

## دور المشرف التربوي في إدارة التغيير وعلاقته بمستوى الالتزام الوظيفي لدى المعلمين في

### المدارس الثانوية بمنطقة عسير

د. سلطان سعيد عبده المخلافي\*\*

almklafe@kku.edu.sa

د. محمد أحمد علي آل مسلط\*

Mal-musallat@kku.edu.sa

#### الملخص:

يهدف البحث إلى التعرف على درجة ممارسة دور المشرف التربوي لدوره في إدارة التغيير وعلاقته بمستوى الالتزام الوظيفي لدى المعلمين بالمدارس الثانوية بمنطقة عسير، ومعرفة ما إذا كان هناك فروق دالة إحصائية في متوسط ممارسة إدارة التغيير وفي متوسط درجة الالتزام الوظيفي للمعلمين تعزى للمتغيرات: المحافظة، التخصص، سنوات الخدمة، الجنس. وتم استخدام المنهج الوصفي بأسلوبه الارتباطي لملاءمته لطبيعة البحث. وتكونت عينة البحث من (341) معلما ومعلمة في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 1442/41هـ، وتم اختيارهم بطريقة عشوائية ويشكلون نسبة (21%) من مجتمع البحث البالغ عددهم (1619) معلما ومعلمة. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة المشرف التربوي لدوره في إدارة التغيير كانت عالية وبمتوسط حاسبي (3.38) درجة، وبنسبة (67.60%) من الدرجة الكلية للممارسة، وأن متوسط درجات الالتزام الوظيفي للمعلمين تحققت بدرجة عالية جدا وبمتوسط (4.22) درجة، وبنسبة (84.33%) من الدرجة الكلية للالتزام الوظيفي، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في متوسط درجة ممارسة المشرف لدوره في إدارة التغيير وفي متوسط درجة الالتزام الوظيفي للمعلمين وفقا للمتغيرات: المحافظة، التخصص، سنوات الخدمة، الجنس، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجة دور المشرف التربوي في إدارة التغيير وبين متوسط درجة الالتزام الوظيفي للمعلمين.

الكلمات المفتاحية: إدارة التغيير، الالتزام الوظيفي، المشرف التربوي، المعلمين، المدارس الثانوية.

\* أستاذ الإدارة التربوية المشارك - قسم الإدارة والإشراف التربوي - كلية التربية - جامعة الملك خالد - المملكة العربية السعودية.

\*\* أستاذ التخطيط التربوي - قسم الإدارة والإشراف التربوي - كلية التربية - جامعة الملك خالد - المملكة العربية السعودية.

## The Role of the Educational Supervisor in Change Management and its Relationship to the Level of Teachers' job Commitment in Secondary Schools in Asir Region

Dr. Mohammed Ahmed Ali Al Musallat\*

Mal-musallat@kku.edu.sa

Dr. Sultan Saeed Abdo Al-Mekhlafi\*\*

almklafe@kku.edu.sa

### Abstract:

The research aims to identify the degree of the educational supervisors' practice of their role in change management and its relationship to the level of teachers' job commitment in secondary schools in Asir region, and to find out whether there are statistically significant differences according to the variables of: governorate, specialization, years of service, and gender. The descriptive approach was used, the research sample consisted of (341) male and female teachers. They constituted (21%) of the study population, the results showed that the average degrees of the role of the educational supervisors' practice were high degrees with an arithmetic mean of (3.38), and an average of (67.60%) of the overall score of the practice, and the average degrees of teachers' job commitment were achieved with a very high degree, with an average of (4.22) and a percentage of (84.33%) of the overall score of job commitment. The results showed that there were no statistically significant differences. The results showed also that there is a positive correlation with statistical significance between the average degree of the supervisor's practice and the average degree of teachers' job commitment.

**Keywords:** Change Management, Job Commitment, Educational Supervisor, Teachers, Secondary Schools

---

\* Associate Professor of Educational Administration - Department of Educational Administration and Supervision - College of Education - King Khalid University - Kingdom of Saudi Arabia.

\*\* Professor of Educational Planning - Department of Educational Administration and Supervision - College of Education - King Khalid University - Kingdom of Saudi Arabia..

يشهد العالم تغيرات هائلة ومذهلة في مجال التقنية والعلوم كافة، وتزايد الاختراعات؛ ما جعل المسؤولية أكبر على عاتق المؤسسة التربوية، وأصبحت غير قادرة على مواكبة التطور، لذلك كان لزاما إعداد معلم قادر على إكساب الطلاب الكفايات التي تمكنهم من مواجهة هذه التحديات، ولكي يتمكن من إعداد هذا المعلم كان لا بد من مشرفين يقومون بدورهم في تنمية معلمهم، ومن هنا تتضح أهمية إدارة التغيير في التدخل لحماية المؤسسة التربوية من العشوائية في عملية التغيير؛ لتكون إدارة التغيير عملية منظمة تسير نحو تحقيق الأهداف.

وتواجه المؤسسات التربوية في القرن الحادي والعشرين بعناصرها المختلفة، من إدارة ومعلمين وطلاب ومناهج وتقويم، عدة تحديات تتمثل في: الزيادة السكانية، والطلب المتزايد على التعليم، والثورة المعلوماتية الهائلة، والتحول نحو مجتمع المعرفة، والتكنولوجيا فائقة التطور، والتحول العالمية في مجال الاقتصاد والتجارة، وانتشار التعلم الإلكتروني والافتراضي، وزيادة المنافسة بين المؤسسات التعليمية، والتقدم المذهل في مجال العلوم المختلفة، وعليه صار لزاما تطوير مهارات منسوبي المؤسسات التعليمية لقيادة التغيير في كافة المجالات (سليم، 2018).

