة	بكالوريوس فأقل	247	3.65	0.93	-0.77	0.43
		دراسات عليا	136	3.73	0.92		

0.78	0.27	1.03	3.81	247	بكالوريوس فأقل	تقديم نموذج سلوكي يحتذى به	4
		0.87	3.78	136	دراسات عليا		
0.90	0.11	0.91	3.71	247	بكالوريوس فأقل	التحفيز الذهني أو الاستثارة الفكرية للمعلمين	5
		0.80	3.70	136	دراسات عليا		
0.91	0.10	0.88	3.72	247	بكالوريوس فأقل	الأداة ككل	
		0.77	3.71	136	دراسات عليا		

يبين الجدول (19) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لدرجة

ممارسة إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين، تبعا لمتغير المؤهل العلمي، استنادا إلى قيمة (ت) المحسوبة على الدرجة الكلية، إذ بلغت (0.10) وبمستوى دلالة (0.91)، وكذلك في كل مجالات الاستبانة. وهي غير دالة إحصائيا.

4- متغير عدد سنوات الخبرة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين، تبعا لمتغير عدد سنوات الخبرة، ويوضح الجدول (20) نتائج ذلك الاختبار.

الجدول (20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين، تبعا لمتغير عدد سنوات الخبرة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	عدد سنوات الخبرة	المجال
1.00	3.83	112	أقل من 5 سنوات	تطوير رؤية مشتركة للمدرسة
0.89	3.66	153	5 إلى أقل من 10 سنوات	

0.83	3.73	118	10 سنوات فأكثر	
0.90	3.73	383	المجموع	
0.96	3.77	112	أقل من 5 سنوات	تحديد أهداف المدرسة وأولوياتها
0.84	3.61	153	5 إلى اقل من 10 سنوات	
0.76	3.74	118	10 سنوات فأكثر	
0.85	3.70	383	المجموع	
0.99	3.71	112	أقل من 5 سنوات	
0.90	3.63	153	5 إلى اقل من 10 سنوات	بناء ثقافة داعمة للتغيير داخل المدرسة
0.88	3.72	118	10 سنوات فأكثر	
0.92	3.68	383	المجموع	
1.13	3.83	112	أقل من 5 سنوات	
0.91	3.81	153	5 إلى اقل من 10 سنوات	تقديم نموذج سلوكي يحتذى به
0.90	3.75	118	10 سنوات فأكثر	
0.97	3.80	383	المجموع	
0.99	3.85	112	أقل من 5 سنوات	
0.84	3.63	153	5 إلى اقل من 10 سنوات	التحفيز الذهني أو الاستشارة الفكرية للمعلمين
0.79	3.65	118	10 سنوات فأكثر	
0.88	3.70	383	المجموع	
0.96	3.80	112	أقل من 5 سنوات	
0.83	3.65	153	5 إلى اقل من 10 سنوات	الأداة ككل
0.74	3.72	118	10 سنوات فأكثر	
0.85	3.72	383	المجموع	

يلاحظ من الجدول (20) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة

إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير عدد

سنوات الخبرة، إذ حصل أصحاب الفئة (أقل من 5 سنوات) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.80)

بالرتبة الأولى، وجاء أصحاب فئة (5 إلى أقل من 10 سنوات) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي

بلغ (3.65)، وبالرتبة الأخيرة جاء أصحاب فئة (10 سنوات فأكثر) بمتوسط حسابي (3.72).

تم تطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي للتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين لمتغير عدد سنوات الخبرة، ويوضح الجدول (21) نتائج ذلك الاختبار.

الجدول (21)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين واختبار تحليل التباين الاحادي (One Way ANOVA)، تبعا لمتغير عدد سنوات الخبرة.

م	مجالات الاستبانة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
1	تطوير رؤية مشتركة للمدرسة	بين المجموعات	1.77	2	0.88	1.07	0.34
		داخل المجموعات	313.65	380	0.82		
		المجموع	315.43	382			
2	تحديد أهداف المدرسة وأولوياتها	بين المجموعات	2.00	2	1.00	1.35	0.25
		داخل المجموعات	280.20	380	0.73		
		المجموع	282.20	382			
3	بناء ثقافة داعمة للتغيير داخل المدرسة	بين المجموعات	0.70	2	0.35	0.40	0.65
		داخل المجموعات	327.24	380	0.86		
		المجموع	327.94	382			
4	تقديم نموذج سلوكي يحتذى به	بين المجموعات	0.38	2	0.19	0.19	0.82
		داخل المجموعات	366.21	380	0.96		
		المجموع	366.59	382			
5	التحفيز الذهني أو الاستشارة الفكرية للمعلمين	بين المجموعات	3.63	2	1.81	2.35	0.09
		داخل المجموعات	292.52	380	0.77		
		المجموع	296.15	382			
	الأداة ككل	بين المجموعات	1.30	2	0.65	0.89	0.40
		داخل المجموعات	275.04	380	0.72		
		المجموع	276.35	382			

يبين الجدول (21) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين، تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، إستنادا إلى قيمة ف المحسوبة، إذ بلغت قيمة (ف) للأداة ككل (0.89) عند مستوى دلالة (0.40) وهي غير دالة إحصائية.

5. النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى التمكين الإداري تعزى لمتغيرات الجنس، والتخصص، والمؤهل العلمي، والخبرة؟

1- متغير الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين، تبعا لمتغير الجنس، كما تم تطبيق اختبار (t-test) للعينات المستقلة، ويوضح الجدول (22) نتائج ذلك الاختبار.

الجدول (22)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين واختبار (t-test)، تبعا لمتغير الجنس.

م	مجالات الاستبانة	مستوى المتغير	عدد الأفراد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
1	سلطة التفويض	ذكور	301	4.15	0.80	4.96	*0.00
		إناث	82	3.64	0.83		
2	التحفيز الذاتي والعمل الجماعي	ذكور	301	4.15	0.80	4.65	*0.00
		إناث	82	3.67	0.83		

*0.00	5.13	0.89	4.06	301	ذكور	الإتصال الفاعل	3
		0.89	3.50	82	إناث		
0.00*	5.03	0.79	4.13	301	ذكور	الأداة ككل	
		0.80	3.63	82	إناث		

*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$).

يبين الجدول (22) أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس، في جميع مجالات الاستمارة، حيث بلغت قيمة (ت) للأداة ككل (5.03) عند مستوى دلالة (0.00) وهي دالة إحصائية؛ كما أظهرت النتائج أن الفروق لصالح الذكور، بدليل ارتفاع المتوسطات الحسابية.

5-2- التخصيص:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير التخصيص، كما تم تطبيق اختبار (t-test) للعينات المستقلة، ويوضح الجدول (23) نتائج ذلك الاختبار.

الجدول (23)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين واختبار (t-test)، تبعاً لمتغير التخصيص.

م	مجالات الاستبانة	مستوى المتغير	عدد الأفراد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
1	سلطة التفويض	علوم إنسانية	234	3.82	0.81	2.16	*0.02
		علوم طبيعية ورياضيات	149	3.63	0.89		
2	التحفيز الذاتي والعمل الجماعي	علوم إنسانية	234	3.84	0.82	1.99	*0.04
		علوم طبيعية ورياضيات	149	3.67	0.87		
3	الإتصال الفاعل	علوم إنسانية	234	3.69	0.86	1.89	*0.04
		علوم طبيعية ورياضيات	149	3.51	0.98		

0.03*	2.09	0.79	3.81	234	علوم إنسانية	الأداة ككل
		0.87	3.63	149	علوم طبيعية ورياضيات	

*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$).

يبين الجدول (23) أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير التخصص، في الأداة ككل وفي جميع مجالات الاستبانة، حيث بلغت قيمة (ت) للأداة ككل (2.09) عند مستوى دلالة (0.03) وهي دالة إحصائية. كما أظهرت النتائج أن الفروق لصالح علوم إنسانية بدلالة متوسطاتهم الحسابية.

3 - متغير المؤهل العلمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين، تبعا لمتغير المؤهل العلمي، ويوضح الجدول (24) نتائج ذلك الاختبار.

الجدول (24)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين، واختبار (t-test)، تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

م	مجالات الاستبانة	مستوى المتغير	عدد الأفراد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
1	سلطة التفويض	بكالوريوس فأقل	247	3.76	0.90	0.40	0.68
		دراسات عليا	136	3.73	0.76		
2	التحفيز الذاتي والعمل الجماعي	بكالوريوس فأقل	247	3.77	0.87	-0.09	0.92
		دراسات عليا	136	3.78	0.81		
3	الاتصال الفاعل	بكالوريوس فأقل	247	3.61	1.00	-0.18	0.85
		دراسات عليا	136	3.63	0.73		
	الأداة ككل	بكالوريوس فأقل	247	3.74	0.87	-0.01	0.99
		دراسات عليا	136	3.74	0.75		

*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$).

يبين الجدول (24) أنه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، في الأداة ككل وفي جميع مجالات الاستبانة، حيث بلغت قيمة (ت) للأداة ككل (-0.01) عند مستوى دلالة (0.99) وهي غير دالة إحصائياً.

4- عدد سنوات الخبرة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين، تبعا لمتغير عدد سنوات الخبرة، ويوضح الجدول (25) نتائج ذلك الاختبار.

الجدول (25)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين، تبعا لمتغير عدد سنوات الخبرة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المجال
0.94	3.86	112	أقل من 5 سنوات	سلطة التفويض
0.79	3.60	153	5 إلى أقل من 10 سنوات	
0.81	3.84	118	10 سنوات فأكثر	
0.85	3.75	383	المجموع	
0.92	3.87	112	أقل من 5 سنوات	التحفيز الذاتي والعمل الجماعي
0.82	3.74	153	5 إلى أقل من 10 سنوات	
0.80	3.73	118	10 سنوات فأكثر	
0.84	3.77	383	المجموع	
0.96	3.75	112	أقل من 5 سنوات	الإتصال الفاعل
0.89	3.60	153	5 إلى أقل من 10 سنوات	
0.89	3.53	118	10 سنوات فأكثر	

0.91	3.62	383	المجموع	الأداة ككل
0.96	3.80	112	أقل من 5 سنوات	
0.83	3.65	153	5 إلى أقل من 10 سنوات	
0.74	3.72	118	10 سنوات فأكثر	
0.65	3.72	383	المجموع	

يلاحظ من الجدول (25) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، إذ حصل أصحاب الفئة (أقل من 5 سنوات) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.80) بالترتبة الأولى، وجاء أصحاب فئة (10 سنوات فأكثر) بالترتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.72)، وبالترتبة الأخيرة جاء أصحاب فئة (5 إلى أقل من 10 سنوات) بمتوسط حسابي (3.65)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ ، تم تطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي للتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين لمتغير عدد سنوات الخبرة، ويوضح الجدول (26) نتائج ذلك الاختبار.

