



**مستوى توافر كفايات قيادة التغيير لدى مديري مدارس
محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان في ضوء نموذج فورد
وأخرين (Ford et.al. Model) المطور**

**The availability level of change leadership competencies among
school principals in South Al Sharqiyah Governorate in the
Sultanate of Oman in light of the developed Ford et.al. Model**

إعداد

وليد بن فايل بن راشد العريمي
Waleed bin Fayal bin Rashid Al Uraimi

لجنة البحوث والدراسات بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة جنوب الشرقية
وزارة التربية والتعليم – سلطنة عمان

د. حسام الدين السيد محمد ابراهيم
Dr. Hossam El Din Elsaid Mohammed Ibrahim

دكتور باحث بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية- مصر
أستاذ مُشارك بكلية العلوم والآداب – جامعة نزوى سلطنة عُمان (سابقاً)

Doi: 10.21608/jasep.2023.274594

استلام البحث: ٢٠٢٢/٧/٣

قبول النشر: ٢٠٢٢/٧/١٥

العريمي ، وليد بن فايل بن راشد و ابراهيم ، حسام الدين السيد محمد (٢٠٢٣). مستوى توافر كفايات قيادة التغيير لدى مديري مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج فورد وأخرين (Ford et.al. Model) المطور. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٧ (٣١) يناير، ١٢٧ – ١٥٤.

<http://jasep.journals.ekb.eg>

مستوى توافر كفايات قيادة التغيير لدى مديري مدارس محافظة جنوب الشرقية بسطنة عُمان في ضوء نموذج فورد وآخرين (Ford et.al. Model) المطور
المستخلص:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف مستوى توافر كفايات قيادة التغيير لدى مديري مدارس محافظة جنوب الشرقية بسطنة عُمان في ضوء نموذج فورد وآخرين (Ford et.al. Model) المطور، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (145) معلماً ومعلمة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى توافر كفايات قيادة التغيير لدى مديري مدارس محافظة جنوب الشرقية بسطنة عُمان في ضوء نموذج فورد وآخرين (Ford et.al. Model) المطور جاء بمستوى عالٍ بشكل عام، كما جاء أيضاً بمستوى عالٍ في أبعاد: وضع الأهداف، والإعداد التنظيمي، والترويج، وتبادل قصص النجاح، والحوافز والمكافآت، والتشخيص والرقابة، وتحقيق النتائج؛ أما بُعد التدريب والتعليم فقد جاء بمستوى متوسط. كما كشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تُعزى إلى متغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي؛ ولكن وجدت هذه الفروق في متغير المؤهل العلمي ولصالح حملة البكالوريوس.

الكلمات المفتاحية: الكفايات - قيادة التغيير - نموذج فورد وآخرين المطور - مدارس محافظة جنوب الشرقية - سلطنة عُمان

Abstract:

The present study aimed to identify The availability level of change leadership competencies among school principals in South Al Sharqiyah Governorate in the Sultanate of Oman in light of the developed Ford et.al. Model, study used a descriptive method, also used the questionnaire to collect data and information were applied to a sample of (145) teachers. The results of the study reached that The availability level of change leadership competencies among school principals in South Al Sharqiyah Governorate in the Sultanate of Oman in light of the developed Ford et.al. Model was came generally high; They also came high in domains , Goal Setting, Organizational Setting, Promotion, Sharing of Success Stories, Incentives and Rewards, Diagnosis and Monitoring and Achievement of Results ; While it was moderate in the dimension of Training and Education; Results also showed that there were no significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) in the study variables which are sex, years of experience and job

title, As for the Scientific qualification, found these differences for the benefit of bachelor's degree

Keywords: competencies - change leadership - the developed Ford et.al. Model -schools of Al Sharqiyah South Governorate - Sultanate of Oman.

المقدمة:

يعيش عالم اليوم عصر التغيرات والتحولات والتطورات الكبرى في مختلف ميادين الحياة ومجالات المعرفة، وذلك مثل الثورة المعرفية، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وما يرتبط بها من نمو للتقنيات الرقمية والتي أثرت بصورة كبيرة على الحياة الشخصية والاجتماعية للأفراد، ولكي يتم مواكبة هذه التغيرات والتحولات فلا بد من إعداد أجيال يكون لديها كافة المهارات والقدرات والإمكانات والطاقات التي تمكنها من ذلك، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال إحداث تغييرات بصورة مستمرة في العملية التعليمية وإدارتها بكفاءة وفعالية.

إن إدارة التغيير عملية مُنظمة يتم فيها تطبيق مجموعة متنوعة من المعارف والأدوات والموارد للتأثير على الأفراد، وإحداث تطوير في أدائهم المهني بهدف تحقيق الجودة والتميز في العمل المؤسسي، وتمكين المؤسسة من الاستجابة الفعالة لحاجات وتوقعات المُستفيدين، ومن المنافسة مع المؤسسات المُناظرة لها في المجتمع، ومواكبة التطورات والتغيرات والتحولات والتحديات المحلية والعالمية والاستجابة لتأثيراتها المتنوعة. (Paramitha et.al.,2020)

ولكي يتم إحداث هذه التغييرات بكفاءة وفعالية ويكون لها آثار إيجابية على العملية التعليمية، فلا بد أن يتولى قيادتها مديرون يمتلكون مبادرات متنوعة للتغيير، وييسرون ويدعمون تنفيذه، ويوفرون ثقافة مدرسية مُفتحة تستوعب جميع مُتطلباته، وتجعل العاملين يندمجون في أنشطته وبرامجه بصورة تعاونية وتشاركية تعبر عن روح الفريق الواحد بدلاً من مقاومة التغيير ووضع العراقيل نحو تنفيذه، ويشجعون العاملين على الإبداع والابتكار وتبني أساليب عمل جديدة في إحداث التغيير وتطويره في المُستقبل. (Kaufman et.al.,2020)

ولكي يقوم مُدبرو المدارس بإدارة التغيير بجودة وتميز فإنهم يستخدمون ويوظفون مجموعة متنوعة ومُتعددة من الأنماط القيادية مثل: القيادة الدعوية Invitational Leadership، والقيادة التحويلية Transformational Leadership، والقيادة التبادلية Transactional Leadership، والقيادة المُستدامة Situational Leadership، والقيادة التعليمية Instructional Leadership، والقيادة الخادمة Servant Leadership وذلك حسب مواقف التغيير، وقضاياه، ومُشكلاته، ومراحله الزمنية. (Sherman.,2021)

وتأسيساً على ذلك اهتم كثير من الباحثين بوضع نماذج لقيادة التغيير في المؤسسات والمنظمات المعاصرة ، وذلك منذ فترات زمنية بعيدة، ففي عام ١٩٥٨م وضع ليبت وآخرون Lippitt et.al نموذجاً لقيادة التغيير تضمن سبعة مراحل ، الأولى تشخيص المشكلة Diagnose the problem ، والثانية تقييم الحوافز والقدرة Assess the motivation and capacity ، والثالثة تقييم الموارد المتاحة للمؤسسة Assess the resources ، والرابعة اختيار أهداف التغيير التقدمية Choose progressive change ، والخامسة أدوار وكلاء التغيير The role of the change agents ، والسادسة الحفاظ على التغييرات Maintain the change ، والسابعة إنهاء التغيير بشكل تدريجي Gradually terminate (Kritsonis,2005).

وفي عام ١٩٨٧م قام كل من شاني وبيوش Shani and Bushe بوضع نموذج لقيادة التغيير في المؤسسات عُرف بنموذج بحوث العمل Action Research Model ، وتضمن هذا النموذج ثمانية مراحل، الأولى تحديد المشكلة Problem Identification ، والثانية إستشارة خبير في علم السلوك Consultation with a Behavioral Science ، والثالثة جمع البيانات والتشخيص التمهيدي Data Gathering and Expert Preliminary Diagnosis ، والرابعة التغذية الراجعة من المستفيدين Feedback to a Key Client or Group ، والخامسة التشخيص المشترك للمشكلة Joint Diagnosis of the Problem ، والسادسة تخطيط العمل المشترك Joint Action Planning ، والسابعة العمل والتنفيذ Action ، والثامنة جمع البيانات بعد العمل والتنفيذ Data Gathering After Action (Cummings& Worley, 2008).