ويعد مفهوم التغيير وإدارته من المفاهيم الإدارية الحديثة، لأنه يركز على تحويل المؤسسة التعليمية من واقعها الحالي إلى واقع مستقبلي أفضل (الشقر في، 2016، 431)، كما يعد من أبرز الاتجاهات العالمية التي تؤكد على التحول نحو الأفضل، فهي الإدارة التي تعمل على حل المشكلات، ومواجهة المواقف الطارئة وتوظيف الجهود، والطاقات، واستثمار الموارد البشرية والمادية المتاحة داخل المدرسة وخارجها، لتحقيق أهداف المدرسة وغاياتها، وهي الإدارة التي تعمل على مواكبة التغيير والتقدم التكنولوجي والانفجار المعرفي (أبو حسنين، 2015، 20).

وتمثل إدارة التغيير الاستجابة المدروسة والمخططة لعملية التحول من نقطة التوازن الحالية، إلى نقطة التوازن المستهدفة (بن حرز الله، 2017، 172)، ويرى فهيمي (2004، 378) أن الحاجة إلى التغيير تكون عندما لا تعود الأساليب والممارسات مناسبة للأهداف المتوخاة، ويرى

(أبو حسنين، 2015، 21)، أن من دواعي التغيير: العولة وما فرضته من تحديات اقتصادية وسياسية وثقافية واجتماعية على المجتمعات والدول، والثورة العلمية والتكنولوجية والصناعية التي تفرض التغيير على كل المجتمعات والدول من حيث إعادة بناء شاملة في كافة المجالات، وتسارع المتغيرات العالمية والإقليمية التي فرضت واقعا لا بد للدول من أن تسارع إلى التعامل الواعي معه بما يحيي مصالح شعوبها.

ومن شروط التغيير: وضوح الهدف من التغيير، وأن يفى بمتطلبات المؤسسة والموظفين، والقضاء على أسباب الخلل، وأن يكون ضمن خطة مدروسة، وضمن الضوابط والتوجيه الصحيح، وأن يأتي بطموحات وتطلعات جديدة للمؤسسة التعليمية والعاملين فيها (إبراهيم وعيسى، 2019، 25-26).

وتهدف عملية التغيير التي تقوم بها المؤسسة إلى تطوير نفسها، والتكيف مع الظروف المحيطة بها، وبذلك فإن الجوانب الرئيسة للهدف من التغيير تتمثل بالتكيف مع الظروف المحيطة سواء كانت داخلية أم خارجية، أم من أجل إحداث التطوير التنظيمي في المؤسسة، أم الاثنين، معا (أبو حسنين، 2015، 3)، كما تهدف إلى تمكين قيادات المؤسسات من التعامل الإيجابي مع قضايا التغيير، وتطوير منهجية علمية لإدارة عمليات التغيير، وإدراج مفاهيم وتقنيات إدارة التغيير في نسيج الفكر الإداري، وتمكين المديرين من تنمية وتطوير نماذج متميزة لإدارة التغيير، والتأكيد على التوجه الإيجابي مع محركات التغيير (إبراهيم وعيسى، 2019، 52-53)، بالإضافة إلى تحسين مناخ العمل بالمؤسسة التعليمية، وتعديل سلوك الأفراد العاملين لمواجهة التغييرات المحيطة بهم، وإشاعة جو من الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين بالمؤسسة، وتبسيط إجراءات العمل، والتوفيق بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين (سيد، 2015، 159-162).

إن العالم في الآونة الأخيرة يمر بثورات علمية وتكنولوجية هائلة، أدت إلى حدوث تغيرات كبرى في شتى ميادين الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية، والتي ألقت بظلالها على النظم

التعليمية؛ بحيث أصبحت كفاءتها تقاس بقدرتها على مواجهة هذه التغيرات (حيدر وآخرون، 2018، 173).

إن التعليم العام هو الأداة والوسيلة المهمة لإحداث التغيير وتنمية القدرات والمهارات، التي تتطلب تغيرات نوعية، ويأتي في مقدمتها تأهيل شامل للطاقت التربوية العاملة والقيادات التربوية المؤثرة القادرة على قيادات التغيير وتوجيهه نحو الأهداف المنشودة (هيبية وأسمهان، 2018، 290)؛ وعليه، فإن مجالات عمل إدارة التغيير هي: الغايات والأهداف وتطوير رؤية عامة مشتركة للمدرسة، وبناء اتفاق جماعي بخصوص أهداف المدرسة، وتوقع مستويات أداء عليا في المعلمين، وتقديم سلوك محايد، ومراعاة الحاجات والفروق الفردية لدى المعلمين، والتحفيز، وبناء ثقافة مشتركة داخل المدرسة (عماد الدين، 2003، 21).

ويعد المشرف التربوي الركيزة الأساسية للمنظومة التعليمية؛ نظرا لإحاطته بمختلف أطراف العملية التعليمية، لذا فإن الاهتمام به وبتطوير ممارساته يعد من الأمور المهمة للقيادة التعليمية، لما له من أثر في الرقي بالعملية التربوية، بدءًا بتحسين أداء المعلمين مهنيًا، والارتقاء بمستوى الطلاب في التحصيل الدراسي أو مستوى السلوك (علي والشيكيلية، 2019، 68)؛ وهو المخطط والمنفذ لعملية الإشراف التربوي والموجه لنتائجه المدرسية؛ وعليه فقد تطور دوره لينسجم مع تغيرات العصر وحاجات التربية الحديثة التي تنظر إلى المشرف التربوي على أنه "قائد تربوي يسعى إلى تحسين العملية التعليمية التعلمية، ويعمل على تطويرها؛ لذا على المشرف التربوي أن يعي الأهداف التي يسعى الإشراف التربوي إلى تحقيقها والتي تعينه على إدراك مهمته ومساعدته على القيام بها على خير وجه" (الخطيب والخطيب والفرح، 2000، 31)، ويقع على كاهله مسؤولية التواصل مع المعلمين، وإثارة دافعيتهم وتشجيعهم على النمو المهني، وتهيئة الظروف المناسبة لتحسين أدائهم، من خلال استخدام سلطة التأثير الشخصي التي تقوم على النزاهة والصراحة والثقة، ويتحمل مسؤولية تقويم عملية التعليم برمته، ويشير (أبو حسنين، 2015، 17) إلى أن من مهام المشرف التربوي في ضوء الممارسات الإشرافية: التخطيط

والتغيير، والدافعية والتنظيم، وحل المشكلات واتخاذ القرارات، وتنمية المعلمين، والاتصالات، وخدمات المعلمين الإشرافية، وتطوير البرنامج التعليمي والمناهج الدراسية، والملاحظة الصفية، والنمو المهني، والعلاقة مع المجتمع، وأخيرا التقويم.