الجدول (26)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

م	مجالات الاستبانة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) الدلالة	مستوى الدلالة
1	سلطة التفويض	بين المجموعات	5.65	2	2.82	3.94	0.26
		داخل المجموعات	272.87	380	0.71		
		المجموع	277.87	382			
2	التحفيز الذاتي والعمل الجماعي	بين المجموعات	1.45	2	0.72	1.00	0.36
		داخل المجموعات	273.64	380	0.72		
		المجموع	275.09	382			
3	الاتصال الفاعل	بين المجموعات	2.85	2	1.42	1.70	0.18
		داخل المجموعات	317.86	380	0.83		

			382	320.71	المجموع	
0.40	0.89	0.65	2	1.30	بين المجموعات	الأداة ككل
		0.72	380	275.04	داخل المجموعات	
			382	276.35	المجموع	

*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$).

يبين الجدول (26) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة التمكين الإداري لدى مديري

المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، حيث بلغت

قيمة (ف) للأداة ككل (0.89) عند مستوى دلالة (0.40) وهي غير دالة إحصائية.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

تضمن هذا الفصل عرضاً لمناقشة النتائج حسب أسئلة الدراسة، والتوصيات التي تم

التوصل إليها في ضوء نتائج الدراسة، وهي كما يأتي:

1. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي ينص: ما درجة ممارسة إدارة التغيير لدى

مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين؟

كشفت نتائج السؤال الأول الوارد في الجدول (6) أن درجة ممارسة إدارة التغيير لدى

مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين كانت "مرتفعة" على

الدرجة الكلية، وجاءت مجالات الاستبانة في المستوى المرتفع، وجاء في المرتبة الأولى من مجال

تقديم نموذج سلوكي يحتذى به بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (0.97) ودرجة ممارسة

مرتفعة، تفسر الباحث هذه النتيجة ترجع إلى أن مديري المدارس يتعاملون مع الجميع باحترام عند

مناقشة القضايا التي تخص أمور إدارة التغيير، ومتابعة القضايا المهمة من أجل أحداث التغيير

بما فيها مواكبة كل ما هو جديد من الأمور التربوية، ومواكبة تكنولوجيا التعليم والتعلم ومتابعتها،

والسعي نحو تغيير أسلوب المعلمين في التعامل مع الطلبة، وكذلك يراعي المدير المرونة الكافية

للتعامل مع قضايا التغيير وبالتالي أحداث إدارة التغيير لدى مديري المدارس بهذه الدرجة التي

أظهرتها نتائج التحليل لاستجابات المدراء.

وجاء في المرتبة الثانية من مجالات الاستبانة مجال تطوير رؤية مشتركة للمدرسة بمتوسط

حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.90) ودرجة ممارسة مرتفعة، فإن الباحثة تفسر هذه النتيجة إن

امتلاك رؤية واضحة يعتبر مصدر إلهام للفريق، ويعد بمثابة البوصلة التي توجهه في الاتجاه

الصحيح، والأساس الذي يتم بناء عليه وضع الأهداف وخطط العمل. ولهذا السبب يحرص مديرو المدارس على وجود رؤية تحظى بتأييد والتزام جميع المعلمين حيث أن مدير المدرسة أثناء فترة دوامه المدرسي اليومي مطالب بالعمل بشكل يومي مع الإدارات العليا التربوية من أجل تطوير أسس التعليم، بالإضافة إلى أعبائه الإدارية وعلى مدير المدرسة أن يراعي الموضوعية والشفافية عند طرح افكار الرؤية المستقبلية للمدرسة على المعلمين، وكذلك وضوح أهداف الرؤية ومسوغاتها، والعمل على الخطط المدرسية بتركيز من أجل تحقيق التغيير المنشود. وجاء في المرتبة الثالثة من مجالات الاستبانة مجال التحفيز الذهني أو الاستثارة الفكرية للمعلمين بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (0.88) ودرجة ممارسة مرتفعة، تفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس الحكومية يشجعون المعلمين على استخدام الاسلوب العلمي في حل المشكلات التي تواجههم، سواء كانت هذه المشاكل مع الطلبة أو أولياء الامور لدى الطلبة والتعامل مع هذه المشاكل بكل عقلانية، وأن اكثر من يقع في المشاكل المعلم الجديد في مهنة التعليم، وكذلك العمل على تحفيز المعلمين بشكل مستمر على استخدام استراتيجيات طرق التعليم الحديثة والتي بدورها تزيد من التفاعل بين المعلم والطالب بشكل فعال وممتع، والعمل على توفير البرامج الحديثة للمعلمين من أجل تغيير اسلوب التعليم، وكذلك مكافأة المعلم المبدع والمتميز داخل المدرسة.

وجاء في المرتبة الرابعة من مجالات الاستبانة مجال تحديد أهداف المدرسة وأولوياتها بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (0.85) ودرجة ممارسة مرتفعة، تفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أن اجواء العمل في غالبية المدارس تتسم بنوع من المودة وسيادة روح التعاون بين الاسرة التعليمية، حيث يراعي مدير المدرسة أهداف المدرسة وسلم الاولويات في صنع القرارات المحلية لإحداث التغيير وتوفير الثقة بين اعضاء الهيئة التدريسية والرغبة في التعاون والاستعداد لتقديم العون والمساعدة ويستعين بجميع اطراف العملية التعليمية في وضع أهداف المدرسة وتوزيع المهام على

المعلمين والإداريين داخل المدرسة، بالإضافة إلى مهام مدير المدرسة في الاشراف على البرامج والانشطة التي ينفذها الطلبة في البيئة المحلية.

وجاء في المرتبة الخامسة من مجالات الاستبانة مجال بناء ثقافة داعمة للتغيير داخل المدرسة، تفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أن مدير المدرسة يوفر بيئة مدرسية آمنة ذات ثقافة إيجابية جديدة وكذلك يؤكد على العلاقات التي تتسم بنوع من المودة وسيادة روح التعاون بين الاسرة التعليمية والاحترام المتبادل بين المعلمين والإداريين من خلال ترسيخ ثقافة مدرسية داعمة للتغيير، وكذلك يحافظ مدير المدرسة على مجموعة من قناعات المشتركة داخل المدرسة التي تُثَمِّي الولاء للمدرسة والشعور بالملكية الفردية والجماعية بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (0.92) ودرجة ممارسة مرتفعة.

تتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة العنقري (2013) من حيث كان مستوى إدارة التغيير مرتفعاً وتختلف مع دراسة الجوارنه وصوص (2007) والعصيمي (2013) والرومي (2012) حيث كانت مستوى إدارة التغيير متوسطاً.

أما بالنسبة للمجالات فقد تمت مناقشتها كما يأتي:

المجال الاول: تقديم نموذج سلوكي يحتذى به.

ترى الباحثة أن حصول مجال تقديم نموذج سلوكي يحتذى به على الرتبة الأولى، يعود إلى أن أهمية هذا المجال للتعرف على إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية حيث يشتمل هذا المجال على سلوك إدارة التغيير لدى مديري المدارس كونهم يتمثلون القدوة للعاملين معه وكي يحذوا حذوه ويتبعوه، بحيث يعكس هذا المثال القيم التي يتبناها المدير ويناصرها، ويعزز هذا السلوك ايمان المديرين والمعلمين بطاقتهم واحساسهم بقدرتهم على إحداث التأثير والتغيير، ويمارس مديرو المدارس مجموعة من أنماط السلوك تعزز القيم الأساسية مثل احترام الآخرين و

الثقة بأرائهم، والاستقامة، إضافة إلى القيم الأدائية مثل الدقة والوضوح وغيرها، كذلك يشارك مديري المدارس في مختلف النشاطات والفعاليات للمدرسة و كذلك يسهم في بالتعاون مع العاملين في المدرسة في التخطيط للمناسبات والاحداث المختلفة، ويسعى للحصول على التغذية الراجعة من العاملين معه بخصوص إدارة التغيير، واستخدام آليات وأساليب مناسبة لحل المشكلات ويشجع الآخرين على استخدامها وتطويرها بما يلائم طبيعة عملهم. مما جعل هذا المجال يأخذ الرتبة الاولى وبمستوى مرتفع.

المجال الثاني: تطوير رؤية مشتركة للمدرسة.

تبين أن حصول مجال تطوير رؤية مشتركة للمدرسة على الرتبة الثانية، يعود إلى أن أهمية هذا المجال للتعرف على إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية، حيث يتضمن هذا المجال سلوكيات القيادة الهادفة إلى البحث عن رؤية وافاق مستقبلية للمدرسة والعمل على بث هذه الرؤية ونشرها بين العاملين معه، والى أي درجة يستطيع مدير المدرسة خلق الحماس لدى المعلمين معه من أجل التغيير، وجعلهم يدركون الغايات الرئيسة التي يسعى اليها المدير من أجل تحقيقها، ومساعدتهم في فهم الدور الاجتماعي الاشمل للمدرسة والمؤسسة التعليمية والذي تشق منه الرؤية المشتركة بخصوصها، وأن ينشر مدير المدرسة في كافة أنحاء التنظيم الدراسي احساسا بضرورة المهمة وحيويتها، ويحث العاملين معه على الاخلاص وتكريس جهودهم من أجل التغيير ويغرس لديهم شعور الفخر والاعتزاز بالمدرسة واحترام القواعد السائدة فيها. مما جعل هذا المجال يأخذ الرتبة الثانية وبمستوى مرتفع.

المجال الثالث: التحفيز الذهني أو الاستثارة الفكرية للمعلمين.

ترى الباحثة أن حصول مجال التحفيز الذهني أو الاستثارة الفكرية للمعلمين على الرتبة الثالثة، يعود إلى أن أهمية هذا المجال للتعرف على إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية،

يتضمن هذا المجال السلوك القيادي الذي يتحدى العاملين في المدرسة لإعادة النظر في عملهم ومراجعتهم وتقويمه، والتفكير الجاد العملي في كيفية أدائه بشكل أفضل وتنمية روح التنافس الإيجابي والاختلاف البناء فيما بينهم مما يسهم في ابتكار بدائل وأساليب جديدة ومتطورة لأداء العمل، ويشمل التغذية الراجعة حول أدائهم لإقناعهم بمراجعة ممارساتهم، وإثارة اهتمامهم للمقارنة بين أدائهم الحالي والممارسات المنشودة والمرتبطة بطبيعة التحدي الذي تتضمنه برامج التطوير والإصلاح التربوي والأدوار المتغيرة والمتجددة للمعلمين في الميدان التربوي في عصر الثورة والمعلومات والعولمة وعالمية المعرفة، كما يشير هذا المجال درجة إلى تقدم مدير المدرسة الذي يعد قائداً لتغيير المعلمين في التأكد على تنمية أسلوب التفكير العلمي ومنهجية في حل المشكلات لديهم، وتحفيز المعلمين للتفكير في أساليب استراتيجيات جديدة للتعلم والتعليم، وكذلك تحفيزهم لدعم آرائهم ومقترحاتهم بمسوغات منطقية، والعمل على تطوير قدراتهم وكفاياتهم الخاصة والسعي لتوفير الدعم لمبادراتهم الإبداعية الهادفة إلى تطوير المدرسة بفعاليتها المختلفة. مما جعل هذا المجال يأخذ الرتبة الثالثة وبمستوى مرتفع.

المجال الرابع: تحديد أهداف المدرسة وأولوياتها.

