

الرقابة الادارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بمقاومة  
التغيير التنظيمي لدى المعلمين في محافظة العاصمة عمان من وجهة  
نظر مساعدي المديرين

**Administrative Control and Its Relationship to  
Organizational Change Resistance for Public High  
Schools in the Governorate of the Capital Amman  
from the Principal Assistant Point Of View**

اعداد

أحلام عزام سليمان الصهبيه

اشراف

الاستاذ الدكتور أحمد ابو كريم

قدمت هذه الرسالة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية

تخصص ادارة وقيادة التربية

قسم الادارة والمناهج

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الاوسط

حزيران، 2019

## التفويض

أنا أحلام عزام سليمان الصهبي، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: أحلام عزام سليمان الصهبي

التاريخ: 2019 / 06 / 22.

التوقيع: 

## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية

وعلاقتها بمقاومة التغيير التنظيمي لدى المعلمين من وجهة نظر مساعدي المديرين ."

للباحثة: أحلام عزام سليمان الصهبيّة.

وأجيزت بتاريخ: 2019 / 06 / 15.

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم	الصفة	جهة العمل	التوقيع
أ.د رياض بدري ستراك	رئيساً وعضواً داخلياً	جامعة الشرق الأوسط	
أ. د أحمد فتحي أبوكريم	مشرفاً وعضواً داخلياً	جامعة الشرق الأوسط	
أ. د خالد علي السرحان	عضواً خارجياً	الجامعة الأردنية	

## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين على ما آتاني من قوة من بعد تعب وعلى ما أنجزت في رسالتي...  
أقدم بكل شكري وامتناني لمشرفي الذي وجهني ونصحتني وأثرائني بمعرفته وأثار عقلي بعلمه

أ. د. أحمد ابو كريم

إلى كل من علمني حرفاً وأظهر برفقته ولينه أخلاق العلماء... أساتذتي

الباحثة

أحلام عزام سليمان الصهبييه

## الإهداء

إلى من ارتكزت واستندت على قوتها ووهبتني شغف المعرفة بوصاياها وعلمتني الصمود أمام

كل ريح تهب أهدي لك هذا الإنجاز الذي يتخلله كل تعبنا وجهدنا...أمي الحبيبة

الباحثة

أحلام عزام سليمان الصهيبه

## فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
العنوان .....	أ
تفويض .....	ب
قرار لجنة المناقشة .....	ج
شكر وتقدير .....	د
الإهداء .....	هـ
فهرس المحتويات .....	و
قائمة الجداول .....	ح
قائمة الملحقات .....	ي
الملخص باللغة العربية .....	ك
الملخص باللغة الانجليزية .....	م
<b>الفصل الأول: خلفية الدراسة واهميتها</b>	
مشكلة الدراسة .....	5
هدف الدراسة وأسئلتها .....	7
اهمية الدراسة .....	8
مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية .....	9
حدود الدراسة .....	11
محددات الدراسة .....	12
<b>الفصل الثاني: الادب النظري ودراسات السابقة</b>	
الادب النظري .....	14
الدراسات السابقة ذات الصلة .....	23
ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية .....	30
<b>الفصل الثالث: الطريقة والاجراءات</b>	
منهج الدراسة .....	33
مجتمع الدراسة .....	33
عينة الدراسة .....	35

36	..... ادتا الدراسة
37	..... صدق اداتا الدراسة وثباتهما
40	..... متغيرات الدراسة
41	..... المعالجة الاحصائية المستخدمة
<b>الفصل الرابع: نتائج الدراسة</b>	
44	..... نتائج السؤال الاول
48	..... نتائج السؤال الثاني
54	..... نتائج السؤال الثالث
55	..... نتائج السؤال الرابع
61	..... نتائج السؤال الخامس
<b>الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات</b>	
68	..... مناقشة نتائج
77	..... التوصيات
<b>قائمة المراجع</b>	
79	..... المراجع باللغة العربية
83	..... المراجع باللغة الانجليزية
84	..... قائمة الملحقات

## قائمة الجداول

رقم الفصل - رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
3-1	توزيع المدارس الثانوية في محافظة العاصمة حسب اللواء والجنس.	33
3-2	عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية.	35
3-3	قيم معامل بيرسون لمتغير الرقابة الإدارية.	37
3-4	قيم معامل بيرسون لكل فقرة من فقرات الاستبانة الرقابة الإدارية.	38
3-5	قيم معامل بيرسون لمتغير مقاومة التغيير التنظيمي.	38
3-6	قيم معامل بيرسون لكل فقرة من فقرات الاستبانة مقاومة التغيير التنظيمي.	39
3-7	معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (الرقابة الادارية).	40
3-8	معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقاومة التغيير).	40
4-1	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة الرقابة الادارية لدى مديري المدارس في العاصمة عمان من جبة نظر مساعدى المديرين.	44
4-2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة الرقابة الادارية لدى مديري المدارس في العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدى المديرين لمجال التنظيمات الإدارية.	45
4-3	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة الرقابة الادارية لدى مديري المدارس في العاصمة عمان من جهة نظر مساعدى المديرين لمجال البيئة الرقابية.	47
4-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة مقاومة التغيير التنظيمي لدى معلمين المدارس في العاصمة عمان من جهة نظر مساعدى المديرين	48
4-5	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة مقاومة التغيير التنظيمي لدى معلمين المدارس في العاصمة عمان من جهة نظر مساعدى المديرين لمجال التغيير التنظيمي والمعلم مهنيًا.	49
4-6	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة مقاومة التغيير التنظيمي لدى معلمين المدارس في العاصمة عمان من جهة نظر مساعدى المديرين لمجال التغيير التنظيمي ونمط العلاقة داخل المدرسة.	51



53	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة مقاومة التغيير التنظيمي لدى معلمين المدارس في العاصمة عمان من جهة مساعدتي المديرين لمجال درجة ثقة المعلم بنجاح التغيير التنظيمي.	4-7
55	معاملات الارتباط بين درجة ممارسة الرقابة الادارية لدى مديري المدارس في العاصمة عمان وبين مقاومة التغيير التنظيمي من وجهة نظر مساعدتي المديرين باستخدام معامل ارتباط بيرسون.	4-8
56	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الرقابة الادارية، واختبار (t-test)، تبعا لمتغير الجنس.	4-9
57	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الرقابة الادارية، تبعا لمتغير المؤهل العلمي.	4-10
58	تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق في درجة ممارسة الرقابة الادارية، تبعا لمتغير المؤهل العلمي.	4-11
59	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الرقابة الادارية، تبعا لمتغير سنوات الخدمة.	4-12
60	تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق في درجة ممارسة الرقابة الادارية، تبعا لمتغير سنوات الخدمة.	4-13
61	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة مقاومة التغيير التنظيمي لدى المعلمين، واختبار (t-test)، تبعا لمتغير الجنس .	4-14
62	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة مقاومة التغيير التنظيمي، تبعا لمتغير المؤهل العلمي .	4-15
63	تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق في درجة مقاومة التغيير التنظيمي، تبعا لمتغير المؤهل العلمي.	4-16
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة مقاومة التغيير التنظيمي، تبعا لمتغير سنوات الخدمة .	4-17
65	تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لدرجة مقاومة التغيير التنظيمي ، تبعا لمتغير سنوات الخدمة.	4-18

### قائمة الملحقات

الرقم	المحتوى	صفحة
1	إستبانة الدراسة بصورتها الاولية	85
2	قائمة بأسماء محكمي إستبانة الدراسة	91
3	الاستبانة الدراسة بصورتها النهائية	92
4	كتاب تسهيل مهمة	98
5	البراءة البحثية	99
6	كتاب مخاطبة وزارة التربية والتعليم للمديريات التابعة لها	100

## الرقابة الادارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بمقاومة التغيير التنظيمي لدى المعلمين في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين

إعداد:

أحلام عزام سليمان الصهيبه

إشراف:

الاستاذ الدكتور أحمد أبو كريم

الملخص

هدفت الدراسة التعرف الى درجة ممارسة الرقابة الادارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بمقاومة التغيير التنظيمي لدى المعلمين في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، تمثل مجتمع الدراسة من كافة مساعدي المديرين في العاصمة عمان، وتكونت عينة الدراسة من (280) مستجيباً، وقد اعتمدت الباحثة على جمع البيانات من خلال الاستبانتين، الاستبانة الاولى لقياس الرقابة الادارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والاستبانة الثانية لقياس مقاومة التغيير التنظيمي لدى المعلمين وتم التأكد من صدق الاداتين وثباتهما.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أبرزها: أن درجة ممارسة الرقابة الادارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من جهة نظر مساعدي المديرين بشكل عام كانت مرتفعة، وكذلك أظهرت النتائج أن درجة مقاومة التغيير التنظيمي لدى معلمين المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من جهة نظر مساعدي المديرين بشكل عام كانت متوسطة، وأظهرت النتائج الاتية:

وجود علاقة ارتباطية إيجابية طردية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين درجة ممارسة الرقابة الادارية

لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان وبين مقاومة التغيير التنظيمي، كذلك عدم

وجود فروق ذات دلالة أحصائية في درجة الرقابة الادارية ومقاومة التغيير التنظيمي تعزى الى متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة).

وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، قدّمت الباحثة مجموعة من التوصيات، أهمها: ضرورة قيام وزارة التربية والتعليم بتعميق مفاهيم الرقابة الادارية ومقاومة التغيير التنظيمي في المدارس الحكومية بشكل علمي مدروس ومخطط له وبتنفيذ برامج تدريبية لكافة العاملين في المدارس، يتم فيها توضيح ابعاد الرقابة الادارية واهداف تطبيقها.

**الكلمات المفتاحية: الرقابة الادارية، مقاومة التغيير التنظيمي، مدارس الثانوية الحكومية.**

# **Administrative Control of the High School Principals and its Relationship to Organizational Change Resistance among Teachers in the Capital of Amman from Principles Assistance Point of View**

**By: Ahlam Azzam Soleman Alsubihh**

**Supervision: Proff. Ahmed Abu Karim**

## **Abstract**

The aim of this study is to Identify “Administrative Control of the High School Principals and its Relationship to Organizational Change Resistance among Teachers in the Capital of Amman from Principles Assistance Point of View”, in this study, The study followed the descriptive relational method, The study represents all the Principles Assistance in the Amman capital, (280) respondents from the Principles Assistance in public high schools in Amman. The researcher relied on the questionnaire designed for the study to gather data.

The study results reveal: The degree of administrative control to the principals in Amman were high, and the results showed that the degree of resistance to organizational were intermediate, finally the results showed a positive correlation at a level of significance ( $\alpha = 0.05$ ) between the degree of administrative control and resistance to organizational change, also there were not there significant statistical differences in the degree of administrative Control and resistance to organizational that attributed to variables (gender – academic qualification – years of service).

In light of the findings of the study, the researcher made a number of recommendations, the most important of which are: The need for the Ministry of education to deepen the concepts of management oversight and organizational resistance to change in government schools in a scientific manner thoughtful and planned and implement training programmers for all school personnel, which clarify the objectives management control dimensions apply.

---

**Keywords: Administrative Control, Organizational Change Resistance, High School.**

# الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

## الفصل الاول

### خلفية الدراسة وأهميتها

#### المقدمة

اهتم علماء الادارة بدراسة العديد من المتغيرات ومشكلات الادارية، وذلك بهدف رفع الانتاجية وتحقيق اهداف المنظمة على مختلف انشطتها. ان الادارة نشاط موجه نحو تنفيذ اهداف المؤسسة بدرجة عالية من كفاءة ولكل هدف يراد تحقيقه لابد من وضع خطة واضحة الاجراءات وبرامج والسياسات التي ستتبع لتحقيق ذلك هدف، فأن ذلك يتطلب وجود رقابة على العمليات الادارية عند التنفيذ حتى يمكن التأكد من الاعمال الادارية تتمشى مع الخطط المرسومة لها. وتقع الرقابة الإدارية في نهاية مراحل النشاط الإداري. أي بعد التخطيط والتنظيم والتنفيذ. فكل من وظائف النشاط الإداري بحاجة إلى رقابة للتخطيط والتنظيم والتنفيذ وكذلك الرقابة نفسها بحاجة إلى التخطيط والتنظيم والتنفيذ. إذ لا تقوم الرقابة بنفسها بلا هذه الوظائف المهمة في العملية الإدارية.

تقوم الرقابة على قياس النتائج لأي عمل وتصحيح الأخطاء والانحرافات والتأكد أن الخطط الموضوعة قد تحققت وحققت الأهداف المرجو منها والرقابة الادارية المؤسسات ضرورية للقضاء على كثير من الاخطاء وتصحيح الانحرافات التي تعرقل تحقيق مصالح المواطنين والحفاظ على الصالح العام. لذا فان عملية الرقابة لا تقتصر على مجرد التأكد من سلامة التصرف في الاداء بل تشمل ايضا الحرص على تقديم أفضل الخدمات في الوقت المحدد وبالسرعة المطلوبة (عياصرة ويني احمد، 2008)

تعتبر الرقابة من اهم الوظائف التي تباشرها الإدارة من خلال اساليب واجراءات تستخدمها في تقييم ما تم تحقيقه من انجازات وكثير ما تفهم الرقابة بمعناها الضيق الذي يوحي في مظهره بتصيد الاخطاء

فقط، مما يتطلب الفهم السليم للرقابة واهدافها ومهامها وادواتها من قبل الرؤساء والمرؤوسين، فبينما المبادئ الخاصة بالرقابة متعارف عليها ومتفق عليها بصفة عامة، الا ان النظام الفعال للرقابة يقتضي تصميمها يأخذ في الحسبان ظروف وأوضاع المنظمة (طراونة وعبد الهادي، 2001).

ان منظمة الناجحة هي التي توافق بين اهدافها وخططها المرسومة، وتسعى الى تنفيذها بما يكفل تحقيق الاهداف بشكل يضمن استمرار نجاحها و دورها في المجال الذي تعمل فيه. و لكن جودة هذه الخطط والبرامج التي تضعها ادارة المؤسسة لا يمكن الحكم على نجاحها الا من خلال التنفيذ والمتابعة والتقييم والتقييم للانحرافات التي قد تحدث، ولابد من ممارسة عملية الرقابة الادارية على اسس واضحة مبنية ومدروسة دراسة علمية ، لذلك تعد الرقابة الادارية من اهم الدعائم التي تقوم و ترتكز عليها المؤسسة في تحقيق اهدافها و تسريع تنفيذ الخطط التي وضعتها المنظمة.

ان العمل الاداري يبدأ بالرغبة في تحقيق اهداف محددة، ومن ثم فان التخطيط والتنظيم وتنمية الهيئة الادارية تتابع في تسلسل منطقي يؤدي الى تلك النتائج المستهدفة من خلال سلسلة من القرارات المتضمنة في كل وظيفة ولكن العمل الاداري لا ينتهي بوضع خطة او اتخاذ القرارات بل انه يمثل ليشمل مرحلة الاشراف على التنفيذ والتحقق من جودة الاداء وما تم من انجازات ويطلق على تلك الوظيفة الادارية المتابعة وتقييم الأداء (ياسين، 2014)

بصفة عامة تبرز اهمية الرقابة على الاداء فيما تقدمه من تغذية عكسية يتم على اساسها التصحيح القوي لأي انحراف يطرأ على العملية الإدارية. فالرقابة الادارية تؤكد ان النتائج يجب ان تكون متطابقة ومتوافقة مع الاهداف الموضوعة او المخطط لها، وان الانحراف في هذه النتائج وخصوصا السلبية منها



يجب ان تكتشف وتصحح بواسطة الرقابة الادارية الفعالة .فالرقابة إذا لها صلة وثيقة بالتخطيط، فالتخطيط يحدد المسار في حين تؤكد الرقابة على الاداء وتحدد ما يجب اتباعه من قواعد واجراءات بغرض الوصول الى الاهداف النموذجية المستهدفة من حيث تأدية العمل بالأسلوب والطريقة التي تناسب معدلات الاداء المعروفة والمطلوبة .(حسن علي، 2016)

لقد شرعت الدول العربية، ومنذ أكثر من عقد بأجراء اصلاحات في التعليم العام، شملت الكتب المدرسية والمناهج واساليب التعليم، وتنظيم العمل المدرسي والرقابة الادارية اليتها واساليبها وغيرها .وعملت تلك الدول على وضع استراتيجيات وخطط لتطوير التعليم العام .وتكاثفت الجهود بعد المؤتمر داکار (2000)حول التعليم للجميع، او نتيجة التحديات التي فرضها العالم الجديد (العولمة، وحصل ذلك بكل بساطة نتيجة الاقتراب من درجة الاشباع في فرص التعليم الاساسي في عدد من الدول وانتقال الاهتمام الى شؤون الجودة والرقابة والتسيير والتمويل (بله،2004)

ان التغيير هو نتاج فعل هادف مقصود .والتغيير عملية، وليس مجرد حدث .وكونه عملية، يحتاج الى الوقت والجهد وخطة تطبيق وبرامج اللازمة لإنجازه .وبذلك فانه تطبق عليه مراحل ادارة، وذلك لتحقيق هدف مجال المراد تغييره وإحدى تلك المراحل هي الرقابة الإدارية. فعند تقديم هدف جديد او هدف تسعى المنظمة لتحقيق يتم تنفيذ الخطة المتعلقة به والتي قد تكون بطبيعتها تغيير ما في مجال عمل الافراد، عليه يحدث التغيير داخل المنظمة ان من طبيعة الامور ان تتفاوت استقبال الافراد للتغيير داخل المنظمات، فمنهم من يرحب به، ومنهم من يعده تدخلا في تطوره الشخصي المهني، وتطور المنظمة التي يعمل بها ومنهم بالجهة المقابلة من يعد التغيير تهديدا شخصيا ومهنيا له .وبين هذه و تلك، نجد طيفا واسعا من درجات المقاومة و القبول و مستوياتها . (بله ، 2004)

وترتبط الرقابة الادارية بشكل كبير التغير التنظيمي حيث ان تقوم الرقابة على قياس النتائج أي عمل وتصحيح الأخطاء والانحرافات التي قد تعتبر تغيرا للوضع الحالي ان الرقابة الادارية على الاعمال اجهزة القطاع العام ضرورية للقضاء على كثير من الاخطاء وتصحيح الانحرافات التي تعرقل تحقيق مصالح المواطنين والحفاظ على الصالح العام. لذا فان عملية الرقابة لا تقتصر على مجرد التأكد من سلامة التصرف في الاداء بل تشمل ايضا الحرص على تقديم أفضل الخدمات في الوقت المحدد وبالسرعة المطلوبة وعمل على سير في اتجاه التغير نحو الافضل لمستقبل تطوير العملية التربوية في الاردن .

### مشكلة الدراسة

تقوم الادارات التعليمية التربوية بأدوار لتحقيق الاهداف التي أنشئت من أجلها، لهذا تدخل عملية الادارة بمراحل مهمة وضرورية لتحقيق الاهداف، واي خلل او نقص في مرحلة من المراحل قد يتسبب في انهيار المؤسسة ومن تلك المراحل؛ الرقابة الادارية فمتابعة الانجاز وتصحيح الاخطاء والانحرافات التي تحدث خلال عملية التنفيذ لها دور كبير في نجاح واستمرارية المؤسسة التعليمية.

ونظرا لاهمية العامل البشري في تسيير شؤون المؤسسة التعليمية فقد يعتري اداء بعض الاخطاء التي تبينها متابعة الانجاز وبالتالي تقوم بالتصحيح الذي قد لا يناسب بعض العاملين. وتشير الكثير من الدراسات على وجود قصور وضعف في دراسة موضوع الرقابة الادارية وعلاقتها بمقاومة التغير التنظيمي. وكانت في نتائج الدراسات السابقة ومنها دراسة (صالح،2011) ودراسة (ابو كريم ،2014)، وايضاً دراسة حسن علي (2016) إشارة لضرورة ربط الرقابة الادارية بمتغيرات اخرى ومنها التغير التنظيمي ومقاومة التغير التنظيمي.