ومن صفات قائد التغيير: إدراك الحاجة إلى التغيير، القدرة على إحداث التغيير، الرغبة في المشاركة ودعم التغيير، المعرفة بآليات وكيفية إحداث التغيير، القدرة على استخدام المهارات والسلوكيات المطلوبة لإحداث التغيير، واستمرار دعمه وتشجيعه والمحافظة على نتائجه (محمود، 2017). كما أن من سلوكياته الأخلاقية: الصدق والأمانة والعدل، وأداء الواجبات، ومعرفة حقوق الآخرين، وإظهار الود في التعامل معهم، له مردودات إيجابية في تنظيم العلاقات بين أفراد المجتمع المدرسي ومع المجتمع المحلي (قطيط، 2016).

وقد حدد (كمال، 2017، 101-105) أبعاد قيادة التغيير في المدرسة، فيما يأتي:

- 1- وجود رؤية مستقبلية للمدرسة تضمن التغيير: وذلك من خلال تحفيز المعلمين نحو تبني رؤية مستقبلية للمدرسة، وإدراك الأهداف المنشودة والغايات النهائية التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها.
- 2- بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير: من خلال اكتساب سلوكيات وممارسات تهدف إلى تطوير قواعد السلوك العام والنظام المؤسسي والقيم والمعتقدات والمسلّمات، التي تركز على الطالب والمعلم باعتبارهما محورَي العملية التعليمية.
- 3- تشجيع الإبداع والابتكار لدى المعلمين: من خلال تنمية أسلوب التفكير العلمي ومنهجية حل المشكلات لديهم، وحفزهم على التفكير في أساليب جديدة للتعلم والتعليم، وتشجيعهم على التساؤل، ومراجعة الفرضيات والقيم والمعتقدات الخاصة بهم وبالأخرين وبعملهم ومناقشتها، وحفزهم لدعم آرائهم ومقترحاتهم بمبررات منطقية، والعمل على تطوير قدراتهم وكفاياتهم الخاصة.

4- تقديم نموذج يحتذى به لقيادة التغيير: ويشمل هذا البعد سلوك القائد بكونه يضرب مثالا حيا للعاملين معه كي يحذوا حذوه ويتبعوه، بحيث يعكس هذا المثال القيم وبناصرها، ويعزز مثل هذا السلوك إيمان المعلمين بطاقتهم وأحاسيسهم بقدراتهم على إحداث التغيير المنشود.

الالتزام الوظيفي، هو جهد منسق للقيام بمهام تتضمن تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات جودة تتفق مع مهارات وقدرات وخبرات العاملين بمساعدة العوامل الدافعة وبيئة العمل الملائمة على القيام بهذا الجهد بدقة وأقصر وقت وأقل تكلفة (الزهراني، 2017، 3)، ويعتبر الالتزام الوظيفي رافداً مهما يُعطي العمل احترامه وتقديره، وينجح من خلاله العاملون في جني ثمرة جهدهم بدلا من إهدارها (المخلافي، 2001)، كما يزيد من ارتباط الفرد بعمله ويقلل من السلوك السلبي، كالإهمال والتقصير في العمل وتركه، بينما ضعف الالتزام لدى الفرد وعدم إحساسه بالمسؤولية يؤثر سلبا على سلوكه وعلاقته بزملائه ورؤسائه (الهنائي وإبراهيم، 2017)، ويؤدي الالتزام الوظيفي إلى عدم تأخير المعلمين عن العمل قدر الإمكان، وتجنب الغياب إلا في حالة الضرورة القصوى، وأداء الواجبات والمهام والأدوار الوظيفية المتعددة، وزيادة الولاء والانتماء للمدرسة والمهنة، وزيادة الإنتاجية، والإبداع والابتكار في الوظيفة، وتجنب الدوران في العمل، والتمسك بالوظيفة (علي والشيكيلية، 2019، 70).

وللالتزام الوظيفي ثلاثة أبعاد رئيسية، هي: البعد العاطفي ويعبر عن قوة المعلم في الاستمرار في العمل في وظيفته، وبعد الالتزام الاستمراري حيث يستمر المعلم في البقاء مع المؤسسة التعليمية؛ لما يمثله ذلك من قيمة استثمارية في بقاءه مقابل ما سيفقده في حال انتقل إلى جهة أخرى، وبعد الالتزام الوظيفي المعياري المتمثل في الارتباط والإحساس السامي بأخلاق المعلمين والتزامهم بالبقاء في وظائفهم (العلوي، 2017) و(عبد الجي، 2015).

تناولت العديد من الدراسات موضوع إدارة التغيير وعلاقته بمواضيع إدارية أخرى، فقد أظهرت نتائج دراسة (عبد القادر، أنعام، 2018) أن درجة متطلبات التمكين الإداري في ضوء

إدارة التغيير من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية جاء بدرجة (كبيرة) وبوزن نسبي (77.2%)، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري المدارس الثانوية لمتطلبات التمكين الإداري في ضوء إدارة التغيير تعزى لمتغير الجنس، وكشفت نتائج دراسة هيبية وعسيري (2018) عن أن واقع ممارسة مديرات المدارس الثانوية للبنات في المدينة المنورة لأدوارهن حول قيادة التغيير وتحسين الأداء المدرسي جاء بدرجة متوسطة.