ترى الباحثة أن حصول مجال تحديد أهداف المدرسة وأولوياتها على الرتبة الرابعة، يعود إلى أن أهمية هذا المجال نوع العمل وعلاقاته للتعرف على إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية، يتضمن هذا المجال السلوكات والممارسات القيادية التي يتحلى بها مدير المدرسة، التي تهدف إلى تشجيع التعاون بين المعلمين في المدرسة وجعلهم يعملون معا لصياغة أهداف المدرسة وأولوياتها تتصف بكونها: واضحة وقابلة للتحقيق، والتي تشكل تحدياً حقيقياً لهم لكي يسعوا لإنجازها والحرص على الوصول إلى اتفاق جماعي بخصوص أولوية تحقيق هذه الأهداف ويشمل هذا المجال تطوير وسائل وآليات مناسبة لتحديد مهمات المعلمين في المدرسة واجباتهم ولتساعدتهم في

تحديد أهدافهم ومراجعتها، وتعد الممارسات والسلوكيات المرتبطة بصياغة الأهداف ضرورية لتأسيس البنية التنظيمية للمدرسة وتحديثها، كما يؤكد هذا المجال على أهمية المساعدة للمعلمين على الربط بين الرؤية الخاصة بالمدرسة وبين الأهداف الجماعية والفردية. مما جعل هذا المجال يأخذ الرتبة الرابعة وبمستوى مرتفع.

المجال الخامس: بناء ثقافة داعمة للتغيير داخل المدرسة.

ترى الباحثة أن حصول مجال بناء ثقافة داعمة للتغيير داخل المدرسة على الرتبة الخامسة، يعود إلى أن أهمية هذا المجال للتعرف على إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية حيث تتضمن بناء ثقافة داعمة للتغيير داخل المدرسة على مجموعة من القواعد السلوكية والقيم والمعتقدات التي يشترك بها أعضاء المؤسسة التعليمية كافة، وعادة ما تسهم هذه الثقافة في دعم المبادرات والتوجيهات التطويرية وتعزيز المشاريع التربوية، ويشتمل بناء الثقافة من قبل مدير المدرسة ممارسات تهدف إلى تطوير قواعد السلوك العام والنظام المدرسي والقيم والمعتقدات التي تركز على الطالب باعتباره محور العملية التعليمية، وينبغي أن توجه جملة البرامج والمشاريع التربوية إلى اعداد وتنمية الطالب نمواً سليماً متكاملًا وتهيئةً للتعايش الفاعل في عصر ثورة المعلومات والمعلوماتية، والاهتمام بتعزيز النمو المهني المستمر للمعلمين وتجديد كفاياتهم المهنية بما يؤهلهم لأداء ادوارهم المتجددة بكفاءة وقدرة في مجتمع التعلم الدائم والتربية المستدامة وتكنولوجيا الاتصالات المتطورة، وعلى مدير المدرسة أن يستثمر كل الفرص المتاحة لتوضيح ثقافة المدرسة ونشرها ويتصرف بطريقة تتسجم مع القناعات والقيم المشتركة التي تسود المناخ التنظيمي للمدرسة ويشجع المعلمين على العمل بموجبها. مما جعل هذا المجال يأخذ الرتبة الخامس وبمستوى مرتفع.

2. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي ينص: ما مستوى التمكين الإداري لدى مديري

المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين؟

كشفت نتائج هذا السؤال في الجدول (12) أن مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين "مرتفعاً" على الدرجة الكلية، وجاءت مجالات الاستبانة بين المستوى المتوسط والمرتفع، وجاء في الرتبة الأولى من مجال التحفيز الذاتي والعمل الجماعي بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (0.84) وبمستوى تمكين مرتفعة، تفسر الباحثة هذه النتيجة إلى مديري المدارس الذين يعملون على بناء تعزيز الثقة بين المعلمين وبث روح التعاون الجماعي، تحفيزهم معنوياً ومادياً، وكذلك شعور المعلمين بالعدالة فيما بينهم وتطوير خبراتهم، والحرص على أن يكون جميع المعلمين عنصراً فعالاً في تحقيق أهداف المدرسة.

جاء في الرتبة الثانية من مجالات الاستبانة مجال تفويض السلطة بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (0.85) وبمستوى تمكين مرتفعة، تفسر الباحثة هذه النتيجة إلى مديري المدارس حيث يعمل مدير المدرسة على توزيع المهام الإدارية على المعلمين والثقة في عمل المعلمين بما يقومون بواجباتهم بشكل كامل ومنظم، ويعمل مدير المدرسة على اتخاذ القرارات ومشاركة المعلمين في ابداء رأيهم في القرارات المتعلقة في الامور التربوية الادراية الخاصة في المدرسة ومنحهم حرية التصرف في أداء المهام المطلوبة منهم، جاء في الرتبة الثالثة من مجالات الاستبانة مجال المعلمون بمتوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (0.91) وبمستوى تمكين متوسطة، تفسر الباحثة هذه النتيجة إلى مديري المدارس الذين يستطيعون في المدرسة الوصول إلى اصحاب القرار واستشاراتهم، ويشجع مدير المدرسة على الاتصال الفاعل بين المعلمين، ويوفر لهم العديد من وسائل الاتصال المتنوعة داخل البيئة المدرسية، وكذلك سهولة الوصول إلى مختلف البيانات المعلومات المتنوعة.

تتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة القاضي (2008) والطعاني و السويحي (2013)

و دراسة شتخ (2016) حيث كان مستوى التمكين الإداري مرتفعاً وتختلف مع دراسة العساف

(2006) حيث كان مستوى التمكين الإداري متوسطاً.

أما بالنسبة للمجالات فقد تمت مناقشتها كما يأتي:

المجال الاول: التحفيز الذاتي والعمل الجماعي.

ترى الباحثة أن حصول مجال التحفيز الذاتي والعمل الجماعي على المرتبة الاولى، تبرز

أهمية هذا المجال نوع العمل للتعرف على مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية،

حيث تعد الحوافز مقوماً رئيسياً في المدارس المبدعة وركيزة أساسية لوجود الإبداع والتنمية، ولا بد

من ربطها بالإبداع والإبداع بحيث توضع معايير محددة وعادلة، هنالك دور واضح للحوافز في

تشجيع المعلمين وقدرتهم على الإبداع والتجديد والأداء، وتعتمد علاقة الحوافز بالإبداع على

ظروف منحها وهدفها فإذا ارتبطت بأهداف محددة فإنها تصبح ذات أثر مهم على الإبداع ومستوى

التمكين للمعلمين، أما إذا ضعفت العلاقة بين الحوافز ولإداء المتصل بالإبداع فيكون أثره ضعيفاً،

وتلعب الحوافز المادية والمعنوية دوراً مهماً في تشجيع الإبداع الإداري لدى المعلمين فالحوافز

المادية مثل المكافآت والرواتب المجزية تحرك جهود المعلمين نحو أهداف معينة تسعى المدرسة

إلى تحقيقها وتتمثل في حسن استغلال إمكانات وطاقات المعلمين الإبداعية، والعمل الجماعي

يمكن المعلمين من أن يقدموا مقترحات وطرق جديدة لتحسين أداء المعلمين، حيث يلعب العمل

الجماعي دور مهماً في تسهيل عملية الإداء والإبداع، والعمل الجماعي داخل المدرسة له تأثير

اقوى من العمل الفردي، وقدرة العمل الجماعي على اتخاذ قرارات تتسم بدرجة عالية من المخاطرة

كقرارات تبني وتنفيذ وتطبيق الأفكار الجديدة المبدعة، كما أن العمل الجماعي يسهم في تقليل

مستوى المخاطرة الذي يمكن أن يتحمله الفرد، كما أن العمل الجماعي يجعل المسؤولية ناتجة عن

مجموعة من الأشخاص المختصين في اتخاذ القرارات المستقبلية الخاصة بالمدرسة، ويسهم أيضا في عملية التنسيق بين الأعمال والأفراد وتنمية روح الجماعة في العمل. مما جعل هذا المجال يأخذ الرتبة الاولى وبمستوى مرتفع.

المجال الثاني: تفويض السلطة.

ترى الباحثة أن حصول مجال تفويض السلطة على الرتبة الثانية، يعود إلى أن أهمية هذا المجال تفويض في السلطة للتعرف على التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية، بعد تفويض السلطة نشاطاً إدارياً جوهرياً قائماً على أساس تكليف الآخرين بمهام أو وظائف معينة بحيث يتم التطبيق بطريقة مثمرة في إكمال المهام المفوضة اليهم مما يتيح للمدراء انجاز المزيد من المهام الاخرى ذات الاهمية العالية و هو بذلك يوفر تخفيف اعباء المفوضة عن المدراء، وتوفر فرص التطوير والترسيخ علاقات جيدة بين المعلمين الذين ينفذون المهمات، وتفويض السلطة يؤدي إلى إيجاد الأشخاص الذين يملكون درجة عالية من المعرفة والإمكانات والقدرات المطلوبة التي تحقق النمو والاستمرار والتطوير عن طريق الاستقلالية واتاحة الإدارة الذاتية لكل العاملين في المدرسة، كما يساعد تفويض السلطة على اكتشاف واستغلال والاستفادة بما لدى المعلمين من قدرات ابداعية وأساليب فكرية في حل المشكلات وانجاز المهام والاعمال المفوضة اليهم ومن هنا يمكن ربط التفويض مع الإبداع كونه أحد أساليب الإدارة الفاعلة للوقت وما لذلك من أثر إيجابي في ايجاد تعزيز الفرصة للإبداع والابتكار. مما جعل هذا المجال يأخذ الرتبة الثانية وبمستوى مرتفع.

المجال الثالث: الاتصال الفاعل.

تعتقد الباحثة أن حصول مجال الاتصال الفاعل على الرتبة الثالثة، يعزى إلى نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها يتوقف على نظام الاتصالات بها، وحيث تعتبر الاتصالات وسيلة لمديري المدارس في إدارة نشاطاتهم الإدارية وتحقيق أهداف المدرسة وذلك كون الاتصالات تساعد على تحديد الأهداف الواجب تنفيذها وتعريف المشاكل وسبل علاجها وتقييم إنتاجية المعلمين، حيث يتمكن كل معلم الحصول على المعلومات والبيانات الخاصة بالمدرسة بما يساعد على توضيح التغييرات والتجديدات والانجازات وتطوير الافكار، وبالتالي يوفر نظام الاتصال الفاعل في المدرسة فرصة للمعلمين من أجل التواصل فيما بينهم لإبراز مواهبهم وأفكارهم واقتراحاتهم التي تلعب دورا كبيرا في تطوير المدرسة والرقى بها، هناك ضرورة لوضع نظام فعال في مجال الاتصالات والمعلومات، حتى لا تتأخر وصول المعلومات في الوقت المناسب وتفادى كثرة الاخطاء فيها، والعمل على سهولة الاتصال بين المعلمين مما يرفع من الروح المعنوية بينهم، وينمي روح الفريق ويقوي شعورهم بالانتماء للمدرسة، وتقديم المقترحات الجديدة ومفيدة يؤدي إلى تشجيعهم على روح الإبداع والأداء والمبادرة. مما جعل هذا المجال يأخذ الرتبة الثالثة وبمستوى متوسط.

3. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث الذي ينص: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة

إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة التغيير والتمكين الإداري لدى مديري المدارس

الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين؟

أشارت النتائج الواردة في الجدول (16) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) بين درجة ممارسة إدارة التغيير ومستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين، حيث كانت قيم معاملات الارتباط دالة إحصائياً، وقد

وجدت علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين جميع مجالات إدارة التغيير ومجالات التمكين الإداري، ويستدل من هذه النتيجة أن درجة ممارسة إدارة التغيير التي يمارسها مديري المدارس تؤثر بمستوى التمكين الإداري لمديري المدارس الحكومية إذ إن هذه العلاقة الارتباطية الإيجابية تشير إلى أنه كلما ارتفعت درجة ممارسة إدارة التغيير لدى مديري المدارس ارتفع مستوى التمكين الإداري والعكس صحيح.

4. النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع : هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين

متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة إدارة

التغيير تعزى لمتغيرات الجنس، والتخصص، والمؤهل العلمي، والخبرة؟

1. متغير الجنس: أظهرت النتائج في الجدول (17):

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) لدرجة ممارسة إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين، تعزى لمتغير الجنس، في جميع مجالات الاستمارة؛ و أظهرت النتائج أن الفروق لصالح الذكور.

تعتقد الباحثة أن الذكور من مديري المدارس الثانوية الحكومية هم أكثر اهتماماً بإدارة التغيير، وتعود إلى طبيعة العمل الذي يمارسه مديرو المدارس من إدارة التغيير بشكل أكبر من الإناث، وإيماناً بقدراتهم في إدارة التغيير و إتاحة لهم قدر كاف من الحرية والاستقلالية في أداء نشاطاتهم لابتكار طرق جديدة في العملية التربوية، وتحديد الأساليب المناسبة لإداء أعمالهم دون الرجوع للإدارة العليا، وتشجيع الرقابة الذاتية، وتعزيز الثقة بين المعلمين وتشجيعهم على الإبداع، حيث بلغت قيمة (ت) للأداة ككل (5.39) عند مستوى دلالة (0.00) وهي دالة إحصائية أوتتفق نتيجة

هذه الدراسة مع دراسة اللوزي (1998).

2. متغير التخصص: أظهرت النتائج في الجدول (18):

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في درجة ممارسة إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين، تعزى لمتغير التخصص في جميع مجالات الاستبانة. و أظهرت النتائج أن الفروق لصالح فئة العلوم الإنسانية. تعتقد الباحثة أن نتيجة وجود فروق لدى مديري المدارس فئة علوم انسانية لدرجة ممارسة إدارة التغيير في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين إلى أن مدارء المدارس لديهم اختلاف في جميع ظروف العملية التدريسية في إدارة المدارس الحكومية في محافظة مادبا، لذلك تأثرت إجابات افراد عينة الدراسة من وجهة نظر المعلمين في المدارس تبعا لاختلاف تخصصاتهم (علوم إنسانية) فانهم يتعاملون مع المعلمين بعلاقات مبنية على الثقة والتعاون وروح العمل الجماعي، كذلك المديرون من اختصاص العلوم الانسانية هم يسعون إلى تغيير اسلوب التدريس لدى المعلمين وهم أكثر علما ودراية ومعرفة في إدارة التغيير واتباع أساليب جديدة ومتنوعة في طرق التدريس ويعود ذلك إلى كون التخصصات الانسانية لسهولة دراسة، حيث بلغت قيمة (ت) للأداة ككل (2.22) عند مستوى دلالة (0.02) وهي دالة إحصائيا

3. متغير المؤهل العلمي: أظهرت النتائج في الجدول (19):

اظهرت النتائج أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في درجة ممارسة إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين، تعزى لمتغير المؤهل العلمي في جميع مجالات الاستبانة. تعتقد الباحثة أن نتيجة عدم وجود فروق بين مديري المدارس فئة بكالوريوس وفئة دراسات عليا في درجة ممارسة إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر

المعلمين، يرجع إلى أن تشابه جميع ظروف العملية التدريسية في المدارس الحكومية في محافظة مأدبا سواء كانت بكالوريوس فأقل أو دراسات عليا، وأن مديري المدارس يتعاملون مع المعلمين ويتفاعلون في بيئة تعليمية واحدة، يعود السبب في ذلك طبيعة عمل المعلمين، والمواد الدراسية التي يعلمونها، حيث بلغت قيمة (ت) للأداة ككل (0.10) عند مستوى دلالة (0.91) وهي غير دالة إحصائيا.

تتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة عبيد (2009).

4. متغير عدد سنوات الخبرة: أظهرت النتائج في الجدول (21).

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في درجة ممارسة إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة. تعتقد الباحثة أن عدد سنوات الخبرة الناتجة عن إدارة التغيير ناتجة عن طبيعة العمل لمديري المدارس الحكومية، كذلك لا ننسى حجم المسؤولية الملقاة على عاتق مديري المدارس تجاه المدرسة وما يتعلق بمتابعة امورها ونشاطات المعلمين وتحديد مستوى التمكين لهم، وقيام مديري المدارس بتاهيل الكوادر البشرية للمهام الجديدة من خلال إلحاقهم بدورات تدريبية متخصصة، وتكثيف مشاركة هذه الكوادر في الاجتماعات والمؤتمرات المدرسة للاستفادة من خبرات مديري المدارس الأخرى، ولا سيما ما يتعلق من القواعد والتعليمات بالالتحاق بالمدرسة والغياب وحضور المعلمين، حيث تساعد الخبرة مدير المدرسة في اتخاذ القرار الموضوعي السليم وفي أفضل الأساليب الإدارية لإدارة المدرسة، وفي ممارسة دوره بكفاءة والإسهام في تحقيق أهداف المدرسة، حيث بلغت قيمة (ف) للأداة ككل (0.89) عند مستوى دلالة (0.40) وهي غير دالة إحصائية.

5. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس الذي ينص: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية

بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في مستوى التمكين الإداري

تعزى لمتغيرات الجنس، والتخصص، والمؤهل العلمي، والخبرة؟

1. متغير الجنس: أظهرت النتائج في الجدول (22).

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في درجة التمكين الإداري لدى مديري

المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس، في

جميع مجالات الاستمارة كما أن هناك فروقاً بين المتوسطات الحسابية للأداة ككل؛ و أظهرت النتائج أن

الفروق لصالح الذكور.

تعتقد الباحثة أن الذكور من مديري المدارس يشعرون بالتمكين الإداري أكثر من الإناث من

مديري المدارس، وربما هذا يعود لطبيعة العمل للذكور من حيث تسيير إدارة العملية التدريسية من الإناث،

وكذلك تعتقد الباحثة أن الفرق لصالح مديري الذكور ترجع إلى أن الإدارات في المدارس مجتمع الدراسة

توزع المهام بشكل أكبر على الذكور من الإناث مما يؤدي إلى اختلاف في الرأي والمفهوم حول العديد

من الأساليب الإدارية التي يتأثر بها هؤلاء المعلمين، وترى الباحثة انه بالرغم من اختلاف الظروف بين

الذكور والإناث الشعور في التمكين الإداري إلا أن الذكور أكثر اهتماماً في التمكين الإداري بشكل أكبر

من الإناث و يرجع ذلك إلى ما يقوم به الذكور من ادوار متعددة إلى جانب الأداء الوظيفي، حيث

بلغت قيمة (ت) للأداة ككل (5.03) عند مستوى دلالة (0.00) وهي دالة إحصائياً.

تختلف نتيجة هذه الدراسة مع دراسة مصطفى (2016).

2. متغير التخصص: أظهرت النتائج في الجدول (23):

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير التخصص، في الأداة ككل وفي جميع مجالات الاستبانة، كما أظهرت النتائج أن الفروق لصالح فئة علوم انسانية. تعتقد الباحثة أن اختلاف في تخصصات مديري المدارس الحكومية له تأثير في اجابات افراد عينة الدراسة في التخصص في درجة التمكين الإداري، فالتمكين الإداري لهذه الرتبة (فئة علوم انسانية) لديهم مستوى تعليمي متخصص في مجال الإدارة المدرسية، ولديهم القدرة على تطوير وتنمية معارفهم في الإدارة التربوية من خلال الاستفادة من التطور التكنولوجي و يعود كذلك إلى عملهم في حقل التعليم الذي يلبي احتياجاتهم وطموحاتهم واقتناعهم بالادوار والمهام الإدارية المسندة اليهم، والإشراف على تنفيذ مشاريع المدرسة، وايضا تعود إلى أن مديري المدارس اصحاب التخصصات العلوم الانسانية لديهم القدرة في التفاعل مع القضايا الدراسية اكثر، كما يفترض أن التخصصات العلوم الانسانية بمرونة موادها الدراسية ودراستها بشكل عام، مقارنة بالتخصصات علوم الطبيعية والرياضيات وهذا بدوره ساعد على ظهور فروق جوهرية تعزى إلى متغير التخصص لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مادبا، حيث بلغت قيمة (ت) للأداة ككل (2.09) عند مستوى دلالة (0.03) وهي دالة إحصائية.

3. متغير المؤهل العلمي: أظهرت النتائج في الجدول (24).

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ في درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، في جميع مجالات الاستمارة.

تعتقد الباحثة أن أغلب مديري المدارس يملكون نفس المؤهل العلمي مما يقلل الفروقات بين استجابات افراد عينة الدراسة، يعود ذلك ربما لأسباب دراسية أو طبيعة العمل حيث انهم يتحملون الابعاء الملقاة

على عاتقهم في تسيير إدارة العملية التدريسية، وترى الباحثة انه بالرغم من تشابه الظروف بين البكالوريوس والدراسات العليا من ناحية الشعور في التمكين الإداري يعود ذلك إلى التعامل مع المسؤوليات الكبيرة بطريقة علمية وبما يتعلق بمتابعة الإدارة المدرسية، حيث بلغت قيمة (ت) للأداة ككل (-0.01) عند مستوى دلالة (0.99) وهي غير دالة إحصائياً.

4. متغير عدد سنوات الخبرة: أظهرت النتائج في الجدول (26):

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) في درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة. في جميع مجالات الأداة.

تعتقد الباحثة ذلك إلى جهود مديري المدارس للمساواة في تمكين وتطوير جميع العاملين في المدارس الحكومية بغض النظر عن عدد سنوات الخبرة لديهم، مما ينتج عنه انعدام أو تقليل الفروقات في استجابات افراد العينة عن درجة التمكين الإداري تعزى إلى سنوات الخبرة للمعلمين، حيث يكون مديرو المدارس دائماً إلى نجاح المدرسة بكافة المجالات، ويسعون جاهدين عند توزيع المهمات بين المعلمين بالعدل والمساواة كونهم كانوا معلمين قبل استلام الإدارة المدرسية، ولديه خبرة في التعامل مع الإدارات العليا، ويمتلكون الخبرة الكافية في وصف درجة التمكين الإداري لمديري المدارس الحكومية، حيث بلغت قيمة (ف) للأداة ككل (0.89) عند مستوى دلالة (0.40) وهي غير دالة إحصائية.

