جامعة نزوى
كلية العلوم والآداب
قسم التربية والدراسات الإنسانية

درجة ممارسة المشرفين الإداريين لأبعاد إدارة التغيير وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمديري المدارس ومساعديهم بمحافظة جنوب الشرقية في سلطنة عمان

Degree of Practice Administrative Supervisors in change Management Dimensions and its Relationship to Job Satisfaction of Headmasters and their Assistants in South Sharqia Governorate in Sultanate of Oman

رسالة ماجستير مقدمة من

صبحه بنت سالم بن حليس الغيلاني

لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية

تخصص: إدارة تعليمية

إشراف د: علي خميس

د: عبد الرحمن السفاسفه د: سليمان الخنجري

ديسمبر/٢٠١٥

جامعة نزوى

كلية العلوم والآداب

قسم التربية والدراسات الإنسانية

دراسات عليا/ ماجستير

استمارة توقيع لجنة المناقشة بإجازة الرسالة

اسم الطالبة: صبحة بنت سالم بن حليس الغيلاني.

التخصص: إدارة تعليمية.

العام الجامعي: 2016/2015م.

- **عنوان الرسالة :** " درجة ممارسة المشرفين الإداريين لأبعاد إدارة التغيير وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمديري المدارس ومساعديهم بمحافظة جنوب الشرقية ".

- **تاريخ المناقشة :** 2 ديسمبر 2015م.

توقيع لجنة المناقشة

اسم المناقش	التوقيع
د. محمد سليمان الجرايدة	
د. عبدالعزيز عطاالله المعايطة	
د. حمدة بنت حمد السعدية	

بِسْمِ ٱللَّهِ ٱلرَّحْمَٰنِ ٱلرَّحِيمِ

﴿ ذَٰلِكَ بِأَنَّ ٱللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِّعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَىٰ قَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا۟ مَا بِأَنفُسِهِمْ ۙ وَأَنَّ ٱللَّهَ سَمِيعٌ عَلِيمٌ ﴿٥٣﴾ ﴾

صدق الله العظيم

الآية ﴿ ٥٣ ﴾ من سورة الأنفال

القيـــادة:

"هـي تعلـــم حـــب التغـــيير"

(توم بيترس)

الإهـــداء

إلى من ربياني وتحمّلا الكثير من أجلي أمّي وأبي،،،

إلى من أضاء دربي وكان عونا لي زوجي الغالي،،،

إلى سندي في هذه الحياة إخوتي وأخواتي،،،

إلى قرّة عيني أبنائي الأعزاء،،،

إلى كل من له فضل علي،،،

أهدي هذا الجهد،،،

الباحـثة

الشُّكر والتقـدير

الحمد لله والصلاة والسلام على رسوله المصطفى ومن والاه، الحمد لله الذي يسر أمري وأعانني على إتمام هذا الإنجاز حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه، أما بعد فإنه لا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر الجزيل لوزارة التربية والتعليم ولجامعة نزوى على إتاحة الفرصة لي لمواصلة دراستي العليا، كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير للفاضل الدكتور علي خميس على ما قدمه لي من نصح وإرشاد لإظهار هذا العمل، والدكتور عبد الرحمن السفاسفة والدكتور سليمان الخنجري والأفاضل لمحكمين والأفاضل لجنة المناقشة.

كما يسرني شكر وتقدير أخواتي المعلمات وأخص الأستاذة حسناء عبدالله الهاشمية على ما قمن به من مساعدة في توزيع واسترجاع الاستبانات، كما أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ محمد عرفة على مساعدته لي ترجمة بعض المراجع الأجنبية، والشكر موصول لمديري المدارس بمحافظة جنوب الشرقية على ما أبدوه من تعاون في الحصول على بيانات هذه الرسالة، لهم جميعا خالص الشكر والتقدير،،،

الباحـثة

قائمة المحتـويات

م	الموضـــــوع	الصفحـــة
١	الآية الكريمة	ج
٢	الإهداء	د
٣	الشكر والتقدير	هـ
٤	قائمة المحتويات	و–ح
٥	قائمة الجداول	ط–ي
٦	قائمة الأشكال	ك
٧	قائمة الملاحق	ل
٨	ملخص الدراسة	م–س
٩	**الفصل الأول: الإطار العام للدراسة**	١–١١
١٠	المقدمة	٢–٥
١١	مشكلة الدراسة	٥–٧
١٢	أسئلة الدراسة	٧
١٣	أهداف الدراسة	٨
١٤	أهمية الدراسة	٨–٩
١٥	مصطلحات الدراسة	٩–١٠
١٦	محددات الدراسة	١١
١٧	**الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة**	١٢–٦٩
١٨	مفهوم إدارة التغيير	١٣–١٥
١٩	أهمية إدارة التغيير	١٥–١٦
٢٠	أبعاد إدارة التغيير	١٦–٢٢

م	الموضـــــوع	الصفحـــة
٢١	معوقات إدارة التغيير	٢٢-٢٣
٢٢	نماذج التغيير	٢٣-٢٨
٢٣	كيف نهيئ المؤسسات التربوية للتغيير	٢٨-٢٩
٢٤	الإشراف الإداري وإدارة التغيير	٢٩-٣٣
٢٥	مفهوم الرضا الوظيفي	٣٤-٣٥
٢٦	أهمية الرضا الوظيفي	٣٥-٣٦
٢٧	عوامل الرضا الوظيفي	٣٧-٤١
٢٨	نظريات الرضا الوظيفي	٤٢-٤٥
٢٩	العلاقة بين الرضا الوظيفي والإشراف	٤٥-٤٧
٣٠	العلاقة بين الرضا الوظيفي وإدارة التغيير	٤٧-٥٠
٣١	الدراسات السابقة	٥١-٦٧
٣٢	الدراسات العربية المتعلقة بإدارة التغيير	٥١-٥٧
٣٣	الدراسات الأجنبية المتعلقة بإدارة التغيير	٥٧-٥٩
٣٤	الدراسات العربية المتعلقة بالرضا الوظيفي	٦٠-٦٥
٣٥	الدراسات الأجنبية المتعلقة بالرضا الوظيفي	٦٥-٦٧
٣٦	التعقيب على الدراسات السابقة	٦٧-٦٨
٣٧	أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	٦٩
٣٨	جوانب الإسفادة من الدراسات السابقة	٦٩
٣٩	**الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات**	٧٠-٧٦
٤٠	منهج الدراسة	٧١
٤١	مجتمع الدراسة	٧١

م	الموضـــــوع	الصفحـــة
٤٢	عينة الدراسة	٧١
٤٣	أداة الدراسة	٧٢-٧٣
٤٤	صدق الأداة	٧٤-٧٥
٤٥	ثبات الأداة	٧٥
٤٦	إجراءات تطبيق الأداة	٧٥
٤٧	المعالجة الإحصائية	٧٦
٤٨	**الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة**	٧٧-١٠٠
٤٩	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول	٧٨-٨٤
٥٠	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني	٨٤-٩٠
٥١	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث	٩٠-٩٤
٥٢	النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع	٩٥-٩٩
٥٣	النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس	٩٩-١٠٠
٥٤	**الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة**	١٠١-١١٨
٥٥	مناقشة نتائج الدراسة	١٠٢-١١٧
٥٦	التوصيات	١١٧
٥٧	البحوث المقترحة	١١٨
٥٨	قائمة المراجع	١١٩-١٢٩
٥٩	**المـلاحــق**	١٣٠-١٤٩
٦٠	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية	A-C

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنـوان الجـدول	الصفحة
١	عينة الدراسة موزعة حسب المتغيرات	٧٢
٢	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لأبعاد محور إدارة التغيير مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي	٧٩
٣	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد تنمية العلاقات الإنسانية ودرجة الممارسة مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي	٨٠
٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لفقرات بعد توضيح عملية التغيير مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي	٨١
٥	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لبعد الشراكة في التغيير مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي	٨٢
٦	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لبعد التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي	٨٣
٧	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الرضا الوظيفي بالنسبة لمحور الرضا الوظيفي مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي	٨٥
٨	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الرضا لبعد الرضا عن ظروف العمل وطبيعته مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي	٨٦
٩	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الرضا لبعد الرضا عن الإشراف الإداري مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي	٨٧
١٠	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الرضا لبعد الرضا عن الجوانب المادية مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي	٨٨

رقم الجدول	عنـوان الجـدول	الصفحة
١١	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الرضا لبعد الرضا عن تحقيق الذات في هذه الوظيفة مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي	٨٩
١٢	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (T-Test) للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حسب متغير النوع الاجتماعي لمحور إدارة التغيير	٩١
١٣	تحليل التباين الأحادي لمتغير المؤهل الدراسي لأبعاد محور إدارة التغيير	٩٢
١٤	تحليل التباين الأحادي لمتغير سنوات الخبرة لأبعاد محور إدارة التغيير	٩٣
١٥	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (T-Test) لمتغير الوظيفة لأبعاد محور إدارة التغيير	٩٤
١٦	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (T-Test) لمتغير النوع الاجتماعي في أبعاد محور الرضا الوظيفي	٩٥
١٧	تحليل التباين الأحادي لمتغير المؤهل في أبعاد محور الرضا الوظيفي	٩٦
١٨	اختبار(LSD) للمقارنات البعدية لمتغير سنوات الخبرة لأبعاد محور الرضا الوظيفي.	٩٧
١٩	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (T-Test) لمتغير الوظيفة في أبعاد محور الرضا الوظيفي.	٩٨
٢٠	معامل ارتباط بيرسون بين محاور إدارة التغيير ومحاور الرضا الوظيفي	٩٩

قائمة الأشــكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
١	أبعاد إدارة التغيير	١٧
٢	عوامل الرضا الوظيفي	٤٠
٣	علاقة إدارة التغيير بالرضا الوظيفي	٥٠

قائمة المـــــلاحق

رقم الملحق	عنوان الملحـــق	الصفحة
١	الاستبانة الاستطلاعية	١٣١-١٣٥
٢	الاستبانة في صورتها الأولية	١٣٦-١٤١
٣	أسماء الأفاضل المحكمين لأداة الدراسة	١٤٢
٤	الاستبانة في صورتها النهائية	١٤٣-١٤٧
٥	رسالة الجامعة لتسهيل مهمة الباحثة	١٤٨
٦	خطاب المديرية لعينة الدراسة لتسهيل مهمة الباحثة	١٤٩

الملخص

درجة ممارسة المشرفين الإداريين لأبعاد إدارة التغيير وعلاقتها الرضا الوظيفي لمديري المدارس ومساعديهم بمحافظة جنوب الشرقية في سلطنة عمان

إعداد: صبحه بنت سالم بن حليس الغيلانية

إشـراف:

د. علي خميس(رئيسا) د. عبد الرحمن السفاسفه (عضوا) د. سليمان الخنجري (عضوا)

هـدفت الدراسـة إلـى التعـرف علـى درجـة ممارسـة المشـرفين الإداريـين لأبعـاد إدارة التغيير، ودرجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس ومساعديهم، والعلاقة بينهما، وذلك بمحافظة جنوب الشرقية في سلطنة عمان، وسعت إلى التعرف على أثر متغيرات كلا من (النوع، المؤهل الدراسي، الخبرة الإدارية، الوظيفة) في تقدير درجة ممارسة المشرفين الإداريين لأبعاد إدارة التغيير وفي درجة الرضا الوظيفي لمديري المدارس ومساعديهم، اتبعت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي، حيث تم تصميم استبانة تكونت من محورين: محور يقيس درجة ممارسة المشرفين الإداريين لأبعاد إدارة التغيير، ويحتوي على أربعة أبعاد هي: (تنمية العلاقات الإنسانية، توضيح عملية التغيير، الشراكة في التغيير، التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير)، ومحور يقيس درجة الرضا الوظيفي، ويحتوي على أربعة أبعاد هي: (الرضا عن ظروف العمل وطبيعته، الرضا عن الإشراف الإداري، الرضا عن الجوانب المادية، الرضا عن تحقيق الذات في هذه الوظيفة)، وقد تم توزيع الاستبيانات على كامل المجتمع، واسترجاع (١٠٩) استمارة مثلت عينة الدراسة.

أما بالنسبة لتحليل البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة فقد تم إدخال البيانات في برنامج (spss) وتحليلها باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والفا كرونباخ واختبار"ت" تحليل التباين الأحادي ومعامل ارتباط بيرسون.

وقد توصلت إلى النتائج الآتية:

- متوسطات درجة ممارسة المشرفين الإداريين لأبعاد إدارة التغيير من وجهة نظر مديري المدارس ومساعديهم (كبيرة)، ومتوسطات درجة الرضا الوظيفي لمديري المدارس ومساعديهم (متوسطة).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$) لدرجة ممارسة المشرفين الإداريين لأبعاد إدارة التغيير تعزى إلى (النوع، المؤهل الدراسي، الخبرة الإدارية، الوظيفة).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة الرضا الوظيفي تعزى إلى (النوع، المؤهل الدراسي، الوظيفة).
- وجود فروق ذات دلاله إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في بعد الرضا عن الجوانب المادية بين مستويات الخبرة الإدارية لصالح أصحاب الخبرة من (٢٠ سنه فأكثر)، بينما لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$) في أبعاد الرضا عن ظروف العمل وطبيعته والرضا عن الإشراف الإداري والرضا عن تحقيق الذات في هذه الوظيفة لنفس المتغير.
- وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.01$) بين درجة ممارسة المشرفين الإداريين لأبعاد إدارة التغيير ودرجة الرضا الوظيفي في بعدي الرضا عن ظروف العمل، والرضا عن الإشراف الإداري.
- عدم وجود علاقة ارتباطية عند مستوى ($\alpha = 0.01$) بين ممارسة المشرف الإداري لإبعاد إدارة التغيير وبعدي الرضا عن الجوانب المادية، والرضا عن تحقيق الذات في هذه الوظيفة.

وفي ضوء نتائج الدراسة قدمت الباحثة بعض التوصيات منها:

- وضع آلية محددة لمشاركة من يتأثر بالتغيير.

- الاهتمام برضا منفذي برامج التغيير.

- توفير تسهيلات المادية والفنية والتقنية على كافة المستويات لإدارة التغيير.

- إعطاء المشرف الإداري صلاحيات أكبر في إدارة التغيير.

الكلمات المفتاحية:

إدارة التغيير، الرضا الوظيفي، المشرفين الإداريين، محافظة الشرقية جنوب.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمــة:

يعد موضوع التغيير من مسلمات الحياة، فالحياة تشهد تطورات سريعة وتغييرات كثيرة في مختلف مجالات الحياة، انعكس أثرها على المنظومة التربوية فكان لابد من ممارسة التغيير للاستفادة من التطور حينا، والتخفيف من تبعاته حينا آخر، وتعتبر إدارة التغيير من العمليات الهامة في المنظمات التربوية؛ لأن التغيير فيها يلامس شريحة كبيرة من المجتمع وبموجبها يتم إحداث التغيير في المهارات، والقيم، والسلوك، وإدارة التغيير تعني "قدرة القائد على وضع استراتيجية للتغيير إذا أراد تحقيق العمل بكفاءة مع وجود المرونة التي تمكنه من تيسير عملية التغيير عن طريق محاولة تحقيق الرضا أو التقليل من الاعتراضات لدى العاملين" (المينـاوي، ٢٠١٢، ص١١٠)، فإدارة التغيير تحتاج إلى قيادة واعية لتحقيق التوازن بين أهداف التغيير وتطلعات العاملين، وتحتاج إلى قناعة المنفذين ورضاهم فقد اعتبر ستانلي (Stanley,2006) تحييد المعارضين وكسب رضاهم مبكرا لتجنب نمو تأثيرهم في الجماعة أو للاستفادة منهم في تعديل أهداف أو إجراءات العمل من أهم مبادئ إدارة التغيير.

والمنظمات التربوية تمارس التغيير في جوانب متعددة، قد يقابل بالرضا والسعي الجاد لتحقيق أهدافها، والتنمية والتطوير من أدائها مما يعزز من نجاحها وتطورها، أو قد يقابل بالرفض والمقاومة، والمعارضة لأهدافه فيؤثر بدوره في نتاجها وممارساتها التربوية، ويعيق من قدرتها على التطور والتقدم. وعليه ترى الباحثة أن السمة الرئيسة للتعليم الفعال هي جودة التغيير والرضا عنه، فمن المفترض أن يأتي التغيير من عدم الرضا عن وضع ما، وأن يقوم على تفهم العاملين

وقناعتهم بالحاجة إلى التغيير، والتوقع من قبلهم ومن قبل القائمين على التغيير بتعزيز الرضا الوظيفي لأفراد المنظمة، والوصول إلى التحسين المطلوب.

كما يشهد مجال الإدارة المدرسية الكثير من التطورات من أجل رفع كفاءة مديري المدارس ومواكبة تحديات العصر وتطلعات المستقبل، مما يتطلب من المشرف الإداري دورا أكبر ليسهم بشكل فاعل في تطوير الأداء الإداري والفني لإحداث التغيير، وتقبله والرضا عنه، وهو ما أكده (هوانه المشار إليه في عبد الخالق الزهراني، ٢٠٠٨، ص١٦) "بأن عملية التغيير هي الجوهر الحقيقي لعمل المشرف التربوي". فالمشرف أحد أركان القيادة التربوية ويعول عليه الكثير في تحقيق أهداف التغيير والرقي بمستوى أداء مدير المدرسة بشكل خاص وعملية التطوير والتنمية بشكل عام، فهو حلقة الوصل بين القيادات في قاعدة الهرم التربوي وقمته، "فالمشرف يقوم بإسهام مهم في المدرسة عندما يحدث تغييرا مرئيا ومرغوبًا فيه فيمن يشرف عليه" (الهبيل، ٢٠٠٨، ص٣٩).

والأساليب الإشرافية للمشرف ذات تأثير مباشر في الرضا الوظيفي لمديري المدارس "فالقيادة الناجحة تقاس بقوة تأثيرها في العاملين على اعتبار أن القيادة هي علاقة تبادل وتأثير بين القائد والتابعين وإذا لم تتم هذه العلاقة بالصورة الإيجابية فإنها تؤدى إلى حدوث خلل كبير في النظام التربوي" (البوسعيدية، ٢٠٠٢، ص٣)، واستنادا على ذلك ترى الباحثة أن القيادة الإشرافية الفاعلة هي التي تسمح بمشاركة الموظفين للصعوبات التي تواجههم، وتقدر احتياجاتهم، وتحفزهم على التحدي والتجريب والتغيير لتحقيق الرضا عن جانب أو أكثر في عملهم، لأن الرضا الوظيفي لمدير المدرسة له أهميته في رفع الروح المعنوية وتوجيه الطاقات نحو تحقيق الأهداف التعليمية بشكل عام، والأهداف التغييرية بشكل خاص، وتحقيق مستويات عالية من الأداء والإنتاج، ليس للمدير فحسب، بل حتى للموظفين والمناخ العام لمنظمه.

وقد تبنت وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان عدة برامج تغييرية أبرزها تغيير نظام التعليم إلى نظام التعليم الأساسي، كذلك توظيف البوابة التعليمية الإلكترونية لسلطنة عمان والتي تعد من أهم المستحدثات لمسايرة التطور التكنولوجي، والذي كانت نواته الأولى برنامج الإدارة المدرسية، كما أن هناك عدة برامج موجهه لرفع مستوى الطالب منها، برنامج صعوبات التعلم، مسابقة الأداء المتميز، ومسابقة التنمية المعرفية، أما البرامج التطويرية للإدارة المدرسية فأهمها نظام تطوير الأداء المدرسي، والتغييرات المتعلقة بالخطة المدرسية والتي كان آخرها الاعتماد على نتائج التقويم الذاتي لبرنامج تطوير الأداء ونتائج التحصيل الدراسي، واستحداث برنامج تواصل والذي يوثق تواصل المدرسة مع مؤسسات المجتمع، ساعية من خلال ذلك لتحسين مستويات الرضا الوظيفي للعاملين فيها، والجودة في المخرجات التي تسعى إليها، هذا بالإضافة إلى الاهتمام بالجوانب المادية كالرواتب، الحوافز المادية، الرعاية الخاصة بالتعاون مع مؤسسات الدولة المختلفة، وكذلك تقديم برامج تدريبية ذات مستوى عال من الكفاءة والفاعلية، والأخذ باقتراحاتهم لتحسين ظروف العمل؛ وذلك إيمانا منها بأهمية الرضا الوظيفي للعاملين وخاصة مديري المدارس الذين سينعكس رضاهم على نمط قيادتهم وتفاعلهم مع شريحة كبيرة من العاملين.

لذا فإن الباحثة تناولت في هذه الدراسة موضوع إدارة التغيير والرضا الوظيفي وهي من المواضيع المتجددة والمتغيرة حسب الزمان والمكان، بالرغم من أن هناك عدة دراسات في سلطنة عمان تناولت هذين الموضوعين ولكن في جوانب مختلفة عن الدراسة الحالية، ففي مجال إدارة التغيير هناك دراسة المحروقيه (٢٠٠٩) تناولت درجة ممارسة مديري المدارس لأبعاد إدارة التغيير في ضوء مستجدات التطوير التربوي، ودراسة العميرية (٢٠١٢) وتناولت تأثير ممارسات إدارة التغيير على مستوى الأداء المدرسي في مدارس محافظة شمال الباطنة، ودراسة الوهيبي (٢٠٠٩) التي تناولت تفعيل الممارسات الإدارية للعاملين بالمديرية العامة لتطوير المناهج في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء مدخل إدارة التغيير.

ودراسة السيابية (٢٠١١) وكانت عن معرفة واقع تطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي في ضوء مدخل إدارة التغيير بالمنطقة الداخلية في سلطنة عمان، ولم يتناول دور المشرفين الإداريين في إدارة التغيير . في حدود اطلاع الباحثة على الأدب النظري والدراسات السابقة. ومن ثم تبرز الحاجة إلى ضرورة التعرف على واقع إدارة التغيير من قبل المشرفين الإداريين ودورهم في إحداث التغيير وإدارته بصورة فاعلة.

وكذلك في مجال الرضا الوظيفي لمديري المدارس والمساعدين، هناك مجموعة من الدراسات تناولت موضوع الرضا الوظيفي لدى فئات مختلفة من الموظفين التربويين مثل دراسات كلا من المشيخي(٢٠١١)، الناعبي(٢٠١٠)، والبوسعيدية(٢٠٠٢)، والشيزاوية(٢٠٠٢)، ودراسة العريمي (١٩٩٨) التي تناولت الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس، ولكن ما زالت الحاجة قائمة لتعرف على مستوى الرضا الوظيفي لمديري المدارس والمساعدين، وفهم العلاقة بينها وبين إدارة التغيير.

مشكلة الدراسة:

لمواكبة تطورات العصر تقوم وزارة التربية والتعليم بتغيرات متعددة ومتلاحقة في جوانب مختلفة تلامس مهام وأدوار مدير المدرسة، تتطلب القيام منه بمهام جديدة وبمستويات مختلفة عما كان المدير قد اعتاد عليه وتقبله؛ كما تتطلب القيام بجهد أكبر لتحقيق أهداف التغيير، وهذا يؤثر على مستوى الرضا الوظيفي إيجابا أو سلبا، ويحتم عليه تنمية كفاياته المهنية المتعلقة بإدارة التغيير، ويسانده في ذلك المشرف الإداري من خلال تطوير أساليب العمل الإداري والفني المتبعة في المنظمة التربوية، من هنا جاء التوجه لتناول هذا الموضوع.

كذلك من خلال الدراسات السابقة فقد أشارت الشرقاوي (١٩٩٨) والعميرية (٢٠١٢) إلى عدم توفر القيادة المؤثرة وغياب دور قائد التغيير الفعال، وأن هناك حاجة للقيادة القادرة على استيعاب التغييرات، وعلى التعامل مع ما يفرضه التغيير من تحديات، كذلك من خلال مجموعة من الدراسات التي أوضحت أهمية إدارة التغيير وأهمية دور القائد في إدارة التغيير مثل السيابية (٢٠١١)، والشرمان (٢٠١١)، والزهراني (٢٠١٢)، وعبدالغفار (٢٠١٠)، ودراسة الوهيبي(٢٠٠٩) والتي تناولت أحد جوانب التغيير وهو تطوير المناهج في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان في ضوء مدخل إدارة التغيير، وأشارت نتائجها إلى أن درجة الممارسة كانت بين المتوسطة والقليلة لمعظم المستويات الإدارية، وأكدت على وجود الكثير من المعوقات التي تواجه عمليات إدارة التغيير في المديرية العامة لتطوير المناهج على المستويات الإدارية المختلفة مما يستوجب دراسة إدارة التغيير لها ومحاولة تحسينها، وأوصت بضرورة تأهيل الكوادر العمانية المتخصصة في مجال التغيير وإدارته.

إن أغلب الدراسات التي تناولت موضوع إدارة التغيير لم تتناول دور المشرف الإداري فيها، أما ما أجري من دراسات عن دور المشرف في الجوانب ذات الصلة بإدارة التغيير فقد كانت نتائجها بين القليلة والمتوسطة، فمثلا دراسة الصقري (٢٠٠٥) كان من نتائجها أن دور المشرف الإداري عالي الأهمية إلا أنه متوسط الممارسة من وجهة نظر مديري المدارس، وكذلك دراسة البيمانية (٢٠١١) التي تناولت دور مشرفي الإدارة المدرسية في تفعيل نظام تطوير الأداء المدرسي، وهو أحد برامج التغيير التي تبنتها الوزارة في الآونة الأخيرة أشارت نتائجها إلى أن دور المشرف الإداري متوسط في تفعيل هذا النظام، كذلك بعض الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي السلطنة أشارت إلى أن مستوى الرضا متوسط لدى الفئات الإدارية منها دراستي العريمي (١٩٩٨)، المشيخي (٢٠١١).

ولمزيد من التأكد قامت الباحثة بدراسة استطلاعية من خلال استبانة (ملحق (١)) أجريت على (١٢) فردا من مديري المدارس من خارج عينة الدراسة خلال الفترة ٢٠١٣/١١/٥ إلى ٢٠١٣/١١/٢٠ تبين منها أن درجة ممارسة المشرفين الإداريين لإدارة التغيير متوسطة وبلغت (٣.٢٠) وأن الرضا الوظيفي قليل حيث بلغ (٢.٤٠)؛ مما شجعها للمضي قدما في دراسة هذه الجانب وعلاقته بالرضا الوظيفي ومما سبق يمكن أن تتبلور مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤلات الآتية:

. ما درجة ممارسة المشرفين الإداريين لأبعاد إدارة التغيير؟

. ما درجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس ومساعديهم؟

. ما علاقة ممارسة المشرفين الإداريين لأبعاد إدارة التغيير بالرضا الوظيفي؟

أسئلة الدراسة:

١- ما درجة ممارسة المشرفين الإداريين لأبعاد إدارة التغيير من وجهة نظر مديري المدارس ومساعديهم في محافظة جنوب الشرقية؟

٢- ما درجة الرضا الوظيفي لمديري المدارس ومساعديهم في محافظة جنوب الشرقية؟

٣- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر مديري المدارس ومساعديهم لدرجة ممارسة المشرفين الإداريين لأبعاد إدارة التغيير تعزى إلى (النوع، المؤهل الدراسي، الخبرة الإدارية، الوظيفة)؟

٤- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة الرضا الوظيفي لمديري المدارس ومساعديهم تعزى إلى (النوع، المؤهل الدراسي، الخبرة الإدارية، الوظيفة)؟

٥- ما العلاقة بين وجهة نظر مديري المدارس ومساعديهم لدرجة ممارسة المشرفين الإداريين لأبعاد إدارة التغيير ورضاهم الوظيفي؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى:

١- التعرف على درجة ممارسة المشرفين الإداريين لأبعاد إدارة التغيير من وجهة نظر مديري المدارس ومساعديهم في محافظة جنوب الشرقية.

٢- التعرف على درجة الرضا الوظيفي لمديري المدارس ومساعديهم في محافظة جنوب الشرقية.

٣- التعرف على أثر متغيرات (النوع، المؤهل الدراسي، الخبرة الإدارية، الوظيفة) لمديري المدارس في تقدير درجة ممارسة المشرفين الإداريين لأبعاد إدارة التغيير.

٤- التعرف على أثر متغيرات (النوع، المؤهل الدراسي، الخبرة الإدارية، الوظيفة) في درجة الرضا الوظيفي لمديري المدارس ومساعديهم.

٥- التعرف على العلاقة بين درجة ممارسة المشرفين الإداريين لأبعاد إدارة التغيير من وجهة نظر مديري المدارس ومساعديهم ورضاهم الوظيفي في محافظة جنوب الشرقية.

أهميــة الدراســة:

تعود أهمية هذه الدراسة إلى أنها تواكب الجهود الداعية إلى التطوير والتغيير وأساليب إدارة التغيير، والدور الكبير الذي يعول به على المشرف الإداري في التحسين والتطوير من أداء مديري المدارس ومساعديهم، وكذلك تكتسب أهميتها من أهمية فئتي الدراسة وقله الدراسات حولهما في مجالي إدارة التغيير والرضا الوظيفي في سلطنة عمان، كما تكتسب أهميتها من خلال:

١- إعطاء صورة واضحة عن درجة ممارسة المشرفين الإداريين لأبعاد إدارة التغيير.

٢- الكشف عن درجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس ومساعديهم.

٣- الكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة إدارة التغيير والرضا الوظيفي.

٤- الكشف عن دور متغيرات (النوع الاجتماعي، المؤهل الدراسي، الخبرة الإدارية، الوظيفة) في تقديرات مديري المدارس لدرجة ممارسة المشرفين الإداريين لأبعاد إدارة التغيير، وفي مستوى الرضا الوظيفي لديهم.

٥- الخروج ببعض التوصيات الإجرائية لتفعيل ممارسات إدارة التغيير وتعزيز الرضا الوظيفي.

مصطلحات الدراسة:

الممارسة: بأنها من مارس الشيء مراسا وممارسة أي عالجه وزاوله (مجمع اللغة العربية، ٢٠٠٨، ص ٨٦٣).

التغيير: من الفعل غير وتعني بدل الشيء بغيره وجعله على غير ما كان عليه (مجمع اللغة العربية، ٢٠٠٨، ص٦٩١).

وهو "ناتج الجهد البشري في محاولاته لإصلاح واقعه والتغلب على المشاكل والقيود التي تحد من إشباعه لاحتياجاته" (عبد الغفار، ٢٠١٠، ص٨٣).

إدارة التغيير: عرفها ابو العز (٢٠١٠، ص٦٤) "بأنها تلك الجهود التي تبذل باستمرار لتطوير المؤسسة سعيا وراء رفع الأداء عن طريق تبسيط نظم العمل وإجراءاته مع تنمية السلوك الإيجابي داخل الجهاز الإداري".

وعرفها عبد الغفار(٢٠١٠، ص٨٤): "بأنها قدرة القائد التربوي على مواجهة الأوضاع والتحديات الجديدة التي تؤثر على العمل التربوي بحيث يمكن الاستفادة من عوامل التغيير الإيجابي وتجنب وتقليل عوامل التغيير السلبي".

المشرف الإداري: وهو الشخص الذي يقوم بالإشراف على جميع الأعمال التي يؤديها مديرو المدارس ومساعديهم بهدف مساعدتهم في أداء مهامهم وتنمية كفاياتهم المهنية بهدف تحسين الإدارة المدرسية لتحقيق الأهداف التعليمية والتربوية.

أما التعريف الإجرائي **لدرجة ممارسة المشرفين الإداريين لأبعاد إدارة التغيير** في الدراسة الحالية: فهي مجموعة الأعمال والسلوكيات المخططة التي يقوم بها المشرفون الإداريون لتحسين ممارسات مديري المدارس والارتقاء بها وفقا لأبعاد إدارة التغيير وذلك من وجهة نظر مديري المدارس ومساعديهم والتي يمكن قياسها من خلال أبعاد المحور الأول الأربعة (تنمية العلاقات الإنسانية، توضيح عملية التغيير، تحقيق مبدأ الشراكة في التغيير، التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير).

الرضا الوظيفي: الرضا في اللغة ضد السخط، ورضي عنه بمعنى أحب الشيء وأقبل عليه (مجمع اللغة العربية، ٢٠٠٨، ص٥٣١).

"يعد (هوبك) Hoppock (١٩٣٥) من أوائل الباحثين في مجال الرضا حيث عرف الرضا بمجموعة العوامل النفسية والوظيفية والأوضاع البيئة التي تجعل الموظف راضيا عن عمله" (خليل وشريرة، ٢٠٠٨، ص ٦٨٤).

ويعرف إجرائيا: بأنه قبول مدير المدرسة بعمله نتيجة تأثره بمجموعة من المتغيرات المادية والمعنوية والنفسية المحيطة به في بيئة العمل، والممثلة في هذه الدراسة في الرضا عن: (ظروف العمل طبيعته، الإشراف الإداري، الجوانب المادية، تحقيق الذات).

محـددات الدراسـة:

الحـدود الجغرافيـة: اقتصرت الدراسة على مدارس محافظة جنوب الشرقية وذلك لمناسبة الأعداد لتطبيق أداة الدراسة على المجتمع كاملاً.

الحدود الزمانية: الفصل الأول للعام الدراسي٢٠١٤/٢٠١٥.

الحدود البشرية: المديرون، ومساعديهم، بمدارس محافظة جنوب الشرقية.

الحدود الموضوعية: تحدد من خلال استبانة محورها الأول يقيس درجة ممارسة المشرفين الإداريين لأبعاد إدارة التغيير من وجهة نظر المديرين والمساعدين والثاني يقيس درجة الرضا الوظيفي لمديري المدارس ومساعديهم بمحافظة جنوب الشرقية.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولا: إدارة التغيير:

أكدت أبرز الاتجاهات في العقد الماضي، أهمية إدارة التغيير باعتبارها النمط القيادي الضروري للانتقال بالمؤسسات التعليمية إلى مجتمع القرن الواحد والعشرين والتعايش الفاعل فيه، والاستجابة بشكل أفضل لمتطلباته، وتحدياته، وتقنياته (Leithwood المشار إليه في العتيبي، ٢٠٠٩)، وهذا المبحث يتناول إدارة التغيير من حيث المفهوم، والأهمية، وأبعاد إدارة التغيير، ومعوقات إدارة التغيير، ونماذج إدارة التغيير، وكيفية تهيئة المؤسسات التربوية للتغيير، والإشراف الإداري وإدارة التغيير.

- **مفهوم إدارة التغيير:**

تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم إدارة التغيير في المجالات الإدارية المختلفة؛ لذا سيتم استعراض أهم هذه المفاهيم والوقوف على أهم عناصرها ومدى تشابهها واختلافها من أجل تحديد المدخل المناسب لهذه الدراسة، ومن هذه المفاهيم وأن إدارة التغيير هي "عملية مخططة لإدارة الأفكار، والبشر، والموارد داخل المنظمة في إطار بيئتها المحلية، والعالمية لتحقيق نقله نوعيه في الأداء والمنتج من أجل تحقيق أهداف المنظمة" (الوهيبي، ٢٠٠٩، ص٤٥).

أما عماد الدين فقد عرفتها على أنها الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة من خلال التوظيف السليم للموارد المادية والبشرية المتاحة في المؤسسة التعليمية (عماد الدين، ٢٠٠٣، ص١٨).

بينما يرى نجم بأنها الانتقال من وضع قائم بالفعل إلى وضع مستهدف لتحقيق أهداف محددة في إطار رؤية واضحة ومشتركة بين القيادة والعاملين (نجم، ٢٠١٢).

وأوضح سونج Song (2009) أن إدارة التغيير هي اقتراب تنظيمي للتعامل مع التغيير وعرفها بأنها أنشطة أو أفعال متضمنة غرس القيم الجديدة، والمواقف، والمعايير والسلوك داخل المنظمة لتدعم طرق جديدة في أداء العمل وتتغلب على المقاومة في التغيير.

كما أن إدارة التغيير تتضمن محاولات متنوعة لفحص وتبديل الطرق التقليدية ذات الجذور العميقة في العمل المؤسسي والهيكلي لتصبح مختلفة بوضوح عن حالته السابقة بدلا من اجتياز بسيط لما حفظ بقوة في الهوية السابقة (Lawler& Sillitoe, 2010).