وتوصلت دراسة نجواجونا وموانا (Njuguna & Muathe, 2016) الواردة في (حيدر وآخرون، 2018) إلى أن المؤسسات تواجه العديد من التحديات، وتبذل جهودا كبيرة لكي تظل قادرة على البقاء والمنافسة، وأنه ينبغي على المؤسسات التي تريد النجاح معرفة كيفية تشجيع الموظفين وإعدادهم بشكل فعال لمواجهة التغيير، كما أظهرت نتائج دراسة (أبو حسنين، 2015) أن درجة ممارسة المشرفين التربويين لإدارة التغيير جاءت بدرجة (جيدة) وبوزن نسبي (71.2%)، وأنه توجد فروق دالة إحصائية في متوسط درجة ممارسة المشرفين التربويين لإدارة التغيير تعزى لمتغير الجنس، ولصالح الإناث، وللمنطقة الجغرافية ولصالح منطقة رفح التعليمية، ولا توجد فروق دالة إحصائية في متوسط درجة ممارسة المشرفين التربويين لإدارة التغيير تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة، أو متغير المؤهل العلمي.

وأظهرت نتائج دراسة هينس (Haynes, 2010) أن المؤسسات التي لا توجد فيها منهجية محددة لقيادة التغيير يوجد بها نسبة كبيرة من المشاكل التي تنشأ عن تأجيل قوى العمل والتغيير، وأن التغيير يزيد من عبء العمل على الموظفين، وتلك المشاكل يمكن التغلب عليها من خلال التخطيط السليم، ووضع رؤية مستقبلية للتغيير، والإعداد الدقيق لفريق التغيير، وتوفير الدعم والتحفيز لتحقيق الأهداف، وكشفت نتائج دراسة نيني (Ninni, 2010) عن أن معظم مديري المدارس يملكون تصورا إيجابيا نحو التغيير، ويمتلكون مبادرة التحسين المدرسي، وتكوين رؤية واضحة لممارسة التغيير بشكل كبير، والتشجيع والمشاركة في بناء ثقافة التغيير، وتشكيل فريق التحسين والتطوير، وأن هناك فروقا دالة في ممارسة مديري المدارس لإدارة التغيير في بناء الرؤية وفي تشجيع العاملين، والتي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.



في حين أظهرت نتائج دراسة باجلي وجرين (Pagli & Green,2002) اتفاق الجميع على صعوبة قيادة التغيير، وكيفية القيام الفعال بها، وأن القضايا اليسيرة هي التي تستحوذ عليهم، وإهمال القضايا الصعبة مثل: الوقت وعدد الأشخاص اللازم للتنفيذ، والاهتمام بتدريبهم، وتوعيتهم، وأكدت نتائج دراسة هوبر وبوتر (Hooper ,Potter, 2001) على الاهتمام بقوة الاتصال بين القائد والعاملين، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية، والاهتمام بتحفيز العاملين وتفويض المهام، والتأكيد على أهمية الأنشطة القيادية الحديثة المتمثلة في بناء شبكات من علاقات التواصل بين الأفراد التي تساعد على التغيير.

وتناولت العديد من الدراسات موضوع الالتزام الوظيفي، فقد كشفت نتائج دراسة علي والشيكيلية (2019) عن أن مستوى الالتزام الوظيفي لدى المعلمين جاء (عالياً). وأظهرت نتائج دراسة (أبو حمدي، 2018) أن التزام المعلمين بأخلاق مدونة السلوك الوظيفي من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة العقبة جاء بمتوسط كلي (4.2)، أي بدرجة عالية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، ولا توجد فروق تعزى لمتغير الخبرة، وكشفت نتائج دراسة السرورية (2015) عن أن مستوى الالتزام الوظيفي في المدارس الحكومية بمحافظة مسقط في سلطنة عمان جاء بمستوى (مرتفع)، وعدم وجود فروق إحصائية تعزى لمتغير الخبرة، وأنه توجد فروق إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

كما كشفت نتائج دراسة الهنائي (2015) عن أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين الوافدين في المؤسسات التعليمية والتدريبية بقطاع الخدمة المدنية في سلطنة عمان جاء بدرجة (متوسطة)، وأظهرت نتائج دراسة المعمرية (2014) أن مستوى الالتزام الوظيفي لدى المعلمين في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسقط جاء بدرجة (مرتفعة)، وعدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وأنه توجد فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، وخلصت دراسة رامن وخالد (Raman & Khalid,2015) إلى أن مستوى الالتزام الوظيفي للمعلمين جاء بدرجة (مرتفعة)، وإلى وجود علاقة إيجابية بين المناخ المدرسي والالتزام الوظيفي في منطقة كوبانج باسو في ماليزيا.

في حين كشفت نتائج دراسة أوزبك (Ozbek,2012) عن أن مستوى التزام معلمي التربية الرياضية بأخلاقيات المهنة كان بمستويات متدنية، ووجود فروق تعزى إلى الجنس ولصالح الإناث في مستوى الالتزام بأخلاقيات المهنة من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، وكشفت نتائج دراسة توماس (Tomas,2012) بأن مستوى أخلاقيات مهنة التعليم لدى المعلمين والمعلمات كان بدرجة عالية، والى عدم وجود فروق تعزى إلى الجنس لمستوى أخلاقيات المهنة، وأكدت نتائج دراسة أوزجان (Ozgan,2011) على وجود مؤشر إيجابي يتراوح بين المتوسط والمترفع في الإدارة المدرسية لكل من العدالة والثقة والالتزام الوظيفي والمتغيرات الشخصية والوظيفية في المدارس التركية، وأظهرت نتائج دراسة هارود (Howard,2010) أن مستوى التزام المعلمين والمعلمات بأخلاقيات مهنة التعليم تتراوح بين متوسط إلى عالٍ، ووجود فروق تعزى إلى الجنس ولصالح المعلمات في مستوى الالتزام بأخلاقيات مهنة التعليم.

