

[٨]

ممارسة مدراء المدارس الثانوية بدولة الكويت لأدوارهم  
في قيادة التغيير

د. فهد عبيد الرشدي  
استاذ مساعد بالمعهد العالي  
للفنون الموسيقية  
(الادارة التربوية)

د. غنيم الطشة  
تخصص الإدارة التربوية



## ممارسة مدرء المدارس الثانوية بدولة الكويت لأدوارهم في

### قيادة التغيير

د. غنيم الطشة\*، د. فهد عبيد الرشيدى\*\*

#### مقدمة:

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة مدرء المدارس لأدوارهم في قيادة التغيير وأثر بعض المتغيرات في ذلك. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي لتحقيق أهدافها، وعليه تم بناء استبانة تكونت من (٣٠) فقرة موزعة على خمس مجالات. وبعد التأكد من صدقها وثباتها تم تطبيقها على (٣٩) مديراً ومديرة، من ثلاث مناطق تعليمية. وبعد إجراء العمليات الإحصائية المناسبة، أظهرت النتائج أن مدرء المدارس يمارسون أدوارهم في قيادة التغيير بدرجة متوسطة، باستثناء مهارة التخطيط الاستراتيجي فكانت بدرجة عالية. كما أظهرت النتائج أنه لا توجد فروقاً ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري الجنس وسنوات الخبرة والمنطقة التعليمية وفي ضوء تلك النتائج قدمت الدراسة بعض التوصيات الإجرائية المستقبلية

**الكلمات المفتاحية:** القيادة، قيادة التغيير، مدرء المدارس، دولة الكويت.

\* تخصص الإدارة التربوية.

\*\* استاذ مساعد بالمعهد العالي للفنون الموسيقية (الادارة التربوية).

## Abstract

The study aimed to know the degree to which school principals practice change leadership skills and the effect of some variables on this. The study followed the descriptive approach to achieve its objectives. Accordingly, a questionnaire was constructed of (30) items distributed in five areas. After verifying its sincerity and reliability, it was applied to (39) male and female principals from three educational regions. After conducting the appropriate statistical operations, the results showed that the principals practiced all skills of driving change with a medium degree, with the exception of the skill of strategic planning, and it was a high degree. The results also showed that there are no statistically significant differences attributable to the sex variables, years of experience, and the educational region. In light of these results, the study presented some future procedural recommendations

Key words: leadership, change leadership, school principals, the State of Kuwait.

## المقدمة:

التغير قانون الوجود، فطبيعة الحياة متغيرة متجددة، وفي عصرنا الحاضر يتميز التغير بسرعه وعمقه وشموله، وهذا بلا شك يفرض على المجتمعات أن تتواكب مع التغيير، وتستعد له، بل لابد للمؤسسات التي تعنى بتنشئة الإنسان أن تقود هذا التغيير، وتجعله في خدمة أهدافها الإنسانية.

ويشير الرشيد (٢٠٠٠) إلى أن التغيير في العالم الخارجي المحيط بنا لم يترك مجالاً أمام رجال التربية إلا الإستجابة له والتكيف معه، نظراً لما فرضه التغيير من حاجات ومتطلبات جديدة لن تجدي معها الأساليب القديمة المتبعة في قيادة التربية والتعليم، بل أوجبت على كل المعنيين بالشأن التربوي أن يبحثوا عن طرائق جديدة ويستحدثوا آليات وتقنيات متطورة ليسهموا في خلق جيل قادر على مواجهة عالم متطور جداً ومغاير عن عالمهم الآتي بشكل جذري.

ولم يعد التغيير ظاهرة تحدث مرة كل سنوات عديدة نتيجة لمجهود خاص، بل هو عملية مستمرة وسريعة حتى تستطيع المؤسسة التقدم بسرعة العمل التجاري نفسها، وقد بلغت أهمية التغيير في البيئة الحالية، درجة تجعل المؤسسات التي لا تتبنى التغيير كديناميوات متجهة نحو الإنقراض؛ لأنهم ببساطة لا يناسبون البيئة المحيطة (Lawler, 2002).

ويعرف التغيير بحد ذاته كمفهوم عام بأنه التحول من حالة متعارف عليها إلى حالة أخرى جديدة وأفضل منها، وذلك بهدف التطوير والتحسين والتكيف مع التغيرات البيئية المتسارعة (ليثوود وآخرون 2006, Leithwood, & et al). وتعرف قيادة التغيير بأنها القيادة المبدعة التي تقدم نمطاً بعيداً عن العمل التقليدي والعرف المهني القديم السائد، وتحث على مواكبة التقدم والتجديد في هذا العصر، ويتولى زمام أمورها على النطاق التعليمي في المدارس كلاً من المديرين ورؤساء الأقسام والذين تقع على عاتقهم مسؤولية كبيرة من أجل الرقي بالعملية التربوية والوصول بها إلى النوعية في التعليم (الخصيري، ٢٠٠٣).

ويعرفها اللوزي (١٩٩٨: ٣٣٨) بأنها عملية تبديل أو تعديل أو إلغاء أو إضافة مخطط لها في أهداف وسياسات المؤسسات أو قيم واتجاهات الأفراد

والجماعات فيها، أو في الإمكانيات والموارد المتاحة لها أو في أساليب وطرق العمل ووسائله، ويستجيب لها المديرون بأشكال وطرق مختلفة لغرض زيادة فاعلية أداء هذه المؤسسات وتحقيق كفاءتها، ويعرفها الباحث بأنها عملية يقوم المدير أو القائد من خلالها بتحفيز العاملين معه من خلال التشاركية لوضع رؤية وأهداف تنتقل بالمؤسسة إلى توظيف كفو وفعال للموارد البشرية والمادية المتاحة والفنية والتقنية المتاحة.

وتحتاج عملية التغيير كما يذكر الجوارنة و صوص (٢٠٠٨) إلى جهد للتعامل معها إما بالموافقة أو الرفض، وفي كلتا الحالتين يحتاج قائد التغيير إلى أن يبحث عن وسائل وأدوات وطرق مبتكرة، وهذا من أبرز مزايا التغيير وذلك لتنميته لمهارة الابتكار في الأسلوب والشكل والمضمون. ويؤكد دينهام (Dinham, 2007) أن قيادة التغيير الناجحة في الحقل التعليمي والتي ترمي إلى وجود جيل مبدع ومنتج ومتمتع بالقيم وقادر على الانسجام مع الاتجاهات الحديثة لن تتأنى إلا بوجود قادة قادرين بالفعل على تولي زمام ذلك الأمر الحيوي من شأنهم أن يحدثوا التغيير في السياسات التعليمية، وتطوير الأساليب التربوية المتبعة الإدارية منها والفنية، وتجديد المناهج الدراسية، وإحداث نقلة نوعية في مستوى العاملين في الميدان التربوي وعلى رأسهم المعلمين، وكذلك الإسهام الكبير في تغيير البيئات المدرسية والتعليمية بشكل عام لتكون جاذبة ودافعة للعمل ومحفزة على الإنجاز.

