

عنوان البحث

**الإدارة الفعالة وعلاقتها بمهارة قيادة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين**

منال عبد الكريم أحمد العناني<sup>1</sup>

<sup>1</sup> الإدارة التربوية/ وزارة التربية والتعليم الأردنية

تاريخ القبول: 2021/05/11م

تاريخ النشر: 2021/06/01م

المستخلص

هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى درجة الإدارة الفعالة وعلاقتها بمهارة قيادة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، ولجمع البيانات تم تطوير استبانتيان الأولى تكونت من (15) فقرة لقياس مستوى الإدارة الفعالة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة عمان، والإستبانة الثانية وتكونت من (17) فقرة لقياس مهارة قيادة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة عمان، وتم التأكد من صدقها وثباتها، تم تطبيقها على عينة تكونت من (137) معلماً ومعلمة من معلمي مدارس لواء ناعور في محافظة العاصمة عمان، وأظهرت نتائج الدراسة أنَّ استجابات عينة الدراسة كانت موافقة بدرجة متوسطة على مستوى الإدارة الفعالة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، وكانت بدرجة متوسطة لمستوى مهارة قيادة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، وكانت بدرجة متوسطة لمستوى مهارة قيادة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، ووجدت علاقة ارتباطية ايجابية بين الإدارة الفعالة وقيادة التغيير، وتوصلت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها مقدره مدير المدرسة على تطوير إدارة الحوار وتبادل الافكار وفتح المجال للنقاش بصورة عملية وهادفة، وتوصي الباحثة بإجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية ولكن من وجهة نظر المعلمين، وتوصي الباحثة بإجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية لقياس درجة توافر متطلبات قيادة التغيير لدى مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الفعالة، قيادة التغيير، مديري المدارس الحكومية.

## RESEARCH ARTICLE

**EFFECTIVE MANAGEMENT AND ITS RELATIONSHIP TO THE SKILL OF CHANGING LEADERSHIP AMONG PUBLIC SCHOOL PRINCIPALS FROM THE TEACHERS' POINT OF VIEW****Manal Abd Al-Kareem Ahmad Al-Anani<sup>1</sup>**<sup>1</sup> Educational Administration / Jordanian Ministry of Education**Published at 01/06/2021****Accepted at 11/05/2021****Abstract**

The present study aimed to identify the degree of effective management and its relationship to the skill of leading change among public school principals from the teachers' point of view. The study used the descriptive survey approach, and to collect data, the first two questionnaires were developed consisting of (15) items to measure the level of effective management of government school principals in the capital governorate. Amman, and the second questionnaire and consisted of (17) items to measure the skill of changing leadership among government school principals in the capital, Amman, and its validity and reliability were verified. It was applied to a sample consisting of (137) teachers from the schools of the Na'our district in the capital Amman governorate, and the results of the study showed that the responses of the study sample were in agreement with a medium degree on the level of effective management of government school principals in the capital Amman governorate from the teachers' point of view. With an average degree of the skill level of change leadership among government school principals in the capital, Amman, from the teachers' point of view, and the existence of a positive correlation between effective management and change leadership, The study reached several recommendations, the most important of which is the school principal's ability to develop dialogue management, exchange ideas and open the way for discussion in a practical and purposeful manner. The researcher recommends conducting a study similar to the current study, but from the teachers' point of view. Private schools in the capital, Amman.

**Key Words:** effective management, change leadership, public school principals.

يذكر أن الاستثمار المعرفي القائم على التركيز نحو عقول الأفراد وصفلها من افضل وأنجح ما يمكن تحضيره للمراحل العمرية المقبلة، كما ويعد تناقل المعارف وتوظيفها من أجل تحقيق التنمية المثلى في شعوب العالم أجمع من العناصر الأساسية نحو تقدم الانسانية بشكل كامل وزيادة رقيها، فالأفراد هم الموارد القيمة عند الدول المتقدمة والمتحضرة، ولأجل الاستفادة المثلى من هذا الاتجاه فالعمل على بناء الأفراد الفعالين والنشطاء يعتبر من اهم أولوياتها، ومع التطورات والمستحدثات التكنولوجية السريعة التي يشهدها العالم في العصر الحالي كان لابد على المؤسسات المختلفة مواكبة هذه التطورات والتقدمات الموسعة، وابتكار الأساليب والطرائق المناسبة للعمل على ضمان استمرارية المؤسسة وتقدمها والاستفادة القصوى والكاملة من الموارد المتاحة على أكمل فرصة ممكنة.

فالعملية الإدارية ليست مجرد فقط عملية ممارسة للسلطات والنفوذ الرئاسية داخل المؤسسة التربوية والتعليمية واتخاذ القرارات وتوجيه العاملين فيها، وإنما هي عملية قيادية في المستوى الأول، فعند ممارسة السلطات الإدارية وتوجيه الأوامر من المدير إلى الأفراد العاملين في المؤسسة التعليمية لا تبعث فيهم روح الانتماء والولاء والإبداع في العمل، فهي مجرد توجيه أوامر بلا أي محفزات، فالإدارة التربوية تعتبر ممارسة مهنية وأخلاقية ذات مجموعة من القيم والفضائل التي لا نستطيع الاستغناء أو البعد عنها، ولا يمكن الفصل بينها وبين الحياة الاعتيادية والصفات التربوية والاخلاقية التي تمثل المدير وتعكس شخصيته والمجتمع الذي ينتمي إليه، فهي عملية مهنية يدخل فيها الصفات الشخصية للمدير (الجوارنة، 2008).

وتعتبر القيادة الإدارية الفعالة هي ما تراه وما تشعر به من نتائج أفراد محددين، فهي نتائج لتصرفات شخص أو بضع أشخاص في مجموعاتهم. والقيادي الناجح هو الذي يكون لديه القدرة على تنظيم الأعمال والأفراد العاملين معه، ليتم الوصول إلى النتائج اللازمة والاستمرارية في التقدم. والقياديين الإداريين الناجحين والفعالين هم الأفراد الذين يبدؤون بالمبادرة في تحديد الأهداف، وتطوير الاستراتيجيات والنظم المتبعة، وتوفير الموارد الضرورية، والعمل على إحداث التغيير والاستمرارية نحو تحقيق الأهداف (يونس، 2017).

كما أن القيادة الفعالة تعتبر هي من تتبنى التغيير والسعي نحو استحداث كل ما هو جديد والتطوير وملاحقة المستجدات كأسلوب ونهج حياة، وتمزج بينهما، ستعود بالنفع على تطور كبير في عمليتي التعليم والتعلم الديناميكي، والتخطيط الاستراتيجي، كما أنها تتيح مرونة أكبر لغايات التحول من المجتمعات البيروقراطية الرتيبة الى المجتمعات المنتجة والمبدعة، فهي تعود بشكل واضح نحو القيادات التربوية التي تحدث وتتبنى التغيير والتطوير، وتشكل المفتاح الأساس في التكوين، والدفع بجودة عمل جميع الأقسام التعليمية في المؤسسات التعليمية المختلفة، ولذلك دعت عديد من دول العالم إلى تخصيص الموارد السخية في البحث والتطوير وادخال كل ما هو جديد الى مجتمعاتها، والإعداد المستمر للقيادات التربوية التي ترنو إلى التطوير والتغيير المنشودين (عرار، 2007).

ومع المتغيرات الحالية في العصر الحاضر فيذكر أن التغيير هو المبدأ الأساسي والثابت، كما أن عمليات النمو والتطورات المتزايدة في البيئة التربوية التعليمية والتعلمية فلا بد من زيادة الاهتمام بإيجاد الحلول المتنوعة فالمستحدثات التكنولوجية تنمو وتتطور بسرعة، والعمليات الناتجة عنها تتغير بسرعة كبيرة، والأفكار التربوية تتزايد، وفي ظل كل هذا تصبح القيادات التربوية القائمة على التغيير، وتتجه الأولويات الأساسية للتغيير في المؤسسات التربوية الحديثة من التخصصات الضرورية، وتتجه من التعاقب نحو التزامن ومن البيانات المجردة إلى الأفكار المتطورة، فالقيادة الحديثة هي قيادة التغيير وإدخال كل ما هو جديد، وتهتم في نظرتها الشمولية إلى المستقبل، فنجاح المؤسسات التربوية قائم على بقائها في الحاضر وامتلاكها لمقومات النجاح والنمو والازدهار والاستمرار في المستقبل (نجم، 2015).