ويلاحظ مما سبق أن عماد الدين (٢٠٠٣) تركز على إدارة الجهد فهي ترى أن إدارة التغيير هو الجهد المخطط والمنظم وتركز على الهدف الاقتصادي في التوظيف السليم للموارد المادية والبشرية المتاحة، أما نجم (٢٠١٢)، فأوضح أنها منهج شمولي عملي متدرج من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه فهو لم يوضح أبعاد هذا المنهج وإنما ركز على الواقع الحالي والواقع المنشود، بينما يعطى سونج Song (2009) اهتماما كبيرا للسلوك ومناخ المنظمة العام لدعم التغيير.

ومن خلال مجموعة التعاريف التي تم الاطلاع عليها تستخلص الباحثة عدة نقاط يبنى عليها مفهوم إدارة التغيير:

- أن إدارة التغيير عملية مخططة تقوم على استراتيجية واضحة.
- أنها تقوم على قدرة القائد على صنع القرار التشاركي وتوجيهه نحو تحقيق الهدف.
- أنها تمثل إدارة للأفكار، والبشر، والموارد المتاحة لاستثمارها بكفاءة وفاعلية.
- أنها تركز على العمل التعاوني منذ الخطوة الأولى وتحليل ردود الفعل لدى العاملين ومعالجتها.
- الهدف من إدارة التغيير تحقيق نقلة نوعية في الأداء والمنتج.
- أن عملية التغيير قد تكون شاملة أو جزئية في المنظمة وقد تكون تطورية أو ثورية.

و**تعريف إدارة التغيير** بأنها قدرة ومهارة القائد على توجيه الإمكانات البشرية والمادية لتحقيق الأهداف المستجدة للمنظمة.

- **أهمية إدارة التغيير:**

إن التغيير أمر لابد منه بالنسبة للأفراد والمؤسسات والمجتمع يحدث بسبب التطور التكنولوجي، وتغيير المواقف، والقيم، وتغيير الاحتياجات والأهداف والمصادر المتاحة، وتغيير الحكومات والسياسة؛ لذا تعتبر إدارة التغيير الأسلوب الذي يمكَن المنظمة من مواجهة هذه التغييرات للارتقاء بالعملية التربوية التعليمية سونج (Song, 2009).

وبرزت أهمية إدارة التغيير بعد أن أصبح الأفراد يتمتعون بقدرات علمية وفنية عالية في الكثير من المنظمات، ومن أجل استغلال هذه الطاقات لم يكن كافيا قيادتهم بالأساليب القيادية المعتادة لأن تحديات بيئة الأعمال تتسم بالمنافسة الشديدة، وإزاء هذا كان لابد من القيادة الجديدة القادرة على التغيير وعلى إدارته (نجم، ٢٠١٢). وتعد القدرة على قيادة التغيير هي جوهر عملية التنمية الإدارية بأبعادها المختلفة، حيث تهدف إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية، والإمكانات المادية، والفنية المتاحة للمؤسسة التعليمية (عماد الدين،٢٠٠٣، ص٤).

فلم يعد دور الإدارة المدرسية قاصرًا على كيفية إدارة المدرسة فقط بل يتعدى إلى تنمية العلاقات الاجتماعية السلمية داخل المدرسة وخارجها، واتخاذ قرارات سليمة بشأن مفردات المنظومة المدرسية، والمشاركة في تغيير المناهج والهياكل التنظيمية للمدارس، وتحسين كفاية العمليات لخدمة قضايا المجتمع المحلي وحل مشكلاته (الهبيل، ٢٠٠٨، ص١٤).

ولإدارة التغيير أهمية كبرى في تحقيق أهداف المؤسسات التربوية فهي تركز على جانبين رئيسيين هما: الجانب التنظيمي، والجانب الثقافي الانفعالي، وذلك من خلال جهودها الرامية إلى إعادة بناء، وهيكلة التنظيم المؤسسي، والمتضمنة إحداث التغييرات في البناء الرسمي للمؤسسة، أو من خلال جهودها الرامية إلى إعادة النسق الثقافي في المؤسسة التعليمية، والذي يتضمن إحداث التغييرات في الأنظمة المتصلة بالنماذج، القيم، والدوافع، والمهارات، والعلاقات التنظيمية مما يؤدي إلى تعزيز أساليب، ووسائل جديدة للعمل التعاوني الجماعي ينعكس أثرها مباشرة في إحداث فرق ملموس في عمليتي التعلم، والتعليم داخل المؤسسة التعليمية (الهبيل، ٢٠٠٨، ص ١٣).

بالإضافة لذلك يمكن القول إن إدارة التغيير في المنظمات التربوية ترفع من قدرة المنظمة على المنافسة في المجالات التربوية والتعليمية، ورفع مستويات الأداء والنتائج التربوية والتعليمية، وغرس المفاهيم الإيجابية وثقافة التغيير بين أفرادها، ومواكبة تطورات العصر وتحدياته، وكذلك التغلب على المشكلات التي تواجهها بأنجح الطرق.

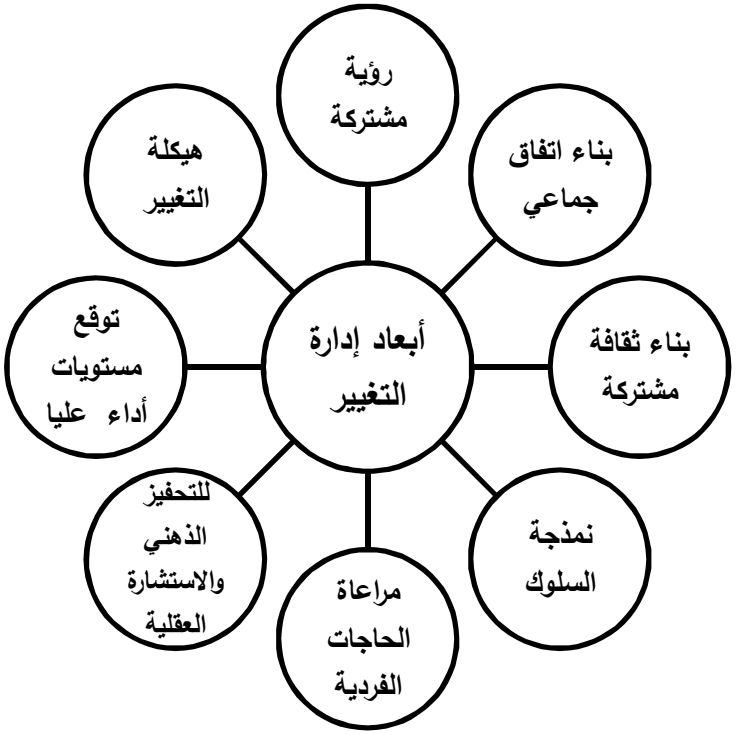
- **أبعاد إدارة التغيير:**

يمكن إبراز أبعاد ممارسات إدارة التغيير في العملية التربوية كالآتي:

- بعد تنمية العلاقات الإنسانية الجيدة.
- بعد بناء فريق إحداث التغيير، وتنمية قدرات الأفراد.
- بعد تحقيق الاتصال الفعال.
- بعد مبدأ الشراكة في التغيير.
- بعد الفعالية في إدارة وقت التغيير.
- بعد التخطيط نحو تحقيق أهداف التغيير (الزهراني، ٢٠١٢، ص٣٣). أما (عماد الدين، ٢٠٠٣، ص٢٨) فقد حددت أبعاد إدارة التغيير في البيئات المدرسية في:

- تطوير رؤية عامة مشتركة للمدرسة.
- بناء اتفاق جماعي بخصوص أهداف المدرسة وأولوياتها.
- بناء ثقافة مشتركة داخل المدرسة.
- تقديم نموذج التغيير الذي يحتذى به.
- مراعاة الحاجات والفروق الفردية لدى العاملين في المدرسة.
- التحفيز الذهني والاستثارة العقلية.
- توقع مستويات أداء عليا.
- هيكلة التغيير.

ولخصتها كما في الشكل (١):



شكل (١): أبعاد إدارة التغيير

المصدر (عماد الدين، ٢٨: ٢٠٠٣)

ويلاحظ من الشكل (١) تداخل هذه الأبعاد وترابطها، لكل منها أهميته في نحاج عملية التغيير، لكن سيتم تناول أربعة أبعاد تعنينا في هذه الدراسة وهي: (تنمية العلاقات الإنسانية، توضيح عملية التغيير، تحقيق مبدأ الشراكة في التغيير، التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير)، حيث يتضمن كل بعد من هذه الأبعاد مجموعة من الأدوار التي ينبغي أن يمارسها قائد التغيير لتحقيق فاعلية إدارة التغيير:

١) بعد مبدأ العلاقات الإنسانية:

يقصد بالعلاقات الإنسانية ذلك الجو المبني على المعاملة الطيبة والأخلاق الحميدة والاحترام، وتقدير المسؤولية والتعاون والمساواة والعدل والصدق والأمانة، وإتاحة الفرصة للتحاور معهم الاتصال الفعال معهم (الحوسني، ٢٠١٣)، والتفاعل مع العاملين لمنحهم الثقة والدافعية لتحقيق الأهداف فالمهارات الإنسانية تتعلق بالطريقة التي يتعامل بها القائد بنجاح مع العاملين بحيث يرفع الروح المعنوية لديهم، ويقوي أواصر الألفة والمحبة بينهم، ويجعلهم يتعاونون معه ويخلصون في العمل، مما يكون له الأثر في إنجاز الأعمال بكفاءة وفعالية.

ويتضمن هذا البعد درجة اهتمام القائد بالحاجات الفردية للعاملين، والاستجابة للفروق الفردية فيما بينهم وخاصة ما يتعلق بالحاجة للنمو والتطوير المهني، والسعي للارتقاء بمستوى قدراتهم وتجديد كفاياتهم المهنية، وكذلك يشمل احترام القائد للعاملين معه، والاهتمام بمشاعرهم وحاجاتهم الخاصة، وتفهم المشكلات التي قد يواجهونها أثناء تغييرهم لممارساتهم التعليمية وتطويرها، ويعلق القادة التربويون أهمية كبيرة على العلاقات الإنسانية ودورها في تحقيق النجاح في إحداث التغييرات المنشودة في الميدان التربوي؛ حيث أن تأييد الأفراد للتغيير أو مقاومتهم له يتأثر بشكل واضح بنمط العلاقات الإنسانية السائدة (الحجاج، ٢٠٠٩).

ويجب على قائد التغيير أن يسعى لكسب تأييد الأفراد وتعاونهم لتحقيق أهداف التغيير، أو –على الأقل– يتجنب مقاومتهم للتغيير من خلال خلق مناخ مناسب للعلاقات الإنسانية يتوافق ومتطلبات إحداث التغيير، كما أن دور قائد التغيير في هذا الجانب يكمن في إيجاد جو عملي يحفز الأفراد على الأداء الايجابي في ظل التعاون والتفهم لأهداف وسياسة التغيير، والشعور بأن عملهم من أجل تحقيق أهداف العمل يلتقي مع أهدافهم الشخصية ويلبي حاجاتهم وطموحاتهم (الزهراني، ٢٠١٢).

فإدراك المشرف للمهارات الأساسية وأسس العلاقات الإنسانية يكسبهم فن التعامل مع مديري المدارس ومساعديهم فيكونوا قدوة لهم ويكتسبون بدورهم فن التعامل مع معلميهم لتحقيق أهداف العملية التعليمية (الحبسي، ٢٠١١).

٢) بعد توضيح عملية التغيير:

يتطلب نجاح عملية التغيير وجود قائد إداري يمتلك فهما عميقا ودراية شاملة لطبيعة عملية التغيير(عبد الخالق الزهراني، ٢٠٠٨)، حيث يحتاج مجهود التغيير الناجح إلى قيادة فعالة، تقوم بشرح طبيعة التغيير المنشود، وتشعر الآخرين بأهميته الشمري المشار إليه في (العتيبي، ٢٠٠٩)

ويعتبر فهم عملية التغيير أحد العناصر الأساسية لنجاح عملية التغيير، حيث يجب أن يرافق كل مرحلة من مراحل التغيير من شعور العاملين بالحاجة إلى التغيير وخلق الدافع لديهم بإحداثه إلى الوصول إلى النتائج وتحقيق الأهداف المرسومة، فمن خلال هذا البعد يمكن رسم صورة واضحة لتوقعات ونتائج التغيير، وذلك لوضوح رؤية التغيير وأهدافه والقناعة بأهمية الجهد المبذول.

ويبرز دور القيادات في توفير الحد الأقصى من البيانات الكمية والنوعية للعاملين كافة، فيما يتعلق بماهية التغيير ومحتواه ومسوغاته، وتوضيح كيفية تنفيذه ومراحل انجازه (الزهراني، ٢٠١٢)، وعليهم التأكد من فهم العاملين لدورهم من خلال شرح عملية التغيير والإجابة عن استفساراتهم وتبديد مخاوفهم، فغموض عملية التغيير أحد أهم أسباب المقاومة للتغيير كوميز (Gomes, 2009, p180)، والأهم من ذلك فهم القائد أولا لعملية التغيير ووضوح كافة الأبعاد بالنسبة له؛ ليتمكن من التوضيح والإجابة عن جميع الاستفسارات المحتملة لعملية التغيير مارتنستك (Martincic, 2010).

٣) بعد الشراكة في التغيير:

إن الشراكة في التغيير تعني الشراكة في جميع خطوات صنع التغيير، والشراكة في تحقيق أهدافه من خلال تعزيز إيمان العاملين بالرؤية التي يحملونها والقيم التي يتبنونها، وغرس الشعور بالفخر والاعتزاز بالرؤية التي يتطلعون لتحقيقها، وتجاوز المهام اليومية والأهداف القصيرة من خلال تحديد مجموعة من القيم التي توجه سلوك العاملين وتعزز أدائهم.

ويمكن للمشرف أن يحقق ذلك من خلال إشراك مديري المدارس والمساعدين في تقدير مدى الحاجة إلى التغيير وإشراكهم في تشخيص العمل الحالي، وتوفير المعلومات الكافية عن الأهداف التغييرية وتوفير الفرص للوصول إليها، وإشراكهم في وضع تصور لحل هذه المشكلات، ثم صياغة رؤية واضحة عن المستقبل المرغوب، وتوضيح الرؤية بطريقة تجذب وتشوق جميع الأعضاء، والعمل على تحقيقها، وإيجاد بيئة عمل تساعد الموظفين على تجسيد الرؤية وتحويلها إلى واقع (عبد الخالق الزهراني، ٢٠٠٨).

وترى عماد الدين (٢٠٠٣) أن التركيز على الجماعات داخل المدرسة والحرص على أن يكون القرار مشترك، فإذا ما توحدت رؤية جميع المشاركين نحو الأهداف، ونحو السياسات

والاستراتيجيات والموارد وكيفية استخدامها من خلال المناقشات الحرة المفتوحة دونما قيود ومن خلال تحمل المسؤوليات، ومعرفة كل منهم بدوره ومهامه فإنه من المتوقع أن تتصهر الجهود في بوتقة واحدة لتصب في مسار تحقيق الأهداف. وكلما اتجه سلوك القائد للاستفادة من مقترحات الموظفين والسماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرار كلما كانت القيادة فاعلة في إحداث التغيير وإدارته بنجاح (السبيعي، ٢٠٠٨، ص٤٩).

وفي حال تبني الجهات العليا للتغيير يلعب المشرف دور الوسيط بين هذه الجهة وبين مديري المدارس لنقل مقترحاتهم وإشراكهم في صياغة رؤية هذا التغيير، وفي المرحلة الآتية إيصال رؤية التغيير التي تم إقرارها، ونشرها بينهم، وتثقيفهم بماهية التغيير ومحتواه، وتوضيح كيفية تنفيذ التغيير ومراحله بحيث يصبح هناك انسجام بينهم وبين الأهداف المنشودة.

٤) بعد التحفيز لتحقيق التغيير:

ويتحقق هذا البعد من خلال إيضاح الفوائد المرجوة من التغيير، وربط أهداف المنظمة باحتياجات الأفراد وأهدافهم وقيمهم واهتماماتهم، مع ضرورة الاحتكام إلى لغة إقناع إيجابية، وحفزهم على المشاركة بأعلى معدل ممكن، وهذا لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال السماح لهم بالتعبير عن أفكارهم بشكل تام حيث أن أسلوب التحفيز والتعاون أكثر تأثيرا في العاملين من أسلوب العقاب والقهر مارتنستك (Martincic,2010).

كذلك يتحقق التحفيز بتشجيع المديرين وزيادة قدرتهم على التعامل مع مشكلات العمل بطرق إبداعية وإعطاءهم الفرص للحصول على قراراتهم الخاصة، والتعبير عن وجهات نظرهم، ومنحهم الوقت الكافي للتفكير للوصول إلى المعلومات الصحيحة، وفي أثناء التغيير يقدم المشرف توقعات عليا للأداء من قبل المديرين لدرجة التميز والأداء النوعي العالي الجودة لتحقيق أهداف التغيير.

ويشير السبيعي (٢٠٠٨) إلى أن هناك مجموعة من الخطوات التي يمكن إتباعها لدفع العاملين لأعلى مستويات الأداء وهي:

- مساعدة العاملين على فهم أهداف التطوير والتحسين المستمرين.
- وضع قياسات ومستويات واضحة للعمل.
- تعيين حد مسؤولية العاملين.
- توثيق المعلومات الخاصة بالأداء.
- تحديد طريق أداء العمل.
- المتابعة الدورية للأداء.
- استخدام نظام المكافآت وفق مستوى الأداء وخصائص العاملين.

كما أن تحفيز العاملين أثناء التغيير يستلزم الاحتفاظ بروح معنوية مرتفعة من المشرف الإداري، الذي يقوم بإيضاح المستويات التي يجب أن يصلها المديرين لتتم مكافأتهم، فالتغيير يجب أن يرتبط بوجود نظام يساعد القادة على استخدام الحوافز المادية في دعم عملية التغيير، كما يحقق المشرف التحفيز من خلال توضيح الإنجازات المحققة على المدى القصير والاعتراف بها بشكل واضح، ومكافأة الأفراد الذين جعلوا تحقيق الأهداف ممكنًا، وتزويدهم بتغذية راجعة إيجابية عن كل ما قدموه وتقديم الحوافز والمكافآت لهم (السبيعي، ٢٠٠٨).

- **معوقات إدارة التغيير:**

إن عملية التخطيط للتغيير أسهل من تطبيقه حيث يعترض عملية التطبيق الكثير من المعوقات لاختلاف التوقعات بين من يخطط للتغيير والموارد التي يطالها التغيير، وفي التعليم تشكل التوقعات العقبة الكبرى أمام المسؤولين؛ لأن جميع المستفيدين يتوقعون الحصول على

مـا يرضـيهم سـتانلي (Stanley,2006)، وهـو مـا يصـعب تحقيقـه، وتتمثـل معوقـات التغييـر في النظام التربوي في الآتي:

– تمسك العاملين بالنظام السائد في المؤسسات التربوية وعدم الرغبة في التغيير.

– خوف العاملين من زيادة أعبائهم بعد حدوث التغيير.

– استخدام القائد النمط السلطوي وعدم احترام العاملين، مما يولد عقبات تهدد التغيير أو الاستجابة له دون قناعه.

– خوف المعلمين والعاملين من المجهول وذلك لقلة تثقيفهم بالتغيير، ومراحله، ونتائجه المتوقعة، وكذلك عدم إشراكهم في صنع القرار.

– قلة الموارد المادية والبشرية المتاحة في المؤسسات التربوية.

- المركزية العمياء التي تسود مدارسنا، وتقليص صلاحيات مدير المدرسة إلى أقل ما يمكن (الهبيل، ٢٠٠٨، ص٥٠).

وفي هذا الشأن نلاحظ أن جميع هذه المعوقات تعترض قرارات التغيير التي تتم في الساحة التربوية، ولها التأثير المباشر عليها، ومن ثم التأثير في إدارة التغيير وبالأخص الخوف من زيادة الأعباء، فكثيرًا ما يهول التغيير في بداياته بالرغم من القناعة بأهميته وفوائده المنتظرة؛ لأن المستهدفين متخوفين من الأعباء التي ستنتج عنه، وكثيرا ما يحد هذا من عزيمة متخذي القرار أو ينال من سمعت هذا القرار؛ مما يترتب عليه اتساع دائرة المعارضة إلى المجتمع المحلي وليس المجتمع التربوي فقط.

- **نماذج إدارة التغيير:**

يعتبر أسلوب إدارة التغيير من أساليب الإدارة الحديثة، وقد اهتم علماء الإدارة بهذا الأسلوب؛ لأن عملية التغيير من العمليات المعقدة التي تسعى إلى تحسين بيئة العمل داخل

المنظمة وتحقيق نقلة نوعية في الأداء والإنتاج، ولا بد أن تخضع لمراحل وخطوات مدروسة ومن أجل تجويد هذه الخطوات أجريت العديد الدراسات خرجت بعدة نماذج أشهرها:

- نموذج ليون للتغيير (Kurt Lewin).
- نموذج جون كوتر (Kotter John).
- نموذج (Huse) ذو المراحل السبع.
- نموذج (Ivancevih) وزملائه.
- إعادة الهندسة (James Champy, Micheal Hammer) (مرزوق، ٢٠٠٦).

ونظرًا لتعدد خطواتها وتشابهها سيتم عرض ثلاث نماذج قريبة من عمليات التغيير في المجال التربوي وذات تصورات مختلفة لمراحل التغيير وهي:

نموذج كيرت لوين (Kurt Lewin) لعملية التغيير وقسمها إلى ثلاث مراحل:

أ- **مرحلة التهيئة وإذابة الجليد:** ويتم فيها استبعاد وإلغاء الاتجاهات والقيم والممارسات الحالية للفرد بما يسمح بإيجاد شعور بالحاجة لشيء جديد.

ب- **مرحلة التغيير:** وفيها يتم دعم فريق متجانس الأفكار والأهداف من أجل تطبيق منهجه الإصلاحي.

ج- **مرحلة التثبيت والتدعيم:** وفيها تسعى المنظمة إلى الحفاظ على المكتسبات ومستوى الأداء الذي نشأ عن المراحل السابقة، وذلك عن طريق حمايتها من أي عارض جديد عن طريق إنشاء لجنة رصد ومتابعة وتقيم نتائج عملية التغيير (السبيعي، ٢٠٠٨؛ Lawler& Sillitoe,2010).

٢- **نموذج ايفانسوفيتش (Ivancevich) في إدارة التغيير:**

يـرى ايفانسـوفيتش أن عمليـة التغييـر تخضـع لمراحـل منظمـة تمثلهـا مجموعـة مـن الخطوات المنطقية.

١- **قوى التغيير:** وهي التي تعمل على تشكيل الحاجة إلى التغيير في المؤسسة.

٢- **الاعتراف بالحاجـة للتغيير:** تعطـي الإحصـاءات والتقارير الواردة عن المنـظمة صورة تقريبية لوضـعها الحـالي، ومـن خلالهـا تتخـذ إجراءات الإصـلاح والتغييـر حيث يجـب أن تشـمل هـذه التقارير دواعـي التغيير التـي قد تتمثل فـي انخفاض مستوى الرضـا أو انخفـاض مستوى الأداء والإنتاج أو هبوط مستويات التحصيل.

٣- **تشـخيص المشكلة:** إن مهمـة التشـخيص هـي تحديد المشكلة القائمـة قبل اتخـاذ أي قرار فبنـاء علـى هذا التشـخيص تتحـدد الأهداف المطلوبـة تحديدا دقيقًا واضـحًا، ومـن ثم إحداث تعديلات على توجهات التغيير وتقييم نتائجه.

٤- **تطوير بدائل واستراتيجيات التغيير:** هنا تقدم المنظمة تقريرا تنتقي فيه النقاط المرجح تبنيها من أجـل تحقيـق نتـائج إيجابيـة، وغالبـا مـا تـدور حـول استراتيجـيات ثـلاث وهـي: تغييـر البنـاء التنظيمي، وتغيير سلوك الموظفين، والتغيير التقني.

٥- **تحديد المحددات:** وفيها يتم تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها ونسب النجاح فيها.

٦- **اختيار الاستراتيجية المناسبة:** وهي الإجراءات التي بواسطتها سيتم تحقيق الأهداف المحددة.

٧- **التغلب على مقاومة التغيير:** من خلال المشاركة في صنع قرار التغيير وبناء القناعة لبرنامج التغيير، وملاحظـة بـوادر أيـة مقاومـه مبكرا، وفـي حـال ظهـور المقاومـة يجـب القضـاء عليها بالاستراتيجيات المناسبة.

٨- **التنفيذ والتقويم:** هذه المرحلة الأخيرة لها بعدان:

أ- التوقيت وهو معرفة الزمن الذي سيحدث فيه التغيير.

ب- النطاق وفيه تحدد الموارد التي سيشملها تنفيذ التغيير (مرزوق، ٢٠٠٦).

٣- نموذج جون كوتر: (Kotter John)

يرى جون كوتر أن إدارة التغيير أمر مهم ففي غياب الإدارة الرشيدة قد تخرج عملية تحويل وتغيير العمل عن السيطرة وهذا أمر لا يحمد عقباه، ومع ذلك فإن قيادة التغيير تعد أكبر التحديات التي تواجه معظم المؤسسات، فالقيادة وحدها هي التي تستطيع تلافي مصادر القصور الذاتي في المنظمة وتأخذ بيدها إلى التغيير.

الخطوة الأولى: إيجاد شعور بأن التغيير ضرورة ملحة: يرى كوتر أن على قائد المؤسسة أن ينجح في خلق الشعور بضرورة التغيير لأنه يعزز من المصداقية والثقة لدى العاملين وهو الوسيلة المتاحة لإنجاز أي مشروع جديد.

الخطوة الثانية: بناء تحالف لقيادة التغيير: فلا أحد يستطيع بمفرده وضع رؤية صحيحة، وتوصيلها إلى عدد كبير من الناس، وتذليل كل العقبات، ويحقق الأهداف، ويرسخ التغيير في ثقافة المؤسسة، وهو يرى أنه لابد من إنشاء تحالف قوي من العاملين يتولى قيادة مهام التغيير وتوجيهه في مراحله المختلفة.

الخطوة الثالثة: وضع رؤية واستراتيجية: الرؤية أمر مهم لأي عملية تغيير لأسباب ثلاثة: توضح الاتجاه العام للجهد، وتساعد على تنسيق الجهود، وتحفز الناس على اتخاذ إجراءات جرئيه ليست بالضرورة في مصلحتهم في الوقت الحالي.

الخطوة الرابعة: توصيل رؤية التغيير: وذلك من خلال مهارات الاتصال والتواصل يمكن للقائد نقل الرؤية من المخططين إلى المنفذين حتى يشعر كل واحد منهم أنها فكرته التي يسعى لتحقيقها ثم توحيد تصوراتهم لآلية تحقيقها.

الخطوة الخامسة: التمكين: تمكين الموظفين وإعطاؤهم صلاحيات تساعدهم على التحرك والعمل ويرى كوتر أن التغييرات الطموحة لا بد أن تشترك في صياغتها كل الطاقات الفاعلة في هذه المرحلة.

الخطوة السادسة: تحقيق بعض المكاسب على المدى القصير: يتطلب إنجاز عمليات التغيير الكبيرة وقتا طويلا، لذلك لا بد من وضع خطة تحافظ على حماس الأفراد، وتعلقهم بالرؤية الجديدة، للتدليل على أن عملية التغيير مجدية وتسير على الطريق الصحيح.

الخطوة السابعة: توسيع نطاق التحول وتوظيف قوة الدفع نحو مزيد من التغيير: حتى لا يظن الموظفون أن عملية التغيير المنشودة قد تحققت مما يؤدي بهم إلى التخاذل عن المزيد من الإنجازات.

الخطوة الثامنة: تثبيت التغيير في ثقافة المنظمة: إن حفاظ المؤسسة على المكاسب التي تحققت من عملية التغيير هو تأسيس لثقافة جديدة ولأنماط من السلوك والقيم التي سيؤمن بها كل فرد في المنظمة، والفشل في القيام بهذه المهمة دليل على عودة المؤسسة بعد فترة من الزمن لسالف عهدها ليوار وسيليتو (Lawler& Sillitoe, 2010, Op cit).

ويرى كوتر أنه من المهم غرس الحماس في المجموعة التي يتم تدريبها بشكل كاف وإظهار الفائدة بأنها في صالح التغيير، فالشفافية والكاريزما لهما دور كبير في تحفيز الموظفين للقيام بالأفضل مارتنستك (Martincic, 2010).

من خلال العرض السابق يمكن للباحثة تأييد نموذج كوتر من أجل تطبيقه في المؤسسات التربوية وذلك لحداثته من جهة واستفادته من النماذج والتجارب السابقة من جهة أخرى، فهو نموذج وظف العلوم الحديثة واهتم بالجوانب النفسية للموظفين، وتميز بالمرونة والوضوح في كل خطوة، وإمكانية التطبيق في المؤسسات التربوية خاصة، وهذا بالإضافة إلى أنه أوضح أن عملية التغيير تتطلب صبرا من أجل تحقيقها، فأعطاها وقتا لتهيئة وخلق الشعور للحاجة إلى التغيير، خلق التحالف لقيادة التغيير ليصبح هدف التغيير نابعا من العاملين، وركز على تفعيل طاقاتهم وأن يكون لهم دور في قيادة التغيير وإقناع المتأثرين به؛ فهو يعي أن تغيير العقول والثقافات هي أصعب العمليات داخل المنظمة، ومن ثم يأتي دور القائد في إيصال رؤية التغيير وتمكين العاملين وتحفيزهم، فلكل خطوة أهميتها وهدفها الواضح لصناعة فريق التغيير والتعزيز من نجاحه، ليصل إلى تحقيق الأهداف.

- **كيف نهيئ المؤسسات التربوية للتغيير:**

إن المدرسة في معظم أنظمة الوطن العربي مازالت ذات دور محدود في التخطيط للرقي بأدائها والنهوض بمستواها، وقد يرجع ذلك إلى نظرة بعض صانعي القرار بالأنظمة التعليمية إلى أن المدرسة منفذ للقرارات وليست شريكة في صنعها، ويرى خبراء تفعيل وتطوير الأداء المدرسي أن المدارس القادرة على تطوير أدائها هي التي تكون قادرة على تحديد أولوياتها والتخطيط لتنفيذها والتأكد من أن التنفيذ يجري حسب ما خطط له، وتقييم ما تم؛ للاستفادة منه في التخطيط اللاحق، وما يجب الإيمان به هو أن التطوير يحتاج إلى تغيير مخطط ومدروس فليس كل تغيير يؤدي إلى تطوير، والتطوير لا يحدث بدون إحداث التغيير (العدوي، ٢٠٠٧)، فلابد لمؤسساتنا من السعي الحثيث لغرس ثقافة التغيير لدى قادتها وموظفيها، ويمكن ذكر بعض النقاط التي تساعد على تهيئة المؤسسات التربوية لإدارة التغيير وهي:

– السعي لبناء رؤية مستقبلية مشتركة للمؤسسة التربوية، وغرس ثقافة التغيير فيها.

- الحصول على دعم واضعي السياسة التربوية وصانعي القرار التربوي لعملية التغيير في المؤسسة التربوية، إذ أن مساندة الجهات العليا لجهود التغيير والتطوير وتعزيزهم لها يضمن للتغيير الاستمرارية وتحقيق نتائج أكثر فعالية ضمن إطار مؤسسي متكامل.
- التركيز على تنمية قادة تغيير في المؤسسة التربوية يمتازون بمهارات وكفايات تخصصية (عقلية وتصورية إدراكية، وإنسانية وفنية) ترتبط بعملية التغيير، مما يساعدهم على تكوين إطار فكري ورؤية واضحة عن ماهية التغيير، ودوافعه، وعملياته ونواتجه.
- السعي الجاد لتوفير التسهيلات المادية والفنية والتقنية المساعدة في التهيئة لعملية التغيير وتنفيذها.
- التأكيد على تنمية الموارد البشرية بصورة متكاملة في المؤسسة التربوية بالعمل على تنمية الأنماط القيادية الفاعلة والمنتجة التي تمتاز بالقدرة على الإبداع والابتكار.
- تعزيز نظم مشاركة العاملين في الإدارة، من خلال مشاركة مختلف الأفراد الذين سيتأثرون بالتغيير في تشخيص مشكلات المؤسسة التربوية، ورسم أهداف التغيير، والتخطيط له.
- توفير الحد الأقصى من البيانات الكمية والنوعية للعاملين كافة (الزهراني، ٢٠١٢).

- **الإشراف الإداري وإدارة التغيير:**

اهتمت وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان بالإدارة المدرسية عموما وبالإشراف الإداري على وجه الخصوص للارتقاء بالتعليم، ومواجهة التنمية المتسارعة في المجالات الاقتصادية والاجتماعية المختلفة، فكان رفع مستوى الإداريين من أهم الأعمال التي تم التخطيط لها وتخصيص دائرة تطوير الأداء المدرسي وأقسام الإشراف الإداري؛ لتعنى بهذا الجانب وتحقيق أهدافه.

ويقع على عاتق الإشراف الإداري الارتقاء بالعملية التعليمية؛ لتواكب تطلعات المجتمع وتحديات العصر ولن يتأتى ذلك إلا بجهود التغيير، واختيار أفضل الاستراتيجيات، وإشراك العاملين، وتحقيق نوعا من التوازن بين الثبات والتغيير، وبعد ذلك تقويم هذه العملية والاستفادة من التغذية الراجعة، فإذا كان "تحليل المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية واقتراح الحلول المناسبة والعمل على علاج المشكلات التي تعيق مدير المدرسة عن تأدية عمله من أدوار المشرف الإداري" (الفاضلي، ١٩٩٩، ص٣٩)، فإنه الأهم؛ حيث يتطلب منه هذا الدور تغييرا في الأهداف واستراتيجيات التطبيق، وامتلاك أساليب الإدارة الحديثة لضمان موافقة العاملين وكسب تأييدهم لتقليل من مقاومة التغيير، وإذا كان من أهداف الإشراف التربوي دعم المدرسة ومنحها المزيد من الصلاحيات بحيث تكون قادرة على التغيير (عبدالخالق الزهراني، ٢٠٠٨، ص٣٩)؛ فالمشرف الإداري أحق بهذا الدور.

وإدارة التغيير هي الأسلوب الأنسب لهذا الدور، حيث يشير الغامدي (٢٠٠٧) المشار إليه في (الحريري، ٢٠٠٤) إلى أن أحد أهم الأدوار التي يؤديها المشرف أثناء قيامه بعملية الإشراف، والذي يساعد المدرسة على تحقيق أهدافها المنشودة، دوره في إدارة التغيير، فمسألة التغيير نحو التطوير أمر في غاية الأهمية؛ مما يستوجب على المشرف الإداري أن يكون يقظا في استغلال قدرات المبدعين للمساهمة في جهود التغيير لان حماسهم سيكون دافعا في الحصول على تأييد زملائهم لتجريب البرامج المستحدثة.

وإدارة التغيير عملية متشابكة ومتداخلة في عناصرها ومكوناتها تتسم بالإبداع والابتكار في ممارساتها ويعتمد نجاحها بالدرجة الأولى على العنصر البشري الذي يمثله جانبين رئيسيين هما حماس القائد من جهة والتزام المتأثرين بالتغيير من جهة (عماد الدين، ٢٠٠٣، ص٣).

وقد يتبادر إلى الذهن أن القيام بعملية التغيير تناط بمن هم في قمة الهرم الإداري، أو أن يتم الاستعانة بمستشارين وخبراء في هذا المجال، ولكن بالرغم من دور المستشار في إحداث التغيير، إلا أن الأفضل أن تختار المنظمة أشخاصًا من الداخل وممن هم في وظائف قيادية لقيادة عملية التغيير؛ لذا فإن أنسب من يقوم بهذا العمل هم المشرفين. حيث يؤكد (عبدالخالق الزهراني، ٢٠٠٨، ص٣٦) أنه "في ظل التغييرات المعاصرة والمستجدات المستمرة يحتم على الإشراف التربوي العمل على رصدها والوفاء بمتطلباتها في الحقل التربوي لتحقيق مخرجات تربوية عالية الجودة تنسجم مع طبيعة العصر وتحدياته".