وفي عام ٢٠٠١م قام العالم هايت Hiatt بوضع نموذج لقيادة التغيير في المؤسسات عُرف بنموذج ADKAR ، وهو اختصار للكلمات الأولى للمرتكزات الأساسية التي يقوم عليها النموذج ، وهي: الوعي Awareness بضرورة التغيير، والرغبة Desire في المشاركة ودعم التغيير، والمعرفة Knowledge بما يجب القيام به أثناء التغيير وبعده، والقدرة Ability على تحقيق أو تنفيذ التغيير كما هو مطلوب، والتعزيز Reinforcement لضمان استمرار نتائج التغيير. (Paramitha et.al.,2020).

ويُعد نموذج فورد وآخرين (Ford et.al., 2001) من أهم نماذج قيادة التغيير في المؤسسات والمنظمات المعاصرة حيث اعتمدوا في بناء نموذجهم على أكثر من عشرين نموذجاً للتغيير ، وتكون نموذجهم من ثمانية أبعاد، الأول وضع الأهداف Goal Setting ، والبعد الثاني الإعداد التنظيمي Organizational Setting ، والثالث التدريب والتعليم Training and Education ، والرابع الترويج Promotion ، والخامس تبادل قصص النجاح Sharing of Success Stories ، والسادس الحوافز والمكافآت Incentives and Rewards ، والسابع التشخيص والرقابة Diagnosis and Monitoring ، والثامن: تحقيق النتائج Achievement of Results .

ونظراً لأن نموذج فورد وآخرين كان في المؤسسات والمُنظمات العامة، فقد طور ماباسا (Mabasa, 2006) هذا النموذج بحيث يتناسب مع العملية التعليمية في المدارس ودور المديرين في قيادة عمليات التغيير بها، واحتفظ ماباسا بمُسميات أبعاد نموذج فورد وآخرين ولكن عدل في كثير من الصياغات لتناسب مع طبيعة العملية التعليمية، وطبيعة التغييرات التي تحدث بها، وطبيعة المُشاركين والمُستفيدين من إحداثها.

وفي سلطنة عُمان قامت وزارة التربية والتعليم بتحديد كثير من الكفايات التي ينبغي أن تتوافر لدى مُديري المدارس، ومن هذه الكفايات إدارة التغيير وتتضمن خمس كفايات فرعية هي: إدارة التغيير نحو الأفضل، وتشجيع العاملين على المبادرة والإبداع، وطرح أفكار وأراء جديدة تخدم العمل التربوي، وإجراء البحوث والدراسات لحل المشكلات التربوية، وبناء ثقافة مدرسية تدعم عملية التطوير. (وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، ٢٠٠٩)

الدراسات السابقة:

تم تقسيم الدراسات السابقة إلى عربية وأجنبية كما يأتي:

أولاً: الدراسات العربية:

أجرت القرنية والزهرانة (٢٠١٩) دراسة هدفت إلى التعرف على الكفايات المهنية لدى قائدات مدارس محافظة بلقرن وعلاقتها بتحقيق متطلبات قيادة التغيير من وجهة نظر المعلمات، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات، وتم تطبيقها على عينة مكونة (٣١٠) من المُعلمات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة توافر الكفايات المهنية لقيادة التغيير لدى قائدات مدارس محافظة بلقرن جاءت متوسطة بصورة إجمالية، كما جاءت متوسطة أيضاً في جميع مجالات الدراسة وهي: كفايات التخطيط، والكفايات الشخصية، والكفايات الإنسانية، وكفايات التقويم، كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في استجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة ولصالح الخبرة أكثر من ١٠ سنوات.

وقام اللواتي (٢٠١٩) بدراسة هدفت إلى التعرف على كفايات مديري المدارس في سلطنة عمان والمتغيرات المنبئة بها، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات، وتم تطبيقها على عينة مكونة (٢٨١) مُديراً ومُديرة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة توافر الكفايات المهنية لقيادة التغيير لدى مديري المدارس في سلطنة عمان جاءت عالية بصورة إجمالية، كما جاءت عالية أيضاً في جميع الممارسات مثل: إدارة التغيير نحو الأفضل، وتشجيع العاملين على المبادرة والإبداع، وطرح أفكار وأراء جديدة تخدم العمل التربوي، وإجراء البحوث والدراسات لحل المشكلات التربوية، وبناء ثقافة مدرسية تدعم عملية التطوير.

وهدف دراسة بوضياف وبن خورر (٢٠١٧) إلى التعرف على درجة فاعلية المديرين في قيادة التغيير اللازمة للتسيير الإداري والبيداغوجي في المدارس الابتدائية

بمدينة المسيلة الجزائرية من وجهة نظرهم، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي ، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات، وتم تطبيقها على عينة مكونة من (٦٦) مُديراً ومُديرة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة فاعلية المديرين في قيادة التغيير اللازمة للتسيير الإداري والبيداغوجي في المدارس الابتدائية بمدينة المسيلة الجزائرية جاءت متوسطة بصورة إجمالية، كما جاءت متوسطة أيضاً في جميع محاور الدراسة وهي: التخطيط، والتنظيم، والمستحدثات التكنولوجية، والشركاء الاجتماعيون، كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في استجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى إلى متغيرات المؤهل العلمي ولصالح الليسانس ، وسنوات الخبرة وصالح أقل من خمس سنوات.

وقدم الغامدي (٢٠١٦) دراسة هدفت إلى التعرف على مدى توافر كفايات إدارة التغيير لدى قادة مدارس أنموذج تطوير بمحافظة جدة من وجهة نظر معلميه، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي ، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات، وتم تطبيقها على عينة مكونة مشرفة،(١٨)، و (٢٨٦) معلماً، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة توافر كفايات إدارة التغيير لدى قادة مدارس أنموذج تطوير بمحافظة جدة جاءت كبيرة بصورة إجمالية، كما جاءت كبيرة أيضاً في جميع مجالات الدراسة وهي: الكفايات الإنسانية ، والكفايات المعرفية ، والكفايات الأدائية.

كما قدمت الزهرانة (2012) دراسة هدفت إلى التعرف على مدى توافر الكفايات المهنية لقيادة التغيير لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومي بمدينة مكة المكرمة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي ، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات، وتم تطبيقها على عينة مكونة مشرفة،(١٨)، و (٣٢٥) معلمة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة توافر الكفايات المهنية لقيادة التغيير لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومي بمدينة مكة المكرمة جاءت متوسطة بصورة إجمالية، كما جاءت متوسطة أيضاً في جميع مجالات الدراسة وهي: بناء العلاقات الإنسانية الحسنة، والتفكير الاستراتيجي والتخطيط، وتحفيز وتشجيع الإبداع، وحل المشكلات واتخاذ القرارات، والتفويض والتحسين المستمر، وبناء الشراكة مع المجتمع، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في استجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى إلى متغيرات المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

قام فلانثوبوس (Vlachopoulos, 2021) بدراسة هدفت إلى التعرف على مستوى توافر كفايات قيادة التغيير لدى مجموعة من المديرين التنفيذيين في مؤسسات التعليم العالي في بريطانيا ، واتبعت الدراسة المنهج النوعي، كما استخدمت المقابلة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (٨) مُديرين ، وأسفرت نتائج الدراسة عن أن مستوى توافر كفايات قيادة التغيير لدى مجموعة من المديرين التنفيذيين في مؤسسات التعليم

العالي في بريطانيا كان منخفضاً بصورة إجمالية، كما كان منخفضاً في جميع محاور الدراسة وهي: التخطيط الاستراتيجي، والتنمية المهنية، والوضوح في اتخاذ القرارات. كما قام كن وآخرين (Kin,et. al., 2019) بدراسة هدفت إلى التعرف على مستوى كفايات مديري المدارس في إدارة التغيير بالمدارس الثانوية الماليزية من وجهة نظر المعلمين ، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (٩٠١) من المعلمين والمعلمات ، وأوضحت نتائج الدراسة أن مستوى كفاية مديري المدارس في إدارة التغيير بالمدارس الثانوية الماليزية من وجهة نظر المعلمين كان عالياً جداً بصورة إجمالية، كما كان عالية جداً أيضاً في أبعاد بناء القدرات ، وتقليل وتهدئة المقاومات والصراعات وإدارتها بطرائق فعالة ، والإدراك والتعبير العاطفي ، والتفاهم العاطفي، بينما جاء عالياً في أبعاد صياغة الأهداف، وإضفاء الطابع المؤسسي، والاستخدام العاطفي والتنظيم العاطفي.