مما سبق يتبين أن الدراسات أظهرت وجود علاقة بين إدارة التغيير وبين عدد من المفاهيم الإدارية، مثل: التمكين الإداري، وتحسين الأداء المدرسي، وأداء العاملين، وأداء المعلمين، وإصلاح التعليم. وأظهرت الدراسات السابقة أن موضوع الالتزام الوظيفي تمت دراسته في سياق موضوعات إدارية قريبة من هذا الموضوع، مثل: التزام المعلمين بمدونة السلوك الوظيفي، الالتزام التنظيمي، أخلاقيات مهنة التعليم، الهوية المهنية، مستوى أخلاقيات مهنة التعليم، وأنه لا توجد دراسة سابقة -بحدود ما توصل إليه الباحثان- تناولت العلاقة بين إدارة التغيير والالتزام الوظيفي.

#### مشكلة البحث:

تشير نتائج دراسة هوبر وبوتر (Hooper, Potter, 2001) إلى أبرز المعوقات التي تواجه قيادة التغيير والتي تتمثل في: عدم توفر القيادة المؤثرة، وغياب الدور القيادي، وقلة ممارسة دور القائد في التغيير، وإهمال تحفيز العاملين وضعف مشاركتهم في التغيير، وانعدام التواصل المستمر فيما بينهم، وأشارت نتائج دراسة (Ozbek, 2012) إلى أن هناك مشكلة حقيقية تظهر في الميدان التربوي

وبخاصة في المدارس، وتتجلى آثار هذه المشكلة في مظاهر كثيرة نشاهدها ونسمعها عن عدم التزام المعلمين بأخلاق مدونة السلوك الوظيفي المتمثلة بتصرفاتهم إزاء مهنتهم، وتصرفاتهم مع رؤسائهم وزملائهم. فقد جاءت تصرفاتهم غير منسجمة مع الدور التربوي المتوقع منهم، وأن مستوى التزام معلمي ومعلمات الرياضة في المدارس الثانوية بأخلاقيات المهنة كانت بدرجة متدنية (أبو حمدي، 2018)، وأظهرت دراسة هاينس (Haynes, 2010) أن المؤسسات التي لا توجد فيها منهجية محددة لقيادة التغيير يوجد بها نسبة كبيرة من المشاكل التي تنشأ عن تأجيل قوى العمل والتغيير. وأشارت دراسة (هيبة وأسهمان، 2018، 291) إلى أنه يعاب على المؤسسات التعليمية مقاومتها للتغيير، وأن هذه المقاومة لن تزول إلا بوجود أزمة تربوية تحرك أنظمة التعليم بالقوة نحو التطوير المنشود.

ويعتبر الالتزام الوظيفي في المؤسسات الخدمية مُهماً لأنه يُعطي العمل احترامه وتقديره وينجح من خلاله العاملون في جني ثمرة جهدهم بدلاً من إهدارها، فمن يعمل في مؤسسات يجد أنها لا يسودها الالتزام الوظيفي، وأنها تتسم بالفوضى وقلة الإنتاجية، وتعاني من خلل في الأداء الوظيفي بأكمله (المخلافي، 2001)، فالالتزام الوظيفي يقلل من السلوك السلبي كالإهمال والتقصير في العمل، وترك العمل، بينما ضعف الالتزام لدى الفرد وعدم إحساسه بالمسؤولية يؤثر سلباً على سلوكه وعلاقته بزملائه ورؤسائه.

وفي المملكة أكدت دراسة الغامدي (2013) وجود معوقات تواجه قيادة التغيير، وإهمال تحفيز العاملين، وضعف مشاورتهم في التغيير، وأظهرت نتائج دراسة (هيبة وعسيري، 2018) ودراسة (العتيبي، 2015) أن ممارسة قيادة التغيير ما زالت بدرجة متوسطة، وهو ما يستدعي البحث في الموضوع، خاصة وأن لدى وزارة التعليم خطة لتطوير التعليم، في إطار أهداف برنامج التحول 2020م، والذي يعد أحد برامج الرؤية الطموحة للمملكة 2030م، التي تستدعي الالتزام الوظيفي من جميع الموظفين، وبخاصة المعلمين والمعلمات.

وفي ضوء ما سبق، يسعى البحث الحالي للتعرف على درجة ممارسة المشرفين التربويين في المدارس الثانوية بمنطقة عسير لإدارة التغيير، وعلاقتها بمستوى الالتزام الوظيفي للمعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية؛ حيث يمكن أن تتحدّد مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي:  
هل توجد علاقة بين متوسط درجة ممارسة المشرفين التربويين لإدارة التغيير ومتوسط مستوى الالتزام الوظيفي للمعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية بمنطقة عسير؟

وتتم الإجابة عن السؤال الرئيس للبحث، من خلال الإجابة عن الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما درجة ممارسة المشرفين التربويين في المدارس الثانوية بمنطقة عسير لإدارة التغيير من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟
2. ما مستوى الالتزام الوظيفي للمعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية بمنطقة عسير من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟
3. هل توجد فروق دالة إحصائية في متوسط درجة ممارسة المشرفين التربويين في المدارس الثانوية بمنطقة عسير لإدارة التغيير تعزى للمتغيرات: المحافظة، التخصص، سنوات الخدمة، الجنس؟
4. هل توجد فروق دالة إحصائية في متوسط مستوى الالتزام الوظيفي للمعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية بمنطقة عسير تعزى للمتغيرات: المحافظة، التخصص، سنوات الخدمة، الجنس؟
5. هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين درجة ممارسة المشرفين التربويين في المدارس الثانوية بمنطقة عسير لإدارة التغيير ودرجة مستوى الالتزام الوظيفي للمعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية؟

هدف البحث:

يهدف البحث إلى معرفة الآتي:

1. درجة ممارسة المشرفين التربويين في المدارس الثانوية بمنطقة عسير لإدارة التغيير.