ومحلياً، شهد ثلاث عقود الماضية عملية تغيير واسعة في النظام التربوي في الاردن شملت جميع العناصر هذا النظام وفعالياته وانشطته كافة. فقد هدفت هذه العملية الى التحديث والتطوير وتحسين نتائج العملية التربوية. كما جاءت استجابة للمؤتمر التطوير التربوي في الاردن (1987-2015) لهذا اتخذت عملية، عدد من القرارات والاجراءات التي تضمنت التجديد والتغيير والية متابعة التعليمات والقوانين الجديدة في جميع مجالات النظام التربوي في الاردن ومنها مجال الادارة التربوية والاشراف التربوي من خلال العمليات الاساسية ومنها الرقابة الادارية والتغيير التنظيمي والوضوح والمساءلة في كافة العمليات الادارية. (الشوابة، 2007)

وكذلك من خلال خبرة الباحثة كمعلمة ومساعدة مديرة لاحظت وعاشت الكثير من المشكلات المتعلقة بالرقابة الادارية وعدم تقبل المعلمين للسياسات الادارية الجديدة وبرامج تصحيح التي تم تقديمها للمعلمين لا بل لوحظ استياؤهم شديد احياناً، من هذه العمليات والتغييرات التنظيمية، الامر الذي شكل لديها دافعاً قوياً لاجراء هذه الدراسة والتحقق من مستوى مقاومة هذا التغيير التنظيمي لديهم، وعلاقتها بالرقابة الادارية الفاعلة وفي ضوء ما تقدم، فان مشكلة الدراسة تتحدد في السؤال الرئيسي الاتي:

ما درجة ممارسة الرقابة الادارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بمقاومة التغيير التنظيمي لدى المعلمين في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين.

## أهداف الدراسة وأسئلتها

هدفت الدراسة الى تعرف درجة ممارسة الرقابة الادارية لدى المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بمقاومة التغيير التنظيمي لدى المعلمين في محافظة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين ذلك من خلال الاجابة عن الاسئلة التالية :

1 - ما درجة ممارسة الرقابة الادارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من جهة نظر مساعدي المديرين ؟

2- ما درجة مقاومة التغيير التنظيمي لدى معلمين المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من جهة نظر مساعدي المديرين ؟

3- هل توجد علاقة ارتباطية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين درجة ممارسة الرقابة الادارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان وبين مقاومة التغيير التنظيمي لدى المعلمين؟

4- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابة افراد العينة الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في درجة ممارسة الرقابة الادارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان تعزى الى المتغيرات (الجنس- المؤهل العلمي- سنوات الخدمة)؟

5- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابة افراد العينة الدراسة مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في درجة مقاومة التغيير التنظيمي لدى المعلمين في محافظة العاصمة عمان تعزى الى المتغيرات (الجنس- المؤهل العلمي- سنوات الخدمة)؟

## اهمية الدراسة

### اهمية النظرية

تتبع اهمية هذه الدراسة من كونها تتناول موضوع عملية الرقابة الادارية وأثر مقاومة التغيير التنظيمي لدى المعلمين في مدارس محافظة العاصمة عمان، حيث انها تمكن الادارات من معرفة نقاط القوة والضعف في اداء الرقابة الادارية التي تمارسها الادارات، مما يترتب عليه قياس درجة مقاومة التغيير لدى المعلمين . بالإضافة الى مساهمتها المتوقعة في الوصول الى نتائج ذات دلالة عن مدى فعالية الادارة المدرسية التابعة لوزارة التربية والتعليم لمحافظة العاصمة في ممارسة الرقابة الادارية على مختلف المستويات وبالتالي مساعدة صانعي القرار في التعامل مع هذا الموضوع.

اثراء المكتبة العربية بدراسة بين الرقابة الادارية ومقاومة التغيير التنظيمي.

### أهمية العلمية

يمكن الاستفادة من هذه الدراسة من الناحية العملية في عملية تطوير ممارسة الادارية وتطوير الاداء في القطاع العام الاردني الذي يمكن له الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في تطوير ممارسات الرقابة الادارية .فان اهمية هذه الدراسة تكمن في الاعتبارات التالية:

- انها تقيس كفاءة وفاعلية القائمين على الرقابة الادارية في وزارة التربية والتعليم في الاردن والتي تهدف الى المحافظة على حسن سير الاعمال وصولا الى الرقابة أفضل في المستقبل.
- انها تبين دور الرقابة الادارية في تطوير ادارة التابعة لوزارة التربية والتعليم وبالتالي رفد هذه الادارات بالملاحظات المناسبة والتي تساعد على اجراء التغييرات المطلوبة لتحقيق اهدافها.

- انها توفر قاعدة بيانات حول موضوع الرقابة الادارية ومقاومة التغيير التنظيمي والتي يمارسها مديريين المدارس الثانوية الحكومية في وزارة التربية والتعليم في الاردن، مما يسهم في اثراء المكتبة العربية بشكل عام والمكتبة الاردنية بشكل خاص في هذا الموضوع.

### مصطلحات الدراسة

تستخدم هذه الدراسة بعض المصطلحات مما يتطلب تقديم تعريفاتها الاجرائية لما يرد في الدراسة من

مصطلحات وهي كالتالي:

### الرقابة الإدارية (Administrative Control)

يعرفها الحبيبي (1990) . بانها " النشاط الذي تمارسه الادارة في (المنظمة) للتأكد من أن العمل يسير وفق للسياسات والخطط الموضوعة لتحقيق الاهداف (المنظمة) والكشف عن الانحرافات والعمل على إصلاحها "

### الرقابة الادارية (الاجرائية)

هي الممارسات والانشطة التي يمارسها مدير المدرسة للتأكد من ان سير العمل وفقا للسياسات

والخطط الموضوعة لتحقيق اهداف المدرسة والكشف عن الانحرافات وتصحيح المسار وكما ستحددها اداة

الدراسة (مجال التنظيمات الادارية، مجال البيئة الرقابية).

### التغيير التنظيمي (Organizational Change)

يعرف داوسون (Dawson,2003) التغيير التنظيمي ،بانه - في ابسط صورة - " طرق جديدة في التنظيم

و العمل " .

### مقاومة التغيير التنظيمية ( Organizational Change Resistance )

هي تعبير ظاهري او الباطني لردود الفعل الراضة للتغيير وهي طبيعية شأنها شأن التغيير نفسه (الاجتماع الحادي عشر للشبكة العربية لادارة و تنمية الموارد الشرية، 2003) ويعرفه ابو حمدية (1994) مقاومة التغيير التنظيمي بانها سلوك الفرد الهادف الى وقاية نفسه، او حمايتها من اثار تغيير حقيقي او متصور كما يعرفها نيو ستروم (Newstorm, 1993) بانها سلوك منظم يهدف الى تاخير تنفيذ التغيير المقترح ، او اعاقته، او منعه، وتصويره بالعمل السلبي.

### التغيير التنظيمي (الاجرائية)

هو التحولات التي تجرى في المؤسسة، او المنظمة: بهدف الارتقاء بعمليات العمل فيها من أجل تحقيق فاعلية اعلى، وبما يخدم مزيدا من القدرة على تحقيق اهداف المنظمة او المؤسسة.

### مقاومة التغيير التنظيمي (الاجرائية)

هي السلوك المنظم الهادف الى تأخير تنفيذ التغيير المقترح، أو إعاقته، أو منعه، أو محاربه بوصفه وتصويره بالعمل السلبي. وتقاس مقاومة التغيير التنظيمي بدرجات استجابة افراد العينة او المجتمع، على مقياس مقاومة التغيير التنظيمي الذي اعدته الباحثة لهذا الغرض ويشمل (مجال التغيير التنظيمي والمعلم مهنيا-مجال التغيير التنظيمي ونمط العلاقة داخل المدرسة ومجال درجة ثقة المعلم بنجاح التغيير التنظيمي).

## المدارس الثانوية الحكومية (public high schools)

هي المرحلة للتي تشمل على الصفين الاول و الثاني ثانوي و تلي المرحلة الاساسية و يتعلم بها اكثر من عشرة طلاب تعليمياً نظامياً ( وزارة التربية و التعليم الاردنية المادة 2-42 ) (موقع وزارة التربية و التعليم)

### مساعد المدير (principal assistant)

هو منصب وظيفي يأتي بعد المدير المدرسة في الهيكل التنظيمي للمدرسة حيث يقوم على دعم ومساندة المدير في مهامه الادارية والتنفيذية ولا يتمتع بسلطة الكاملة لاتخاذ القرارات كالمدير، وعلى الرغم من ذلك فان كليهما يتمتعان بنفس السلطة تقريبا بين الطلبة (تعليمات وصف وتصنيف الوظائف للمدارس الحكومية رقم (5) لسنة 2007 (موقع وزارة التربية والتعليم).

### حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

**الحدود الموضوعية:** درجة ممارسة الرقابة الادارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان وبين مقاومة التغيير التنظيمي من جهة نظر مساعدي المديرين.

**الحدود المكانية:** تحدد الحدود المكانية بمديريات التربية والتعليم محافظة العاصمة عمان.

**الحدود الزمانية:** تم اجراء هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 2019/2018

**الحدود البشرية:** مساعدي المديرين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان.



## محددات الدراسة

تحددت نتائج هذه الدراسة بدلالات مدى الصدق ادوات الدراسة وثباتها، بالإضافة الى مدى موضوعية واستجابة افراد العينة وامانتهم العلمية في استجابتهم على الاستبانات المعدة لغرض هذه الرسالة، كما ان تعميم نتائجها لا يتم الا على المجتمع الذي ستسحب منه العينة والمجتمعات المماثلة لها.

## الفصل الثاني

الادب النظري ودراسات سابقة

## الفصل الثاني الادب النظري ودراسات سابقة

تضمن هذا الفصل عرضا للادب النظري ذي العلاقة بمتغيري الدراسة المتمثلين في الرقابة الادارية و مقاومة التغيير التنظيمي، فضلا عن عرض الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع و على النحو الاتي :

### اولا : الادب النظري

ان الادارة التربوية في جوهرها عملية قيادة، في المقام الاول، وقدرة على التأثير في الاخرين، وحفزهم للإنجاز اهداف المؤسسة التربوية، والسعي المتواصل لتطويرها. فالعمليات الادارية وحدها ومنها الرقابة الادارية لا تتغير ولا تتطور، وانما الناس هم الذين يعلمون ويتعلمون، ويغيرون ويتغيرون. فالإدارة هي عملية تعلم تعاونية مشتركة، تسهم في تطوير المؤسسة التربوية وهذا يحتم اعادة الصياغة لهذه الادارة بما ينسجم مع متطلبات العصر ومستجداته وتقنياته (عباس،2009)

ويمكن ان يكون التغيير استراتيجية متطورة للتعليم، تهدف الى تغيير العقائد والاتجاهات والقيم، وكذلك تغيير الهياكل التنظيمية، ليتلائم مع الاحتياجات الجديدة؛ ولتستطيع التنافس مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائلة، في البيئة الاجتماعية والثقافية، والاقتصادية (القيوتي، 2000)

### اولا :الرقابة الإدارية

الرقابة الإدارية بطبيعتها تهتم بقياس وتصحيح أداء المدراء ومروؤسيهم لغرض التأكد من التنفيذ الصحيح للأهداف والخطط .ونقدم مجموعة من التعاريف التالية: (عياصرة وبني احمد، 2008)

• هنري فايول " :الرقابة هي التأكد مما إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة .وغيرها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها، وهي تنطبق على كل شيء.

• الدكتور ماهر محمد عليش :عرف الرقابة " :بأنها العملية التي تسعى إلى التأكد من أهم الأهداف المحددة والسياسات المرسومة والخطط والتعليمات الموجهة، إنما تنفذ بدقة وعناية .كما تعني الرقابة، من أن النتائج المحققة تطابق ما تتوقعه الإدارة وما تصبو إليه.

• الرقابة هي وظيفة إدارية، وهي عملية مستمرة متجددة، ويتم بمقتضاها التحقق من أن الأداء الفعلي في تحقيق الأهداف والمعايير بغرض التقويم الصحيح (الصحن،2001)

• الرقابة الإدارية هي متابعة الأعمال أولاً بأول للتعرف على مدى قدرتها على تقويم الخطأ الناتج عن الأعمال، وعادة ما يقوم بهذه المراقبة وحدات تكون داخل تنظيم الرقابة السابقة واللاحقة في الإدارة . والرقابة عي قسم لا ينفصل عن الإدارة والتخطيط والتوجيه، لأنها من وظائفها .فهي إذن لامنتال لنظام لتحقيق الأهداف المرجوة من الخطط وتصحيح أي انحراف فيها .وهي العملية التي يتم من خلالها التأكد من أن نشاطات المنظمة تسير كما هو مخطط لها من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الواردة في الخطة (عباس،2005)

• الرقابة الإدارية هي عملية تنظيم وضبط وتعديل الأنشطة التنظيمية بطريقة تؤدي إلى المساعدة في إنجاز الأهداف .فهي تزودنا بالأساس الذي يتم بناء عليه مراقبة التصرفات ولإجراءات التي تتم بغرض تنفيذ الخطط الاستراتيجية، بحيث تتمكن الإدارة من معرفة مدى التقدم في تنفيذ الخطط ومدى

جودة الأداء، وما هي التعديلات أو التغييرات التي يجب إجراؤها، وأين تحدث هذه التعديلات (حنفي، 2000)

ومن منطلق هذه التعاريف، يمكن تقديم التعريف الشامل، والذي ينص على أن الرقابة الإدارية هي اهم وظيفة من وظائف العملية الإدارية المتمثلة في مجموعة الإجراءات والأساليب والوسائل التي تعمل على قياس الأداء كمًا ونوعًا، ثم العمل على تصحيح تلك الأعمال ومستويات الأداء في جميع المستويات مع التأكد من تحقيق الأهداف والأطر المقررة من قبل الإدارة والمنظمة.

#### أسباب الرقابة الإدارية

هناك مجموعة من العوامل والمسببات التي تبرز أهمية الرقابة والتي تتلخص فيما يلي: (الشريف،

(2004)

• **البيئة:** تمتاز البيئة المعاصرة بخصائص كثيرة منها التعقيد وعدم اليقين، هذا ما يحتم على المنظمات ضرورة التجاوب مع التغيرات البيئية. فالرقابة تمثل أحد القنوات الرئيسية لتوصيل المنظمة إلى حالة التجاوب السريع مع المتغيرات البيئية.

• **تعقد التنظيم:** التنظيمات الإدارية المعاصرة تتميز بالتعقد الشديد، والذي أصبح أكبر من طاقة أي مدير في متابعته والسيطرة عليه. ولكن من خلال الرقابة الفعالة يستطيع المدير متابعة النشاط المسؤول عنه من خلال المعلومات الرقابية التي تعد ضرورية لضمان سير عمليات المنظمة.

• **التراكم:** الخطأ البسيط والصغير الذي لا يكتشف اليوم يصبح خطرا كبيرا في اليوم التالي. وإدارة المنظمة التي لا تستطيع معرفة سبب الانحراف البسيط في تكلفة الإنتاج وتتغاضى عنه في الوقت القصير،

لا بد وأن تفاجئ بع ذلك بأنها في موقف وموقع التخلف بالنسبة للآخرين . فنظام الرقابة الجيد، يمكن المديرين من اكتشاف الأخطاء في وقت مبكر يسمح باتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة (عباس،2005) .

### أهمية الرقابة

الرقابة عملية ديناميكية شاملة بمعنى بأنها ذات علاقة بكل عنصر من عناصر العملية الإدارية . وتتصب على جميع مدخلات المنظمة ومخرجاتها . وتشمل جميع المستويات الإدارية، وتباين أهميتها في النقاط التالية: (عياصرة و بنى احمد ،2008)

- الرقابة تشجع الإدارة على تحقيق الأهداف، السبب في ذلك أن الرقابة يبرز فيها الوقوف على تنفيذ الخطط وتقوم على كشف المشاكل والصعوبات المترتبة عليها . كما تقوم الرقابة في الوقت المناسب على توجيه الإدارة لضرورة اتخاذ القرارات المناسبة من أجل تفادي أي خطأ يقع عند تنفيذ الخطط.
- الرقابة تساهم في تغيير وتعديل الخطط والبرامج، وذلك عن طريق النظر لظروف التشغيل الفعلي أو بالنظر إلى العوامل التي تؤثر بشكل مهم في تطبيق الخطط . وتعديل هاته الأخيرة يكون عن طريق تحديد الإجراءات اللازمة لوضع الأمور في طريقها الصحيح قبل أن تكبر دائرة الانحراف بشكل لا يمكن بعده بمن تحقيق الخطط الموجودة. (عباس، 2005)

### أهداف الرقابة

أهداف الرقابة تتجاوز عملية كشف الأخطاء والانحرافات إلى عملية الإصلاح الإداري، لما تتضمنه من إعداد ومتابعة وتقويم، إلى تنمية روح الإبداع والابتكار عن طريق كشف وتحديد الجهود الخلاقة التي تستحق الثناء والتشجيع، وهي أيضا تلامس معاني الثواب والعقاب في مغزاه الإيجابي التصحيحي والتطويري

للووظائف والأعمال والسلوك البشري فرديا كان أو جماعيا. وعموما يشير خليل (2005) الى ان أهداف الرقابة هي:

- **الهدف الإصلاحى:** ويقوم على دعمتين هما تشخيص الانحراف أو الخطأ الإدارى ووصف العلاج الملائم أو الحل الأفضل لتصحيح الأخطاء وتقويمها.

- **الهدف التشجىعى:** ويتمثل فى التحفيز إذ تسعى الرقابة نحو ترسيخ مبدأ الرعاية الكاملة والمتساوية لحقوق ومزايا العاملين، وضمان مكافأة وإثابة السلوكيات والجهود الملتزمة والمبدعة. كما هي كفيلة بمعاينة المقصرين فى واجباتهم.

- **الهدف العقابى:** ويمثل الطابع الجزائى من المعالجة على ما ارتكب من أخطاء عبر تحديد المسؤولية وتحديد جوانب الخلل الحاصل بعدم التكرار ووقف ضياع وهدر الوقت والجهد، لكن مع عدم التعسف والظلم، لأن ذلك من شأنه تضييع الهدف الإيجابى للرقابة.

وترى الباحثة ان أهداف عملية الرقابة الإدارية تتجاوز ما ذكرناه سابقا حيث ان حماية الصالح العام وهي عصب الرقابة وذلك بمراقبة النشاطات ويُسيّر العمل وفق ما خطط له وبرمج له فى شكل تكاملى متوازن يحدد الأهداف المرجوة وتكشف عن الانحرافات والمخالفات وتحديد المسؤولية الإدارية للعاملين فى المؤسسة.

### أنواع الرقابة الإدارية

هناك أنواع مختلفة للرقابة بحسب المعيار المستخدم فى تصنيفها. كما وأن الرقابة تستخدم فى مجالات عدة.

## الفرع الأول: أنواع الرقابة

يشير عليان (2007) الى ان هناك لأنواع الرقابة الإدارية من خلال المعايير التالية:

أولا - الرقابة من حيث توقيت حدوثها: والتي تشمل على:

- الرقابة الوقائية: يطلق عليها الرقابة التنبؤية وتسعى لاكتشاف الأخطاء أو المشكلات من قبل والاستعداد لها والحيلولة دون وقوعها. ويتطلب هذا، القدرة على التنبؤ من خلال الدراسة الفاحصة والتحليل الدقيق للمعطيات المختلفة لبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وفي ضوء إمكانيات المنظمة ومواردها.
- الرقابة المتزامنة: وهي التي تراقب سير العمل أول بأول. فتقيس الأداء وتقيمه بمقارنته مع المعايير المحددة سابقا لاكتشاف الخطأ وقت حدوثه، والعمل على معالجته فور المنع استفحال أثره.
- الرقابة اللاحقة: تسمى بالبعديّة لأنها تتم بعد الانتهاء من تنفيذ العمل، إذ يتم مقارنة الإنجاز الفعلي مع المعايير المحددة لرصد الانحرافات والإبلاغ عنها مع إعطاء الحلول المقترحة لعلاجها قصد تلاقيها مستقبلا.

ثانيا - الرقابة من حيث شموليتها: ونجد في هذا المعيار الأنواع التالية: (عليان، 2007)

- الرقابة الشاملة: وتسعى لتقييم الأداء الكلي للمنظمة ومعرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف الموضوعية.
- الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية: وتسعى لتقييم الأداء والإنجاز الفعلي لدائرة معينة أو قسم محدد في المنظمة لمعرفة مدى كفاءته في أداء العمل وتحقيق الأهداف المرسومة له.



• الرقابة على مستوى الفرد" الفردية": تسعى لتقييم أداء الفرد وإنجازه ومعرفة مستوى كفاءته في العمل وسلوكه فيه ومدى إسهامه في تحقيق الأهداف الموضوعية لدائرتة أو لقسم الذي يعمل فيه.