ويشير الباحثون إلى أن حسن قيادة التغيير تتمثل في التأثير على الآخرين إيجابياً، وتعديل وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم وأفعالهم إلى الأفضل بغرض تحقيق أهداف المنظمة، فالقائد الحقيقي هو الذي يستطيع إحداث تأثير في سلوك الأفراد المؤسسي بصورة طوعية وتلقائية. وعليه يمكن القول بأن اتجاهات القادة نحو التغيير تعد من العوامل المهمة في عملية التغيير التنظيمي، فهم الذين ينفذون السياسة العامة للمنظمة، إذ يؤدي القائد دوراً رئيساً في قيادة التغيير التنظيمي، ذلك لأن التغيير يبدأ بتخطيط من القيادة الإدارية، ويطبق أيضاً ابتداءً منها حيث إن مثل تلك الجهود تستلزم وقتاً ومالاً وتدريباً ويجب أن يحظى بدعم القيادة الإدارية إذا ما أريد له النجاح المرغوب (القيوتي، ٢٠٠٠).

إن المطالبة بإحداث التغيير في العملية التعليمية له تاريخ طويل ومُتَّح ولكن الاستجابة لها بطيئة ولا تتماشى مع حجم المشكلة أو أهميتها، إذ تمت المطالبة بالتغيير في التعليم في المؤتمر التربوي الذي عقد بالقاهرة عام ١٩٩٥ تحت عنوان "إدارة التغيير في التربية وإدارته في الوطن العربي" والذي كان من أهم توصياته بأن تتبنى البلاد العربية فلسفة التغيير في الأنظمة التعليمية، وأن تتحول أجهزة التعليم في البلدان العربية إلى أدوات لإحداث التغيير، على أن تتوفر له الإدارة الواعية التي تعمل على تهيئة المناخ التعليمي لينتقل التغيير ويدعمه (الشرقاوي، ٢٠٠٢).

والمؤسسات التربوية وفي مقدمتها المدرسة ليست منعزلة عن المجتمع الذي حولها، وما يحدث فيه من تحولات وتغييرات، فالمدرسة تُعد الأفراد للتكيف مع الحياة، بل ينبغي أن تُعدهم لقيادة وتوجيه التغيير نحو الأفضل للبشر وللبيئة المحيطة بهم، وهذا يحتاج إلى أن يؤمن التربويون بضرورة التغيير، كما يحتاج إلى إدارة وقيادة فاعلة تجعل العاملين يشاركون طواعية وبرغبة ذاتية في عملية التغيير ضمن رؤية استراتيجية واضحة المعالم والمآلات.

### مشكلة الدراسة:

تسعى دولة الكويت إلى تحقيق تغيير حقيقي ونوعي في مسيرتها النهضوية والتنمية، إذ حددت رؤيتها الاستراتيجية (كويت جديدة ٢٠٣٥)، كما حددت وزارة التربية والتعليم رؤيتها بنظام تعليمي يساهم في الازدهار الاقتصادي والاجتماعي في دولة الكويت.

ولقد تمثل المركز الثالث من خطة التنمية المنبثقة عن رؤية (كويت جديدة) برأس مال بشري إبداعي، من خلال إصلاح نظام التعليم لإعداد الشباب بصورة أفضل ليصبحوا أعضاء يتمتعون بقدرات تنافسية وإنتاجية.

ولا شك بأن ذلك يحتاج - من ضمن ما يحتاج - إلى نمط قيادي للانتقال بمؤسساتنا التعليمية إلى مجتمع الازدهار الاقتصادي والاجتماعي والإسهام الفاعل فيه، والاستجابة بشكل أفضل لمتطلباته وتحدياته وتقنياته.

وقد أوصت بعض الدراسات الحديثة في دولة الكويت مثل دراسة (الشريجة والعنبي والعقيل، ٢٠١٦) بإجراء دراسات حول ممارسة قيادة التغيير في مدارس دولة الكويت، ولما كانت الإدارة المدرسية هي الإدارة الميدانية والتي تتفاعل بشكل مستمر ومتواصل مع المعلم والطالب وأنشطتهم المختلفة، فإنها تكون الأقرب إلى صنع التغيير في المنتج النهائي للنظام التعليمي وهو الطالب الذي هو هدف التغيير ومادته الأساسية، من هنا انبثقت هذه الدراسة للبحث في درجة ممارسة مدراء المدارس الثانوية لأدوارهم في قيادة التغيير.

### أسئلة الدراسة:

بناءً على مشكلة الدراسة التي تم تحديدها والمتمثلة في الكشف عن درجة ممارسة مدراء المدارس الثانوية في دولة الكويت لأدوارهم في قيادة التغيير، فإن الدراسة تحاول الإجابة عن السؤالين الآتيين:

- ما درجة ممارسة مدراء المدارس الثانوية في دولة الكويت لأدوارهم في قيادة التغيير؟
- هل توجد فروق دالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة باختلاف متغيرات (الجنس والمنطقة التعليمية وسنوات الخبرة)؟

### أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة إلى:
- التعرف على درجة ممارسة مدراء المدارس الثانوية في الكويت لأدوارهم في قيادة التغيير.
- التعرف على أهم الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول ممارسة مدراء المدارس الثانوية في الكويت لأدوارهم في قيادة التغيير التي تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المنطقة التعليمية، سنوات الخبرة).



## أهمية الدراسة:

- تكتسب الدراسة أهميتها في الأساس في كونها تبحث في أحد الميكانيزمات الأساسية للتطور والتقدم على جميع الأصعدة، فالذي لا يتغير مع مستجدات العصر ويتعاطى معها يتقادم ويفنى، كما تتضح أهميتها من كونها مفيدة للجهات الآتية:
- أصحاب القرار التربوي بتبصيرهم بأهمية امتلاك مدراء المدارس لمهارات قيادة التغيير، وذلك لكونهم قوة كبرى مؤثرة في التغيير والإصلاح التربوي بشكل عام وداعم كبير له.
- الإسهام في تغطية الاحتياجات التدريبية في هذا الصدد والتركيز على المناطق التعليمية التي يتبين من نتائج الدراسة بأنها بحاجة إلى تكثيف التدريب لرؤساء أقسامها حتى يكونوا في ذات المستوى المتماشي مع الطموح التربوي منهم.
- الباحثون والأكاديميون حيث باستطاعتهم أن يبنوا على منوالها لقياس قيادة التغيير لدى فئات أخرى من القائمين على العملية التربوية.

## مصطلحات الدراسة:

- **التغيير:** هو "عملية التحول من الواقع الفردي للفرد، أو المؤسسة، إلى واقع آخر منشود يرغب في الوصول إليه خلال فترة زمنية محددة، بأساليب، وطرق معروفة، لتحقيق أهداف طويلة، وقصيرة المدى كي تعود بالنفع على الفرد أو المؤسسة أو كليهما معاً" (العطيات، ٢٠٠٦). ويمكن تعريفه إجرائياً بأنه "التحول الذي يحدث في البيئة المحيطة نتيجة السلوك المخطط والمقصود، وبما يحقق وضع أفضل للإنسان والبيئة من حوله".
- **القيادة:** هي "ذلك السلوك الذي يقوم به الفرد حين يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك (البدري، ٢٠٠٢). وتعرف إجرائياً على أنها "التأثير على المرؤوسين بما يجعلهم يسعون "طوعياً" نحو تحقيق أهداف مشتركة خاصة بالمؤسسة التعليمية وبالعاملين بها على حد سواء".
- **قيادة التغيير:** هي "تلك العملية التي من خلالها يتم إحداث التغيير الإيجابي في المؤسسة التعليمية وذلك من خلال تطبيق الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق الرؤى

التعليمية الجديدة، وترسيخ القيم والاتجاهات والتجارب التطويرية التي تحقق نقلة نوعية للعملية التعليمية يتماشى مع متطلبات العالم الحديث واحتياجاته من التعليم" (الشريحة والتعيني والعقيلن ٢٠١٦) وتتبنى الدراسة هذا التعريف.