وأجرى طي وعبد الكريم (Tai& Abdull Kareem, 2018) دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى كفايات مديري المدارس في إدارة التغيير بالمدارس الابتدائية الماليزية من وجهة نظر المعلمين ، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (١٧٧٦) من مديري المدارس ومساعدتهم والمعلمين ، وأوضحت نتائج الدراسة أن مستوى كفاية مديري المدارس في إدارة التغيير بالمدارس الابتدائية الماليزية من وجهة نظر مديري المدارس ومساعدتهم والمعلمين كان عالياً بصورة إجمالية، كما كان عالياً في محاور صياغة الأهداف، وبناء القدرات، وإضفاء الطابع المؤسسي ، بينما جاء منخفضاً في محور تهدئة الصراعات والمقاومات.

ويتضح مما سبق عرضه اهتمام الدراسات السابقة بقيادة التغيير في المدارس باعتباره ركيزة أساسية لتحقيق الجودة والتميز في العملية التعليمية المدرسية وتمكين المدارس من مواكبة التغيرات والتطورات بكفاءة وفعالية بصورة مستمرة ، كما ركزت هذه الدراسات على أهمية امتلاك مديري المدارس مجموعة من الكفايات المهنية لإدارته بكفاءة وفعالية ، بالإضافة إلى ما سبق تنوعت نتائج الدراسات السابقة في مستوى توافر كفايات قيادة التغيير لدى مديري مدارس بين العالي والمتوسط.

مشكلة الدراسة:

أشارت نتائج بعض الدراسات السابقة إلى وجود أوجه قصور تتعلق بمستوى توافر كفايات قيادة التغيير لدى مديري المدارس بسلطنة عُمان، حيث بينت نتائج دراسة الجرايد (٢٠٢١) إلى ضعف مهارات مديري المدارس في إدارة التغيير. وكشفت نتائج دراسة العميرية (٢٠١٢) وجود قصور دور مديري المدارس في إدارة التغيير في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مجالات عديدة مثل ممارسات تأسيس شبكة اتصالات جيدة داخل المدرسة تساعد العاملين على انجاز اعمالهم بدقة وسرعة، والاستفادة من خدمات الرسائل

القصيرة في التواصل مع أعضاء المجتمع المدرسي والمحلي، وتطبيق الأنظمة الالكترونية والعمل على تطويرها لتحقيق أهداف المدرسة، والحرص على سلامة الأجهزة الالكترونية والتكنولوجية في المدرسة وصيانتها بصورة مستمرة، وتوظيف شبكة المعلومات العالمية في إجراء عمليات التغيير المطلوبة.

وتأسيساً على ما سبق يمكن أن تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤلين الآتيين:

١. ما مستوى توافر كفايات قيادة التغيير لدى مديري مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج فورد وآخرين (Ford et.al. Model) المٌطور؟
٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين لمستوى توافر كفايات قيادة التغيير لدى مديري مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج فورد وآخرين المٌطور تُعزى إلى متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي؟

أهداف الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى:

١. التعرف على مستوى توافر كفايات قيادة التغيير لدى مديري مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج فورد وآخرين (Ford et.al. Model) المٌطور.
٢. تحديد وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين لمستوى توافر كفايات قيادة التغيير لدى مديري مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج فورد وآخرين المٌطور تُعزى إلى متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي.

أهمية الدراسة :

تمثلت أهمية هذه الدراسة في كونها يمكن أن تفيد مديري المدارس بسلطنة عُمان في التعرف على كفايات قيادة التغيير في ضوء نموذج فورد وآخرين المٌطور، ومن ثم يتمكنون من الاستفادة منه في عمليات التغيير التربوي بمدارسهم تخطيطاً وتنفيذاً وتقويماً، بالإضافة إلى ما يمكن أن تمثله من أهمية للمسؤولين في وزارة التربية والتعليم والمُديريات التعليمية التابعة لها من توفير المتطلبات المادية والبشرية لتمكين مديري المدارس من قيادة عمليات التغيير في مدارسهم بكفاءة وفعالية.

حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في الآتي:

١. الحدود الموضوعية: اقتصرت على أبعاد نموذج فورد وآخرين في كفايات قيادة التغيير وهي: (وضع الأهداف - الإعداد التنظيمي - التدريب والتعليم - الترويج - تبادل قصص النجاح - الحوافز والمكافآت - التشخيص والرقابة - تحقيق النتائج) .
٢. الحدود البشرية: اقتصرت على المعلمين.

٣. الحدود المكانية: اقتصر على المدارس الحكومية بمرحلة التعليم الأساسي في إدارة التربية والتعليم بجعلان في محافظة جنوب الشرقية حيث تضم هذه الإدارة ثلاث ولايات هي الكامل والوافي، وجعلان بني بو حسن، وجعلان بني بو علي .

٤. الحدود الزمنية: أجريت الدراسة الميدانية في الفصل الأول من العام الدراسي ٢٠٢١/٢٠٢٢ م .

مصطلحات الدراسة:

١- الكفايات المهنية:

هي مجموعة متكاملة من "المعارف والمهارات اللازمة لمديري المدارس بسلطنة عمان لأداء مهامهم الإدارية والفنية، وقيادته التربوية في مدارسهم بكفاءة وفعالية". (اللواتي، ٢٠١٩، ٨٠-٨١)

٢- قيادة التغيير:

هي كافة "الجهود المخططة والمنظمة التي يقوم بها مديري المدارس للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والإمكانات المادية المتاحة للمدرسة". (القرنية والزهرانة، ٢٠١٩، ٧٧)

٣- نموذج فورد وآخرين (Ford et.al. Model) المطور. :

هو نموذج وضعه الباحثون فورد وآخرين (Ford et.al., 2001) وطوره ماباسا (Mabasa, 2006) في كفايات قيادة التغيير لدى مديري المدارس، وتضمن ثمانية أبعاد هي: (وضع الأهداف - الإعداد التنظيمي- التدريب والتعليم- الترويج - تبادل قصص النجاح - الحوافز والمكافآت - التشخيص والرقابة - تحقيق النتائج).

٤- كفايات قيادة التغيير في ضوء نموذج فورد وآخرين المطور:

هي مجموعة متكاملة من المعارف والمهارات والاتجاهات المهنية التي ينبغي أن تتوفر لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان والتي تمكنهم من قيادة عمليات التغيير التربوي في مدارسهم بجودة وتميز وذلك في مجالات: (وضع الأهداف - الإعداد التنظيمي- التدريب والتعليم- الترويج - تبادل قصص النجاح - الحوافز والمكافآت - التشخيص والرقابة - تحقيق النتائج).

الإجراءات المنهجية للدراسة:

وتتمثل تلك الإجراءات فيما يأتي:

منهج الدراسة:

اتباع الباحثان في هذه الدراسة المنهج الوصفي الذي يعتمد على البحث والتقصي حول الظواهر التعليمية كما هي قائمة في الحاضر، ووصفها وصفاً دقيقاً، وتشخيصها، وتحليلها، وتفسيرها، بهدف اكتشاف العلاقات بين عناصرها أو بينها وبين الظواهر التعليمية الأخرى، والتوصل من خلال ذلك إلى تعميمات ذات معنى بالنسبة لها. (جابر وكاظم، ٢٠١١، ٦٤-٦٥).

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية بإدارة التربية والتعليم بجعلان في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان للعام الدراسي (2021/2022) والبالغ عددهم (3062) معلماً ومعلمة وذلك وفق كتاب الإحصاء السنوي الصادر عن وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي (2021/2022) ، حيث تضم هذه الإدارة ثلاث ولايات هي: الكامل والوافي، وجعلان بني بو حسن، وجعلان بني بو علي. (وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان، ٢٠٢١).

عينة الدراسة:

تم أخذ عينة عشوائية من مجتمع الدراسة بلغت (160) معلم ومعلمة، وتم التطبيق عليهم إلكترونياً، وبلغ عدد الاستبانات المسترجعة (145) استبانة، وجميعها صالح للتحليل الإحصائي ، ونسبتها (4,7%) من مجتمع الدراسة ، وجدول (1) يوضح العينة حسب متغيرات الدراسة:

جدول (١) عينة الدراسة حسب متغيراتها

المتغير	المستوى	العدد	النسبة	الإجمالي
الجنس	ذكور	60	41.7%	145
	اناث	85	58.6%	
المؤهل	بكالوريوس	136	93.8%	
	ماجستير فاعلى	9	6.2%	
سنوات الخبرة	أقل من ١٠ سنوات	27	18.6%	
	عشر سنوات فأكثر	118	81.4%	
المسمى الوظيفي	معلم	116	80%	
	معلم أول	29	20%	

أداة الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتطوير أداة الدراسة بعد الرجوع إلى نموذج نموذج فورد وآخرين (Ford et.al. Model) المُطور ، وتكونت الاستبانة في صورتها الأولية من ثمانية أبعاد و(35) فقرة، وفي صورتها النهائية أيضاً من ثمانية أبعاد و(35) فقرة.