ثالثا - الرقابة من حيث المصدريشير ( خليل، 2005) ان الرقابة تنقسم إلى :

• الرقابة الداخلية: تأتي من داخل المنظمة ويمارسها المسؤولون أو الرؤساء أو المديرون أو قد يعهد بها أحيانا إلى وحدة إدارية متخصصة بالعملية الرقابية وتتم الرقابة ضمن هذا النوع على الأفراد والمواد الخام ومصادر المعلومات وعلى الخدمات وعلى الأجهزة والأدوات المستخدمة وغيرها.

الرقابة الخارجية: تقوم بها أجهزة رقابية متخصصة من خارج المنظمة تابعة للحكومة أو كانت تابعة للمؤسسة الأم.

يتضح مما سبق ان الاهداف والنتائج الي ترسمها المؤسسة لمستقبلها تحدد نوع الرقابة الواجب استخدامه من اجل متابعة الاداء للعاملين فيها، وعليه يجب تحديد نوع الرقابة عند وضع الخطط التنفيذية لاهداف المؤسسة مما سينتج عنه تصحيح أفضل للانحرافات الاداء لدى العاملين ان حدثت تمكن الادارة من تلافيها مستقبلا.

**ثانيا: مقاومة التغيير التنظيمي**

**تعريف مقاومة التغيير التنظيمية:**

تعني مقاومة التغيير امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم، وفي هذا السياق يقول الأعرجي (1995) أن المقاومة قد تأخذ شكلا آخر و ذلك بان يقوم الأفراد بإجراءات مناقضة أو مناهضة لعمليات التغيير، وهذه المقاومة قد لا تكون سلبية في

أغلب الأحوال بل ايجابية وتتمثل ايجابية المقاومة عندما يكون التغيير المقترح سلبيا بمعنى أن الفوائد المتحققة منه أقل التكاليف المدفوعة و عدم الامتثال له يصب في مصلحة الإدارة .

أما سلبية المقاومة فأنها تتم عندما تكون نتائج التغيير ايجابية و مردودها على الموظف والمنظمة كبيرا مقارنة بتكاليفها ، وللمقاومة التغيير هناك أيضا أبعاد أخرى، فقد تأخذ الصفة الفردية أو الجماعية و قد تكون بشكل سري أو ظاهري). (عبودي، 2007)

#### 4- أسباب مقاومة التغيير التنظيمي:

ومن الأسباب الشائعة لمقاومة التغيير التنظيمي ما يلي :

أ - الارتياح للمألوف والخوف من المجهول :يميل الناس عادة إلى حب المحافظة على الأمور المألوفة لأنهم يشعرون بالرضا والارتياح ويخشون التغيير لما يجلبه من أوضاع جديدة غير مألوفة.

ب - العادات: تدل نظريات التعلم المختلفة على أن الفرد يكون عادات وأنماط سلوك تحديد طريقة تصرفه و كيفية استجابته للموقف، ويشعر الفرد بالارتياح لها لأنه لا يكون مضطرا للتفكير في كل موقف جديد بطريقة جذرية بل يصبح روتنيا ومبرجا إلى حد ما.

ج - سوء الإدراك: أن عدم القدرة على إدراك نواحي الضعف والقصور في الوضع الحالي وكذلك عدم القدرة على إدراك جوانب القوة ومزايا الوضع الجديد يشكل عائقا كبيرا في وجه التغيير.

د - المصالح المكتسبة: تربط مصالح الفرد أحيانا ارتباطا وثيقا بالوضع القائم مما يجعله يقاوم أي تغيير أو تعديل عليه لأن يعني خسارة شخصية له كضياع نفوذه أو مركزه أو إلحاق خسارة مالية أو معنوية به.

هـ - الانتماءات الخارجية: تنشأ مقاومة التغيير أحيانا عندما يشعر الفرد أو الجماعة أن تقاليد

ومعايير الجماعة صديقة مهددة بسبب التغيير الجديد المفاجئ، فعلى سبيل المثال قد تكون للمرء علاقات

ودية وطيدة مع أفراد وجماعات معينة، وفي حالة إدخال التغيير فقد يصيب هؤلاء الأفراد والجماعات

الصديقة ضرر. ومن هنا عند الفرد نوع من التضارب بين مصلحة المنظمة التي يعمل فيها والتي سيكون

التغيير مفيدا لها بين مصلحة الجماعة الصديقة التي سيكون التغيير ضارا بها، وهذا يسبب مشكلة التزام

وولاء بالنسبة للموظف (العميان، 2005)

ثانيا : الدراسات السابقة ذات الصلة

أولاً: دراسات تتعلق بالرقابة الادارية

الدرسات العربية

هدفت دراسة صالح (2011) الى التعرف الى درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية للرقابة الادارية من وجهة نظر المعلمين ، و تكونت عينة الدراسة من(212 ) معلماً و معلمة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وتم تطوير استبانته لدرجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية العامة و الخاصة في محافظة العاصمة عما للرقابة الادارية من وجهة نظر المعلمين ، وتم التأكد من صدقها وثباتها . وقد استخدمت المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الاختبار التائي لمعالجة البيانات الدراسة . وقد اظهرت الدراسة النتائج الآتية : ان درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة العاصمة عمان للرقابة الادارية من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة ، و درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للرقابة الادارية من وجهة نظر المعلمين كانت عالية ، ووجود فرق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية الثانوية العامة و الخاصة في محافظة العاصمة عمان للرقابة الادارية من وجهة نظر المعلمين تُعزى الى نوع المدرسة (عامة ، خاصة ) لصالح المدارس الثانوية الخاصة.

وفي دراسة ابو كريم (2014) التي هدفت الى التعرف على دور الرقابة الداخلية في رفع مستوى الاداء الوظيفي الفعال كما يراها القادة التنفيذيون في وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية من المشرفين التربويين ومديري المدارس الثانوية الحكومية الابتدائية في مدينة الرياض. استخدم منهج الوصفي التحليلي كانت عينة الدراسة متكونة من (104) مشرف تربوي و(126)مدير مدرسة و اشارت نتائج دراسة التقارب بين

تقديرات افراد عينة الدراسة على محاور الدراسة و الاداة الكلية وكانت بدرجة عالية ، كذلك اشارت نتائج الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في استجابات افراد عينة لمتغيرات (طبيعة العمل،و المؤهل العلمي) و وجود فروق ذات دلالة احصائية في استجابات افراد عينة لمتغير سنوات الخدمة على محاور تكافؤ الفرص، و تكنولوجيا المعلومات لصالح ذوي سنوات الخدمة اقل من 8 سنوات مقارنة مع ذي خدمة (8-16) سنة .

وهدفت دراسة ياسين (2014) الى التعرف درجة الفاعلية الرقابة الادارية ، ودرجة تطبيق الاداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية الاساسية و مديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين ، والعلاقة بينهما . كماهدفت تعرف اثر كل من متغيرات) الجنس ، المؤهل العلمي ، الخبرات العلمية ،موقع المدرسة ، موقع مديرية التربية و التعليم ( في فاعلية الرقابة الادارية و علاقتها بالاداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية الحكومية الاساسية و مديراتها محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين . وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية الحكومية الحكومية الاساسية ومعلماتها في محافظات الضفة الغربية ،في العام الدراسي (2012-2013) و البالغ عددهم (14206) معلما و معلمة في المدارس الثانوية الحكومية الحكومية الاساسية في محافظات الضفة الغربية وقد اجريت الدراسة على عينة طبقية عشوائية قوامها (852) معلما و معلمة. وقد اظهرت النتائج الدراسة انه الدرجة الكلية لمجالات فاعلية الرقابة الادارية و علاقتها بالاداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية الحكومية الاساسية و مديراتها محافظات الضفة الغربية كبيرة و مرتفعة ، والدرجة الكلية لمجالات واقع الاداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية الحكومية الاساسية و مديراتها محافظات الضفة الغربية كبيرة و مرتفعة ايضا ، بالاضافة الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند

مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين فاعلية الرقابة الادارية ، ودرجة تطبيق الاداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية الاساسية و مديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين .

وهدفت دراسة حسن علي ( 2016 ) الى تعرف درجة الرقابة الادارية المطبقة ودرجة الاداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الاساسية في محافظة شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين انفسهم والعلاقة بينهما وهدفت ايضا تعرف أثر كل من المتغيرات ( الجنس , المؤهل العلمي , سنوات الخبرة الادارية لمديرية موقع المدرسة ) في عملية الرقابة وعلاقتها بالاداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الاساسية في محافظة شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين انفسهم و تكونت مجتمع الدراسة في جميع مديري المدارس الحكومية الاساسية ومديرياتها في محافظة شمال الضفة الغربية وذلك للعام الدراسي ( 2016 - 2015 ) وبلغ عدد العينة العشوائية (229) مديرا ومديرة واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وتم اعداد استبانة خاصة بموضوع الدراسة وتوصلت الدراسة الى مجموعة نتائج منها ارتفاع درجة الرقابة الادارية لدى مديري المدارس الحكومية الخاصة في شمال الضفة الغربية ودرجة مرتفعة لواقع الاداء الوظيفي و وجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين عملية الرقابة الادارية والاداء الوظيفي و وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في متوسط درجة الرقابة الادارية لدى مديري المدارس الحكومية الاساسية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس الاناث دون الذكور واوصت الدراسة بضرورة متابعة مديري المدارس الحكومية الاساسية في شمال الضفة الغربية من اجل التأكد من ادائهم لمهامهم الادارية بالشكل الصحيح منعا لحدوث اي خلل اداري يؤثر سلبا على ادائهم الوظيفي

## دراسات اجنبية

هدفت الدراسة دراسة نورمان (Norman, 2010) إلى التعرف على مدى تبني الرقابة على مستوى ثقة المرؤوسين في الرئيس وإدراكهم لفعاليتها ، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي وأداة ( الاستبانة ) ، وتمثلت عينة الدراسة في ( 304 ) مشارك تم اختيارهم بشكل عشوائي في ولاية كولورادو بالولايات المتحدة الأمريكية لاختبار فرضيات الدراسة التالية : توجد علاقة إيجابية بين تبني الرئيس للقدرات النفسية وثقة المرؤوسون فيه ، وتوجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الرقابة بين الرئيس وثقة التابعين له ، وتوجد علاقة إيجابية بين شفافية اتصال الرئيس وتقييم التابعين لفعاليتها . وتوصلت الدراسة للنتائج التالية : إن مستوى الرقابة و مستوى قدراته النفسية الإيجابية تؤثر في درجة ثقة المرؤوسين وبرآكهم لفعاليتها ، وان العاملين أكثر ثقة بالمدير الذي يشاورهم بقراراتهم ويقدم لهم المعلومات اللازمة لصنع القرارات ، فالتحدي الأكبر ألا يكون التركيز الى التعليمات المنافسة ، فقد يشكل العاملون التهديد الأكبر امام نجاح المنظمة ، وأن الإدارة التي تتبنى نظام الحالات شفافه مع العاملين تستطيع التعب على فترات الكساد التي تواجهها المؤسسة ، وينتج عن الحداد المديرين بالثقة نتائج إيجابية تتمثل في الرضا ، والالتزام ، ومستوى متميز في الأداء .

## ثانياً: الدراسات السابقة المتعلقة بمقاومة التغيير التنظيمي

### دراسات عربية

اجريت دراسة الشوابكة (2007) بعنوان (درجة مقاومة التغيير التنظيمي لدى القادة الاداريين في مديريات التربية و التعليم في الاردن وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية) .استخدمت الباحثة المنهج ( الوصفي الارتباطي ) وكان مجتمع دراسة من جميع القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في الاردن وعددهم (105) اجاب (97) منهم عن اداة الدراسة (الاستبانة) .واشارت نتائج الدراسة الى ان درجة مقاومة التغيير التنظيمي لدى

جميع القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في الاردن كانت ضعيفه فيما اظهرت نتائج ان درجة الفعاليه التنظيميه في تلك المديريات كانت عاليه ، و بالنسبه للعلاقه بين درجة مقاومة التغيير التنظيمي لدى القادة الاداريين في مديريات التربية والتعليم في الاردن ، وبين الفعاليه التنظيميه لهذة المديريات ، من وجهة نظر القادة الاداريين أنفسهم ، فقد اظهرت النتائج ان تلك العلاقة كانت سلبية قويه كلما ارتفعت درجة مقاومة التغيير انخفضت الفاعلية التنظيمية .

هدفت الدراسة المقمداي (2014) إلى التعرف إلى اتجاهات معلمي ومعلمات مديرية التربية والتعليم لمنطقة قصبه المفرق نحو مقاومة التغيير التربوي، وعلاقة هذه الإجاهات بعدد من المتغيرات الشخصية والوظيفية. واستخدمت الإستبانة للتعرف على اتجاهات المعلمين نحو أسباب مقاومة التغيير وطرق التقليل منها. وتوصلت الدراسة إلى أن أهم أسباب مقاومة المعلمين للتغيير هي: فقدان الإحساس بالمشاركة في التغيير، وشعور المعلمين أن التغيير فرض عليهم بالقوة، وفرضته جهات خارجية، وخشيتهم من فقدان الروتين الذي تعودوا عليه، وأن التغيير يزيد من عبء العمل عليهم، ونقص الثقة بينهم وبين صناع السياسات التربوية. وكشفت الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول أسباب مقاومة التغيير تبعا لمتغير الجنس، ووجود فروق تبعا لمتغيرات المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والدورات التدريبية. وأوصت الدراسة بضرورة إشراك المعلمين في عملية التغيير، ومد جسور الثقة والتعاون بين المعلمين وصناع السياسات التربوية المسؤولة عن التغيير والإبتعاد عن الأساليب التسلطية في تنفيذ برامج التغيير، وعقد دورات تدريبية حول التغيير وأهميته وأهدافه وكيفية تنفيذه، واستخدام نظام الحوافز للمعلمين المطبقين لبرامج التغيير .

هدفت دراسة ككتاب (2016) هذه الدراسة إلى معرفة أسباب مقاومة التغيير التنظيمي في المدارس الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظر مديريها، والتعرف إلى سبل التغلب على مقاومة هذا التغيير، والكشف



عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات مديري المدارس الثانوية حول أسباب مقاومة التغيير التنظيمي، وسبل التغلب على مقاومته والتي يمكن أن تُعزى إلى: المؤهل، والخبرة، والدورات التدريبية، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، حيث تمثلت الدراسة بكافة مديري المدارس الحكومية والذين بلغ عددهم 112 مدير حيث تم استرداد 89 استباناً صالحاً للتحليل حيث ابرزت النتائج: أن درجة إسهام الأسباب التنظيمية والأسباب الشخصية الاجتماعية والأسباب المادية في مقاومة التغيير كبيرة، وكان أكبر الأبعاد إسهاماً في مقاومة التغيير هي: الأسباب المادية، أو لأسباب الشخصية الاجتماعية أو لأسباب التنظيمية وبدرجة إسهام كبيرة وتبين أن سبل التغلب على مقاومة التغيير التنظيمي بالمدارس الثانوية المتعلقة بالأبعاد: التعليم والاتصال، ولمشاركة، ولتسهيل والدعم، المناورة والكسب، ولإجبار، وجاء بُعد المفاوضات، وبُعد المناورة والكسب بدرجة متوسطة.

### دراسات اجنبية

هدفت دراسة زاتريك (Zatzick) (2001) الى تحليل تاكيد الذات لدى الموظف وعلاقة ذلك بمقاومة الموظف للتغيير التنظيمي. وكما وهدفت هذه الدراسة تعرف تاثير مفهوم الذات, على ردود افعال الافراد تجاه التغيير التنظيمي. وقد تكونت عينة الدراسة من 160 موظفا في ثلاث من منظمات الاعمال. وتوصلت الدراسة الى ان الافراد الذين واجهوا تهديدات لمفهوم الذات , على شكل ارتباك في الهوية , اظهروا اتجاهات سلبية نحو التغيير وان تاكيد مفهوم الذات لدى الموظف, يرتبط ايجابيا مع نظرته للتغيير.

اجرى إيروين وجيرمان (Erwin and Garman) (2010) حيث قامت هذه الدراسة بالعمل على دراسة كافة المواضيع المتعلقة بمقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسات التعليمية، ودور المديرين في التصدي له، اوستخدمت منهجية الرجوع إلى البحوث المنشورة مؤخرا في المجالات المستعرضة منذ عام 1998 لغاية عام

2009 والتي تركز على الكشف عن سلوك العاملين في المنظمات او لمقاومة الفردية للتغيير التنظيمي، وتم اجراء العديد من المقابلات، وجمع التقارير الذاتية، واللجوء إلى توزيع الاستبانات لتوسيع قاعدة البيانات، إذ توصل البحث إلى أن هناك بعض البحوث المنشور التي توفر إرشادات عملية كبيرة لعوامل التغيير التنظيمي والمديرين في فهم مقاومة التغيير والتعامل معه، وتناولت الأبحاث الحديثة الأبعاد المعرفية والوجدانية والسلوكية للمقاومة الفردية وكيف تتأثر بما يأتي: الاستعداد الفردي نحو الانفتاح ومقاومة التغيير؛ الاعتبارات المتعلقة بالتهديدات وفوائد التغيير والاتصال، والتفاهم، والمشاركة، والثقة في الإدارة، وأساليب الإدارة، وطبيعة العلاقات مع وكلاء التغيير، أما بالنسبة للبحوث الضعيفة في هذا المجال، فقد كان النقص في تنوع مناهج البحث، مما يوفر منظوراً محدوداً لمقاومة التغيير التنظيمي الذي كان يمكن توسيعه بطرق نوعية ودراسات قائمة على الممارسة مثل دراسات الحالة والبحوث الاجرائية.

وفي دراسة رينشرد (2017) التي هدفت الى فحص مدى مقاومة التغيير بين المعلمين المخضرمين لتوفير مزيد من المشاركة الفعالة وتوضيح أسباب مقاومة التغيير بين المهن من أجل أن يستجيب القادة التربويون بطرق أكثر فعالية وفعالية. نظراً لأن المعلمين المخضرمين قد يقاومون التغيير لمجموعة متنوعة من الأسباب النظامية أو الفردية ، علاوة على فهم أسباب المقاومة التي من الممكن ان يزود القادة التربويين بمزيد من الاستراتيجيات الفعالة لتنفيذ التغيير .اما اهم النتائج التي تم التوصل اليها في هذه الدراسة ان المعلمين قد يقاومون التغيير لعدة أسباب منها لاختلافات الأسباب الفردية للإحباط والمقاومة حيث ان هذا التغيير من الممكن يستفيد منه القادة التربويون من إدراك التغييرات التي تؤثر سلباً على العلاقات.

**ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:**

ان عرضا اجماليا للدراسات السابقة ، و ما توصلت اليه من نتائج ، في كل من الرقابة الادارية ، و التغيير و مقاومة يسمحان ، ربما ، بالخروج بعدد من النتائج الرئيسية ، فيما توصلت اليه تلك الدراسات ، فقد اتفقت الدراسات المتعلقة بالرقابة الادارية على الاثر الكبير، و شديد الاهمية ، و منترتب على تدني مستوى الرقابة الادارية و تركز جميعها على ان الرقابة تسهم في رفع مستوى اداء العاملين و تفعيل تحقيق اهداف المنظمة و تصحيح مسارها بما يتناسب مع المعايير التي تضعها تلك المنظمات لإنجاز الاهداف و تطوير البرامج داخل المنظمات و خارجها بما في ذلك المنظمات التربوية - التعليمية وهذا ما اتفقن معه هذه الدراسة، و فيما يتعلق بالتغيير و مقاومة فقد اجمعت الدراسات على ان هذه المقاومة تكاد تكون امر لا مفر منه ، عند احداث التغييرات، في مختلف المؤسسات بما فيها المؤسسات التعليمية (المدارس الثانوية الحكومية) وفي مختلف المستويات الادارية .

كما قدمت الدراسات السابقة مجموعة من الاستبانات و النماذج التي استخدمت لرؤية شاملة و واضحة في دراسة الرقابة الادارية و مقاومة التغيير التنظيمي، كما اظهرت عدد من الدراسات التأثير الحاصل و ذا الدلالة الاحصائية لعدد من المتغيرات المستقلة ، كالعمر، و الخبرة العملية، المؤهل العلمي، والجنس و الخبرة العملية ، على نظرة الافراد و الجماعات الى التغيير ، وعلى درجة مقاومة التغيير التنظيمي وهذا ما اتفقت معه هذه الدراسة الا انها تختلف عن الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة و هو مساعدي المديرين .