• **درجة الممارسة لقيادة التغيير:** وهي النتيجة الرقمية التي يقدرها أفراد عينة الدراسة على فقرات مقياس الدراسة.

### محددات الدراسة:

- **المحددات البشرية:** اقتصرت الدراسة على عينة من مدرء المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت.
- **المحددات الزمانية:** طبقت الدراسة في أثناء الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠١٩/٢٠٢٠.
- **المحددات المكانية:** اقتصرت هذه الدراسة على ثلاث مناطق تعليمية هي: العاصمة والفروانية والجھراء.
- **المحددات الموضوعية:** قياس درجة ممارسة مدرء المدارس الثانوية الحكومية بدولة الكويت لأدوارهم في قيادة التغيير من خلال الأداة المعدة لأغراض هذه الدراسة، ودلالات إجراءات الصدق والثبات، وجدية العينة وموضوعيتها في الاستجابة على فقراتها.

### الدراسات السابقة:

تناولت العديد من الدراسات موضوع قيادة التغيير في مؤسسات التعليم والتي من الممكن الاستفادة من نتائجها في الدراسة الحالية، وفيما يأتي عرضاً موجزاً لبعض هذه الدراسات:

أجرى توراكو وآخرون (Toracco, et al, 2005) دراسة تختص بتطوير المنظمة التعليمية والتغيير في الجامعات والتي طبقت في نبراسكا، وهدفت دراستهما إلى التأكيد على أن التطوير التنظيمي هو منهج يتناول التغيير المدروس في كل من القطاع العام والخاص والقطاعات غير الربحية. واعتمدت الدراسة على المنهج التطبيقي على الجامعات نبراسكا واستخدمت استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

وخلصت الدراسة إلى تحقيق ثلاث جامعات من عينة الدراسة التي طبق فيها التطوير التنظيمي بعضاً من النتائج الإيجابية، كما لوحظ الاختلاف في مدى التغيير واتساعه بين الجامعات، بينما ظهرت فروق نتيجة الاختلاف في طريقة تقديم التطوير التنظيمي وتطبيقه في كل من الجامعات الأربع المشمولة في الدراسة.

وقام تيرنبول و إدواردز (Turnbull & Edwards, 2005) بإجراء دراسة عن التطوير القيادي، وهدفاً من خلالها إلى التعرف على أثر التطوير المؤسسي على جامعة نيو البريطانية من ناحية التغيير الثقافي الجذري وشملت عينة الدراسة (١٢٠) أكاديمياً وإدارياً من العاملين بجامعة نيو البريطانية ثم إدراجهم في برنامج تطوري للقياديين كانت مدته ستة أشهر بغرض دراسة الذات، والجوانب النفسية والعاطفية للقادة والمرؤوسين، واستخدمت الدراسة منهج البحث الاستقرائي كما تناولت الدراسة الضغوط التعليمية التي تؤثر في القيادة والضغوط القيادية، واستخدمت الدراسة مقياس الضغوط النفسية لجمع المعلومات اللازمة، وأظهرت الدراسة بأن كلا النوعين من الضغوط سواء التعليمية أو القيادية يتقاطعان ويتشابكان في اختلافهما، ويظهر هذا الاختلاف بصورة عدة مثل: الاختلاف بين عمداء الكليات وبين الإدارة، أو بين الرغبة في وجود إدارة متغيرة، وبين الرغبة في عدم وجود إدارة تماماً، كما أظهرت الدراسة وجوب التركيز على دعم المهارات القيادية المتطورة لدى الإدارة العليا، ونشوء الحاجة لوجود عدد أكبر من القادة الأكاديميين، وإدماجهم في عملية التغيير وضرورة خلق جو عام من المشاركة في كل الكليات وضرورة أن تتبع الرغبة في المشاركة من الأفراد ومن القيادة العليا.

ولمعرفة درجة إسهام القادة التربويين في إدارة التغيير في المؤسسات التربوية في دولة الكويت فقد قام الوسمي (٢٠٠٦) بإجراء دراسة هدفت للتعرف على أثر متغيرات الجنس والخبرة والمسمى الوظيفي في درجة مساهمتهم في إدارة التغيير. وتكونت عينة دراسته من (١٠٠) قائد تربوي (مديري إدارات، مراقبين، رؤساء أقسام) و (٧٧) مديراً ومديرة و (٧٧٠) معلماً ومعلمة، واستخدمت الدراسة استبانته مكونة من (٤٨) فقرة موزعة على خمسة مجالات (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه والرقابة، واتخاذ القرار، والتقييم والتقييم) ، وأظهرت النتائج أن القادة التربويين يساهمون بإدارة التغيير بدرجة كبيرة بلغت (٤.٢ من ٥) وتبين أنه لا توجد فروق تعزى للجنس،

بينما يوجد فروق تعزى للخبرة لصالح من تزيد خبرتهم عن عشر سنوات، وفروق تعزى للمسمى الوظيفي لصالح المدراء.

واستهدفت دراسة الجوارنة و صوص (٢٠٠٧) الكشف عن درجة صعوبة ممارسة إدارة التغيير لدى القيادات الإدارية في مديريات التربية والتعليم لإقليم الشمال في الأردن، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت العينة من مديري التربية ومساعدتهم ورؤساء الأقسام في المديريات والبالغ عددهم (٢٠٤) أفراد، وقد استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت النتائج أن القادة الإداريين يواجهون صعوبة في ممارسة التغيير، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل لصالح حملة البكالوريوس والماجستير، والمسمى الوظيفي لصالح المدير، والخبرة لصالح فئة (٦-١٠) سنوات.

وأجرى الباحث روزينفيلد Rosenfeld (2008) دراسة تناولت وصف أثر انتشار ثقافة التغيير على دور رؤساء الأقسام العلمية في المدارس الثانوية الحكومية بولاية كوينزلاند. ولقد استخدم الباحث عددا من دراسات الحالة لوصف هذا الأثر من خلال تحليل الوثائق والمقابلة مع أربع مدراء مدارس ثانوية وثمانية رؤساء أقسام علمية. ووجد الباحث أن أدوار رؤساء الأقسام قد تأثرت بشكل كبير جراء ثقافة التغيير ومتطلبات تحقيق التغيير. وأكد الباحث على وجود تطور كبير في الأدوار التي يمارسها رؤساء الأقسام مما يستوجبهم أن يمتلكوا مهارات قيادية إضافية حتى يتمكنوا من قيادة التغيير بالصورة الصحيحة. كما أشارت النتائج إلى أهمية إعادة صياغة دور رؤساء الأقسام حتى يتمكنوا من القيام بالمهام المطلوبة. كما أن الدراسة أوضحت مدى حاجة رؤساء الأقسام إلى التدريب المهني حتى يتمكنوا من مواكبة المستجدات التي طرأت جراء التغيير وإجراءاته.