تعد القيادة التربوية واحدة من أهم الإحتياجات في الوقت الحالي، ولكن ليس أي نوع من القيادة، إن القيادة المطلوبة في هذا العصر هي القيادة القائم على الإبداع وعلى وجه الاختصاص القيادة القادرة على إدخال تغييرات جذرية بنظرة مستقبلية تتماشى وتتواءم مع التطورات الحالية وكذلك التطورات المتوقعة الحدوث إن الاهتمام بالقيادة التربوية في الوقت الحالي بدأ يتزايد، فقيادة التغيير تتمثل بخلق المكتسبات العاجلة والمبتكرة، فالإداريون بحاجة للعديد من الأدلة التي تبين الدلالة في الحاجة لاستحداث التغيير، وبذلك يلمس جميع أفراد وعناصر العملية التعليمية الأمل الكبير فيما هو قادم من النتائج المباشرة في الوقت المستقبلي، كما أن قيادة التغيير ليست من الأمور الثابتة، وذلك يعني تفهم وجود الإمكانية نحو ظهور الأفكار الجديدة، وبذلك تملّي على قيادة التغيير عدم الثبات، فهي تتماشى وتتعايش مع أي تغييرات طارئة على مسيرة التنظيم والتغيير المطلوبة الإنجاز، وعليه فإن قيادة التغيير تبحث في التنافس مع الذات وكذلك تعني التكامل في البناء والتطوير (Dawson, 2003).

ويظهر دور القائد في المؤسسات التعليمية والتربوية في الكثير من التغييرات الضرورية التي ينبغي على القائد من أخذها بعين الاعتبار إذا ما أريد لهذه المؤسسات التعليمية من التقدم والازدهار وأن تنافس وتستمر، كما ويتطلب من قادة المؤسسات التربوية أن يتميزوا بدرجة عالية من المقدرة على التغيير، وزيادة مساحة امتلاكهم للرؤيات الحديثة في التجديد والتقدم، والمقدرة على تبني المهارات الذكية والسرعة في البديهة والتحكم في الإستنباط الداخلي، والرؤية بعيدة المدى تجاه الأمور، ليعمل على تحسين جودة العملية التعليمية والتغيير من مسارات النتائج تجاه الأفضلية (عبوي، 2009).

**مفهوم القيادة:** يعتبر مفهوم القيادة من أهم وأبرز المفاهيم في العملية التعليمية والإدارة التربوية، فالقيادة تتل من الحوار ما يزيد من أهميتها ودورها الفعال لتمكين الإداريين من التمكن من مهاراتها، بالإضافة إلى أن القائد له من السمات الشخصية الهامة والأساسية في فعالية العملية القيادية. (غبانين، 2009، ص 127).

**مفهوم التغيير:** عرف (الحمادي، 1999) التغيير على أنه اتباع اتجاهات ديناميكية عن طريق سلك إجراءات مستحدثة نابعة عن الابتكارات المادية وفكرية فهو بشكل رئيسي يقوم على استجابة المؤسسات

للمستجدات والتطورات اليومية بشكل فعال يقوم على خدمة المؤسسات المختلفة.

وكما عرفه (الزعبي، 2011، ص23) على أنه طريقة أو نهج منظمة ومقصودة تتعرض لها المؤسسة خلال فترة زمنية محددة بهدف تحقيق اهدافها وتحسين وتطوير من مخرجاتها إلى مستوى أفضل، وهي ايضا عملية للتجديد الذاتي والتطوير المستمر الذي تنظر المؤسسة من خلاله إلى التطوير من نفسها ومنع التراجع والحد منه، لتظل المؤسسة محافظة على وجودها وكيانها وحيويتها، وقادرة على اتخاذ القرارات المناسبة بالشكل الصحيح في ظل الظروف المحاطة بها في مختلف الأوقات. (عرفة، 2012، ص15).

عرف داوسون (Dawson, 2003) التغيير على أنه طريقة فعالة ومبتكرة لغايات تطوير وتحسين العمل، فالتغيير يعتبر مبدأ من المبادئ الثابتة والتي تخضع له جميع النواحي ومظاهر الكون وجوانب الحياة المختلفة المتعددة الأهداف والميول، وذلك باتباع خطط وسياسات محددة في جميع الأوقات.

ومن التعريفات السابقة عرفت الباحثة التغيير على أنه الانتقال من الوضع الحالي إلى وضع اخر جديد افضل منه، لتحقيق نتائج أفضل، من أجل التطوير والتحسين في المؤسسات في ظل الظروف والمستحدثات السريعة، وفي المجال التربوي يعد التغيير أمرا بالغ الأهمية فهو التجديد والخروج عن المألوف، أو الانتقال من الوضع الحالي الى وضع اخر جديد لتحقيق أهداف مرغوب بها أساسية مخططة ومرسومة بناءً على أهداف وتوجيهات المؤسسة التربوية، والعمل في بيئة منفتحة على العالم الخارجي والاستفادة من خبرات الآخرين، إن اهمية التغيير في المؤسسات التربوية تنبع من التكيف مع التطور المستقبلي، تطوير المقدر على الابتكار، مساعدة الافراد في حل المشكلات، الحفاظ على حيوية المؤسسة التربوية، واخيرا الوصول الى درجة عالية من الممارسة.

### الإدارة الفعالة

تعد القيادة من أهم العوامل التي تؤثر في الأداء المدرسي، فهي تمثل (للمدير) النشاط الذي يتم من خلاله تحقيق أهداف المدرسة. وتشكل القيادة المحور الذي تركز عليه مختلف الأنشطة في المدارس كافة على وجه السواء. وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدها، بالإضافة إلى تنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية من سياسية واقتصادية واجتماعية، فإن التقدم والتطور لن يتم إلا من خلال قيادة واعية (أبو سعد، 2019).

### أسس القيادة الإدارية الفعالة:

إن القيادة الناجحة والفعالة تأتي بسبب المثابرة على التعلّم والتطوير والتجارب الناجحة والممارسة السليمة إلى جانب ما يضعه الله تعالى في القائد من صفات القيادة والمواهب والصفات الشخصية. ولا شك إن التاريخ شهد مواقف قيادية كثيرة ومتعددة إلا أن المواقف الإيجابية والراسخة هي التي كان لأصحابها دور سامي ونتائج عظيمة. كما يقول البعض فإن القيادة هبة ولكنها لا تظهر إلا في الظرف المناسبة، والتي تحتضن القيادة فتهياً لها بالتالي كل ما هو مسبب لنجاحها. ولكن ومع ذلك القائد إذا لم يتمتع بالكفاءة والفاعلية ويكون قادر على التأثير، فمهما كانت الظروف مواتية فإن موهبته القيادية قد لا تثمر أو لا يكون لها أي تأثير إيجابي على الجماعة (المصري وعامر، 2013).

والقائد الناجح هو الذي يُعرف عن طريق النتائج التي يحدثها في المجموعة التي يقودها، فالقيادة الناجحة

إذا هي التي تؤثر في سلوكيات الفرد أو الجماعات، ولذلك كلّه فإن القيادي يحتاج لتطوير موهبته وقدراته في إدارة المجموعة والتأثير فيها. ويجب أن تفهم أن هذه القوة مصدرها تنفيذ الشيء الصحيح وليس عمل خلاف هذا؛ أي التجاوب مع الظروف بطريقة صحيحة وليس أن يكون هناك التزام بالأنظمة والتعليمات التزام نصّي أو حرفي، وعلى سبيل المثال: توزيع وتنظيم العمل للموظف والمدير مع مجموعته بالطريقة الملائمة، وإعطاء التعليمات والأوامر بأسلوب فعّال وواضح وبشكل مقبول والعمل على تقديم الإرشاد والنقد البناء، ومراعاة أمور العاملين ومصالحهم (العبيدي، 2010).

### عناصر القيادة الفعّالة:

- وجود مجموعة من الأشخاص يعملون في تنظيم محدد.
- قائد من أفراد الجماعة يكون متمكن في التأثير على سلوك الأفراد وتوجيههم.
- هدف مشترك تهدف الجماعة إلى تحقيقه (عرفه، 2012).