ويستفاد من المناهج المستخدمة في الدراسات السابقة ، حيث تحدث غالبية الدراسات السابقة بشكل مباشر او غير مباشر ، عن الرقابة الادارية باعتبارها متغيرا يتاثر بمستوى مقاومة التغيير في المنظمة ، او في المؤسسة و وجود علاقة بينهما كما اشتملت الدراسات السابقة ابحاث و نماذج لتقصي مقاومة التغيير ، وهذه النماذج لاتقل اهمية عن الدراسات التجريبية الميدانية ، فتلك النماذج قدمت اطرا ادارية ، و نفسية ،

اجتماعية ؛ لمعالجة موضوع مقاومة التغيير التنظيمي ، وهي تربط بشكل او باخر ، بين مقاومة التغيير التنظيمي و اداء المؤسسات و فاعلية تحقيق اهداف المؤسس .و هذا يتصل باشكال عديدة ، مباشرة و غير مباشرة بالرقابة الادارية.

ومن الجدير ملاحظة ان الدراسات السابقة لم تشمل ما يطابق موضوع الدراسة الحالية . وفي حدود علم الباحثة ، لم تجر اي دراسات عربية او اجنبية حول درجة مقاومة التغيير التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات التعليمية وعلاقة بالرقابة الادارية.

ولعل من اهم ما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة ، ربطها بالرقابة الادارية بدرجة مقاومة التغيير التنظيمي ، في اطار قابل للقياس و التحليل ، فالسائد في هذا النوع من الدراسات ، الخروج بنتائج خاصة بدرجة مقاومة التغيير التنظيمي ووصف تلك النتائج و تحليلها في ذاتها ،دون تحديد خاص للآثار الذي ستركه درجة المقاومة التغيير التنظيمي على الرقابة الادارية بالمعنى القياسي : اي توفير اداة تؤمن القدرة على قياس مستويات التأثير ، وهو ما يعني تحديد منظور للرقابة الادارية ، يمكن له ان يتكامل مع درجة مقاومة التغيير في تناسب عكسي غالبا وهو ما أخذته الدراسة على عاتقها في تنفيذه.

## الفصل الثالث

الطريقة والاجراءات

## الفصل الثالث الطريقة والاجراءات

تناول هذا الفصل عرضاً لمنهج البحث المستخدم و مجتمع الدراسة و عينتها و الطريقة التي اختيرت بها اداتي الدراسة و صدق الاداتين و ثباتهما ، و المعالجة الاحصائية للبيانات و إجراءات الدراسة كما يأتي :

### منهجية الدراسة

استخدام المنهج الوصفي الارتباطي الذي يعتمد على دراسة الواقع او ظاهر كما توجد في الواقع و يصفها وصفاً دقيقاً و يعبر عنها كفيماً و كميًا (عبيدات وعدس، 2003)

### مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع مساعدين المديرين المدارس الثانوية الحكومية ، التابعة لمديريات التربية و التعليم للعاصمة عمان و يبلغ عددها (306) بحسب احصائية عام(2019- 2018)

### جدول رقم:(2-3)

#### توزيع المدارس الثانوية في محافظة العاصمة حسب اللواء والجنس

جدول رقم (1-3) توزيع المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة حسب مديرية والجنس للعام الدراسي 2018-2019		
عدد المدارس الثانوية الحكومية	جنس المدرسة	المديرية
19	ذكور	لواء قصبة عمان
21	اناث	
3	مختلطة	
43	المجموع	
13	ذكور	لواء الجامعة
5	اناث	

16	مختطة	
34	المجموع	
13	ذكور	لواء القويسمة
13	اناث	
10	مختطة	
36	المجموع	
5	ذكور	لواء سحاب
2	اناث	
3	مختطة	
10	المجموع	
22	ذكور	لواء ماركا
20	اناث	
12	مختطة	
54	المجموع	
12	ذكور	لواء ناعور
5	اناث	
10	مختطة	
27	المجموع	
13	ذكور	لواء وادي السير
8	اناث	
9	مختطة	
30	المجموع	
22	ذكور	لواء الجيزة
1	اناث	
21	مختطة	
44	المجموع	
13	ذكور	لواء الموقر
2	اناث	
13	مختطة	
28	المجموع	
306		المجموع

## عينة الدراسة

قامت الباحثة بتوزيع (286) استبانة لكافة مساعدي المديرين في محافظة العاصمة عمان حيث أنه و بعد مضي أربعة أسابيع تم استرجاع (280) استبانة والتأكد من الإجابة على جميع الفقرات الموجودة حيث بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (280) استبيان أي بنسبة (91.5%) وهي نسبة مقبولة.

ويبين الجدول الآتي توزيع العينة حسب المتغيرات الديموغرافية:

جدول رقم: (2-3) عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
الجنس	ذكور	102	36.4%
	إناث	178	63.6%
المؤهل العلمي	دبلوم عالي	181	64.4%
	ماجستير	94	33.6%
	دكتوراه	5	1.8%
الخبرة	اقل من 5 سنوات	37	13.2%
	5-10 سنوات	169	60.4%
	اكثر من 10 سنوات	74	26.4%

- الجنس : بلغت نسبة الذكور (36.4%) ، ونسبة الإناث (63.6%)
- المؤهل العلمي : بلغت نسبة مساعدي المديرين ممن يحملون شهادة الدبلوم العالي (64.4%) بتكرار بلغ (181) ، وكذلك فقد بلغ عدد مساعدي المديرين ممن يحملون درجة الماجستير (94) بنسبة



(33.6%) اما عدد مساعدي المديرين ممن يحملون شهادة الدكتوراه فقد بلغت (5) وبنسبة

(1.8%)

• الخبرة :بلغت نسبة مساعدي المديرين من لديهم خبرة أقل من 5 سنوات (13.3%) بعدد كلي

(17)، اما عينة الدراسة الذين يمتلكون سنوات خبرة من 10 - 5 سنوات فقد بلغت النسبة

(61.7%) بتكرار وقدره (79) أما عينة الدراسة من مساعدي المديرين الذين يمتلكون أكثر من 10

سنوات خبرة فقد بلغت النسبة (25.0%) بعدد كلي مقداره. (32)

#### اداتا الدراسة

استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة البحث للحصول على معلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بواقع معين، وتم تطوير الاداة اعتمادا على مسح الادب التربوي السابق المتعلقة بالرقابة الادارية والافادة منها في بناء اداة القياس درجة مقاومة التغيير التنظيمي، إذ تم الرجوع الى الدراسات ذات صلة بموضوع الدراسة و منها دراسات: دراسة (ابو كريم، 2014) و دراسة (حسن علي، 2016) ودراسة ياسين (2014) .

الاداة الاولى لدرجة الرقابة الادارية و تكونت من (22) فقرة موزعة على مجالات ( التنظيمات الادارية - البيئة الرقابية).

الاداة الثانية لمقاومة التغيير التنظيمي (26) فقرة موزعة على ثلاث مجالات وهي (التغيير التنظيمي و المعلم مهنيًا - التغيير التنظيمي و نمط العلاقة داخل المدرسة - ثقة المعلم بنجاح التغيير التنظيمي) وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي:

(عالية جدا - عالية - متوسطة - منخفض - منخفض جدا)



### صدق اداتا الدراسة:

اولاً - **الصدق الظاهري** : تم عرض الأداتان بصورتها الأولية على (11) من المحكمين المختصين في الجامعة الادنية والشرق الاوسط و جامعة البلقاء للتأكد من الصدق الظاهري للأداتان ملحق رقم ( 3 ) ، وقد طلب منهم ابداء الرأي في فقرات الأداة من حيث صياغة الفقرات وملاءمتها للمجال التي وضعت فيه إما بالموافقة عليها أو تعديل صياغتها أو حذفها لعدم اهميتها وتم الأخذ بملاحظاتهم فيما يتعلق بالتعديل والحذف والاضافة ودمج الفقرات . وتم اعتماد الفقرات التي حصلت على 80% فاكثر من موافقة المحكمين وتم اجراء اللازم مع الفقرات التي اقترح تعديلها او اعادة صياغتها او حذفها ، واصبحت الاستبانيتين بصورتها انهائية كما في الملحق(6)

### ثانياً- **الصدق البنائي (صدق الاتساق الداخلي)**

بعد التحقق من الصدق الظاهري لاداتي الدراسة قامت الباحثة بتطبيقها على مجتمع الدراسة للتعرف على مدى صدق الاتساق الداخلي للاداة و مدى اسهام الفقرات المكونة للمجال ، و ذلك بحساب معامل ارتباط بيرسون ( Person Correlation Coefficient ) كما في الجدول (3-3) و الجدول (3-4) و الجدول (3-5) و الجدول (3-6)

الجدول (3-3) قيم معامل بيرسون لمتغير الرقابة الادارية

معامل بيرسون	المجال
0.81	التنظيمات الادارية
0.86	البيئة الرقابية
0.90	كامل الأداة

## الجدول (3-4)

قيم معامل بيرسون لكل فقرة من فقرات الاستبانة موزعة حسب المجال

12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	الفقرة	المجال
		0.81	0.86	0.78	0.88	0.78	0.80	0.79	0.81	0.85	0.88	معامل الارتباط	التنظيمات
		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	درجة الدلالة	الادارية
0.78	0.81	0.84	0.82	0.88	0.76	0.84	0.81	0.89	0.73	0.75	0.78	معامل الارتباط	البيئة
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	درجة الدلالة	الرقابية

ومن خلال الرجوع الى الجداول اعلاه تبين ان قيم معاملات ارتباط الفقرات تراوحت ما بين (0.73-0.89) وقد كانت جميع القيم دالة احصائيا عند درجة الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) وهذا يدل على وجود درجة من صدق الاتساق الداخلي بين فقرات درجة الرقابة الادارية .

وفيما يلي قيم معامل بيرسون لمتغير مقاومة التغير التنظيمي:

## الجدول (3-5) قيم معامل بيرسون لمتغير مقاومة التغير التنظيمي

معامل بيرسون	المجال
0.89	التغيير التنظيمي و المعلم مهنيا
0.85	التغيير التنظيمي و نمط العلاقة داخل المدرسة
0.83	درجة ثقة المعلم بنجاح التغيير التنظيمي
0.82	كامل الأداة

## الجدول (3-6)

وفيما يلي قيم معامل بيرسون لكل فقرة من فقرات الاستبانة مقامة التغيير التنظيمي موزعة حسب المجال كما يلي :

المجال	الفقرة	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
التغيير و التنظيمي و المعلم مهنيا	معامل الارتباط	0.78	0.84	0.81	0.84	0.68	0.77	0.79	0.71			
	درجة الدالة	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00			
التغيير و التنظيمي و نمط العلاقة داخل المدرسة	معامل الارتباط	0.78	0.71	0.77	0.71	0.88	0.78	0.74				
	درجة الدالة	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00				
درجة ثقة المعلم بنجاح التغيير التنظيمي	معامل الارتباط	0.79	0.81	0.78	0.89	0.79	0.69	0.77	0.75	0.73	0.89	0.81
	درجة الدالة	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

ومن خلال الرجوع الى الجداول اعلاه تبين ان قيم معاملات ارتباط الفقرات تراوحت ما بين (0.69-0.89) وقد كانت جميع القيم دالة احصائيا عند درجة الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) وهذا يدل على وجود درجة من صدق الاتساق الداخلي بين فقرات استبانة مقاومة التغيير التنظيمي .

## ثبات الأدوات الدراسة

للتأكد من ثبات أدوات الدراسة استخدمت الباحثة طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest)

وقامت بتطبيق الاداة على عينة استطلاعية مكونة من (20) مساعد ومساعدة مدير من غير عينة الدراسة

بفاصل زمني قدره اسبوعان , كما استخدمت طريقة الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ الفا

(Cronbach Alpha) و الجدولين (3-8) و (3-7) , يبين معاملات ثبات الاستبانات على النحو الآتي:

جدول (3-7) معاملات ثبات الاستبانة لمتغير الرقابة الإدارية

المجال	كرونباخ الفا	معامل بيرسون (test- retest)
التنظيمات الادارية	0.86	0.81
بيئة الرقابية	0.90	0.86
كامل الأداة		0.90

يلاحظ ان معامل ثبات الاستبانة للرقابة الادارية من خلال الاختبار واعدادة الاختبار بلغ (0.90) وتراوح

معامل ثبات مجالات الاستبانة بين (0.86-0.90)

جدول (3-8) معاملات ثبات الاستبانة لمتغير مقاومة التغيير التنظيمي لدى المعلمين

المجال	كرونباخ الفا	معامل بيرسون (test- retest)
التغيير التنظيمي و المعلم مهنيا	0.77	0.89
التغيير التنظيمي و نمط العلاقة داخل المدرسة	0.80	0.85
درجة ثقة المعلم بنجاح التغيير التنظيمي	0.94	0.83
كامل الأداة		0.82

وبالرجوع الى الجدول رقم (B-4-3) نلاحظ أن قيم معاملات كرونباخ ألفا للدلالة على الاتساق

الداخلي و الثبات لفقرات أداة الدراسة تتراوح بين (0.77-0.94) وهي قيم مقبولة وبلغ معامل الثبات من خلال

الاختبار واعدادة الاختبار (0.82).

### متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على كل من المتغيرات التالية:

• متغيرات التابعة: الرقابة الادارية و مقاومة التغيير التنظيمي .

• المتغيرات المستقلة:

- الجنس و هو فئتان ( ذكر - انثى)

- المؤهل العلمي وله ثلاث فئات ( دبلوم عالي - ماجستير - دكتوراه)
- سنوات الخدمة وهو 3 فئات ( اقل من خمس سنوات - بين خمس الى عشر سنوات - اكثر من عشر سنوات )

### المعالجة الاحصائية

استخدمت الوسائل الاحصائية الاتية لمعالجة البيانات الاحصائية :

- حساب التكررات و النسب المئوية للبيانات التي تتعلق بخصائص عينة البحث.
- ايجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة اجابات افراد العينة عن كل فقرات اداة الدراسة، وللجابة عن السؤالين الاول والثاني..
- معامل ارتباط (pearson) لايجاد العلاقة بين الرقابة الادارية ومقاومة التغيير التنظيمي والاجابة عن السؤال الثالث.
- معامل ثبات كرونباخ الفا (Alpha) لقياس ثبات الاستفتاء.
- اختبار تحليل التباين الاحادي (One Way ANOVA) لمعرفة الفروق ذات الدلالة الاحصائية بين المتغيرات البحث المتعلقة بسنوات الخدمة والمؤهل العلمي، اختبار التائي (T-test) للعينات المستقلة لمتغير الجنس والاجابة عن السؤال الرابع و الخامس .
- و تم تحديد درجة استخدام الرقابة الادارية و مقاومة التغيير التنظيمي و فقا للمعادلة الاتية :

$$\text{للبدل العليا القيمة} - \text{للبدل الدنيا للقيمة} = \frac{5 - 1}{1.33} =$$

عدد المستويات 3

بذلك تكون الدرجة المنخفضة من ( 1 - 2.33 )

بذلك تكون الدرجة المتوسطة من ( 2.34 - 3.67 )

بذلك تكون الدرجة المرتفعة من ( 3.68 - 5 )



## الفصل الرابع

نتائج الدراسة

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة الرقابة الادارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بمقاومة التغيير التنظيمي لدى المعلمين في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

**السؤال الأول: ما درجة ممارسة الرقابة الادارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من جهة نظر مساعدي المديرين؟**

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الرقابة الادارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من جهة نظر مساعدي المديرين بشكل عام ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة، ويظهر الجدول (1-4) ذلك.

#### الجدول (1-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة الرقابة الادارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين مرتبة تنازلياً

#	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
1	التنظيمات الادارية	4.00	0.55	1	مرتفعة
2	البيئة الرقابية	3.65	0.67	2	متوسطة
	الرقابة الادارية	3.81	0.49		مرتفعة

يلاحظ من الجدول (1-4) أن درجة ممارسة الرقابة الادارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من جهة نظر مساعدي المديرين بشكل عام كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.81) وانحراف معياري (0.49)، وجاءت المجالات في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.65- 4.00)، وجاء في الرتبة الأولى " مجال التنظيمات الادارية"،

بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.55) وبدرجة مرتفعة، وجاء في الرتبة الأخيرة" مجال البيئة الرقابية " بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (0.67) وبدرجة متوسطة. أما فقرات المجالات فقد جاءت على النحو التالي:

#### 1- مجال التنظيمات الادارية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الرقابة الادارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من جهة نظر مساعدي المديرين لهذا المجال، ويظهر الجدول (2-4) ذلك.

#### الجدول(2-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة الرقابة الادارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من جهة نظر مساعدي المديرين لمجال التنظيمات الادارية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
1	يقوم المدير بمتابعة الدوام الرسمي للمعلمين في سجل خاص	4.80	0.40	1	مرتفعة
6	يتم رفع تقارير السنوية من قبل المدير الى المسؤولين.	4.50	1.03	2	مرتفعة
7	يوفر المدير قنوات اتصال تمكن العاملين من توصيل ملاحظاتهم عن المدرسة.	4.47	0.72	3	مرتفعة
2	يتابع المدير التزام المعلمين وفقاً لوصفهم الوظيفي.	4.21	0.79	4	مرتفعة
9	يوجد لدى الادارة المدرسية اهداف واضحة محددة.	4.14	0.74	5	مرتفعة
10	يقوم المدير بمتابعة الدوام الرسمي للمعلمين في سجل خاص	3.77	1.08	6	مرتفعة
5	توجد قواعد مكتوبة تحدد مسؤوليات المعلم يتوصيل ملاحظاتهم المدير التسلسل الاداري في المراسلات الرسمية.	3.71	0.74	7	مرتفعة
3	يتابع المدير انجازات المعلمين ليقوم بتوثيقها في سجل خاص بالمدرسة.	3.63	0.65	8	متوسطة
8	تنظيمي واضح يتلاءم مع واقع المدرسة.	3.50	1.00	9	متوسطة
4	يفعل المدير دور المعلمين في معالجة المشكلات التي تحدث داخل المدرسة.	3.29	0.94	10	متوسطة
	التنظيمات الادارية	4.00	0.55		مرتفعة

يلاحظ من الجدول (2-4) أن درجة ممارسة الرقابة الادارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من جهة نظر مساعدي المديرين لمجال التنظيمات الادارية كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.00) وانحراف معياري (0.55) ، وجاءت الفقرات في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.29- 4.80) ، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (1) التي تنص على " يقوم المدير بمتابعة الدوام الرسمي للمعلمين في سجل خاص"، بمتوسط حسابي (4.80) وانحراف معياري (0.40) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة (6) التي تنص على " يتم رفع تقارير السنوية من قبل المدير الى المسؤولين"، بمتوسط حسابي (4.50) وانحراف معياري (1.03) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (8) التي تنص على " تنظيمي واضح يتلاءم مع واقع المدرسة " بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (1.00) ، وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (4) التي تنص على " يفعل المدير دور المعلمين في معالجة المشكلات التي تحدث داخل المدرسة " بمتوسط حسابي (3.29) وانحراف معياري (0.94) وبدرجة متوسطة.

## 2- مجال البيئة الرقابية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الرقابة الادارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من جهة نظر مساعدي المديرين لهذا المجال، ويظهر الجدول (3-4) ذلك.