وتذكر الحريري(٢٠٠٤) أن مسؤولية إعداد المعلمين لمواجهة التغيير، تقع على عاتق المشرفين التربويين بوضع نظام إشرافي يساعدهم على تجنب الخبرات النفسية المؤذية التي يمكن أن تتسبب فيها التغييرات غير المتوقعة، وأن يستخدم المشرف التربوي الجانب الإبداعي لديه في توسيع خبرة المعلم، وتمكينه من إيجاد طرق لتقبل وتجريب هذا التغيير، وهناك ست خطوات يمكن أن يتبعها المشرف التربوي لتحقيق الاستجابة لدى المعلمين لقبول التغيير، وترى الباحثة بأن هذه الخطوات تنطبق على المشرف الإداري وهي:

١) تطوير علاقة ودية بينه وبين المعلمين حيث يقوم بعقد اجتماع لتطوير العلاقة فيما بينهم.

٢) تهيئة المعلم للتغيير وتقبله له حيث يبدئ المعلمين الرغبة في التفكير بالتغيير.

٣) المشاركة في الحقائق وفي هذه المرحلة يتم تجريب البرامج الجديدة وتحديد الجهود المطلوبة من المعلم.

٤) مرحلة صنع القرار وفيها يتم التفكير الجماعي واستخلاص السلبيات والإيجابيات من الأفكار المطروحة.

٥) الاختيارات المؤيدة والمعارضة للتغيير وفي هذه المرحلة يتم الاتفاق بين أعضاء الجماعة على قبول التغيير أو رفضه أو تأجيله لوقت آخر.

٦) مرحلة بلورة التغيير حيث يقوم المشرف وأعضاء الفريق الذين سيقومون بتنفيذ البرنامج بعرض خططهم في صيغتها النهائية.

وعمليات التغيير تمارس بشكل مستمر مثل التغيير في الأفراد، والمناهج، المهام التربوية، الهياكل الإدارية، أساليب التقويم، البيئة المدرسية، المبنى المدرسي، وهناك عمليات أكثر شمولية، فقد تبنت وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان في السنوات الأخيرة مثلا العديد من برامج التغيير على النظام التعليمي بشكل عام، وعلى مستويات مختلفة لمواجهة تحديات المستقبل وتطوير المهارات اللازمة لمواجهة سوق العمل وكان للإشراف الإداري دورا كبيرا في متابعة تطبيقها، فمثلا عملت على الأخذ بنظام تقييم الأداء الشامل في عام (٢٠٠١)، ثم مشروع تقويم الأداء المدرسي وتطويره والذي بدأ تطبيقه منذ العام الدراسي (٢٠٠٢/٢٠٠٣)، ثم طورت المشروع؛ ليصبح نظام تطوير الأداء المدرسي المستحدث بالقرار الوزاري رقم (٢٠٠٦/١٩)، حيث ضم هذا النظام ثلاثة مشاريع تربوية وهي: مشروع تقويم الأداء المدرسي وتطويره، مشروع رؤية المعلم الأول (المشرف المقيم)، والمشروع التكاملي للإنماء المهني تحت مسمى نظام تطوير الأداء المدرسي، وكان من أدوار المشرف الإداري (متابعة الكوادر الإدارية التي يشرف عليها بالمدارس وتقديم الدعم اللازم لهم، وتذليل الصعوبات التي تواجه مديري المدارس والكوادر الإدارية في تطبيق النظام، والمساهمة في حل المشكلات وتقديم التغذية الراجعة، والتعرف على المشكلات التي تواجه المدارس المطبقة للنظام وتقديم الحلول المناسبة لها، بالإضافة إلى برامج الإنماء المهني للعاملين في مجال الإدارة، والإسهام في تقييم البرامج التدريبية ومتابعة أثرها في الميدان) (الهادية، ٢٠١١).

وللكشف عن دور الإشراف الإداري في برامج التغيير قامت البيمانية بدراسة دور المشرفين الإداريين في تفعيل نظام تطوير الأداء المدرسي وكان من أهم نتائجها أن للمشرفين دور متوسط في تفعيل نظام تطوير الأداء المدرسي وقد أوصت بتقليل نطاق الإشراف من المدارس على المشرف الإداري، وتقليل الأعباء المنوطة بالمشرف واللجان المشارك فيها، وضرورة تضمين مهام المشرف الإداري فيما يتعلق بنظام تطوير الأداء المدرسي ضمن مهامه الرئيسية التي حددها دليل الإشراف الإداري (البيمانية، ٢٠١١). ومع تغيير البرامج التطويرية المتبناة من قبل الوزارة بين فترة وأخرى يمكن تعميم التوصية الأخيرة لتشمل جميع برامج التغيير التي تتبناها الوزارة.

فمثلا بعد نظام تطوير الأداء المدرسي جاء تطبيق الإدارة الذاتية في مجموعة من المدارس من جميع المناطق التعليمية بموجب القرار الوزاري رقم (٢٠٠٩/٢١) بتاريخ ٢٠٠٩/٢/٣، والذي أوضح بأن دائرة تطوير الأداء المدرسي بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بالتنسيق مع الجهات المختصة تتولى متابعة تطبيق هذا النظام وتقييم المدارس المطبقة له (الهادية، ٢٠١١).

ووفقا لما تقدم فإنه يمكن للباحثة أن تؤكد على أن دور الإشراف الإداري يتعدى الجوانب التنفيذية إلى الجوانب المرتبطة بتطوير العملية التعليمية، وذلك من خلال المساهمة في:

- نشر ثقافة إدارة التغيير بين إدارات المدارس والعاملين في الحقل التربوي.
- مساعدة مديري المدارس ومساعديهم على اكتساب مهارات إدارة التغيير.
- مساندة مديري المدارس وتأييدهم عند تبنيهم لأي عملية تغيير بحكم خبرته واستفادته من التجارب المشابهة.

- اقتراح برامج التغيير التي تساعد مديري المدارس على التغلب على مشكلاتهم في حال لمس ذلك، ومساندتهم في إدارة التغيير، واقتراح برامج للتغيير على مستوى المحافظة التعليمية إذا تعددت المشكلات الإدارية في المدارس، والتسلح بمهارات إدارة التغيير.

- إدارة التغيير بفاعلية وكفاءة أكبر في التغييرات التي تتبناها الوزارة باعتباره حلقة الوصل الأهم بين مديري المدارس والإدارة العليا.

- تشجيع المديرين على تجريب الأفكار، والأساليب الإدارية والفنية الجديدة.

ثانيًا: الرضا الوظيفي:

إن نوع العمل أو المهنة التي يختارها الفرد لها أثر كبير في حياته فقد تكون مصدر سعادته وتقدمه الوظيفي، أو مصدرا لشقائه وعدم استقراره وهو ما يعبر عنه بالرضا الوظيفي، وله دور كبير في التأثير على حياة الفرد الصحية والاجتماعية والنفسية، ويتأثر الرضا الوظيفي بمجموعة من العوامل حددتها بوضوح الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي.

كما أن النجاح في العمل أيا كان نوعه يتطلب تحقق درجة عالية من الارتياح فيه؛ فإن المنظمات الناجحة تهتم بهذه العوامل وتحاول مراعاتها؛ لخلق نظام مشجع وداعم لتحسين ظروف العمل، وإشباع حاجات الأفراد؛ لرفع الروح المعنوية وتحسين مستوى الرضا وتشجيع الأفراد على تحقيق أهداف المنظمة، وتعزيز الأداء والإنتاجية، فالموظف الراضي عن عمله أكثر حماسا لتحقيق أهدافه وأكثر استعداد لتحمل مسؤولياته الوظيفية.

والرضا الوظيفي وسيلة لتحقيق هذه الأهداف كذلك، وليس الغاية وإنما هو أحد وسائل جودة الإنتاج، وقد تناولنا في هذا المبحث الرضا الوظيفي من حيث: المفهوم، والأهمية، والعوامل ثم علاقة الرضا الوظيفي بالإشراف الإداري، وعلاقته بإدارة التغيير.

- **مفهوم الرضا الوظيفي:**

ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة مثل دراسات كل من الحوسنية (٢٠١٣)، الجريد (٢٠٠٧) يمكن التأكيد على وجود اختلاف واضح بين مفاهيم الرضا عند الكثير من الباحثين؛ ويرجع ذلك إلى اختلاف أهداف الدراسات التي تناولته والأدوات المستخدمة أو المستويات المعبرة عنه، فقد عرفه فروم (١٩٦٤) المشار إلية في بايدوين (Baidwin, 2012) بأنه تفاؤل الشخص وإيجابيته نحو عمله الحالي.

أما الجريد فأوضح بأن مفهوم الرضا الوظيفي هو "شعور داخلي يحس به الفرد تجاه ما يقوم به من عمل، وذلك لإشباع احتياجاته ورغباته وتوقعاته في بيئة عمله" (الجريد، ٢٠٠٧، ص٤٦).

وقد حدده خليل وشرير في: "مجموعة العوامل النفسية والاجتماعية والمهنية والمادية التي يترتب عليها الحالة الانفعالية السارة والتي تحقق الإشباع للمعلم وتجعله راضيا عن مهنته" (خليل وشرير، ٢٠٠٨، ص ٦٨٨) وهو الأقرب لشمول مفهوم الرضا الوظيفي حيث يشير إلى الجوانب المتعددة النفسية، والاجتماعية، والمهنية، والمادية، ولكنهما لم يشيرا إلى الجوانب الإشرافية ذات العلاقة بالدراسة الحالية.

وهناك بعض مفاهيم الرضا التي ركزت على درجة تقبل العمل ومنها ما ذكره بسيوني (٢٠٠٩) المشار إليه في (الشيزاوي، ٢٠٠٨، ص٥٦) حيث ترى أن الرضا الوظيفي هو "تقبل العامل لعمله من جميع نواحيه أي نوع العمل ومتطلباته، وظروفه الفيزيقية، ومكانته الاجتماعية، والاقتصادية، والعلاقات الإنسانية بين الزملاء والرؤساء والمرؤوسين، هذا فضلا عن ساعات العمل والأجر وتماشي العمل مع ميوله وقدراته".

مما سبق يمكن استخلاص أن مفهوم الرضا الوظيفي: هو قبول الفرد لعمله نتيجة لمجموعة من العوامل النفسية والاجتماعية والمهنية والمادية، وتوجيه سلوكه نحو تحقيق أهداف الجهة التي ينتمي لها.

- **أهمية الرضا الوظيفي:**

إن دراسة الرضا الوظيفي عند فئة من الموظفين وخاصة مديري المدارس هي عملية تقويم شاملة تغطي جميع جوانب العمل، ويتعرف المسؤولين من خلالها على جوانب مهمة من أداءهم، فتتضح لهم الإيجابيات والسلبيات والتي يمكن في ضوئها أن يتم التطوير ورسم السياسات المستقبلية للتعليم.

وقد توصل المهتمون والباحثون في هذا الشأن إلى أن السلوك الإنساني داخل المؤسسات يمثل اهتماما مشتركا بين علوم الإدارة من ناحية والعلوم الإنسانية من ناحية أخرى، واتفقا الطرفين على أن التركيز على جانب واحد لا يكفي لفهم السلوك الإنساني ومعرفة مدى الرضا الوظيفي، وإذا كانت الدول المتقدمة قد اهتمت وما تزال تهتم بالبحث عن الرضا الوظيفي فيجب على الدول النامية أن تكون أكثر اهتمامًا نظرًا لتأثيره المباشر على تقدم المجتمع وتطوره (فلمبان، ٢٠٠٨).

ويعتبر الرضا الوظيفي للعاملين من أهم مؤشرات الصحة والنجاح للمنظمة ومدى فاعليتها على افتراض أن المنظمة التي لا يشعر العاملون فيها بالرضا سيكون حظها قليل من النجاح مقارنة بالتي يشعر فيها العاملون بالرضا، لذلك فإن تحسينه له قيمة حضارية وإنسانية، مع ملاحظة أن الموظف الراضي عن عمله هو أكثر استعدادا للاستمرار بوظيفته وتحقيق أهداف المنظمة كما أنه يكون أكثر نشاطا وحماسا في العمل، وأهم ما يميز أهمية دراسة الرضا الوظيفي أنه يتناول مشاعر الإنسان إزاء العمل الذي يؤديه والبيئة (الجريد، ٢٠٠٧).

وقد كشفت نتائج بعض البحوث عن أن الأفراد الراضين وظيفيًا يعيشون حياة أطول من الأفراد غير الراضين، وأنهم أقل عرضة للقلق النفسي، وأكثر تقديرا للذات، وأكبر قدرة على التكيف الاجتماعي، فالرضا يؤثر على الصحة العضوية للموظف وعلى حياته، فالرضا عن العمل جزء من الرضا عن الحياة، حيث يؤكد البعض على أن هناك علاقة وثيقة بين الرضا عن الحياة والرضا الوظيفي أي بمعنى أن الراضين وظيفيا راضين عن حياتهم، والعكس صحيح (دحلان، ٢٠٠٧).

- **عوامل الرضا الوظيفي:**

بما أن الرضا الوظيفي هو تجميع للظروف النفسية والفسيولوجية والبيئية التي يعيشها الموظف والظروف التي تحيط علاقته بزملائه ورؤسائه؛ فلا بد من تباين وجهات النظر حول العوامل المؤثرة في الرضا فقد ركز البعض على العوامل الجوهرية والبعض ركز على العوامل العرضية ومنهم من قسمها (عوامل داخلية أو خاصة بالفرد، وعوامل تنظيمية) كما صنفت إلى عوامل خاصة بالفرد وعوامل خاصة بمحتوى الوظيفة وعوامل خاصة بالأداء وعوامل خاصة بالإنجاز وكانت كالآتي:

١) العوامل الخاصة بالفرد:

أ – حاجات الفرد: حيث لكل فرد حاجات تختلف عن الآخرين في نوعها ودرجة إشباعها. وهذه الحاجات تشبع من خلال العمل وكلما توفر الإشباع المناسب توفر في مقابلة الرضا المناسب.

ب – اتفاق العمل مع قيم الفرد: توجد لدى الأفراد العديد من القيم والتي يمكن تحقيقها. في نطاق العمل وبقدر تحقيقها يرتفع الرضا الوظيفي، ومن هذه القيم القيادة وإتقان العمل والإبداع.

ج – الشعور باحترام الذات: فهو من الأشياء التي يسعى الإنسان إلى تحقيقها في أكثر من مجال، ومن هذه المجالات مجال العمل سوى كان ذلك عن طريق المركز الذي يشغله أو طبيعة الوظيفة ومكانتها ومعرفة أفراد المجتمع لقيمة هذه المكانة ولمكانة المنظمة التي يعمل بها في المجتمع، وبالآتي يمكن أن يتم إشباع هذه الحاجة من خلال المركز الوظيفي أو الاجتماعي للمنظمة مما يؤدي إلى الإحساس بالرضا.

د – خصائص شخصية الفرد وظروفه: والتي تتمثل في إدراكه وشخصيته وقدراته واستعداداته وطموحه وذكاءه ومدى ولاءه وانتمائه للمنظمة وعمره الزمني وتجاربه ودخله الشهري ومدى ما تلعبه هذه الخصائص في إنجاز الفرد للعمل والقيام بمسئولياته الوظيفية أي انعكاسها الإيجابي على الرضا (فلمبان، ٢٠٠٨).

٢) عوامل خاصة بمحتوى الوظيفة:

من العوامل التي تلعب دورا هاما في تحديد الرضا الوظيفي محتوى الوظيفة نفسها من حيث نوعها، ومهامها، والنسق الذي تسير علية فبعض الأعمال تحتاج إلي الدقة وسرعة في التنفيذ، فربما يكون مستوى الرضا فيها منخفض مقارنة بالأعمال التي يمكن للعامل أن يقوم فيها بمهام متعددة ويوجد فيها إثراء وظيفي، وكذلك تمكنه من الأداء بطريقة أو أسلوب يتوافق مع ما يمتلك من قدرات، وإمكانات أو ما تتيحه له من فرص يمكن أن يظهر فيها قدراته وإمكانياته وخبراته وإبداعاته، كل ذلك ينعكس في شكل رضا وظيفي عالي (الحوسني، ٢٠١٣).

٣) عوامل خاصة بالأداء:

يتحقق الرضا عن العمل نتيجة لإدراك الفرد للعوامل الآتية بالنسبة للأداء:

أ – ارتباط الأداء بمكافآت وحوافز العمل وشعور الفرد بأن قدراته تساعده على تحقيق الأداء المطلوب بما يتواءم مع الأهداف المحددة.

ب – إدراك الفرد بأن حوافز ومكافآت العمل ذات أهمية وقيمة بالنسبة له وإدراكهم بالعدالة في التوزيع بالنسبة للعوائد ومكافآت العمل أي أنه يتناسب مع ما يقدمه من عمل للمنظمة بالنسبة للآخرين (الشهري، ٢٠٠٢).

٤) مستوى الإنجاز الذي يحققه الفرد:

وهو مدى ما يترتب على الجهد الذي يبذله الفرد خلال أداءه لعمله والنتائج التي يتوصل إليها كالرضا والإنتاج الوظيفي ودورات العمل، فبعض الأفراد قد لا يكتفي بأداء العمل فقط، ولكن يكون لديه رغبة في إنجاز أعمال تتفق مع مهاراته وقدراته، فكلما كانت درجة الطموح مساوية أو قريبة من الأهداف التي تم تحقيقها كلما كان الرضا بصورة جيدة.

٥) العوامل التنظيمية:

وتشمل الأنظمة والإجراءات والرواتب والحوافز المادية والمعنوية ونوع القيادة وأساليب اتخاذ القرارات، والإشراف، والعلاقات اليومية مع زملاءه ونوع العمل وظروفه، وقد أكدت الدراسات والبحوث أن الدخل المالي إذا كان مناسبا للفرد فإنه قد يحقق درجة عالية من الرضا، وكذلك مركز الفرد التنظيمي الذي يتيح له النمو ويوجد به فرص للترقي (يوسف، ب ت، ص٦١-٦٣).

بينما قسمت هذه العوامل في مجموعتين كانت كالآتي:

أ . العوامل المتصلة مباشرة بالعمل:

١ – **كفاءة الإشراف المباشر:** فالإشراف نقطة الاتصال بين التنظيم والأفراد وله أثر كبير فيما يقوم فيه الأفراد من أنشطة يومية.

٢ – **الرضا عن العمل نفسه:** أغلب الأفراد يشعرون بالرضا عن العمل إذ كان هذا النوع الذي يحبونه ويكون هذا الرضا دافعا لهم على إتقان العمل.

٣ – **الاندماج مع الزملاء في العمل**: يكون العمل أكثر إرضاء للفرد إذا شعر بأنه يعطيه الفرصة للتفاعل مع زملاء آخرين، فالإنسان كائن اجتماعي بطبعه.

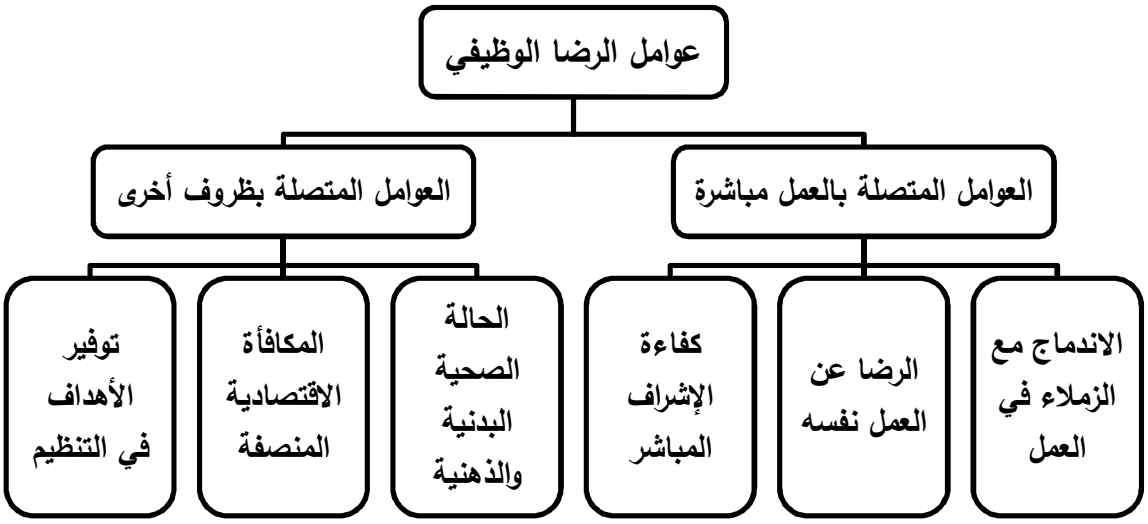
ب -العوامل المتصلة بظروف أو جوانب أخرى:

١ – **توفير الأهداف في التنظيم:** يرغب الأفراد في أن يكونوا أعضاء في تنظيم له هدف مقبول من وجهة نظرهم، كما يتوقعون أن هذا التنظيم على درجة من الفاعلية تمكنهم من تحقيق الهدف المقام من أجله.

٢ – **المكافأة الاقتصادية المنصفة:** يتوقع الأفراد أن يحصلوا على مكافآت منصفة إذا قورنت ببعضها البعض داخل المنظمة، وكذلك إذا قورنت بالمكافآت التي يحصل عليها الأفراد في منظمات أخرى.

٣ – **الحالة الصحية البدنية والذهنية** : هناك ارتباط بين الصحة البدنية والصحة العقلية من حيث أثرها على الفرد وأدائه ومعنوياته (الجريد، ٢٠٠٧، ص٥٣، ٥٤).

ويمكن توضيح هذه العوامل بالشكل (٢):



شكل (٢): عوامل الرضا الوظيفي (المصدر: إعداد الباحثة)

حيث تستخلص الباحثة من الشكل(٢) أن هذه العوامل متداخلة في صنع الرضا الوظيفي، وبنسب متفاوتة ومختلفة من موظف لآخر، وأن رضا الموظف عن أحد هذه العوامل لا يعني رضاه عن باقي العوامل بنفس النسبة، ولكن بتكامل هذه العوامل مع بعضها نستطيع الحصول على مؤشرات لمستويات الرضا الوظيفي، ونظرا لتشعب هذه العوامل وتعددها يمكن للباحثة توضيح أربع عوامل تم اعتمادها في أداة الدراسة الحالية وهي:

أ) **طبيعة العمل وظروفه:** وترى الباحثة أن هذا البعد يمثل إجراءات العمل الواضحة، والمرونة فيها، وتوافر المعلومات حول إجراءاته، كذلك ظروفه البيئية، ووجود ساعات للراحة، فكلما زاد توافر هذه العناصر في الوظيفة ومناسبتها للفرد زاد رضاه الوظيفي.

ب) **الإشراف:** ويأخذ هذا البعد دور المشرف من حيث أساليب الإشراف، ووجود نظام إشرافي واضح يستطيع الموظفين التعامل معه بشفافية ويعزز من التفاهم بينهم، وكذلك عدالة المشرف واهتمامه بالمرؤوسين، ودوره في مساندتهم والوقوف معهم، ومنحهم الاستقلالية في طرق الأداء، وتقدير مبادراتهم، جميعها ذات تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي.

ج) **الجوانب المادية:** وقد ركزت أغلب الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي على الجانب المادي لأهميته واعتباره الأكثر تأثيرا في مستوى الرضا لدى البعض، فكلما كان المقابل المادي مجزيا تم التجاوز عن العوامل الأخرى وتشمل الجوانب المادية الراتب، ووجود نظام واضح وعادل للترقيات يعزز من الرضا الموظف ويشجعه على بذل المزيد من الجهد، كما أن تقديم مكافآت مجزية للمتميزين، تعزز من رضا الفرد؛ لأنها تعد رسالة للموظف وللمجتمع بأن جهد هذا الموظف يلقى التقدير.

د) **تحقيق الذات:** ويركز هذا البعد على مدى امتلاك الحرية والاستقلالية في أداء العمل، وتوفر فرص للتحدي والمنافسة لإظهار القدرات والمهارات التي يمتلكها القائد، إتاحة الفرص للإبداع والابتكار.

- **نظريات الرضا الوظيفي:**

اهتم علماء الإدارة بالرضا الوظيفي اهتماما كبيرًا، وذلك لارتباطه المباشر بالأداء والإنجاز، وقد تنوعت النظريات التي يمكن أن تُعين القادة في تحسين، وتفسير أداء مرؤوسيهم، ومعظم مبادئ تلك النظريات ذات ارتباط وثيق بالدراسة الحالية من حيث أبعاد إدارة التغيير أو الإشراف الإداري؛ ونظرا لتعدد نظريات الرضا الوظيفي سيتم عرض (٧) نظريات وذلك لشموليتها للمبادئ التي تقوم عليها إدارة التغيير والارتباط الوثيق بينها وبين الدراسة الحالية – من وجهة نظر الباحثة– وهي كالآتي:

١) نظرية Z (١٩٨١):

أسست هذه النظرية من قبل العالم الياباني أوشاي (Ouchi) للاهتمام بالجانب الإنساني للعامل، حيث لاحظ أن قضية إنتاجية العامل لن تحل من خلال تقديم المزيد من المال، فهو لا يكفي دون تعلم إدارة الأفراد بطريقة تجعلهم يشعرون بروح الجماعة (الحوسني، ٢٠١٣).

٢) نظريـة الأهـداف:

تأسست عـام (١٩٧٩) مـن قبـل إدويـن لـوك (Edwin Locke)، ويـدور محورهـا حـول مشاركة العاملين فـي الأهداف فإذا شارك العامل فـي وضـع الأهداف ازداد حماسا للعمل من أجل تحقيقها، مـع التأكيد علـى أهميـة التغذيـة الراجعة للموظف ليبقى مستمرا فـي الأداء، ويرى إدوين أن الهدف الأساسي لأي منظمه هو زيادة فائدة المنظمة واستمرارية وجودها، وعليه فإن تحديد أهداف واضـحة ومقبولـة وتـوفير التغذيـة الراجعـة حـول مسـتويات الأداء للأفـراد يـدفع الموظـف لتحقيـق الأهداف بفاعلية وكفاءة عالية (الناعبي، ٢٠١٠).

٣) نظرية التكيف الوظيفي:

تأسست من قبل جرين، وداوس، وويز (Graen, Dawis and Weiss1968) حيث استخلصـوا مـن دراسـتهم التـي اسـتعانت بمقيـاس مينيسـوتا للرضـا الـوظيفي أن الرضـا الـوظيفي هو محصلة التوافق والتكيف الفعال بين حاجات الفرد ونظام العمل وبيئته (فلمبان، ٢٠٠٨).

٤) نظرية فكتور فروم:

وفيها فسر فروم (Victor Vroom, 1964) أن الرضا الوظيفي يحدث نتيجة لمقارنة الموظف بين ما كان يتوقعه من عوائد السلوك الذي يتبعه وبين المنفعة الشخصية التي يحققها بالفعل، فهو يحاول الحصول على العائد أثناء قيامة بعمل ما، ويتوقف رضاه على مدى اتفاق العائد الذي حصل علية مع ما يعتقد أنه يستحقه، وتفسر موافقة الفرد على القيام بسلوك ما دون غيره، لاعتقاده مسبقا بالقدرة على القيام بذلك السلوك، وأن القيام بذلك السلوك سيؤدي إلى نتيجة معينة وأن هذه النتيجة ذات أهمية بالنسبة له (فلمبان، ٢٠٠٨)، كما أشارت نظريته إلى أهمية وعي العامل لما هو متوقع منه، وأن يكون قادرا على تقييم أدائه وتقدير ما يترتب عليه من نتائج (المشيخي، ٢٠١٢).

٥) نظريــة هـرزبـرج:

أسسها هرزبرج (Harzberg,1959) وارتبطت بتطبيق نظرية ماسلو للحاجات في مواقع العمل وفيها يرى "هرزبرج" أن هناك مجموعتان من العوامل إحداهما ترتبط بالعمل نفسه وحددها في إحساس الفرد بالإنجاز، تحمل المسؤولية، توفر فرص للترقية لوظائف أعلى والمشاركة في اتخاذ القرار، والحصول على تقدير الآخرين، والمجموعة الثانية عوامل وقائية وحددها في علاقة الموظف بالإدارة أو الإشراف أو نمط القيادة، ظروف العمل المادية، علاقته بزملائه، وظروف البيئة المحيطة بالعمل (الشهري، ٢٠٠٢).

٦) نظرية ماسلو للحاجات الإنسانية:

وفيها فسر إبراهام ماسلو (Maslow١٩٥٤) سلوك الإنسان على أساس حاجاته الإنسانية غير المشبعة التي تصبح المحدد الرئيس للسلوك لحين إشباعها فهي تؤدي إلى عدم الاتزان، وتدفعه إلى الإتيان بسلوك يؤدي إلى خفض حالة التوتر هذه وإعادة حالة التوازن الداخلية، ولا يستطيع الفرد أن يرقى إلى إشباع حاجة من الحاجات الأخرى إلا بعد إشباع الحاجة الأهم ثم الأقل أهمية وقد قسمها ماسلو إلى خمسة مستويات هي:

١) الحاجات الفسيولوجية.

٢) الحاجة إلى الأمن.

٣) الحاجة إلى الحب والانتماء.

٤) حاجات التقدير والاحترام.

٥) الحاجة إلى تحقيق الذات بايدوين (Baidwin,2012).

ويرى البعض أن هناك ثلاث دعامات يقوم عليها شعور العاملين بالأمن وهي: موقف الرؤساء من العاملين واتجاهاتهم النفسية نحوهم، فالفرد لا يشعر بالأمن إن لم تقابل جهوده ونشاطه

بالاستحسان من رؤسائه والمشرفين عليه ومعرفته لما يراد منه، كمعرفته للأنظمة واللوائح التي تخص المنظمة وفرص التقدم في عملة ودرجة قبول عمله (العريمي، ١٩٩٨).

٧) نظرية العلاقات الإنسانية:

ظهرت في العشرينات من القرن الماضي وركزت على أهمية تحسين العلاقات في بيئة العمل(الحاجات النفسية والاجتماعية لدى العاملين أهمها احترام النفس وتأكيد الذات واحترام الآخرين)، مثل تحسين الاتصال بين الموظفين والمشرفين، حيث ترى أن زيادة إنتاجية الفرد الموظف ليست بالتغييرات في بيئة العمل، وإنما في طريقة إدارة العاملين والروح الاجتماعية بينهم (الحوسني، ٢٠١٣).

ويتضح من خلال العرض السابق أن نظرية ماسلو الأقدم من هذه النظريات، وقد ارتكزت على إشباع الحاجات للفرد؛ فكلما زاد إشباع الحاجات زاد رضا الفرد، وقد استعان بها (Harzberg) عام (1959) في وضع نظريته التي ركزت أيضا على الحاجات ولكن المرتبطة بالعمل وقسمها في مجموعتين . الأولى مرتبطة بالعمل نفسه والثانية بظروف العمل، أما نظرية (Victor Vroom) فكتور فروم فقد ركزت على المقارنة بين ما يتوقعه الفرد من عوائد في العمل وبين ما يحصل عليه، فكلما زادت المقارنة زاد الرضا الوظيفي، أما نظرية التكيف (Graen, Dawis and Weiss) فقد اعتبرته محصلة التوافق والتكيف الفعال بين حاجات الفرد ونظام العمل وبيئته، فهي بذلك تتفق مع نظرية (ماسلو)، (وهرزبرج) على أهمية الحاجات في معدل الرضا، أما نظرية الأهداف (إدوين لوك) فترى أن الهدف الأساسي للمنظمة هو تعميم الفائدة واستمرار وجودها، وأن الفرد يزداد رضا كلما شارك في بناء أهداف المنظمة.

كما أفادت الدراسات حول هذه النظريات بعدم وجود نظرية صالحه لتحقيق الرضا في جميع الأحول فلكل منها انتقاداته، فإن صلحت في جانب لم تصلح في جانب آخر، ومن خلال ذلك يمكن للباحثة أن تؤيد نظرية التكيف حيث أن رضا الموظف يتأتى من خلال قدرت الفرد

على التكيف مع العمل ومحتواه ومحيطة وما يتعلق به فكلما زاد تكيف الفرد مع الجوانب المختلفة للعمل زاد رضاه، ولأن القدرة على التكييف تختلف من شخص لآخر ومن وظيفة لأخرى.

- **العلاقة بين الرضا الوظيفي والإشراف:**

تشير الأدبيات إلى أن العوامل المؤثرة في رضا الفرد عن وظيفته، يمكن تصنيفها إلى جانبين الأول يتعلق بذاتية الفرد نفسه، والثاني يتعلق بالتنظيم الذي يعمل فيه وهي بيئة العمل التي يعيشها كنوع العمل، وطبيعة وظيفته، العلاقة مع الزملاء، والإشراف، لذا فإن الإشراف ذا علاقة مباشرة برضا الفرد باعتباره أحد العوامل التنظيمية للرضا الوظيفي، والمشرف يلعب دورًا بارزًا في الاتصال والتواصل بين المنظمة والعاملين، وله أثر كبير في تحديد الممارسات المطلوبة منهم ثم متابعتهم وتقويم لأعمالهم.

والعلاقات الإنسانية في بيئة العمل أحد محددات الرضا الوظيفي والمشرف أحد أطراف هذه العلاقة وعليه دور كبير في خلق روح التعاون بينه وبين الموظفين التابعين لإشرافه، وقد توصلت دراسة المغيدي (١٩٩٦، ص٨٦) إلى أن "الإشراف يعد المفتاح الرئيسي الذي يلعب الدور الأكبر في التأثير في رضا المعلم" لذا أوصت بالاهتمام بعامل الإشراف لتعزيز الرضا. كما أشارت دراسة لهبلت (٢٠١٠) إلى أنه من أدوار المشرف تعميق العلاقة بينه وبين ومدير المدرسة لأن الإشراف يقوم على أساس المشاركة والتعاون بينهما، والإشراف التربوي الناجح هو الذي يقوم على بناء جسور متينة من العلاقات الإنسانية بين المشرف ومن يعمل معه.

وتتمثل أهمية الإشراف التربوي أو الإشراف الإداري في اعتباره أداة لتطوير البيئة التعليمية، ووسيلة لتحسين مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين، والإداريين، حيث "يسعى الإشراف التربوي إلى تنمية الانتماء لمهنة التعليم والاعتزاز بها وإبراز دورها في المدرسة والمجتمع، تنمية العلاقات الإنسانية وتقوية أواصر الانسجام والتعاون" (العياصرة، ٢٠٠٨، ص٦٩) وهي تشكل عوامل رئيسية لتعزيز الرضا الوظيفي.

وقد تناولت العديد من الدراسات هذه العلاقة في أكثر من مجال في المستشفيات والمعاهدة التربوية والشركات وأثبتت النتائج وجود علاقة بينهم ولكن تتفاوت هذه العلاقة بحسب سلوك القائد (Meboob Arif & Jalal, 2011). وقد ذكر عبد الخالق الزهراني (٢٠٠٨، ص٣٨) أن من أهداف الإشراف التي من شأنها رفع كفاية المؤسسة التعليمية وزيادة فاعليتها مساعدة مديري المدارس على تبني مفاهيم وأساليب قيادية تقوم على الشورى والحوار، والتأكيد على إنسانية العمل، زيادة الرضا الوظيفي للمديرين وتنمية انتمائهم للمؤسسات التعليمية والأهداف التي يسعون إليها.

ويتفق الناعبي (٢٠١٠) والجريد (٢٠٠٧) على أن كفاءة الإشراف من العوامل المتصلة مباشرة بالعمل وذات التأثير المباشر في الرضا الوظيفي، بينما يعدها المغيدي (١٩٩٦) إحدى مكونات بيئة العمل، وأشارت البوسعيدية (٢٠٠٢) إلى أن أحد أركان الرضا هو الرضا بالإشراف وأنه كلما كان المشرفون أكثر تقديرا للموظف واهتماما به كلما ارتفع مستوى الرضا الموظف.

فالمشرف الإداري يراعي العلاقات الإنسانية، ويقوم بالتنظيم والتنسيق لجهود مرؤوسيه وموظفيه وتقسيم العمل على حد السواء، وتحديد مهام واضحة وقابلة للإنجاز من قبل العاملين، ويعزز من توحد العمل، كما أن منح الموظف السلطة المتكافئة مع قدراته وإمكانياته وإعطاؤه قدرًا من الحرية لتنفيذ العمل بالطريقة التي يرغب بها دون تأثير سلبي على الآخرين، بالإضافة إلى مراعاته للفروق الفردية بين الأفراد والقدرات والاستعدادات والميول لدى الموظفين يؤدي للتكيف في العمل ويشعره بالأهمية الذاتية فيتمتع بالرضا الوظيفي. فقد أكدت الدراسات أن دعم المشرف للعاملين يؤدي إلى الخفض من ضغوط العمل ويزيد من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، والخفض من ترك الوظائف (Meboob et al., 2011).