التوصيات والمقترحات:

في ضوء النتائج توصي الباحثة بالاتي:

- أشارت النتائج أن درجة تطبيق التغيير مرتفعاً , ولذا توصي الباحثة بزيادة وتعزيز إدارة التغيير أكثر فأكثر عن طريق تلبية احتياجات المعلمين في المدارس الحكومية والاستفادة من مقترحات المستفيدين, والاحتفاظ بالمعلمين الكفاء لتخفيض حجم التكاليف وتبني المدارس السبل الحديثة في تنمية متطلبات التغيير في سوق العمل, وتوفير الإمكانيات المادية لتطبيق الافكار الإبداعية الجديدة في المدرسة.
- كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري مدارس الثانوية الحكومية لإدارة التغيير من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الجنس لصالح فئة الذكور , ومتغير التخصص. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري المؤهل العلمي, وعدد سنوات الخبرة ,لذا توصي الباحثة الإهتمام بشكل أكبر بالاناث وتعزيز مناخات الإبداع والابتكار ,وتوفير الفرص لتقدم الكفاءات المناسبة.
- أشارت النتائج إلى أن درجة ممارسة التمكين الإداري لدى القادة التربويين من وجهة نظر المعلمين في محافظة مادبا كانت مرتفعة لكل المجالات (التمكين الإداري, وتفويض السلطة, فريق العمل,التحفيز الذاتي, لاتصال الفاعل ,تطوير رؤية مشتركة للمدرس) لذلك توصي الباحثة بتعزيز التمكين الإداري في العمل التربوي عن طريق إتاحة الفرصة الكافية لابداء آراء العاملين في امور عملهم والمشاركة في عملية صناعة القرارات وعقد الدورات التأهيلية التي تطورهم مهنياً , وتفويضهم في بعض الصلاحيات خدمة للعملية التعليمية , وعقد الورشات التي تصقل الشخصية وتطورها.

- كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة مستوى مديري مدارس الثانوية الحكومية للتمكين الإداري من وجهة نظر المعلمين محافظة مادبا تعزى لمتغيرات الجنس لصالح فئة الذكور، ومتغير التخصص وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، لذا توصي الباحثة الاهتمام بتمكين الاناث وعقد دورات تدريبية خاصة ، وتوفير الفرص الفرص لتطوير المعلمين ، الاحتفاظ بالمعلمين ذوي الخبرة ، تحفيز المعلمين على زيارة مشاركتهم بصنع القرارات في العمل ومنح مكافآت خاصة لهم.

وتوصي الباحثة بإجراء المزيد من الدراسات التي تتناول العلاقة بين التمكين الإداري وإدارة التغيير والحكومة ،والإداء الوظيفي للارتقاء أكثر بالمؤسسات التعليمية و للوصول بها إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في العملية التعليمية التربوية وخاصاً في المدارس الحكومية.

المراجع

المراجع

6.1 المراجع العربية:

القرآن الكريم.

أفندي، عطية حسين (2003). تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، القاهرة:

منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

اندرأوس، (2008). الإدارة بالثقة والتمكين. اريد: عالم الكتب الحديث.

حرب، عبدالله "محمد عارف" (2016). درجه تطبيق مديري المدارس الأساسية الخاصة في

عمان للإدارة التشاركية من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة

البلقاء التطبيقية ، السلط: الأردن.

الحراشنة، محمد؛ الهيتي، صلاح الدين (2006). أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في

السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الاردنية: دراسة ميدانية. مجلة

دراسات العلوم الإدارية، (33) 2-19.

الحريري، رافدة عمر (2011). إدارة التغيير في المؤسسات التربوية. ط1، عمان: دار الثقافة

والنشر والتوزيع.

الجوارنة، المعتصم بالله سليمان وصوص، ديمة محمد (2007). درجة صعوبة ممارسة إدارة

التغيير لدى القيادات الإدارية في مديريات التربية والتعليم التابعة لإقليم الشمال في الأردن.

مجلة حولية كلية المعلمين في أبها ، (11)، 12-24.

الخاجه، فاطمة عبد الحميد (2006). على أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين دراسة

تطبيقية على أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الامارات العربية المتحدة. (أطروحة دكتوراه

غير منشورة) جامعة القاهرة: القاهرة.

الخصيري، محسن أحمد (2003). إدارة التغيير - مدخل اقتصادي للبيكولوجيا الإدارية للتعامل

مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والامتياز الباهر في المستقبل للمشروعات. دمشق:

دار الرضا للنشر.

دروزة، أفنان نظير (2003). قدرة مدير المدرسة على اتخاذ القرارات التطويرية واحداث التغيير.

مجلة اتحاد الجامعات العربية ، 41 (8)، 12-23.

الرقب، حماد محمود (2008). واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية. رسالة ماجستير

غير منشورة، الجامعة الإسلامية ، غزة : فلسطين.

الرومي، صالح بن عبد الله (2012). واقع ممارسة إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية

بمدينة الرياض. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية،

كلية العلوم الاجتماعية: السعودية.

الزيدانيين، محمد مطر (2006). اثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في

المؤسسات المالية الحكومية الأردنية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة،

الكرك.

الساعدي، علاء عبد الحسين (1996). "اسباب تايبد ومقاومة التغيير التنظيمي": دراسة ميدانية،

مجلة دارسات في العلوم الإدارية، (66). 5-17.

سلام، سليم (2004). ثقافة المؤسسة والتغيير. جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم

التسيير: الجزائر.

سعد خليل، نبيل (2014). إدارة المؤسسات التربوية، دار الفجر للنشر والتوزيع: القاهرة.

السلمي، علي (1975). تطوير الفكر التنظيمي، الكويت: وكالة المطبوعات.

- سواق، جهاد فؤاد ذياب (2011). التغيير والتطوير التنظيمي وأثره في فاعلية المنظمة: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة البلقاء التطبيقية: السلط، الأردن.
- شقور، منير حسن أحمد (2012). إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة من وجهة نظر العاملين. (رسالة ماجستير غير منشورة) كلية التربية، جامعة الأزهر: غزة.
- الشمري، فهد عايش (2002). المدخل الإبداعي لإدارة الازمات والكوارث. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- الصرابرة، اكثم (2003). " العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفسفات المساهمتين العامتين الأردنية: دراسة مسحية "، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، (4) 36-50.
- الصلاحات، نجلاء فتحي (2017). التمكين الإداري لدى القادة الأكاديميين وعلاقته بالميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الشرق الأوسط. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط: عمان.
- الطعاني، حسن والسويحي، عمر (2013). التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام. دراسات العلوم التربوية، 40(1)، 307-327.
- الطيبي، خضر مصباح اسماعيل (2010). إدارة التغيير التحديات والاستراتيجيات للمدراء. عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
- عارف، عالية عبد الحميد (2004). تمكين العاملين متطلبات في المنظمات المصرية. (أطروحة دكتوراه غير منشورة) جامعة القاهرة: القاهرة.

عامر، سعيد ياسين (2001). **الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة**. القاهرة: مركز سيرفلس للاستشارات والتطوير.

عامر، سعيد ياسين (1991). **إستراتيجية إدارة التغيير وأهميتها. من منشورات المؤتمر السنوي الأول " استراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات "** مركز وايد سيرفس للاستثمارات والتطوير الإداري، القاهرة.

عبيد، عوني فتحي خليل (2009). **واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية، دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي.** (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية: غزة.

العبيدين، بثينة زياد احمد (2004). **العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل منشركة مصانع الاسمنت الاردنية ومؤسسة الموانئ الاردنية.**(رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة مؤتة , الكرك.

العتيبي، صبحي جبر (2002). **تطور الفكر والأنشطة الإدارية.** عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.

العتيبي، هلا جهاد (2007). **العلاقة بين الأنماط القيادية والتمكين الإداري دراسة اتجاهات المديرين في المؤسسات العامة الأردنية.**(رسالة ماجستير غير منشورة) , الجامعة , الأردن.

العتيبي، سعد بن مرزوق (2004). **تمكين العاملين: كاستراتيجية للتطوير الإداري، الاجتماع الإقليمي الثاني عشر للشبكة لإدارة وتنمية الموارد البشرية، مسقط، سلطنة عمان، ديسمبر 2004.**

عريبات، بشير (2012). " أنماط القيادة التربوية السائدة لدى رؤساء الاقسام الاكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية، واثرها على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس "، مجلة الجامعة

الاسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 20(2) 705-736.

العساف، حسين موسى (2006). مستوى التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي التطوعي لدى أعضاء

هيئة التدريس. (أطروحة دكتوراه غير منشورة) ، جامعة عمان العربية ، عمان،الأردن.

العصيمي، تركي بن دغيم محيسن (2013). واقع ممارسة إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المشرفين التربويين. (رسالة ماجستير غير

منشورة)، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة: السعودية.

عطوي، جودت (2004). الإدارة التعليمية والاشراف التربوي: اصولها وتطبيقاتها. ط1، عمان:

الدار العلمية الدولية.

عطوي، جودت (2001). الإدارة المدرسية الحديثة. ط1، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

العطيات، محمد يوسف (2006). إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.

عقبة، حبة (2016) التمكين الإداري واثره على جودة الخدمات دراسة ميدانية لمديري الشؤون

الاجتمعية مصلحة الصحة سوناطراك.(رسالة ماجستير غير منشورة).جامعة محمد خيضر

بسكرة، الجزائر.

العلاق، بشير (1999).أسس الإدارة الحديثة. ط1 ، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

العمارة، محمد حسين (2010)، اصول التربية التاريخية والاجتماعية والنفسية والفلسفية. ط1.

عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

العنزي، مبارك بنية ضامن (2004). "التغيير التنظيمي وعلاقة بأداء العاملين": دراسة مسحية ،

على العاملين في إدارة مرور الرياض ،(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف

العربية للعلوم الامنية، السعودية.

العنقري، هيلة بنت ناصر بن أحمد (2013). واقع ممارسة مشرفات الإدارة المدرسية بمدينة

الرياض لإدارة التغيير وسبل التطوير. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الامام محمد

بن سعود الاسلامية، الرياض: السعودية.

الغزالي، محمد والثابت، أحمد (2014). إدارة التغيير وأساليب علاجها، مركز البحث وتطوير

الموارد البشرية، رماح: عمان، الأردن.

الفياض، محمد أحمد عبد الله (2005). تمكين العاملين كمدخل ادري وأثره على القدرة التنافسية

للمنظمة.(أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية، الأردن.

فيلاي، حمزة (2011). الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، دراسة وتحليل تجارب

وطنية ودولية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سغد دحلب البليده.

القاضي، فؤاد (1988). تنمية المنظمة والتطوير التنظيمي، عمان: دار صفاء للطباعة والنشر.