## الجدول (3-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لدرجة ممارسة الرقابة الادارية لدى مديري مدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من جهة نظر مساعدي المديرين لمجال البيئة الرقابية مرتبة تنازلياً

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
11	تتوافر الفاعلية العلمية في اداء مدير المدرسة.	4.35	0.48	1	مرتفعة
12	توجد فلسفة خاصة و نمط إيجابي لدى مدير المدرسة اتجاه المهام(الادارية و الفنية)	4.30	0.69	2	مرتفعة
17	يبرز دور المدير في الرقابة الادارية في تقادي وقوع الاخطاء.	4.23	0.82	3	مرتفعة
16	تتوافر الكفاءة المهنية لدى مدير المدرسة.	4.19	0.80	4	مرتفعة
15	يبرز دور المدير في الرقابة الادارية في الحيلولة دون وقوع الاخطاء.	4.11	0.75	5	مرتفعة
13	يستخدم مدير المدرسة نظام رقابي معتمد يتلاءم وانشطة المدرسة.	3.59	0.49	6	متوسطة
14	تراعي الادارة المدرسية شفافية القيم الاخلاقية في العمل المدرسي.	3.48	0.50	7	متوسطة
18	يتخذ المدير القرارات بدون تحيز.	3.35	1.62	8	متوسطة
22	يحرص المدير على تطوير بدائل علاجية للمخالفات لمتابعتها.	3.10	1.00	9	متوسطة
21	يحرص المدير على معرفة اسباب الانحرافات مع محاوله تحديد الجهات المسؤولة عنها.	3.08	0.96	10	متوسطة
19	يسعى المدير الى الانتصت الى وجهات نظر العاملين معه قبل اتخاذ قرارته.	3.05	1.44	11	متوسطة
20	يحرص المدير على جمع معلومات دقيقة قبل اتخاذ قرارته	2.98	1.28	12	متوسطة
	البيئة الرقابية	3.65	0.67		متوسطة

يلاحظ من الجدول (3-4) أن درجة ممارسة الرقابة الادارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية

في محافظة العاصمة عمان من جهة نظر مساعدي المديرين انفسهم لمجال البيئة الرقابية كانت متوسطة،

إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.65) وانحراف معياري(0.67) ، وجاءت الفقرات في الدرجتين المرتفعة

والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين(2.98- 4.35) ، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (11)

التي تنص على " تتوافر الفاعلية العلمية في اداء مدير المدرسة" ، بمتوسط حسابي (4.35) وانحراف معياري (0.48) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة (12) التي تنص على " توجد فلسفة خاصة و نمط إيجابي لدى مدير المدرسة اتجاه المهام) الادارية و الفنية". ( ) ، بمتوسط حسابي (4.30) وانحراف معياري (0.69) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (19) التي تنص على " يسعى المدير الى الانصات الى وجهات نظر العاملين معه قبل اتخاذ قرارته " بمتوسط حسابي (3.05) وانحراف معياري(1.44) ، وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (20) التي تنص على " يحرص المدير على جمع معلومات دقيقة قبل اتخاذ قرارته " بمتوسط حسابي (2.98) وانحراف معياري (1.28) وبدرجة متوسطة.

**السؤال الثاني: ما درجة مقاومة التغيير التنظيمي لدى معلمين المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من جهة نظر مساعدي المديرين ؟**

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة مقاومة التغيير التنظيمي لدى معلمين المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من جهة نظر مساعدي المديرين بشكل عام ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة، ويظهر الجدول (4-4) ذلك

**الجدول(4-4)**

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة مقاومة التغيير التنظيمي لدى معلمين المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من جهة نظر مساعدي المديرين مرتبة تنازلياً**

#	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة المقاومة
1	التغيير التنظيمي و المعلم مهنيًا	3.36	0.36	1	متوسطة
2	التغيير التنظيمي ونمط العلاقة داخل المدرسة	3.29	0.56	2	متوسطة
3	درجة ثقة المعلم بنجاح التغيير التنظيمي	3.04	0.84	3	متوسطة
	مقاومة التغيير التنظيمي لدى المعلمين	3.21	0.48		متوسطة

يلاحظ من الجدول (4-4) أن درجة مقاومة التغيير التنظيمي لدى معلمين المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من جهة نظر مساعدتي المديرين انفسهم بشكل عام كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.21) وانحراف معياري (0.48) ، وجاءت المجالات في الدرجة المتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.04 – 3.36) ، وجاء في الرتبة الأولى " مجال التغيير التنظيمي و المعلم مهنيًا"، بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (0.36) وبدرجة متوسطة، وجاء في الرتبة الثانية " مجال التغيير التنظيمي ونمط العلاقة داخل المدرسة" ، بمتوسط حسابي (3.29) وانحراف معياري (0.56) وبدرجة متوسطة، وجاء في الرتبة الأخيرة" مجال درجة ثقة المعلم بنجاح التغيير التنظيمي "بمتوسط حسابي (3.04) وانحراف معياري (0.84) وبدرجة متوسطة. أما فقرات المجالات فقد جاءت على النحو التالي:

#### 1- مجال التغيير التنظيمي و المعلم مهنيًا

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة مقاومة التغيير التنظيمي لدى معلمين المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من جهة نظر مساعدتي المديرين لهذا المجال، ويظهر الجدول (4-5) ذلك.

#### الجدول (4-5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة مقاومة التغيير التنظيمي لدى معلمين المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من جهة نظر مساعدتي المديرين لمجال التغيير التنظيمي والمعلم مهنيًا مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة المقاومة
6	يعتقد المعلمون ان التغييرات التنظيمية لا تهدد مراكزهم الوظيفية	3.95	0.82	1	مرتفعة

مرتفعة	2	0.85	3.77	يحرص المدير على تحفيز المعلمين معنوياً لتشجيعهم على التعامل الايجابي مع التغييرات التنظيمية.	7
متوسطة	3	0.50	3.51	يرى المعلمون ان برامج التغيير تمثل فرصة من اجل الارتقاء بمستواهم المعرفي.	5
متوسطة	4	0.66	3.36	يرى المعلمون ان برامج التغيير تمثل فرصة من اجل الارتقاء بمستواهم المهني.	4
متوسطة	5	0.76	3.28	التغيير التنظيمية التي يحدثها المدير تراعي المكانة الوظيفية للمعلمين.	8
متوسطة	6	0.89	3.25	يرحب المعلمون بعمليات التغيير التنظيمي لأنها تكسبهم معارف جديدة.	1
متوسطة	7	0.39	3.19	يعتقد المعلمون ان التغيير التنظيمي سيعود عليهم بمرود ايجابي على المستوى الشخصي.	3
متوسطة	8	1.09	2.55	لا يفكر المعلمون في تغيير مكان العمل بسبب زخم التغييرات التنظيمية.	2
متوسطة		0.36	3.36	التغيير التنظيمي والمعلم مهنيًا	

يلاحظ من الجدول (4-5) أن درجة مقاومة التغيير التنظيمي لدى معلمين المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من جهة نظر مساعدي المديرين انفسهم لمجال التغيير التنظيمي والمعلم مهنيًا كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.36) وانحراف معياري (0.36) ، وجاءت الفقرات في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.55- 3.95) ، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (6) التي تنص على " يعتقد المعلمون ان التغييرات التنظيمية لا تهدد مراكزهم الوظيفية"، بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (0.82) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة (7) التي تنص على " يحرص المدير على تحفيز المعلمين معنوياً لتشجيعهم على التعامل الايجابي مع التغييرات التنظيمية"، بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (0.85) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (3) التي تنص على " يعتقد المعلمون ان التغيير التنظيمي سيعود عليهم بمرود ايجابي على



المستوى الشخصي "بمتوسط حسابي (3.19) وانحراف معياري (0.39) ، وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (2) التي تنص على " لا يفكر المعلمون في تغيير مكان العمل بسبب زخم التغييرات التنظيمية "بمتوسط حسابي (2.55) وانحراف معياري (1.09) وبدرجة متوسطة.

## 2- مجال التغيير التنظيمي ونمط العلاقة داخل المدرسة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة مقاومة التغيير التنظيمي لدى معلمين المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من جهة نظر مساعدي المديرين لهذا المجال، ويظهر الجدول (4-6) ذلك.

### الجدول (4-6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة مقاومة التغيير التنظيمي لدى معلمين المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من جهة نظر مساعدي المديرين لمجال التغيير التنظيمي ونمط العلاقة داخل المدرسة مرتبة تنازلياً

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة المقاومة
12	تحرص برامج التغيير التنظيمي على استثمار الفاعل لطاقت المعلمين.	3.73	0.79	1	مرتفعة
14	تراعي برامج التغيير التنظيمي فرص تبادل الخبرات بين المعلمين و زملائهم بهدف تجويد الاداء في العمل.	3.70	0.88	2	مرتفعة
15	التغييرات التنظيمية المتوقعة لا تهدد شبكة علاقات الاجتماعية بين المعلمين.	3.50	0.89	3	متوسطة
9	يرى المعلمون ان التغييرات التنظيمية تعزز من فرص تطوير اداء مدرسة.	3.13	0.74	4	متوسطة
11	تُعنى برامج التغيير التنظيمي على تعزيز فرص الحوار بين المعلمين.	3.09	0.70	5	متوسطة
10	التغييرات التنظيمية تعزز من شبكة العلاقات بين العاملين في المدرسة.	3.02	1.12	6	متوسطة

متوسطة	7	0.66	2.88	يرى المعلمون ان التغيير التنظيمي تعزز مقدراتهم على تفعيل افضل للقوانين.	13
متوسطة		0.56	3.29	التغيير التنظيمي ونمط العلاقة داخل المدرسة	

يلاحظ من الجدول (4-6) أن درجة مقاومة التغيير التنظيمي لدى معلمين المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من جهة نظر مساعدي المديرين لمجال التغيير التنظيمي ونمط العلاقة داخل المدرسة كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.29) وانحراف معياري (0.56) ، وجاءت الفقرات في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.88- 3.73) ، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (12) التي تنص على " تحرص برامج التغيير التنظيمي على استثمار الفاعل لطاقت المعلمين"، بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.79) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة (14) التي تنص على " تراعي برامج التغيير التنظيمي فرص تبادل الخبرات بين المعلمين و زملائهم بهدف تجويد الاداء في العمل"، بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (0.88) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (10) التي تنص على " التغييرات التنظيمية تعزز من شبكة العلاقات بين العاملين في المدرسة بمتوسط حسابي (3.02) وانحراف معياري (1.12) ، وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (13) التي تنص على " يرى المعلمون ان التغيير التنظيمي تعزز مقدراتهم على تفعيل افضل للقوانين " بمتوسط حسابي (2.88) وانحراف معياري (0.66) وبدرجة متوسطة.

### 3- مجال درجة ثقة المعلم بنجاح التغيير التنظيمي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة مقاومة التغيير التنظيمي لدى معلمين المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من جهة نظر مساعدي المديرين لهذا المجال، ويظهر الجدول (4-7) ذلك.



## الجدول (4-7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة مقاومة التغيير التنظيمي لدى معلمين المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من جهة نظر مساعدي المديرين لمجال درجة ثقة المعلم بنجاح التغيير التنظيمي مرتبة تنازلياً

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة المقاومة
17	يرى المعلمون ان الادارة المدرسية قادرة على انجاز عملية التغيير التنظيمي بنجاح.	3.81	1.04	1	مرتفعة
16	يرى المعلمون ان الادارة المدرسية قادرة على انجاز عملية التغيير التنظيمي دون ان تلحق الضرر بهم.	3.50	0.99	2	متوسطة
23	يرى المعلمون ان التغيير التنظيمي يشكل مدخلاً لتعزيز متغير الاخلاقي بينهم.	3.29	0.92	3	متوسطة
18	يعتقد المعلمون ان التغييرات التنظيمية لن تسبب حالة من الارياك في عملهم.	3.12	1.30	4	متوسطة
19	يرى المعلمون ان التغييرات التنظيمية تؤثر إيجابياً في عملهم.	3.10	0.95	5	متوسطة
24	يرى المعلمون ان برامج التغيير التنظيمي نابعة من واقعهم المعاش بعيداً عن ان يكون مفروضاً عليهم من جهات خارجية.	3.04	1.04	6	متوسطة
21	المعلمون لا يعيشون أي خوف من التغيير التنظيمي.	2.96	1.25	7	متوسطة
22	يرى المعلمون ان برامج التغيير التنظيمي لا تضر بالعلاقات الانسانية القائمة بين المعلمين.	2.84	1.13	8	متوسطة
20	يمتلك المعلمون المقدرة على تعامل مع مترتبات التغيير التنظيمي في مجال عملهم.	2.68	0.64	9	متوسطة
26	يعتقد المعلمون ان التغيير التنظيمي يعزز البعد الوطني في المدرسة.	2.59	1.18	10	متوسطة
25	يعتقد المعلمون ان التغيير التنظيمي يعزز البعد الايماني في المدرسة.	2.52	0.95	11	متوسطة
	درجة ثقة المعلم بنجاح التغيير التنظيمي	3.04	0.84		متوسطة

يلاحظ من الجدول (4-7) أن درجة مقاومة التغيير التنظيمي لدى معلمين المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من جهة نظر مساعدي المديرين لمجال درجة ثقة المعلم بنجاح التغيير التنظيمي كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.04) وانحراف معياري (0.84) ، وجاءت الفقرات في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.52- 3.81) ، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (17) التي تنص على " يرى المعلمون ان الادارة المدرسية قادرة على انجاز عملية التغيير التنظيمي بنجاح" ، بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (1.04) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة (16) التي تنص على " يرى المعلمون ان الادارة المدرسية قادرة على انجاز عملية التغيير التنظيمي دون ان تلحق الضرر بهم" ، بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (0.99) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (26) التي تنص على " يعتقد المعلمون ان التغيير التنظيمي يعزز البعد الوطني في المدرسة بمتوسط حسابي (2.59) وانحراف معياري (1.18) ، وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (25) التي تنص على " يعتقد المعلمون ان التغيير التنظيمي يعزز البعد الايماني في المدرسة " بمتوسط حسابي (2.52) وانحراف معياري (0.95) وبدرجة متوسطة.

السؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين درجة ممارسة الرقابة الادارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان وبين مقاومة التغيير التنظيمي من وجهة نظر مساعدي المديرين؟ .

للاجابة عن هذا السؤال تم حساب معامل الارتباط باستخدام معامل ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة الرقابة الادارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان وبين مقاومة التغيير التنظيمي من وجهة مساعدي المديرين، والجدول التالي يبين النتائج :

## الجدول ( 4-8 )

معاملات الارتباط بين درجة ممارسة الرقابة الادارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان وبين مقاومة التغيير التنظيمي من وجهة نظر مساعدي المديرين باستخدام معامل ارتباط pearson

مقاومة التغيير التنظيمي لدى المعلمين	درجة ثقة المعلم بنجاح التغيير التنظيمي	التغيير التنظيمي و نمط العلاقة داخل المدرسة	التغيير التنظيمي والمعلم مهنيا	المجالات	
<b>0.251**</b>	<b>0.456**</b>	<b>0.406**</b>	<b>0.196*</b>	معامل الارتباط	التنظيمات الادارية
<b>0.004</b>	<b>0.000</b>	<b>0.000</b>	<b>0.026</b>	الدلالة مستوى	
<b>0.105</b>	<b>-0.051</b>	<b>0.173</b>	<b>0.391**</b>	معامل الارتباط	بيئة الرقابية
<b>0.236</b>	<b>0.567</b>	<b>0.051</b>	<b>0.000</b>	الدلالة مستوى	
<b>0.207*</b>	<b>0.196*</b>	<b>-0.080</b>	<b>0.392**</b>	معامل الارتباط	الرقابة الادارية
<b>0.019</b>	<b>0.026</b>	<b>0.371</b>	<b>0.000</b>	الدلالة مستوى	

يلاحظ من الجدول (4-8) وجود علاقة ارتباطية ايجابية **ضعيفة** عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين

درجة ممارسة الرقابة الادارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان وبين مقاومة التغيير التنظيمي من وجهة نظر مساعدي المديرين استنادا الى قيمة معامل ارتباط بيرسون التي بلغت (**0.207**) ، وبمستوى دلالة (**0.019**) ، وكذلك وجود ارتباط ايجابية بين مجال التنظيمات الادارية وجميع مجالات مقاومة التغيير التنظيمي لدى المعلمين.

السؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابة افراد العينة مستوى الدلالة

( $\alpha=0.05$ ) في درجة ممارسة الرقابة الادارية تعزى الى المتغيرات ( الجنس - المؤهل العلمي - سنوات

الخدمة )؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال على النحو التالي:

## متغير الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة **درجة** ممارسة الرقابة الادارية، تبعا لمتغير الجنس، كما تم تطبيق **اختبار (t-test) للعينات المستقلة** ويظهر الجدول (4-9) ذلك .

الجدول (4-9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الرقابة الادارية، واختبار (t-test) ، تبعا لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
التنظيمات الادارية	ذكور	102	4.02	0.563	0.265	0.791
	إناث	178	3.99	.551		
بيئة الرقابية	ذكور	102	3.72	.644	0.919	0.360
	إناث	178	3.61	.681		
الرقابة الادارية	ذكور	102	3.86	.486	0.820	0.414
	إناث	178	3.78	.492		

تشير النتائج في الجدول (4-9) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) لدرجة ممارسة الرقابة الادارية، تبعا لمتغير الجنس، استناداً إلى قيمة ت (المحسوبة إذ بلغت **0.8200**) وبمستوى دلالة **(0.4140)** للدرجة الكلية لدرجة ممارسة الرقابة الادارية، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) في مجالي: التنظيمات الادارية ، بيئة الرقابية استناداً إلى قيم ( ف ) المحسوبة إذ بلغت بين **(0.265-0.919)** وبمستوى دلالة بين **(0.360-0.791)**.

### متغير المؤهل العلمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الرقابة الادارية، تبعا لمتغير المؤهل العلمي، ويظهر الجدول (10-4) ذلك .

الجدول (10-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الرقابة الادارية، تبعا لمتغير المؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	مؤهل العلمي	المجال
0.55	4.00	181	عالي دبلوم	الادارية التنظيمات
0.59	3.99	94	ماجستير	
0.00	4.30	5	دكتوراه	
0.55	4.00	280	Total	
0.68	3.62	181	عالي دبلوم	الرقابية بيئة
0.66	3.69	94	ماجستير	
0.18	4.13	5	دكتوراه	
0.67	3.65	280	Total	
0.49	3.80	181	دبلوم عالي	الادارية الرقابة
0.50	3.83	94	ماجستير	
0.10	4.20	5	دكتوراه	
0.49	3.81	280	Total	

يلاحظ من الجدول (10-4) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة الرقابة

الادارية ، تبعا لمتغير المؤهل العلمي، إذ حصل أصحاب فئة) دكتوراه (على أعلى متوسط حسابي إذ بلغ

(4.20)، وجاء أصحاب فئة) ماجستير (بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.83) وأخيراً جاء المتوسط

الحسابي لأصحاب فئة دبلوم عالي إذ بلغ (3.80) ، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات

دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) ،

وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول: (11-4)



## الجدول(11-4)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق في درجة ممارسة الرقابة الادارية ، تبعا لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
التنظيمات الادارية	بين المجموعات	0.182	2	0.091	0.654	0.746
	داخل المجموعات	38.647	277	0.140		
	المجموع	38.829	279			
بيئة الرقابية	بين المجموعات	0.577	2	0.288	1.425	0.527
	داخل المجموعات	56.049	277	0.202		
	المجموع	56.626	279			
الرقابة الادارية	بين المجموعات	0.344	2	0.172	1.59	0.491
	داخل المجموعات	30.045	277	0.108		
	المجموع	30.389	279			

تشير النتائج في الجدول (11-4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha=0.05)$  لدرجة ممارسة الرقابة الادارية، تبعا لمتغير المؤهل العلمي، استناداً إلى قيمة) ف (المحسوبة إذ بلغت **(1.59)** وبمستوى دلالة **(0.491)** للدرجة الكلية لدرجة ممارسة الرقابة الادارية، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha=0.05)$  في مجالي :التنظيمات الادارية ، بيئة الرقابية استناداً إلى قيم) ف (المحسوبة إذ بلغت بين **(1.425-0.654)** وبمستوى دلالة بين **(0.527-0.746)**.

## 3- متغير سنوات الخدمة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الرقابة الادارية، تبعا لمتغير سنوات الخدمة ، ويظهر الجدول (12-4) ذلك .

## الجدول (4-12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الرقابة الادارية، تبعا لمتغير سنوات الخدمة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخدمة	المجال
0.57	4.04	37	اقل من 5 سنوات	التنظيمات الادارية
0.56	3.99	169	5-10 سنوات	
0.55	4.01	74	اكثر من 10سنوات	
0.55	4.00	280	المجموع	
0.67	3.65	37	اقل من 5 سنوات	بيئة الرقابية
0.66	3.67	169	5-10 سنوات	
0.70	3.59	74	اكثر من 10سنوات	
0.67	3.65	280	المجموع	
0.49	3.83	37	اقل من 5 سنوات	الرقابة الادارية
0.49	3.82	169	5-10سنوات	
0.51	3.78	74	اكثر من 10سنوات	
0.49	3.81	280	المجموع	

يلاحظ من الجدول (4-12) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة الرقابة

الادارية ، تبعا لمتغير سنوات الخدمة ، إذ حصل أصحاب فئة اقل من 5 سنوات على أعلى متوسط حسابي

إذ بلغ (3.83) ، وجاء أصحاب فئة 5-10 سنوات بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.82) وأخيراً جاء

المتوسط الحسابي لأصحاب فئة اكثر من 10سنوات إذ بلغ (3.78) ، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين

المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (4-13).