وهدف لدراسة السبيعي (٢٠٠٩) إلى التعرف على تحديد الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير، ودرجة ممارستها وأهم المعوقات التي تحول دون ذلك من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المدراء ومساعدتهم في إدارات التربية والتعليم للبنين في السعودية، وتكونت العينة من (١٠٠) فرد، ووزعت عليهم جميعاً الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وبينت النتائج أن الأدوار القيادية لمديري

التربية والتعليم مهمة بدرجة كبيرة من وجهة نظر عينة الدراسة حيث بلغت (٤.٣٥)، كما بينت أن هناك مجموعة من المعوقات التي تحول دون ممارسة مديري التربية والتعليم لأدوارهم، وهي موجودة بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط (٣.٤٥)، ولا يوجد تأثير لمتغيرات الدراسة التالية: نوع الإدارة، الوظيفة، المؤهل العلمي، الدورات التدريبية.

وحول علاقة إدارة التغيير بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، فقد أجرى شقورة (٢٠١٢) دراسةً وصفية تكونت عينتها من (٥٢٢) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وشملت استبانة إدارة التغيير المجالات الآتية (عملية تطوير رؤية ورسالة مشتركة للمدرسة- تحديد أهداف المدرسة وأولوياتها - بناء ثقافة مشتركة داعمة للتغيير - تقديم نموذج سلوكي يحتذى به- التحفيز الذهني)، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لأساليب إدارة التغيير جاءت جيدة وبنسبة (٧٦%) وجاء أسلوب "تقديم نموذج سلوكي يحتذى به" في أعلى مراتب أساليب إدارة التغيير بوزن نسبي (٧٨.٧%) ويليه أسلوب "بناء ثقافة مشتركة داعمة للتغيير" بوزن نسبي (٧٧.٤%) ثم جاء مجال "عملية تطوير رؤية ورسالة مشتركة للمدرسة" بوزن نسبي (٧٤.٨%) وأخيراً جاء أسلوب تحديد أهداف المدرسة وأولوياتها" بوزن نسبي (٧٤.٤%). كما بينت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لأساليب إدارة التغيير لمتغيرات: الجنس، وسنوات الخدمة، التخصص، بينما يوجد فروق تعزى للمنطقة التعليمية.

أما فيما يختص بالكفايات المهنية اللازمة لقيادة التغيير، فقد قامت الزهراني (٢٠١٢) بإجراء دراسة حول الكفايات المهنية لقيادة التغيير لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومي بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمات والموجهات الإداريات، وهي عبارة عن دراسة ميدانية استخدمت المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينتها من (١٨) مشرفة و (٣٢٥) معلمة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج وجود نسبة متوسطة من الكفايات المهنية لقيادة التغيير

لدى مديرات المدارس الحكومية. كما أنه لا توجد فروق دالة إحصائية تعزى للمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي والخبرة.

وفي دولة الكويت أجرى الشريجة والعنبي والعتيقل (٢٠١٦) دراسة هدفت إلى معرفة درجة ممارسة رؤساء أقسام اللغة الإنجليزية لمهارات قيادة التغيير وأثر بعض المتغيرات في ذلك، واتبعت المنهج الوصفي، تم بناء استبانة تكونت من (30) فقرة موزعة على خمس مجالات، طبقت على (173) معلماً ومعلمة يعملون في (28) مدرسة، وأظهرت النتائج أن رؤساء أقسام اللغة الإنجليزية يمارسون جميع مهارات قيادة التغيير بدرجة مرتفعة، باستثناء مهارة التخطيط الاستراتيجي التي كانت بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري الجنس وسنوات الخبرة، بينما كانت هناك فروق تعزى لمتغير المنطقة التعليمية بين الفروانية والجهراء ولصالح الفروانية.

وأجرى القرني (٢٠١٦) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك لقيادة التغيير من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واستخدم المنهج الوصفي، كما تم إعداد الاستبانة كأداة لتحقيق أهداف الدراسة، و تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس الذكور بجامعة تبوك في مدينة تبوك والبالغ عددهم (٤٠٦) عضو هيئة التدريس، وتكونت العينة من (١٩٦) مدرساً، وبينت النتائج أن واقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك لقيادة التغيير من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بدرجة استجابة عالية، وقد حصل بعد نمذجة السلوك على درجة استجابة عالية جداً، بينما حصلت بقية الأبعاد على درجة استجابة عالية. وفي المدينة المنورة هدفت دراسة هيبه وعسييري (٢٠١٨) إلى الكشف عن واقع ممارسة مديرات المدارس لأدوارهن حول قيادة التغيير وتحسين الأداء المدرسي، وتكونت عينة الدراسة من (٧٦) مديرة، و (٣٢٨) معلمة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث وزعت عليهن استبانة، تكونت من ستة مجالات (بناء رؤية للتغيير، تنمية العلاقات الانسانية، بناء فرق التغيير، تحقيق مبدأ الشراكة في عملية التغيير، فاعلية الاتصال بالآخرين، التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير) كما تم إجراء مقابلات مع بعض المديرات والمعلمات، وأظهرت النتائج أن درجة الممارسة كانت متوسطة.

## التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

يتبين من الدراسات السابقة تنوع المنهجية بين البحوث الكمية والنوعية. وبما يخص البحوث الكمية فقد تركزت حول استخدام الاستبانة كأداة بحثية، وهو ما يتفق مع الدراسة الحالية التي أفادت من تلك الدراسات في بناء الاستبانة، وثمة دراسة استخدمت الأسلوب النظري التحليلي، وأخرى استخدمت أسلوب الملاحظة. كما قدمت هذه الدراسات الأساس المعرفي لأهمية الدور الحيوي للإدارة المدرسية في قيادة المدرسة نحو التغيير المطلوب في المؤسسات التعليمية.

وتتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنها أجريت في دولة تسعى لتحقيق رؤيتها في تحقيق الازدهار الاقتصادي والاجتماعي بالاعتماد على الموارد البشرية. علاوة على ذلك فإن الدراسة الحالية تركز على شريحة مهمة جداً ومؤثرة بشكل كبير كونها تتعامل مع الميدان بشكل مستمر ومباشر.

## إجراءات الدراسة:

### منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي للإجابة عن أسئلة الدراسة ومناقشة نتائجها وتفسيرها، لملاءمته لطبيعة هذه الدراسة.

### مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مدراء المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت والبالغ عددها (١٣٩) مدرسة بحسب إحصائية وزارة التربية للعام الدراسي (٢٠١٥/٢٠١٦)، موزعه في مناطقها التعليمية الست. ولقد تم اختيار (٣٩) مدرسة من أصل (٧٣) مدرسة في ثلاث مناطق تعليمية (العاصمة والفروانية والجهراء) بشكل عشوائي، ومن ثم تم توزيع من الاستبانات على مدرائها. ويوضح الجدول رقم (١) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية.

## الجدول (١)

توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الديمغرافية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	١٨	٤٦.٢
	أنثى	٢١	٥٣.٨
سنوات الخبرة	أقل من ٥	١٠	٢٥.٦
	من ٥-١٠	٢٠	٥١.٣
	من ١١ فأكثر	٩	٢٣.١
المنطقة التعليمية	العاصمة	١٥	٣٨.٥
	الجهراء	٩	٢٣.٠
	الفروانية	١٥	٣٨.٥
	الكلى	٣٩	١٠٠

## أداة الدراسة:

## بناء الأداة

بعد الرجوع إلى الأدب التربوي والدراسات المتعلقة بقيادة التغيير، تم بناء استبيان مكون من (٣٠) فقرة موزعة على خمسة محاور هي: ١. مهارة التخطيط الاستراتيجي، ٢. مهارة التشجيع وتحفيز الإبداع، ٣. مهارة بناء العلاقات الإنسانية الحسنة، ٤. مهارة حل المشكلات وصناعة القرارات، ٥. مهارة التقويم والتحسين المستمر.