استنادًا على ما سبق تتضح العلاقة بين الرضا الوظيفي، الإشراف الإداري، وذلك من خلال دور المشرف في تعزيز الرضا الوظيفي، وخلق جو محفز للعمل والإنتاج، مساعدة مديري المدارس في تخطئ الصعاب وإيجاد حلول فاعلة وجذرية لما يعيق عملهم ويؤثر على رضاهم.

- **العلاقة بين الرضا الوظيفي وإدارة التغيير**:

من أجل تحقيق الرضا قد تلجأ المنظمة إلى التغيير في بعض أهداف ونظم العمل، فالحاجة إلى التغيير تأتي جراء الفشل في تحقيق الأهداف التربوية أو عدم الرضا عن المستويات المحققة بالدرجة الأولى، ثم التقنيات المستجدة والأوضاع الاجتماعية المتقلبة والظروف الاقتصادية المتغيرة (الحسيني والغصاب والعجمي، ١٩٩٨)، فعندما يتخذ القائد قرار التطوير فإن التغيير أهم الطرق التي يعتمد عليها لإحداثه ولضمان نجاح هذه العملية، والتخفيف من الآثار المترتبة عليها؛ فلا بد له من إدارة فاعلة لتلك التغييرات، وعليه اتخاذ أسلوب إدارة التغيير كأسلوب إدارة، فإدارة التغيير أحد الأساليب التي تتبعها الأنظمة التعليمية لتجويد العمل المدرسي، وقيامه على أسس تمكنه من تحقيق الأهداف التربوية المنشودة، فهي بلا شك تعزز الرضا الوظيفي وتعزز من فرص النجاح إذا ما تمت بالخطوات الصحيحة.

وقد أكدت الدراسات على وجود علاقة ارتباطية بين سلوك القائد والرضا الوظيفي، فكلما اتسم أسلوب القائد بالديمقراطية زاد الرضا الوظيفي (الشيزاوية، ٢٠٠٢)، وكلما زاد الرضا الوظيفي ازدادت الإنتاجية (الشهري،٢٠٠٢)، وتحتاج إدارة التغيير إلى قيادة ناجحة تقوم بتوضيح عملية التغيير للمتأثرين بها، وتشعرهم بأهميتها وتخلق لديهم الدافع لتحقيق أهدافه، وهو بذلك يزيد من فاعلية إدارة التغيير ويحسن من مستوى الرضا الوظيفي، حيث أشار Margulis & Raia الوارد في (Md, Wei & Yunus, n.d) إلى أن نجاح أو فشل أي عملية تغيير يمكن أن يلاحظ في نتيجة أداء العاملين ومستوى رضاهم الوظيفي.

وكما يقول العريمي (١٩٩٨، ص٨) "بأنه من المسلم به العلاقة الوثيقة بين الرضا الوظيفي بعوامله الداخلية والخارجية والإنتاجية"، ونجاح الخطة التغييرية لأي برنامج تغييري وتحقيق أهدافها أحد مؤشرات الإنتاجية. كما أن هناك علاقة طردية بين إدارة التغيير وبين الرضا الوظيفي فكلما زادت فاعلية إدارة التغيير زاد الرضا الوظيفي (دحلان، ٢٠١٢؛ Gomes, 2009)، أما تلك الردود السلبية للتغيير بأبعاده العاطفية والإدراكية والسلوكية فهي مقاومة التغيير التي تعتبر أحد أسباب الفشل في تطبيق التغيير ستررويجز (Struijs, 2012).

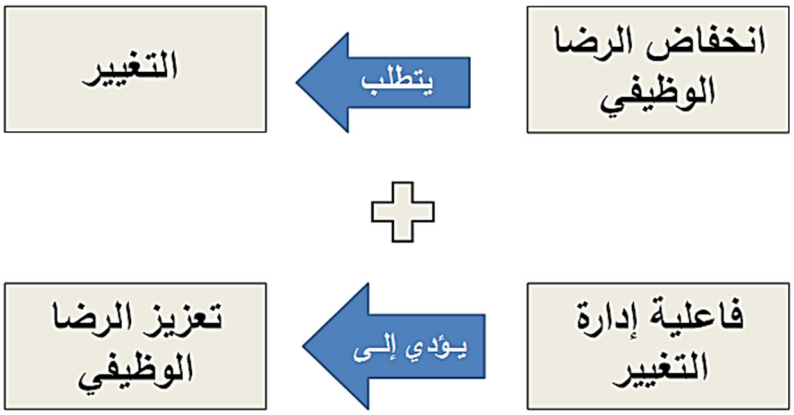
أما الدراسات التي تناولت موضوع إدارة التغيير وموضوع الرضا الوظيفي كلا على حده فقد أكدت على أن هناك أبعاد مشتركة بين إدارة التغيير والرضا الوظيفي فمن خلال مراعاة أبعاد الرضا يمكن للقائد زيادة فاعلية إدارة التغيير منها مثلا: العلاقات الإنسانية والتحفيز والمشاركة في وضع الأهداف، وقد أوضح فروم في نظريته حول الرضا الوظيفي أن الرضا يعتمد على ثلاث جوانب وهي:

- إدراك الفرد أن جهده سيؤدي أداء معين.
- إدراكه أن هذا الأداء سيؤدي نتيجة معينة.
- قبول العائد المرتبط بهذه النتيجة (الشهري، ٢٠٠٢)، ويمكننا القول بأن هذه الجوانب تمثل ركائز القائد عند إدارة التغيير، ففاعلية إدارة التغيير تعتمد على نفس النظرية فإدراك الفرد بأن التغيير سيؤدي إلى أداء معين ينتج عنه نتيجة يخطط لها، وقبوله للعائد المرتبط بنتيجة التغيير.

وتؤكد العديد من الدراسات على أن أسلوب إدارة التغيير يؤدي إلى زيادة الكفاءة والفاعلية لتحقيق أهداف التغيير(عماد الدين، ٢٠٠٣)، ومن ثم التحسين في مستويات الأداء، وهذا بدوره

يتيح الفرص للإبداع والابتكار لحل المعوقات التي تواجه العمل المدرسي أو تحقيق الميزة التنافسية، وكسب القلوب من أجل حسن الأداء ومن ثم التنمية والتطوير وتعزيز مستويات الرضا الوظيفي، في حين أن الفشل في إدارة التغيير يؤدي إلى عكس النتائج وظهور المقاومة وهدر الطاقات فيها وهذا ما أكدته نتائج دراسات كلا من (الحجاج، ٢٠٠٩)، (الشرقاوي،١٩٩٨)، (الحسيني والغصاب والعجمي، ٢٠١١).

استنادًا على ما سبق، وعلى الأدب النظري حول العلاقة بين إدارة التغيير والرضا الوظيفي يمكن استخلاص تصَور للعلاقة بين إدارة التغيير والرضا الوظيفي كالآتي:



شكل (٣) العلاقة بين إدارة التغيير والرضا الوظيفي

(المصدر: إعداد الباحثة)

ويتضح من الشكل(٣) أن انخفاض الرضا وعدم الشعور بالراحة سواء كان اتجاه محتوى العمل أو ظروفه، أو اتجاه الزملاء والمسئولين يتطلب من المنظمة التغيير في أهدافها وخططها والبحث عن أسباب هذا الشعور والسعي لتحقيق متطلباتهم واقتراحاتهم وفي نفس الوقت الحرص على فاعلية التغيير، فقد أكدت الدراسات أن فاعلية إدارة التغيير تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي منها دراسة سترويجز،(Struijs, 2012) ، وكوميز(Gomes, 2009)، (دحلان،٢٠١٢).

الدراســات السابقــة:

من المهم أن يبدأ الباحث من حيث انتهى الآخرون، ومن هذا المبدأ استفادت الباحثة من العديد من الدراسات السابقة في مجالي إدارة التغيير والرضا الوظيفي، من هنا سنقدم عرضا عن بعض الدراسات ذات العلاقة بالدراسة الحالية، حيث ستشتمل على الهدف من الدراسة، منهج الدراسة، وأداة الدراسة، وأهم ما توصلت إليه من نتائج وتوصيات، مصنفة إلى دراسات متعلقة بإدارة التغيير، ودراسات متعلقة بالرضا الوظيفي، متدرجة من الدراسات العربية إلى أجنبية، مرتبة وفق التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث.

❖ الدراسات العربية المتعلقة بإدارة التغيير:

دراسة مرزوق (٢٠٠٦): وهدفت إلى معرفة أثر متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير على المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة، استخدمت فيها الباحثة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة لجمع المعلومات من عينة عشوائية بلغت (٥٠) مؤسسة تم توزيع الاستبانات فيها على (٢) من مجلس الإدارة و(٣) موظفين لكل مؤسسة، وكان من أبرز نتائجها:

- وجود علاقة ارتباط قوية بين مدى وضوح مفهوم إدارة التغيير لدى الموظفين والمديرين العاملين في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية وبين قدرة المؤسسات على إدارة التغيير.
- وجود علاقة طردية إيجابية بين قدرة المنظمة على إدارة التغيير وتنمية مهارات العاملين.

دراسة معجب الزهراني (٢٠٠٨): وهدفت إلى التعرف على درجة ممارسة المشرفين التربويين لقيادة التغيير شملت (١٧) مديرا ومساعد مدير مركز إشراف و(١٤) رئيس قسم إشراف و(٢١٢) مديرا و(١٠٢٤) معلم بمنطقة مكة المكرمة، اتبعت المنهج الوصفي، استخدم فيها الباحث

الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وكان من أبرز نتائجها أن المشرفين التربويين يمارسون قيادة التغيير بدرجة متوسطة.

دراسة عبد الخالق الزهراني (٢٠٠٨): وهدفت إلى التعرف على واقع ممارسة مديري مركز الإشراف لقيادة التغيير بمراكز الإشراف التربوي بمكة المكرمة، وتكونت عينتها من (٢٢) مديرا و(٣١٤) من المشرفين تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، اعتمد فيها الباحث المنهج الوصفي التحليلي وكانت الاستبانة أداة جمع البيانات، وكانت نتائجها كالآتي:

- تمارس تنمية العلاقات الإنسانية، الاتصال الفعال بالآخرين بدرجة عالية جدا.
- مبدأ الشراكة في التغيير والتحفيز نحو تحقيق الأهداف بدرجة عالية.

دراسة السبيعي (٢٠٠٨): وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة أهمية الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء متطلبات إدارة التغيير، ودرجة إمكانية ممارستها، وأهم المعوقات التي تحول دون ذلك، وفقًا لمتغيرات الدراسة وهي (نوع الإدارة – الوظيفة – المؤهل العلمي – الخبرة في مجال الإدارة – الدورات التدريبية في مجال إدارة التغيير) استخدم فيها الباحث الاستبانة كأداة للدراسة والمنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينتها من جميع مديري مديريات التربية والتعليم والبالغ عددهم (١٠٠) فرد وكان من أهم نتائجها أن الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير مهمة بدرجة كبيرة جدًا من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة، وأن بعد تحفيز العاملين بالإدارة أخذ المرتبة الأولى من حيث الأهمية ومن حيث إمكانية الممارسة.

دراسة المحروقية (٢٠٠٩): وهدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس لأبعاد إدارة التغيير في ضوء مستجدات التطوير التربوي بسلطنة عمان حيث شملت عينة الدراسة (٣٣٩) مديرا و(٣٣٣) مساعدا استخدمت فيها الباحثة المنهج الوصفي والاستبانة ومن نتائجها:

- درجة ممارسة أبعاد إدارة التغيير في ضوء مستجدات التطوير كانت مطبقة بشكل كبير في مجالي المناخ التنظيمي وتنمية الموارد البشرية، ومتوسطة في مجال التكنولوجيا.
- هناك اهتمام كبير جدا بالعلاقات الإنسانية في المجتمع المدرسي.
- قلة خبرة مديري المدارس باستراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير في المجتمع المدرسي.
- نقص التمويل والبنية التحية اللازمة لإدارة التغيير، قلة الحوافز المادية والمعنوية المقدمة من الوزارة.

دراسة الوهيبي (٢٠٠٩): وهدفت إلى دراسة تفعيل الممارسات الإدارية للعاملين بالمديرية العامة لتطوير المناهج في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء مدخل إدارة التغيير ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت استبانة مكونة من (٥٢) عبارة في أربعة محاور هي (التخطيط، التنظيم، التنسيق، والتنفيذ) وتكون مجتمعها من مديرين ومساعدين ومشرفين، حيث شملت العينة على (٢٨٥٣) فردا من مختلف فئات مجتمع الدراسة، استخدم الباحث فيها المنهج الوصفي المسحي وكان من أهم نتائجها:

- أن الممارسات الإدارية لمحاور الدراسة الأربعة تراوحت بين المتوسطة والقليلة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على كافة المحاور تعزى لمتغير المؤهل الدراسي.

– توجد فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر عينة الدراسة على كافة المحاور تعزى لمتغير سنوات الخبرة، المنطقة، النوع.

دراسة الحجاج (٢٠٠٩): وهدفت إلى التعرف على أسباب مقاومة الموظفين للتغيير في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزه ومعرفة الأساليب الإدارية التي تتبعها الإدارة للتغلب على مقاومة التغيير، استخدم فيها المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع المعلومات من عينة عشوائية تكونت من (٤٠٠) مدير ومديرة من (٨) وزارات فلسطينية في قطاع غزة، وأظهرت النتائج أن من أهم الأسباب فرض التغيير بالقوة وتجاهل الجوانب الإنسانية، والوقت غير الملائم للتغيير، وكذلك الخوف من فقدان المكافأة.

دراسة عبد الغفار (٢٠١٠): وهدفت إلى التعرف على درجة ممارسة إدارة التغيير لدى القادة الإداريين بالإدارات التعليمية بمحافظات القاهرة والدهقلية والغربية، وتقديم تصور مقترح لممارسة إدارة التغيير، وكذلك وقفت على معوقات إدارة التغيير، استخدم فيها المنهج الوصفي، والاستبانة لجمع المعلومات من عينة عشوائية تكونت من (١٤٢) قائدا تربويا، وكان من أبرز نتائجها أن درجة ممارسة إدارة التغيير كانت متوسطة، وأن مجال تمكين العاملين أخذ أعلى درجة ممارسة، وأن نمط القيادة كان في آخر مرتبة.

دراسة السيابية (٢٠١١): وهدفت إلى معرفة واقع تطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي في ضوء مدخل إدارة التغيير بالمنطقة الداخلية في سلطنة عمان، والتعرف على الفروق في تطوير إدارات مدارس التعليم الأساسي في ضوء مدخل إدارة التغيير، استخدمت فيها الباحثة المنهج الوصفي والاستبانة، وتألفت عينة الدراسة من (٢٣٤) إداريا ومعلما بمدارس بالمنطقة الداخلية وكانت أهم نتائجها:

- إن الممارسات الإدارية في ضوء مدخل إدارة التغيير تمارس بمدارس التعليم الأساسي وبدرجة عالية، من حيث مجالات الدراسة الأربعة (التخطيط، والتنظيم، واتخاذ القرار، المشاركة المجتمعية) وإن أكثر الممارسات الإدارية لإدارة التغيير في محور(التنظيم) يليه التخطيط ثم اتخاذ القرار وأقلها المشاركة المجتمعية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات الإداري والمعلم في جميع أبعاد الدراسة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المجتمع تبعا لمتغير النوع.

دراسة الشرمان (٢٠١١): وهدفت إلى التعرف على درجة إسهام المشرفين التربويين في إدارة التغيير في محافظة الكرك من وجهة نظر المشرفين والمديرين، استخدم فيها المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع المعلومات من عينة عشوائية تكونت من (١٧٠) مشرفا و(٧٩) مدير مدرسة، وقد بينت النتائج:

- أن درجة إسهام المشرفين في إدارة التغيير كانت عالية، احتل مجال التدريب المرتبة الأولى.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل الدراسي أو النوع.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لسنوات الخبرة لأصحاب الخبرة (١٠) سنوات وأكثر.
- أكثر أسباب مقاومة التغيير هي نقص المعلومات المتوفرة عنه.

دراسة الحسيني والغصاب والعجمي(٢٠١١) وهدفت للتعرف على أسباب مقاومة التغيير لدى معلمي وموجهي التربية البدنية بوزارة التربية والتعليم الكويتية، استخدم فيها الباحثين المقابلة، الاستبانة وتحليل الوثائق، اتبع المنهج الوصفي التحليلي واشتملت العينة على (١٩٧) من المعلمين والموجهين، وكان من نتائجها أن أهم أسباب مقاومة التغيير أن إدارة التغيير تتطلب مهارات خاصة حيث حصل هذا المحور على أعلى نسبة، وتمثلت النسبة الأعلى في العبارات (أن عملية التغيير

تحتاج إلى إعداد للعاملين للتعامل معها، التكيف مع التغيير، توجد مرونة في التعامل مع التغيير، تلقيت تدريبا كافيا للتعامل مع التغيير)، بينما محاور (المشاركة في صنع القرار وتنفيذه، حجم العمل، النمطية، الإعلام، التجارب السابقة، الخسائر، الاتصال) كانت متوسطة.

دراسة الزهراني (٢٠١٢): وهدفت إلى التعرف على مدى توافر الكفايات المهنية لقيادة التغيير لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومي بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر عينة الدراسة التي اختيرت بالطريقة الطبقية العشوائية وبلغت (١٨)مشرفة، استخدم فيها المنهج الوصفي، والاستبانة للحصول على المعلومات التي وزعت إلى سبعة أبعاد تمثلت في (التخطيط الاستراتيجي، التحفيز وتشجيع الإبداع، العلاقات الإنسانية، حل المشكلات، اتخاذ القرار، التقويم والتحسين المستمر، بناء شراكة مع المجتمع)، ومتغيرات الدراسة المتمثلة في (المسمى الوظيفي– المؤهل العلمي– المرحلة الدراسية– مدة الخبرة) وكان من أهم نتائجها:

- وجود نسبة متوسطة من الكفايات المهنية لقيادة التغيير لدى مديرات المدارس.
- حصلت الكفايات الخاصة ببناء العلاقات الإنسانية على أعلى نسبة توافر، يليها التخطيط الاستراتيجي ثم التحفيز وتشجيع الإبداع، وأقلها الكفايات الخاصة ببناء شراكة مع المجتمع.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في جميع أبعاد المحور الخاص بمدى وجود الكفايات المهنية لقيادة التغيير تبعا لمتغير المرحلة الدراسية، وتبعا للمسمى الوظيفي لصالح المشرفات، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة تبعا لمتغير الخبرة والمؤهل.

دراسة العميرية (٢٠١٢): وهدفت إلى الوقوف على مدى تأثير ممارسات إدارة التغيير على مستوى الأداء المدرسي في مدارس محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان، والكشف عن معوقات إدارة التغيير التربوي والاستراتيجيات الناجحة للتعامل مع مقاومة التغيير، استخدم فيها المنهج الوصفي، الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وأشارت نتائجها إلى ممارسات واضحة في

مجال المناخ التنظيمي، وأن هناك اهتمام كبير جدا بالعلاقات الإنسانية في المجتمع المدرسي، وأكدت الدراسة على غياب دور المدير القادر على إقناع أفراد المجتمع المدرسي بأهمية التغيير، وقلة خبرته باستراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير، واستراتيجيات إدارة التغيير.

❖ الدراسات الأجنبية المتعلقة بإدارة التغيير:

دراسة دانيلز (Danelz,2002): وهدفت الدراسة إلى التعرف على أهم عوامل النجاح المتعلقة بممارسات إدارة التغيير في كليات الثانوية في فيكتوريا بأستراليا، وذلك من خلال استكشاف التغيير الذي حصل في نظام الكليات من خلال برنامج يعرف باسم مدارس المستقبل، حيث طبق هذا البرنامج على المدارس لمدة أربع سنوات بعد تدريب مديري المدارس عليه، وقد فازت المدارس ودخلت في مدارس المستقبل وتوصلت الدراسة إلى:

- أهمية مراعاة العناصر الخارجية والداخلية المؤثرة في التغيير عند التخطيط للتغيير.
- أهمية تغيير ثقافة المدرسة والأفراد لضمان نجاح عملية التغيير.
- تؤثر نوعية القيادة بدرجة كبيرة في عملية التغيير.

دراسة تشوبونا (Tshubwana, 2006): وهدفت إلى التعرف على دور المدير في إدارة التغيير في المدارس الثانوية، وأتبعت المنهج الوصفي، واستخدمت المقابلة كأداة لجمع المعلومات وتكونت عينتها (٢٥) فردا من مديري المدارس ورئيسي الأقسام والمربين من (٥) مدارس من ولاية (لايمبوبو بروفايس) بجنوب أفريقيا، درست أهمية فهم وتوضيح عملية التغيير، وأوضحت أن أهم أسباب التغيير هو تغيير المجتمع المحيط، وكان من أهم نتائجها أن عمليات التغيير المنفذة غير واضحة للبعض، وأنه لا يتم إشراك جميع من يشملهم التغيير في عمليات التغيير.

دراسة كوميز (Gomes, 2009): بعنوان التغيير التنظيمي والرضا الوظيفي ودور الالتزام التنظيمي فيها وهدفت إلى دراسة العلاقة بين التغيير التنظيمي والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، استخدم فيها الباحث الاستبانة أجابت عليها عينة الدراسة المكونة من (١٥٣) من العاملين في الفنادق وتمثلت نتائجها الرئيسة في:

- للالتزام التنظيمي دور في العلاقة بين فاعلية التغيير التنظيمي والرضا الوظيفي.
- كلما زادت فاعلية التغيير التنظيمي زاد الرضا الوظيفي.

دراسة مارتنسك (Martincic, 2010): وهدفت إلى دراسة حالة لإدارة التغيير في ثلاث منظمات تعليمية في سلوفانيا، وركزت على آلية تنفيذ إدارة التغيير في تلك المؤسسات، استخدمت الباحثة ثلاث أدوات لجمع البيانات من المنظمات الثلاث وهي دراسة السجلات، مقابلات، جمع المعلومات من ثلاث فئات وهم (المديرون، النواب، الموظفون) وقد صنفت النتائج إلى: (أسباب التغيير- خصائص العملية- والثقافات المنظمات- عوامل الإدارة الناجحة) وكان من أهم نتائجها:

- أهم أسباب التغيير في المنظمات الثلاثة هي المنافسة لتحقيق التميز.
- تنفيذ التغييرات في المؤسسة التعليمية يرتبط ارتباطا وثيقا بالثقافات والقيم السائدة.
- للمدير دور كبير في قيادة فريق التغيير فيجب أن يكون على دراية تامة بعملية التغيير ومراحله وأن يأخذ بعين الاعتبار عوامل نجاح التغيير.

دراسة رزاق (Razzaq, 2012): وهدفت إلى دراسة إدارة التغيير التربوي في المؤسسة التعليمية بباكستان، ووضع نموذج من خلال تحليل وجهات نظر المديرين والمعلمين في عمليات التغيير التربوي ودراسة بعض النماذج العالمية لإدارة التغيير، استخدمت فيها الباحثة ثلاث أدوات لجمع البيانات وهي المقابلة للمديرين، واستبانة للمعلمين الذين قابلت مديريهم، واستبانة أخرى للمعلمين عامة.

دراسة سترويجز (Struijs, 2012): وهدفت إلى دراسة أثر التغيير التنظيمي على الرضا الوظيفي في (١٠) قطاعات حكومية مختلفة في هولندا تم فيها استخدام المنهج الكمي التجريبي، والاستبانة لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة الذي تكون من (٤٢٠) موظف أجاب منهم (١٩٤) على كامل الاستبانة، وأوضحت نتائجها أن هناك علاقة سلبية بين المقاومة والرضا الوظيفي فكلما زادت المقاومة قل الرضا الوظيفي.

دراسة عيسى ويونس (Md, Wei Hin & Yunus, n.d): وهدفت إلى كشف العلاقة بين أبعاد إدارة التغيير والرضا الوظيفي لدى التجار العاملين بالبيع المباشر، تكونت العينة من (٢٣٨) تاجر من أنحاء ماليزيا واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات منهم، أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي وأبعاد التغيير (الرؤية المشتركة للتغيير، الاتصال، الدعم، الأنظمة، التدريب، التغذية الراجعة) ولكن كان أكثرها تأثيرا الرؤية المشتركة، والدعم، والتدريب حيث اعتبرها الباحثون أهم عوامل نجاح إدارة التغيير.

❖ الدراسات العربية المتعلقة بالرضا الوظيفي:

دراسة العنزي (٢٠٠١): وهدفت إلى التعرف على درجة الرضا الوظيفي لمديري ومديرات المدارس الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية التعليمية بالمملكة العربية السعودية، والتعرف على العلاقة بين درجة الأداء الوظيفي لمديري ومديرات المدارس الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية التعليمية والرضا الوظيفي لديهم، استخدم فيها المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أهم نتائج الدراسة:

- الاتجاه العام للرضا هو الرضا بدرجة متوسطة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي تعزى إلى (النوع، المؤهل العلمي) في جميع أبعاد المقياس المتبعة وكذلك في الدرجة الكلية للمقياس.

- لا توجد فروق دالة إحصائيًا في درجة الرضا الوظيفي تعزى إلى الخبرة الإدارية وذلك بجميع أبعاد المقياس ما عدا البعد الثالث (المسئولية- الاعتراف والتقدير- العلاقة مع الزملاء والمرؤوسين) وأيضًا البعد الرابع (الطرق المتبعة في الإشراف).
- لا توجد علاقة ارتباطية بين الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي لمجتمع الدراسة بأكمله، وذلك لأبعاد المقياس المتبعة والدرجة الكلية.

دراسة الشيزاوية (٢٠٠٢): وهدفت إلى التعرف على مستويات الرضا في مدارس التعليم الأساسي (٥- ١٠) وكذلك العلاقة بين أنماط القيادة التربوية السائدة في مدارس التعليم الأساسي للصفوف(٥- ١٠) في سلطنة عمان وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين وفق الأبعاد (الرضا عن المدير، الرضا عن الدخل والترقية، الرضا عن المدرسة، والرضا عن الزملاء، الرضا عن طبيعة العمل) استخدمت الباحثة فيها المنهج الوصفي وتكونت عينة الدراسة من (٤٥٠) معلما من معلمي ومعلمات مدارس التعليم الأساسي (٥- ١٠) من محافظات (مسقط، البريمي، الباطنة شمال) وقد جاءت النتائج لتؤكد على وجود مستويات من الرضا متفاوتة، تأثر محاور الرضا بمتغير الجنس لصالح الإناث، أما المؤهل فكان له تأثير في (الرضا عن المدرسة، والرضا عن الزملاء، الرضا عن طبيعة العمل) وأظهرت أيضا أن هناك علاقة إيجابية بين النمط القيادي (الديمقراطي) لمديري المدارس ومستويات الرضا السائد فيها.

دراسة الشهري(٢٠٠٢): هدفت إلى التعرف على مستويات الرضا ومستويات الأداء لدى موظفي الجمارك بمنطقة الرياض بالسعودية والعوامل التي تؤثر على مستويات الرضا، استخدم فيها المنهج الوصفي الوثائقي والوصفي الارتباطي، الاستبانة لجمع المعلومات من عينة بلغت (٢٣٣) مفتشا، وأشارت نتائجها إلى وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي والإنتاجية، كما

أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات(الجنس، الخبرة، المؤهل) حيث يزداد الرضا عند الإناث والأقل خبرة والأقل مؤهل تعليمي.

دراسة الجريد (٢٠٠٧): وهدفت إلى التعرف على مدى رضا العاملين بشرطة الجوف في المملكة العربية السعودية عن بيئة العمل والعلاقة بين نظم الحوافز المطبقة على العاملين والرضا الوظيفي لديهم استخدم فيها الباحث المنهج الوصفي التحليلي، الاستبانة كأداة للدراسة، وبلغت عينة الدراسة (٢٠٤) شرطيا، (٥) ضابط وأشارت نتائجها إلى وجود علاقة ارتباطية طردية بين نظم الحوافز للعاملين ورضاهم الوظيفي عن بيئة العمل.

دراسة العبري (٢٠٠٨): وهدفت إلى معرفة مستوى الرضا الوظيفي لدى المشرفين الإداريين بوزارة التربية والتعليم وقد تألفت عينة الدراسة من (٣١) مشرفا إداريا ومشرفة إدارية في خمس مناطق تعليمية بسلطنة عمان، استخدم فيها الباحث استبانة مكونة من خمسة أبعاد هي: طبيعة العمل، الترقية والتدرج الوظيفي، الراتب والمكافآت، علاقات العمل، الإشراف والتقييم، واتبع فيها المنهج الوصفي، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك رضا وظيفيا مرتفعا بلغ متوسط الأداء الكلي له (٣.١٥).

دراسة خليل وشرير (٢٠٠٨): وهدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الرضا الوظيفي وبعض المتغيرات الديموغرافية لدى المعلمين (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المرحلة الدراسية)، وقد تكونت عينة الدراسة من(٣٦٠) معلما ومعلمة من مدارس السلطة الفلسطينية، تم أخذها بطريقة عشوائية عنقودية من (١٨) مدرسة بنون وبنات وقد أعد الباحثان استبانة لقياس الرضا الوظيفي خاصة بالدراسة، واستخدما المنهج الوصفي التحليلي، وأسفرت نتائجها عن وجود فروق دالة إحصائيا في الرضا الوظيفي الكلي لصالح الإناث وحملة الدبلوم المتوسط والمرحلة الأساسية الدنيا،

بينما لم توجد فروق في الرضا عن الجوانب المادية، وبالنسبة لتحقيق المهنة للذات فكانت الفروق لصالح الإناث، حملة الدبلوم المتوسط والمرحلة الأساسية الدنيا، وبالنسبة لطبيعة العمل وظروفه، والعلاقة بالمسؤولين كانت الفروق لصالح الإناث، حملة الدبلوم المتوسط والمرحلة الأساسية الدنيا، أما سنوات الخبرة فلا يوجد لها أي أثر على الرضا الوظيفي.

دراسة فلمبان (٢٠٠٨): وهدفت إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات حسب الأبعاد (الراتب والمكافآت، مهام العمل وواجباته، العلاقة مع الرؤساء والزملاء، تقدير واحترام الذات)، والتعرف على العلاقة بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمكة المكرمة، استخدم فيها المنهج الوصفي الارتباطي، وأداته الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (١٠٣) مشرف و(١٧٥) مشرفة وكان من أهم نتائجها:

- أن كل من المشرفين والمشرفات يتمتعون بمستوى عالٍ من الرضا الوظيفي.
- حصل بعد العلاقات مع الزملاء والرؤساء على أعلى متوسط، وبعد الراتب والمكافآت على أدنى متوسط.
- هناك علاقة ارتباطية إيجابية متوسطة بين الرضا الوظيفي وأبعاد الالتزام التنظيمي.
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للتخصص والجنس لصالح التخصص العلمي وجنس الذكور، ولا فروق تعزى للحالة الاجتماعية.

دراسة الخليفات والملاحمة (٢٠٠٩): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية، استخدم فيها المنهج الوصفي التحليلي بأداة الاستبانة، ومقياس آلن ماتر أجريت على

(٥٨٠) عضوًا، وتمثلت أبعاد الرضا الوظيفي في (ظروف لعمل وطبيعته، الراتب، الحوافز، العلاقة مع الزملاء، العلاقة مع الرؤساء) ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- وجود علاقة بين أبعاد الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة.
- وجود فروق في مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات الجنس، والعمر، ومدة الخدمة في الجامعة، والكلية.
- درجة رضا أعضاء هيئة التدريس عن مجالات الرضا الوظيفي كانت متوسطة بشكل عام.
- حقق بعد العلاقة مع الزملاء أعلى مستوى للرضا وأدناها بعد الرواتب بينما ظروف العمل وطبيعته كان متوسط بالمرتبة الثالثة.

دراسة البلادي (٢٠١١): وتمثلت أهدافها في التعرف على درجة الرضا الوظيفي لدى مديري المرحلة المتوسطة بمدينة مكة المكرمة عن الوظيفة، استخدام فيها المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من(٨٧) مديرًا من مديري المدارس المتوسطة بالتعليم العام، استخدمت فيها مقياس (مينسوتا) لقياس الرضا الوظيفي، ترجمها للعربية (العديلي، 1985)، ولتحليل الإحصائي لبيانات الدراسة استخدم الباحث المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل الثبات الفا كرونباخ، وتحليل الارتباط (معامل بيرسون)، واختبار كروسكال ويلز لمعرفة دلالّة الفروق بين متوسطات عينة الدراسة تبعًا لمتغيري (مكتب الإشراف التابعة له المدرسة، عدد سنوات) واختبار(ت) لمعرفة دلالّة الفروق بين متوسطات عينة الدراسة تبعًا لمتغيري (المؤهل العلمي، نوع المبنى المدرسي، الخبرة في مجال الإدارة)، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- إن مستوى الرضا الوظيفي عن الوظيفة كان بدرجة عالية.
- إن مستوى الرضا الوظيفي عن العائد من الوظيفة (معنوي – مادي) كان بدرجة عالية.
- إن مستوى الرضا الوظيفي عن العلاقات الإنسانية من وجهة نظرهم كان بدرجة عالية.
- توجد فروق ذات دلاّلة إحصائية وفقا لمتغير مكتب التربية والتعليم التابعة له المدرسة، وكانت الفروق لصالح مديري المدارس في مكتب الوسط والغرب، وكذلك توجد فروق تبعا لمتغير سنوات الخبرة، ونوع المبنى المدرسي، والمؤهل التعليمي.

دراسة المشيخي (٢٠١٢): وهدفت إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى الإداريين العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار بسلطنة عمان، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي باستبانة مكونة من خمس مجالات (الراتب والحوافز، الاستقرار الوظيفي، العلاقات الإنسانية، ظروف العمل، الترقيات) وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية من مجتمع الدراسة المكون من جميع الإداريين العاملين بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار، بلغت (١٩٩) إداريا، وأظهرت النتائج أن مستوى الرضا الكلي كان متوسط حيث بلغ (2.81)، كان مجال العلاقات الإنسانية أعلاها مستوى، ومجال الترقيات أدناها مستوى.

دراسة دحلان (٢٠١٢): والتي هدفت إلى دراسة أثر التغيير على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة كهرباء فلسطين، استخدم فيها المنهج الوصفي التحليلي، أداة الاستبانة، وكانت عينتها من (٢٦٥) موظف، وأشارت نتائجها إلى أن مستوى الرضا متوسط لدى العاملين المنقولين، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع مجالات التغيير ومستوى الرضا، وكان أعلاها درجة العلاقة بين فهم العاملين لطبيعة التغيير ومستوى الرضا الوظيفي.

❖ الدراسات الأجنبية المتعلقة بالرضا الوظيفي:

دراسة نيوبي (Newby, 1999): وهدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لمديري المدارس المتوسطة بشرق فرجينيا، استخدم فيها المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وكان أبرز النتائج التي خرجت بها ما يلي:

- أن مستوى الرضا لدى أفراد العينة متوسط بشكل عام.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للخبرة فالمديرين الأكثر خبرة أكثر رضًا.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي حيث أن حملة الدرجة العلمية الأقل من الماجستير والدكتوراه أكثر رضًا من غيرهم.

دراسة باتريك (Patrick, 2010): هدفت إلى دراسة الكفاءة الذاتية في (إدارة الصف، تفعيل دور الطالب، الممارسات التعليمية) والرضا الوظيفي للمعلمين حديثي الالتحاق بمهنة التدريس، تكون مجتمع الدراسة من (١٧٥) عضوا من المدارس التجارية من ولايات (بنجالور، شينيا، بومباي، دلهي) بالهند، استخدم الباحث الإستبانة، واتبع المنهج الوصفي، وكانت نتائجها كالآتي:

- أن الرضا الوظيفي لدى مجتمع الدراسة عالي بلغ (٣.٧٥) من (٤) درجات.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرضا الوظيفي والمتغيرات الديمغرافية.
- تأثير الجنس والعمر على الرضا الوظيفي حيث كانت الإناث أكثر رضا من الذكور وكذلك الفئة الأقل عمرا أكثر رضا، ولا فروق ترجع للحالة الاجتماعية.
- هناك علاقة إيجابية بين الكفاءة الذاتية والرضا الوظيفي.