#### الجدول (4-13)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق في درجة ممارسة الرقابة الادارية ، تبعا لمتغير سنوات الخدمة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
التنظيمات الادارية	بين المجموعات	0.034	2	0.017	0.121	0.947
	داخل المجموعات	38.795	277	0.140		
	المجموع	38.829	279			
بيئة الرقابية	بين المجموعات	0.157	2	0.078	0.384	0.841
	داخل المجموعات	56.469	277	0.203		
	المجموع	56.626	279			
الرقابة الادارية	بين المجموعات	0.041	2	0.021	0.188	0.919
	داخل المجموعات	30.348	277	0.109		
	المجموع	30.389	279			

تشير النتائج في الجدول (4-13) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ )

لدرجة ممارسة الرقابة الادارية، تبعا لمتغير سنوات الخدمة ، استناداً إلى قيمة (ف) المحسوبة إذ بلغت

(0.188) وبمستوى دلالة (0.919) للدرجة الكلية لدرجة ممارسة الرقابة الادارية، وكذلك عدم وجود فروق

ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) في مجالي :التنظيمات الادارية ، بيئة الرقابية استناداً إلى قيم

(ف) (المحسوبة إذ بلغت بين (0.121-0.384) وبمستوى دلالة بين (0.841-0.947) .

السؤال الخامس : هل هناك فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابة مساعدي المديرين مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في درجة مقاومة التغيير التنظيمي لدى المعلمين في محافظة العاصمة عمان تعزى الى المتغيرات ( الجنس - المؤهل العلمي - سنوات الخدمة)؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال على النحو التالي:

#### متغير الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة مقاومة التغيير التنظيمي لدى المعلمين ، تبعا لمتغير الجنس، كما تم تطبيق اختبار (t-test) للعينات المستقلة ويظهر الجدول (4-14) ذلك .

#### الجدول(4-14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة مقاومة التغيير التنظيمي لدى المعلمين، واختبار (t-test) ، تبعا لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
التغيير التنظيمي و المعلم مهنيًا	ذكور	102	3.89	0.532	0.425	0.148
	إناث	178	4.01	0.587		
التغيير التنظيمي ونمط العلاقة داخل المدرسة	ذكور	102	3.66	0.521	0.815	0.265
	إناث	178	3.54	0.625		
درجة ثقة المعلم بنجاح التغيير التنظيمي	ذكور	102	3.77	0.448	1.022	0.521
	إناث	178	3.95	0.562		
مقاومة التغيير التنظيمي	ذكور	102	4.15	0.415	0.882	0.336
	إناث	178	4.25	0.514		

تشير النتائج في الجدول (4-14) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) لدرجة مقاومة التغيير التنظيمي ، تبعا لمتغير الجنس، استناداً إلى قيمة ت المحسوبة إذ بلغت. (0.882) وبمستوى دلالة (0.336) للدرجة الكلية لدرجة مقاومة التغيير التنظيمي ، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) في مجالات: التغيير التنظيمي و المعلم مهنيًا، التغيير التنظيمي ونمط العلاقة داخل المدرسة درجة ثقة المعلم بنجاح التغيير التنظيمي استناداً إلى قيم ت المحسوبة إذ بلغت على التوالي (0.815,1022,0.425) وبمستوى دلالة (0.265,0.521,0.148)

• متغير المؤهل العلمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة مقاومة التغيير التنظيمي لدى المعلمين ، تبعا لمتغير المؤهل العلمي، ويظهر الجدول (4-15) ذلك .

#### الجدول(4-15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة مقاومة التغيير التنظيمي ، تبعا لمتغير المؤهل العلمي

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد	المؤهل العلمي	المجال
4.25	0.54	181	دبلوم عالي	التغيير التنظيمي و المعلم مهنيًا
3.94	0.52	94	ماجستير	
3.54	0.49	5	دكتوراه	
3.68	0.44	280	Total	
4.18	0.54	181	عالي دبلوم	التغيير التنظيمي ونمط العلاقة داخل المدرسة
3.69	0.57	94	ماجستير	
3.99	0.47	5	دكتوراه	
3.47	0.49	280	Total	
3.85	0.69	181	دبلوم عالي	درجة ثقة المعلم بنجاح التغيير التنظيمي
3.25	0.54	94	ماجستير	
3.54	0.44	5	دكتوراه	
3.65	0.42	280	Total	

0.41	3.87	181	دبلوم عالي	مقاومة التغيير التنظيمي
0.59	3.18	94	ماجستير	
0.44	4.68	5	دكتوراه	
0.45	4.15	280	Total	

يلاحظ من الجدول (4-15) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة مقاومة التغيير التنظيمي، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، إذ حصل أصحاب فئة (دكتوراه) على أعلى متوسط حسابي إذ بلغ (4.68)، وجاء أصحاب فئة ماجستير بمتوسط حسابي بلغ (3.18) وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لأصحاب فئة دبلوم عالي إذ بلغ (3.87)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول: (4-16)

#### الجدول (4-16)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق في درجة مقاومة التغيير التنظيمي، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
التغيير التنظيمي و المعلم مهنيًا	بين المجموعات	0.174	2	0.087	0.617	0.654
	داخل المجموعات	39.325	277	0.141		
	المجموع	37.251	279			
التغيير التنظيمي ونمط العلاقة داخل المدرسة	بين المجموعات	0.417	2	0.208	1.066	0.547
	داخل المجموعات	54.215	277	0.195		
	المجموع	51.021	279			
درجة ثقة المعلم بنجاح التغيير التنظيمي	بين المجموعات	0.331	2	0.165	1.527	0.447
	داخل المجموعات	30.147	277	0.108		
	المجموع	34.251	279			
مقاومة التغيير التنظيمي	بين المجموعات	0.195	2	0.097	0.889	0.542
	داخل المجموعات	30.351	277	0.109		
	المجموع	44.521	279			

تشير النتائج في الجدول (16-4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) لدرجة مقاومة التغيير التنظيمي، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، استناداً إلى قيمة  $F$  المحسوبة إذ بلغت (**0.889**) وبمستوى دلالة (**0.542**) للدرجة الكلية لدرجة مقاومة التغيير التنظيمي، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) لكافة المجالات الفرعية.

### 3- متغير سنوات الخدمة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الرقابة الإدارية، تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، ويظهر الجدول (17-4) ذلك .

#### الجدول (17-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة مقاومة التغيير التنظيمي ، تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخدمة	المجال
0.61	3.74	37	أقل من 5 سنوات	التغيير التنظيمي و المعلم مهنيًا
0.51	3.64	169	5-10 سنوات	
0.54	3.84	74	أكثر من 10 سنوات	
0.55	3.88	280	المجموع	
0.59	4.15	37	أقل من 5 سنوات	التغيير التنظيمي ونمط العلاقة داخل المدرسة
0.47	4.18	169	5-10 سنوات	
0.43	4.12	74	أكثر من 10 سنوات	
0.49	4.01	280	المجموع	
0.36	4.54	37	أقل من 5 سنوات	درجة ثقة المعلم بنجاح التغيير التنظيمي
0.35	3.55	169	5-10 سنوات	
0.39	3.56	74	أكثر من 10 سنوات	
0.37	3.25	280	المجموع	
0.65	4.18	37	أقل من 5 سنوات	مقاومة التغيير التنظيمي
0.54	4.33	169	5-10 سنوات	
0.45	4.51	74	أكثر من 10 سنوات	
0.44	3.88	280	المجموع	

يلاحظ من الجدول (4-17) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة مقاومة التغيير التنظيمي ، تبعا لمتغير سنوات الخدمة، إذ حصل أصحاب أكثر من 10 سنوات على أعلى متوسط حسابي إذ بلغ (4.51) ، وجاء أصحاب فئة 5-10 سنوات بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.33) وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لأصحاب فئة أقل من 5 سنوات إذ بلغ (3.18) ، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) ، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول: (4-18)

#### الجدول (4-18)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لدرجة مقاومة التغيير التنظيمي ، تبعا لمتغير سنوات الخدمة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
التغيير التنظيمي و المعلم مهنيًا	بين المجموعات	0.031	2	0.015	0.120	0.657
	داخل المجموعات	34.352	277	0.124		
	المجموع	34.658	279			
التغيير التنظيمي ونمط العلاقة داخل المدرسة	بين المجموعات	0.118	2	0.059	0.304	0.486
	داخل المجموعات	53.995	277	0.194		
	المجموع	53.560	279			
درجة ثقة المعلم بنجاح التغيير التنظيمي	بين المجموعات	0.033	2	0.015	0.145	0.856
	داخل المجموعات	28.654	277	0.103		
	المجموع	28.365	279			
مقاومة التغيير التنظيمي	بين المجموعات	0.021	2	0.011	0.097	0.756
	داخل المجموعات	31.358	277	0.113		
	المجموع	31.562	279			



تشير النتائج في الجدول (4-18) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) لدرجة مقاومة التغيير التنظيمي ، تبعا لمتغير سنوات الخدمة، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (0.097) وبمستوى دلالة (0.756) للدرجة الكلية مقاومة التغيير التنظيمي ، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) في مجالات: التغيير التنظيمي و المعلم مهنيا ، التغيير التنظيمي ونمط العلاقة داخل المدرسة ، درجة ثقة المعلم بنجاح التغيير التنظيمي استناداً إلى قيم ف المحسوبة إذ بلغت (0.120 - 0.304 - 0.145) وبمستوى دلالة (0.856-0.486-0.657)

## الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

## الفصل الخامس

### مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

يتناول هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة والتي هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة الرقابة الادارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بمقاومة التغيير لدى المعلمين في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين انفسهم، ويتم مناقشة النتائج على النحو الآتي:

**مناقشة نتائج السؤال الأول: ما درجة ممارسة الرقابة الادارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من جهة نظر مساعدي المديرين.**

أظهرت النتائج أن درجة ممارسة الرقابة الادارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين بشكل عام كانت مرتفعة، وجاء في الرتبة الأولى " مجال التنظيمات الادارية "، وبدرجة مرتفعة، وجاء في الرتبة الأخيرة" مجال البيئة الرقابية " وبدرجة متوسطة. وقد تعزى هذه النتيجة الى وجود كثير من الامور والجوانب التي يقوم من خلالها مدير المدرسة بممارسة الرقابة الادارية على المعلمين ومطالبتهم بتنفيذ كثير من الاعمال وتحت طائلة المساءلة في حال تقصير اي فرد منهم ونتيجة لكثرة هذه الجوانب جاءت نتيجة ممارسة الرقابة الادارية بشكل عام مرتفعة، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة حويل (2012) ودراسة ياسين (2014) و حسن علي (2016) التي جاءت عالية، وتختلف هذه النتيجة مع بعض نتائج نتيجة دراسة صالح (2011) التي جاءت متوسطة.

أما فقرات المجالات فقد جاءت على النحو التالي:

## 1- مجال التنظيمات الادارية

أظهرت النتائج أن درجة ممارسة الرقابة الادارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المدير لمجال التنظيمات الادارية كانت مرتفعة، وقد تعود هذه النتيجة الى وجود تنظيمات ادارية متعددة ينبغي على المدير متابعة المعلمين فيها من تحضير الدروس والالتزام بالادوام الرسمي ومتابعة ما تم تنفيذه من المنهاج ومتابعة امتحانات الطلبة حسب الجداول المعدة لذلك وفي الاوقات المحددة، ويؤيد هذا التفسير أن الفقرة (1) التي تنص على "يقوم المدير بمتابعة الدوام الرسمي للمعلمين في سجل خاص"، وبدرجة مرتفعة، قد جاءت في الرتبة الأولى كاعلى فقرة بمتوسط حسابي (4.80)، وأن الفقرة (6) التي تنص على " يتم رفع تقارير السنوية من قبل المدير الى المسؤولين"، وبدرجة مرتفعة، جاءت في الرتبة الثانية، مما يعني أن هناك بعض الجوانب التنظيمية في المدرسة يتم التأكيد على مراقبتها اداريا بشكل حثيث مما جعل المعلمين يرون ان هذه الرقابة تتم في درجة مرتفعة، وهناك بعض الجواني تتم مراقبتها اداريا بشكل اقل من غيرها من مثل: الفقرة (8) التي تنص على " تنظيمي واضح يتلاءم مع واقع المدرسة "وبدرجة متوسطة والتي جاءت في الرتبة قبل الأخيرة،، والفقرة (4) التي تنص على " يفعل المدير دور المعلمين في معالجة المشكلات التي تحدث داخل المدرسة " وبدرجة متوسطة جاءت في الرتبة الأخيرة. كأدنى فقرة بمتوسط حسابي (3.29) وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة حويل (2012) ودراسة ياسين (2014) ودراسة حسن علي (2016) التي جاءت عالية ، وتختلف هذه النتيجة مع بعض نتائج نتيجة دراسة صالح (2011) التي جاءت متوسطة .

## 2- مجال البيئة الرقابية

أظهرت النتائج أن درجة ممارسة الرقابة الادارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من جهة نظر مساعدي المديرية لمجال البيئة الرقابية كانت متوسطة، وقد تعزى هذه النتيجة المتوسطة لمجال البيئة الرقابية اما لعدم وجود الوقت الكافي لمدير المدرسة لمتابعة جميع الجوانب ومراقبتها ادارية او لعدم وجود القدر الكافي من العلم لدى مدير المدرسة والذي يخص البيئة الرقابية ويؤكد هذا التفسير أن الفقرة (19) التي تنص على " يسعى المدير الى الانصات الى وجهات نظر العاملين معه قبل اتخاذ قرارته " جاءت بدرجة متوسطة، وكذلك الفقرة (20) التي تنص على " يحرص المدير على جمع معلومات دقيقة قبل اتخاذ قرارته " مما يعني أن المدير يحتاج الى واعي كامل ببيئة الرقابة الادارية وكيفية التعامل بها مع المعلمين .وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة بعض نتائج دراسة صالح (2011) التي جاءت متوسطة وتختلف هذه النتيجة مع دراسة حويل (2012) التي جاءت عالية ، وبحسب التحليل الاحصائي كانت الفقرة(20) التي تنص على " يحرص المدير على جمع معلومات دقيقة قبل اتخاذ قرارته "كأدنى فقرة بمتوسط حسابي (2.98) و جاءت الفقرة (11) اعلى فقرة بمتوسط حسابي (4.35).

**مناقشة نتائج السؤال الثاني: ما درجة مقاومة التغيير التنظيمي لدى معلمين المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من جهة نظر مساعدي المديرية؟**

أظهرت النتائج أن درجة مقاومة التغيير التنظيمي لدى معلمين المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من جهة نظر مساعدي المديرية بشكل عام كانت متوسطة، وجاء في الرتبة الأولى " مجال التغيير التنظيمي والمعلم مهنيًا"، وبدرجة متوسطة، وجاء في الرتبة الثانية " مجال التغيير التنظيمي ونمط العلاقة داخل المدرسة" ، وبدرجة متوسطة، وجاء في الرتبة الأخيرة" مجال درجة ثقة المعلم بنجاح التغيير

التنظيمي "وبدرجة متوسطة، وقد تعزى هذه النتيجة المتوسطة لدرجة مقاومة التغيير التنظيمي لدى معلمين المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان الى وجود مستوى مقبول من الوعي لدى المعلمين باهمية الرقابة الداخلية وهذا جعلهم لا يقاوموا التغيير التنظيمية بشدة عالية، أو ان الرقابة الادارية جاءت بعد تحديد ادوار المعلمين وبيان حقوقهم وواجباتهم والاثار المترتبة على اداء الاعمال او عدم اداها وهذا خفف من حدة مقاومة التغيير فجاءت متوسطة . وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة بعض نتائج دراسة الشوابكة (2007) ودراسة المقادي (2014) وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة بعض نتائج دراسة كنتاب (2016).

أما فقرات المجالات فقد جاءت على النحو التالي:

### 1- مجال التغيير التنظيمي والمعلم مهنيا

أظهرت النتائج أن درجة مقاومة التغيير التنظيمي لدى معلمين المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من جهة نظر مساعدي المديرين لمجال التغيير التنظيمي والمعلم مهنيا كانت متوسطة، وتعزى هذه النتيجة الى وجود وصف وظيفي يحدد لكل فرد في المدرسة ما هي مهامه وواجبات وحقوقه وما يترتب على القيام بها او عدم القيام بها ولذلك يعتقد المعلمون ان التغييرات التنظيمية لا تهدد مراكزهم الوظيفية"، وقد يكون للمدير دور كبير في الحد من مقاومة التغيير باستخدام اساليب انسانية مع المعلمين مثل حرص المدير على تحفيز المعلمين معنوياً لتشجيعهم على التعامل الايجابي مع التغييرات التنظيمية"، وان المعلمين انفسهم يعتقدون بان التغيير التنظيمي سيعود عليهم بمرود ايجابي على المستوى الشخصي، وبين التحليل الاحصائي ان اعلى فقرة هي فقرة (6) و التي تنص على " يعتقد المعلمون ان التغييرات التنظيمية لا تهدد مراكزهم الوظيفية"، بمتوسط حساب (3.95) وكانت أدنى فقرة هي الفقرة (2) و التي تنص على " لا يفكر المعلمون في تغيير مكان العمل بسبب زخم التغييرات التنظيمية "بمتوسط حسابي(2.55) .

## 2- مجال التغيير التنظيمي ونمط العلاقة داخل المدرسة

أظهرت النتائج أن درجة مقاومة التغيير التنظيمي لدى معلمين المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من جهة نظر مساعدي المديرين لمجال التغيير التنظيمي ونمط العلاقة داخل المدرسة كانت متوسطة، وقد تعزى هذه النتيجة الى السياسة التي اتبعتها وزارة التربية والتعليم من خلال البرامج التدريبية المتنوعة التي تقدمها للمديرين للمعلمين والتي تركز الاستثمار الفاعل لطاقت المعلمين من خلال برامج مدروسة للتغيير التنظيمي داخل المدارس الثانوية الحكومية بحيث تراعي هذه البرامج استثمار تبادل الخبرات بين المعلمين و زملائهم بهدف تجويد الاداء في العمل وتعزيز العلاقات بين العاملين في المدرسة مما جعل بعض المعلمين يشعر بان التغيير التنظيمي يعزز مقدراتهم على تفعيل افضل للقوانين ، وبين التحليل الاحصائي ان اعلى فقرة هي فقرة (12)و التي تنص على " تحرص برامج التغيير التنظيمي على استثمار الفاعل لطاقت المعلمين"، بمتوسط حسابي(3.73) وأدنى فقرة هي الفقرة (13) التي تنص على " يرى المعلمون ان التغيير التنظيمي تعزز مقدراتهم على تفعيل افضل للقوانين " بمتوسط حسابي(2.88) .

## 3- مجال درجة ثقة المعلم بنجاح التغيير التنظيمي

أظهرت النتائج أن درجة مقاومة التغيير التنظيمي لدى معلمين المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من جهة نظر مساعدي المديرين لمجال درجة ثقة المعلم بنجاح التغيير التنظيمي كانت متوسطة، وقد تعزى هذه النتيجة الى التغيير الذي حصل في المدارس الثانوية الحكومية في العشر سنوات الاخيرة و خضوع اعداد كبيرة من المديرين الاداريين الى برنامج القيادة التعليمية والذي يحتوى على مفاهيم وقيم تعزز مفاهيم الرقابة الادارية والمساءلة وفي الوقت نفسه تزويد المتدربين بالطرائق العلمية في ذلك مما يشعر المعلمين بان الادارة المدرسية قادرة على انجاز عملية التغيير التنظيمي بنجاح ولديها المقدرة على

انجاز عملية التغيير التنظيمي دون ان تلحق الضرر بهم، وتعزيز ابعاد ايجابية كثير مثل: الوطني والبعد الايماني في المدرسة وبين التحليل الاحصائي ان اعلى فقرة هي فقرة(17) التي تنص على " يرى المعلمون ان الادارة المدرسية قادرة على انجاز عملية التغيير التنظيمي بنجاح" ، بمتوسط حسابي (3.81) و أدنى فقرة هي فقرة (25) التي تنص على " يعتقد المعلمون ان التغيير التنظيمي يعزز البعد الايماني في المدرسة " بمتوسط حسابي(2.52) .