ولقد تم تطوير أسئلة الأداة من خلال اشتقاق الأسئلة والمحاور من عدد من الدراسات السابقة مثل دراسات: الشريجة والعتيبي والعقيل (٢٠١٦) والزهراني (٢٠١٢) وكذلك ليثوود وآخرون (Leithwood, & et al, 2006).

## صدق الأداة

لغاية التأكد من أن الأداة تقيس ما أعدت لقياسه، فقد تم عرضها على خمسة من المختصين في الإدارة التربوية والقياس والتقويم، وفي ضوء اقتراحاتهم وتوجيهاتهم تم إجراء التعديلات لتخرج الاستبانة بصورتها التي تم تطبيقها.



## ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات الاستبانة تم احتساب معامل الاتساق الداخلي لمجالات الدراسة من خلال إيجاد معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach)، والجدول رقم (٢) يبين ذلك.

الجدول (٢)

معاملات ألفا كرونباخ لاختبار ثبات أداة الدراسة

المجال	معامل كرونباخ ألفا
التخطيط الاستراتيجي	٠.٩٠
التشجيع وتحفيز الإبداع	٠.٩٤
بناء العلاقات الإنسانية الحسنة	٠.٨٩
حل المشكلات وصناعة القرارات	٠.٨٩
التقويم والتحسين المستمر	٠.٩٢

## الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- التكرارات والنسب المئوية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent Sample T-test).
- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA).

## عرض وتحليل نتائج الدراسة:

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والترتيب واختبار (ت) للعينات المستقلة وتحليل التباين الأحادي.

ولأغراض تحليل البيانات، وتصنيف المتوسطات إلى ثلاثة مستويات تم استخدام المعادلة الآتية: (أكبر درجة تقدير - أصغر درجة تقدير، مقسومة على عدد المستويات) أي  $5 - 3/1 = 1.33$ . وبناء عليه اعتمد الباحث ترتيب المتوسطات الحسابية لل فقرات كالتالي:

- **الدرجة المرتفعة:** المتوسطات الحسابية أكبر من (٣.٦٦) ونسبة مئوية أكبر من (٧٣.٢%).
- **الدرجة المتوسطة:** المتوسطات الحسابية بين (٢.٣٤-٣.٦٦) ونسبة مئوية (٤٦.٨%-٧٣.٢%).
- **الدرجة المتدنية:** المتوسطات الحسابية أقل من (٢.٣٤) ونسبة مئوية أقل من (٤٦.٨%).

**السؤال الأول:** ما درجة ممارسة مدراء المدارس الثانوية في دولة الكويت لأدوارهم في قيادة التغيير؟

للإجابة عن هذا السؤال تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب ودرجات المهارة لكل مهارة على حدة ثم الدرجة الكلية لجميع المهارات، وذلك على النحو التالي:

الجدول (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجالات الدراسة

الدرجة	الترتيب	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجالات
مرتفعة	١	٧٤.٢	٠.٦٦٢	٣.٧١	التخطيط الاستراتيجي
متوسطة	٢	٦٩.٦	٠.٨٧٠	٣.٤٨	بناء العلاقات الإنسانية الحسنة
متوسطة	٣	٦٩.٤	٠.٨١٥	٧٣.٤	التقويم والتحسين المستمر
متوسطة	٤	٦٨.٦	٠.٧٩٤	٣.٤٣	حل المشكلات وصناعة القرارات
متوسطة	٥	٦٦.٨	٠.٩٣٤	٣.٣٤	التشجيع وتحفيز الإبداع
متوسطة		٦٩.٧	٠.٧٥٧	٣.٤٩	الدرجة الكلية

يبين الجدول رقم (٣) حصول مجال واحد فقط على درجة مرتفعة وهو مجال (التخطيط الاستراتيجي) بمتوسط حسابي بلغ (٣.٧١)، بينما جاءت المتوسطات الحسابية لمجالات الدراسة الباقية بدرجات متوسطة تراوحت ما بين (٣.٣٤-٣.٤٨)، وبلغ المعدل الكلي (٣.٤٩) وهو معدل ذو درجة متوسطة، مما يدل على أن المدراء يمارسون أدوارهم في قيادة التغيير بدرجة متوسطة، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الأصبحي، ٢٠٠٧) حيث بينت أن إدارة التغيير في الجامعات اليمينية كانت متوسطة، ودراسة (الزهراني، ٢٠١٢) حيث بينت أن المديرات يمتلكن الكفايات

المهنية لقيادة التغيير بدرجة متوسطة. بينما تختلف مع نتيجة دراسة (الشريجة والعنبي وعقيل، ٢٠١٦) ودراسة (الوسمي، ٢٠٠٦) ودراسة (شقورة، ٢٠١٢) والتي بينت أن القادة التربويين يساهمون بإدارة التغيير بدرجة كبيرة. وفيما يلي عرضاً تفصيلياً لنتائج كل محور من محاور أداة الدراسة كلاً على حدة والتي تشمل مهارات قيادة التغيير:

### أولاً: مجال التخطيط الاستراتيجي:

الجدول (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال "التخطيط الاستراتيجي"

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة	الرتبة
٢	يوظف المدير التجارب السابقة والمعطيات الحالية لوضع خطط واقعية للتطوير.	٤.٢١	٠.٦٩٥	٨٤.٢	مرتفعة	١
١	يضع المدير خطة استراتيجية واضحة لما سيكون عليه القسم بعد خمس سنوات.	٣.٩٧	٠.٨١١	٧٩.٤	مرتفعة	٢
٣	يستطيع المدير إقناع المعلمين برويته المستقبلية للتطوير.	٣.٩٧	٠.٨١١	٧٩.٤	مرتفعة	٣
٧	يوجه المدير خطة المدرسة وأنشطتها لتحقيق رؤية التغيير المستقبلية.	٣.٦٩	١.٠٠٤	٧٣.٨	مرتفعة	٤
٦	يعد المدير الوسائل والأدوات المناسبة التي تساعد على التنبؤ بما ستكون عليه أوضاع المدرسة المستقبلية.	٣.٥٩	٠.٩١٠	٧١.٨	متوسطة	٥
٤	يحدد المدير جميع الجهود لتحقيق أهداف التطوير والتغيير.	٣.٥٦	٠.٧٥٤	٧١.٢	متوسطة	٦
٥	يتكيف المدير بفاعلية مع المستجدات والمتغيرات السريعة في بيئة العمل.	٣.٤١	٠.٨٨٠	٦٨.٢	متوسطة	٧
٨	يحرص المدير على تحديد الأولويات عند وضع الخطط لإحداث التغيير بالقسم.	٣.٢٣	١.٢٦٦	٦٤.٦	متوسطة	٨
	الدرجة الكلية لمجال التخطيط الاستراتيجي	٣.٧١	٠.٦٦٢	٧٤.٢	متوسطة	

يتضح من الجدول رقم (٤) حصول أربع فقرات على درجات مرتفعة وهي: (يوظف المدير التجارب السابقة والمعطيات الحالية لوضع خطط واقعية للتطوير، يضع المدير خطة استراتيجية واضحة لما سيكون عليه القسم بعد خمس سنوات،