القيادات والرئاسة: تختلف القيادة عن الرئاسة اختلاف جوهري، ويعود بسبب عدم توفر بعض العناصر القيادية في حالة الرئاسة، فالرئاسة تعتمد في ممارستها لوظائفها على ما تملكه من سلطة تمنح لها بالقانون، بينما القيادة تقوم على اقتناع أفراد المدرسة بقائدهم وثقتهم بقائدهم، فالقيادة تهتم بقدرات واستعدادات طبيعية تكون كامنة في الفرد، تجعله قادر على إحداث التأثير في أفراد المجموعة (العلاق، 2009).

### قيادة التغيير

أصبحت عملية قيادة التغيير بمثابة "العصا السحرية" لنجاح الإدارة الاستراتيجية في معظم المؤسسات التربوية الحديثة، وأكثر من ذلك، للبقاء في المنافسة في عصر الابتكارات التكنولوجية والعولمة، لذلك إذا كنت لا تمتلك الرغبة في تبني التغيير، فأنت لست مستعداً للقيادة، لأن القيادة ببساطة ليست مسعى ثابتاً بل إنها تتطلب الرغبة في التغيير، والقدرة على قيادة التغيير.

تعرف قيادة التغيير بأنها نمط قيادي يبني الإيمان بالقدرة على التخطيط بالأمر المتعلقة بنمو المؤسسة التربوية مهنيًا وإداريًا، مما يغرس الدافعية والحماس والقدرة على التغيير لدى العاملين في المؤسسة. مما يعني أن قيادة التغيير في هذا السياق تعني بإعادة تنظيم أدوار الأفراد ومهامهم والعمل على تجديد طاقاتهم في ضوء احتياج المؤسسة، والعمل على إعادة هيكلة النظم التي تمكنهم من تحقيق غاياتهم، ويتضمن هذا النمط رؤية وتصور لما يمكن أن تكون عليه المؤسسة التربوية في المستقبل، وتحديد ما يقع على عاتق جميع أفراد المؤسسة التربوية من أعمال موكلة بهم (Roberts, 1985).

تقوم قيادة التغيير على العديد من المتطلبات نذكرها فيما يلي (ابو الوفاء، 2006):

- تخطيط التغيير: ويكون نتيجة جهود هادفة ومقصودة، فهذا التغيير لا ينشأ من فراغ فهو يكون خلفه دوافع أما قصيرة الأجل أو طويلة الأجل فقصيرة الأجل تلك التي تتعلق بالارتقاء والتطور وفي زيادة الانسياب في المؤسسة التربوية، أما الدوافع الطويلة الأجل فهي غالباً ما تتعلق بتوسيع القاعدة الأساسية للمؤسسة وتطوير البنية. ففي عملية تخطيط التغيير يتم تحديد أهداف التغيير العامة والخاصة التي

تحقق التوازن بين المؤسسة وبين البيئة المحيطة بها، وبعد ذلك يتم تحديد السلم الزمني الخاص بكل هدف مع وجود الرغبة لتنفيذ هذه الأهداف ويستحسن عدم النظر في تنفيذها على أنها شيء من الأكره أو العبء.

- توجيه التغيير: عند حشد أهداف التغيير وتحديدتها في المؤسسة، وجمع الوسائل والطرق لتحقيقها، يأتي دور تحفيز الأفراد القائمين على التغيير في المؤسسة ويتحقق ذلك عن طريق المبادرة من القائد نفسه حول أهمية تطبيق التغيير، وتوجيه العاملين وتحفيزهم وخلق الثقة لديهم بأن أهداف التغيير تتماشى مع أهداف العمل الخاصة بهم، والعمل على توجيه تواجد الأتصال بين جميع الجهات القائمة على التغيير، وذلك لضمان تدفق المعلومات وتحقيق الأهداف المرجوة.
- تنظيم عملية التغيير: انتقالاً من مرحلتها تخطيط وتوجيه التغيير الى المرحلة التي تليها مرحلة تنظيم عملية التغيير، والتي ينطوي داخلها بتقسيم الأعمال داخل العاملين في المؤسسة وتحديد المهمات التي توكل الى كل فرد قائم بإحداث التغيير، ولضمان عدم التداخل والتعارض في الواجبات والمهام بين العاملين تحدد السلطات والواجبات للقائمين على هذه العملية.
- الرقابة على عملية التغيير: وهذه من أهم المراحل وأكثرها تأثيراً على نجاح عملية التغيير، فهي تأتي بنهاية المراحل السابقة وتهتم بمراقبة تنفيذ التغيير، وتصويب الانحراف، والتهرب من المهمات، ومعالجة الأخطاء الواقعة أثناء عملية التغيير.

تشمل جهود مهارة التغيير إعادة بناء وهيكلية التنظيم المؤسسي (Restructuring) ويتضمن إحداث التغيير في البناء الرسمي للمؤسسة التربوية، وإعادة بناء النسق الثقافي في المؤسسة التربوية (Reculturing) ويتضمن إحداث التغييرات في النماذج والأساليب والقيم والدوافع والعلاقات والمهارات. إذ تتضمن مجالات عمل قيادة التغيير: الغايات أو الأهداف، والثقافة المؤسسية، والناس، والبنية التنظيمية أو الهيكلية، وهناك مجموعة من القيم المؤسسية التي يتبناها القادة التربويون المعاصرون لتحقيق التغيير الناجح في مؤسساتهم التربوية، أبرزها: القيادة بالغايات والأهداف، والتمكين، والقوة الدافعة للإنجاز، ونشر السلطة وتفويضها، والرقابة النوعية، والتحويل والتطوير، والبساطة والوضوح، والتفكير المتعمق والمركب، والالتزام بالقيم العليا للمؤسسة التربوية، وتتصل الكفايات المهنية المطلوبة من قائد التغيير الفعّال بالمواقف، وطرق التفكير، والمهارات الأدائية، والمعارف المهنية (جمال، 2018).

### خصائص مهارة التغيير

ويلخص (عبوي، 2009) ان التغيير يتميز بعدة خصائص نذكرها فيما يلي:  
الاستهدافية: التغيير عملية تفاعلية ذكية لا تحدث بشكل ارتجالي عشوائي وانما بطريقة محددة الأهداف واضحة الخطط والاستراتيجيات المتبعة.  
الواقعية: ترتبط ادارة التغيير ارتباطاً وثيقاً بالواقع الذي تعيشه المؤسسة التربوية، ويكون منسجماً مع ظروفها

وامكانياتها ومعداتها من جل عملية التغيير.

التوافقية: ضرورة وجود قدر كافي من التوافق بين عملية التغيير وبين احتياجات ومتطلبات القائمين على هذا التغيير ومن يعنى بهم التغيير.

الفاعلية: بمعنى أن تكون ادارة التغيير فعالة، ان تكون قادرة على الحركة بحرية مناسبة، والقدرة على التأثير على الاخرين وتوجيه القوى الكامنة نحو الأهداف المحددة.

المشاركة: ان عملية التغيير تحتاج الى التفاعل الايجابي بين القائمين على التغيير، ويتحقق ذلك من خلال توفير درجة كافية من الوعي لدى الافراد بضرورة العمل المشترك في سبيل خدمة المؤسسة التربوية.

الشرعية: يجب أن تكون عملية التغيير في اطار الاشرعة والقوانين التربوية والاخلاقية التي تحيط وتحد بالمؤسسة التربوية.

الاصلاح: معالجة الاختلالات الواقعة في المؤسسة التربوية، وسد ثغرات النقص والضعف فيها.

### أهمية مهارة التغيير

أشارت الحريري (2011) إن أهمية التغيير تكمن في التجديد الذاتي، والتطوير المستمر الذي تهدف المؤسسة التربوية من خلاله إلى تطوير نفسها، والعاملين فيها، ومنع التراجع والحد منه، لتظل المؤسسة محافظة على وجودها، وكيانها وحيويتها، وقادرة على اتخاذ القرارات المناسبة بالشكل الصحيح في ظل الظروف المحيطة بها في مختلف الأوقات، وتحقيق أهدافها بفاعلية وكفاءة، إذ إن التغيير عملية تحتاج إلى جهد في التعامل معها، مما يساعد المقدر على الابتكار، وتفجير الطاقات وتنمية مجالات الارتقاء والتقدم، وفتح المجال أمام الإبداع والتطور، وزيادة الثقة بالنفس.