صدق الأداة:

للتحقق من صدق الأداة تم عرضها على مجموعة من المُحكّمين من ذوي الخبرة والمختصين في الإدارة التعليمية، وبلغ عددهم (8) محكمين، وذلك في قسم التربية والدراسات الإنسانية بجامعة نزوى ، وكلية التربية جامعة السلطان قابوس، ووزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، وقد عادت الاستبانات المحكمة جميعها، وأجمع المحكمون على صدقها، وملامتها لقياس الأبعاد التي وضعت من أجلها، وذلك بعد إجراء التعديلات

المناسبة في ضوء ملاحظات المحكمين وتوجيهاتهم، والتي انحصرت في إعادة الصياغة في بعض الفقرات.

ثبات أداة للدراسة:

قام الباحثان باستخدام معامل ألفا كرونباخ لاستخراج معامل الثبات وذلك من خلال التطبيق على عينة مكونة من (30) معلماً ومعلمة من خارج عينة الدراسة، ونتائج جدول (2) توضح ذلك.

جدول (٢) معاملات الثبات تبعاً لأبعاد الدراسة

الأبعاد	عدد الفقرات	معامل الثبات
وضع الأهداف	6	0.955
الإعداد التنظيمي	6	0.955
التدريب والتعليم	3	0.963
الترويج	3	0.955
تبادل قصص النجاح	3	0.957
الحوافز والمكافآت	4	0.955
التشخيص والمراقبة	6	0.956
تحقيق النتائج	4	0.958
المجموع الكلي	35	0.962

يتضح من جدول (2) أن جميع أبعاد الدراسة تتمتع بقيمة ثبات عالية حيث بلغ الثابت العام للأداة (0.962)، وذلك يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بقيمة عالية من الثبات.

متغيرات الدراسة:

اشتملت متغيرات الدراسة على الآتي:

- الجنس وله مستويان هما : (ذكر، أنثى).
- المؤهل العلمي وله مستويان هما: (بكالوريوس، ماجستير فأعلى).
- سنوات الخبرة ولها مستويان هما: (أقل من عشر سنوات ، عشر سنوات فأكثر).
- المسمى الوظيفي وله مستويان هما : (معلم، معلم أول)

المعالجات الإحصائية:

تم ادخال البيانات في الحاسب الآلي على البرنامج الاحصائي (SPSS) مع استخدام المعالجات الإحصائية التالية:

- ألفا كرونباخ لحساب معامل الثبات.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابة عن السؤال الأول .
- اختبار (ت) لدراسة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة، وذلك للإجابة عن السؤال الثاني.

نتائج الدراسة:

تسهيلاً لعرض نتائج الدراسة فقد تم تصنيفها وفقاً لأسئلة الدراسة بحيث تمت الإجابة عن كل سؤال على حده، وفيما يلي عرض لتلك النتائج و البيانات الإحصائية المتعلقة بها وفقاً للمعيار الآتي لتفسير النتائج، حيث تم تحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي ولكن يمكن تطويره إلى ثلاثي، وتم حساب المدى (3=1-2) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (2÷3=0.66)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية.، والجدول (3) يوضح ذلك.

جدول (3) الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الثلاثي

الدرجة	المتوسط الحسابي (طول الخلية)
منخفضة	من 1 إلى أقل من 1,66
متوسطة	من 1,66 إلى أقل من 2,33
عالية	من 2,33 إلى 3

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول الذي نصه: ما مستوى توافر كفايات قيادة التغيير لدى مديري مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج فورد وآخرين (Ford et.al. Model) المطور؟

بعد تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة، وتفريغ الاستجابات تم حساب المتوسطات الحسابية لدرجة الموافقة على الأبعاد الثمانية للدراسة، و جدول (4) أدناه يوضح ذلك.

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الدراسة

م	الرتبة	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	4	وضع الأهداف	2.45	0.49	عالٍ
2	5	الإعداد التنظيمي	2.40	0.52	عالٍ
3	8	التدريب والتعليم	2.26	0.56	متوسط
4	3	الترويج	2.47	0.56	عالٍ
5	1	تبادل قصص النجاح	2.49	0.53	عالٍ
6	6	الحوافز والمكافآت	2.39	0.55	عالٍ
7	7	التشخيص والمراقبة	2.38	0.58	عالٍ
8	2	تحقيق النتائج	2.47	0.54	عالٍ
		المجموع الكلي	2.41	0.48	عالٍ

يتضح من جدول (4) أن مستوى توافر كفايات قيادة التغيير لدى مديري مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج فورد وآخرين (Ford et.al. Model) المطور جاء بمستوى عالٍ بصورة إجمالية، حيث بلغ المجموع الكلي للمتوسطات الحسابية (2.41)، والانحرافات المعيارية (0.48)، كما تراوحت المتوسطات الحسابية للأبعاد بين (2.49 - 2.26)، والانحرافات المعيارية بين (0.58 - 0.48) أي بين المستوى العالي

والمتوسطة، وجاء في المرتبة الأولى بعد تبادل قصص النجاح بمستوى عالٍ، وبمتوسط حسابي بلغ (2.49) وانحراف معياري قدره (0.53)، وفي المرتبة الثانية جاء بعد تحقيق النتائج بمستوى عالٍ ، وبمتوسط حسابي بلغ (2.47) وانحراف معياري قدره (0.54)، وفي المرتبة الثالثة جاء بعد الترويج بمستوى عالٍ ، وبمتوسط حسابي بلغ (2.47) وانحراف معياري قدره (0.56)، وجاء في المرتبة الرابعة بعد وضع الأهداف بمستوى عالٍ ، وبمتوسط حسابي بلغ (2.45) وانحراف معياري قدره (0.49)، وفي المرتبة الخامسة جاء بعد الإعداد التنظيمي بمستوى عالٍ ، وبمتوسط حسابي بلغ (2.40) وانحراف معياري قدره (0.52)، وجاء في المرتبة السادسة بعد الحوافز والمكافآت بمستوى عالٍ ، وبمتوسط حسابي بلغ (2.39) وانحراف معياري قدره (0.55) ، وجاء بعد التشخيص والمراقبة في المرتبة السابعة بمستوى عالٍ أيضاً، وبمتوسط حسابي بلغ (2.38) وانحراف معياري قدره (0.58)، وجاء بعد التدريب والتعليم في المرتبة الثامنة والأخيرة بمستوى متوسط ، وبمتوسط حسابي بلغ (2.26) وانحراف معياري قدره (0.56).

ولمزيد من التعمق في نتائج السؤال الأول للدراسة سوف يتم تناول كل بُعد على حده وذلك كما يأتي:

البُعد الأول: وضع الأهداف:

ويوضح جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر والرتبة لفقرات هذا البُعد.

جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والرتبة لفقرات بُعد وضع الأهداف

الرتبة	م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	يخطط لعمليات التغيير بعناية واهتمام.	2.60	0.52	عالٍ
2	2	يتم وضع أهداف التغيير في ضوء رؤية ورسالة المدرسة.	2.53	0.57	عالٍ
4	3	يعتمد في إحداث التغيير على الحقائق والمعلومات وليس على التخمينات أو الآراء.	2.41	0.64	عالٍ
6	4	يُبادر في إحداث التغيير بسبب وجود فجوة بين الوضع الحالي للمدرسة والتوقعات المستقبلية المنشودة.	2.34	0.62	عالٍ
5	5	يستشير جميع المشاركين والمُستفيدين من العملية التعليمية قبل الشروع في عمليات التغيير.	2.35	0.70	عالٍ
3	6	يرحس على أن تكون أهداف التغيير واضحة ومحددة لدى جميع المشاركين والمُستفيدين من العملية التعليمية.	2.48	0.67	عالٍ
		المجموع الكلي	2.45	0.49	عالٍ

يتضح من جدول (5) أن مستوى توافر كفايات قيادة التغيير لدى مديري مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج فورد وآخرين (Ford et.al. Model) المُطور في بعد وضع الأهداف جاء بمستوى عالٍ بصورة إجمالية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.45)، والانحراف المعياري (0.49)، وبالنسبة لفقرت هذا البُعد جاءت كلها بمستوى عالٍ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.34-2.60) ، وتراوحت الانحرافات المعياري بين (0.52- 0.70)، وجاء في المرتبة الأولى الفقرة (1) التي نصت على " يخطط لعمليات التغيير بعناية واهتمام." بمستوى عالٍ وبمتوسط حسابي بلغ (2.60) وانحراف معياري قدره (0.52)، وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (٤) التي نصت على " يُبادر في إحداث التغيير بسبب وجود فجوة بين الوضع الحالي للمدرسة والتوقعات المستقبلية المنشودة." بمستوى عالٍ وبمتوسط حسابي بلغ (2.34) وانحراف معياري قدره (0.62).