دراسة بايدوين (Baidwin, 2012): وهدفت إلى التحقق من مستويات الرضا لدى الإداريين لمدة أربع سنوات، وهي دراسة مسحية في كليات التعليم العالي ذات أربع سنوات في أمريكيا في ولاية "الاباما"، كذلك هدفت للتعرف على مستويات الرضا في ضوء بعض المتغيرات (الجنس، العرق، الفئة العمرية، الحالة الاجتماعية، مستوى التعليم، سنوات الخبرة، الراتب، المسمى الوظيفي)، تكونت عينة الدراسة من (٣٦) مديرا ورئيسا و(١٦) مساعدا، استخدم فيها الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وكان من أهم نتائجها أن الذكور أكثر رضا من الإناث وأن ذوي العرق الأبيض أكثر رضا من غيرهم.

دراسة كيتشل (Kitchel et al., 2012): وهدفت دراستهم إلى تحديد مستوى الرضا الوظيفي، والاحتراق المهني، والتفاعل الاجتماعي للمعلمين، استخدم فيها المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الثانوية الزراعية في ست ولايات أمريكية تم اختيار العينة العشوائية منها وتمثلت (٣٠٠) معلم من ولايتين هما "ميسوري، أوكلاهوما" واستخدم الباحثين الاستبانة كأداة لجمع المعلومات التي تم إرسالها بالبريد الإلكتروني وكانت النتائج أن:

- هناك مستوى عالي من الرضا الوظيفي.
- توجد علاقة طردية بين الرضا الوظيفي والتفاعل الاجتماعي.

دراسة محبوب وعريف وجلال (Meboob, Arif & Jalal, 2011): بعنوان تحليل أثر سلوك المشرفين على الرضا الوظيفي لدى العاملين حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر سلوك المشرف على الرضا الوظيفي لدى العاملين، أخذت العينة بالطريقة العشوائية البسيطة وتكونت من (١٢٠) موظفا من الجامعات الخاصة في كراتشي بجمهورية باكستان، استخدم فيها المنهج الوصفي، وكانت أداتها الاستبانة التي قسمت إلى خمس مجالات من سلوك المشرف، وأثبتت نتائجها وجود علاقة بين سلوك المشرف والرضا الوظيفي ولكن تتفاوت درجتها وطبيعتها،

وكان مجال العدل بين الموظفين من أكثر المجالات المؤثرة سلبا على الرضا الوظيفي، والقدوة من أكثرها تأثيرا إيجابيا على الرضا الوظيفي.

التعقيب على الدراسات السابقة:

يلاحظ من خلال هذا العرض ندرة الدراسات التي تناولت العلاقة بين المتغيرين (إدارة التغيير والرضا الوظيفي) وخاصة في السلطنة أما الدراسات التي تناولت الموضوعين كلا على حده يمكن التعقيب عليها كالآتي:

فيما يتعلق بإدارة التغيير: أجمعت الدراسات التي تناولت هذا الموضوع على أهمية إدارة التغيير ودوره في تحقيق أهداف المنظمة وخلق الإبداع، والتطوير، وتحقيق الرضا للعاملين، وقد تم تناول دور إدارة التغيير في جميع المستويات القيادية (الإدارات العامة، مديري العموم، مديري المدارس، المشرفين التربويين، المعلمين) وهذا دليل على أهمية دور قائد التغيير في كل مستوى من المستويات القيادية بالمنظمات التربوية، فدراسة الزهراني (٢٠١٢) تناولت الكفايات المهنية لقيادة التغيير لدى مديرات مدارس، دراسة السبيعي (٢٠٠٨) تناولت أهمية الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير، دراسة عبد الغفار(٢٠١٠) قدمت تصور مقترح لممارسة إدارة التغيير لدى القادة الإداريين، وهدفت إلى التعرف على درجة ممارسة إدارة التغيير لدى القادة الإداريين بالإدارات، ودراسة رزاق (Razzaq, 2012) التي تناولت إدارة التغيير من وجهة نظر المديرين والمعلمين، دراسة الشرمان (٢٠١١) وتناولت درجة إسهام المشرفين التربويين في إدارة التغيير، ودراسة معجب الزهراني (٢٠٠٨) وتناولت ممارسات قيادة التغيير لدى المشرفين التربويين، ودراسة عبد الخالق الزهراني (٢٠٠٨) وتناولت ممارسات مديري مركز الإشراف التربوي لقيادة التغيير، وكذلك تعددت الأبعاد المتناولة في إدارة التغيير واختلفت من دراسة لأخرى، كما تنوعت متغيرات الدراسة إلا أنها اتفقت في معظمها باستخدام المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات،

أما الدراسات التي تناولت العلاقة بين إدارة التغيير والرضا الوظيفي أكدت على وجود علاقة بينهما كدراسة (دحلان، ٢٠٠٧) ودراسة (Md et al., n.d) ودراسة (Gomes, 2009) حيث أوضحت أهمية الاهتمام بالعاملين عند إدارة التغيير كأحد شروط نجاحه، وذلك من خلال مشاركتهم في صنع القرارات، وتحسين بيئة العمل، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وخلق نظم اتصال فعالة، وتحسين نظام الحوافز، وذلك لفاعلية إدارة التغيير وتعزيز الرضا الوظيفي، وكان الاختلاف حول أولوية جانب عن جانب آخر.

فيما يتعلق بالرضا الوظيفي: تنوعت الفئات المستهدفة في دراسة الرضا الوظيفي والكشف عن ارتباطه بمتغيرات متنوعة فهناك دراسات لمستوى الرضا الوظيفي للإداريين مثل دراسة المشيخي (٢٠١٢) ودراسة بايدوين (Baidwin, 2012)، ودراسات تناولت فئة المعلمين مثل دراسة (خليل وشرير، ٢٠٠٨) مع علاقته بالمتغيرات الديموغرافية، ودراسة الشيزاوية(٢٠٠٢) والتي تناولت الرضا الوظيفي وعلاقته بالسلوك القيادي، ودراسة كيتشل (Kitchel et al., 2012) والتي درست الرضا الوظيفي وعلاقته بالكفاءة الذاتية، ودراسة باترك (Patrick, 2010) الرضا الوظيفي وعلاقته بالاحتراق والتفاعل الاجتماعي، ودراسات تناولت فئة المشرفين مثل دراسة فلبمان (٢٠٠٨) ودراسة العبري (٢٠٠٨)، وفئة مديري المدارس التي تناولتها ودراسة البلادي (٢٠١١)، ودراسة نيوباي (Newby,1999)، وقد اختلفت مستويات الرضا الوظيفي باختلاف الفئة وظروف دراستها، كما تباينت المتغيرات المدروسة من دراسة لأخرى.

أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

تختلف الدراسة الحالية في أنها تسلط الضوء على إدارة التغيير لدى فئة لم تتناولها الدراسات –في حدود اطلاع الباحثة على الأدب النظري والدراسات السابقة– وهى فئة المشرفين الإداريين، كذلك حاولت إيجاد درجة الممارسة لأربعة أبعاد لإدارة التغيير اختلف عن الأبعاد المتناولة في الدراسات السابقة، وكذلك أربعة أبعاد للرضا الوظيفي لم تتناول جميعها في الدراسات

التي تناولت الرضا لدى مديري المدارس، مما يجعل على عاتقها الكشف عن درجة ممارسة إدارة التغيير لدى فئة المشرفين الإداريين، والكشف عن الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس في أبعاد محدده، والكشف عن العلاقة بينهما، كما حاولت بيان أهمية الرضا الوظيفي عند إدارة التغيير لما له من أثر فعال على جودة التغيير وفاعليته، وكذلك اختلفت عن الدراسات السابقة في عينتها، ومتغيراتها، بينما اتفقت الدراسة الحالية مع الكثير منها في الأهداف، وتشابه بعض الأبعاد، المتغيرات.

جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفادة الباحثة بشكل عام من الدراسات السابقة في الكثير من الجوانب، مما أسهم في تعزيز الدراسة الحالية وإنضاج مساراها، رغم وجود بعض الاختلاف في الأهداف أو الأدوات أو الأساليب، إلا أنه أكسب الباحث سعة في الاطلاع على كل الجوانب المتعلقة بدراستها، حيث تمكنت من خلالها من تكوين تصور واضح، وشامل عن موضوع إدارة التغيير، والرضا الوظيفي، والمواضيع المرتبطة بهما، العلاقة بينهما وما أجري حولهما من دراسات ونظريات، ومن ثم التأكيد على مشكلة الدراسة وصياغتها، وكذلك تكوين الخلفية النظرية لها، وتحديد متغيرات الدراسة، اختيار منهجية البحث، وتحديد الأداة المناسبة لجمع البيانات والتي تمثلت في الاستبانة، ومن ثم تحديد أبعادها، وانتقاء الفقرات المكونة لكل بعد، وتحديد الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات، والتعليق على النتائج ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة.

الفصل الثالث

الطريقة والإجـراءات

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل وصفا لمنهج الدراسة ومجتمعها وعينتها، وإعداد أداة الدراسة والخطوات والإجراءات التي اتُبعت للتحقق من صدقها وثباتها، وإجراءات تطبيق الدراسة والمعالجات الإحصائية التي استخدمت في التحليل الإحصائي.

منهج الدراسة:

استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي؛ باعتباره المنهج الملائم لجمع بيانات مجتمع البحث المتعلقة بالدراسة ووصفها وصفا يعبر عنها كميا وكيفيا، ومن ثم الوصول إلى استنتاجات قد تسهم في فهم الواقع وتطويره.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري مدارس التعليم الأساسي ومساعديهم في محافظة جنوب الشرقية البالغ عددهم (١٥٧) منهم (٧٣) مديرا و(٨٤) مساعدا وفقا للإحصائيات وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي ٢٠١٤/٢٠١٥ (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤).

عينة الدراسة:

تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية البسيطة حيث تم توزيع الاستبانات على كامل المجتمع بلغت (١٥٧) استمارة وبعدها تم استثناء المفقود وغير الصالح والتي بلغت (٤٨) استمارة، بينما بلغ الصالح منها (١٠٩) استمارة مثلت عينة الدراسة.

جدول (١)

عينة الدراسة موزعة حسب (النوع، الوظيفة، الخبرة الإدارية، المؤهل العلمي)

المتغيرات		التكرار	النسبة المئوية	النسبة الكلية
النوع	ذكور	٤٥	%٤١,٣	%١٠٠
	إناث	٦٤	%٥٨,٧	
الوظيفة	مدير	٦٤	%٥٨,٧	%١٠٠
	مساعد المدير	٤٥	%٤١,٣	
الخبرة الإدارية	٥ سنوات فأقل	١٩	%١٧,٤	%١٠٠
	(٦-١٠) سنوات	٢٦	%٢٣,٩	
	(١١-١٩) سنوات	٤٠	%٣٦,٧	
	٢٠ فأكثر	٢٤	%٢٢	
المؤهل العلمي	ما دون البكالوريوس	١٧	%١٥,٦	%١٠٠
	بكالوريوس	٧٣	%٦٧,٠	
	أعلى من البكالوريوس	١٩	%١٧,٤	

أداة الدراســة:

تم استخدام الاستبانة باعتبارها الأداة الأنسب للدراسة وقد تم تطويرها بالاستعانة بالأدب التربوي، والدراسات السابقة وخاصة في مجال الرضا الوظيفي مثل دراسات كلا من المشيخي (٢٠١٢)، خليل وشرير(٢٠٠٨)، البلادي (٢٠١١)، العبري (٢٠٠٨)، وفي إدارة التغيير دراسات كلا من دحلان (٢٠٠٧)، لهبلت (٢٠١١)، الزهراني (٢٠١٢).

وتكونت الأداة من مقدمة تعريفية بموضوع الدراسة والبيانات التي تود الباحثة جمعها من أفراد العينة، وبعض الفقرات التي تحثهم على التعاون والدقة في تقديم هذه البيانات، وطمأنتهم بالسرية التامة عند التعامل معها، ومن ثم تم تقديم البيانات المطلوبة في ثلاثة أجزاء وهي:

الجزء الأول: واشتمل على البيانات الديموغرافية: النوع: وله فئتان هما: (ذكر، أنثى).

المؤهل العلمي: ويمثله ثلاث مستويات هي: ما دون البكالوريوس، البكالوريوس، أعلى من البكالوريوس.

سنوات الخبرة الإدارية: وتمثلها أربعة مستويات، هي: ٥ سنوات فأقل، (٦-١٠) سنة، (١١-١٩) سنة، ٢٠ سنة فأكثر.

الجزء الثاني: فقرات الاستبانة في محورين وهما:

درجة ممارسة المشرفين لإدارة التغيير وتكونت من أربعة أبعاد وهي:

١- ممارسة مشرفي الإداري لتنمية العلاقات الإنسانية.

٢- ممارسة مشرفي الإداري لتوضيح عملية التغيير.

٣- ممارسة مشرفي الإداري لمبدأ الشراكة في التغيير.

٤- ممارسة مشرفي الإداري للتحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير.

الجزء الثالث: درجة الرضا الوظيفي وتكونت كذلك من أربعة أبعاد وهي:

١- الرضا عن ظروف العمل وطبيعته.

٢- الرضا عن الإشراف الإداري.

٣- الرضا عن الجوانب المادية.

٤- الرضا عن تحقيق الوظيفة للذات.

الجزء الرابع: سؤال مفتوح عن أية اقتراحات أخرى لتفعيل إدارة التغيير من قبل المشرفين الإداريين وتعزيز الرضا الوظيفي من وجهة نظر عينة الدراسة كما في ملحق (٢).

صـــدق الأداة:

قامت الباحثة بالتحقق من الصدق الظاهري لكلتا الأداتين، وذلك بعرضهما على مجموعة من المحكمين من أساتذة مجموعة من الجامعات وكذلك بعض العاملين في الحقل التربوي بتخصصات مختلفة بلغ عددهم (١٣) محكم (ملحق ٣)، للتأكد من وضوح وارتباط كل فقرة ببعدها ومحورها، وكانت واضحة بنسبة اتفاق (٧٠%)، وفي ضوء الملاحظات الواردة منهم تم تعديل صياغة بعض الفقرات وحذف بعضها لتكراره أو عدم مناسبته وإضافة فقرات أخرى وكانت كالآتي:

الحذف: وكان في البعد الأول من المحور الثاني (الرضا عن ظروف العمل وطبيعته) الفقرة (١) "**الرعاية المقدمة من الوزارة**".

الإضافة: وكان في البعد الرابع من المحور الثاني (الرضا عن تحقيق الذات في هذه الوظيفة) الفقرة (٢) "**تتيح لي وظيفتي فرص إظهار قدراتي الذاتية**".

التعديل: تم التعديل لصياغة جميع أبعاد المحورين:

١- (من درجة ممارسة المشرف الإداري) إلى (ممارسة مشرفي الإداري لـ).

٢- (درجة الرضا عن) إلى (الرضا عن).

ومن ثم تعديل صياغة جميع الفقرات لتتناسب مع الصياغة الجديدة.

وظهرت الاستبانة في شكلها النهائي مشتملة على (٦١) فقرة في المحورين لكل محور (٤) أبعاد كما هو في ملحق (٤).

هذا وقد تم تصميم الفقرات على مقياس ليكرت الخماسي لكلتا الأداتين كالآتي:

- بدرجة قليلة جدا =١
- بدرجة قليلة =٢
- بدرجة متوسطة =٣
- بدرجة كبيرة =٤
- بدرجة كبيرة جدا =٥

ثبـــات الأداة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل ألفاكرونباخ (Alpha Cronbach)؛ لإيجاد معامل الثبات لكل محور من محاور الأداة وكذلك معامل الثبات الكلي لأداة الدراسة وتتبين أنه عال ويفي بأغراض البحث، حيث بلغ معامل الثبات لمحور درجة ممارسة المشرف الإداري لإدارة التغيير(٠,٩٦) ومحور درجه الرضا الوظيفي لمديري المدارس ومساعديهم (٠,٩٤).

إجـراءات تطبيـق الأداة:

بعد التحقق من صلاحية الأداة وإخراجها في شكلها النهائي واعتمادها من لجنة الإشراف على الرسالة تم تقديم طلب للجامعة لمخاطبة المكتب الفني للدراسات والتطوير بوزارة التربية والتعليم، لتسهيل مهمة الباحثة ملحق(٥)، والذي قام بدراسة ملخص البحث وأداة الدراسة ومن ثم مخاطبة المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة جنوب الشرقية والتي قامت بدورها بمخاطبة الفئة المستهدفة ملحق(٦)، حيث تم إرفاقها في أداة الدراسة والتي وزعت على جميع مديري مدارس محافظة جنوب الشرقية ومساعديهم مباشرة أو عن طريق مندوب للباحثة ومن ثم جمعها في يوم أخر، وكذلك تم استخدام البريد الإلكتروني لمن تعذر الوصول إليه، وقد تم توزيع وجمع الاستبانات خلال ثلاثة أسابيع من شهر ديسمبر ٢٠١٤.

المعالجـة الإحصائيـة:

قامـت الباحثـة بإدخـال البيانـات فـي ذاكـرة الحاسـوب والتعامـل معهـا ضـمن برنـامج العلـوم الإنسانية والاجتماعية (SPSS) حيث تم استخدام معامل ألفا كرونمباخ للتأكد من ثبات الاستبانة أما الأساليب الإحصائية التي استخدمت للأسئلة فهي:

* **السؤال الأول، الثاني** (لتكرارات، المتوسطات، الانحرافات المعيارية، النسب المئوية).

* **السؤال الثالث، الرابـع** (اختبارات (t-test)، اختبار تحليل التباين الأحادي(One Way Anova).

الفصل الرابع

عرض نتائـج الدراسـة

الفصل الرابع

عـرض نتائــج الدراســة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة المشرفين الإداريين لأبعاد إدارة التغيير وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمديري المدارس ومساعديهم في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان؛ ولتحقيق ذلك قامت الباحثة بتحديد أسئلة الدراسة وجمع بيانات مجتمع الدراسة، وفيما يلي عرض لنتائج الدراسة وفقا لترتيب الأسئلة وأبعاد محاور الاستبانة، حيث تم تفسير الحدود حسب مقياس ليكرت الخماسي وهو كالآتي:

- كبيرة جدًا: ٥,٠٠ – ٤,٢٠.
- كبيرة: ٣,٤٠ – ٤,١٩.
- متوسطة: ٢,٦٠ – ٣,٣٩.
- قليلة: ١,٨٠ – ٢,٥٩.
- قليلة جدا: ١,٠٠ – ١,٧٩.(المنيزل والعتوم، ٢٠١٠).

أولاً: عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما درجة ممارسة المشرفين الإداريين لأبعاد إدارة التغيير من وجهة نظر مديري المدارس ومساعديهم في محافظة جنوب الشرقية؟

تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد محور إدارة التغيير ومن ثم تحديد درجة الممارسة كما هو موضح في الجدول(٢).

جدول (٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لأبعاد محور إدارة التغيير مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي

الرتبة	رقم البعد	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	١	تنمية العلاقات الإنسانية	٣,٧٤	٠,٨٧٠	كبيرة
٢	٢	توضيح عملية التغيير	٣,٥٨	٠,٧٧٠	كبيرة
٣	٣	الشراكة في التغيير	٣,٥٣	٠,٨٧	كبيرة
٤	٤	التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير	٣,٥٠	٠,٩٠	كبيرة
		المجموع الكلي	٣,٦٠	٠,٧٥	كبيرة

يتضح من الجدول(٢) أن درجة ممارسة المشرفين الإداريين لأبعاد إدارة التغيير من وجهة نظر مديري المدارس ومساعديهم كبيرة في الأبعاد الأربعة، حيث تراوحت درجة الممارسة بين (٣,٧٤)، (٣,٥٠) وكان المتوسط للمجموع الكلي (٣,٦٠)، وانحرافه المعياري (٠,٧٥)، حيث حصل بعد تنمية العلاقات الإنسانية على أعلى المتوسطات الحسابية، بمتوسط حسابي (٣,٧٤) وانحراف معياري (٠,٨٧)، وبعده جاء بعد توضيح عملية التغيير ثم بعد الشراكة في التغيير وفي المرتبة الأخيرة بعد التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير وبمتوسط حسابي (٣,٥٠) وانحراف معياري (٠,٨٧)، ولمعرفة درجة الممارسة لكل فقرة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل بعد من أبعاد محور إدارة التغيير فكانت كما يلي:

١-المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة بالنسبة لبعد تنمية العلاقات الإنسانية:

يظهر الجدول(٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لفقرات بعد تنمية العلاقات الإنسانية مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي.

جدول (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد تنمية العلاقات الإنسانية ودرجة الممارسة مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي

الرتبة	رقم الفقرة	الفقـرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	٩	يحثني على احترام أداء وأفكار المعلمين.	٤,٠٦	١,٠٢	كبيرة
٢	٢	يشجعني على العمل بروح الفريق لإحداث التغيير.	٤,٠١	١,١١	كبيرة
٣	٣	يشعرني بأهمية أدائي أثناء عمليات التغيير.	٣,٨٢	١,٠٨	كبيرة
٤	٤	يشجعني على تبادل الخبرات الإدارية في مجال التغيير.	٣,٧٨	١٠,١	كبيرة
٥	٧	يثق في قدراتي ومدى مساهمتي في إحداث التغيير الإيجابي.	٣,٧٥	٠,٢١	كبيرة
٦	١	يقدر مبادراتي في مجال التغيير.	٣,٧٣	٠,٥١	كبيرة
٧	٥	يحرص على تلبية احتياجاتي لإحداث التغيير.	٣,٥٥	١,١٠	كبيرة
٨	٨	يحرص على تهيئة مناخ يسوده الشفافية بيني وبين الرؤساء لإحداث التغيير.	٣,٥٢	١,١٤	كبيرة
٩	٦	يعالج مقاومتي للتغيير بتفهم ووعي.	٣,٤٤	١,١٢	كبيرة
		المجموع الكلي	٣,٧٤	٠,٨٧٠	كبيرة

يتضح من الجدول(٣) أن درجة ممارسة المشرفين الإداريين لأبعاد إدارة التغيير من وجهة نظر مديري المدارس ومساعديهم بالنسبة لفقرات بعد تنمية العلاقات الإنسانية كانت ضمن الدرجة الكبيرة، حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (٤,٠٦)، (٣,٤٤)، حيث حصلت فقرة "يحثني على احترام أداء وأفكار المعلمين" على أعلى المتوسطات الحسابية وبدرجة ممارسة كبيرة، بمتوسط حسابي (٤,٠٦) وانحراف معياري (١,٠٢)، بينما حصلت فقرة "يعالج مقاومتي للتغيير بتفهم ووعي" على أدنى المتوسطات الحسابية وبدرجة ممارسة كبيرة أيضا، بمتوسط حسابي(٣,٤٤) وانحراف معياري (١,١٢).

٢-المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة بالنسبة لبعد توضيح عملية التغيير:

ويظهر الجدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لفقرات بعد توضيح عملية التغيير مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي.

جدول(٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لفقرات بعد توضيح عملية التغيير مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	٨	يمتلك القدرة على القيام بدورات في مجال إدارة التغيير.	٣,٨١	٠,٩٧٠	كبيرة
٢	٧	يمتلك القدرة على عقد ورش عمل لتوضيح عمليات التغيير المنفذة.	٣,٧٧	٠,٩١٠	كبيرة
٣	٦	يوضح كيفية الاستفادة من التجارب التربوية الحديثة لإحداث التغيير.	٣,٦١	٠,٩٨٠	كبيرة
٤	٤	يجيب عن استفساراتي حول عمليات التغيير.	٣,٥٦	١,٠٢	كبيرة
٥	٣	يقنعني بالأهداف التربوية المنشودة من التغيير.	٣,٥٢	١,٠٧	كبيرة
٦	٢	يهيئني لقبول برامج التغيير.	٣,٥١	٠,٩٩٠	كبيرة
٧	٥	يوضح النتائج المتوقعة من عمليات التغيير.	٣,٤٨	٠,٨٦	كبيرة
٨	١	يزودني بأدلة إرشادية عن كيفية إدارتي للتغيير.	٣,٣٨	١,١٦	متوسطة
		المجموع الكلي	٣,٥٨	٠,٧٧	كبيرة

يتضح من الجدول(٤) أن درجة ممارسة المشرفين الإداريين لبعد توضيح عملية التغيير كبيرة حيث جاء المتوسط حسابي للمجموع الكلي (٣,٥٨) بانحراف معياري (٠,٧٧)، ودرجة ممارسة الفقرات بين الدرجة الكبيرة والمتوسطة بمتوسط الحسابي بين (٣,٨١) و(٣,٣٨)، حيث

حصلت فقرة "يمتلك القدرة على القيام بدورات في مجال إدارة التغيير" على أعلى متوسط حسابي بلغ (٣,٨١) وانحراف معياري (٠,٩٧) بدرجة ممارسة كبيرة، بينما حصلت فقرة "يزودني بأدلة إرشادية عن كيفية إدارتي للتغيير" على أدنى متوسط حسابي بلغ (٣,٣٨) وانحراف معياري (١,١٦) وبدرجة ممارسة متوسطة.

٣- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة بالنسبة لبعد الشراكة في التغيير:

ويظهر الجدول(٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لبعد الشراكة في التغيير مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي.

جدول (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لبعد الشراكة في التغيير مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحساب

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	٧	يبذل مجهودا في إدارة التغيير الذي تتبناه الوزارة.	٣,٦٤	١,٠٤	كبيرة
٢	١	يمنحني المزيد من الصلاحيات لتعزيز رغبتي في المشاركة بعمليات التغيير.	٣,٥٨	١,٠٠	كبيرة
٣	٦	يساهم بإحداث التغيير في عمله الإداري.	٣,٥٧	٠,٨١	كبيرة
٤	٢	يؤكد على مبدأ الشراكة في صنع قرار التغيير على جميع المستويات.	٣,٥٥	١,٠٢	كبيرة
٥	٥	يساهم بإحداث التغيير لحل المشكلات التي تواجه مدرستي.	٣,٤٨	١,٢٠	كبيرة
٦	٤	يدعم مبادراتي الهادفة للتغيير ويساندها.	٣,٤٧	١,١٢	كبيرة
٧	٣	يشركني بالتغيرات المستجدة في العمل التربوي.	٣,٤٤	١,٠٨	كبيرة
		المجموع الكلي	٣,٥٣	٠,٨٧٠	كبيرة

ويتضح أن درجة ممارسة المشرفين الإداريين لأبعاد إدارة التغيير من وجهة نظر مديري المدارس ومساعديهم بالنسبة لبعد الشراكة في التغيير كبيرة، حيث جاءت درجة الممارسة بالنسبة للمجموع الكلي كبيرة وبمتوسط حسابي (٣,٥٣) وانحراف معياري (٠,٨٧)، تراوح المتوسط الحسابي بين (٣,٦٤)، (٣,٤٤)، وحصلت فقرة "يبذل مجهودا في إدارة التغيير الذي تتبناه الوزارة" على أعلى المتوسطات الحسابية (٣,٦٤) وانحراف معياري (١,٠٤) وبدرجة ممارسة كبيرة، بينما حصلت فقرة "يشركني بالتغيرات المستجدة في العمل التربوي" على أدنى متوسط حسابي بلغ(٣,٤٤) وانحراف معياري (١,٠٨) بدرجة ممارسة كبيرة أيضًا.

٤- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة بالنسبة لبعد التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير:

ويظهر الجدول(٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لبعد التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي.

جدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لبعد التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	٢	يتوقع مني مستويات أداء عالية في برنامج التغيير.	٣,٦٧	١	كبيرة
٢	٧	يعترف بإنجازاتي في مجال التغيير ويشيد بها.	٣,٦٦	١,١	كبيرة
٣	١	يشجعني على تحقيق أهداف التغيير.	٣,٦٥	١	كبيرة
٤	٦	يشجعني على تبني أساليب القيادة الحديثة.	٣,٦٣	١	كبيرة
٥	٨	يمنحني التغذية الراجعة في عمليات التغيير.	٣,٥١	١,٢	كبيرة
٦	٤	يمنحني الثقة في اتخاذ قرارات التغيير.	٣,٤٩	١,١	كبيرة
٧	٥	يعززني لتبني الرؤية الجديدة في عملية التغيير.	٣,٣٩	١,١	متوسطة
٨	٣	يساهم في توفير الدعم المادي لعمليات التغيير في مدرستي.	٣,٠٠	١,١	متوسطة
		المجموع الكلي	٣,٥٠	٠,٩٠	كبيرة

يتضح من الجدول(٦) أن درجة الممارسة لبعد التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير من وجهة نظر مجتمع الدراسة كانت كبيرة، حيث كانت درجة الممارسة بالنسبة للمجموع الكلي كبيرة بمتوسط حسابي(٣,٥٣) وانحراف معياري(٠,٩٠)، وتراوحت درجة الممارسة بين الدرجة الكبيرة والمتوسطة حيث تراوح المتوسط الحسابي بين(٣,٦٧)،(٣,٠٠)، حيث حصلت فقرة "يتوقع مني مستويات أداء عالية في برنامج التغيير" على أعلى المتوسطات الحسابية وبدرجة ممارسة كبيرة حيث حصلت على متوسط حسابي(٣,٦٧) وانحراف معياري(١)، تليها فقرة "يعترف بإنجازاتي في مجال التغيير ويشيد بها" بدرجة ممارسة كبيرة، حيث حصلت على متوسط حسابي (٣,٦٦) وانحراف معياري(١,١)، بينما حصلت فقرة "يساهم في توفير الدعم المادي لعمليات التغيير في مدرستي" على أدنى المتوسطات الحسابية، حيث حصلت على متوسط حسابي(٣,٠٠) وانحراف معياري (١,١٩) وبدرجة ممارسة متوسطة، تسبقها فقرة "يعززني لتبني الرؤية الجديدة في عملية التغيير" بدرجة ممارسة متوسطة، حيث حصلت على متوسط حسابي(٣,٣٩) وانحراف معياري(١,١).

ثانيًا: عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ما درجة الرضا الوظيفي لمديري المدارس ومساعديهم في محافظة جنوب الشرقية؟

للإجابة عليه تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة درجة الرضا الوظيفي وفقا لأبعاد محور الرضا الوظيفي، تحديد درجة الرضا الوظيفي لمديري المدارس ومساعديهم بالنسبة لفقرات كل بعد على حدة، وكانت كالآتي:

أولا: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الرضا الوظيفي بالنسبة لمحور الرضا الوظيفي: يظهر الجدول(٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الرضا الوظيفي بالنسبة لمحور الرضا الوظيفي مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي.

جدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الرضا الوظيفي بالنسبة لمحور الرضا الوظيفي مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي

الرتبة	رقم البعد	البعـد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الرضا الوظيفي
١	٤	الرضا عن تحقيق الذات في هذه الوظيفة.	٣,٥١	٠,٨٣	كبيرة
٢	٢	الرضا عن الإشراف الإداري.	٣,٣٧	٠,٩٠	متوسطة
٣	١	الرضا عن ظروف العمل وطبيعته.	٣,٢٩	٠,٨٩	متوسطة
٤	٣	الرضا عن الجوانب المادية.	٢,٩٢	١,٠٥	متوسطة
		المجموع الكلي	٣,٢٧	٠,٦٨	متوسطة

ويتضح من الجدول(٧) أن درجة الرضا الوظيفي لمدير المدارس ومساعديهم للمجموع الكلي لأبعاد الرضا الوظيفي الأربعة متوسطة حيث تراوحت درجة الرضا بين الدرجة الكبيرة والمتوسطة، وحصلت على متوسط حسابي(٣,٢٧) وانحراف معياري (٠,٦٨)، وحصل بعد الرضا عن تحقيق الذات في هذه الوظيفة على أعلى المتوسطات الحسابية بمتوسط حسابي بلغ (٣,٥١) وانحراف معياري (٠,٨٣)، ثم بعد الرضا عن الإشراف الإداري، بعد ذلك بعد الرضا عن ظروف العمل وطبيعته، وفي المرتبة الأخيرة بعد الرضا عن الجوانب المادية وبدرجة متوسطة بلغ فيها المتوسط الحسابي(٢,٩٢) والانحراف المعياري(١,٠٥).

١- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الرضا بالنسبة لبعد الرضا عن ظروف العمل وطبيعته:

يظهر الجدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الرضا لبعد الرضا عن ظروف العمل وطبيعته مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي.

جدول (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الرضا لبعد الرضا عن ظروف العمل وطبيعته

مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الرضا الوظيفي
١	٦	إجراءات عملي واضحة.	٣,٦٦	١,١٠	كبيرة
٢	٤	أشعر بالرضا عن الجهد الذي يتطلبه عملي.	٣,٥٦	١,١٩	كبيرة
٣	٥	أمتلك فرص تجريب وسائل جديدة لتحسين أدائي.	٣,٥٠	١,١٠	كبيرة
٤	٣	أمتلك الفرصة لرفع مستوى أدائي.	٣,٤٢	٠,٩٨	كبيرة
٥	٨	تناسب مواعيد العمل مع ظروف مدرستي.	٣,٣٧	١,٠٧	متوسطة
٦	٩	تتناسب عمليات التغيير التي تتبناها الوزارة مع طبيعة عملي.	٣,٢٦	١,٠٩	متوسطة
٧	٢	أمتلك الوقت الكافي لأداء مهامي الوظيفية.	٣,١٨	١,٠٢	متوسطة
٨	٧	تتوفر أوقات راحة أثناء ساعات عملي.	٢,٩٢	١,٢٩	متوسطة
٩	١	تتاح لي فرص المشاركة في صنع القرار على مستوى الوزارة.	٢,٧٦	١,٢٨	متوسطة
		المجموع الكلي	٣,٢٩	٠,٨٩٠	متوسطة

ويتضح من الجدول(٨) أن درجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس ومساعديهم بالنسبة لفقرات بعد الرضا عن ظروف العمل وطبيعته متوسطة حيث حصلت على متوسط حسابي للمجموع الكلي(٣,٢٩) وانحرافه المعياري(٠,٨٩)، وتراوحت درجة الرضا بين الدرجة الكبيرة والمتوسطة والمتوسط الحسابي بين (٣,٦٦)، (٢,٧٦) وحصلت فقرة "إجراءات عملي واضحة" على أعلى المتوسطات الحسابية وبدرجة رضا كبيرة، حيث حصلت على متوسط حسابي (٣,٦٦) وانحراف معياري (١,١٠)، تليها فقرة "أشعر بالرضا عن الجهد الذي يتطلبه عملي" بمتوسط حسابي (٣,٥٦) وانحراف معياري (١,١٩) تليها فقرة "أمتلك فرص تجريب وسائل جديدة لتحسين أدائي" بمتوسط حسابي (٣,٥٠) وانحراف معياري (١,١٠)، بينما حصلت فقرة "تتاح لي فرص المشاركة

في صنع القرار على مستوى الوزارة" على أدنى المتوسطات الحسابية وبدرجة رضا متوسطة بمتوسط حسابي (٢,٧٦) وانحراف معياري (١,٢٨) سبقتها فقرة "تتوفر أوقات راحة أثناء ساعات عملي" بمتوسط حسابي (٢,٩٢) وانحراف معياري (١,٢٩) وبدرجة رضا متوسطة أيضًا.

٢- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الرضا بالنسبة لبعد الرضا عن الإشراف الإداري:

حيث يظهر الجدول(٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الرضا لبعد الرضا عن الإشراف الإداري مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي.