تسعى المؤسسات التربوية لوضع ركيزة أساسية مخططة، ومرسومة بناءً على سياسة تحدد أهداف المؤسسة، ومنها الاستفادة من خبرات الآخرين، وتجاربهم، والعمل في بيئة منفتحة على العالم الخارجي، للتواصل معه، ونقل كل جديد يتناسب مع القيم الاجتماعية، والعادات الموروثة؛ لتحقيق أهمية التغيير في تقدم المؤسسات التربوية. (Brynjolfsson & Hitt, 2002)

### الدراسات السابقة

#### الدراسات السابقة ذات الصلة بالإدارة الفعالة

هدفت دراسة عميرة (2020) التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين في قسبة إربد. تكونت عينة الدراسة من (253) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الأساسية، و(193) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية العاملين في المدارس الحكومية التابعة لمديرية تربية قسبة إربد اختيروا عشوائياً. ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، حيث استخدمت استبانة القيادة التحويلية واستبانة فاعلية اتخاذ القرار. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة



ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في مديرية تربية قصبه إربد كانت متوسطة من وجهة نظر المعلمين، كما بينت النتائج أن درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في مديرية قصبه إربد كانت متوسطة من وجهة نظر المعلمين. كشفت النتائج وجود علاقة موجبة ودالة إحصائياً بين ممارسة مديري مدارس تربية قصبه إربد للقيادة التحويلية وفاعلية اتخاذ القرار .

كما وبينت دراسة القاسمي (2013) استقصاء ما إذا كانت توجد فروق دالة إحصائياً بين متغيرات مستوى فاعلية التدريب أثناء الخدمة في تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس بسلطنة عمان، والكشف عن أثر متغيرات النوع وسنوات الخبرة المهنية والمحافظات في مستوى فاعلية التدريب أثناء الخدمة في تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس بسلطنة عمان. إستخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته، وتكونت عينة الدراسة من 53 مشرفاً ومشرفة إدارياً، طبقت عليهم الأداة وتم قياس صدق محتواها، إذ بلغ ثبات المقياس باستخدام معادلة ألفا كرونباخ 0,926. وبينت النتائج بأن فاعلية التدريب أثناء الخدمة في تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس من وجهة نظر المشرفيين الإداريين كانت بمستوى فاعلية مرتفعة وذلك بمتوسط حسابي قدره 3,75 وانحراف معياري قدرة 0,884، وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً لمستوى فاعلية التدريب أثناء الخدمة في تطوير المهارات القيادية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي وسنوات الخبرة المهنية. وبينت النتائج وجود فروق لمستوى فاعلية التدريب أثناء الخدمة في تطوير المهارات القيادية من وجهة نظر المشرفيين الإداريين تعزى لمتغير المحافظة التعليمية.

كما وبينت دراسة درويش (2019) معرفة درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج للقيادة التشاركية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات من وجهة نظر المعلمات، والكشف فيما إذا كانت هناك فروق ذات دالة إحصائياً بين تقديرات عينة الدراسة تعزى لمتغيرات: (المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والتخصص العلمي). وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وقد تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج؛ إذ بلغ عددهن (443) معلمة، وتمثلت عينة الدراسة في (128) معلمة، تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. وقد أظهرت الدراسة عدداً من النتائج وهي كما يلي: أن درجة موافقة عينة الدراسة على جميع فقرات محور القيادة التشاركية جاءت بدرجة متوسطة، كما أظهرت نتائج الدراسة أن درجة موافقة عينة الدراسة على جميع عبارات المحور الثاني "درجة فاعلية اتخاذ القرارات لقائدة المدرسة" جاءت بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج أنه توجد علاقة طردية بين درجة ممارسة قائدات المدارس بمحافظة الخرج للقيادة التشاركية ومستوى فاعلية اتخاذ القرارات من وجهة نظر المعلمات.

### الدراسات السابقة ذات الصلة بقيادة التغيير

هدفت دراسة الحربي (2011) للتعرف إلى درجة تطبيق إدارة التغيير في مكاتب التربية والتعليم في الرياض، وتقديم مقترحات تساعد على التطوير المهني، ورفع مستوى التغيير الإداري لدى المشرفات التربويات في مكاتب التربية والتعليم للبنات بالرياض، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام أداة الاستبانة لجمع

المعلومات المطلوبة من عينة الدراسة التي ضمت مديرات مكاتب التربية والتعليم، والمشرفات والتربويات بمدينة الرياض حيث بلغ حجم العينة (390) مبحوثة، وكان من أبرز نتائج الدراسة أن أفراد عينة الدراسة موافقات بشدة على واحدة من معوقات تطبيق إدارة التغيير، وهي قلة اقتناع عدد من المعلمين والمعلمات بالتغيير، وعزوفهم عن تطوير الذات، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) في تقديرات أفراد عينة الدراسة حول أساليب الوزارة للتعامل مع مقاومة التغيير.

وأجرت جدعون (2013) دراسة هدفت للتعرف إلى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الخاصة، وعلاقته بقيادة التغيير، وتم استخدام الاستبانة أداة للدراسة، واختيرت عينة طبقية عشوائية من (546) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الخاصة في محافظة عمان، وأوضحت نتائج الدراسة أن مستوى الإبداع الإداري في التغيير لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة (عمان) من وجهة نظر المعلمين كان بدرجة متوسطة، وأن درجة قيادة التغيير لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة متوسطة، وبينت الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين مستوى الإبداع الإداري، ودرجة ممارسة قيادة التغيير لدى مديري المدارس الخاصة في العاصمة (عمان)، فيما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الإبداع الإداري في التغيير لمديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى متغيرات: (المؤهل العلمي، والخبرة، والنوع الاجتماعي).

كما وأجرت عبد النافع (2018) دراسة لمعرفة درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال لقيادة التغيير، وعلاقتها بالنمو المهني لدى معلماتهن في محافظة العاصمة (عمان)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (370) معلمة من معلمات رياض الأطفال الخاصة في العاصمة (عمان)، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال لقيادة التغيير جاءت بدرجة مرتفعة من وجهة نظر معلماتهن.

وهدف دراسة مي كين، وعبد الكريم، ونوردين، وواي بينغ (Mei Kin, Abdull Kareem, Nordin & Wai Bing, 2018) للتعرف إلى العلاقة بين اختصاصات قيادة التغيير الرئيسية، ومواقف المعلمين تجاه التغيير، وأجريت الدراسة في ماليزيا، حيث استخدمت المنهج الكمي، وتكونت عينة الدراسة من (936) معلماً ومعلمة من (47) مدرسة ثانوية عالية الأداء في ماليزيا، وأظهرت النتائج أن الكفاءات الرئيسية لقيادة التغيير ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمعتقدات تغيير المعلم، وتنطوي على فكرة أنه إذا تم تزويد مديري المدارس بالكفاءات القيادية الأساسية للتغيير، يمكن بالتأكيد تعزيز معتقدات تغيير المعلم، كما أظهرت النتائج ارتباط معتقدات تغيير المعلم ارتباطاً وثيقاً بتوجهات المعلم نحو التغيير، وكلما كانت معتقدات المعلم حول التغيير أقوى، زاد تعزيز مواقف المعلم تجاه التغيير، وأظهرت النتائج أيضاً وجود أثر ذي دلالة إحصائية لقيادة التغيير على التأثير الذاتي للمدرسين في تعزيز اتجاهات المعلم نحو التغيير.

هدفت دراسة القطيفان (2020) التعرف إلى قيادة التغيير لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة

العاصمة عمان وعلاقتها بالقيادة الابتكارية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وتم تطوير استبانتيين: الأولى استبانة درجة توافر متطلبات قيادة التغيير لدى مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان مكونة من (21) فقرة موزعة على أربعة مجالات، والثانية استبانة مستوى الممارسات الابتكارية لدى مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان مكونة من (21) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات، وتم التأكد من صدقهما وثباتهما، وتكونت عينة الدراسة من (155) مساعداً ومساعدةً في المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية من مجتمع الدراسة، أظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر متطلبات قيادة التغيير لدى مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان كان عاليًا، ووجود فروق ذات دلالة احصائية في درجة توافر متطلبات قيادة التغيير تعزى لصالح الاناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي.