2. مستوى الالتزام الوظيفي للمعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية بمنطقة عسير.
3. معرفة ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية في متوسط درجة ممارسة المشرفين التربويين في المدارس الثانوية بمنطقة عسير لإدارة التغيير تعزى للمتغيرات: المحافظة، التخصص، سنوات الخدمة، الجنس.
4. معرفة ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية في متوسط مستوى الالتزام الوظيفي للمعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية بمنطقة عسير تعزى للمتغيرات: المحافظة، التخصص، سنوات الخدمة، الجنس.
5. معرفة ما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين درجة ممارسة المشرفين التربويين في المدارس الثانوية بمنطقة عسير لإدارة التغيير ودرجة مستوى الالتزام الوظيفي للمعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية.

#### أهمية البحث:

إن حسن إدارة التغيير يؤدي للحد من المشكلات التي تعيشها المؤسسات طوال الوقت، ومن ثم يمثل التغيير وحسن إدارته لمواكبة التغييرات أحد الفروض التي تقوم عليها المؤسسة من أجل الاستمرارية والنمو، ولمواجهة التغييرات المختلفة في عصر العولمة، التي تتطلب من المؤسسات التعليمية مواجهة التحديات المعاصرة، واستغلال الفرص المتاحة، وإشراك العاملين في التخطيط للتغيير وإدارته، وتتجلى أهمية إدارة التغيير في: الحفاظ على الحيوية والفاعلية، وتنمية القدرة على الابتكار، وإذكاء الرغبة في التطوير والتحسين، والتوافق مع متغيرات الحياة، والوصول إلى درجة أعلى من القوة (إبراهيم وعيسى، 2019، 29-30).

كما يعد الالتزام الوظيفي من أهم المداخل السلوكية التي تبين العلاقة التبادلية بين الفرد ومؤسسته، ومن الأهمية بمكان التعرف على مستوى الالتزام الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية بمنطقة عسير.

كما يكتسب البحث أهميته من خلال: أهمية موضوع إدارة التغيير الذي يعد ضرورة ملحة يفرضها عصرنا الحالي الذي يوصف بالتغيرات المتسارعة؛ ليتمكن المشرفون من مساعدة المعلمين على مواجهة هذه التغيرات، والتعرف على مستوى الالتزام الوظيفي لدى المعلمين؛ كونه يصب في مسار التوجه المستقبلي لرؤية التعليم الداعمة لرؤية المملكة 2030. وعليه يتوقع أن يستفيد من هذا البحث الأطراف الآتية:

- المشرفون التربويون؛ حيث يساعدهم في تحسين أداء المعلمين في ظل هذه المتغيرات.
- المسئولون عن العملية التعليمية؛ حيث يعقدون ورش العمل لتطوير مهارات التغيير لدى المشرفين التربويين.
- الباحثون والدارسون للقيادة والإدارة والإشراف التربوي.

#### حدود البحث:

اقتصرت البحث الحالي على تناول العلاقة بين درجة ممارسة المشرفين التربويين في المدارس الثانوية بمنطقة عسير لإدارة التغيير ودرجة مستوى الالتزام الوظيفي، من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية، وتم تطبيق أداة البحث على منطقة عسير الحضرية المتمثلة بالمحافظات الثلاث: أبها، خميس مشيط، أحد رفيدة، في الفصل الدراسي الأول 1442هـ الموافق 2020م.

#### تعريفات البحث:

#### إدارة التغيير:

تعرف إدارة التغيير بالإدارة التي تستطيع التكيف مع متطلبات التغيير الحادث في المؤسسة التعليمية، من خلال تطوير أداء القيادات الإدارية والعاملين فيها، والتأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم، بغرض تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية (الشقري، 2016، 436).  
وتعرف إجرائياً، بأنها عمل مستمر وشامل، يقوم به المشرف التربوي من خلال توظيف الصفات والمهارات القيادية التي يتمتع بها للتأثير في المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية بمنطقة

عسير، وتوجههم لإحداث التغيير الفاعل الذي يضمن للعملية التربوية والتعليمية التكيف مع التغيرات من خلال: الرؤية المستقبلية للعمل الإشرافي في المدرسة، والثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير، وتشجيع الإبداع والابتكار لدى المعلمين، وتعامل المشرف مع المعلمين كقدوة حسنة.

### الالتزام الوظيفي:

هو الشعور الداخلي لدى العاملين بالرغبة في تقديم أقصى درجات الجهد والعطاء للمؤسسة التي يعملون بها؛ نتيجة إيمانهم بالأهداف والقيم التي ينتمون إليها، ورغبتهم الملحة في المحافظة على هويتها واستمراريتها وتقديمها المستمر دائما وأبدا (الهنائي وإبراهيم، 2017). ويعرف الالتزام الوظيفي إجرائيا بدرجة امتثال المعلمين والمعلمات بأخلاق ومعايير السلوك الوظيفي، الذي يراعي اللوائح المنظمة للعمل المدرسي، ومصالح المدرسة وممتلكاتها، وتحدده فقرات الاستبانة المعدة لهذا الغرض، ومن وجهة المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية بمنطقة عسير.

### إجراءات البحث:

#### منهج البحث:

استخدم البحث المنهج الوصفي بأسلوبه الارتباطي، فقد استخدم المنهج الوصفي لتوصيف موضوع البحث بمحوريه: إدارة التغيير، والالتزام الوظيفي، وتم استعراض الدراسات السابقة للمحورين، ووصف مجتمع البحث وعينته، وتوصيف إجراءات بناء أداة البحث، كما استخدم في عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها، وفي تقديم التوصيات والمقترحات. كما استخدم الباحثان الأسلوب الارتباطي للكشف عن وجود علاقة بين إدارة التغيير والالتزام الوظيفي من عدمها، وتحديد نوعها، أي: هل هي موجبة أو سالبة؟

#### مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية العامة في الفصل الأول من العام الدراسي 1441هـ/1442هـ وعددهم (1619) معلما ومعلمة في منطقة عسير الحضرية، المحافظات الثلاث: أبها، وخميس مشيط وأحد رفيدة، والجدول (1) يوضح خصائص المجتمع.