القاضي، نجاح (2008). أبعاد التمكين الإداري لدى القادة التربويين في الجامعات الحكومية في

إقليم الشمال وعلاقته بالتدريب الإداري.(أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة اليرموك،

الأردن.

اللوزي، موسى (1998). اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو إدارة التغيير.

مجلة دراسات في العلوم الإدارية، (3)، 33-54.

- مرسي، محمد منير (1990). الإدارة المدرسية الحديثة، ط2، القاهرة: عالم الكتب.
- مصطفى، سيد (2004). تمكين العاملين: السمات المميزة والمقاييس المؤشرة المؤتمر العربي الدولي الرابع عشر للتدريب والتنمية الإدارية، الإدارة بالقياس الطريق إلى منظمة المستقبل، القاهرة، مركز الخبراء العرب في الهندسة والإدارة (4) 20-22.
- مصطفى، عبد الحميد (2004). الإدارة والتخطيط التربوي، الرياض: مكتبة الرشد.
- ملحم، يحيى (2006). التمكين من وجهة نظر رؤساء الجامعات الحكومية في الأردن: دراسة كيفية تحليلية معمقة، دراسة مقدمة لمؤتمر الإبداع والتحول الإداري والاقتصادي، نيسان 2006، جامعة اليرموك: الأردن.
- مصطفى، شيرين ابراهيم سلامه (2016). درجة التمكين الإداري وعلاقته بالروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم انفسهم.(رسالة ماجستير غير منشوره) جامعة النجاح الوطنية، نابلس: فلسطين.
- مؤتمن، منى عمادالدين (2004). دور النظام التربوي الاردني في التقدم نحو الاقتصاد المعرفي. مجلة رسالة المعلمين، 43، 1-16.
- المهيرات، عماد علي (2010). أثر التمكين على فاعلية المنظمة، عمان: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.
- مجمع اللغة العربية (2011). المعجم الوسيط. ط5، القاهرة.
- النمر، سعود (1422). الإدارة العامة. الأسس والوظائف، الرياض: مكتبة الرشد.

هتلة, خالد سعيد (2008). أثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي لدى العاملين في

الدوائر الحكومية في منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية, عمان: دار المأمون للنشر

والتوزيع.

هلال, محمد عبد الغني حسن (2006). مهارات إدارة الأداء, مصر: مركز تطوير الأداء والتنمية.

6.2 المراجع الأجنبية:

- Bowen ,D.E. and Lawier , E.E. (1995). The Empowerment of Workers:
WHAT ?Management Review , 12 (3),31-41.
- Conger , Jay A,& K, anungo&Rabindra N. (1988). The Empowerment
 Process: Integrating Theory And Practice **Academy Of
 Management Review** , 3 (13): 471 – 482.
- Cook, S(1994).** " The culture implication of empowerment ".
Empowerment in Organization , 2, (1), 9-13.
- Choong , Y; Wong, K. and Lau, C.(2011). Empowerment and
 OrganizatonCommiment in the The Malaysia Private Higher
 Education Institutions: A Review and research agenda; **Academic
 Research IntrnationalI**, (3),123-130.
- Devann,M, A and Tichy , Noel (1990). **The Natural Leadership change.**
 Canada: John Wiley.
- Diefenbach, T (2007). the managerial lipstick ideology of organizational
 change management. **journal of organizational change
 management** , 20(1), 23-40.
- Hulling. A , leslie and other (1985). High school principals , their role in
 guiding change. **Taxes University , Auction Research And
 Develop** , Manchester for Teacher Education ED(271807).
- Husband. R.(1995). Teacher Empowerment In Departmental And
 Interdisciplinary Team Middle – Level Education Programs
Unpublisd Doctoral Dissertation , The Pennsylvania State
 University ,USA – 1995.DAL –A 55/10 ,P.3052.
- Kirkman, B.L. Rosen, J.V. (2000). "Powering up teams", **Organizational
 Dynamics**, Vol.28,No.3, pp.48-66.
- Kotter, J.P. (1995) , "Leading change " , **Harvard Business Review**, 35,
 (2), 55-68.

- Nedd, N. (2004). **Employee Perceptions Of Workplace Empowerment in Relation to Self Reported Intent to Stay on the Job**, Florida International University , U.S.A.
- Murrell, K.L and Meredith , M.(2000). **Empowering Employee**. New York; McGraw-Hill.
- Paglilis, I and Green , S. (2002). Leadership self – efficacy and managers motivation for leading change. **Journal of organizational behavior** , 23 (2), 215-235.
- Shackleton , V.(1995). **Business Leadership**. London: Routledge Spritzer , .
"psychological empowerment in the workplace: dimensions , measurement , and validation ". **Academy of Management Journal** , 38(5) , 1442-1465.
- Wilkinson , A(1999). "empowerment theory and practice". **Personnel Review**, 27(1), 40-56.
- Higgins, J. (2001). Determining Appropriate Sample Size in Survey Research. **Information Technology, Learning, and Performance Journal**, 19 (1) 30-37.

الملاحق

ملحق (1) الأستبانة بصورتها الأولية

بسم الله الرحمن الرحيم

تحكيم استبانة

المملكة الأردنية الهاشمية
وزارة التعليم العالي
جامعة الشرق الأوسط
كلية التربية
قسم الإدارة والمناهج

سعادة الأستاذ الدكتور الفاضل:..... وفقه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته..... وبعد

تقوم الباحثة بإعداد رسالة ماجستير عن "إدارة التغيير لدى مديري مدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بالتمكين الإداري من وجهة نظر المعلمين بمحافظة مادبا"، إذ تهدف الدراسة التعرف إلى درجة إدارة التغيير لدى مديري مدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بالتمكين الإداري من وجهة نظر المعلمين بمحافظة مادبا. ولتحقيق هذا الغرض تم تطوير استبانته وقد صممت وفقاً لتدرج ليكرت الخماسي كالتالي: (عالية جداً، عالية، متوسطة، ضعيفة، ضعيفة جداً). ونظراً لما تتمتعون به من مكانة تربوية هامة وخبرة في هذا المجال، ولأهمية رأيكم السديد في تحقيق أهداف الدراسة أرجو التكرم بتحكيم هذه الاستبانة، وإبداء رأيكم حول عباراتها من حيث انتمائها للمحور أو عدم انتمائها، ومدى مناسبة الصياغة اللغوية للعبارات.

الباحثة

شذا علي درويش الهروط

الرجاء كتابة البيانات التالية:

	الاسم
	الرتبة الأكاديمية
	جهة العمل

الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة يرجى وضع إشارة (√) في المكان الذي يمثل إجابتك:

الجنس: ذكر أنثى

التخصص: إنساني علمي

المؤهل العلمي: بكالوريوس فأقل دراسات عليا

عدد سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات 5 إلى أقل من 10 سنوات 10 سنوات فأكثر

1. إدارة التغيير:

م	الفقرات	مدى انتماء الفقرة إلى إدارة التغيير		دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
المجال الأول: عملية تطوير رؤية مشتركة للمدرسة:						
1.	يراعي الموضوعية عند صياغة الرؤية المشتركة للمدرسة.					
2.	يبين مدير المدرسة مبررات الرؤية المشتركة للمدرسة.					
3.	يستثمر المدير الفرص المتاحة لتوضيح الرؤية المشتركة للمدرسة وأهدافها.					
4.	يصوغ رؤية المدرسة بشكل واضح ومفهوم.					
5.	يأخذ المدير بعين الاعتبار خطط المدرسة السابقة عند تطوير البرامج المستقبلية.					
6.	يراجع رؤية المدرسة باستمرار بشكل يساعد في تطويرها.					
7.	يضع المدير خطاً سنوية وفصلية تغطي جميع أوجه نشاط المدرسة.					
8.	يحرص المدير على تعرف وجهات نظر مختلف الأطراف المساهمة في العملية التربوية حول توجهات المدرسة وخططها وبرامجها.					

أقترح إضافة بعض الفقرات وهي:

.....

.....

.....

.....

.....

التعديل المقترح	دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		مدى انتماء الفقرة إلى إدارة التغيير		الفقرات	م
	غير مناسبة	مناسبة	غير متممة	متممة		
المجال الثاني: تحديد أهداف المدرسة وأولوياتها						
					• يشرف المدير على البرامج والأنشطة التي ينفذها الطلبة في البيئة المحلية.	
					• يسعى المدير للتوصل إلى اتفاق جماعي فيما يتعلق بتحديد أهداف المدرسة.	
					• يحدد الأهداف في ضوء احتياجات العاملين وأولياء الأمور.	
					• يشرك المدير العاملين في جميع مراحل التغيير المدرسي تخطيطاً وتنفيذاً وتقيماً.	
					• يراعي المدير أهداف المدرسة وأولوياتها أثناء صنع القرارات المحلية بإحداث التغيير.	
					• يهيئ المدير العاملين لتقبل التغيير والحاجة إليه.	
					• يراعي المدير بأن تكون أهداف المدرسة واضحة وقابلة للتحقيق.	
					• يضع المدير أهدافاً تربوية لتوعية الطلبة في مجال خدمة البيئة المحلية.	
					• يخطط المدير لتنظيم دورات للعاملين لربط المدرسة بالبيئة المحلية.	
					• يحدد الأهداف في ضوء احتياجات العاملين.	
					• يحدد الأهداف في ضوء احتياجات أولياء الأمور.	
					• يستعين بالأطراف المعنية بالعملية التعليمية في وضع أهداف المدرسة.	
					• يضع أهداف المدرسة بشكل جماعي مع المعلمين.	
					• يراجع باستمرار أهداف المدرسة في ضوء متطلبات التغيير.	

أقترح إضافة بعض الفقرات وهي:

.....

.....

التعديل المقترح	دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		مدى انتماء الفقرة إلى إدارة التغيير		الفقرات	م
	غير مناسبة	مناسبة	غير منتمية	منتمية		
المجال الثالث: بناء ثقافة داعمة للتغيير داخل المدرسة:						
					يؤكد المدير على العلاقات التعاونية والاحترام المتبادل بين العاملين من خلال ترسيخ ثقافة مدرسية داعمة للتغيير.	•
					يحافظ المدير على مجموعة من القنوات المشتركة داخل المدرسة.	•
					يشجع المدير الشعارات المعبرة عن القيم الثقافية الجديدة للمدرسة.	•
					يوضح المدير للعاملين عناصر الثقافة المشتركة للمدرسة للعمل بموجبها على إحداث التغيير المنشود في المدرسة.	•
					يحرص على تطوير المناخ المدرسي الداعم للتغيير	•
					يؤكد باستمرار على حتمية التغيير ويقنع الآخرين به.	•
					يؤمن المدير بأهمية التغيير والتطوير ويلتزم به من خلال التصرف بطريقة تتسجم مع ثقافة مشتركة جديدة للمدرسة.	•

أقترح إضافة بعض الفقرات وهي:

.....