مناقشة نتائج السؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين درجة ممارسة الرقابة الادارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان وبين مقاومة التغيير التنظيمي من وجهة نظر مساعدي المديرين؟

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية ايجابية طردية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين درجة ممارسة الرقابة الادارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان وبين مقاومة التغيير التنظيمي من وجهة نظر المعلمين استنادا الى قيمة معامل ارتباط بيرسون التي بلغت (2070) ، وبمستوى دلالة(0.019) ، وكذلك وجود ارتباط ايجابية بين مجال التنظيمات الادارية وجميع مجالات مقاومة التغيير التنظيمي لدى المعلمين .وقد تعزى هذه النتيجة الى شعور بعض المعلمين أن الرقابة الادارية تعمل على اشاعة عدم الثقة بين المدير والمعلمين لذلك فان كثرة استخدام الرقابة الادارية على المعلمين يقابله ارتفاع وتيرة مقاومة التغيير الذي يحصل في هذه المدارس الثانوية الحكومية ، وهذا الشعور هو الذي ادي الى وجود العلاقة الطردية بين الرقابة الداخلية و مقاومة التغيير التنظيمي من وجهة نظر المعلمين .وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من دراسة الشريف ( 2013 ) دراسة ياسين.(2014)



مناقشة نتائج السؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابة افراد العينة مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في درجة ممارسة الرقابة الادارية تعزى الى المتغيرات(الجنس - المؤهل العلمي - سنوات الخدمة )

تمت مناقشة هذا السؤال على النحو التالي:

### 1- متغير الجنس:

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) لدرجة ممارسة الرقابة الادارية، تبعا لمتغير الجنس، للدرجة الكلية لدرجة ممارسة الرقابة الادارية، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) في مجالي: التنظيمات الادارية، بيئة الرقابية، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمين والمديرين من الذكور والاناث قد مروا بنفس الظروف الخاصة بالرقابة الادارية بمختلف مجالاتها وعاشوها، سواء في مدارس الذور او مدارس الاناث لذلك لم توجد فروق فيها تبعا لمتغير الجنس.

### 2- متغير المؤهل العلمي:

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) لدرجة ممارسة الرقابة الادارية، تبعا لمتغير المؤهل العلمي، للدرجة الكلية لدرجة ممارسة الرقابة الادارية، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) في مجالي: التنظيمات الادارية ، بيئة الرقابية ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن ممارسة الرقابة الادارية لدى جميع المديرين واحدة لانها تنتظم بناء على قوانين وتشريعات وتعليمات وزارة التربية والتعليم فيطبق المدير الرقابة الادارية بناء على ذلك على جميع المعلمين بصرف النظر عن المؤهلات العلمية لهم لذلك لم توجد فروق في وجهات نظرهم لدرجة ممارسة الرقابة الادارية.

### 3- متغير سنوات الخدمة

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) لدرجة ممارسة الرقابة الادارية، تبعا لمتغير سنوات الخدمة ، للدرجة الكلية لدرجة ممارسة الرقابة الادارية، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) في مجالي: التنظيمات الادارية ، بيئة الرقابية ، وقد تعزى هذه النتيجة الى أن جميع الادارين والمعلمين العاملين معهم يخضعوا للتدريب نفسه فيما يخص الرقابة الادارية وهذا من منطلق قيام وزارة التربية والتعليم بعملية التدريب لجميع العاملين فيها بغرض توحيد وجهات نظرهم حول جميع القضايا بغرض ايجاد نوع من التناغم بينهم والفهم المشترك فقد يكون ذلك من الاسباب التي ادت الى عدم وجود فروق في درجة ممارسة الرقابة الادارية تبعا لمتغير سنوات الخبرة الادارية.

مناقشة نتائج السؤال الخامس: هل هناك فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابة افراد العينة مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في درجة مقاومة التغير التنظيمي لدى المعلمين في محافظة العاصمة عمان تعزى الى المتغيرات ( الجنس - المؤهل العلمي - سنوات الخدمة )؟

تمت مناقشة هذا السؤال على النحو التالي

#### اولا: متغير الجنس

تشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) لدرجة مقاومة التغير التنظيمي، تبعا لمتغير الجنس، للدرجة الكلية لدرجة مقاومة التغير التنظيمي ، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) في مجالات: التغيير التنظيمي و المعلم مهنيا، التغيير التنظيمي ونمط العلاقة داخل المدرسة درجة ثقة المعلم بنجاح التغيير التنظيمي.

### ثانياً: المؤهل العلمي

تشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) لدرجة مقاومة التغيير التنظيمي ، تبعا لمتغير المؤهل العلمي، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة للدرجة الكلية لمقاومة التغيير التنظيمي ، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) لكافة المجالات الفرعية .

### ثالثاً: سنوات الخدمة

تشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) لدرجة مقاومة التغيير التنظيمي ، تبعا لمتغير الخبرات الإدارية، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة للدرجة الكلية لمقاومة التغيير التنظيمي ، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) في مجالات: التغيير التنظيمي و المعلم مهنيًا ، التغيير التنظيمي ونمط العلاقة داخل المدرسة ، درجة ثقة المعلم بنجاح التغيير التنظيمي استناداً إلى قيم ف المحسوبة .

## التوصيات

أشارت نتائج الدراسة الى وجود مستوى مرتفع في مستوى علاقة الرقابة الادارية لدى مديري المدارس و مقامة التغيير التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان ، في ضوء ذلك فإنه يمكن تقديم التوصيات التالية :

- ضرورة قيام وزارة التربية والتعليم بتعميق مفاهيم الرقابة الادارية ومقاومة التغيير التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية بشكل علمي مدروس ومخطط له وبتنفيذ برامج تدريبية لكافة العاملين في المدارس الثانوية الحكومية ، يتم فيها توضيح ابعاد الرقابة الادارية واهداف تطبيقها.
- ضرورة اهتمام وزارة التربية والتعليم ومديرية التربية التابعة لها من خلال القائمين عليها بوسائل واساليب الرقابة الادارية المثبّعة في المدارس الثانوية الحكومية ، والتنويع فيها حسب حاجاتها وضرورتها وانسجامها مع تطور مفهوم الرقابة الادارية.
- ضرورة الاهتمام بتطبيق نظام المكافآت و العقوبات المتوازن، و تفعيل عنصر الحوافز ( المادية - المعنوية - الوظيفية ) في نظام الرقابة على الاداء.
- ضرورة الاهتمام بالمصلحة العامة وتغليبها على المصلحة الخاصة، واعتبار مصلحة المدرسة العليا للعاملين بها.
- اجراء دراسات مشابهة تتناول وجهة نظر اولياء الامور الطلبة في محافظات اخرى ، ومقارنة نتائجها بنتائج هذه الدراسة.

## المراجع

## المراجع العربية

الاعرجي،عاصم(2005). دراسات معاصرة في التطوير الاداري. عمان ، الاردن: دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع .

ابو حمدية،ايمن حمدي(1994).اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي في الشركات المساهمة العامة في الاردن.(رسالة ماجستير غير منشورة).عمان . الاردن .جامعة الاردنية .

الحبيبي،علي ( 1990).الادارة العامة. القاهرة ،مصر: مكتبة عين شمس .

ابوكريم،احمد فتحى(2014).دور الرقابة الادارية الداخلية في رفع مستوى الاداء الوظيفي الفعال كمايراهالقادة التنفيذيون في وزارة التربية و التعليم في المملكة العربية السعودية .الرياض السعودية :جامعة الملك سعود .

بله،فكتور(2004).إصلاح التعليم العام في البلدان العربية.لبنان: منشورات الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية .

حسن علي،مرح طاهر شكري(2016). "الرقابة الادارية و علاقتها بالاداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الاساسية و مديراتها في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين انفسهم ".(رسالة ماجستير غير منشورة).جامعة النجاح الوطنية.نابلس.فلسطين

حنفي،عبدالغفار(2000).اساسيات ادارة المنظمات،الاسكندرية،مصر:دار الجامعة ،المكتب العربي الحديث.

خليل،موسى(2005).اسس الادارة المعاصرة،بيروت،لبنان:المؤسسة الجامعية للدراسات .

الرحاحلة، عبدالرزاق، خضور، ناصر (2012). مفاهيم حديثة في الرقابة الادارية، عمان، الاردن : دار  
الاعصار للنشر و التوزيع.

الشبكة العربية لادارة و تنمية البشرية. وثائق الاجتماع الحادي عشر. الخرطوم 2003/12/16. منشورات  
الشبكة .

الشريف، علي، الكردي، منال (2004) اساسيات تنظيم وادارة الاعمال، الاسكندرية، مصر: دار الجامعية للنشر و  
التوزيع.

الشوابكة، زينب فهيد (2007). "درجة مقاومة التغيير التنظيمي لدى القادة الاداريين في مديريات التربية و  
التعليم في الاردن وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية". (أطروحة دكتوراة غير منشورة). عمان، الاردن :جامعة عمان  
العربية للدراسات العليا.

صالح، عريب محمد سليمان (2011). درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية للرقابة الادارية من  
وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة). عمان، الاردن :جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

الصحن، محمد فريد (2000). مبادئ الادارة، القاهرة، مصر: منشورات جامعة القاهرة .

طراونة ،حسين، عبد الهادي، (2011). الرقابة الادارية المفهوم و الممارسة . عمان ،الاردن :دار الحامد للنشر .

عباس، علي (2009). اساسيات علم الادارة . عمان، الاردن: دار المسيرة للنشر .

عباس، علي (2001). الرقابة الادارية على المال و الاعمال، عمان، الاردن : مكتبة الرائد العلمية للنشر و  
التوزيع.

عبودي، منير (2007). **التغيير و التطوير**، عمان الاردن :دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع .

عبيدات، ذوقان و عدس، عبد الرحمن (2003). **البحث العلمي مفهومه و أدواته واساليبه**. عمان، الاردن : دار الفكر للنشر و التوزيع.

عياصرة، محمود، بني احمد، محمد (2008). **القيادة و الرقابة و الاتصال الاداري**، عمان الاردن: دار الحامد.

العميان ، محمود سليمان (2005). **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، ط2، عمان ،الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع

القيوتي، محمد قاسم (2003). **السلوك التنظيمي** ، ط4، عمان، الاردن : دار الشروق للنشر و التوزيع.

كريم، فريحة محمد (2006). "التغيير التنظيمي: ابعاده و استراتيجياته". **مجلة الجندول**، ( 28) 3. ص 38-34

كتاب، محمد بن يوسف، (2016). **مقاومة التغيير التنظيمي** باملدارس الثانوية يف مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية: أسبابه وسبل التغلب عليها من وجهة نظر مديرها، **المجلة الدولية التربوية المتخصصة**، (6) 5، ص 1-29.

ماهر، احمد (2007). **تطور المنظمات الدليل العلمي لإعادة الهيكلة و التمييز الاداري وادارة التغيير**، القاهرة، مصر: دار الجامعية .

المقدادي، محمود حامد (2014). **مقاومة المعلمين للتغيير وأسبابها وطرق التقليل منها من وجهة نظر معلمي ومعلمات مديرية التربية والتعليم لمنطقة قصبه المفرق في الأردن**، **الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية** ا قسم العلوم الإجتماعية، العدد 12، ص 65-79



وزارة التربية و التعليم،(2019-2020) احصائية توزيع المدارس الثانوية الحكومية الثانوية في محافظة

محافظة العاصمة عمان بحسب المديرية و الجنس ، عمان : الاردن

وزارة التربية و التعليم، المادة 42-2.تعليمات وصف و تصنيف الوظائف للمدارس الحكومية رقم (5) لسنة 2007.

ياسين،اسراء(2014)،"فاعلية الرقابة الادارية و علاقتها بالاداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية

الحكومية الحكومية الاساسية و مديراتها في محافظات ضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين".(رسالة غير

منشورة).جامعة النجاح الوطنية.نابلس.فلسطين

يسن ،عامر سعيد(2000). استراتيجيات التغيير وتطوير منظمات الأعمال، ط4،القاهرة ،مصر :مركز وايد

سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري.

اليوسفي، درويش، و ارمز، على(2014) . "أثر نمط القيادة الديمقراطي في مقاومة التغيير دراسة ميدانية

على العاملين الإداريين في جامعة حلب". سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، (1)2. ص 151-189

### قائمة بالمراجع الاجنبية

Dawson, Patrick (2003).**understanding Organizational change** .Contemporary Experience of people at work. London: sage.

Krejcie, R.V.,&Morgan,D.W.(1970).**Determining sample size for research Activities**. Educational and Psychological Measurement, 30,607-610.

Newstrom, John w and Devis, keith (1993). **Organizations Behavior: Human Behavior at work**.9thEd,newDelhi ,Tata McGraw-Hill.

Erwin ,D. G. ,& Garman ,A. N. (2010). "Resistance to organizational change: linking research and practice". Leadership &Organization Development Journal, 31(1), 39-56

Norman, S. , M. Avolio, B. , & Luthans F. (2010). The Impact of Positivity and Transparency on Trust in Leader's Il Perceived Effectiveness The Leadership Quarterly, Elsevier, Science Direct United States P350 - 364,

Richards, J. (2017). (Why teachers resist change and what principals can do about it). **Principal**, 81, (4), 75-87.

Proeh,Rebecca A (2001)**Leading Organizational Change** . saint Mary College, School of extended Education .

[www.moe.gov.jo](http://www.moe.gov.jo)

Zatzick, Christopher (2011). "A **Self-Affirmation Analysis of Employee Resistance to Organizational Change**". Dissertations Abstract International, 62, NO. 05A.

## قائمة الملاحقات

ملحق ( 1 )



التخصص: ادارة وقيادة تربوية

كلية العلوم التربوية

## استبانة تحكيم

حضرة الاستاذة/الدكتورة/السيدة.....المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ..... وبعد

تقوم الباحثة بإعداد رسالة ماجستير بعنوان: الرقابة الادارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية و علاقتها بمقاومة التغيير التنظيمي لدى المعلمين في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين تهدف الدراسة إلى التعرف على درجة: الرقابة الادارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية و علاقتها بمقاومة التغيير التنظيمي لدى المعلمين في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين. ولما عرف عنكم من خبرات وقدرات عالية في مجال البحث العلمي، نأمل من سعادتكم التكرم بإبداء آرائكم حول وضوح كل عبارة وملاحظاتكم حول محاور الاستبانة ومدى وضوح كل منها وانتمائها لبعضها كما أمل التفضل بإضافة ما ترونه مناسباً من عبارات ومقترحات.

كما وأرجو العلم بأن الإجابة على فقرات اداة الدراسة سوف تكون وفق سلم ليكرت الخماسي، وكما يلي: (أوافق بشدة ، أوافق ، محايد ، لا أوافق ، لا أوافق بشدة).

الاسم	
الرتبة الاكاديمية وتاريخها	
التخصص	
جهة العمل ( الجامعة / الكلية)	

اسم الباحث: أحلام عزام الصهيبه

اسم المشرف: أ.د. احمد ابوكريم

0780154765

القسم الاول : البيانات اليموغرافية لعينة الدراسة

يرجى وضع إشارة (x) في المكان الذي يمثل اجابتك .

الجنس : ذكر  انثى

المؤهل العلمي : دبلوم عالي  ماجستير  دكتوراة

سنوات الخدمة كمساعد مدير : اقل من 5 سنوات  5-10 سنوات  اكثر من 10

القسم الثاني : استبانة الرقابة الادارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية .

\* أرجو وضع إشارة (X) في مربع الإجابة المناسبة:

اولا: الرقابة الادارية :

الملاحظات والتعديلات	الانتماء للمجال		الصياغة اللغوية		وضوح الفقرة		الفقرة	رقم
	غير منتمية	منتمية	غير مناسبة	مناسبة	غير واضحة	واضحة		
(1) مجال: التنظيمات الادارية								
							1. يقوم المدير بمتابعة الدوام الرسمي للمعلمين في سجل الحضور و الغياب .	
							2. يتابع المدير التزام المعلمين بالمهام المنصوص عليها في وصفهم الوظيفي .	
							3. يتابع المدير انجازات المعلمين داخل و خارج الغرفة الصفية و يقوم بتوثيقها في سجل خاص بذلك .	
							4. يفعل المدير دور المعلمين في معالجة المشكلات التي تحدث داخل المدرسة .	
							5. توجد قواعد مكتوبة تحدد واجبات و مسؤوليات المعلمين .	
							6. يراعي المدير التسلسل الاداري في المراسلات الرسمية .	
							7. يتم رفع تقارير السنوية من قبل المدير بصورة منطقية موضوعية للمسؤولين .	
							8. يوفر المدير قنوات اتصال تمكن العاملين من توصيل المعلومات الخاصة بأي مخالفات او إختراقات.	
							9. يوجد هيكل تنظيمي واضح يتلاءم مع طبيعة المدرسة وحجمها .	

							يوجد لدى الادارة المدرسية اهداف واضحة و محددة .	10
(2) مجال: البيئة الرقابية								
							تتوافر الفاعلية العلمية في اداء مدير المدرسة	11
							توجد فلسفة خاصة و نمط إيجابي لدى مدير المدرسة اتجاه المهام الادارية و الفنية .	12
							يستخدم مدير المدرسة نظام رقابي معتمد يتلاءم وانشطة المدرسة .	13
							تتوافر الكفاءة المهنية لدى مدير المدرسة .	14
							تراعي الادارة المدرسية شفافية القيم الاخلاقية في العمل المدرسي .	15
							يبرز دور المدير في الرقابة الادارية في الحيلولة دون وقوع الاطءاء .	16
							يبرز دور المدير في الرقابة الادارية بعد وقوع الاخطاء .	17
							يتخذ المدير القرارات بدون تحيز .	18
							يسعى المدير الى الاستماع لكل افراد المدرسة قبل اتخاذه القرارات المهمة .	19
							يحرص المدير على جمع معلومات دقيقة وكاملة لاتخاذ القرارات المهمة .	20
							يتم تحديد اسباب حدوث الانحرافات و الجهات المسؤولة عنها .	21
							يتم وضع وسائل لعلاج اسباب الانحرافات و متابعتها .	22

القسم الثالث: استبانة مقاومة التغيير التنظيمي لدى المعلمين .

-	الفقرة	وضوح الفقرة	الصياغة اللغوية	الانتماء للمجال
---	--------	-------------	-----------------	-----------------

واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	مناسبة	غير مناسبة	الملاحظات والتعديلات
(1) مجال: التغيير التنظيمي على المعلم مهنيًا						
						1 يرحب المعلمون بعمليات التغيير التنظيمي لأنها توفر فرصة لتعلم مهارات جديدة و اكتساب معارف .
						2 لا يفكر المعلمون في تغيير مكان العمل بسبب تسارع التغيرات التنظيمية .
						3 يعتقد المعلمون ان التغيير التنظيمي سيعود عليهم بمردود ايجابي على مستوى الشخصي .
						4 يرى المعلمون ان برامج التغيير تمثل فرصة من اجل الارتقاء بمستواهم المهني و المعرفي .
						5 يرى المعلمون ان برامج التغيير تمثل فرصة من اجل الارتقاء بمستوى حياتهم الشخصية .
						6 لا يرى المعلمون بأي خطر يهدد فقدانهم لمراكز عملهم بسبب التغيرات الجديدة .
						7 العمل الذي يقوم به المعلمون في الظروف الجديدة التي احدثها التغيير التنظيمي يتم مكافاته بشكل ملائم .
						8 لا يخشى المعلمون من تزعزع مكانتهم و دورهم نتيجة التغيرات التنظيمية .
(2) المجال : التغيير التنظيمي على نمط العلاقة داخل المدرسة						
						9 يرى المعلمون ان التغيرات التنظيمية تطور عملهم رغم أنها تحد احيانا من صلاحياتهم .
						10 يعتقد المعلمون من خلال خبراتهم العملية ان هناك ضرورة لعمل الاشياء بطريقة جديدة .