يستطيع المدير إقناع المعلمين برؤيته المستقبلية للتطوير، يوجّه المدير خطة المدرسة وأنشطتها لتحقيق رؤية التغيير المستقبلية) وحصلت الفقرات الأخرى الأربعة على درجات متوسطة، وحصل المجال ككل على درجة مرتفعة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المدير هو المسؤول الأول عن المدرسة أمام الإدارات العليا، وهو مطالب بوضع خطة عمل مستقبلية لمدرسته، كما أن برامج اعداد المدراء في الجامعات تتضمن مساقات متخصصة بالتخطيط التربوي، وكذلك برامج التدريب أثناء الخدمة، وكما تشير (عماد الدين، ٢٠٠٤) فإن للتغير أبعاداً ومنها تطوير رؤية مشتركة، وتتضمن السلوكيات القيادية الهادفة إلى البحث عن رؤية، وآفاق مستقبلية للمؤسسة التعليمية، وتتضمن دور القائد في بث هذه الرؤية ونشرها بين العاملين ومنها بناء اتفاق جماعي بخصوص أهداف المؤسسة التعليمية وأولوياتها، كما يؤكد القريوتي (٢٠٠٠) على أن قيادة التغيير ينبغي أن لا تكون جهوداً ارتجالية، بل ينبغي أن تستند إلى خطط واستراتيجيات وبرامج زمنية.

## ثانياً: مجال التشجيع وتحفيز الإبداع

الجدول (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال "التشجيع وتحفيز الإبداع"

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة	الرتبة
٢	يهيئ المدير أجواء نفسية تحفز المعلمين على المبادرة في تطوير وتحسين العمل.	٣.٤٩	١.١٦٧	٦٩.٨	متوسطة	١
١	يوفر المدير الدعم والمساندة الكافية للمعلمين لتطبيق أفكارهم الإبداعية.	٣.٤١	١.٠٤٤	٦٨.٢	متوسطة	٢
٥	يوفر المدير الإمكانيات والتجهيزات والمصادر الداعمة لتطبيق المشروعات الإبداعية.	٣.٣٣	١.٠٠٩	٦٦.٦	متوسطة	٣
٤	يشجع المدير المعلمين على التعاون والعمل بروح الفريق الواحد لإحداث التغيير.	٣.٣١	١.١٧٣	٦٦.٢	متوسطة	٤
٣	يتقن المدير تفويض الصلاحيات بما يسهم في تمكين المرؤوسين من إحداث التغيير الإيجابي.	٣.١٨	١.٠٧٣	٦٣.٦	متوسطة	٥
	الدرجة الكلية لمجال التشجيع وتحفيز الإبداع	٣.٣٤	٠.٩٣٤	٦٦.٨	متوسطة	

يتبين لنا من الجدول رقم (٥) أن جميع الفقرات قد حصلت على درجات متوسطة تراوحت ما بين (٣.٤٩ - ٣.١٨)، حيث حصلت الفقرة "يهيئ المدير أجواء نفسية تحفز المعلمين على المشاركة والمبادرة في تطوير وتحسين العمل" على أعلاها، والفقرة "يتقن المدير تفويض الصلاحيات بما يسهم في تمكين المرؤوسين من إحداث التغيير الإيجابي" على أدناها، وبلغ المعدل الكلي للمجال (٣.٣٤) وتدل هذه النتيجة على ضرورة الاهتمام بالتشجيع والتحفيز للمرؤوسين؛ لأن الإبداع لا يظهر دون وجود بيئة حاضنة محفزة ومشجعة، وأيضاً أن التشجيع هو المؤثر الحقيقي لخلق الدافعية نحو العمل والإقدام عليه والإخلاص فيه، وكل تلك الأمور ستصب لصالح العمل ونجاحه بلا شك.

### ثالثاً: مجال بناء العلاقات الإنسانية الحسنة

الجدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال "بناء العلاقات الإنسانية الحسنة"

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة	الرتبة
٣	يحرص المدير على تقديم القدوة الحسنة من خلال ممارساته الشخصية.	٣.٧٧	٠.٦٣٩١	٧٥.٤	مرتفعة	١
١	يحترم المدير آراء ووجهات نظر المعلمين من خلال فتح قنوات للتواصل والحوار فيما بينهم.	٣.٧٢	١.٠٧٥	٧٤.٤	مرتفعة	٢
٢	يلتزم المدير بالتعامل مع المرؤوسين على أساس المبادئ الأخلاقية والمهنية.	٣.٥٤	١.٠٩٧	٧٠.٤	متوسطة	٣
٤	يحرص المدير على إشعار جميع المعلمي بقيمتهم وأهميتهم.	٣.٣٨	١.٢٦٩	٦٧.٦	متوسطة	٤
٦	يواجه المدير مقاومة التغيير لدى المعلمين بطريقة متفهمة وواعية.	٣.٢٦	٠.٩١٠	٦٥.٢	متوسطة	٥
٥	يشارك المدير في الأنشطة والاجتماعات غير الرسمية مع المرؤوسين.	٣.٢٣	١.٠٨٣	٦٤.٦	متوسطة	٦
	الدرجة الكلية لمجال بناء العلاقات الإنسانية الحسنة	٣.٤٨	٠.٨٧٠	٦٩.٦	متوسطة	

وفيما يختص بمجال بناء العلاقات الإنسانية الحسنة، يتضح من الجدول (٦) أن الفقرة ( يحرص المدير على تقديم القدوة الحسنة من خلال ممارساته الشخصية) حصلت على درجة مرتفعة، بينما حصلت جميع الفقرات الأخرى على درجات متوسطة.

وقد يرجع السبب في جزء من هذه النتائج إلى كثرة الأعباء والمسؤوليات المنوطة بمدير المدرسة، والتي قد تعيقه عن المشاركة في الأنشطة والاجتماعات غير الرسمية مع معلمي المدرسة.

وقد يعزى بعضها إلى اعتقاد بعض المدراء أن العلاقة الودية وكسر الحواجز مع المرؤوسين تذهب بهيبة الإدارة.

ويعتقد الباحثان أن هذه القيم تترجم نمط القيادة الديمقراطي الذي يخلق جواً اجتماعياً سليماً، بحيث تعمق الإحساس بالجماعة، والانتماء لها وتحقق الرغبة في العمل بجد ونشاط.

ذلك بالطبع على عكس القيادة الأوتوقراطية، والتي تقوم على طلب الإذعان والولاء من المرؤوسين، ويتبع فيها أسلوب الإكراه والعقاب والتهديد.

وقد أثبتت الدراسات كما يذكر العمارة (١٩٩٩) أن لهذه القيادة سلبيات متعددة كانخفاض الروح المعنوية للأفراد، كما تؤدي إلى عدم الولاء المنظمي بل تولد الكراهية والعداء لقيادة المنظمة والعمل عكس أهدافها.

وحسب نموذج فيدلر في القيادة فإن المواقف التي تكون فيها العلاقات إيجابية فإنه سيكون للقائد تأثيراً أكبر مما لو لم يكن القائد محبوباً فقط من جماعته.