التعديل المقترح	دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		مدى انتماء الفقرة إلى إدارة التغيير		الفقرات	م
	غير مناسبة	مناسبة	غير منتمية	منتمية		
المجال الرابع: التخطيط للتغيير						
					• يتعاون مع المعلمين في وضع الخطة المستقبلية للمدرسة وفقاً لرؤيتها ورسالتها.	
					• يحدد الخطط المدرسية اللازمة لتحقيق التغيير المطلوب في أنشطة المدرسة.	
					• يقوم الخطط المدرسية في ضوء تحقيقها لأهداف التغيير المنشود.	
					• يدرس بعناية الفرص الخارجية عند وضع الخطط	
					• يدرس بعناية الفرص والتهديدات عند وضع الخطط	
					• يشخص بدقة عناصر القوة ونقاط الضعف بالمدرسة عند التخطيط للتغيير.	

أقترح إضافة بعض الفقرات وهي:

.....

.....

.....

.....

التعديل المقترح	دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		مدى انتماء الفقرة إلى إدارة التغيير		الفقرات	م
	غير مناسبة	مناسبة	غير منتمة	منتمة		
المجال الخامس: تقديم نموذج سلوكي يحتذى به:						
					• يتعامل باحترام مع الجميع عند مناقشة قضايا التغيير.	
					• يمتلك المرونة الكافية للتعامل مع قضايا التغيير.	
					• يتابع بحرص المستجدات التربوية والإدارية الداعمة للتغيير.	
					• يحرص على أن تكون عضواً فاعلاً في فريق العمل الجماعي في المدرسة.	
					• تتسم ممارسات مدير المدرسة بالشفافية والوضوح.	
					• تعكس سلوكياته نموذجاً قيادياً يحتذى به في إدارة التغيير.	

أقترح إضافة بعض الفقرات وهي:

.....

.....

.....

.....

التعديل المقترح	دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		مدى انتماء الفقرة إلى إدارة التغيير		الفقرات	م
	غير مناسبة	مناسبة	غير منتمة	منتمة		
المجال السادس: التحفيز الذهني أو الاستثارة الفكرية للمعلمين:						
					• يحفز المعلمين على استخدام إستراتيجيات تدريسية حديثة تزيد من إثراء المنهج وفاعليته.	
					• يشجع المعلمين على استخدام الأسلوب العلمي في حل ما يواجههم من مشكلات.	
					• يعزز التنافس الإيجابي بين المعلمين في تطوير أساليب جديدة للتعليم والتعلم.	
					• يوفر البرامج التدريبية اللازمة لإكساب العاملين الممارسات الجديدة التي تتماشى مع نوعية البرامج التي يقدمونها.	
					• يكافئ المعلمين ذوي المبادرات الإبداعية في تطوير العمل داخل المدرسة.	
					• يحث المعلمين على استكمال دراساتهم العليا لمواصلة نموهم المهني.	

أقترح إضافة بعض الفقرات وهي:

.....

.....

2- التمكن الإداري

التعديل المقترح	دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		مدى انتماء الفقرة للتمكن الإداري		الفقرات	م
	غير مناسبة	مناسبة	غير منتمة	منتمة		
المجال الأول: تفويض السلطة:						
					• يفوض مدير المدرسة السلطة للمعلمين بناء على أنظمة الجامعة.	
					• يحدد مدير المدرسة الأعمال المفوضة للمعلمين كتابيا	
					• تثق المدرسة في قدرتي على أداء المهام الموكلة لي.	
					• يوفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية.	
					• يمنحني تفويض السلطة حرية التصرف في أداء مهماتي.	
					• أمارس الصلاحيات المفوضة لي من مدير المدرسة خلال فترة التفويض.	
					• يمنحني مدير المدرسة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهماتي.	
					• تثق الإدارة في مقدرتي على لأداء المهام الموكلة الي.	
					• يفوض مدير المدرسة للمعلمين سلطات كافة لانجاز مهام وظيفته.	ي

أقترح إضافة بعض الفقرات وهي:

.....

.....

.....

.....

التعديل المقترح	دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		مدى انتماء الفقرة للتمكين الإداري		الفقرات	م
	غير مناسبة	مناسبة	غير منتمة	منتمة		
المجال الثاني: فريق العمل:						
					• تتوفر أجواء التعاون والمساعدة بين زملاء العمل.	
					• يشرك مدير المدرسة المعلمين في تخطيط العمل.	
					• يقوي مدير المدرسة روابط التواصل بين العاملين بالمدرسة.	
					• تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل داخل المدرسة	
					• يركز مدير المدرسة على أداء الفريق إلى جانب الأداء الفردي.	
					• يحدد مدير المدرسة الهدف من تكوين فرق العمل.	
					• تحدد المهمات لكل فريق.	
					• يوفر روابط التواصل بين العاملين بالمدرسة.	

أقترح إضافة بعض الفقرات وهي:

.....

.....

.....

.....

التعديل المقترح	دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		مدى انتماء الفقرة للتمكين الإداري		الفقرات	م
	غير مناسبة	مناسبة	غير منتمة	منتمة		
المجال الثالث: التحفيز الذاتي						
					تقدر المدرسة جهود العاملين.	•
					يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي ابذلها في العمل.	•
					يسمح لي نظام العمل في المدرسة بالمشاركة في اتخاذ القرارات.	•
					يؤخذ بالخبرات الذاتية لدى المعلمين.	•
					تتناسب ظروف العمل مع أداء مهماتي.	•
					تعد كفاءة العاملين معياراً مهماً في نظام الترقيات.	•
					اشعر بعدالة وموضوعية نظام الترقيات الوظيفية في المدرسة.	•
					يوفر مدير المدرسة الفرصة لتطوير الذات.	•
					يعزز مدير المدرسة السلوكيات الإيجابية لدى المعلمين.	•
					يثير مدير المدرسة دافعتي للإسهام في تحقيق أهداف المدرسة.	•

أقترح إضافة بعض الفقرات وهي:

.....

.....

.....

.....

التعديل المقترح	دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		مدى انتماء الفقرة للتمكين الإداري		الفقرات	م
	غير مناسبة	مناسبة	غير منتمة	منتمة		
المجال الرابع: الاتصال الفاعل:						
					يوجد وسائل اتصال فاعلة ومتطورة.	•
					تتميز التعليمات والإجراءات في المدرسة بالوضوح.	•
					يوجد نظام معلومات يوفر المعلومة على نحو سريع لأصحاب القرار.	•
					يستطيع العاملون في المدرسة الوصول إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم.	•
					ينجز الاتصال بين المديرين والمعلمين بسرعة كبيرة.	•
					تنوع وسائل الاتصال في داخل المدرسة.	•
					تنسب الاتصالات بين الإدارة والمعلمين المختلفة.	•
					تعتمد على استخدام الوسائل الحديثة في الاتصال.	•
					توفير نظام معلومات فعال.	•
					يسهل الوصول إلى لمختلف البيانات والمعلومات.	•

أقترح إضافة بعض الفقرات وهي:

.....

.....

.....

.....

ملحق (2) قائمة بأسماء المحكمين

الجامعة	التخصص	الرتبة	الأسم	الرقم
جامعة الشرق الأوسط	إدارة تربوية	أستاذ	أ.د عباس الشريفي	1
جامعة الشرق الأوسط	تكنولوجيا التعليم	أستاذ	أ.د عبد الحافظ محمد سلامة	2
جامعة البلقاء التطبيقية	إدارة تربوية	أستاذ	أ.د عمر محمد الخرايشة	3
جامعة الشرق الأوسط	مناهج وطرق تدريس	أستاذ	أ.د محمود الحديدي	4
جامعة البلقاء التطبيقية	علم النفس التربوي	أستاذ مشارك	د. جعفر الربابعة	5
جامعة البلقاء التطبيقية	مناهج وطرق تدريس	أستاذ مشارك	د. جمال العساف	6
جامعة البلقاء التطبيقية	الإرشاد النفسي	أستاذ مشارك	د. عمر الخمايسة	7
جامعة الأسراء الأهلية	إدارة تربوية	أستاذ مشارك	د. غازي خشمان	8
جامعة البلقاء التطبيقية	أصول التربية	أستاذ مشارك	د.محمد علي الهواري	9
جامعة البلقاء التطبيقية	تربية خاصة	أستاذ مشارك	د.مصطفى نوري القمش	10

ملحق (3) الأستبانة بصورتها النهائية



بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة الأردنية الهاشمية
وزارة التعليم العالي
جامعة الشرق الأوسط
كلية العلوم التربوية
قسم الإدارة والمناهج

حضرة الزميل/ة.....المحترم/ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته..... وبعد

تقوم الباحثة بإعداد رسالة ماجستير عن "إدارة التغيير لدى مديري مدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بالتمكين الإداري من وجهة نظر المعلمين بمحافظة مادبا"، إذ تهدف الدراسة التعرف إلى درجة إدارة التغيير لدى مديري مدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بالتمكين الإداري من وجهة نظر المعلمين بمحافظة مادبا، كما تهدف إلى معرفة درجة اختلاف وجهات النظر باختلاف متغيرات الجنس، والتخصص، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة.

ولتحقيق هذا الغرض تم تطوير استبانة مكونة من (70) فقرة؛ موزعة على جزئين: الأول؛ إدارة التغيير، ومكون من خمسة مجالات (تطوير رؤية مشتركة للمدرسة، وتحديد أهداف المدرسة وأولوياتها، وبناء ثقافة داعمة للتغيير داخل المدرسة، وتقديم نموذج سلوكي يحتذى به، والتحفيز الذهني أو الاستثارة الفكرية للمعلمين، والثاني؛ التمكين الإداري، ومكون من ثلاثة مجالات (تفويض السلطة، والتحفيز الذاتي والعمل الجماعي، والاتصال الفاعل) وقد صممت وفقاً لتدرج ليكرت الخماسي كالتالي: (مرتفعة جداً، مرتفعة، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً).