جدول (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الرضا لبعد الرضا عن الإشراف الإداري مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الرضا الوظيفي
١	٢	يشجعني مشرفي الإداري عند إجادتي للعمل.	٣,٥٥	١,٠٤	كبيرة
٢	٤	تعليمات مشرفي الإداري واضحة.	٣,٥٤	١,٠٤	كبيرة
٣	٥	تناسبني أساليب الاتصال التي يتبعها مشرفي الإداري.	٣,٥٠	١,٠٧	كبيرة
٤	٣	ينوع مشرفي الإداري في أساليب إشرافه.	٣,٣٨	١,٠٤	متوسطة
٥	٦	يقدم مشرفي الإداري الدعم لخدمة العملية التعليمة بمدرستي.	٣,٣٤	١,١٦	متوسطة
٦	١	يناسبني الأسلوب المتبع في تقويم أدائي.	٣,١٧	١,١١	متوسطة
٧	٧	ينوع مشرفي الإداري من أساليب تحفيزه.	٣,١٠	١,١٦	متوسطة
		المجموع الكلي	٣,٣٧	٠,٩٠	متوسطة

يتضح أن درجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس ومساعديهم بالنسبة لبعد الرضا عن الإشراف الإداري متوسطة، حيث جاءت درجة الرضا بالنسبة للمجموع الكلي متوسطة بمتوسط حسابي(٣,٣٧) وانحراف معياري(٠,٩٠)، وتراوحت درجة الرضا بين الدرجة الكبيرة والمتوسطة

والمتوسط الحسابي بين(٣,٥٥)، (٣,١٠)، وحصلت فقرة "يشجعني مشرفي الإداري عند إجادتي للعمل" على أعلى المتوسطات الحسابية وبدرجة رضا كبيرة حصلت على متوسط حسابي(٣,٥٥) وانحراف معياري (١,٠٤)، تليها فقرة "تعليمات مشرفي الإداري واضحة" بمتوسط حسابي(٣,٥٤) وانحراف معياري (١,٠٤)، بينما حصلت فقرة "ينوع مشرفي الإداري من أساليب تحفيزه" على أدنى المتوسطات الحسابية وبدرجة رضا متوسطة حصلت على متوسط حسابي(٣,١٠) وانحراف معياري (١,١٦)، وتسبقها فقرة "يناسبني الأسلوب المتبع في تقويم أدائي" بمتوسط حسابي (٣,١٧) وانحراف معياري(١,١١) وبدرجة رضا متوسطة.

٣- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الرضا بالنسبة لبعد الرضا عن الجوانب المادية:

ويظهر الجدول(١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الرضا لبعد الرضا عن الجوانب المادية مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي.

جدول (١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الرضا لبعد الرضا عن الجوانب المادية مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الرضا الوظيفي
١	٣	أشعر بالضمان الوظيفي بعد التحاقي بوظيفتي الحالية	٣,٣٦	١,٣٣	متوسطة
٢	٤	يتناسب راتبي مع خبراتي ومؤهلاتي	٣,١١	١,٣١	متوسطة
٣	٦	يتناسب راتبي مع تكاليف حياتي	٢,٩٧	١,٢١	متوسطة
٤	١	أؤمن بعدالة نظام الترقيات المتبع في وزارة التربية والتعليم	٢,٨٧	١,٣٨	متوسطة
٥	٢	معايير الترقيات في وزارة التربية والتعليم مناسبة	٢,٧٨	١,٣٢	متوسطة
٦	٥	تتناسب علاواتي مع ما أؤديه من عمل	٢,٧١	١,٢٧	متوسطة
٧	٧	المكافآت المادية المقدمة من الوزارة للمتميزين مناسبة	٢,٦٣	١,٢٨	متوسطة
		المجموع الكلي	٢,٩٢	١,٠٥	متوسطة

يتضح من الجدول(١٠) أن درجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس ومساعديهم بالنسبة لبعد الرضا عن الجوانب المادية متوسطة بمتوسط حسابي(٢,٩٢) حيث تراوحت درجة الرضا بين الدرجة الكبيرة والمتوسطة وتراوح المتوسط الحسابي بين (٣,٣٦)،(٢,٦٣)، وحصلت فقرة "أشعر بالضمان الوظيفي بعد التحاقي بوظيفتي الحالية" على أعلى المتوسطات الحسابية وبدرجة رضا متوسطة حصلت على متوسط حسابي(٣,٣٦) وانحراف معياري(١,٣٣)، بينما حصلت فقرة "المكافآت المادية المقدمة من الوزارة للمتميزين مناسبة" على أدنى المتوسطات الحسابية وبدرجة رضا متوسطة أيضا حصلت على متوسط حسابي(٢,٦٣) وانحراف معياري(١,٢٨).

٤- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الرضا بالنسبة لبعد الرضا عن تحقيق الذات في هذه الوظيفة:

ويظهر الجدول(١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الرضا لبعد تحقيق الذات في هذه الوظيفة مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي.

جـدول (١١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الرضا لبعد الرضا عن تحقيق الذات في هذه الوظيفة مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الرضا الوظيفي
١	٣	تمنحني وظيفتي فرصا لتقدير الآخرين لي.	٣,٧١	٠,٩٠٠	كبيرة
٢	٤	تتيح وظيفتي فرصا للتغيير والتجديد.	٣.٥٧	٠,٩٦	كبيرة
٣	٢	تتيح لي وظيفتي فرص إظهار قدراتي الذاتية.	٣,٥٥	٠,٩٦	كبيرة
٤	١	تتيح لي وظيفتي فرص التحدي والمنافسة.	٣,٥٢	١,٠٣	كبيرة
٥	٦	تحقق وظيفتي طموحاتي المستقبلية.	٣,٣٩	١,٠٧	متوسطة
٦	٥	أمتلك الحرية والاستقلالية في عملي.	٣,٣٥	١,٠٨	متوسطة
		المجموع الكلي	٣,٥١	٠,٨٣	كبيرة

ويتضح منه أن درجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس ومساعديهم بالنسبة لبعد الرضا عن تحقيق الذات في هذه الوظيفة كبيرة حيث كان المتوسط الحسابي للمجموع الكلي(٣,٥١) والانحراف المعياري(٠,٨٣)، وتراوحت درجة الرضا بين الدرجة الكبيرة والمتوسطة حيث تراوح المتوسط الحسابي بين(٣,٧١)، (٣,٣٥)، حصلت فقرة "تمنحني وظيفتي فرصا لتقدير الآخرين لي" على أعلى المتوسطات الحسابية وبدرجة رضا كبيرة، حيث حصلت على متوسط حسابي (٣,٧١) وانحراف معياري (٠,٩٩)، تليها فقرة "تتيح وظيفتي فرصا للتغيير والتجديد" وبدرجة رضا كبيرة أيضا حيث حصلت على متوسط حسابي (٣,٥٧) وانحراف معياري (٠,٩٦)، بينما حصلت فقرة "أمتلك الحرية والاستقلالية في عملي" على أدنى المتوسطات الحسابية وبدرجة رضا متوسطة حيث حصلت على متوسط حسابي (٣,٣٥) وانحراف معياري (١,٠٨)، سبقتها فقرة "تحقق وظيفتي طموحاتي المستقبلية" وبدرجة رضا متوسطة أيضا حيث حصلت على متوسط حسابي (٣,٣٥) وانحراف معياري (١,٠٨).

ثالثًا: عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq$٠,٠٥) من وجهة نظر مديري المدارس ومساعديهم لدرجة ممارسة المشرفين الإداريين لأبعاد إدارة التغيير تعزى إلى (النوع، المؤهل الدراسي، الخبرة الإدارية، الوظيفة)؟

للإجابة على هذا السؤال تم استعراض كل متغير على حده كما يأتي.

١) معرفة دلالة الفروق تبعا لمتغير النوع:

ولمعرفة الفروق في النوع على درجة الممارسة تم استخدام اختبار "ت" (T-Test) لعينتين مستقلتين للمقارنة بين متوسطي أفراد العينة (الذكور والإناث) وذلك على جميع أبعاد محور إدارة التغيير، ويوضح الجدول(١٢) ذلك.

جـدول (١٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار(T-Test) للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حسب متغير النوع لمحور إدارة التغيير.

البعد	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
تنمية العلاقات الإنسانية	ذكر	٤٥	٣,٧٣	٠,٩٢	١٠٧	٠,١٠	٠,٩١
	أنثى	٦٤	٣,٧٥	٠,٨٣			
توضيح عملية التغيير	ذكر	٤٥	٣,٥٥	٠,٧٩	١٠٧	٠,٣٢	٠,٧٤
	أنثى	٦٤	٣,٦٠	٠,٧٧			
الشراكة في التغيير	ذكر	٤٥	٣,٥٢	٠,٩٣	١٠٧	٠,١٧	٠,٨٥
	انثى	٦٤	٣,٥٥	٠,٨٤			
التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير	ذكر	٤٥	٣,٥٥	٠,٨٧	١٠٧	٠,٤٢	٠,٦٧
	أنثى	٦٤	٣,٤٧	٠,٩٣			
المجموع الكلي	ذكر	٤٥	٣,٥٩	٠,٧٥	١٠٧	١,٠٣	٠,٩٧
	انثى	٦٤	٣,٦٠	٠,٧٦			

* مستوى الدلالة (٠,٠٥).

يتضح من الجدول(١٢) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \leq$٠,٠٥) بين الذكور والإناث لدرجة ممارسة المشرفين الإداريين لأبعاد إدارة التغيير في جميع الأبعاد ومن ثم في المجموع الكلي، وهذا يعني أن هنالك تقاربا بين أراء مديري المدارس والمديرات حول درجة ممارسة المشرف الإداري لأبعاد إدارة التغيير.

٢) معرفة دلالة الفروق تبعا لمتغير المؤهل الدراسي:

بعد أخذ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لها تبين أن هنالك بعض الفروق الظاهرية في المتوسطات الحسابية، ومن أجل التأكد من أن هذه الفروق داله إحصائيا تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي كما في الجدول(١٣).

جـدول (١٣)

تحليل التباين الأحادي لمتغير المؤهل الدراسي لأبعاد محور إدارة التغيير

البعـد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
تنمية العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	٠,٠١	٢	١,٠٠	٠,١	٠,٩٩
	داخل المجموعات	٨٢,١٩	١٠٦	٠,٧٧٠		
	المجموع الكلي	٨٢,٢١	١٠٨			
توضيح عملية التغيير	بين المجموعات	٠,٢٨	٢	٠,١٤٠	٠,٢٣٠	٠,٧٩
	داخل المجموعات	٦٥,١٠	١٠٦	٠,٦١٠		
	المجموع الكلي	٦٥,٣٩	١٠٨			
الشراكة في التغيير	بين المجموعات	٠,٠٧	٢	٠,٠٣٠	٠,٠٤٠	٠,٩٥
	داخل المجموعات	٨٣,٢٩	١٠٦	٠,٨٧٠		
	المجموع الكلي	٨٣,٣٧	١٠٨			
التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير	بين المجموعات	٠,٠٥	٢	٠,٠٣٠	٠,٠٣٠	٠,٩٦
	داخل المجموعات	٨٨,١٠	١٠٦	٠,٨٣٠		
	المجموع الكلي	٨٨,١٦	١٠٨			
المجمـوع الكلـي	بين المجموعات	٠,٠٣	٢	٠,٠١٠	٠,٠٣٠	٠,٩٧
	داخل المجموعات	٦٢,٠٨	١٠٦	٠,٥٨		
	المجموع الكلي	٦٢,١٢	١٠٨			

ويتضـح منـه عـدم وجـود فـروق عنـد مسـتوى($\alpha \leq$٠,٠٥) لتقـدير درجـة ممارسـة إدارة التغييـر بـين مسـتويات المؤهـل الدراسـي، أي أن مجتمـع الدراسـة تكـاد تكـون نظرتـه متشـابهة وإن اختلفت مؤهلاته.

٣) معرفة دلالة الفروق تبعا لمتغير الخبرة الإدارية:

ومـن أجـل التأكـد مـن أن هـذه الفـروق دالـه إحصـائيا تـم اسـتخدام اختبـار تحليـل التبـاين الأحادي وذلك من الجدول(١٤).

جدول (١٤)

تحليل التباين الأحادي لمتغير سنوات الخبرة لأبعاد محور إدارة التغيير

البعـد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
تنمية العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	١,١٧	٣	٠,٣٩٠	٠,٥٠٠	٠,٦٧٠
	داخل المجموعات	٨١,٠٣	١٠٥	٠,٧٧٠		
	المجموع الكلي	٨٢,٢١	١٠٨			
توضيح عملية التغيير	بين المجموعات	٠,١٩٠	٣	٠,٠٦٠	٠,١٠٠	٠,٩٥٠
	داخل المجموعات	٦٥,١٩	١٠٥	٠,٦٢٠		
	المجموع الكلي	٦٥,٣٩	١٠٨			
الشراكة في التغيير	بين المجموعات	٠,٣٥٠	٣	٠,١١٠	٠,١٤٠	٠,٩٣٠
	داخل المجموعات	٨٣,٠٢	١٠٥	٠,٧٩٠		
	المجموع الكلي	٨٣,٣٧	١٠٨			
التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير	بين المجموعات	٠,٥٣٠	٣	٠,١٧٠	٠,٢١٠	٠,٨٨٠
	داخل المجموعات	٨٧,٦٣	١٠٥	٠,٨٣٠		
	المجموع الكلي	٨,١٦	١٠٨			
المجموع الكلي	بين المجموعات	٠,١٧٠	٣	٠,٠٦٠	٠,١٠٠	٠,٩٥٠
	داخل المجموعات	٦١,٩٤	١٠٥	٠,٥٩٠		
	المجموع الكلي	٦٢,١٢	١٠٨			

يتضح من جدول (١٤) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \leq$٠,٠٥) لدرجة ممارسة المشرفين الإداريين لأبعاد إدارة التغيير في جميع الأبعاد حيث بلغت قيمة "ف" المجموع الكلي(٠,١٠) بمستوى دلالة (٠,٩٥)، وكان بعد تنمية العلاقات الإنسانية أعلى قيمة "ف" بلغت (٠,٥٠) بمستوى دلالة (٠,٦٧)، وذلك يبين أن نظرة مديري المدارس والمساعدين تكاد تكون متشابهة فيما يتعلق بدرجة ممارسة المشرفين الإداريين لأبعاد إدارة التغيير مع اختلاف سنوات الخبرة الإدارية.

٤) معرفة دلالة الفروق تبعا لمتغير الوظيفة:

يوضح الجدول(١٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (T-Test) بالنسبة لمتغير الوظيفة.

جدول (١٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (T-Test) لمتغير الوظيفة

لمحور إدارة التغيير

البعد	الوظيفة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
العلاقات الإنسانية	مدير	٦٤	٣,٦٣	٠,٩٦٠	١٠٧	١,٥٣	٠,١٢
	مساعد	٤٥	٣,٨٩	٠,٩٦٠			
توضيح عملية التغيير	مدير	٦٤	٣,٥٢	٠,٨٠	١٠٧	١,٠٢	٠,٣١
	مساعد	٤٥	٣,٦٧	٠,٧٣٠			
الشراكة في التغيير	مدير	٦٤	٣,٤٢	٠,٩٧٠	١٠٧	١,٦٥	٠,١٠
	مساعد	٤٥	٣,٦٩	٠,٧٠			
التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير	مدير	٦٤	٣,٤٢	٠,٩٧٠	١٠٧	١,١٣	٢,٦٠
	مساعد	٤٥	٣,٦٢	٠,٧٩٠			
المجموع الكلي	مدير	٦٤	٣,٥٠	٢,٨٠	١٠٧	١,٥٦	٠,١٢
	مساعد	٤٥	٣,٧٣	٠,٦٤٠			

يتضح من الجدول (١٥) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq$٠,٠٥) بين وجهة نظر مديري المدارس ومساعديهم لدرجة ممارسة المشرفين الإداريين لأبعاد إدارة التغيير في جميع أبعاد محور إدارة التغيير، وهذا يعني أن هنالك تقاربا بين أراء مديري المدارس والمساعدين حول درجة ممارسة المشرف الإداري لأبعاد إدارة التغيير.

رابعًا: عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α≤٠,٠٥) في درجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس ومساعديهم تعزى إلى (النوع، المؤهل الدراسي، الخبرة الإدارية، الوظيفة)؟

وللإجابة على ذلك تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (T-Test) لمتغير النوع واختبار تحليل التباين الأحادي (one way anova) لمتغيرات المؤهل والخبرة الإدارية.

١) معرفة دلالة الفروق تبعا لمتغير النوع:

يوضح الجدول (١٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (T-Test) بالنسبة لمتغير النوع في أبعاد محور الرضا الوظيفي.

جدول (١٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (T-Test)

لمتغير النوع في أبعاد محور الرضا الوظيفي

المحاور	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
الرضا عن ظروف العمل وطبيعته	ذكر	٤٥	٣,٣٧	٠,٨٦٠	١٠٧	٠,٧٦	٠,٤٤
	أنثى	٦٤	٣,٢٤	٠,٩١٠			
الرضا عن الإشراف الإداري	ذكر	٤٥	٣,٢٩	٠,٨٧٠	١٠٧	٠,٧٧	٠,٤٤
	أنثى	٦٤	٣,٤٣	٠,٩٢٠			
الرضا عن الجوانب المادية	ذكر	٤٥	٢,٩١	١,٠	١٠٧	٠,٠٦	٠,٩٤
	أنثى	٦٤	٢,٩٢	١,٠٦			
الرضا عن تحقيق الذات في هذه الوظيفة	ذكر	٤٥	٣,٤٦	٠,٩٨٠	١٠٧	٠,٥٥	٠,٥٧
	أنثى	٦٤	٣,٥٥	٠,٧٢			
المجموع الكلي	ذكر	٤٥	٣,٢٦	٠,٦٦٠	١٠٧	٠,١٠	٠,٩٢
	أنثى	٦٤	٣,٢٧	٠,٦٩٠			

يتضح من الجدول(١٦) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq ٠,٠٥$) بين الذكور والإناث لدرجة الرضا الوظيفي في جميع الأبعاد وكذلك في المجموع الكلي وهذا قد يشير إلى أن هنالك تقاربا في أراء الذكور والإناث في مجتمع الدراسة من حيث درجة الرضا الوظيفي.

٢) معرفة دلالة الفروق تبعا لمتغير المؤهل الدراسي:

وفيه تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي وذلك من الجدول(١٧).

جدول (١٧)

تحليل التباين الأحادي لمتغير المؤهل في أبعاد محور الرضا الوظيفي

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الرضا عن ظروف العمل وطبيعته	بين المجموعات	٠,٧٢٠	٢	٠,٣٦٠	٠,٤٤٠	٠,٦٤٠
	داخل المجموعات	٨٥,٩١	١٠٦	٠,٨١٠		
	المجموع الكلي	٨٦,٦٤	١٠٨			
الرضا عن الإشراف الإداري	بين المجموعات	١,٥٢	٢	٠,٧٦٠	٠,٩٣٠	٠,٣٩٠
	داخل المجموعات	٨٦,١٣	١٠٦	٠,٨١٠		
	المجموع الكلي	٨٧,٦٦	١٠٨			
الرضا عن الجوانب المادية	بين المجموعات	١,٢٥	٢	٠,٦٢٠	٠,٥٥٠	٠,٥٧٠
	داخل المجموعات	١١٩,٠٩	١٠٦	١,١٢		
	المجموع الكلي	١٢٠,٣٤	١٠٨			
الرضا عن تحقيق الذات في هذه الوظيفة	بين المجموعات	٠,٦٦٠	٢	٠,٣٣٠	٠,٤٧٠	٠,٦٢٠
	داخل المجموعات	٧٤,٥٤	١٠٦	٠,٧٠٠		
	المجموع الكلي	٧٥,٢٠	١٠٨			
المجموع الكلي	بين المجموعات	٠,٩٧٠	٢	٠,٤٨٠	١,٠٤	٠,٣٥٠
	داخل المجموعات	٤٩,٣٨	١٠٦	٠,٤٦٠		
	المجموع الكلي	٥٠,٣٥	١٠٨			

يتضح من الجدول(١٧) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) بين مستويات المؤهل الدراسي لدرجة الرضا الوظيفي في جميع الأبعاد حيث بلغت قيمة "ف" المجموع الكلي (١,٠٤) بمستوى دلالة (٠,٣٥)، وكان بعد الرضا عن الإشراف الإداري أعلى قيمة "ف" بلغت (٠,٩٣) بمستوى دلالة (٠,٣٩) وهذا يعني أن درجة الرضا الوظيفي متقاربة وإن اختلف المؤهل الدراسي.

٣) معرفة دلالة الفروق تبعًا لمتغير سنوات الخبرة:

بعد استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) بين مستويات الخبرة الإدارية لدرجة الرضا الوظيفي في بُعد الرضا عن ظروف العمل وطبيعته، وبُعد الرضا عن الإشراف الإداري، وبُعد الرضا عن تحقيق الذات في هذه الوظيفة، بينما كانت هنالك فروقا داله إحصائيا في بُعد الرضا عن الجوانب المادية، وكذلك في المجموع الكلي، ومن أجل معرفة مصدر الفروق تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية كما يظهر ذلك في جدول(١٨).

جدول (١٨)

اختبار(LSD) للمقارنات البعدية لمتغير سنوات الخبرة

البعد	مستوى الخبرة	المتوسط الحسابي	٥ فأقل	٦-١٠	١١-١٩	٢٠ فأكثر
الرضا عن الجوانب المادية	٥ فأقل	٣,٠٣	–	–	–	–
	٦-١٠	٢,٥٧	–	–	–	٠,٠٠٧*
	١١-١٩	٢,٨٢	–	–	–	٠,٠٣٨*
	٢٠فأكثر	٣,٣٨	–	٠,٠٠٧*	٠,٠٣٨*	–
المجموع الكلي	٥ فاقل	٣,٤٠	–	–	–	–
	٦-١٠	٣,٠٤	–	–	–	٠,٠٠٥*
	١١-١٩	٣,١٧	–	–	–	٠,٠٢٠*
	٢٠ فأكثر	٣,٥٧	–	٠,٠٠٥*	٠,٠٢٠*	–

*دالة عن مستوى (٠,٠٥).

يتضح منه أن هنالك فروقًا داله إحصائيا في بعد الرضا عن الجوانب المادية بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة وفي المجموع الكلي، حيث كانت الفروق بين أصحاب الخبرة من (٦-١٠) و(٢٠ سنة فأكثر) بلغت في المجموع الكلي (٠,٠٠٥)، ومن المتوسطات الحسابية يتضح إن الفروق كانت لصالح أصحاب الخبرة من (٢٠ سنه فأكثر)، حيث حصلت على متوسط حسابي (٣,٥٧) في المجموع الكلي، ولم تظهر أية فروق تذكر بين مستويات الخبرة الأخرى، لذا فإن أصحاب الخبرة (٢٠ سنة) فأكثر أكثر رضا وظيفي من غيرهم.

٤) معرفة دلالة الفروق تبعا لمتغير الوظيفة:

ويوضح الجدول (١٩) قيمة "ت" لأبعاد محور الرضا تبعًا لمتغير الوظيفة.

جدول (١٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم "ت" لمتغير الوظيفة في أبعاد محور الرضا

البعد	الوظيفة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
الرضا عن ظروف العمل وطبيعته	مدير	٦٤	٣,٢٧	٠,٩٦٠	١٠٧	٠,٢٦	٠,٧٩
	مساعد	٤٥	٣,٣٢	٠,٧٩٠			
الرضا عن الإشراف الإداري	مدير	٦٤	٣,٣٥	٠,٩٤٠	١٠٧	٠,٣٣	٠,٧٣
	مساعد	٤٥	٣,٤٠	٠,٨٤٠			
الرضا عن الجوانب المادية	مدير	٦٤	٢,٩٤	١,٠٧	١٠٧	٠,٢٥	٠,٨٠
	مساعد	٤٥	٢,٨٩	١,٠٣			
الرضا عن تحقيق الذات في هذه الوظيفة	مدير	٦٤	٣,٤٥	٠,٧٣٠	١٠٧	٠,٩١	٠,٣٦
	مساعد	٤٥	٣,٦٠	٠,٦١٠			
المجموع الكلي	مدير	٦٤	٣,٢٥	٠,٧٣٠	١٠٧	٠,٣٥	٠,٧٢
	مساعد	٤٥	٣,٢٩	٠,٦١٠			

يتضح من الجدول (١٩) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \leq$٠,٠٥) بين مديري المدارس والمساعدين لدرجة الرضا الوظيفي في جميع الأبعاد، وكذلك في المجموع

الكلي، وهذا يعني أن هنالك تقاربا أيضًا في أراء مجتمع الدراسة في درجة الرضا الوظيفي مع اختلاف الوظيفة.

خامسًا: عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

ما العلاقة بين وجهة نظر مديري المدارس ومساعديهم لدرجة ممارسة المشرفين الإداريين لأبعاد إدارة التغيير والرضا الوظيفي لدى مديري المدارس ومساعديهم بمحافظة جنوب الشرقية؟

من أجل الإجابة على هذا السؤال تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين درجات أفراد العينة على محور إدارة التغيير ومحور الرضا الوظيفي ويوضح ذلك جدول(٢٠) والذي تم تفسير حجم معامل الارتباط بيرسون فيه كالآتي:

- قليلة- ٠,١ إلى٠,٣.
- متوسطة – ٠,٣ إلى ٠,٥.
- كبيرة – ١,٠ إلى ٠,٥ (Cohen, 1988).

جـدول (٢٠)

معامل ارتباط بيرسون بين محاور إدارة التغيير ومحاور الرضا الوظيفي

محاور إدارة التغيير / محاور الرضا الوظيفي	تنمية العلاقات الإنسانية	توضيح عملية التغيير	الشراكة في التغيير	التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير	المجموع الكلي لأبعاد إدارة التغيير
الرضا عن ظروف العمل وطبيعته	٠,٣٧**	٠,٢٥**	٠,٤٦**	٠,٤٥**	٠,٤٤**
الرضا عن الإشراف الإداري	٠,٥١**	٠,٧١**	٠,٦٠**	٠,٦١**	٠,٦٩**
الرضا عن الجوانب المادية	٠,١١	٠,١١	٠,١٣	٠,١١	٠,١٣
الرضا عن تحقيق الذات في هذه الوظيفة	٠,١٢	٠,١٧	٠,١٣	٠,٢١*	٠,١٨
المجموع الكلي للرضا الوظيفي	٠,٣٩**	٠,٣٨**	٠,٤٦**	٠,٥١**	٠,٤٩**

****دالة عند مستوى ٠,٠١ ≥ α**

يتضح من الجدول(٢٠) أن هنالك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =٠,٠١) بين درجة ممارسة المشرفين الإداريين لأبعاد إدارة التغيير ودرجة الرضا الوظيفي حيث بلغت قوة الارتباط للمجموع الكلي بين المحوريين (٠,٤٩)، وهذا يعني أنه كلما زادت درجة ممارسة المشرفين لأبعاد إدارة التغيير زاد الرضا الوظيفي للمديرين، حيث تراوح حجم العلاقة بين معظم أبعاد إدارة التغيير وأبعاد الرضا الوظيفي بين الدرجة المتوسطة والكبيرة، وكان "الرضا عن الإشراف الإداري" أقوى علاقة بجميع أبعاد إدارة التغيير حيث بلغت علاقته مع المجموع الكلي لمحور إدارة التغيير (٠,٦٩)، أما أقوى العلاقات بين أبعاد المحورين فكانت بين بعد "الرضا عن الإشراف الإداري" وبعد "توضيح عملية التغيير" حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (٠,٧١)، فكلما زادت ممارسة المشرف الإداري لتوضيح عملية التغيير زاد الرضا الوظيفي، بينما لم يكن هنالك ارتباط بين بعد "الرضا عن الجوانب المادية" وأبعاد إدارة التغيير الأربعة حيث بلغت علاقته الارتباطية (٠,١٣)، وهذا يعني أنه لا توجد علاقة بين ممارسة المشرف الإداري لإدارة التغيير والرضا عن الجوانب المادية للوظيفة، وهو أمر طبيعي فأغلب الجوانب المادية لها علاقة بالتشريعات وليس الممارسات، وكذلك لا توجد علاقة بين بعد "الرضا عن تحقيق الذات في هذه الوظيفة" وأبعاد إدارة التغيير حيث بلغت علاقته الارتباطية (٠,١٨)، عدا علاقة ارتباطية ببعد "التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير" حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون له (٠,٢١).

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة

الفصل الخامس

مناقشــة نتائــج الدراســة

يتضمن هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النتائج الإحصائية، ونتائج الدراسات السابقة والأدب النظري حول إدارة التغيير والرضا الوظيفي، وذلك حسب تسلسل أسئلة الدراسة، والتوصيات، ثم البحوث المقترحة وذلك على النحو الآتي:

أولا: مناقشة نتائج الدراسة:

- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما درجة ممارسة المشرفين الإداريين لأبعاد إدارة التغيير من وجهة نظر مديري المدارس ومساعديهم في محافظة جنوب الشرقية؟

أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة المشرفين الإداريين لأبعاد إدارة التغيير من وجهة نظر مديري المدارس ومساعديهم كبيرة بالنسبة لجميع الأبعاد، حيث أخذ بعد تنمية العلاقات الإنسانية أعلى المتوسطات الحسابية، وبعده حصل بعد توضيح عملية التغيير، ثم بعد الشراكة في التغيير، وحصل في المرتبة الأخيرة بعد التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير، وهذه النتيجة قد تشير إلى أن وزارة التربية والتعليم تسير في الاتجاه الصحيح فيما يتعلق بمجال إدارة التغيير ويمكن أن يعزى ذلك إلى الخطوات الحثيثة للوزارة في مجال إدارة التغيير سواء في جانب الشراكة في صنع قرار التغيير وما يبذل له من تسهيلات مادية ومعنوية، أو جانب التدريب وورش العمل في مجال إدارة التغيير، وهذا قد يشير إلى أن المشرفين الإداريين يتمتعون بمهارات عالية في مجال إدارة التغيير توضيح أهداف برامج التغيير، وخاصة العلاقات الإنسانية القائمة على التفهم والوعي لتنفيذ برامج التغيير، في جو يسوده الشفافية والاحترام، وتقدير مبادرات مديري المدارس والعمل على إزالة التوترات النفسية والاجتماعية.

وقد يعود ذلك إلى قربهم من قادة التغيير على مستوى الوزارة، وإيمانهم بأهمية إدارة التغيير، فهم يبذلون جهدا لا بأس به في إدارة التغيير الذي تتبناه الوزارة حسب الصلاحيات المتاحة لهم، ومن ثم مساهمتهم الفاعلة لتوضيح عمليات التغيير والتحفيز المعنوي فهم يؤمنون بأن التفويض والتقدير له الأثر الكبير في رفع الروح المعنوية للموظف، ومن ثم سعيهم الجاد نحو تحقيق الأهداف المرجوة من التغيير، وتتفق هذه النتائج مع دراسات كلا من مارتنسك (Martincic, 2010)، الشرمان (٢٠١١)، السيابية (٢٠١١)، المحروقية (٢٠٠٩)، والسبيعي (٢٠٠٨) من حيث مستوى ممارسة القائد لإدارة التغيير، واختلفت مع دراسات كلا من عبد الغفار(٢٠١٠)، الوهيبي (٢٠٠٩)، عبدالخالق الزهراني (٢٠٠٨)، الزهراني (٢٠١٢) التي أشارت نتائجها إلى أن درجة ممارسة إدارة التغيير متوسطة، وربما يعود ذلك لاختلاف فئة الدراسة الحالية وبيئتها عن تلك الدراسات وكذلك أبعاد إدارة التغيير المدروسة حاليا.

المحور الأول: درجة ممارسة المشرفين الإداريين لأبعاد إدارة التغيير:

<u>البعد الأول</u>: تنمية العلاقات الإنسانية:

أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة المشرفين الإداريين لفقرات بعد تنمية العلاقات الإنسانية من وجهة نظر مديري المدارس ومساعديهم كانت ضمن الدرجة الكبيرة، وهذا قد يكون دليلا على حرص المشرفين على إيجاد جو عملي يحفز الأفراد على بذل المزيد من الجهد لتحسين الأداء، وتقبل خطط وبرامج التغيير، حيث حصلت الفقرة(٩) من بعد تنمية العلاقات الإنسانية "يحثني على احترام أداء وأفكار المعلمين" على أعلى المتوسطات الحسابية وبدرجة ممارسة كبيرة، وكذلك الفقرة (٢) من نفس البعد " يشجعني على العمل بروح الفريق لإحداث التغيير".

بينما حصلت الفقرة (٦) من بعد تنمية العلاقات الإنسانية "يعالج مقاومتي للتغيير بتفهم ووعي" على أدنى المتوسطات الحسابية وبدرجة ممارسة كبيرة أيضا، أما بقية الفقرات فقد كانت بدرجة ممارسة كبيرة.

وقد يعزو ذلك إلى تقدير المشرفين الإداريين لأهمية العلاقات الإنسانية في جو العمل، واحترام العاملين وما ينتظرون من حسن تعامل بين المديرين والمعلمين لكونهم القدوة أمام المديرين، وربما كذلك للتقارب الكبير في الأعمار بين المشرفين والمديرين فكثيرا منهم كانوا زملاء العمل قبل التحاقهم بالإشراف الإداري، مما يتيح فرصة أكبر للتفاهم والانسجام وتقارب الآراء، ومن ثم هذا المستوى من العلاقات الإنسانية، ولكن مجيء فقرة "يعالج مقاومتي للتغيير بتفهم ووعي" في هذه المرتبة بها إشارة إلى الحاجة لتعزيز أساليب معالجة مقاومة التغيير، والتعرف على أسباب المقاومة وتحديد درجتها وأساليب التعامل معها؛ لأنه في الآونة الأخيرة ومع انتشار وسائل التواصل الاجتماعي وإن كانت المقاومة لحالات فردية فإنها تعظم وتهول ليشكل منها عقبات أمام منفذي القرار؛ لذا يفضل الدراسة المباشرة لأية مقاومة، وهو ما أوصت به دراستي العميرية (٢٠١٢)، و(Danelz, 2002) والتي بينت أهمية الاهتمام الكبير بالعلاقات الإنسانية، واتفقت هذه النتائج مع دراسات كلا من الشهري (٢٠٠٨)، والمحروقية (٢٠٠٩)، ولهبلت (٢٠١١) التي أشارت إلى أن درجة ممارسة المشرفين لأدوارهم في تطوير الإدارة المدرسية في مجال العلاقات الإنسانية كان الأعلى بين أدواره الأخرى، والزهراني (٢٠١٢)، حيث حصلت الكفايات الخاصة ببناء العلاقات الإنسانية على أعلى نسبة توافر بالرغم أن مستواها متوسط، لكن هذه النتيجة اختلفت مع دراسة الحجاج (٢٠٠٩) التي كانت من نتائجها أن أهم أسباب مقاومة التغيير هو التجاهل الكبير للجوانب الإنسانية.

البعد الثاني: توضيح عملية التغيير:

أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة المشرفين الإداريين بالنسبة لبعد توضيح عملية التغيير من وجهة نظر مديري المدارس ومساعديهم كانت بين الدرجة الكبيرة والمتوسطة، ودرجة الممارسة بالنسبة للمجموع الكلي كبيرة، حيث حصلت الفقرة(٨) لبعد توضيح عملية التغيير "يمتلك القدرة على القيام بدورات في مجال إدارة التغيير" والفقرة(٧) لبعد توضيح عملية التغيير "يمتلك القدرة على عقد ورش عمل لتوضيح عمليات التغيير المنفذة" على أعلى المتوسطات الحسابية وبدرجة ممارسة كبيرة، وهذا يظهر أن تقدير المديرين لقدرة المشرفين الإداريين على القيام بدورات في مجال إدارة التغيير عالية، وكذلك توضيح عمليات التغيير المنفذة، وربما يعود السبب إلى المهارات التي يمتلكها المشرفين في إدارة التغيير، وقناعة المشرفين الإداريين بعمليات التغيير المنفذة، وفهمهم لها.

بينما حصلت الفقرة (١) لبعد توضيح عملية التغيير "يزودني بأدلة إرشادية عن كيفية إدارتي للتغيير" على أدنى المتوسطات الحسابية وبدرجة ممارسة متوسطة، وربما يعزى هذا إلى أن المديرين يقدرون هذا الدور وأهميته في توضيح عملية التغيير توضيحًا يدفع بالمديرين إلى تبني الأهداف والسعي إلى تحقيقها، واتفقت هذه النتيجة مع دراستي مارتينسك (Martincic, 2010)، ومرزوق (٢٠٠٦)، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة الشرمان (٢٠١١) التي أشارت نتائجها إلى أن نقص المعلومات عن التغيير هي أهم أسباب المقاومة.

البعد الثالث: الشراكة في التغيير:

أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة المشرفين الإداريين بالنسبة لبعد الشراكة في التغيير من وجهة نظر مديري المدارس ومساعديهم كانت ضمن الدرجة الكبيرة، حصلت الفقرة (٧) لبعد الشراكة في التغيير "يبذل مجهودا في إدارة التغيير الذي تتبناه الوزارة" على أعلى

المتوسطات الحسابية وبدرجة ممارسة كبيرة، بينما حصلت الفقرة (٣) لبعد الشراكة في التغيير "يشركني بالتغيرات المستجدة في العمل التربوي" على أدنى المتوسطات الحسابية وبدرجة ممارسة كبيرة أيضًا.