البُعد الثاني: الإعداد التنظيمي:

ويوضح جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر والرتبة لفقرات هذا البُعد.

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والرتبة لفقرات بُعد الإعداد التنظيمي

الرتبة	م	الفرقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
6	1	يوفر الموارد اللازمة لجميع عمليات التغيير قبل الشروع في تنفيذها.	2.33	0.64	متوسط
4	2	يترجم أهداف التغيير إلى خطط عمل مفصلة ومُحددة.	2.37	0.61	عالٍ
5	3	يُحدد الأطر الزمنية لتنفيذ التغيير في الأوقات المناسبة.	2.34	0.61	عالٍ
2	4	يوفر إرشادات للعاملين بالمدرسة تساعد على اتخاذ القرارات الصحيحة أثناء تنفيذ التغيير.	2.45	0.68	عالٍ
1	5	يراجع سياسات وإجراءات المدرسة للتأكد من أنها تتوافق مع عمليات التغيير.	2.46	0.64	عالٍ
3	6	يُشرك بنشاط وفعالية العاملين بالمدرسة في تخطيط وتنفيذ عمليات التغيير.	2.43	0.62	عالٍ
		المجموع الكلي	2.40	0.52	عالٍ

يتضح من جدول (6) أن مستوى توافر كفايات قيادة التغيير لدى مديري مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج فورد وآخرين (Ford et.al. Model) المُطور في بعد الإعداد التنظيمي جاء بمستوى عالٍ بصورة إجمالية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.40)، والانحراف المعياري (0.52)، وبالنسبة لفقرت هذا البُعد تراوحت بين المستويين العالي والمتوسط، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.33-

2.46) ، وتراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.61- 0.68)، وجاء في المرتبة الأولى الفقرة (5) التي نصت على " يراجع سياسات وإجراءات المدرسة للتأكد من أنها تتوافق مع عمليات التغيير." بمستوى عالٍ وبمتوسط حسابي بلغ (2.46) وانحراف معياري قدره (0.64)، وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (1) التي نصت على " يوفر الموارد اللازمة لجميع عمليات التغيير قبل الشروع في تنفيذها." بمستوى متوسط وبمتوسط حسابي بلغ (2.33) وانحراف معياري قدره (0.64).

البُعد الثالث: التدريب والتعليم:

ويوضح جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر والرتبة لفقرات هذا البُعد.

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والرتبة لفقرات بُعد التدريب والتعليم

الرتبة	م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	يُحدد العاملين ذوي المهارات المناسبة والقدرات اللازمة لدعم عمليات التغيير.	2.47	0.61	عالٍ
2	2	يوفر فرص تدريب متنوعة للعاملين ذوي المهارات المناسبة والقدرات اللازمة لدعم عمليات التغيير.	2.26	0.68	متوسط
3	3	يحرص على دعوة خبراء خارجيين للمساعدة في تنفيذ التغيير إذا اقتضت الحاجة.	2.05	0.71	متوسط
		المجموع الكلي	2.26	0.56	متوسط

يتضح من جدول (7) أن مستوى توافر كفايات قيادة التغيير لدى مُديري مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج فورد وآخرين (Ford et.al Model) المُطور في بعد التدريب والتعليم جاء بمستوى متوسط بصورة إجمالية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.26)، والانحراف المعياري (0.71)، وبالنسبة لفقرت هذا البُعد تراوحت بين المستويين العالي والمتوسط، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.05- 2.47) ، وتراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.61- 0.71)، وجاء في المرتبة الأولى الفقرة (1) التي نصت على " يُحدد العاملين ذوي المهارات المناسبة والقدرات اللازمة لدعم عمليات التغيير." بمستوى عالٍ وبمتوسط حسابي بلغ (2.47) وانحراف معياري قدره (0.61)، وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (3) التي نصت على " يحرص على دعوة خبراء خارجيين للمساعدة في تنفيذ التغيير إذا اقتضت الحاجة." بمستوى متوسط وبمتوسط حسابي بلغ (2.05) وانحراف معياري قدره (0.71).

البُعد الرابع: الترويج :

ويوضح جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر والرتبة لفقرات هذا البُعد.

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والرتبة لفقرات بُعد الترويج

الرتبة	م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
3	1	يبث بفعالية وشفافية مبادرات التغيير في جميع أنحاء المدرسة.	2.45	0.66	عالٍ
1	2	يكون قدوة ومثل أعلى في دعم عمليات التغيير في سلوكياته وممارساته المهنية.	2.48	0.64	عالٍ
2	3	يحرص بانتظام على إبلاغ العاملين بالمدرسة عن التقدم المُحرز في تنفيذ التغيير.	2.47	0.56	عالٍ
		المجموع الكلي	2.47	0.56	عالٍ

يتضح من جدول (8) أن مستوى توافر كفايات قيادة التغيير لدى مديري مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج فورد وآخرين (Ford et.al. Model) المُطور في بعد الترويج جاء بمستوى عالٍ بصورة إجمالية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.47)، والانحراف المعياري (0.56)، وبالنسبة لفقرت هذا البُعد جاءت جميعها بمستوى عالٍ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.45-2.48) ، وتراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.56-0.66)، وجاء في المرتبة الأولى الفقرة (2) التي نصت على " يكون قدوة ومثل أعلى في دعم عمليات التغيير في سلوكياته وممارساته المهنية." بمستوى عالٍ وبمتوسط حسابي بلغ (2.48) وانحراف معياري قدره (0.64)، وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (1) التي نصت على " يبث بفعالية وشفافية مبادرات التغيير في جميع أنحاء المدرسة." بمستوى عالٍ وبمتوسط حسابي بلغ (2.45) وانحراف معياري قدره (0.66).

البُعد الخامس: تبادل قصص النجاح :

ويوضح جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر والرتبة لفقرات هذا البُعد.

جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والرتبة لفقرات بُعد تبادل قصص النجاح

الرتبة	م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	يستخدم وسائل التواصل المناسبة لإبلاغ العاملين عن الإنجازات التي تم تحقيقها في عمليات التغيير.	2.58	0.60	عالٍ
3	2	يُدمج النجاح والدروس المستفادة من تنفيذ التغيير في عمليات المدرسة اليومية.	2.43	0.64	عالٍ
2	3	يحتفل بنجاحات التغيير الإيجابية مع المشاركين والمستفيدين من العملية التعليمية.	2.46	0.60	عالٍ
		المجموع الكلي	2.49	0.53	عالٍ

يتضح من جدول (9) أن مستوى توافر كفايات قيادة التغيير لدى مُديري مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج فورد وآخرين (Ford et.al Model) المُطور في بعد تبادل قصص النجاح جاء بمستوى عالٍ بصورة إجمالية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.49)، والانحراف المعياري (0.53)، وبالنسبة لفقرت هذا البُعد جاءت جميعها بمستوى عالٍ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.43-2.58) ، وتراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.64-0.60)، وجاء في المرتبة الأولى الفقرة (1) التي نصت على " يستخدم وسائل التواصل المناسبة لإبلاغ العاملين عن الإنجازات التي تم تحقيقها في عمليات التغيير." بمستوى عالٍ وبمتوسط حسابي بلغ (2.58) وانحراف معياري قدره (0.60)، وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (2) التي نصت على "يُدمج النجاح والدروس المستفادة من تنفيذ التغيير في عمليات المدرسة اليومية." بمستوى عالٍ وبمتوسط حسابي بلغ (2.43) وانحراف معياري قدره (0.64).

البُعد السادس: الحوافز والمكافآت:

ويوضح جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر والرتبة لفقرات هذا البُعد.

جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والرتبة لفقرات بُعد الحوافز والمكافآت

الرتبة	م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
2	1	يُحدد أدوار ومسؤوليات التغيير الجديدة حتى يعرف العاملون ما هو متوقع منهم.	2.43	0.58	عالٍ
1	2	يُقيم أداء العاملين لتحديد مدى التزامهم بأساليب العمل الداعمة للتغيير.	2.46	0.62	عالٍ
3	3	يعترف ويقدر السلوكيات الداعمة للتغيير	2.43	0.65	عالٍ

مستوى توافر كفايات قيادة التغيير لدى مديري مدارس...، وليد العريمي - د. حسام ابراهيم

			ويعززها بصورة مستمرة.		
متوسط	0.73	2.28	يخصص الحوافز والمكافآت للعاملين المتميزين في تنفيذ التغيير.	4	4
عالٍ	0.55	2.40	المجموع الكلي		

يتضح من جدول (10) أن مستوى توافر كفايات قيادة التغيير لدى مديري مدارس محافظة جنوب الشرقية بسطنة عمان في ضوء نموذج فورد وآخرين (Ford et.al Model) المطور في بعد الحوافز والمكافآت جاء بمستوى عالٍ بصورة إجمالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.40)، والانحراف المعياري (0.55)، وبالنسبة لفقرت هذا البعد تراوحت بين المستويين العالي والمتوسط، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.28-2.46)، وتراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.73-0.58)، وجاء في المرتبة الأولى الفقرة (2) التي نصت على " يُقيم أداء العاملين لتحديد مدى التزامهم بأساليب العمل الداعمة للتغيير." بمستوى عالٍ وبمتوسط حسابي بلغ (2.46) وانحراف معياري قدره (0.62)، وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (4) التي نصت على " يخصص الحوافز والمكافآت للعاملين المتميزين في تنفيذ التغيير." بمستوى متوسط وبمتوسط حسابي بلغ (2.28) وانحراف معياري قدره (0.73).

البُعد السابع: التشخيص و المراقبة :

ويوضح جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر والرتبة لفقرات هذا البُعد.

جدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والرتبة لفقرات بُعد التشخيص و المراقبة

الرتبة	م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	يعمل على ضبط عمليات التغيير والسيطرة عليها من خلال الرقابة والتقييم المنتظمين .	2.43	0.60	عالٍ
4	2	يتخذ الإجراءات التصحيحية عند وجود انحرافات عن الخطط الموضوعية لتنفيذ التغيير.	2.39	0.66	عالٍ
5	3	يقوم عمليات التغيير بانتظام لتحسين مبادراتها في المستقبل.	2.36	0.67	عالٍ
3	4	يحرص على أن تؤثر الإجراءات التصحيحية بشكل إيجابي على تنفيذ التغيير.	2.39	0.65	عالٍ
6	5	يتمكن من تحديد أسباب مقاومة العاملين للتغيير وإزالتها بنجاح.	2.31	0.68	متوسط
2	6	يتحمل المسؤولية الكاملة عن سلوكياته وممارساته المهنية المتعلقة بإدارة التغيير.	2.43	0.66	عالٍ
		المجموع الكلي	2.39	0.58	عالٍ

يتضح من جدول (11) أن مستوى توافر كفايات قيادة التغيير لدى مُدبري مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج فورد وآخرين (Ford et.al. Model) المُطور في بعد التشخيص و المراقبة جاء بمستوى عالٍ بصورة إجمالية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.39)، والانحراف المعياري (0.58)، وبالنسبة لفقرت هذا البُعد تراوحت بين المستويين العالي والمتوسط، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (-2.31- 2.43) ، وتراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.68- 0.60)، وجاء في المرتبة الأولى الفقرة (1) التي نصت على " يعمل على ضبط عمليات التغيير والسيطرة عليها من خلال الرقابة والتقويم المنتظمين . " بمستوى عالٍ وبمتوسط حسابي بلغ (2.43) وانحراف معياري قدره (0.60)، وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (5) التي نصت على " يتمكن من تحديد أسباب مقاومة العاملين للتغيير وإزالتها بنجاح. " بمستوى متوسط وبمتوسط حسابي بلغ (2.31) وانحراف معياري قدره (0.68).

البُعد الثامن: تحقيق النتائج:

ويوضح جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر والرتبة لفقرات هذا البُعد.

جدول (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والرتبة لفقرات بُعد تحقيق النتائج

الرتبة	م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	يربط نجاح عمليات التغيير بأداء المدرسة بأكملها.	2.55	0.62	عالٍ
4	2	يربط نجاح مبادرات التغيير بوقت تنفيذها.	2.43	0.63	عالٍ
3	3	يربط نجاح عمليات التغيير بأنماط السلوكيات الجديدة للمُشاركين فيه.	2.43	0.61	عالٍ
2	4	يرتبط نجاح عمليات التغيير بأهمية التغيير وطرائق وأساليب تنفيذه.	2.45	0.63	عالٍ
		المجموع الكلي	2.47	0.54	عالٍ

يتضح من جدول (12) أن مستوى توافر كفايات قيادة التغيير لدى مُدبري مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج فورد وآخرين (Ford et.al. Model) المُطور في بعد تحقيق النتائج جاء بمستوى عالٍ بصورة إجمالية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.47)، والانحراف المعياري (0.54)، وبالنسبة لفقرت هذا البُعد جاءت جميعها بمستوى عالٍ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.43-2.55) ، وتراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.63- 0.61)، وجاء في المرتبة الأولى الفقرة (1) التي نصت على " يربط نجاح عمليات التغيير بأداء المدرسة بأكملها. " بمستوى عالٍ وبمتوسط حسابي بلغ (2.55) وانحراف معياري قدره (0.62)، وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (2) التي

نصت على " يربط نجاح مبادرات التغيير بوقت تنفيذها." بمستوى عالٍ وبمتوسط حسابي بلغ (2.43) وانحراف معياري قدره (0.63).

للإجابة عن السؤال الثاني الذي نصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين لمستوى توافر كفايات قيادة التغيير لدى مديري مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج فورد وآخرين (Ford et.al. Model) المُطور تُعزى إلى متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي؟

وسوف يتم عرض نتيجة كل متغير على حده كما يأتي:

أولاً: متغير الجنس :

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لجميع الأبعاد وفقاً لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)، وتم إجراء اختبار ت (T-test) لمجموعتين مستقلتين حسب ما يشير إليه الجدول (13).

جدول (١٣) نتائج اختبار ت (T-test) للكشف عن دلالة الفروق لدى عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس

البُعد	ذكر		انثى		قيمة (ت)	مستوى الدلالة	دلالة (ت) إحصائياً
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري			
وضع الأهداف	2.49	0.53	2.43	0.46	0.660	0.511	غير دالة
الإعداد التنظيمي	2.40	0.52	2.39	0.52	0.067	0.947	غير دالة
التدريب والتعليم	2.29	0.61	2.24	0.53	0.629	0.947	غير دالة
الترويج	2.48	0.57	2.45	0.56	0.299	0.766	غير دالة
تبادل قصص النجاح	2.46	0.53	2.51	0.52	-0.655	0.514	غير دالة
الحوافز والمكافآت	2.40	0.60	2.40	0.52	-0.013	0.990	غير دالة
التشخيص والمراقبة	2.35	0.61	2.40	0.55	-0.566	0.572	غير دالة
تحقيق النتائج	2.40	0.62	2.51	0.48	-1.149	0.252	غير دالة
المجموع الكلي	2.41	0.52	2.42	0.46	-0.130	0.897	غير دالة

ينضح من جدول (13) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من المعلمين لمستوى توافر كفايات قيادة التغيير لدى مديري مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج فورد وآخرين (Ford et.al. Model) المُطور تُعزى إلى متغير الجنس (ذكوراً وإناثاً) في جميع أبعاد الدراسة، وهذا يعني لا يوجد تأثير للجنس في استجابات أفراد عينة الدراسة.

ثانياً: متغير المؤهل العلمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لجميع الأبعاد وفقاً لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير فأعلى)، وتم إجراء اختبار ت (T-test) لمجموعتين مستقلتين حسب ما يشير إليه الجدول (14).