## رابعاً: مجال حل المشكلات وصناعة القرارات:

الجدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال "حل المشكلات وصناعة القرارات"

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة	الرتبة
٤	يتخذ المدير الوسائل والتدابير اللازمة للوقاية من وقوع الأخطاء والأزمات بالقسم.	٣.٦٧	١.٠٨٤	٧٣.٤	مرتفعة	١
٣	يأخذ المدير بآراء المعلمين للحصول على المعلومات اللازمة في صناعة قرارات التغيير.	٣.٦٢	٠.٩٦٣	٧٢.٤	متوسطة	٢
٢	يتخذ المدير قراراته بطريقة علمية مدروسة.	٣.٥٩	١.٠٤٤	٧١.٨	متوسطة	٣
١	يشجع المدير المعلمين على المشاركة في حل المشكلات.	٣.٥١	٠.٨٥٤	٧٠.٢	متوسطة	٤
٦	يقدم المدير المعلومات والإيضاحات الكافية لمنسوبي القسم لزيادة مساهمتهم في حل المشكلات.	٣.١٥	١.٠٦٦	٦٣	متوسطة	٥
٥	يوظف المدير التقنية الحديثة في جمع المعلومات اللازمة لصناعة القرارات وحل المشكلات.	٣.٠٥	٠.٩١٦	٦١	متوسطة	٦
	الدرجة الكلية لمجال حل المشكلات وصناعة القرار	٣.٤٣	٠.٧٩٤	٦٨.٦		

مجلة العلوم والتربية - المصاحف والفنك والأربعون - الجزء الثاني - السنة الثانية عشرة - يوليو ٢٠٢٠

يبين الجدول (٧) حصول الفقرة (يتخذ مدير المدرسة الوسائل والتدابير اللازمة للوقاية من وقوع الأخطاء والأزمات بالمدرسة) على درجة مرتفعة، بينما حصلت بقية الفقرات والمجال ككل على درجات متوسطة، وقد يفسر هذه النتيجة الدراسات التي أشارت إلى أن مشاركة المعلمين في صنع القرار ما زالت متوسطة غالباً كما أشارت دراسة العتيبي (٢٠١٦).

لذا لابد من إشاعة ثقافة المشاركة في صناعة القرارات لدى طرفي المعادلة المدراء والمعلمين، حيث يؤكد الباحثون على أن اتخاذ القرارات المهمة تقتضي إشراك كل من لهم صلة بهذه القرارات من معلمين وإداريين، ذلك أن مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية ترفع من روحهم المعنوية ورضاهم الوظيفي، وتسهم في وجود علاقات أفضل بين المديرين والمعلمين، وإن عدم المشاركة في صنع القرارات تؤثر

سلبًا على هذه القرارات وتنفيذها وكذلك على رضا المعلمين عن وظيفتهم وانتمائهم وفاعليتهم (Wetherell, 2002) (حرز الله، ٢٠٠٧).

### خامساً: مجال التقييم والتحسين المستمر:

الجدول (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال "التقييم والتحسين المستمر"

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة	الرتبة
٢	يستفيد المدير من نتائج تعلم المتعلمين في تقييم خطة المدرسة الاستراتيجية.	٣.٦٢	٠.٨٤٧	٧٢.٤	متوسطة	١
٤	يحرص المدير على التدرج في تنفيذ خطط التغيير التحسينية والتطويرية.	٣.٥٩	٠.٩٣٨	٧١.٨	متوسطة	٢
٥	يشرك المدير المجتمع المدرسي والمحلي في عمليات التقييم والمراجعة لأنشطة وفعاليات القسم.	٣.٥١	٠.٨٥٤	٧٠.٢	متوسطة	٣
٣	يستعين المدير بالمقاييس المختلفة لتقييم برامج المدرسة وأنشطتها في ضوء الرؤية المستقبلية.	٣.٤٤	١.١١٩	٦٨.٨	متوسطة	٤
١	يسعى المدير لتطوير الأداء المهني للمعلمين بناءً على نتائج عملية التقييم.	٣.٣١	١.٠٠٤	٦٦.٢	متوسطة	٥
	الدرجة الكلية لمجال التقييم والتحسين المستمر	٧٣.٤	٠.٨١٥	٦٩.٤	متوسطة	

ينبين لنا من الجدول رقم (٨) أن جميع الفقرات حصلت على درجات متوسطة، حيث حصلت الفقرة " يستفيد المدير من نتائج تعلم المتعلمين في تقييم خطة المدرسة الاستراتيجية " على أعلاها، والفقرة " يسعى المدير لتطوير الأداء المهني للمعلمين بناءً على نتائج عملية التقييم " على أدناها، وبلغ المعدل الكلي للمجال (٣.٤٧)، وتعكس هذه النتيجة تواضع توظيف المدراء لعملية التقييم توظيفاً فعالاً في عملية التحسين المستمر، حتى تجني عملية التقييم ثمارها في التطوير والتغيير للأفضل.



حيث يشير الخصري (١٩٩٣) إلى أن إدارة التغيير تتصف بالإصلاح بمعنى أنها تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة. كما أنها تمتلك القدرة على التطوير والابتكار، حيث تعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حالياً، فالتغيير يعمل على الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه.

**السؤال الرئيسي الثاني:** هل توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المنطقة التعليمية، سنوات الخبرة)؟

### أولاً: متغير الجنس:

هل توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة في درجة ممارسة رؤساء أقسام مادة اللغة الإنجليزية في المرحلة الثانوية لمهارات قيادة التغيير تعزى لمتغير الجنس؟ للإجابة عن هذا السؤال فقد تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة، والجدول (٩) يبين ذلك.

الجدول (٩)

نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاختبار تأثير متغير الجنس ع  
لى ممارسة مهارات قيادة التغيير

مهارات التغيير	قيمة ت	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
(قيادة التغيير)	٠.٢٤٨-	٣٧	٠.٧٧	ذكر	١٨	٣.٤٥	٠.٧٦
				أنثى	٢١	٣.٥١	٠.٧٧

من خلال الجدول (٩) نلاحظ أن جميع قيم (ت) لم تكن ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (٠.٠٥) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس. وتعتبر هذه النتيجة منطقية جداً إذ أن كلا الجنسين يعمل في نفس الظروف ويتلقى تدريباً وإعداداً متقارباً جداً، بالإضافة إلى وحدة الرسالة والرؤية والأهداف للمؤسسة التي يعملون بها. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الوسمي، ٢٠٠٦) و (شقورة، ٢٠١٢) حيث لم تظهر فروق تعزى للنوع الاجتماعي.

**ثانياً: متغير المنطقة التعليمية:**

هل توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة؟  
للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA)، والجدول (١٠) يبين ذلك.

الجدول (١٠)

نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار تأثير متغير سنوات الخبرة على ممارسة قيادة التغيير

مستوى الدلالة	قيمة ف	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	أوجه المقارنة	
٠.٤١	٠.٩١٧	٠.٥٢٧	٢	١.٩٥٤	بين المجموعات	قيادة التغيير
		٠.٥٧٥	٣٦	٢٠.٦٩٥	داخل المجموعات	
			٣٨	٢١.٧٤٨	المجموع	

نلاحظ من الجدول رقم (١٠) أن هناك فروقاً ظاهرية بين آراء أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، ولمعرفة فيما إذا كانت تلك الفروقات ذات دلالة إحصائية، تم إجراء تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) حيث يتبين لنا أن قيمة (ف) لم تكن ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (٠.٠٥)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة تعزى لمتغير سنوات الخبرة. ويعزى ذلك إلى أن المدير لا يصل إلى هذا المنصب إلا بعد إعداد وتدريب وتقييم، كما أنه يكون قد عمل معلماً سابقاً، بمعنى أن له خبرة سابقة في العمل التربوي والميدان المدرسي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسات (الشريجة والعتيبي وعقيل، ٢٠١٦) و(شقورة، ٢٠١٢) و(الزهراني، ٢٠١٢)، بينما تختلف مع دراسة (الوسمي، ٢٠٠٦) و(الأصبحي، ٢٠٠٧) و(الجوارنة وصوص، ٢٠٠٧).