وربما يعزى ذلك لعدم اطلاعهم في بعض الأحيان على المستجدات، وارتفاع مستوى تقدير أفراد مجتمع الدراسة لدرجة ممارسة المشرفين الإداريين للشراكة في التغيير إلى فاعلية جسور التواصل في وزارة التربية والتعليم وموظفيها عامه، واكتساب المشرفين لهذه المهارة، وتأكيدهم على الشراكة في العمل والشراكة في صنع القرار، من الاجتماعات واللقاءات المنظمة، إعطاء مساحة آمنه للنقاش، وإعطاء أهمية للعمل التعاوني، وكذلك فاعلية برامج التدريب الوزارية في مجال إدارة التغيير.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة رازق (2012) Razzaq التي أكدت على أهمية الشراكة في إدارة التغيير والتسهيل من تحقيق أهدافه، دراسة المحروقيه (٢٠٠٩)، وكذلك دراسة (Md et al., n.d) التي اعتبرت تحقيق مستويات عالية من الشراكة في إدارة التغيير أهم أسباب النجاح فيه، واختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الحجاج (٢٠٠٩) التي أشارت إلى أن إشراك العاملين في إدارة التغيير كان ضعيفا مما يؤدي إلى المقاومة، ودراسة الزهراني (٢٠١٢)، وكذلك دراسة العميرية (٢٠١٢) التي أكدت على غياب دور المدير القادر على إقناع أفراد المجتمع المدرسي بأهمية التغيير، وقلة خبرته باستراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير، والذي تنعكس آثاره على مستوى الأداء المدرسي.

<u>البعد الرابع</u>: التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير:

أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة المشرفين الإداريين بالنسبة لبعد التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير من وجهة نظر مديري المدارس ومساعديهم كانت ضمن الدرجة الكبيرة

والمتوسطة، حيث حصلت الفقرة (٢) من بعد التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير "يتوقع مني مستويات أداء عالية في برنامج التغيير" على أعلى المتوسطات الحسابية وبدرجة ممارسة كبيرة، بينما حصلت الفقرة (٥) من بعد التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير "يعززني لتبني الرؤية الجديدة في عملية التغيير" والفقرة (٣) من بعد التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير "يساهم في توفير الدعم المادي لعمليات التغيير في مدرستي" على أدنى المتوسطات الحسابية وبدرجة ممارسة متوسطة أيضا، وحصلت بقية فقرات البعد درجة ممارسة كبيرة.

وربما يعزى ذلك إلى ضعف الصلاحيات الممنوحة للمشرف مثل المساهمة في الدعم المادي والمعنوي للتغيير في المدرسة، وكذلك أن معظم المشرفين الإداريين يعتبرون التحفيز مسؤولية الوزارة وحدها، ويتضح من العبارات أن أغلب القادة يتبنون أساليب القيادية الحديثة، حيث يسعون لغرس الدافع لدى المديرين للمساهمة في عمليات التغيير، وتحقيق الأهداف ومن ثم بيان أثرها في النتائج، بالرغم من ذلك ترى الباحثة أن هذه الممارسات لم ترقى للمستوى المتوقع حيث يؤمل منهم المساهمة في تذليل الصعاب التي تحول دون تحقيق أهداف التغيير، بعد منحهم المزيد من الصلاحيات لتقديم الحوافز المادية والمعنوية بما يتناسب مع حجم العمل في برامج التغيير وأهميته، وتتفق هذه النتيجة مع دراستي دانيلز Danelz(2002) والسبيعي (٢٠٠٨) التي أشارت نتائجها إلى أن بعد تحفيز العاملين اخذ المرتبة الأولى من حيث الأهمية ومن حيث إمكانية الممارسة في إدارة التغيير، واختلفت مع دراستي الزهراني (٢٠١٢)، والمحروقية(٢٠٠٩) التي أشارت نتائجها إلى قلة الحوافز المادية والمعنوية المقدمة من الوزارة لإدارة التغيير، وربما يعود هذا الاختلاف إلى اختلاف آلية التحفيز في هذه الفترة واختلاف العبارات المكونة لهذا البعد في تلك الدراسات عن الدراسة الحالية.

- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ما درجة الرضا الوظيفي لمديري المدارس ومساعديهم في محافظة جنوب الشرقية؟

أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة الرضا الوظيفي لمدير المدارس ومساعديهم وفقا لأبعاد الرضا الوظيفي الأربعة متوسطة، حيث تراوحت درجة الرضا بين الدرجة الكبيرة والمتوسطة، وحصل بعد الرضا عن تحقيق الذات في هذه الوظيفة أعلى المتوسطات الحسابية، ثم بعد الرضا عن الإشراف الإداري، بعد ذلك بعد الرضا عن ظروف العمل وطبيعته، وفي المرتبة الأخيرة بعد الرضا عن الجوانب المادية وبدرجة متوسطة، ومنها يظهر أننا بحاجة إلى الوقوف على أسباب الوصول إلى هذا التقدير؛ من أجل زيادة الرضا وتنمية انتماءهم للمؤسسة التربوية، فالرضا الوظيفي له أهميته في تطوير الأداء فضلاً عن أثره على الحياة الشخصية والمهنية للفرد، واتفقت هذه النتيجة مع دراسات كلا من الناعبي (٢٠١٠)، و(1999) Newby ، العنزي (٢٠٠١)، خليل وشريرة (٢٠٠٨) ، العريمي (١٩٩٨)، اختلفت مع دراسات كلا من العبري (٢٠٠٨) البلادي (٢٠١١)، باتريك (Patrick, 2010) وكيتشل (Kitchel et al., 2012) التي أظهرت نتائجها أن مستوى الرضا عالي.

المحور الثاني: درجة الرضا الوظيفي لمديري المدارس ومساعديهم:

<u>البعد الأول</u>: الرضا عن ظروف العمل وطبيعته:

يتضح من الجدول (١٣) أن درجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس ومساعديهم بالنسبة لفقرات بعد الرضا عن ظروف العمل وطبيعته متوسطة، حيث تراوحت درجة الرضا بين الدرجة الكبيرة والمتوسطة، حيث حصلت الفقرة (٦) من بعد الرضا عن ظروف العمل وطبيعته "إجراءات عملي واضحة" على أعلى المتوسطات الحسابية وبدرجة رضا كبيرة، يليها الفقرة (٤) من بعد الرضا عن ظروف العمل وطبيعته "أشعر بالرضا عن الجهد الذي يتطلبه عملي"، تليها

الفقرة (٥) "أمتلك فرص تجريب وسائل جديدة لتحسين أدائي"، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة المشيخي (٢٠١٢) التي حقق فيها مستوى الرضا عن الجوانب ظروف العمل أعلى رتبة، ويتضح منها أن المديرين راضيين عن طبيعة العمل وذلك لوضوح الأهداف، القوانين والأنظمة المتبعة، والرضا عن محتوى العمل وما يتطلبه من جهد في إطار قدرات ومهارات مديري المدارس.

أما الفقرة (١) من بعد الرضا عن ظروف العمل وطبيعته "تتاح لي فرص المشاركة في صنع القرار على مستوى الوزارة" فحصلت على أدنى المتوسطات الحسابية وبدرجة رضا متوسطة، سبقتها الفقرة (٧) من بعد الرضا عن ظروف العمل وطبيعته "تتوفر أوقات راحة أثناء ساعات عملي"، واتفقت مع نتائج دراسة الخليفات والملاحمه (٢٠٠٩)، وفي هذه الفقرة خاصة حيث حققت أقل رتبة، ومنها يتضح أن مديري المدارس يتحفظون على بعض ظروف العمل مثل توفر فرص للراحة، وربما يعزى ذلك إلى كثرة الأعمال الملقاة على عاتق مدير المدرسة، وعدم توفير مساعدين خاصة العامين الماضيين حيث قامت الوزارة برفع نسبة تعيين المعلمين، وإيقاف اختبارات المساعدين، ويتحفظون أيضا على الفرص المتاحة للمشاركة في صنع القرارات، وعدم إعطاءهم الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرارات المناسبة أو المشاركة في صنع القرارات.

<u>البعد الثاني</u>: الرضا عن الإشراف الإداري:

أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس ومساعديهم بالنسبة لبعد الرضا عن الإشراف الإداري متوسطة، وتراوحت درجة الرضا بين الدرجة الكبيرة والمتوسطة، حيث حصلت الفقرة (٢) من بعد الرضا عن الإشراف الإداري "يشجعني مشرفي الإداري عند إجادتي للعمل" على أعلى المتوسطات الحسابية وبدرجة رضا كبيرة، يليها الفقرة (٤) من بعد الرضا عن الإشراف الإداري "تعليمات مشرفي الإداري واضحة"، وهذا قد يكون دليلا على أن المشرفين الإداريين يسعون من الدورات والبرامج التدريبية المنفذة أو اللقاءات الفردية

إلى تبصير المديرين بالمستجدات التربوية، وبما يناط بهم من أعمال بشكل واضح، وكذلك قد يكون دليلا على حرص المشرفين على التعزيز المعنوي والتقدير لإجادات المديرين، ولكنهم بحاجة إلى التنويع من أساليب التحفيز وأساليب التقويم وما يرتبط بها من تغذية راجعة، وبالأخص تقارير تقويم الأداء الوظيفي، حيث حصلت الفقرة (٧) من بعد الرضا عن الإشراف الإداري "ينوع مشرفي الإداري من أساليب تحفيزه" على أدنى المتوسطات الحسابية وبدرجة رضا متوسطة، تسبقها الفقرة (١) من بعد الرضا عن الإشراف الإداري "يناسبني الأسلوب المتبع في تقويم أدائي"، ويعزى ذلك إلى أن المشرف الإداري يتبع أسلوب الزيارة لتقويم الأداء في أغلب الأحيان، وارتباط تقويم الأداء بتقرير الأداء الذي لا يمتلك المشرف الإداري الصلاحيات لتحسينه؛ لارتباطه بوزارة الخدمة المدنية.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الناعبي (٢٠١٠) التي تناولت رضا المديرين عن الإشراف الإداري، وكان من نتائجها أن الرضا عنه متوسط وفي المرتبة الثانية، كما اتفقت مع نتائج دراستي العريمي (١٩٩٨)، العنزي (٢٠٠١).

<u>البعد الثالث</u>: الرضا عن الجوانب المادية:

أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس ومساعديهم بالنسبة لبعد الرضا عن الجوانب المادية متوسطة، حيث حصلت الفقرة (٣) من بعد الرضا عن الجوانب المادية "أشعر بالضمان الوظيفي بعد التحاقي بوظيفتي الحالية" على أعلى المتوسطات الحسابية وبدرجة رضا متوسطة، ويمكن أن يعزى ذلك أن الشخص يصل إلى وظيفة مدير مدرسة بعد أن قطع شوطا في وظائف أخرى وهى وظيفة قيادية مرموقة في السلك التربوي، بينما حصلت الفقرة (٧) من بعد الرضا عن الجوانب المادية "المكافآت المادية المقدمة من الوزارة للمتميزين مناسبة" على أدنى المتوسطات الحسابية، وبدرجة رضا متوسطة أيضا، بالرغم من سعى الوزارة لتحسين هذا الجانب في السنتين الأخيرتين، إلا أن وصول هذه الفقرة إلى هذه المرتبة؛

دليل على أنه مازلنا بحاجة إلى تقديم مكافآت مجزية للمتميزين، وقد يعود ذلك إلى مقارنة البعض بما يقدم في البلدان المجاورة من تكريم للمجيدين في العمل التربوي، أو في الوظائف الأخرى، وكذلك قد يعود إلى عدم إطلاع البعض على نوع المكافآت المقدمة من الوزارة، أو ضعف الترويج لها، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة المشيخي (٢٠١٢) التي أوصت بدراسة وتقييم نظم الحوافز والمكافآت، كذلك دراسة العريمي (١٩٩٨).

البعد الرابع: الرضا عن تحقيق الذات في هذه الوظيفة:

أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس ومساعديهم بالنسبة لبعد الرضا عن تحقيق الذات في هذه الوظيفة كبيرة، وإن تراوحت درجة الرضا بين الدرجة الكبيرة والمتوسطة، حيث حصلت الفقرة (٣) من بعد الرضا عن تحقيق الذات في هذه الوظيفة "تمنحني وظيفتي فرصا لتقدير الآخرين لي" على أعلى المتوسطات الحسابية وبدرجة رضا كبيرة، وربما يعزى ذلك إلى تقدير المجتمع لمكانة هذه الوظيفة والتي تستمد من الرسالة العظيمة للتربية والتعليم، تليها الفقرة (٤) من بعد الرضا عن تحقيق الذات "تتيح وظيفتي فرصا للتغيير والتجديد"، ونجد في الخطة المدرسية فرصة كبيرة للتطوير وتحسين الأداء المدرسي وتحقيق التجديد والتغيير، بينما الفقرة (٥) من بعد تحقيق الذات في هذه الوظيفة "أمتلك الحرية والاستقلالية في عملي" حصلت على أدنى المتوسطات الحسابية وبدرجة رضا متوسطة، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة خليل وشريرة (٢٠٠٨).

- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ من وجهة نظر مديري المدارس ومساعديهم لدرجة ممارسة المشرفين الإداريين لأبعاد إدارة التغيير تعزى إلى (النوع، المؤهل الدراسي، الخبرة الإدارية، الوظيفة)؟

أولاً: النوع: أوضحت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الذكور والإناث لدرجة ممارسة المشرفين الإداريين لأبعاد إدارة التغيير في جميع الأبعاد ومن ثم في المجموع الكلي، وهذا يعني أن هنالك تقاربًا بين أراء مديري المدارس والمديرات حول درجة ممارسة المشرف الإداري لأبعاد إدارة التغيير، وقد يعزى ذلك إلى أن الذكور والإناث يتلقون برامج وعمليات التغيير بشكل متساوي وطرق متشابهة، ومن ثم يقدرون ممارسة مشرفيهم بشكل متقارب.

ثانيًا: المؤهل الدراسي: وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة ممارسة المشرفين الإداريين لأبعاد إدارة التغيير بين مستويات المؤهل الدراسي، وهذا يعني أن مجتمع الدراسة على اختلاف مؤهلاته الدراسية تكاد تكون نظرته متشابهة فيما يتعلق بدرجة ممارسة المشرفين الإداريين لأبعاد إدارة التغيير، اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة المحروقية (٢٠٠٩).

ثالثا: الخبرة الإدارية: وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في تقدير درجة ممارسة المشرفين الإداريين في جميع الأبعاد ومن ثم في المجموع الكلي بين مستويات الخبرة الإدارية، وهذا يبين أن نظرة مديري المدارس والمساعدين تكاد تكون متشابهة فيما يتعلق بدرجة ممارسة المشرفين الإداريين لأبعاد إدارة التغيير مع اختلاف سنوات الخبرة الإدارية، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة المحروقية (٢٠٠٩) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر مجتمع الدراسة لمستوى ممارستهم لإدارة التغيير تعزى لمتغير الخبرة الإدارية، واختلفت مع دراستي الشرمان (٢٠١١)، والوهيبي (٢٠٠٩) التي أشارت إلى وجود فرق لصالح أصحاب الخبرة (أقل من ٥ سنوات).

رابعًا: الوظيفة: أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين وجهة نظر مديري المدارس والمساعدين لدرجة ممارسة المشرفين الإداريين لأبعاد إدارة التغيير في جميع أبعاد محور إدارة التغيير، وهذا قد يكون دليلا على أن هنالك تقاربًا بين أراء مديري المدارس والمساعدين حول درجة ممارسة المشرفين الإداريين لأبعاد إدارة التغيير واتفقت هذه النتيجة مع دراسة البيمانية (٢٠١١)، واختلفت مع دراستي الوهيبي (٢٠٠٩)، السيابية (٢٠١١).

- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في مستوى الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس ومساعديهم تعزى إلى (النوع، المؤهل الدراسي، الخبرة الإدارية، الوظيفة)؟

أولا: النوع: وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الذكور والإناث لدرجة الرضا الوظيفي في جميع الأبعاد، وكذلك في المجموع الكلي، وهذا يشير إلى أن هنالك تقاربا في أراء الذكور والإناث في مجتمع الدراسة من حيث درجة الرضا الوظيفي، وقد يعود ذلك غالبا إلى التساوي في العوامل الخارجية لأبعاد الرضا المدروسة فالذكور والإناث يخضعون لنفس التعليمات والقوانين والتدريب ونظم الإشراف، ويمنحون نفس الصلاحيات تحت المظلة التربوية، واتفقت هذه النتيجة مع دراستي العنزي (٢٠٠١)، العبري (٢٠٠٨)، بينما اختلفت مع دراسات كلا من الشيزاوية (٢٠٠٢) التي أظهرت فروقا في الرضا لصالح الإناث، وباتريك (Patrick, 2010) التي أشارت إلى وجود فروق في مستويات الرضا لصالح الإناث، وبايدون (Baidwin, 2012) التي أشارت إلى وجود فروق في مستويات لصالح الذكور.

ثانيا: المؤهل الدراسي: أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستويات المؤهل الدراسي لدرجة الرضا الوظيفي في جميع الأبعاد، وكان بعد الرضا عن تحقيق الذات أعلى قيمة "ف" وهذا يعني أن درجة الرضا الوظيفي متقاربة وإن اختلف المؤهل الدراسي، وربما يعود ذلك جميع المؤهلات تتقارب في الرواتب، فلا توجد امتيازات خاصة بحملة الماجستير عن البكالوريوس، وحملة الدبلوم قد يغطون الفرق بسنوات الخبرة والزيادة السنوية للراتب، أما الجوانب الأخرى فالجميع فيها على حد السواء، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة العنزي (٢٠٠١)، واختلفت مع دراسات كلا من (1999,Newby)، العبري (٢٠٠٨)، والشيزاوية (٢٠٠٢) التي أظهرت أن استجابات الأفراد للرضا عن الجوانب المادية تختلف باختلاف مؤهلاتهم.

ثالثا: الخبرة الإدارية: أشارت نتائج الدراسة إلى أن هنالك فروقًا داله إحصائيا في بعد الرضا عن الجوانب المادية بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة، وكذلك في المجموع الكلي، حيث كانت أعلى الفروق بين أصحاب الخبرة من (٦-١٠) والخبرة من (٢٠ سنه فأكثر) ومن خلال المتوسطات الحسابية يتضح إن الفروق كانت لصالح أصحاب الخبرة من (٢٠ سنه فأكثر)، لذا فإن أصحاب الخبرة ذوي (٢٠ سنة) فأكثر أكثر رضا وظيفي من غيرهم واتفقت هذه النتيجة مع دراسات كلا من العبري (٢٠٠٨)، (1999, Newby)، والبلادي (٢٠١١) والشهري (٢٠٠٢).

رابعا: الوظيفة: أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مديري المدارس والمساعدين لدرجة الرضا الوظيفي في جميع الأبعاد وكذلك في المجموع الكلي وهذا يعني أن هنالك تقاربا أيضا في أراء مجتمع الدراسة في درجة الرضا الوظيفي مع اختلاف الوظيفة، وربما يعود ذلك للتشابه بين مهام المدير والمساعد، وكذلك تعامل المشرفين الإداريين معهم بنفس الأسلوب وإن اختلفت مسمياتهم.

- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

ما العلاقة بين وجهة نظر مديري المدارس ومساعديهم لدرجة ممارسة المشرفين الإداريين لأبعاد إدارة التغيير والرضا الوظيفي لدى مديري المدارس ومساعديهم بمحافظة جنوب الشرقية؟

وأشارت نتائج الدراسة إلى أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة المشرفين الإداريين لأبعاد إدارة التغيير ودرجة الرضا الوظيفي حيث بلغت (٠,٤٩)، وهي علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =٠,٠١) بين معظم أبعاد إدارة التغيير وأبعاد الرضا الوظيفي فكلما زادت درجة ممارسة المشرفين لأبعاد إدارة التغيير زاد الرضا الوظيفي للمديرين والمساعدين حيث تراوح حجم العلاقة بين المتوسطة والكبيرة، وكان الرضا عن الإشراف الإداري أقوى علاقة بجميع أبعاد إدارة التغيير حيث بلغت علاقته مع المجموع الكلي لمحور إدارة التغيير(٠,٦٩)، أما أقوى العلاقات بين أبعاد المحورين فكان بين بعد الرضا عن الإشراف الإداري وبعد توضيح عملية التغيير، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (٠,٧١) وهي علاقة طردية أي أنه كلما زادت ممارسة المشرف الإداري لتوضيح عملية التغيير زاد الرضا الوظيفي، كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =٠,٠١) بين الرضا عن ظروف العمل وطبيعته وبين ممارسة المشرف لأبعاد إدارة التغيير وهي علاقة طردية كبيرة، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (٠,٤٤).

فالمشرف عند إشراك المديرين في دراسة الصعوبات التي تواجه العملية التعليمية لصنع قرار التغيير، وتحديد أهدافه وإجراءات العمل المطلوبة، وجعل ذلك متنفس لابتكاراتهم وإبداعاتهم وحل لمشكلاتٍ واجهتهم أو التحسين والتطوير من مستوى الأداء يزيد من علاقتهم بهذا التغيير ويزيد من حماسهم لتحقيق أهدافه، والالتزام بإجراءاته، ثم إن توضيح عملية التغيير لمدير المدرسة القائد الذي سيوكل إلية توضيحها للمنفذين غالبا، وموافاتهم بالمعلومات حول هذا التغيير يجعلهم

قادرين على إقناع غيرهم، ويقلل من التكهنات حول عملية التغيير، فالموظفون يعملون بكفاءة كلما اتضحت لديهم الأهداف والإجراءات وازدادت قناعتهم بها، كذلك التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير أو تقديم الحوافز المادية والمعنوية على الإنجازات له من الأهمية بمكان، فهناك العديد من الدراسات التي أشارت إلى أهمية الحوافز ودورها في رفع مستوى الرضا الوظيفي منها دراسة الجريد(٢٠٠٧).

أما حصول الرضا عن الإشراف الإداري على أقوى علاقة ارتباط بينه وبين محاور إدارة التغيير، فيمكن أن يعزى ذلك إلى الارتباط الكبير بين دور المشرف الإداري في توضيح عملية التغيير والرضا عن الإشراف الإداري بصفة عامة، وهو دليل على الدور الكبير المنتظر من المشرف الإداري في مساندته لعمليات التغيير المقترحة من المدارس، وتوجيهه لعمليات التغيير الوزارية، ومتابعته تنفيذها؛ للعمل على تأصيلها في الحياة المدرسية، وتحقيقها للآثار المرجوة، وبالأخص ما له علاقة بالإدارة المدرسية.

أما بعد الرضا عن الجوانب المادية فلم يكن على ارتباط بأبعاد محور إدارة التغيير حيث بلغت علاقته الارتباطية (٠,١٣)، وربما يعزى ذلك إلى ارتباط هذا الجانب بالأنظمة واللوائح الإدارية العليا، حيث ليس للمشرف علاقة بها، وهي أقل المحاور درجة في مستوى الرضا كما يظهر من الجدول(٢٠)؛ وعليه توصي الباحثة بدراسة هذا الجانب على حده؛ لتعرف بدقةٍ أكثر على أسباب تدنى مستوى الرضا عن الجوانب المادية، كذلك لا توجد علاقة ارتباطية بين بعد الرضا عن تحقيق الذات في هذه الوظيفة وبين محاور إدارة التغيير حيث كان معامل ارتباط بيرسون (٠,١٨)، بخلاف علاقته الارتباطية ببعد "التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير" حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون له (٠,٢١)، وهى تؤكد على أهمية ممارسة المشرف لأبعاد إدارة التغيير في رفع مستوى الرضا عن تحقيق الذات والرضا عن العمل.

ويمكن القول بالاعتماد على هذه النتيجة التي أوضحت أن درجة الرضا متوسطة، وأن درجة ممارسة المشرفين الإداريين لأبعاد إدارة التغيير كبيرة: بأننا نطمح للمزيد من الممارسات القيادية لإدارة التغيير لترقى إلى درجة كبيرة جدا؛ لنعزز من درجة الرضا، وقد اتفقت هذه النتائج مع النتائج التي أشارت إليها دراسات كلا من (Md et al., n.d)، وكوميز (Gomes, 2009)، دحلان (٢٠١٢)، والبوسعيدية (٢٠٠٢) التي كان من نتائجها أن هناك علاقة ارتباطية بين السلوك القيادي للقائد والرضا الوظيفي.

ثانيـًا: التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة يمكن التوصية بـ:

- توفير تسهيلات المادية والفنية والتقنية على كافة المستويات لإدارة التغيير.
- إعطاء صلاحيات أكبر المشرف الإداري في إدارة التغيير لتحقيق فاعلية التغيير، وتعزيز الرضا الوظيفي.
- تحديد لجان متخصصة عند تطبيق برامج التغيير لتصبح المهام أكثر وضوحا، وتحديدًا للمسؤولية.
- وضع آلية محددة لمشاركة من يتأثر بالتغيير.
- الاهتمام برضا منفذي برامج التغيير.
- قياس انجازات المشرفين بما يقدموه من ممارسات إشرافية فاعلة ومن أساليب تطويرية وأساليب تعليمية مبتكرة، وما تحدثه من تغييرات في أداء مديري المدارس، وما يمارسونه من عمليات تغيير للتحديات التي تواجه مديري المدارس. - التخطيط لعمليات تغيير تحقق جودة أفضل في مجال التعليم.
- التقويم الصحيح لعمليات التغيير ومراقبة الإنتاج التعليمي.

ثالثـًا: البحـوث المقتـرحـة:

- أسباب تدني مستوى الرضا الوظيفي لمديري المدارس عن الجوانب المادية.

- التحفيز لمديري المدارس وأثره في إدارة التغيير.

- دراسة حالة لعملية تغيير مستحدثة في وزارة التربية والتعليم.

المـــراجـــع

قائمـــة المـراجـــع

- المراجع العربيـة:

البلادي، صـالح بـن مطـر.(٢٠١١). **الرضـا الـوظيفي لمـديري المـدارس المتوسـطة بمدينـة مكة المكرمة من وجهة نظرهم**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.

البوسعيدية، نجاح بنت هلال بن سعود.(٢٠٠٢). **السلوك القيادي لرؤساء أقسام كليات جامعة السلطان قابوس وعلاقته بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بها**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، مسقط، سلطنة عمان.

البيمانيـة، كاذيـة بنـت علـي بـن سـليمان.(٢٠١١). **دور المشـرفين الإداريـين فـي تفعيـل نظـام تطوير الأداء المدرسي في سلطنة عمان**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نزوى، نزوى، سلطنة عمان.

الجريد، عارف بن ماطل.(٢٠٠٧). **التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.

الحبسي، علي بن سعيد بن علي. (٢٠١١). **درجة فاعلية المشرف الإداري في تطوير أداء مديري مدارس التعليم الأساسي ومساعديهم بمحافظة مسقط**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤته، الأردن.

الحجاج، خليل.(٢٠٠٩).مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزه، **مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، (١٥)**. من الموقع:

www.library.iugaza.edu.ps/thesis/103481.pdf بتاريخ: ٢٠١٣/٤/١م.

الحريري، رافدة عمر.(٢٠٠٤). الإشراف التربوي والنظرة المستقبلية، **رسالة التربية**، (٦) ص: ٨٩-١٠٥.

الحسيني، مشاري والغصاب، عبدالله عيد والعجمي، حجاج.(٢٠١١). أسباب مقاومة التغيير لدى معلمي وموجهي التربية البدنية بوزارة التربية والتعليم بدولة الكويت، **العلوم التربوية، ٢**(٢). الموقع: www.unizwa.edu.om: بتاريخ ٢٠١٣/٤/٨.

الحوسنية، موزة بنت عبدالله بن محمد.(٢٠١٣). **أبعاد التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس ما بعد الأساسي بمحافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نزوى، نزوى، سلطنة عمان.

الخليفات، عبد الفتاح والملاحمة، منى.(٢٠٠٩). الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية، **مجلة جامعة دمشق، ٢٥**(٣،٤)، ص:٣٤٠، ٢٩٠. www.damas.us universtiy.edu.sy. بتاريخ٢٠١٣/١١/٢٨

خليل، جواد محمد وشريرة، عزيزة عبدالله.(٢٠٠٨). الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية لدى المعلمين، **مجلة الجامعة الإسلامية، ٦**(١)، ص٦٨٣- ص٧١١.من الموقع http://.www.iugaza.edu.ps/are/rearch/ بتاريخ ٢٠١٣/١٢/٢٥

دحلان، خالد ادريس شاكر.(٢٠١٢). **أثر التغيير على مستوى رضا العاملين بشركة توزيع الكهرباء بمحافظة غزة.** رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة. فلسطين. من الموقع www.library.iugaza.edu.ps/thesis/103481.pdf، بتاريخ٢٠١٣/٣/٣٠.

الزهراني، سهام بنت حاتم مبارك.(٢٠١٢). **الكفايات المهنية لقيادة التغيير لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومي بمدينة مكة المكرمة.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية. www.libbak.uqu.edu.sa بتاريخ٢٠١٣/١١/٢٨.

الزهراني، عبد الخالق حنش.(٢٠٠٨). **واقع ممارسة قيادة التغيير من قبل مديري مراكز الإشراف التربوي بمنطقة مكة المكرمة.** رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.

الزهراني، معجب جار الله.(٢٠٠٨). **ممارسة قيادة التغيير من قبل المشرفين التربويين بالإدارة العامة بمنطقة مكة المكرمة،** رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.

السبيعي، عبيد بن عبدالله بن بحتير.(٢٠٠٨). **الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير.** رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.www.libbak.uqu.edu.sa بتاريخ٢٠١٣/١١/٢٨.

السيابية، دلال بنت علي بن ناصر.(٢٠١١). **تطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي في ضوء مدخل إدارة التغيير.** رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نزوى، نزوى، سلطنة عمان.

الشرقاوي، مريم محمد ابراهيم .(١٩٩٨). **تصور مقترح لإدارة التغيير بمراحل العليم بمصر.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة تربية بنى سويف. مصر. الموقع: www.unizwa.edu.om: بتاريخ ٢٠١٢/٤/٨.

الشرمان، منيرة.(٢٠١١). درجة اسهام المشرفين التربويين في إدارة التغيير وأسباب مقاومته من وجهة نظر المشرفين والمديرين في محافظة الكرك، **دراسات العلوم التربوية،** ٣٨، ملحق ٥.

الشعيلي، خلفان بن حمد بن خلفان.(٢٠٠٩). **تصور مقترح لبرنامج تدريبي للمشرفين الإداريين في سلطنة عمان في ضوء احتياجاتهم التدريبية.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، مسقط، سلطنة عمان.

الشهري، علي يحيى.(٢٠٠٢). **الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية دراسة تطبيقية لموظفي جمارك منطقة الرياض**. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.

الشيزاوية، رقية بنت محمد نور عبد الجليل.(٢٠٠٨). **أنماط القيادة التربوية السائدة في مدارس التعليم الأساسي للصفوف (٥-١٠) بسلطنة عمان وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين**. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الخليجية، البحرين.

الصقري، خليفة بن خلفان بن خليفة.(٢٠٠٥). **أهمية دور الموجه الإداري ومدى ممارسته من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الأساسي ومساعديهم في سلطنة عمان**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، مسقط، سلطنة عمان.

عبد الغفار، السيد أحمد .(٢٠١٠) .تصور مقترح لإدارة التغيير بالإدارات التعليمية. **المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية**. من الموقع www.unizwa.edu.om: بتاريخ ٢٠١٢/٤/٨.

العبري، حمد بن راشد.(٢٠٠٨). **الرضا الوظيفي لدى المشرفين الإداريين بسلطنة عمان**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نزوى، نزوى، سلطنة عمان.

العتيبي، تركي بن كديميس (٢٠٠٩). قيادة التغيير في الجامعات السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الطائف، الطائف، السعودية.

العدوي، سعيد عبدالله.(٢٠٠٧). **جودة الأداء المدرسي، ط١**. مصر: نهضة مصر للنشر والتوزيع.

العريمي، حليس محمد (١٩٩٨). **الرضا الوظيفي لدى مديري مدارس التعليم العام بسلطنة عمان والعوامل المؤثرة فيه.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، مسقط، سلطنة عمان.

ابو العز، عواطف عبد الفتاح.(٢٠١٠). متطلبات تفعيل أسلوب إدارة التغيير لدى المدارس الثانوية في ضوء المتغيرات العالمية، **مجلة كلية التربية،١(٧٤)**. جامعة المنصورة. الموقع www.unizwa.edu.om: بتاريخ ٢٠١٢/٤/٨.

عماد الدين، منى مؤتمن.(٢٠٠٣). **إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير**. الأردن، عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.

العميرية، نعيمه مرهون .(٢٠١٢). **تأثير ممارسات إدارة التغيير على مستوى الأداء في مدارس محافظة شمال الباطنة.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

العنزي، عطا الله.(٢٠٠١). **العلاقة بين درجة الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي لمديري ومديرات المدارس الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية التعليمية.** رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.

العياصرة، معن محمود أحمد.(٢٠٠٨). **الإشراف التربوي والقيادة التربوية وعلاقتها بالاحتراق النفسي، ط١**. الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

الغامدي، منى بنت مستور بن علي.(٢٠٠٧). **الدور القيادي لمشرفة الإدارة المدرسية في إدارة الأزمات المدرسية بمنطقة عسير**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية. من الموقع:www.libbak.uqu.edu.sa بتاريخ ٢٠١٣/١٢/٣.

الفاضلي، خلف عايد سعيد.(١٩٩٩). **دور مشرفي الإدارة المدرسية في رفع كفاءة أداء مديري مدارس التعليم العام بمنطقة تبوك.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية. www.almktobah.net . بتاريخ ٢٠١٣/١٢/٣.

فلمبان، إيناس فؤاد نواوي.(٢٠٠٨). **الرضا الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى بمكة، السعودية.

لهبلت، فراس فواز فايز .(٢٠١٠). **دور المشرفين التربويين في تطوير الإدارة المدرسية كما يراها مديرو المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية لوسط فلسطين.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

مجمع اللغة العربية .(٢٠٠٨). **المعجم الوسيط، ط٤.** القاهرة: مكتبة الشروق الدولية.

المحروقية، طيبه محمد.(٢٠٠٩). **ممارسة مديري المدارس لأبعاد إدارة التغيير في ضوء مستجدات التطوير التربوي بسلطنة عمان.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نزوى، نزوى، سلطنة عمان.

مرزوق، ابتسام إبراهيم.(٢٠٠٦). **فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية.** رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين. www.library.iugaza.edu.ps/thesis/103481.pdf. بتاريخ٢٠١٣/٣/٣٠.

المشيخي، أحمد سعيد سالم مليكان.(٢٠١٢). **الرضا الوظيفي لدى الإداريين العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نزوى، نزوى، سلطنة عمان.

المغيدي، الحسن محمد.(١٩٩٦).أثر الأساليب القيادية في مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين بمحافظة الأحساء التعليمية من منظور النظري الموقفيه لهرسي وبلانشرد ونظرية الدوافع لهرزبورغ دراسة ميدانية. **مجلة مركز البحوث التربوية بجامعة قطر**، (٩)، السنة الخامسة يناير ١٩٩٦. جامعة الملك فيصل، السعودية.

المنيزل، عبدالله فلاح والعتوم، عدنان يوسف.(٢٠١٠). **مناهج البحث في العلوم التربوية والنفسية**. الشارقة: عمان. إثراء للنشر والتوزيع.

الميناوي، جمال جمعه عبد المنعم.(٢٠١٢). إدارة التغيير في ظل الجودة والاعتماد الأكاديمي بجامعة نجران . **المجلة العلمية**، ٤(٢٨). جامعة نجران ،السعودية. الموقع: www.unizwa.edu.om : بتاريخ ٢٠١٢/٤/٨.

الناعبي، ناصر بن حمدان بن سعيد.(٢٠١٠). **الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في سلطنة عمان**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نزوى، نزوى.