### مشكلة الدراسة

تهتم المؤسسات التربوية بمواكبة التغييرات والتطورات المستمرة، من أجل تقديم أفضل الخدمات لمنتسبيها وهذا الدور يزيد من اهتمامها في تبني عمليات التغيير داخل المؤسسة ويحتاج ذلك إلى وجود قوة بشرية مؤهلة للتعامل مع هذا التغيير داخل المؤسسة، فمن المعتاد عليه شعور العاملين في المؤسسة بالضيق والتوتر من التغيير المستمر داخل المؤسسة، مما قد يوجد لديهم ردة فعل طبيعية وهي مقاومة التغيير، ولذلك ينبغي من وجود المشاركة داخل المؤسسة التربوية في اتخاذ القرار وتحقيق الأهداف المنشودة.

وبعد الاضطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة، فقد أوصت العديد من الدراسات وأكدت على أهمية هذا الموضوع، فقد أوصت دراسة القطيفان (2020) بضرورة طرح موضوع قيادة التغيير بشكل اوسع وبضرورة تشجيع الإداريين على التغيير لما له من أهمية بالغة في تحسين قيامهم بوظائفهم الادارية على أكمل وجه، وايضا اوصت بالقيام بعقد ورش عمل ترفع من مستوى هذا الاسلوب الاداري الحديث، وأوصت كذلك على الأهمية البالغة لتوفير متطلبات مهارة قيادة التغيير وكذلك الامكانيات والتسهيلات التي من شأنها أن تساعد على التغيير وتحقيق التقدم في المؤسسات التربوية مثل توافر شبكات الانترنت والاجهزة اللاسلكية الحديثة من حاسوب وغيرها.

ومن خلال احساس الباحثة بضرورة معرفة الإدارة الفعالة وعلاقتها بمهارة قيادة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين، لما له من أهمية بالغة في تقدم المؤسسات التربوية ونجاحها، وبعد استطلاعها على مجموعه من الدراسات السابقة المشابهة لهذه الدراسة في هذا الموضوع، إذ لم تجد الباحثة أي دراسة حديثة – حسب علمها – تحدثت عن الإدارة الفعالة وعلاقتها بمهارة قيادة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين، وتتحدد مشكلة الدراسة في الإجابة عن الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما مستوى الإدارة الفعالة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة (عمان)، من وجهة نظر المعلمين؟

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لمستوى الإدارة الفعالة

لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة (عمان)، تعزى لمتغيرات: (الجنس وسنوات الخدمة)؟

السؤال الثالث: ما درجة ممارسة مهارة قيادة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة (عمان)، من وجهة نظر المعلمين؟

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة مهارة قيادة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة (عمان)، تعزى لمتغيرات: (الجنس وسنوات الخدمة)؟

السؤال الخامس: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى الإدارة الفعالة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة (عمان)، ودرجة ممارسة مهارة قيادة التغيير؟

### أهمية الدراسة

نظرا لأهمية قيادة التغيير في بناء المؤسسات التعليمية التربوية، دعت الحاجة إلى ضرورة الإلهام والاستثارة الفكرية لدى مديري مديريات التربية والتعليم، لتحقيق الإنجازات العظيمة والقدرة على الإبداع وحل المشكلات والقيادة الفعالة والتي بدورها تنعكس على أداء العملية التعليمية التعلمية، فنكتسب هذه الدراسة أهميتها من الاعتبارات الآتية:

تتمثل أهمية الدراسة من الناحية النظرية، قلة البحوث والدراسات العربية والمحلية التي تناولت هذا الموضوع على حسب علم الباحثة، وأهمية قيادة التغيير والقيادة الفعالة لدى مديري مديريات التربية والتعليم في ضوء التطورات التكنولوجية الحديثة، وكما يؤمل من هذه الدراسة أن تضيف إلى الأدب التربوي نمط من أنماط متطلبات قيادة التغيير لدى مديري مديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة عمان.

أما من الناحية التطبيقية، فتتمثل أهمية هذه الدراسة في أنها قد تفيد مديري مديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة عمان من حيث تعرفهم لمتطلبات قيادة التغيير، ومهارات القيادة الفعالة، فيما حققته من نتائج أسهمت في إيضاح و إبراز دور متطلبات قيادة التغيير وعلاقتها بالقيادة الفعالة واثرها في تفعيل ورفع مستويات مديريات التربية والتعليم.

### مصطلحات الدراسة

تمثلت مصطلحات الدراسة الحالية فيما يلي:

**الإدارة الفعالة:** هي أن تكون الإدارة ملمة بما تتطلبه القيادة فعليها أن تخصص بعض الوقت والمجهود للتعرف على هذه العملية المنظمة، فإذا لم تحدد الإدارة أهدافها فسيؤدي هذا إلى ضياع الجهود، وإذا لم تكن منظمة لوقتها

وأوليات عملها فإنها حتماً تقوم بأمر كثيرة في نفس الوقت وبدون تنظيم وسيجعلها هذا بالتالي منشغلة دائماً في محاولة حل مشاكل لم يكن من المفروض وجودها، وذلك نتيجة لافتقادها إلى خطة عمل واضحة، بالإضافة إلى أن في ذلك هدراً وضياعاً للوقت، كما أنه سيؤدي أيضاً إلى إهمال لتوفير المعلومات اللازمة للعاملات معها مما يؤدي إلى إحباطهن (غباين، 2009).

وتعرفها الباحثة إجرائياً: أنها الإدارة التي يمارسها مديري المدارس الحكومية في عمان، والتي تقاس بدرجة التي حصل عليها من المقياس الذي أعدته الباحثة لذلك.

قيادة التغيير: : مفهوم يُشير الى احداث التعديلات في سياسات الادارة وزيادة الجهود المبذولة التي تهدف بصورة مباشرة إلى الارتقاء بظروف العمل في المؤسسات المختلفة، وتسعى لنقلها من وضع إلى وضع آخر أفضل منه، وذلك عن طريق إدخال كافة الاستراتيجيات الحديثة في المؤسسة، وحل المشكلات بطرق إبداعية، والاستفادة من الخبرات، وحشد الجهود الجماعية (الجوارنة، 2008).

وتعرف إجرائياً: بأنها احداث التعديلات المرغوبة في اهداف و سياسات الادارة التربوية التعليمية و في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي بهدف تطوير الاداء وذلك كما تم تحديدها في أداة الدراسة التي أعدتها الباحثة لذلك.

#### حدود الدراسة ومحدداتها

اقتصرت هذه الدراسة الإدارة الفعالة وعلاقتها بقيادة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، من الفصل الأول من العام الدراسي 2021/2020 وبمدى دقة صدق وثبات أداة الدراسة ومدى دقة وموضوعية استجابة أفراد العينة، ولا تعمم نتائجها إلا على نفس المجتمع الذي تم سحب العينة منه والمجتمعات الأخرى المماثلة.

#### الطريقة والإجراءات:

#### منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي؛ وذلك لملائمته لطبيعة هذه الدراسة وغاياتها، وذلك من خلال جمع البيانات ذات العلاقة من خلال أداة الاستبانة، بهدف تحليل البيانات والوصول إلى نتائج تساعد في التفسير والإجابة عن أسئلة الدراسة.

#### مجتمع الدراسة وعينته

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية الأساسية في لواء ناعور في العاصمة عمان، والبالغ عددهم (530) معلماً ومعلمة، خلال الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي 2021/2020. حيث قامت الباحثة باختيار عينة مكونه من (137) معلماً ومعلمة من المدارس الحكومية في لواء ناعور التابع للعاصمة عمان، وتم توزيع الاستبانات إلكترونياً على جميع أفراد العينة، وتم استرجاع جميع الإستانات وكانت جميعها قابلة للتحليل والترميز وهم يمثلون ما نسبة (25.7%) من المجتمع الأصلي للدراسة. وقد تم اختيار العينة بإتباع أسلوب التوزيع العشوائية كما هو مُبين في الجدول الآتي:

## جدول (1)

## التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة

| النسبة | التكرار | الفئات           |              |
|--------|---------|------------------|--------------|
| 36.5   | 50      | ذكر              | الجنس        |
| 63.5   | 87      | أنثى             |              |
| 25.5   | 35      | أقل من 5 سنوات   | سنوات الخدمة |
| 33.6   | 46      | 5-10             |              |
| 40.9   | 56      | أكثر من 10 سنوات |              |
| 100.0  | 137     | المجموع          |              |

## أداتا الدراسة

قامت الباحثة بتطوير أداتا الدراسة، وذلك من خلال الرجوع إلى الأدب النظري ذات العلاقة، وبالرجوع إلى الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، وتكوّنت أداة الدراسة الأولى (مستوى الإدارة الفعالة) من (15) فقرة، وتكوّنت أداة الدراسة الثانية (درجة قيادة التغيير) من (17) فقرة بالإضافة إلى المتغيرات الديموغرافية.