							11	تدفع برامج التغيير التنظيمي المعلمين الى الحوار الصادق المنفتح مع زملائهم في هيئات الادارة التربوية .
							12	تم استثمار طاقات المعلمين في برامج التغيير التنظيمي بشكل جيد.
							13	يرى المعلمون ان التغيير التنظيمي المرتقب ذو مردود يعزز قدراتهم على تنفيذ القوانين و الانظمة و اللوائح .
							14	تم في برامج التغيير التنظيمي تبادل الخبرات بين المعلمين و زملائهم من اجل تطوير الاداء في العمل .
							15	لا يخشى المعلمون من تمزق علاقات الصداقة و العلاقات الاجتماعية بينهم بسبب التغييرات التنظيمية القادمة .
(3) مجال: درجة ثقة المعلم بنجاح التغيير التنظيمي								
							16	يرى المعلمون ان الادارة المدرسية قادرة على انجاز عملية التغيير التنظيمي دون ان تلحق الضرر بهم .
							17	يرى المعلمون ان الادارة المدرسية قادرة على انجاز عملية التغيير التنظيمي بنجاح .
							18	يعتقد المعلمون ان التغييرات التنظيمية لن تسبب حالة من القصور و الارتباك في عملهم .
							19	يرى المعلمون ان التغييرات التنظيمية تؤثر في عملهم بشكل إيجابي .
							20	يعمل المعلمون على توفير النفقات المترتبة على التغيير التنظيمي في مجال عملهم.
							21	ليس لدى المعلمون مخاوف ثقافية من التغيير التنظيمي .
							22	يرى المعلمون ان برامج التغيير التنظيمي لا تضر بالعلاقات الانسانية القائمة بين المعلمين .



							يرى المعلمون ان التغيير التنظيمي لا يهدد السلوك الاخلاقي للعاملين في الادارة المدرسية .	23
							يرى المعلمون ان برامج التغيير التنظيمي نابعة من الحاجة الوطنية للنماء و التطور و ليست مفروضة من جهات الخارجية .	24
							يعتقد المعلمون ان التغيير التنظيمي لا يتعارض مع معتقداتهم الدينية .	25
							يعتقد المعلمون ان التغيير التنظيمي لا يتعارض مع معتقداتهم وطنية .	26

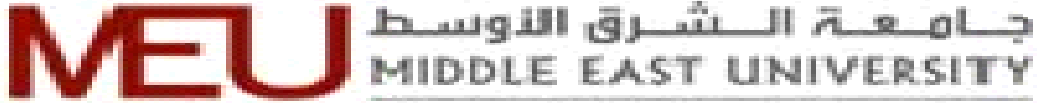
## ملحق ( 2 )

### قائمة بأسماء محكمي إستبانة الدراسة

الرقم	الاسم	الرتبة	التخصص	الجامعة
1.	هاني الطويل	استاذ دكتور	إدارة تربوية	الجامعة الاردنية
2.	رياض ستراك	استاذ دكتور	إدارة تربوية	جامعة الشرق الاوسط

3.	محمد ابو عاشور	استاذ دكتور	إدارة تربية	الجامعة الاردنية
4.	رانتب السعود	استاذ دكتور	إدارة تربية	الجامعة الاردنية
5.	أحمد بطاح	استاذ دكتور	إدارة تربية	الجامعة الاردنية
6.	خالد السرحان	استاذ دكتور	إدارة تربية	الجامعة الاردنية
7.	أحمد زيتون عايش	استاذ دكتور	المناهج وطرائق التدريس	جامعة الشرق الاوسط
8.	خالد حمادين	دكتور	إدارة تربية	جامعة الشرق الاوسط
9.	صالح احمد عبابنة	دكتور	ادارة تربية	الجامعة الاردنية
10.	أمجد محمود الدرادكة	دكتور	إدارة تربية	جامعة الشرق الاوسط
11.	فواز شحادة	دكتور	المناهج وطرائق التدريس	جامعة الشرق الاوسط

## ملحق (3)



حضرة مساعد/ة المدير/ة السيد/ة..... المحترم/ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ..... وبعد

تقوم الباحثة بإجراء رسالة ماجستير بعنوان: الرقابة الادارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية الثانوية الحكومية و علاقتها بمقاومة التغيير التنظيمي لدى المعلمين في محافظة محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين ، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الادارة والقيادة التربوية في جامعة الشرق الاوسط.

وتتضمن الاستبانة المعلومات الديموغرافية لعينة الدراسة ، و إداة الرقابة الادارية وتتكون من

(22) فقرة ، و إداة مقاومة التغيير التنظيمي و تتكون من 26) ( فقرة . و لثقتي بعلمكم و خبرتكم في الميدان التربوي ، يرجى قراءة فقرات الاستبانة و وضع اشارة (x) أمام فقرة التي ترونها مناسبة ، علماً بأن الإجابة على الفقرات ستكون ضمن تدرج ليكرت الخماسي (Likert) كالاتي (عالية جداً ، عالية ، متوسطة ، منخفضة، منخفضة جداً)

علماً بأنه تم تعريف الرقابة الادارية بأنها : النشاط الذي تمارسه الادارة في ( المؤسسة) للتأكد من أن العمل يسير وفق للسياسات و الخطط الموضوعة لتحقيق الاهداف) المنظمة (و الكشف عن الانحرافات و العمل على إصلاحها .

كما تم تعريف المقاومة التنظيمية بأنها: امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم.

و تأمل الباحثة ان تتال الاستبانة إهتمامكم و استجابتكم السريعة مع توخي الدقة و الموضوعية في الإجابة ، مؤكداً لكم أن المعلومات المقدمة ستعامل بسرية تامة و لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً حسن تعاونكم

المشرف : أ.د. احمد ابو كريم

الباحثة : احلام الصهبيه

ت : 0780154765

### القسم الاول :البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة

يرجى وضع إشارة (x) في المكان الذي يمثل اجابتك .

الجنس :ذكر  انثى   
 المؤهل العلمي :دبلوم عالي  ماجستير  دكتوراه   
 سنوات الخدمة كمساعد مدير :اقل من 5سنوات  5-10سنوات  أكثر من 10سنوات

### القسم الثاني :استبانة الرقابة الادارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية .

\* أرجو وضع إشارة (x) في مربع الإجابة المناسبة:

الرقم	الفقرة	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
(1) مجال :التنظيمات الادارية.						
1	يقوم المدير بمتابعة الدوام الرسمي للمعلمين في سجل خاص					
2	يتابع المدير التزام المعلمين وفقاً لوصفهم الوظيفي.					
3	يتابع المدير انجازات المعلمين ليقوم بتوثيقها في سجل خاص بالمدرسة.					
4	يفعل المدير دور المعلمين في معالجة المشكلات التي تحدث داخل المدرسة.					
5	توجد قواعد مكتوبة تحدد مسؤوليات المعلميتوصيل ملاحظاتهم للمدير التسلسل الاداري في المراسلات الرسمية.					
7	يتم رفع تقارير السنوية من قبل المدير الى المسؤولين.					
8	يوفر المدير قنوات اتصال تمكن العاملين من توصيل ملاحظاتهم عن المدرسة.					
9	يوجد هيكل تنظيمي واضح يتلاءم مع واقع المدرسة.					
10	يوجد لدى الادارة المدرسية اهداف واضحة محددة.					
(2) مجال : بيئة الرقابية.						

					11	تتوافر الفاعلية العلمية في اداء مدير المدرسة.
					12	توجد فلسفة خاصة و نمط إيجابي لدى مدير المدرسة اتجاه المهام) الادارية و الفنية.(
					13	يستخدم مدير المدرسة نظام رقابي معتمد يتلاءم وانشطة المدرسة.
					14	تراعي الادارة المدرسية شفافية القيم الاخلاقية في العمل المدرسي.
					15	يبرز دور المدير في الرقابة الادارية في الحيلولة دون وقوع الاخطاء.
					16	تتوافر الكفاءة المهنية لدى مدير المدرسة.
					17	يبرز دور المدير في الرقابة الادارية في تفادي وقوع الاخطاء.
					18	يتخذ المدير القرارات بدون تحيز.
					19	يسعى المدير الى الانصات الى وجهات نظر العاملين معه قبل اتخاذ قرارته.
					20	يحرص المدير على جمع معلومات دقيقة قبل اتخاذ قرارته.
					21	يحرص المدير على معرفة اسباب الانحرافات مع محاولة تحديد الجهات المسؤولة عنها.
					22	يحرص المدير على تطوير بدائل علاجية للمخالفات لمتابعتها.

### القسم الثالث :استبانة مقاومة التغيير التنظيمي لدى المعلمين .

الرقم	الفقرة	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
<b>(1) مجال :التغيير التنظيمي و المعلم مهنياً .</b>						
1	يرحب المعلمون بعمليات التغيير التنظيمي لأنها تكسبهم معارف جديدة.					

					لا يفكر المعلمون في تغيير مكان العمل بسبب زخم التغيرات التنظيمية.	2
					يعتقد المعلمون ان التغيير التنظيمي سيعود عليهم بمردود ايجابي على المستوى الشخصي.	3
					يرى المعلمون ان برامج التغيير تمثل فرصة من اجل الارتقاء بمستواهم المهني.	4
					يرى المعلمون ان برامج التغيير تمثل فرصة من اجل الارتقاء بمستواهم المعرفي.	5
					يعتقد المعلمون ان التغيرات التنظيمية لا تهدد مراكزهم الوظيفية	6
					يحرص المدير على تحفيز المعلمين معنوياً لتشجيعهم على التعامل الايجابي مع التغيرات التنظيمية.	7
					التغيير التنظيمية التي يحدثها المدير تراعي المكانة الوظيفية للمعلمين.	8
(2) مجال : التغيير التنظيمي و نمط العلاقة داخل المدرسة.						
					يرى المعلمون ان التغيرات التنظيمية تعزز من فرص تطوير اداء مدرسة.	9
					التغيرات التنظيمية تعزز من شبكة العلاقات بين العاملين في المدرسة.	10
					تُعنى برامج التغيير التنظيمي على تعزيز فرص الحوار بين المعلمين.	11

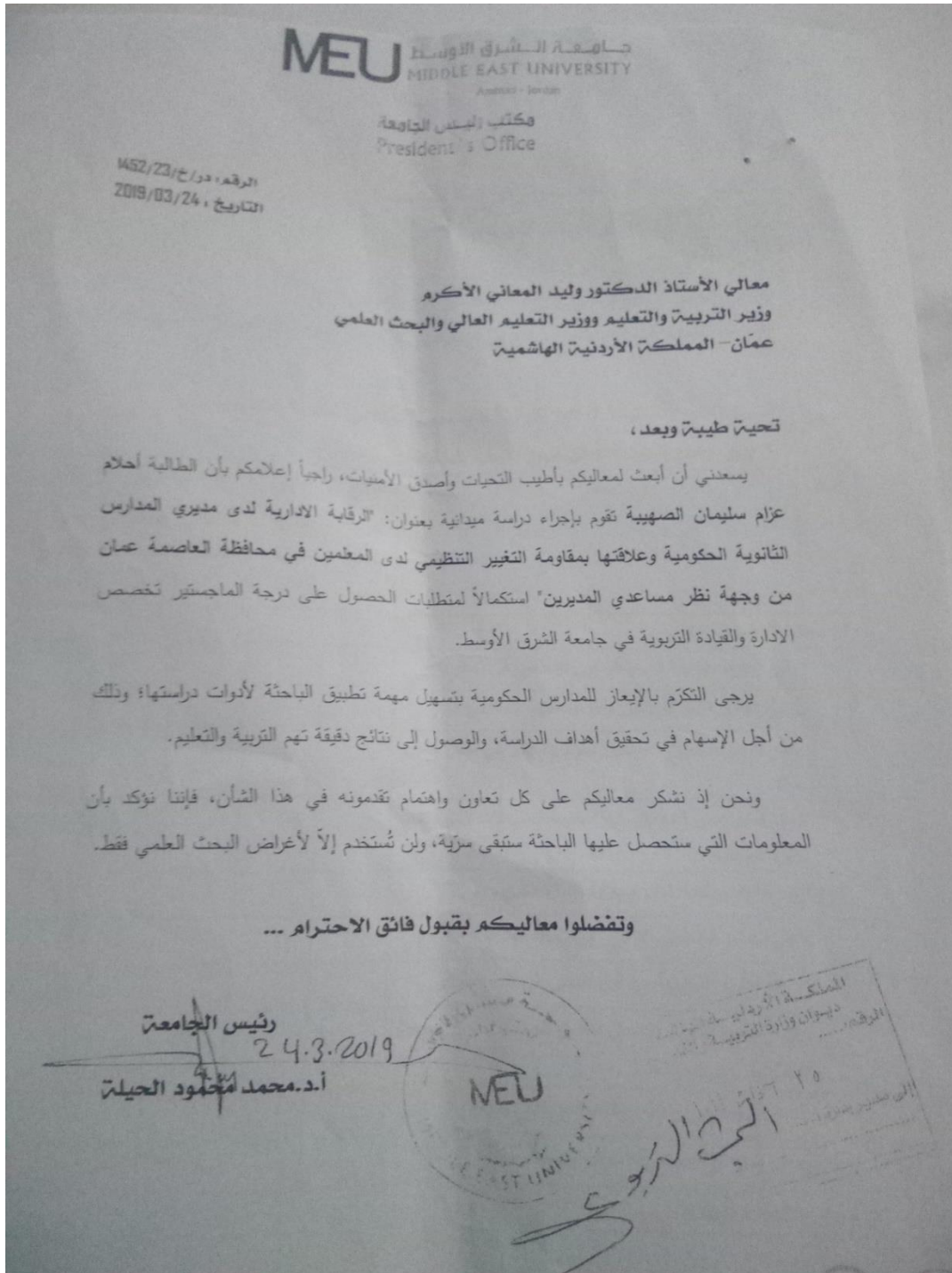
					12	تحرص برامج التغيير التنظيمي على استثمار الفاعل لطاقات المعلمين.
					13	يرى المعلمون ان التغيير التنظيمي تعزز مقدراتهم على تفعيل افضل للقوانين.
					14	تراعي برامج التغيير التنظيمي فرص تبادل الخبرات بين المعلمين و زملائهم بهدف تجويد الاداء في العمل.
					15	التغييرات التنظيمية المتوقعة لا تهدد شبكة علاقات الاجتماعية بين المعلمين.
(3) مجال : درجة ثقة المعلم بنجاح التغيير التنظيمي.						
					16	يرى المعلمون ان الادارة المدرسية قادرة على انجاز عملية التغيير التنظيمي دون ان تلحق الضرر بهم.
					17	يرى المعلمون ان الادارة المدرسية قادرة على انجاز عملية التغيير التنظيمي بنجاح.
					18	يعتقد المعلمون ان التغييرات التنظيمية لن تسبب حالة من الاريك في عملهم.
					19	يرى المعلمون ان التغييرات التنظيمية تؤثر إيجابياً في عملهم.
					20	يمتلك المعلمون المقدرة على تعامل مع مترتبات التغيير التنظيمي في مجال عملهم.
					21	المعلمون لا يعيشون أي تخوف من التغيير التنظيمي.

					يرى المعلمون ان برامج التغيير التنظيمي لا تضرّ بالعلاقات الانسانية القائمة بين المعلمين.	22
					يرى المعلمون ان التغيير التنظيمي يشكل مدخلاً لتعزيز متغير الاخلاقي بينهم.	23
					يرى المعلمون ان برامج التغيير التنظيمي نابعة من واقعهم المعاش بعيداً عن ان يكون مفروضاً عليهم من جهات خارجية.	24
					يعتقد المعلمون ان التغيير التنظيمي يعزز البعد الايماني في المدرسة.	25
					يعتقد المعلمون ان التغيير التنظيمي يعزز البعد الوطني في المدرسة.	26



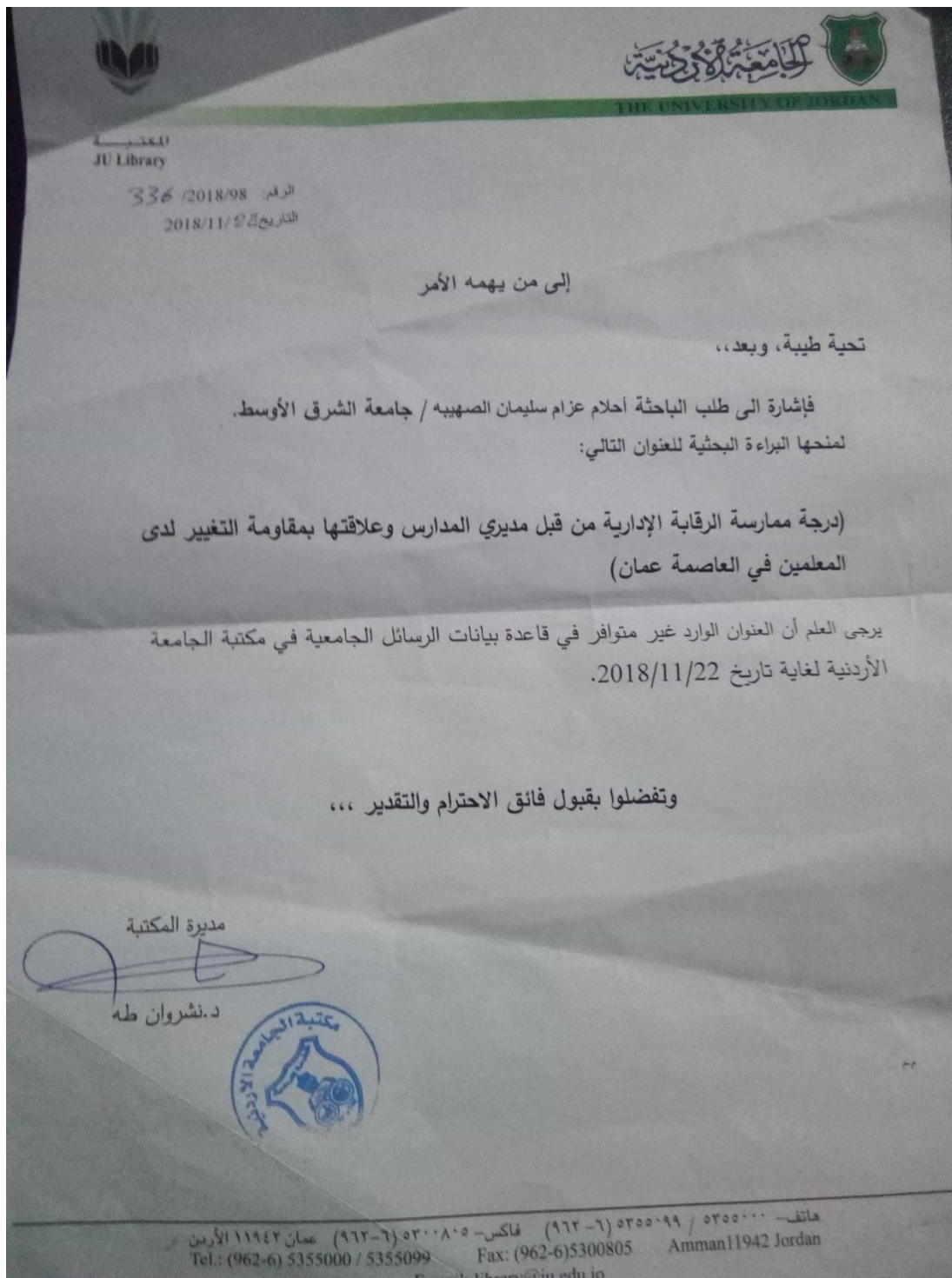
## ملحق (4)

كتاب تسهيل المهمة




ملحق (5)

البراءة البحثية



### ملحق (6)

كتاب مخاطبة وزارة التربية والتعليم للمديريات التابعة لها

  
وزارة التربية والتعليم  
سلطنة عمان

الرقم - ١٨٨٨٣٩١٠/٣  
التاريخ - ٢٧ رجب ١٤٤٠  
الموافق - ٢٠١٩/٠٤/٠٣

الآنسة مديرة إدارة مركز الملكة رانيا العبدالله لتكنولوجيا التعليم والمعلومات  
السيد مدير التربية والتعليم للواء قصبة عمان / محافظة العاصمة  
السيد مدير التربية والتعليم للواء القويسمة / محافظة العاصمة  
السيد مدير التربية والتعليم للواء ماركا / محافظة العاصمة  
السيد مدير التربية والتعليم للواء صحاب / محافظة العاصمة  
السيد مدير التربية والتعليم للواء الموقر

**الموضوع: البحث التربوي**

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد؛

فأرجو العلم بأن الطالبة أحلام عزام سليمان الصهيبية تقوم بإجراء دراسة عنونها " الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بمقاومة التغيير التنظيمي لدى المعلمين في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين"، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط، ويحتاج ذلك إلى بيانات ومعلومات من إدارتكم، وتطبيق أداة الدراسة على عينة من مساعدي المديرين في المدارس التابعة لمديريتكم.

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

واقبلوا الاحترام

وزير التربية والتعليم  
د. نجوى ضيف الله القبيلات  
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: (٤) صفحات

الملسكة الأردنية الهاشمية  
عانتة: ٧٦٦٠٧١١١ فاكس: ٦٥٦٦٦٠١١٠ ص.ب ١٦٤٦ عمان ١١١١٨ الأردن