نجم، عبود نجم.(٢٠١٢). **القيادة وإدارة الابتكار**. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

الهادية، أمينة بنت سيف.(٢٠١١). نظام الإدارة المدرسية الذاتية في سلطنة عمان، **التطوير التربوي**، (٦٢)، وزارة التربية والتعليم سلطنة عمان.

الهبيل، أحمد عيسى أحمد.(٢٠٠٨). **واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهه نظر المعلمين**. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.

الوهيبي، محمد بن علي بن سعيد.(٢٠٠٩). **تفعيل الممارسات الإدارية للعاملين بالمديرية العامة لتطوير المناهج بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء مدخل إدارة التغيير**: دراسة ميدانية. جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.

يوسف، محمد الحسن التيجاني.(ب ت). **التحفيز وأثره في تحقيق الرضاء الوظيفي لدى العاملين في المنشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمدينة مكة المكرمة.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى بمكة، السعودية. متوفر على www.abhe.co.uk .

- المراجـع الأجنبيـة:

Baldwin, T. H.(2012). **Administrator Job Satisfaction in Higher Education**. Auburn University, USA.

Comes, D. R.(2009). Organizational change and job satisfaction: the mediating role of organizational commitment. **Comunicacaoe Cienias Empresariais** . **exedra (1)**. from:www.squ.edu.om, at 16/12/2013.

Daniels , R.G.(2002). **The Management Change in six Victorian Secondary Colleges Australia**. University of new South Wales Australia.

Kitchel, T., Smith, A.,Robinson ,S., Lawver, R,. Park, T, & Schell, A.(2012).Teacher Job Satisfaction and Burnout Viewed through Social Comparisons. **Journal of Agricultural Education**, **53**(1), pp31-44.from: www.unizwa.edu.om at 16/12/2013.

Lawler, A. & Sillitoe. J.(2010). Perspectives on instituting change management in large organizations. **Asturalian Universies Review**, **52** (2). (ERIC#:EJ 907025).

Martincic, R.(2010*)*.Change Management in Adult Educational Organizations: A Slovenian Case Study. **Managing Global Trnsitions**. **8** (10) .from: www.squ.edu.om, at 16/12/2013.

Md, I, F,. Wei H, Ch,. Yunus ,J, M.(n.d). change management Initiatives and job satifaction among salespersons in Malaysian direct selling industry. **Asian Journal of Business and Management Sciences**, **1**(7) [106-121] , ISSN: 2047-2528: www.ajbms.org

Mehboob. M,. Arif .I , & Jalal , M.(2011). Analysis of Effect of Supervisors' Behavior on Subordinates' Job Satisfactions. **Australian Journal of Basic and Applied Sciences**, **5**: 2984-2993, ISSN 1991-8178.

Newby, E.J. (1999) ."**Job Satisfaction Of Middle School Principals In Virginia**" Virginia Polytechnic Institute and State University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Education in Educational Administration.

Patrick ,H. A.(2010). Personality traits in relation to Job satisfaction of Management Educators, **ASIAN JOURNAL OF MANAGEMENT RESEARCH**, pp240:249. (ERIC#:Eg981814) . at 11/10/2013.

Razzaq, J.(2012). **The Management of Educational Chang in Pakistani Educational Institutions. Unpublished doctor's thesis**. University of Glasgow. at http:// theses. gla. ac.uk/3216/.

Stanley, G.(22 September 2006*)*. **Seven Principles for Change Management**. Paper presented at 'Sustainable Leadership in Education , Dean's Conference Faculty of Education and Social Work, University of Sydney, Australia from: www.Sydney.edu.su , at 24/11/2013.

Struijs, P.(2012). **The Effect on Job Satisfaction and Turnover Intention and the Moderating Effect of Emotion Regulation Strategies**. Unpublished master's thesis, Tilburg University.

Song, X.(2009). Why Do Change Management Strategies Fail? Illustrations with case studie, **Journal of Cambridge Studies**, **14**(1) pp6-16.

Tshubwana, T.(2006). **The Role of the Principal in Managing Change At Secondary School Level in The Limpopo Province**. Unpublished master's thesis, University of South Africa.

الملاحق

ملحق (١) الاستبانة الاستطلاعية.

ملحق (٢) الاستبانة في صورتها الأولية.

ملحق (٣) أسماء الأفاضل المحكمين لأداة الدراسة.

ملحق (٤) الاستبانة في صورتها النهائية.

ملحق (٥) رسالة الجامعة لتسهيل مهمة الباحثة.

ملحق (٦) خطاب المديرية لعينة الدراسة لتسهيل مهمة الباحثة.

ملحق (١)

الاستبانــة الاستطلاعيــة

جامعة نزوى

كلية العلوم والآداب

قسم التربية والدراسات الإنسانية

الفاضل/ الفاضلة: .....المحترم/المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.. أما بعد،،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان (درجة ممارسة المشرفين الإداريين لأبعاد إدارة التغيير وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمديري المدارس ومساعديهم في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان)؛ استكمالا للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التعليمية من كلية العلوم والآداب بجامعة نزوى، وقد أعدت استبانة استطلاعية لقياس درجة ممارسة المشرفين الإداريين لأبعاد إدارة التغيير من وجه نظر المديرين والمساعدين ودرجة الرضا الوظيفي للمديرين والمساعدين؛ ونظرا لما تتمتعون به من خبرة في هذا المجال يرجى التكرم بالإجابة على عبارات الاستبانة بكل دقة وموضوعية، وسوف يتم التعامل معها بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، شاكرين ومقدرين تعاونكم.

أولا: <u>البيانات الشخصية</u>:

- **النـــــــــوع:** ( ) ذكر. ( ) أنثى.
- **المؤهل العلمي:** ( ) البكالوريوس. ( ) ما دون البكالوريوس ( ) أعلى من البكالوريوس.
- **عدد سنوات الخبرة الإدارية:** ( ) ٥ سنوات فأقل ( ) (٦-١٠) سنوات
  ( ) (١١-١٩) سنة ( )٢٠ سنة فأكثر.

الباحثة: صبحه بنت سالم الغيلاني

ثانيـًا: <u>محاور الاستبانة</u>:

المحور الأول: درجة ممارسة المشرفين الإداريين لأبعاد إدارة التغيير

م	الفقـــــرة	بدرجة كبيرة جـدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة	بدرجة ضعيفة جدا
البعـد الأول: ممارسة مشرفي الإداري لتنمية العلاقات الإنسانيـة						
١	يقدر مبادراتي في مجال التغيير.					
٢	يشجعني على التعاون والعمل بروح الفريق لإحداث التغيير.					
٣	يشعرني بأهمية أدائي أثناء عمليات التغيير.					
٤	يشجعني على تبادل الخبرات الإدارية في مجال التغيير.					
٥	يحرص على تلبية احتياجاتي لإحداث التغيير.					
البعد الثاني: ممارسة مشرفي الإداري لتوضيح عملية التغيير:						
١	يهيئني لقبول برامج التغيير.					
٢	يعقد ورش عمل لتوضيح عمليات التغيير.					
٣	يقيم دورات في مجال إدارة التغيير.					
٤	يجيب عن استفساراتي حول عمليات التغيير.					
٥	يوضح النتائج المتوقعة من عمليات التغيير.					
٦	يزودني بأدلة إرشاديه عن كيفية إدارتي للتغيير.					
البعد الثالث: ممارسة مشرفي الإداري لمبدأ الشراكة في التغيير:						
١	يمنحني المزيد من الصلاحيات لتعزيز الرغبة في المشاركة في عمليات التغيير.					
٢	يؤكد على مبدأ الشراكة في صنع قرار التغيير على جميع المستويات.					

م	الفقـــــــرة	بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة	بدرجة ضعيفة جدا
٣	يدعم مبادراتي الهادفة للتغيير ويساندها.					
٤	يحيطني بالتغيرات المستجدة في العمل التربوي.					
٥	يساهم بإحداث التغيير لحل المشكلات التي تواجه مدرستي.					
البعد الرابع: ممارسة مشرفي الإداري للتحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير:						
١	يشجعني على تحقيق أهداف التغيير.					
٢	يتوقع مني مستويات أداء عالية في برنامج التغيير.					
٣	يساهم في توفير الدعم المادي لعمليات التغيير في مدرستي.					
٤	يمنحني الثقة من خلال تمكيني من المشاركة في اتخاذ القرار.					
٥	يعززني لتبني الرؤية الجديدة في عملية التغيير.					
٦	يشجعني على تبني أساليب القيادة الحديثة.					

المحور الثاني: ودرجة الرضا الوظيفي للمديرين والمساعدين، وفيما يلي مجموعة من العبارات الخاصة بالمحورين يرجى التكرم بوضع علامة (✓) في الخانة التي تمثل وجهه نظرك.

المحور الثاني: درجة الرضا الوظيفي لمديري المدارس ومساعديهم

م	الفقـــــرة	بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة	بدرجة ضعيفة جدا
البعد الأول: الرضا عن ظروف العمل وطبيعته						
١	فرص مشاركتي في صنع القرار على مستوى الوزارة.					
٢	الوقت المتاح لأداء مهامي الوظيفية.					
٣	الفرص المتاحة لرفع مستوى أدائي.					
٤	مقدار الجهد الذي يتطلبه مني العمل.					
البعد الثاني: الرضا عن الإشراف الإداري						
١	يناسبني الأسلوب المتبع في تقويم أدائي.					
٢	يشجعني رؤسائي عند إجادتي للعمل.					
٣	ينوع مشرفي الإداري في أساليب إشرافه.					
٤	تعليمات مشرف الإداري واضحة.					
٥	تناسبني أساليب الاتصال التي يتبعها مشرفي الإداري.					
٦	يقدم مشرفي الإداري الدعم لخدمة العملية التعليمة.					
البعد الثالث: الرضا عن الجوانب المادية						
١	أؤمن بعدالة نظام الترقيات المتبع في وزارة التربية والتعليم.					
٢	معايير الترقيات في وزارة التربية والتعليم مناسبة.					
٣	راض عن مستقبلي الوظيفي بعد الالتحاق بهذه المهنة.					

م	الفقـــــرة	بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة	بدرجة ضعيفة جدا
٤	يتناسب راتبي مع خبراتي ومؤهلاتي.					
٥	يتناسب راتبي مع ما أؤديه من عمل.					
٦	يتناسب راتبي مع تكاليف حياتي.					
البعد الرابع: الرضـا عن تحقيق الـذات في هذه الوظيفـة						
١	تتيح لي وظيفتي فرص التحدي والمنافسة.					
٢	تتيح لي وظيفتي فرص إظهار القدرات الذاتية.					
٣	تمنحني وظيفتي فرصة لتقدير الآخرين لي.					
٤	تتيح وظيفتي فرصا التغيير والتجديد.					
٥	أشعر بالحرية والاستقلالية في عملي.					
٦	تمنحني وظيفتي فرصا لتحقيق طموحي.					

ملحق (٢)

الاستبانــة في صورتها الأوليـة

جامعة نزوى

كلية العلوم والآداب

قسم التربية والدراسات الإنسانية

الفاضل/ الفاضلة: .....المحترم/المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.. أما بعد،،،

تقوم الباحثـة بـإجراء دراسـة بعنـوان (درجـة ممارسـة المشـرفين الإداريـين لأبعـاد إدارة التغييـر وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمديري المدارس ومساعديهم في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان)؛ اسـتكمالا للحصـول علـى درجـة الماجسـتير فـي الإدارة التعليميـة مـن كليـة العلـوم والآداب بجامعـة نـزوى، وقد أعـدت استبانة لقيـاس درجـة ممارسـة المشـرفين الإداريـين لإدارة التغييـر مـن وجـه نظـر المديرين والمساعدين ودرجة الرضا الوظيفي للمديرين والمساعدين؛ ونظرًا لما تتمتعون بـه من خبرة في مجال الإدارة التعليمية ولتطوير هذه الأداة والتأكد من مناسبتها لقياس ما أعدت من أجلـه أرجو منكم التكرم مشكورين بمراجعتها بكل دقة وموضوعية وبيان رأيكم وفقا لما هو موضـح فـي الجدول، هذا وسيكون المقياس المستخدم في الاستبانة المقياس الخماسـي (بدرجـة كبيرة جدًا، بدرجـه كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة ضعيفة، بدرجة ضعيفة جدًا) شاكرين ومقدرين تعاونكم.

يرجى التكرم مشكورين بتعبئة البيانات الخاصة بكم، ولكم منا جزيل الشكر وخالص التقدير.

الاســـــــــــم:

الدرجـة العلميـة:

مكـــان العمـــل:

التخصـــــــص:

المحور الأول: درجة ممارسة المشرف الإداري لإدارة التغيير

م	الفقـــــــرات	وضوح الفقرة		الصياغة اللغوية		مدى الارتباط بالمحور		التعديـلات المقتـرحة
		واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	مرتبطة	غير مرتبطة	
البعد الأول: درجة ممارسة المشرف الإداري لتنمية العلاقات الإنسانية								
١	يقدر مبادرات الإداريين في مجال التغيير.							
٢	يشـجع علـى التعـاون والعمـل بـروح الفريـق لإحداث التغيير.							
٣	يعمـل علـى تنميـة شـعور الإداريـين بأهميـة أدائهم أثناء عمليات التغيير.							
٤	يشـجع علـى تبـادل الخبـرات الإداريـة فـي مجال التغيير.							
٥	يحـرص علـى تلبيـة احتياجـات الإداريـين لإحداث التغيير.							
٦	يعالج مقاومة التغيير بتفهم ووعي.							
٧	يثق في قدرات الإداريين ومدى مساهمتهم في إحداث التغيير الإيجابي.							
٨	يحرص على تهيئة مناخ يسوده الشفافية بين الإداريين والرؤساء لإحداث التغيير.							
٩	يحـث الإداريـين علـى احتـرام أداء وأفكـار معلميهم.							
البعد الثاني: درجة ممارسة المشرف الإداري لتوضيح عملية التغيير:								
١	يهيئ الإداريين لقبول برامج التغيير.							
٢	يعقد ورش عمل لتوضيح عمليات التغيير.							
٣	يقوم بعمل دورات في مجال إدارة التغيير.							

م	الفقـــــــرات	وضوح الفقرة		الصياغة اللغوية		مدى الارتباط بالمحور		التعديـلات المقتـرحة
		واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	مرتبطة	غير مرتبطة	
٤	يجيب عن الاستفسارات حول عمليات التغيير.							
٥	يوضح النتائج المتوقعة بعد عمليات التغيير.							
٦	يـزود الإداريـين بأدلـة إرشـاديه عـن كيفيـة قيادة التغيير.							
٧	يقنـع العـاملين بالأهـداف التربويـة المنشـودة من التغيير.							
٨	يوضـح كيفيـة الاسـتفادة مـن التجـارب التربويـة الحديثة لإحداث التغيير.							
البعد الثالث: درجة ممارسة المشرف الإداري لمبدأ الشراكة في التغيير:								
١	يعطـي المزيـد مـن الصـلاحيات لتعزيـز الرغبـة في المشاركة في التغيير.							
٢	يؤكد على مبدأ الشراكة في صنع قرار التغيير على جميع المستويات.							
٣	يدعم المبادرات الهادفة للتغيير ويساندها.							
٤	يحـيط الإداريـين بـالتغيرات المسـتجدة فـي العمل التربوي.							
٥	يبـادر بإحـداث التغييـر لحـل المشـكلات التـي تواجه المدرسة.							
٦	يبادر بإحداث التغيير في العمل الإداري على مستوى المديرية.							
٧	يبـذل مجهـودًا فـي إدارة التغييـر الـذي تتبناه الوزارة.							

م	الفقـــــــرات	وضوح الفقرة		الصياغة اللغوية		مدى الارتباط بالمحور		التعديـلات المقتـرحة
		واضـحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	مرتبطة	غير مرتبطة	
البعد الرابع: درجة ممارسة المشرف الإداري للتحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير:								
١	يشجع على تحقيق أهداف التغيير.							
٢	يشعر بتوقع مستويات أداء عالية.							
٣	يضع مكافآت لدعم عمليات التغيير.							
٤	يمنح الإداريين الثقة من خلال تمكينهم من المشاركة في اتخاذ القرار.							
٥	يعزز تبني الرؤية الجديدة في عملية التغيير.							
٦	يشجع على تبني أساليب القيادة الحديثة.							
٧	يعترف بإنجازات الإداريين في مجال التغيير ويشيد بها.							

❖ **إضـافـــات أخـرى:**

١- ..... في بعد:.....

٢- ..... في بعد:.....

المحور الثاني: درجة الرضا الوظيفي لمديري المدارس ومساعديهم

م	الفقـــــــرات	وضوح الفقرة		الصياغة اللغوية		مدى الارتباط بالمحور		التعديـلات المقتـرحة
		واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	مرتبطة	غير مرتبطة	
البعد الأول: درجة الرضا عن ظروف العمل وطبيعته								
١	فرص المشاركة في صنع القرار على مستوى الوزارة.							
٢	الوقت المتاح لأداء مهام الوظيفية.							
٣	الفرص المتاحة لرفع مستوى الأداء.							
٤	مقدار الجهد الذي يتطلبه العمل.							
٥	فر ص تجريب وسائل جديدة لتحسين الأداء.							
٦	مدى وضوح أهداف وإجراءات العمل.							
٧	أوقات الراحة أثناء ساعات العمل.							
٨	مناسبة مواعيد العمل بالمؤسسة.							
٩	عمليات التغيير التي تتبناها الوزارة في طبيعة العمل.							
١٠	فرص المشاركة في صنع القرار على مستوى الوزارة.							
البعد الثاني: درجة الرضا عن الإشراف الإداري								
١	الأسلوب المتبع في تقويم أدائك.							
٢	ردة الفعل التي تلمسها من رؤسائك عند إجادتك للعمل.							
٣	التنويع في أساليب الإشراف.							
٤	وضوح التعليمات الصادرة من المشرف الإداري.							
٥	أساليب الاتصال التي يتبعها المشرف الإداري.							
٦	ما يقدمه المشرف الإداري من دعم في خدمة العملية التعليمة.							
٧	أساليب التحفيز التي يتبعها المشرف لتعزيز الأداء.							

م	الفقـــــــرات	وضوح الفقرة		الصياغة اللغوية		مدى الارتباط بالمحور		التعديـلات المقتـرحة
		واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	مرتبطة	غير مرتبطة	
البعد الثالث: درجة الرضا عن الجوانب المادية								
١	عدالة نظام الترقيات في المؤسسة.							
٢	معايير الترقيات في وزارة التربية والتعليم.							
٣	المستقبل الوظيفي بعد الالتحاق بهذه المهنة.							
٤	تناسب الراتب مع خبراتك ومؤهلاتك.							
٥	تناسب الراتب مع ما تؤديه من عمل.							
٦	تناسب الراتب مع تكاليف الحياة.							
٧	المكافآت المادية المقدمة من الوزارة للمتميزين.							
البعد الرابع: درجة الرضا عن تحقيق الوظيفة للذات								
١	فرص التحدي المتوفرة في الوظيفة.							
٢	الفرص التي تتيحها الوظيفة لتقدير الآخرين لك.							
٣	فرص التغيير والتجديد في العمل.							
٤	الحرية والاستقلالية في العمل.							
٥	فرص تحقيق الطموح.							

❖ **<u>إضـافــات أخـرى</u>:**

١- ..... في بعد:.....

٢- ..... في بعد:.....

٣- ..... في بعد:.....

٤- ..... في بعد:.....

ملحق (٣)

أسماء الأفاضل المحكمين لأداء الدراسة

م	الاســـم	التخصص	الدرجة العلمية	جهة العمل
١	سمير ابراهيم حسن	علم اجتماع	استاذ	جامعة السلطان قابوس
٢	سالم بن محمد عامر الحجري	إدارة تربوية وتخطيط واقتصاديات التعليم	دكتوراه	مديرية التربية والتعليم محافظة شمال الشرقية
٣	عماد عبد النبي ابو زيد	تربية	استاذ دكتور	جامعة السلطان قابوس
٤	مجدى محمد عبد ربه	العمل الاجتماعي	استاذ مساعد	جامعة السلطان قابوس
٥	سلامة يوسف طناش	إدارة تعليم عالي	استاذ	كلية صور الجامعية
٦	محمود عبد القوي خورشيد	تكنلوجيا التعليم	دكتوراه	جامعة نزوى
٧	عبد العزيز عطا الله المعايطة	أصول التربية	دكتوراه	جامعة نزوى
٨	محمد الجرايده	إدارة تربوية	استاذ مساعد	جامعة نزوى
٩	حسام الدين السيد	إدارة تربوية	دكتوراه	جامعة نزوى
١٠	سالم بن خميس المخيني	نائب مدير دائرة تنمية الموارد البشرية	ماجستير إدارة تربوية	دائرة تنمية الموارد البشرية محافظة جنوب الشرقية
١١	سالم بن حمد بن مالك الراسبي	مشرف إداري	ماجستير إدارة تربوية	دائرة تنمية الموارد البشرية محافظة جنوب الشرقية
١٢	سلامه سلطان حمد النعمانية	مشرفة إدارية	ماجستير إدارة تربوية	دائرة تنمية الموارد البشرية محافظة شمال الشرقية
١٣	راية بنت سعيد المشرفي	مديرة مدرسة	ماجستير إدارة تربوية	مديرية التربية والتعليم محافظة جنوب الشرقية

ملحق (٤)

الاستبانــة في صورتها النهائيـة

جامعة نزوى

كلية العلوم والآداب

قسم التربية والدراسات الإنسانية

الفاضل/ الفاضلة: .....المحترم/المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.. أما بعد،،،

استكمالا للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التعليمية؛ تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان (درجة ممارسة المشرفين الإداريين لأبعاد إدارة التغيير وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمديري المدارس ومساعديهم في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان)، ويقصد بذلك جهود المشرف الإداري لمواجهة التحديات والمستجدات في العمل التربوي وعلاقتها بتعزيز الرضا الوظيفي، وقد أعدت استبانة لقياس درجة ممارسة المشرفين الإداريين لأبعاد إدارة التغيير من وجه نظر المديرين والمساعدين ودرجة الرضا الوظيفي للمديرين والمساعدين؛ عليه يرجى التكرم بالإجابة على عبارات والاستبانة بدقة وموضوعية بعد القراءة المتأنية لها، حيث سيتم التعامل معها بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، شاكرين ومقدرين تعاونكم.

أولا: <u>البيانات الشخصية</u>:

- **النـــــــــوع:** ( ) ذكر. ( ) أنثى.
- **الوظيفـــــــة:** ( ) مدير. ( ) مساعد مدير.
- **المؤهل العلمـي:** ( ) البكالوريوس. ( ) ما دون البكالوريوس ( ) أعلى من البكالوريوس.
- **عدد سنوات الخبرة الإدارية:** ( ) ٥ سنوات فأقل ( ) (٦-١٠) سنوات
  ( ) (١١-١٩) سنة ( ) ٢٠ سنة فأكثر.

الباحثة: صبحه بنت سالم الغيلاني

ثانيـًا: <u>محاور الاستبانة</u>: فيما يلي مجموعة من العبارات الخاصة بالمحورين يرجى التكرم بوضع علامة (✓) في الخانة التي تمثل وجهه نظرك.

المحور الأول: درجة ممارسة المشرفين الإداريين لأبعاد إدارة التغيير

م	الفقـــــرة	بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة	بدرجة ضعيفة جدا
البعـد الأول: ممارسة مشرفي الإداري لتنمية العلاقات الإنسانيـة						
١	يقدر مبادراتي في مجال التغيير.					
٢	يشجعني على التعاون والعمل بروح الفريق لإحداث التغيير.					
٣	يشعرني بأهمية أدائي أثناء عمليات التغيير.					
٤	يشجعني على تبادل الخبرات الإدارية في مجال التغيير.					
٥	يحرص على تلبية احتياجاتي لإحداث التغيير.					
٦	يعالج مقاومتي للتغيير بتفهم ووعي.					
٧	يثق في قدراتي ومدى مساهمتي في إحداث التغيير الإيجابي.					
٨	يحرص على تهيئة مناخ يسوده الشفافية بيني وبين الرؤساء لإحداث التغيير.					
٩	يحثني على احترام أداء وأفكار المعلمين.					
البعد الثاني: ممارسة مشرفي الإداري لتوضيح عملية التغيير:						
١	يزودني بأدلة إرشاديه عن كيفية إدارتي للتغيير.					
٢	يهيئني لقبول برامج التغيير.					
٣	يقنعني بالأهداف التربوية المنشودة من التغيير.					
٤	يجيب عن استفساراتي حول عمليات التغيير.					
٥	يوضح النتائج المتوقعة من عمليات التغيير.					
٦	يوضح كيفية الاستفادة من التجارب التربوية الحديثة لإحداث التغيير.					

م	الفقـــــــرة	بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة	بدرجة ضعيفة جدا
٧	يمتلك القدرة على عقد ورش عمل لتوضيح عمليات التغيير المنفذة.					
٨	يمتلك القدرة على القيام بدورات في مجال إدارة التغيير.					
البعد الثالث: ممارسة مشرفي الإداري لمبدأ الشراكة في التغيير:						
١	يمنحني المزيد من الصلاحيات لتعزيز رغبتي في المشاركة بعمليات التغيير.					
٢	يؤكد على مبدأ الشراكة في صنع قرار التغيير على جميع المستويات.					
٣	يشركني بالتغيرات المستجدة في العمل التربوي.					
٤	يدعم مبادراتي الهادفة للتغيير ويساندها.					
٥	يساهم بإحداث التغيير لحل المشكلات التي تواجه مدرستي.					
٦	يساهم بإحداث التغيير في عمله الإداري.					
٧	يبذل مجهودا في إدارة التغيير الذي تتبناه الوزارة.					
البعد الرابع: ممارسة مشرفي الإداري للتحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير:						
١	يشجعني على تحقيق أهداف التغيير.					
٢	يتوقع مني مستويات أداء عالية في برنامج التغيير.					
٣	يساهم في توفير الدعم المادي لعمليات التغيير في مدرستي.					
٤	يمنحني الثقة في اتخاذ قرارات التغيير.					
٥	يعززني لتبني الرؤية الجديدة في عملية التغيير.					
٦	يشجعني على تبني أساليب القيادة الحديثة.					
٧	يعترف بإنجازاتي في مجال التغيير ويشيد بها.					
٨	يمنحني التغذية الراجعة في عمليات التغيير.					

المحور الثاني: درجة الرضا الوظيفي لمديري المدارس ومساعديهم

م	الفقـــــرة	بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة	بدرجة ضعيفة جدا
البعد الأول: الرضا عن ظروف العمل وطبيعته						
١	تتاح لي فرص المشاركة في صنع القرار على مستوى الوزارة.					
٢	أمتلك الوقت الكافي لأداء مهامي الوظيفية.					
٣	أمتلك الفرصة لرفع مستوى أدائي.					
٤	أشعر بالرضا عن الجهد الذي يتطلبه عملي.					
٥	أمتلك فرص تجريب وسائل جديدة لتحسين أدائي.					
٦	إجراءات عملي واضحة.					
٧	تتوفر أوقات راحة أثناء ساعات عملي.					
٨	تناسب مواعيد العمل مع ظروف مدرستي.					
٩	تتناسب عمليات التغيير التي تتبناها الوزارة مع طبيعة عملي.					
البعد الثاني: الرضا عن الإشراف الإداري						
١	يناسبني الأسلوب المتبع في تقويم أدائي.					
٢	يشجعني مشرفي الإداري عند إجادتي للعمل.					
٣	ينوع مشرفي الإداري في أساليب إشرافه.					
٤	تعليمات مشرفي الإداري واضحة.					
٥	تناسبني أساليب الاتصال التي يتبعها مشرفي الإداري.					
٦	يقدم مشرفي الإداري الدعم لخدمة العملية التعليمة بمدرستي.					
٧	ينوع مشرفي الإداري من أساليب تحفيزه.					
البعد الثالث: الرضـــا عن الجــوانب المـاديــة						
١	أؤمن بعدالة نظام الترقيات المتبع في وزارة التربية والتعليم.					
٢	معايير الترقيات في وزارة التربية والتعليم مناسبة.					

م	الفقـــــرة	بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة	بدرجة ضعيفة جدا
٣	أشعر بالضمان الوظيفي بعد التحاقي بوظيفتي الحالية.					
٤	يتناسب راتبي مع خبراتي ومؤهلاتي.					
٥	تتناسب علاواتي مع ما أؤديه من عمل.					
٦	يتناسب راتبي مع تكاليف حياتي.					
٧	المكافآت المادية المقدمة من الوزارة للمتميزين مناسبة.					
البعد الرابع: الرضـا عن تحقيق الـذات في هذه الوظيفـة						
١	تتيح لي وظيفتي فرص التحدي والمنافسة.					
٢	تتيح لي وظيفتي فرص إظهار قدراتي الذاتية.					
٣	تمنحني وظيفتي فرصا لتقدير الآخرين لي.					
٤	تتيح وظيفتي فرصا للتغيير والتجديد.					
٥	أمتلك الحرية والاستقلالية في عملي.					
٦	تحقق وظيفتي طموحاتي المستقبلية.					

– أية اقتراحات تراها لتفعيل إدارة التغيير من قبل المشرفين الإداريين وتعزيز الرضا الوظيفي:

.....

.....

.....

– إذا كنت ترغب في الحصول على نتائج الدراسة أرجو التكرم بإرفاق البريد الإلكتروني:

.....

شاكرين حسن تعاونكم ،،،

ملحق (٥)

رسالة الجامعة لتسهيل مهمة الباحثة

بسم الله الرحمن الرحيم

University of Nizwa
Registration & Records

جامعة نزوى
عمادة القبول والتسجيل

التاريخ: ١ رمضان ١٤٣٥ هـ
الموافق: ٢٩ يونيو ٢٠١٤م

إفادة إنتظام في الدراسة

تفيدُ عمادةُ القَبول والتَسجيل بجامعة نزوى بأنَّ الطالبة/ **صبحه بنت سالم ابن حليس الغيلانية** ورقمها الجامعي (٠٩٩٢١٥٢٣) منتظمة في الدراسة بالجامعة بدرجة **الماجستير** في تخصُص **التربية في الإدارة التعليمية** بكلية **العلوم والاداب** منذ بداية الفصل الدراسي **خريف ٢٠١١م** ، وحتى تاريخه. علما بإن الساعات الدراسية للطالبة موضحة في الجدول التالي :

المساقات	الساعات المنجزه	الساعات المسجله	الساعات المتبقية	التاريخ المتوقع لإنهاء المتطلبات
الإستدراكية	٤	—	—	٢٠١٥/٠١/٣١ م
الماجستير	٢٤	—	٦ (خيار الرسالة)	

وبناء على طلبها، فقد مُنح هذه الشهادة لتقديمها إلى مَن يهمُه الأمر ، أملين مؤازرتها في تكملة دراستها تماشيا مع النهج السامي لحضره صاحب الجلالة السلطان قابوس بن سعيد المعظم- حفظه الله ورعاه- لبناء الإنسان العماني بما يعززه مسيره التنمية الشاملة .

والله وليُ التوفيق،،

المسجل العام /

دققها: الوليد العبري

Initial Campus at Birkat Al Mouz, P.O. Box 33, Postal Code 616,
Nizwa, Sultanate of Oman.
Tel. : 25446218 25446255 Fax :25443400 Email address: uofnizwa@unizwa.edu.om

الحرم المبدئي ص.ب : ٣٣ ، الرمز البريدي : ٦١٦
بركة الموز . مدينة نزوى . سلطنة عُمان

ملحق (٦)

خطاب المديرية لعينة الدراسة لتسهيل مهمة الباحثة

بسم الله الرحمن الرحيم

سلطنة عمان
وزارة التربية والتعليم
المديرية العامة للتربية والتعليم لمحافظة جنوب الشرقية
دائرة تنمية الموارد البشرية

الرقم: ٣٠٢
التاريخ: ٢٠١٤/٧/٨م
المرفق:

الأخوة والأخوات الأفاضل / مديرو ومديرات المدارس المحترمون

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،وبعد . .

الموضوع : تسهيل مهمة باحثة

بالإشارة إلى خطاب المكتب الفني للدراسات والتطوير رقم (١٤١٠٢٩٦٦) بتاريخ ٢٦/ ٥/ ٢٠١٤ نود إفادتكم بأن الفاضلة / صبحة بنت سالم بن حليس الغيلانية، طالبة دراسات عليا ماجستير ، بجامعة نزوى،تخصص الإدارة التعليمية، تقوم بإجراء دراسة حول (درجة ممارسة المشرفين الاداريين لأبعاد ادارة التغيير وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمديري المدارس ومساعديهم بمحافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان) وترغب المذكورة في تطبيق أداة الدراسة على عينة من مديري المدارس ومساعديهم بالمدارس التابعة للمديرية .

عليه يرجى التكرم بتسهيل مهمة الباحثة في تطبيق أدوات دراستها .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،

علي بن سالم الحارثي
مدير دائرة تنمية الموارد البشرية

دائرة تنمية الموارد البشرية
وزارة التربية والتعليم

ص.ب:٥٦، الرمز البريدي:٤١١، صور ، سلطنة عمان، هاتف:٢٥٥٤٠٣٧٠ / ٢٥٥٤٠٤٣٣، فاكس:٢٥٥٤٠٢٣٢

Study Abstract

Degree of Practice Administrative Supervisors in change Management Dimensions and its Relationship to Job Satisfaction of Headmasters and their Assistants in South Sharqia Governorate in Sultanate of Oman

By: Sabha bint Salem bin Halis Al gailani

Under the supervision of:

Dr. Ali Khamis Ali Dr. Abdu Arhman Asfasifa Dr. Sulieman Al khanjary

This study aimed to find degree of Administrative Supervisors Practicing on the change management and its relationship with job satisfaction among of the Headmasters and their Assistants in South Sharqia Governorate in Sultanate of Oman, and to know the impact of the variable (gender, years of experience, academic qualifications and job title) on degree of Administrative Supervisors Practicing on the change management, and degree of job satisfaction.

The study used descriptive method to collect the necessary data for the current study. we sent them to the 157 people in the sample group from those, we received 109 completed questionnaires.

The questionnaire was implemented as the tool of data collection of the study sample, it consisted of item on two fields: first one was about change management and their dimensions was (development of good human relationship, achieving sharing on change, carefully option of change, motivation of achieving the aims of change), the second was about job satisfaction and their dimensions was (promotion and advancement in work, Administer supervisor, subject satisfaction, achievement of self).

The major finding of this study are:

- The mean of the Administrative Supervisors Practicing on the change Management received (high) scores and job satisfaction was (medium).
- There were no significant statistical differences according at ($\alpha \leq 0.05$) to the Estimation Headmasters supervisor their role as leaders of change Management due to(gender, years of experience, academic qualifications and job title).
- There were no significant statistical differences according at ($\alpha \leq 0.05$) to the job satisfaction among of the Headmasters due to (gender, academic qualifications and job title medium)
- There were significant statistical differences according at ($\alpha \leq 0.05$) to subject satisfaction, on the years of experience to long experience. Put There were no significant statistical differences according to promotion and advancement in work, achievement of self and Administer supervisor.
- There was a statistically a positive, high significant relationship ($\alpha \leq 0.01$) between the Administrative Supervisors Practicing on the change Management Dimensions and the job satisfaction among of the Headmasters and their Assistants in most of dimensions.
- There was no statistically significant relationship ($\alpha \leq 0.01$) between the Administrative Supervisors Practicing on the change Management Dimensions and subject satisfaction, and achievement of self.
- The data Analysis on (spss) through means, standard deviation Cronbach's Alpha ,T-Test, One Way Analysis of Variance – ANOAV, Pearson Correlation Coefficient.

The study shows the following recommendations:

- Study the reason of on low level subject satisfaction.
- Study effect of achieving on the change Management.
- Study one of operation change on ministry of Education.

Key words:

change Management, job satisfaction, Administrative Supervisors and South Sharqia Governorate.

Nizwa University
College of science and art
Education and human studies section

Degree of Practice Administrative Supervisors in change Management Dimensions and its Relationship to Job Satisfaction of Headmasters and their Assistants in South Sharqia Governorate in Sultanate of Oman

By: Sabha bint Salem bin Halis Al gailani

A proposal to complete the requirements of having M.A in Educational administration

Under supervision of:

Dr. Ali Khamis Ali

Dr. Abdu Arhman Asfasifa **Dr. Sulieman Al khanjary**

December 2015