## صدق أداتي الدراسة

## أ. صدق المحتوى لأداة الدراسة

وللتحقق من صدق المحتوى الظاهري لأداتي الدراسة؛ قامت الباحثة بعرض الأداة بصورتها الأولية على مجموعة من محكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية ذوي الخبرة في الكليات التربوية، وذلك بهدف التعرف إلى مدى ملاءمة الفقرات للمقياس، وسلامة صياغتها، ووضوح معانيها من الناحية اللغوية، ولقد تمّ الأخذ بكافة ملاحظات المحكمين؛ حيث تمّ القيام بتعديل الصياغة اللغوية للفقرات التي أجمع عليها ما نسبة (80%) تقريباً كحد أدنى التي تم الاتفاق عليها من المحكمين كميّار للحكم على صلاحيتها.

## ب. صدق البناء لأداة الدراسة

وللتحقق من صدق البناء تم تطبيق أداتي الدراسة على عينة استطلاعية مكونة من (30) معلماً ومعلمة، من خارج عينة الدراسة المستهدفة من أجل التعرف على مدى صدق الاتساق الداخلي للأداتين ومدى إسهام الفقرات المكونة لها، وذلك بحساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson)؛ فقرات أداة الدراسة بالدرجة الكلية للمجال المنتمي إليه، وذلك كما هو مبين في الجداول الآتية:

## جدول (2)

## معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية للمقياس الأول

| معامل الارتباط | رقم الفقرة | معامل الارتباط | رقم الفقرة | معامل الارتباط | رقم الفقرة |
|----------------|------------|----------------|------------|----------------|------------|
| .64**          | 11         | .46*           | 6          | .50**          | 1          |
| .59**          | 12         | .65**          | 7          | .38*           | 2          |
| .65**          | 13         | .51**          | 8          | .59**          | 3          |
| .58**          | 14         | .60**          | 9          | .54**          | 4          |
| .65**          | 15         | .53**          | 10         | .55**          | 5          |

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

\*\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

وتجدر الإشارة أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية، ولذلك لم يتم حذف أي من هذه الفقرات.

### جدول (3)

معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية للمقياس الثاني

| معامل الارتباط | رقم الفقرة | معامل الارتباط | رقم الفقرة | معامل الارتباط | رقم الفقرة |
|----------------|------------|----------------|------------|----------------|------------|
| .36*           | 13         | .43*           | 7          | .36*           | 1          |
| .66**          | 14         | .37*           | 8          | .60**          | 2          |
| .41*           | 15         | .58**          | 9          | .50**          | 3          |
| .56**          | 16         | .44*           | 10         | .47**          | 4          |
| .39*           | 17         | .56**          | 11         | .44*           | 5          |
|                |            | .36*           | 12         | .44*           | 6          |

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

\*\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

وتجدر الإشارة أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية، ولذلك لم يتم حذف أي من هذه الفقرات.

### ثبات أدوات الدراسة

للتأكد من ثبات أداة الدراسة (الإدارة الفاعلة)، فقد تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكونة من (30)، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين إذا بلغ (0.89). وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، إذا بلغ (0.83)، واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

للتأكد من ثبات أداة الدراسة (قيادة التغيير)، فقد تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكونة من (30)، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين إذا بلغ (0.87). وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، إذا بلغ (0.75)، واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

### متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

1- المتغيرات المستقلة: الإدارة الفعالة وعلاقتها بمهارة قيادة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية.

2- المتغيرات الثانوية، وهي: الجنس: وله فئتان هما (ذكر، أنثى).

سنوات الخدمة، وله ثلاث فئات (أقل من 5 سنوات، (5-10) سنوات، أكثر من 10 سنوات).

### المعالجة الإحصائية

تمت المعالجات الإحصائية لبيانات الدراسة باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك على النحو الآتي:

- للإجابة عن السؤال الأول والثالث، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإدارة الفعالة وعلاقتها بمهارة قيادة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين.
- للإجابة عن السؤال الثاني والرابع، تم استخدام الاختبار تحليل التباين المتعدد المتغيرات والمعروف باسم (MANOVA) على استجابات أفراد الدراسة.
- للإجابة عن السؤال الخامس تم استخدام معامل ارتباط بيرسون.
- تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach- Alpha) لإيجاد معامل الاتساق الداخلي، لتأكد من ثبات أداة الدراسة. وكما تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لإيجاد معامل صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
- تم حساب التكرارات والنسب المئوية لتحديد توزيع عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات.
- تم تحديد درجة الإدارة الفعالة وعلاقتها بمهارة قيادة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين، في ثلاثة مستويات. من خلال المعادلة الآتية:

طول الفئة = (القيمة الأعلى للبدل - القيمة الأدنى للبدل) / عدد الدرجات.

$$(5-1) / 3 = 1.33$$

وعليه فقد أصبحت الدرجات (1-2.33) منخفضة، (2.34-3.67) متوسطة، (3.68-5.00) مرتفعة.

### نتائج الدراسة

هدفت الدراسة للكشف عن درجة الإدارة الفعالة وعلاقتها بمهارة قيادة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق الأهداف سعت الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نصَّ على: ما مستوى الإدارة الفعالة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة (عمان)، من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإدارة الفعالة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة (عمان)، من وجهة نظر المعلمين، والجدول أدناه يوضح ذلك.



## جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمستوى الإدارة الفعالة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة (عمان)، من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

| الرتبة | الرقم | الفقرات   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|--------|-------|---|-----------------|-------------------|---------|
| 1      | 3     | يشجع العاملين على القيام بمهامهم بمفردهم والاعتماد على أنفسهم.                  | 3.85            | 1.298             | مرتفع   |
| 2      | 1     | يطلب من العاملين التفكير في مواضيع لم يسبق لهم مناقشتها.                        | 3.42            | 1.270             | متوسط   |
| 3      | 9     | يترك العاملين على راحتهم للقيام بالأعمال الموكلة إليهم.                         | 3.42            | 1.332             | متوسط   |
| 4      | 7     | يعطي اهتماماً خاصاً بالأشخاص الذين يبدون مرفوضين من قبل الجماعة.                | 3.40            | 1.257             | متوسط   |
| 5      | 2     | يدفع العاملين إلى البحث عن أفضل طريقة ممكنة للأداء.                             | 3.31            | 1.252             | متوسط   |
| 6      | 5     | يدفع العاملين إلى تحقيق أكبر قدر من الإنجاز مقابل منحهم ما يطلبونه من امتيازات. | 3.31            | 1.427             | متوسط   |
| 7      | 12    | يتابع المستجدات التربوية باستمرار.  | 3.30            | 1.369             | متوسط   |
| 8      | 8     | يشعر بالرضا حين يحقق الآخرون معدلات الأداء المتفق عليها.                        | 3.29            | 1.367             | متوسط   |
| 9      | 4     | يقوم بتمثيل المدرسة بشكل جيد وأحافظ على سمعتها.                                 | 3.28            | 1.387             | متوسط   |
| 10     | 6     | يقدم المكافآت عندما يحقق الموظفين الأعمال المطلوبة.                             | 3.28            | 1.350             | متوسط   |
| 11     | 10    | يفسح المجال أمام العاملين لتأدية الأعمال وفقاً لطرقهم الخاصة.                   | 3.28            | 1.377             | متوسط   |
| 12     | 15    | يطور من الأنشطة المتنوعة التي تتم داخل المدرسة.                                 | 3.23            | 1.389             | متوسط   |
| 13     | 14    | يحدد الاحتياجات التدريبية للمعلمين.   | 3.22            | 1.386             | متوسط   |
| 14     | 11    | يدعم المعلمين ذوي الأفكار الإبداعية.  | 3.19            | 1.337             | متوسط   |
| 15     | 13    | يتنبأ التحديات المحتمل حدوثها داخل المدرسة.                                     | 3.13            | 1.282             | متوسط   |
|        |       | الإدارة الفعالة   | 3.33            | .607              | متوسط   |