الجدول (1) يوضح مجتمع البحث في المحافظات الثلاث

المجموع	مكاتب التعليم في المحافظة
733	أبها
710	خميس مشيط
176	أحد رفيد
1619	الإجمالي

يتبين من الجدول (1) أن مجتمع البحث يتكون من (1619) معلما ومعلمة، يتوزعون بين المحافظات الثلاث وفقا للنسب الآتية: نسبة المعلمين والمعلمات في مكاتب التعليم بمحافظة أبها (45.27%) من مجتمع البحث، وبلغت نسبة المعلمين والمعلمات في محافظة خميس مشيط (43.85%) من مجتمع البحث، ونسبة المعلمين والمعلمات في محافظة أحد رفيدة بلغت (10.87%) من مجتمع البحث.

عينة البحث:

بلغ حجم عينة البحث وفقا لمعادلة ريتشارد جيجر (345) معلما ومعلمة، وتمثل نسبة (21%) من مجتمع البحث، وتم تطبيق الاستبانة إلكترونيا ولم نحصل على العينة المطلوبة، وتم استكمال بقية العينة عن طريق التوزيع الورقي العشوائي المباشر لاستكمال عينة البحث، وبلغت الاستبانات المكتملة (341)، وهي التي تمت عليها المعالجة الإحصائية.

وفيما يلي وصف لخصائص عينة البحث، وفقا لمتغيرات البحث:

1- خصائص العينة وفقا للمحافظة

جدول (2) أفراد عينة البحث من المعلمين والمعلمات

المجموع	مكاتب التعليم وفقا للمحافظة
154	أبها
155	خميس مشيط
32	أحد رفيد
341	الإجمالي



يتبين من الجدول (2) أن عينة البحث تكونت من (341) معلما ومعلمة، يتوزعون بين المحافظات الثلاث وفقا للنسب الآتية: نسبة المعلمين والمعلمات في مكاتب التعليم بمحافظة أهما (45.16%) من عينة البحث، ونسبة المعلمين والمعلمات في محافظة خميس مشيط (45.45%) من عينة البحث، ونسبة المعلمين والمعلمات في محافظة أحد رفيدة (9.38%) من عينة البحث.

## 2- خصائص العينة وفقا لتخصص العينة

### جدول (3) عينة البحث وفقا لمتغير التخصص

التخصص	تخصصات إنسانية	تخصصات علمية	الإجمالي
العدد	174	167	341

يتبين من الجدول (3) أن عينة البحث تتوزع وفقا لمتغير التخصص على النحو الآتي: بلغت نسبة أفراد العينة في التخصصات الإنسانية (51.02%) من حجم العينة، وبلغت نسبة أفراد العينة من التخصصات العلمية (48.97%) من حجم العينة.

## 3- خصائص العينة وفقا لعدد سنوات الخدمة:

### جدول (4) خصائص عينة البحث وفق متغير سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	الإجمالي
العدد	68	120	153	341

يتبين من الجدول (4) أن عينة البحث تتوزع وفقا لمتغير سنوات الخدمة على النحو الآتي: بلغت نسبة أفراد العينة ذوي الخدمة (أقل من 5 سنوات) (19.94%) من إجمالي عينة البحث، وبلغت نسبة أفراد العينة ذوي الخدمة (5-10 سنوات) (35.19%)، وبلغت نسبة أفراد العينة ذوي الخدمة (أكثر من 10 سنوات) (44.87%) من إجمالي عينة البحث.

### 3- خصائص عينة البحث وفقاً للجنس

جدول (5) عينة البحث وفقاً لمتغير الجنس

الجنس	معلم	معلمة	الإجمالي
العدد	159	182	341

يتبين من الجدول (5) أن عينة البحث تتوزع وفقاً لمتغير الجنس على النحو الآتي:

بلغت نسبة أفراد العينة من المعلمين (46.63%) من حجم العينة، وبلغت نسبة أفراد العينة من الملمات (53.37%) من حجم العينة.

بناء أداة البحث وصدقها وثباتها:

تم بناء أداة البحث في صورتها الأولية بالاعتماد على الأدب السابق والدراسات السابقة المتصلة بموضوع محوري البحث: إدارة التغيير والالتزام الوظيفي.

أ-صدق الاتساق الداخلي لأداة البحث

#### 1-صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول، دور المشرف التربوي في إدارة التغيير

تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، وجاءت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0,01)، وتراوحت بين (\*\*0,873)- (\*\*0,983)؛ ما يدل على صدق الاتساق الداخلي لها وبدرجة عالية، كما تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لكل مجال (الرؤية المستقبلية للعمل الإشرافي في المدرسة، الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير، تشجيع الإبداع والابتكار لدى المعلمين، المشرف كقدوة حسنة) والدرجة الكلية للمحور الأول دور المشرف التربوي في إدارة التغيير، وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01)؛ حيث تراوحت بين (\*\*0,964)-(\*\*0,987)؛ ما يدل على توفر درجة عالية من الصدق البنائي لمجالات المحور الأول.

## 2- صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني، الالتزام الوظيفي لدى المعلمين

تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، والتي تراوحت بين (0,873\*\* - 0,985\*\*) وجاءت جميعها دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0,01)؛ ما يدل على توافر درجة عالية من الصدق البنائي لفقرات المحور الثاني، الالتزام الوظيفي لدى المعلمين.