جدول (١٤) نتائج اختبار ت (T-test) للكشف عن دلالة الفروق لدى عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

الأبعاد	بكالوريوس		ماجستير فأعلى		قيمة (ت)	مستوى الدلالة	دلالة (ت) إحصائية
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري			
وضع الأهداف	2.47	0.47	2.26	0.61	1.230	0.221	غير دالة
الإعداد التنظيمي	2.41	0.51	2.17	0.57	1.380	0.170	غير دالة
التدريب والتعليم	2.27	0.55	2.07	0.66	1.043	0.299	غير دالة
الترويج	2.48	0.55	2.26	0.74	1.142	0.255	غير دالة
تبادل قصص النجاح	2.50	0.51	2.29	0.70	1.141	0.256	غير دالة
الحوافز والمكافآت	2.42	0.54	2.11	0.66	1.616	0.108	غير دالة
التشخيص والمراقبة	2.40	0.57	2.19	0.65	1.077	0.283	غير دالة
تحقيق النتائج	2.49	0.52	2.11	0.78	2.053	0.042	دالتم لصالح حملة البكالوريوس
المجموع الكلي	2.43	0.47	2.18	0.62	1.499	0.136	غير دالة

يتضح من جدول (14) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة من المعلمين لمستوى توافر كفايات قيادة التغيير لدى مديري مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج فورد وآخرين (Ford et.al. Model) المطور نُعزى إلى مُتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس- ماجستير فأعلى) في جميع الأبعاد ما عدا بُع تحقيق النتائج ولصالح حملة البكالوريوس، مما يعني اتفاق عينة الدراسة على أنه يوجد نوع من تأثير المؤهل العلمي في استجاباتهم.

ثالثاً: متغير سنوات الخبرة:

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لجميع الأبعاد وفقاً لمتغير المؤهل العلمي (أقل من ١٠ سنوات، من ١٠ سنوات فأكثر)، وتم إجراء اختبار ت (T-test) لمجموعتين مستقلتين حسب ما يشير إليه الجدول (15).

جدول (١٥) نتائج اختبار ت (T-test) للكشف عن دلالة الفروق لدى عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

الأبعاد	أقل من ١٠ سنوات		من ١٠ سنوات فأكثر		قيمة (ت)	مستوى الدلالة	دلالة (ت) إحصائياً
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري			
وضع الأهداف	2.46	0.56	2.45	0.48	0.104	0.917	غير دالة
الإعداد التنظيمي	2.48	0.48	2.38	0.53	0.876	0.383	غير دالة
التدريب والتعليم	2.30	0.63	2.25	54	0.352	0.725	غير دالة
الترويج	2.48	0.56	2.46	0.53	0.151	0.880	غير دالة
تبادل قصص النجاح	2.54	0.59	2.48	0.51	0.585	0.559	غير دالة
الحوافز والمكافآت	2.45	0.61	2.38	0.54	0.597	0.551	غير دالة
التشخيص والمراقبة	2.47	0.57	2.37	0.58	0.841	0.402	غير دالة
تحقيق النتائج	2.50	0.54	2.46	0.54	0.366	0.715	غير دالة
المجموع الكلي	2.45	0.51	2.4	0.47	0.547	0.585	غير دالة

يتضح من جدول (15) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة من المعلمين لمستوى توافر كفايات قيادة التغيير لدى مديري مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج فورد وآخرين (Ford et.al. Model) المُطور تُعزى إلى مُتغير سنوات الخبرة (أقل من ١٠ سنوات، من ١٠ سنوات فأكثر) في جميع الأبعاد، مما يعني اتفاق عينة الدراسة على أنه لا يوجد تأثير لسنوات الخبرة في استجاباتهم.

رابعاً: متغير المسمى الوظيفي:

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لجميع الأبعاد وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي (معلم، معلم أول)، وتم إجراء اختبار ت (T-test) لمجموعتين مستقلتين حسب ما يشير إليه جدول (16).

جدول (١٦) نتائج اختبار ت (T-test) للكشف عن دلالة الفروق لدى عينة الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

الأبعاد	معلم		معلم أول		مستوى الدلالة	دلالة (ت) إحصائياً
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
وضع الأهداف	2.46	0.50	2.42	0.48	0.726	غير دالة
الإعداد التنظيمي	2.40	0.51	2.34	0.54	0.549	غير دالة
التدريب والتعليم	2.76	0.56	2.21	0.56	0.554	غير دالة
الترويج	2.48	0.55	2.40	0.60	0.493	غير دالة
تبادل قصص النجاح	2.49	0.54	2.49	0.48	0.953	غير دالة
الحوافز والمكافآت	2.42	0.53	2.31	0.61	0.398	غير دالة
التشخيص والمراقبة	2.41	0.57	2.30	0.60	0.402	غير دالة
تحقيق النتائج	2.50	0.51	2.34	0.65	0.150	غير دالة
المجموع الكلي	2.43	0.48	2.35	0.50	0.904	غير دالة

يتضح من جدول (16) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة من المعلمين لمستوى توافر كفايات قيادة التغيير لدى مديري مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج فورد وآخرين (Ford et.al. Model) المُطور تُعزى إلى مُتغير المسمى الوظيفي (معلم، معلم أول) في جميع الأبعاد ، مما يعني اتفاق عينة الدراسة على أنه لا يوجد تأثير للمسمى الوظيفي في استجاباتهم.

مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها:

أولاً: مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نص على: ما مستوى توافر كفايات قيادة التغيير لدى مديري مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج فورد وآخرين (Ford et.al. Model) المُطور ؟

خلصت نتائج الدراسة إلى أن مستوى توافر كفايات قيادة التغيير لدى مديري مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج فورد وآخرين (Ford et.al. Model) المُطور جاء عالياً بصورة إجمالية، كما جاء عالياً في أبعاد وضع الأهداف، والإعداد التنظيمي، والترويج ، وتبادل قصص النجاح ، والحوافز والمكافآت ، والتشخيص والرعاية ، و تحقيق النتائج ؛ أما بُعد التدريب والتعليم فقد جاء بمستوى متوسط. وقد تُعزى هذه النتيجة العالية إلى ذلك إلى الجهود المُكثفة التي تقوم بها وزارة التربية والتعليم في

تدريب مديري المدارس وتنميتهم مهنيًا بصورة مستمرة سواء كان في المعهد التخصصي للتدريب المهني للمعلمين في برامج الإعداد والتأهيل والترقي، أو على مستوى مراكز التدريب بالمحافظات في برامج التنمية المهنية المستمرة، بالإضافة إلى توفير الوزارة مجموعة من الأدلة التي تساعد مديري المدارس على قيادة عمليات التغيير في مدارسهم مثل: دليل نظام تطوير الأداء المدرسي، ودليل عمل الإدارة المدرسية، ودليل المجالس واللجان المدرسية، ودليل مهام الوظائف المدرسية والأنشطة المعتمدة لها، ولائحة التواصل بين المدرسة والمجتمع، ولائحة مجلس أولياء أمور الطلبة، ودليل المدرسة وحدة للإنماء المهني، فضلاً عما تقوم به وزارة التربية والتعليم والمديريات العامة التابعة لها من جهود متابعة ومراقبة ودعم للعملية التعليمية من خلال لجان متخصصة، وأيضاً ما يقدمه مشرفو الإدارة المدرسية من دعم ومساعدة لمديري المدارس لتمكينهم من قيادة عمليات التغيير في مدارسهم بكفاءة وفعالية.

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من واللواتي (٢٠١٩)، والغامدي (٢٠١٦)، وكن وآخرين (Kin,et. al., 2019)، وطى وعبد الكريم (Tai& Abdull Kareem, 2018)، والتي توصلت إلى أن مستوى توافر كفايات قيادة التغيير لدى مديري المدارس جاء عالياً بصورة إجمالية.

بينما اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من الزهرانة (٢٠١٩)، وبوضياف وبن خور (٢٠١٧)، والزهرانة (٢٠١٢) والتي كشفت عن أن مستوى توافر كفايات قيادة التغيير لدى مديري المدارس جاء متوسطاً بصورة إجمالية. كما اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة فلاتشوبوس (Vlachopoulos, 2021) والتي أوضحت أن مستوى توافر كفايات قيادة التغيير لدى مجموعة من المديرين التنفيذيين في مؤسسات التعليم العالي في بريطانيا كان منخفضاً بصورة إجمالية.

ثانياً: مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي نصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين لمستوى توافر كفايات قيادة التغيير لدى مديري مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج فورد وآخرين (Ford et.al. Model) المُطور تُعزى إلى متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي؟

وتم مناقشة وتفسير كل مُتغير على حده كما يأتي:

أولاً: متغير الجنس :

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(a \leq 0.05)$ بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من المعلمين لمستوى توافر كفايات قيادة التغيير لدى مديري مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج فورد وآخرين (Ford et.al. Model) المُطور تُعزى إلى مُتغير الجنس (ذكوراً وإناثاً) في جميع أبعاد الدراسة. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن عينة الدراسة سواء كانت ذكوراً أو إناثاً يعملون ظل

مناخ تنظيمي متقارب، ويوجه عملهم مجموعة واحدة من التشريعات والقوانين واللوائح والقرارات الوزارية.