**ثالثاً: متغير الخبرة:**

هل توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المنطقة التعليمية؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA)، والجدول (١١) يبين ذلك.

## الجدول (١١)

نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار تأثير متغير المنطقة التعليمية على ممارسه قيادة التغيير

مستوى الدلالة	قيمة ف	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	أوجه المقارنة	
٠.٩١١	٠.٠٩٣	٠.٠٥٦	٢	٠.١١٢	بين المجموعات	قيادة التغيير
		٠.٦٠١	٣٦	٢١.٦٣٧	داخل المجموعات	
			٣٨	٢١.٧٨٤	المجموع	

ونلاحظ من خلال الجدول رقم (١١) أن قيمة (ف) غير دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (٠.٠٥) وتعزى هذه النتيجة إلى وحدة الظروف الموضوعية بين مناطق الكويت التعليمية، وأنها جميعا تتلقى مستوى متماثل من الرعاية والدعم من قبل وزارة التربية، وتعمل ضمن رؤية وأنظمة واحدة.

## التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فإنها توصي بما يأتي:

- ضرورة تطوير قدرات ومهارات المدراء ليسهموا في قيادة التغيير وتحقيق رؤية الدولة المستقبلية.
- إشاعة ثقافة التغيير والتطوير في الميدان التربوي؛ لأنه الأساس في قيادة التغيير وتهيئة عنصره الرئيس وهو الإنسان (الأجيال الجديدة).
- إجراء مزيد من الدراسات حول قيادة التغيير عند فئات أخرى كمدراء المناطق التعليمية ومساعديه.

## المراجع:

- الأصبحي، آلاء (٢٠٠٧). نموذج مقترح لإدارة التغيير في الجامعات اليمنية العامة في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة. رسالة دكتوراة. الأردن: جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
- البدري، طارق عبد الحميد (٢٠٠٢). أساسيات الإدارة التعليمية ومفاهيمها. عمان: الأردن. دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- الجوارنة، المعتصم بالله سليمان و صوص، ديمة بنت محمد (٢٠٠٨). العولمة وتأثيرها على عناصر العملية التربوية "دراسة نوعية". مجلة كلية التربية - جامعة طنطا - مصر، ١ (٣٨)، ٧١ - ١٠٢.
- الجوارنة، المعتصم بالله ووصوص، ديمة (٢٠٠٧). درجة صعوبة ممارسة إدارة التغيير لدى القيادات الإدارية في مديريات التربية والتعليم التابعة لإقليم الشمال في الأردن. مجلة حوية كلية المعلمين في أيها، (١١) ١٧٣ - ٢١٠.
- حرز الله، أشرف (٢٠٠٧) مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرار وعلاقته برضاهم الوظيفي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة.
- الخضري، محسن (١٩٩٣). إدارة التغيير. القاهرة: الدار الفنية للنشر.
- الخضيري، محسن أحمد (٢٠٠٣). إدارة التغيير: مدخل اقتصادي للسيكولوجيا الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والامتياز الباهر في المستقبل للمشروعات. دمشق: دار الرضا للنشر.
- الرشيد، محمد أحمد (٢٠٠٠). رؤية مستقبلية للتربية والتعليم في المملكة العربية السعودية. الرياض: وزارة التربية والتعليم (الكتاب رقم ٢ من سلسلة إصدارات الإدارة العامة للتخطيط التربوي).
- الزهراني، سهام (٢٠١٢). الكفايات المهنية لقيادة التغيير لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومي بمدينة مكة المكرمة: دراسة ميدانية من وجهة نظر المعلمات والموجهات الإداريات، رسالة ماجستير غير منشورة. مكة المكرمة: جامعة أم القرى.
- السبيعي، عبيد بن عبدالله (٢٠١٢). الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير، رسالة دكتوراة غير منشورة. مكة المكرمة: كلية التربية، جامعة أم القرى.
- الشرقاوي، مريم محمد (٢٠٠٢). إدارة المدارس بالجودة الشاملة. القاهرة: مكتبة النهضة المصرية.

- الشريجة والعتيبي والعقيل (٢٠١٦) دراسة هدفت إلى معرفة درجة ممارسة رؤساء أقسام اللغة الإنجليزية لمهارات قيادة التغيير وأثر بعض المتغيرات في ذلك، دراسات: العلوم التربوية، ٤٣(٤) ١٤٤٣-١٤٦١.
- شقورة، منير حسن (٢٠١٢). إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير. غزة: جامعة الأزهر.
- العتيبي، أسماء عبدالله (٢٠١٦) معوقات مشاركة المعلمين في عملية صنع القرار في مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظرهم، مجلة العلوم التربوية والنفسية، ١٧(٤) ٥٥٥-٥٨٤.
- العطيات، محمد يوسف (٢٠٠٦) إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين: دراسة تطبيقية على الخطوط الجوية العربية السعودية. عمان: دار الحامد.
- عماد الدين، منى مؤتمن (٢٠٠٤). قيادة التغيير في المؤسسات التربوية. الأردن: وزارة التربية والتعليم.
- العميرة، محمد حسن (١٩٩٩). مبادئ الإدارة المدرسية. عمان: دار المسيرة.
- القرني، عبدالله محمد (٢٠١٦) واقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك لقيادة التغيير من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة كلية التربية/ جامعة الأزهر، ١٦٨(٣)، ٧٢٥-٧٦٨.
- القريوتي، محمد قاسم (٢٠٠٠). السلوك التنظيمي، دراسة للسلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة. الأردن: دار وائل للنشر.
- اللوزي، موسى (١٩٩٨). اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو إدارة التغيير، دراسات: العلوم الإدارية، ٢٥(٢) ٣٣٨-٣٥٥.
- هيبية، زكريا محمد وعسيري، أسمهان عبدالرحمن (٢٠١٨) واقع ممارسة مديرات المدارس لأدوارهن حول قيادة التغيير في المدارس الثانوية للبنات بالمدينة المنورة، العلوم التربوية، ٣(٢) ٢٨٩-٣٢٥.
- الوسمي، فيصل سعد (٢٠٠٦). درجة إسهام القادة التربويين في إدارة التغيير في د. غنيم الطشة، د. فهد عليم الششتي للتربوية في دولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان: الأردن.
- Dinham, S. (2007). How schools get moving and keep improving: leadership for teacher learning, student success and school renewal. Australian Journal of

Education, 51(3), 263-275.

- Lawler III . (2002). Leadership and Management in the Information Age, Abu Dhabi: the emirates center for strategic studies and rese.
- Leithwood, K. A., Day, C., Sammons, P., Hopkins, D., & Harris, A. (2006). Successful school leadership: What it is and how it influences pupil learning. University of Nottingham
- Rosenfeld, P. (2008). The changing nature and the role of heads of department in Queensland public secondary schools. Unpublished Professional Doctorate, Queensland University of Technology, Brisbane.
- Toracco, R., Hoover, R., & Knippelmeyer, Sh. (2005). Organization Development and Change in Universities, University of Nebraska.
- Turnbull, S. & Edwards, G. (2005). Leadership for Organizational Change in New UK Universities. Advances in Developing Human Resources, 7 (3) 396-413.