يبين الجدول (4) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.13-3.85)، حيث جاءت الفقرة رقم (3) والتي تنص على " يشجع العاملين على القيام بمهامهم بمفردهم والاعتماد على أنفسهم" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.85)، وجاءت الفقرة رقم (13) والتي تنص على " يتنبأ التحديات المحتمل حدوثها داخل المدرسة" في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.13)، وبلغ المتوسط الحسابي لمستوى الإدارة الفعالة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة (عمان)، من وجهة نظر المعلمين ككل (3.33)، وبدرجة متوسطة ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن الإدارات العليا في المدارس الحكومية تسعى دائماً إلى إشراك المعلمين في

صياغة التغيير، وتبني استراتيجيات مناسبة في تحقيقه، ونستنتج أن مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) يحضون بسمعة طيبة من قبل مساعديهم، والمدارس الحكومية دائمة التنافس فيما بينها، ويسعى مديروها بشكل مستمر إلى إحداث تغييرات في مؤسساتهم التعليمية؛ لتحسين مستواها، وظهر ذلك واضحاً في آراء المعلمين نحو امتلاك مديري المدارس قيادة التغيير .

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لمستوى الإدارة الفعالة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة (عمان)، تعزى لمتغيرات: (الجنس وسنوات الخدمة)؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإدارة الفعالة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة (عمان)، من وجهة نظر المعلمين حسب متغيري الجنس وسنوات الخدمة والجدول أدناه يبين ذلك.

### جدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإدارة الفعالة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة (عمان)، من وجهة نظر المعلمين حسب متغيري الجنس وسنوات الخدمة

| العدد | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي |                  |              |
|-------|-------------------|-----------------|------------------|--------------|
| 50    | .595              | 3.36            | ذكر              | الجنس        |
| 87    | .616              | 3.31            | أنثى             |              |
| 35    | .631              | 3.33            | أقل من 5 سنوات   | سنوات الخدمة |
| 46    | .583              | 3.21            | 5-10             |              |
| 56    | .605              | 3.42            | أكثر من 10 سنوات |              |

يبين الجدول (5) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإدارة الفعالة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة (عمان)، من وجهة نظر المعلمين بسبب اختلاف فئات متغيري الجنس وسنوات الخدمة ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثنائي جدول (6).

### جدول رقم (6)

تحليل التباين الثنائي لأثر الجنس وسنوات الخدمة على مستوى الإدارة الفعالة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة (عمان)، من وجهة نظر المعلمين

| الدلالة الإحصائية | قيمة ف | متوسط المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | مصدر التباين |
|-------------------|--------|----------------|--------------|----------------|--------------|
| .763              | .091   | .033           | 1            | .033           | الجنس        |
| .252              | 1.393  | .512           | 2            | 1.025          | سنوات الخدمة |
|                   |        | .368           | 133          | 48.918         | الخطأ        |
|                   |        |                | 136          | 50.040         | الكل         |

يتبين من الجدول (6) الآتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر الجنس، حيث بلغت قيمة ف 0.0191

وبدلالة إحصائية بلغت 0.763، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن التغيير، والتجديد من السهل ادراكهما بسرعة، فهو لا يتعلق بمن لديه سنوات خدمة أكثر أو أقل.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر سنوات الخدمة، حيث بلغت قيمة ف 1.393 وبدلالة إحصائية بلغت 0.252، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن سعي كلا الجنسين إلى تحقيق الإدارة الفاعلة أمر طبيعي، فأى شخص يشغل موقعا مسؤولا لا بد له من العمل الجاد؛ لتحقيق النجاح، وهذه سمة مشتركة، وفطرة لدى الذكور والإناث على حد سواء.

السؤال الثالث: ما درجة ممارسة مهارة قيادة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة (عمان)، من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مهارة قيادة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة (عمان)، من وجهة نظر المعلمين، والجدول أدناه يوضح ذلك.

### جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بدرجة ممارسة مهارة قيادة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة (عمان)، من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

| المرتبة | الرقم | الفقرات  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|---------|-------|--|-----------------|-------------------|---------|
| 1       | 3     | يتبنى استراتيجيات مناسبة لتحقيق التغيير.                         | 3.81            | 1.348             | مرتفع   |
| 2       | 8     | يخصص جزءاً من موازنة المدرسة لتلبية احتياجات عملية التغيير.      | 3.79            | 1.390             | مرتفع   |
| 3       | 13    | يؤكد على العلاقات التشاركية بين المرؤسين.                        | 3.40            | 1.331             | متوسط   |
| 4       | 6     | ينشر ثقافة التغيير بين المعلمين.                                 | 3.33            | 1.362             | متوسط   |
| 4       | 7     | يشيد بجهود القائمين بعملية التغيير.                              | 3.33            | 1.351             | متوسط   |
| 6       | 14    | يستخدم الوسائل التكنولوجية (في تنفيذ التغييرات الخاصة بالمدرسة). | 3.26            | 1.346             | متوسط   |
| 6       | 17    | يمتلك المقدرة على إحداث التغيير الجذري في بعض المواقف.           | 3.26            | 1.363             | متوسط   |
| 8       | 16    | ينفذ مراحل التغيير بطريقة تدريجية.                               | 3.23            | 1.350             | متوسط   |
| 9       | 9     | يحدد ضرورات التغيير.   | 3.22            | 1.386             | متوسط   |
| 10      | 4     | يصيغ أهداف الرؤية المشتركة بناءً على الفرص المتاحة في المدرسة.   | 3.20            | 1.335             | متوسط   |
| 10      | 5     | يحدد أهداف التغيير بناءً على الرؤية المشتركة.                    | 3.20            | 1.382             | متوسط   |
| 10      | 11    | يستخدم الاتصال الفعال لنجاح التغيير.                             | 3.20            | 1.329             | متوسط   |
| 13      | 12    | يرسخ ثقافة مدرسية داعمة للتغيير.                                 | 3.19            | 1.315             | متوسط   |
| 14      | 15    | يتخذ سُبُلًا إيجابية تشجع المعلمين على                           | 3.18            | 1.414             | متوسط   |

| المتوسط | المتوسط | المتوسط | التغيير.  |    |    |
|---------|---------|---------|---|----|----|
| متوسط   | 1.399   | 3.14    | يشرك المعلمين في صياغة الرؤية المستقبلية للمدرسة.     | 1  | 15 |
| متوسط   | 1.387   | 3.09    | يملك المقدرة على تنمية التفكير الإبداعي لدى المعلمين. | 10 | 16 |
| متوسط   | 1.512   | 2.91    | يراعي قدرات المدرسة في صياغة الرؤية المستقبلية.       | 2  | 17 |
| متوسط   | .533    | 3.28    | قيادة التغيير   |    |    |

يبين الجدول (7) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.91-3.81)، حيث جاءت الفقرة رقم (3) والتي تنص على "يتبنى استراتيجيات مناسبة لتحقيق التغيير" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.81)، وجاءت الفقرة رقم (8) والتي تنص على "يخصص جزءاً من موازنة المدرسة لتلبية احتياجات عملية التغيير" في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ (3.79)، بينما جاءت الفقرة رقم (2) ونصها "يراعي قدرات المدرسة في صياغة الرؤية المستقبلية" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.91). وبلغ المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة مهارة قيادة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة (عمان)، من وجهة نظر المعلمين ككل (3.28)، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن اهتمام المدير بالعملية التعليمية، وما يناسب المعلمين والطلبة من التنوع في الأنشطة، وفي أساليب التعلم مما يسهم في تقدم المدرسة.

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة مهارة قيادة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة (عمان)، تعزى لمتغيرات: (الجنس وسنوات الخدمة)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مهارة قيادة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة (عمان)، من وجهة نظر المعلمين حسب متغيري الجنس وسنوات الخدمة والجدول أدناه يبين ذلك.

#### جدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مهارة قيادة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة (عمان)، من وجهة نظر المعلمين حسب متغيري الجنس وسنوات الخدمة

| العدد | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي |                  |              |
|-------|-------------------|-----------------|------------------|--------------|
| 50    | .564              | 3.30            | ذكر              | الجنس        |
| 87    | .518              | 3.27            | أنثى             |              |
| 35    | .482              | 3.20            | أقل من 5 سنوات   | سنوات الخدمة |
| 46    | .475              | 3.24            | 5-10             |              |
| 56    | .603              | 3.36            | أكثر من 10 سنوات |              |

يبين الجدول (8) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مهارة قيادة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة (عمان)، من وجهة نظر المعلمين بسبب

اختلاف فئات متغيري الجنس وسنوات الخدمة ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثنائي جدول (8).

### جدول رقم (9)

تحليل التباين الثنائي لأثر الجنس وسنوات الخدمة على درجة ممارسة مهارة قيادة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة (عمان)، من وجهة نظر المعلمين

| الدلالة الإحصائية | قيمة ف | متوسط المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | مصدر التباين |
|-------------------|--------|----------------|--------------|----------------|--------------|
| .716              | .133   | .038           | 1            | .038           | الجنس        |
| .351              | 1.055  | .302           | 2            | .604           | سنوات الخدمة |
|                   |        | .286           | 133          | 38.048         | الخطأ        |
|                   |        |                | 136          | 38.678         | الكلية       |

يتبين من الجدول (9) الآتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر الجنس، حيث بلغت قيمة ف 0.133 وبدلالة إحصائية بلغت 0.716، ويمكن أن يعزى ذلك إلى الاداة الفاعلة، والتجديد من السهل ادراكهما بسرعة، فهو لا يتعلق بمن لديه سنوات خدمة أكثر أو أقل.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر سنوات الخدمة، حيث بلغت قيمة ف 1.055 وبدلالة إحصائية بلغت 0.351، ويمكن ان يعزى ذلك إلى أن سعي كلا الجنسين إلى تحقيق الإدارة الفاعلة أمر طبيعي، فأى شخص يشغل موقعا مسؤولا لا بد له من العمل الجاد؛ لتحقيق النجاح، وهذه سمة مشتركة، وفطرة لدى الذكور والإناث على حد سواء.

السؤال الخامس: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى الإدارة الفعالة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة (عمان)، ودرجة ممارسة مهارة قيادة التغيير؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى الإدارة الفعالة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة (عمان)، ودرجة ممارسة مهارة قيادة التغيير، والجدول (10) يوضح ذلك.

### جدول (10)

معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى الإدارة الفعالة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة (عمان)، ودرجة ممارسة مهارة قيادة التغيير

| قيادة التغيير | معامل الارتباط | الدلالة الإحصائية | العدد |
|---------------|----------------|-------------------|-------|
| .383**        |                |                   |       |
| .000          |                |                   |       |
| 137           |                |                   |       |

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

\*\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

يتبين من الجدول (10) وجود علاقة ايجابية دالة إحصائياً بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى الإدارة الفعالة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة (عمان)، ودرجة ممارسة مهارة قيادة التغيير، ومن الطبيعي بحسب وجهة نظر الباحثة وجود علاقة كبيرة بين قيادة التغيير، والإدارة الفاعلة، لأنّ الإجراءات، والاستراتيجيات التي يتبعها مديري المدارس الحكومية هي عمليات مدروسة، ونابعة عن ملاحظة دقيقة للمجريات التي تحدث في ميدان التعلم والتعليم، وتسعى إلى تحقيق الابتكار في كل المجالات.

### التوصيات

- مقدرّة مدير المدرسة على تطوير إدارة الحوار وتبادل الافكار وفتح المجال للنقاش بصورة عملية وهادفة.
- توصي الباحثة بإجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية ولكن من وجهة نظر المعلمين.
- توصي الباحثة بإجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية لقياس درجة توافر متطلبات قيادة التغيير لدى مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان وبين مستوى القيادة الفعالة.

### المصادر والمراجع

#### المراجع باللغة العربية:

- أبو الوفا، جمال (2006). دور قيادات المدرسة الابتدائية في تنمية الابداع الجماعي لدى العاملين بها لمواجهة تحديات العولمة – دراسة ميداني، مجلة مستقبل التربية العربية. 12(42)، 160.
- أبو سعد، مصطفى (2019). رخصة القيادة التربوية. ط1، دار المنهل للنشر والتوزيع.
- جدعون، كارول (2013). الابداع الاداري لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقته بقيادة التغيير، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن.
- جرينت، كيث (2012). القيادة: مقدمة قصيرة جداً. ترجمة حسين التلاوي
- جمال، لينا (2018). استراتيجيات التغيير إدارة الصراع التنظيمي. دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الجوارنة، المعتصم بالله (2008). التربية وإدارة التغيير. دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الحربي، نوف (2011). معوقات تطبيق إدارة التغيير في مكاتب التربية والتعليم للبنات بمدينة الرياض من وجهة نظر المشرفات التربويات. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الاجتماعية. جامعة الإمام. الرياض.
- الحريري، رافدة (2011). إدارة التغيير في المؤسسات التربوية. عمان: دار الثقافة.
- الحمادي، علي، 1999. مقاومة المقاومة : 30 طريقة لريادة التغيير وترويض المقاومة. ط1 بيروت، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع.
- درويش، زينب (2019). القيادة التشاركية لدى قائدات مدارس محافظة الخرج وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات من وجهة نظر المعلمات. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 27 (5): 310-341.

- الزعيبر، ابراهيم بن عبد الله بن عبد الرحمن، 2011. ادارة التغيير الأسس والمنطلقات الفكرية. ط1 الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع.
- عبوي، زيد (2010). دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عبد النافع، نهى نواف (2018). درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال لقيادة التغيير وعلاقتها بالنمو المهني لدى معلماتهن في محافظة العاصمة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان: الأردن.
- العبيدي، محمد (2010). الابداع والتفكير الابتكاري وتنميته في التربية والتعليم. دبيينو للطباعة والنشر والتوزيع.
- عرار، خالد (2007). القيادة التربوية بين الرؤية والتغيير، معهد مسار- ابحاث وتخطيط واستشارة تربوية- اسرائيل.
- عرفة، سيد سالم (2012). اتجاهات حديثة في ادارة التغيير. ط1 عمان: دار الراجية للنشر والتوزيع.
- العلاق، بشير (2009). القيادة الإدارية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عقوني، محمد (2012). الادارة العامة الجديدة ، دار النشر بدار الغرب بورهان.
- عميرة، رضا (2020). درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في مديرية قسبة إربد وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين. مجلة الجامعة الإسلامية التربوية والنفسية، 28 (3): 386-409.
- غباين، عمر، (2009). القيادة الفعالة والقائد الفعال. ط2. عمان: إثراء للنشر والتوزيع.
- القاسمي، عايده (2019). فاعلية التدريب أثناء الخدمة في تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس بسلطنة عمان. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، 9 : 271-302.
- القطيفان، رائد (2020). قيادة التغيير لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالقيادة الابتكارية من وجهة نظر مساعدي المديرين. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان: الأردن.
- المصري، ايهاب وعامر، طارق (2013). القيادة التربوية ومهارات الاتصال. ط1، القاهرة: مصر، دار العلوم للنشر والتوزيع.
- نجم، نجم (2015). القيادة وادارة الابتكار، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- يونس، ناريمان (2017). مهارات القيادة التربوية الحديثة. ط1، عمان: الأردن، دار الخليج للنشر والتوزيع.

## المراجع باللغة الأجنبية:

- Brynjolfsson, E. & Hitt, I. 2002. **Digital organization: preliminary results from an MIT study of internet organization, culture and productivity (Executive Summary)**. MIT. Sloan School of Management Cambridge, MA.
- Dawson, P, 2003, **Understanding organizational change: the contemporary experience of people at work**. London: Sage.
- Mei Kin, T., Abdull Kareem, O., Nordin, M. S., & Wai Bing, K. (2018). Principal change leadership competencies and teacher attitudes toward change: the mediating effects of teacher change beliefs. **International Journal of Leadership in Education**, 21(4), 427-446.
- Roberts, N. 1985. **Transforming Leadership: A process of collective Action**. Human Relation, 38 (11) : 1023 – 1046.