ثانياً: متغير المؤهل العلمي:

كشفت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة من المعلمين لمستوى توافر كفايات قيادة التغيير لدى مديري مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج فورد وآخرين (Ford et.al. Model) المطور تُعزى إلى مُتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس- ماجستير فأعلى) في جميع الأبعاد ما عدا بُع تحقيق النتائج ولصالح حملة البكالوريوس. وقد يُعزى وجود هذه الفروق في بُع تحقيق النتائج إلى أن عينة الدراسة من حملة البكالوريوس أكثر حماساً ونشاطاً في القيام بعمليات التغيير لتحسين وتطوير العملية التعليمية.

وانتفتت هذه النتيجة مع نتائج دراسة اللواتي (٢٠١٩) والتي أسفرت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ولصالح حملة بكالوريوس. بينما اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الزهرانة (2012) والتي أبرزت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

ثالثاً: متغير سنوات الخبرة:

توصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة من المعلمين لمستوى توافر كفايات قيادة التغيير لدى مديري مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج فورد وآخرين (Ford et.al. Model) المطور تُعزى إلى مُتغير سنوات الخبرة (أقل من ١٠ سنوات، من ١٠ سنوات فأكثر) في جميع الأبعاد .. وقد يُعزى ذلك إلى أن عينة الدراسة من المعلمين على تنوع خبراتهم يخضعون لبرامج تدريب وتنمية مهنية تلبى احتياجاتهم المهنية المتنوعة.

وانتفتت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الزهرانة (٢٠١٢) والتي خلصت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة. بينما اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة بوضياف وبن خورر (٢٠١٧) والتي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة ولصالح أقل من خمس سنوات.

٤- مُتغير المسمى الوظيفي:

أبرزت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة من المعلمين لمستوى توافر كفايات قيادة التغيير لدى مديري مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج فورد وآخرين (Ford et.al. Model) المطور تُعزى إلى مُتغير المسمى الوظيفي (معلم، معلم أول) في

جميع الأبعاد. وقد يُعزى ذلك إلى أن المعلمين على اختلاف مسمياتهم الوظيفية يحرصون على إبراز جهودهم وتحقيق الجودة والتميز في العمل لرغبتهم الشديدة تحسين وتطوير العملية التعليمية.

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الزهرانة (٢٠١٢) والتي خلصت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

توصيات الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسة ومناقشاتها توصي بالآتي:

- زيادة اهتمام الإدارات العليا بوزارة التربية والتعليم والمديريات العامة التابعة لها بتوفير الموارد المادية والمالية اللازمة لجميع عمليات التغيير التربوي في المدارس قبل الشروع في تنفيذها.
- منح الإدارات العليا مديري المدارس مزيداً من السلطات والصلاحيات ولا سيما صنع واتخاذ القرارات ليتمكنوا من القيام بعمليات التغيير بكفاءة وفعالية.
- زيادة اهتمام اتباع مديري المدارس بالأساليب الديمقراطية التشاركية في إدارة مدارسهم، وإتاحة الفرص المتنوعة للعاملين للمشاركة في إبداء آرائهم ومقترحاتهم في عمليات التغيير.
- حرص مديري المدارس على الاستفادة من قدرات وإمكانات ومهارات وأولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المحلي في إجراء التغييرات التربوية.
- تشجيع مديري المدارس العاملين على الإبداع والابتكار في أساليب إجراء التغييرات التربوية.
- قيام مديري المدارس باستقدام كفاءات تدريبية من المؤسسات التعليمية والتدريبية الموجودة في المجتمع المحلي لتدريب العاملين بمدارسهم على إدارة التغيير.
- قيام مديري المدارس باختيار وانتقاء أفضل عناصر الموارد البشرية للقيام بالتغيير تخطيطاً وتقييداً وتقويماً.
- تخصيص الإدارات العليا بوزارة التربية والتعليم والمديريات العامة التابعة لها الحوافز والمكافآت للعاملين المتميزين في التغيير التربوي بمدارسهم.
- زيادة اهتمام مديري المدارس بإزالة أسباب مقاومة العاملين للتغيير من خلال النصح والإرشاد والحوارات والمناقشات البناءة.

مراجع الدراسة:

أولاً: المراجع العربية:

- بوضيف، نوال؛ بن خور، خير الدين.(٢٠١٦). *درجة فاعلية المديرين في قيادة التغيير اللازمة للتسيير الإداري والبيداغوجي في المدارس الابتدائية بمدينة المسيلة من وجهة نظرهم* ، المؤتمر التربوي الدولي الأول للدراسات التربوية والنفسية : نحو رؤية عصرية لواقع التحديات التربوية والنفسية ، كلية التربية، جامعة المدينة العالمية، ٢٠٤-٢٢١.
- جابر، عبد الحميد ؛ كاظم، أحمد خيري. (٢٠١١). *مناهج البحث في التربية وعلم النفس*، الكويت: دار الزهراء.
- الجرادة، محمد سليمان مفضي.(٢٠٢١). *الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس ومساعدتهم في محافظة البريمي بسلطنة عمان في ضوء إدارة التغيير، المجلة التربوية، جامعة الكويت، ٣٥(١٣٨)، ٢٩٣-٢٢٧.*
- الزهرانية ، سهام بنت حاتم بن مبارك.(٢٠١٢). *الكفايات المهنية لقيادة التغيير لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومي بمدينة مكة المكرمة*، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- العميرية، نعيمة بنت مرهون بن سعيد.(٢٠١٢). *تأثير ممارسات إدارة التغيير على مستوى الأداء في مدارس محافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان*، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.
- الغامدي، ماجد سعيد محمد.(٢٠١٦). *مدى توافر كفايات إدارة التغيير لدى قادة مدارس أنموذج تطوير بمحافظة جدة من وجهة نظر معلميه، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، مصر، (١٦٨)، ٥٠٧-٥٤٤.*
- القرنية، غرسة علي محمد؛ الزهرانية، خديجة مقبول جمعان.(٢٠١٩). *الكفايات المهنية لدى قائدات مدارس محافظة بلقرن وعلاقتها بتحقيق متطلبات قيادة التغيير من وجهة نظر المعلمات* ، *مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط ، مصر، ٣٥(٦)، ٦٩-٩٤.*
- اللواتي ، علي بن عبد الرضا.(٢٠١٨). *كفايات مديري المدارس في سلطنة عمان والمتغيرات المنبئة بها* ، **Int. J. Learn. Man. Sys** ، ٦(٢)، ٧٥-٩٢.
- وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.(٢٠٠٩). *دليل عمل الإدارة المدرسية*، مسقط: المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية.
- وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.(٢٠٢١). *كتاب الإحصاء السنوي*، مسقط.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Cummings ,T. G.; Worley , C. G. (2008). *Organization Development & Change*, Mason, Ohio: Cengage Learning.

- Ford, M. W. ; Evans, J. R. ; Matthews, C. H. ; Burchill, Gary .(2001). *Theoretical foundations of the seven infrastructures model*, Center for Quality Management Journal, 10(2), 51-75 .
- Kaufman ,E. K; Mitra, S.; Anderson ,J. C.; Coartney, J.(2020). Leading Collaborative Change in an Educational Organization, *Journal of leadership Education*, (10),56-66 .
- Kin, T. M.; Abdull Kareem, O.; Ghouri, A. M. (2019). Competency of School Principals in Managing Change in Malaysian Secondary Schools: Teachers' Perspective. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(6), 285–304.
- Kritsonis, A.(2005). Comparison of Change Theories, *International Journal of Management, Business, and Administration*, 8(1),1-7
- Mabasa,A. (2006). *A Change Management Model for School Managers*, Un Published Dissertation Doctoral, Vaal Triangle Faculty, North West University, South Africa.
- Paramitha ,T. A. ; Tobing, D. K.; Suroso, I.(2020). Adkar Model to Manage Organizational Change, *International Journal of Research Science & Management*, 7(1),141-149 .
- Sherman ,J.(2021). leadership styles present during change in secondary education, Un Published Dissertation Doctoral, Office of Graduate Education and Research, Northern Michigan University, USA.
- Tai ,M. K.; Abdull K. O. (2018). Head teacher change leadership competency: a study in Malaysian primary schools, *Professional Development in Education*, 46(3), 1–14.
- Vlachopoulos, D. (2021). Organizational Change Management in Higher Education through the Lens of Executive Coaches, *Education Sciences*. 11(269), 1-15.