شاكرين لكم حسن تعاونكم، آمليين أن تمنحونا من وقتكم الثمين جزءاً في ملئ فقرات الاستبانة، وكلثقة بأن تتم الإجابة بدقة وصدق وأمانة وموضوعية حول جميع العبارات الواردة فيها، لأهمية الدراسة ونتائجها نعتمد في المقام الأول على المعلومات المقدمة من قبلكم، علماً بأنه سيتم التعامل مع البيانات بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

الباحثة

شذا علي درويش الهروط

الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة يرجى وضع إشارة () في المكان الذي يمثل أجابتك:

الجنس: ذكر أنثى

التخصص: علوم إنسانية علوم طبيعية ورياضيات

المؤهل العلمي: بكالوريوس فأقل دراسات عليا

عدد سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات 5 سنوات-أقل من 10 سنوات 10 سنوات فأكثر

1. إدارة التغيير:

م	الفقرات	درجة الممارسة			
		مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة جداً
المجال الأول: تطوير رؤية مشتركة للمدرسة:					
1.	يراعي مدير المدرسة الموضوعية عند صياغة الرؤية المشتركة للمدرسة.				
2.	يوضح مدير المدرسة مبررات الرؤية المشتركة للمدرسة.				
3.	يستثمر الفرص المتاحة لتوضيح الرؤية المشتركة للمدرسة وأهدافها.				
4.	يصوغ رؤية المدرسة بشكل واضح ومفهوم.				
5.	يأخذ مدير المدرسة بعين الاعتبار الخطط السابقة عند تطوير البرامج المستقبلية.				
6.	يراجع رؤية المدرسة باستمرار بشكل يساعد في تطويرها.				
7.	يضع المدير خططاً سنوية وفصلية تغطي جميع أوجه نشاط المدرسة.				
8.	يجدول الخطط المدرسية اللازمة لتحقيق التغيير المطلوب في أنشطة المدرسة.				
9.	يقوم الخطط المدرسية في ضوء تحقيقها لأهداف التغيير المنشود.				
10.	يدرس بعناية الفرص والتحديات عند وضع الخطط				
11.	يشخص بدقة عناصر القوة ونقاط الضعف عند التخطيط للتغيير.				
المجال الثاني: تحديد أهداف المدرسة وأولوياتها:					
12.	يشرف المدير على البرامج والأنشطة التي ينفذها الطلبة في البيئة المحلية.				
13.	يسعى المدير للتوصل إلى اتفاق جماعي فيما يتعلق بتحديد أهداف المدرسة.				
14.	يشرك المدير العاملين في جميع مراحل التغيير المدرسي تخطيطاً وتنفيذاً وتقويماً.				
15.	يراعي المدير أهداف المدرسة وأولوياتها أثناء صنع القرارات المحلية بإحداث التغيير.				
16.	يهيئ المدير العاملين لتقبل التغيير والحاجة إليه.				
17.	يراعي المدير بأن تكون أهداف المدرسة واضحة وقابلة للتحقيق.				
18.	يضع المدير أهدافاً تربية لتوعية الطلبة في مجال خدمة البيئة المحلية.				
19.	ينظم مدير المدرسة دورات للعاملين لربط المدرسة بالبيئة المحلية.				
20.	يحدد الأهداف في ضوء احتياجات العاملين.				

درجة الممارسة					الفقرات	م
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً		
					يحدد الأهداف في ضوء احتياجات أولياء الأمور .	21.
					يستعين بالأطراف المعنية بالعملية التعليمية في وضع أهداف المدرسة.	22.
					يراجع باستمرار أهداف المدرسة في ضوء متطلبات التغيير .	23.
المجال الثالث: بناء ثقافة داعمة للتغيير داخل المدرسة:						
					يؤكد المدير على العلاقات التعاونية والاحترام المتبادل بين العاملين من خلال ترسيخ ثقافة مدرسية داعمة للتغيير .	24.
					يحافظ المدير على مجموعة من القنوات المشتركة داخل المدرسة.	25.
					يشجع المدير الشعارات المعبرة عن القيم الثقافية الجديدة للمدرسة.	26.
					يوضح المدير للعاملين عناصر الثقافة المشتركة للمدرسة للعمل بموجبها على إحداث التغيير المنشود في المدرسة.	27.
					يحرص على تطوير المناخ المدرسي الداعم للتغيير .	28.
					يؤكد باستمرار على حتمية التغيير ويقنع الآخرين به.	29.
					يؤمن المدير بأهمية التغيير والتطوير ويلتزم به من خلال التصرف بطريقة تتسجم مع ثقافة مشتركة جديدة للمدرسة.	30.
المجال الرابع: تقديم نموذج سلوكي يحتذى به:						
					يتعامل باحترام مع الجميع عند مناقشة قضايا التغيير .	31.
					يراعي المرونة الكافية للتعامل مع قضايا التغيير .	32.
					يتابع المستجدات التربوية والإدارية الداعمة للتغيير .	33.
					تتسم ممارسات مدير المدرسة بالشفافية والوضوح.	34.
					تعكس سلوكيات مدير المدرسة نموذجاً قيادياً يحتذى به في إدارة التغيير .	35.
المجال الخامس: التحفيز الذهني أو الاستثارة الفكرية للمعلمين:						
					يحفز المعلمين على استخدام استراتيجيات تدريسية حديثة تزيد من إثراء المنهج وفاعليته.	36.
					يشجع المعلمين على استخدام الأسلوب العلمي في حل ما يواجههم من مشكلات.	37.
					يعزز التناغم الإيجابي بين المعلمين في تطوير أساليب جديدة للتعليم والتعلم.	38.
					يوفر البرامج التدريبية اللازمة لإكساب العاملين الممارسات الجديدة التي تتماشى مع نوعية البرامج التي يقدمونها.	39.
					يكافئ المعلمين ذوي المبادرات الإبداعية في تطوير العمل داخل المدرسة.	40.
					يحث المعلمين على استكمال دراساتهم العليا لمواصلة نموهم المهني.	41.

2. التمكين الإداري:

م	الفقرات	المستوى			
		عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة جداً
المجال الأول: تفويض السلطة:					
42.	يفوض مدير المدرسة السلطة للمعلمين بناء على الأنظمة.				
43.	يحدد مدير المدرسة الأعمال المفوضة للمعلمين كتابياً				
44.	يثق مدير المدرسة في قدرتي على أداء المهام الموكلة لي.				
45.	توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية.				
46.	يمنحني تفويض السلطة حرية التصرف في أداء مهماتي.				
47.	يمنحني مدير المدرسة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهماتي.				
المجال الثاني: التحفيز الذاتي والعمل الجماعي:					
48.	تتوفر أجواء التعاون والمساعدة بين زملاء العمل.				
49.	يشرك مدير المدرسة المعلمين في تخطيط العمل.				
50.	يقوي مدير المدرسة روابط التواصل بين العاملين بالمدرسة.				
51.	تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل داخل المدرسة				
52.	يركز مدير المدرسة على أداء الفريق إلى جانب الأداء الفردي.				
53.	يحدد المهمات لكل لجنة.				
54.	تقدر المدرسة جهود العاملين.				
55.	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي ابذلها في العمل.				
56.	يسمح لي نظام العمل في المدرسة بالمشاركة في اتخاذ القرارات.				
57.	يؤخذ بالخبرات الذاتية لدى المعلمين.				
58.	تتناسب ظروف العمل مع أداء مهماتي.				
59.	تعد كفاءة العاملين معياراً مهماً في نظام الترقيات.				
60.	اشعر بعدالة وموضوعية نظام الترقيات الوظيفية في المدرسة.				
61.	يوفر مدير المدرسة الفرصة لتطوير الذات.				
62.	يعزز مدير المدرسة السلوكيات الإيجابية لدى المعلمين.				
63.	يثير مدير المدرسة دافعتي للإسهام في تحقيق أهداف المدرسة.				

المستوى					الفقرات	م
ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
					يحرص على أن تكون عضواً فاعلاً في فريق العمل جماعي في المدرسة.	64
					المجال الثالث: الاتصال الفاعل:	
					يوجد نظام معلومات يوفر المعلومة على نحو سريع لأصحاب القرار.	65
					يستطيع العاملون في المدرسة الوصول إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم.	66
					ينجز الاتصال بين المديرين والمعلمين بسرعة كبيرة.	67
					تتنوع وسائل الاتصال في داخل المدرسة.	68
					تتسبب الاتصالات بين الإدارة والمعلمين المختلفة.	69
					يسهل الوصول إلى لمختلف البيانات والمعلومات.	70

ملحق (4) كتاب تسهيل المهمة من جامعة الشرق الأوسط إلى وزارة التربية والتعليم

MEU جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY
مكتب رئيس الجامعة
President's Office

الرقم: مرخ/23/1422
التاريخ: 2017/8/27

معالي وزير التربية والتعليم الأكرم

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الطالبة شذا على الهروط بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: "إدارة التغيير لدى مديري مدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بالتمكين الإداري من وجهة نظر المعلمين بمحافظة مادبا" استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص إدارة وقيادة تربوية في جامعة الشرق الأوسط.

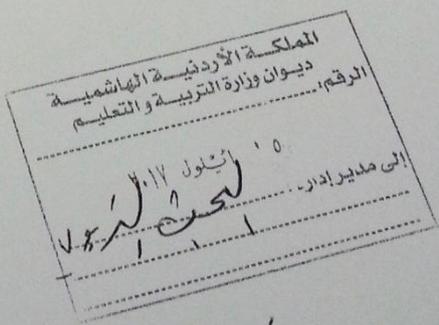
يرجى التكرم بتسهيل مهمة تطبيق الباحثة لأدوات دراستها؛ وذلك من أجل الإسهام في تحقيق أهداف الدراسة، والوصول إلى نتائج دقيقة تهم التربية والتعليم.

ونحن إذ نشكر معاليكم على كل تعاون واهتمام تقدمونه في هذا الشأن، فإننا نؤكد بأن المعلومات التي ستحصل عليها الباحثة ستبقى سرية، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول هائق الاحترام والتقدير،،



أ.د. محمد محمود الحجيلي
27.8.2017



المملكة الأردنية الهاشمية
ديوان وزارة التربية والتعليم
الرقم: ١٥
١٠/٨/٢٠١٧
إلى مدير إدارة

هاتف: (00962 6) 4790222 فاكس: (00962 6) 4129613 ص.ب. 383 عمان 11831 الأردن بريد الكتروني: info@meu.edu.jo
Tel. (00962 6) 4790222 Fax. (00962 6) 4129613 P.O.Box. 383 Amman 11831 Jordan e-mail: info@meu.edu.jo

www.meu.edu.jo

ملحق (5) كتاب تسهيل المهمة من وزارة التربية والتعليم إلى مديرية التربية


وزارة التربية والتعليم

الرقم
التاريخ
الموافق

٤٣٦٤٢/١٠/٣
١٤ ذو الحجة ١٤٣٨
٢٠١٧/٠٩/٠٥

الآنسة مديرة إدارة مركز الملكة رانيا العبدالله لتكنولوجيا التعليم والمعلومات
السيد مدير التربية والتعليم ولواء قصبة مادبا
السيد مدير التربية والتعليم ولواء نيبسان

الموضوع: البحث التربوي

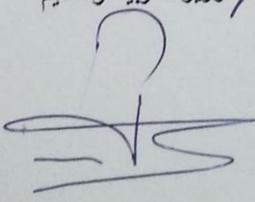
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد؛

فأرجو العلم بأن الطالبة شذا علي الهروط تقوم بإجراء دراسة عنوانها "إدارة التغيير لدى مديري مدارس الثانوية الحكومية علاقتها بالتمكين الإداري من وجهة نظر المعلمين بمحافظة مادبا"، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص إدارة وقيادة تربوية من جامعة الشرق الأوسط، ويحتاج ذلك إلى بيانات ومعلومات من إدارتكم/مديريتكم، وتطبيق استبانة على عينة من المعلمين في المدارس التابعة لمديريتكم.

راجياً تسهيل مهمة الطالبة المذكورة وتقديم المساعدة الممكنة لها. على أن تتم مطابقة الاستبانة المطبقة مع الاستبانة المرفقة.

واقبلوا الاحترام

/ وزير التربية والتعليم



د. صالح الخلايلة
مدير إدارة التخطيط والبحث التربوي

نسخة/ لمدير إدارة التخطيط والبحث التربوي
نسخة/ لمدير البحث والتطوير التربوي
نسخة/ لرئيس قسم البحث التربوي
نسخة/ الملف ١٠/٣
المرفقات: (٥) صفحات