### ب- ثبات الأداة

لقياس ثبات أداة البحث استخدم الباحثان طريقة التطبيق وإعادة التطبيق، على عينة بلغت (22) معلمًا ومعلمة، وبلغت الفترة بين التطبيقين أسبوعين، وبلغ معامل الثبات بين التطبيقين على مستوى الأداة ككل (0,855) ويعتبر ثباتًا عاليًا يمكن الاعتماد عليه.

كما تم حساب معامل ثبات ألفا كرونباخ للمحور الأول دور المشرف التربوي في إدارة التغيير ومجالاته الأربعة، وتبين أن قيم معاملات الثبات للمجالات جاءت عالية وتراوحت بين (0,922-0,954)، وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي للمجالات (0,963). كما تم حساب معامل ثبات ألفا كرونباخ للمحور الثاني الالتزام الوظيفي لدى المعلمين، وتبين أن قيم معاملات الثبات جاءت عالية وتراوحت بين (0,910-0,932)، وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي (0,952)؛ ما يشير إلى صلاحية محوري أداة البحث للتطبيق الميداني وإمكانية الوثوق بنتائجها.

واستخدم الباحثان مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة ممارسة المشرفين التربويين في المدارس الثانوية بمنطقة عسير لإدارة التغيير / ومستوى الالتزام الوظيفي للمعلمين والمعلمات (عالية جدًا، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جدًا)، وتم حساب مدى قيم المقياس الخماسي (أكبر درجة - أدنى درجة = 5 - 1 = 4، وحساب طول الفئة (مدى قيم المقياس / عدد درجات الاستجابة = 5 / 4 = 0,80).

الجدول (6) مقياس لقراءة درجة الممارسة/ مستوى الالتزام

درجة الاستجابة	المتوسط الحسابي
منخفضة جداً	1,80 -1,00
منخفضة	2,60 -1,81
متوسطة	3,40 -2,61
عالية	4,20 -3,41
عالية جداً	5,00 -4,21

الأساليب الإحصائية:

قام الباحثان بتحليل نتائج التطبيق الميداني من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)، واستخدم في التحليل الآتي:

- حساب معامل اختبار بيرسون لحساب صدق الاتساق الداخلي لمحوري البحث.
- حساب ثبات الأداة بطريقة التطبيق وإعادة التطبيق، وبمعامل ثبات ألفا كرونباخ.
- حساب الوسط الحسابي المرجح لمتوسط درجة ممارسة المشرفين التربويين لإدارة التغيير/ مستوى الالتزام الوظيفي للمعلمين والمعلمات، لكل فقرة من فقرات كل مجال في المحور الأول وفقرات المحور الثاني.
- اعتمد الباحثان المتوسط الفرضي المعياري المتمثل بالدرجة (3) كمحك ونقطة قطع في المقياس الخماسي؛ والتي تمثل الحد الأدنى للقبول بدرجة تحقق ممارسة إدارة التغيير/ درجة تحقق الالتزام الوظيفي، وتمثل (60%) من الدرجة الكلية لتحقيق الممارسة/لتحقق الالتزام.
- استخدام الاختبار التائي t.test لمعرفة دلالة الفروق في حساب الفروق في متوسط درجة ممارسة المشرفين التربويين لإدارة التغيير/ ومستوى الالتزام الوظيفي للمعلمين والمعلمات، وفقاً لتغير الجنس (ذكر، أنثى) والتخصص (تخصصات إنسانية، تخصصات علمية).

• استخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي لحساب الفروق الإحصائية في متوسط درجة ممارسة المشرفين التربويين لإدارة التغيير / ومستوى الالتزام الوظيفي للمعلمين والمعلمات وفقا لتغير المحافظة (أبها، خميس مشيط، أحد رفيدة) ومتغير عدد سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

• استخدام معامل ارتباط بيرسون لحساب العلاقة بين متوسط درجة ممارسة المشرفين التربويين لإدارة التغيير ومتوسط درجة تحقق الالتزام الوظيفي للمعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية بمنطقة عسير.

#### عرض نتائج البحث ومناقشتها:

تم استعراض نتائج البحث وفقاً لترتيب أسئلة البحث، ومناقشتها، وتقديم المقترحات والتوصيات، وعلى النحو الآتي:

إجابة السؤال الأول: والذي نصه "ما درجة ممارسة المشرفين التربويين في المدارس الثانوية بمنطقة عسير لإدارة التغيير من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟"، وتمت الإجابة عليه من خلال استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لتحليل استجابات عينة البحث، لتحديد درجة ممارسة المشرفين التربويين في المدارس الثانوية بمدينة أبها الحضرية لإدارة التغيير من وجهة نظر عينة البحث في المجالات الأربعة: الرؤية المستقبلية للعمل الإشرافي في المدرسة، الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير، تشجيع الإبداع والابتكار لدى المعلمين، المشرف كقدوة حسنة. وعلى النحو الآتي:

### المجال الأول: الرؤية المستقبلية للعمل الإشرافي في المدرسة

جدول (7) المتوسط والانحراف المعياري والنسبة المئوية لدرجة ممارسة الرؤية المستقبلية للعمل

#### الإشرافي في المدرسة

رقم الفقرة	فقرات مجال الرؤية المستقبلية للعمل الإشرافي في المدرسة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
1	يراعي الوضوح في صياغة الرؤية المستقبلية للإشراف.	3.43	1.14	68.5
2	يراعي الأهداف المستقبلية للمدرسة عند صياغة خطته الإشرافية.	3.38	1.12	67.68
7	تشتمل خطته الإشرافية على جميع أنشطة الإشراف التربوي.	3.37	1.08	67.39
5	يضع خطته الإشرافية بناء على نتائج قياس الأداء.	3.37	1.11	67.39
10	يمكن المعلمين من تحقيق أهداف المدرسة.	3.35	1.2	66.92
4	يضع نماذج لقياس وتحليل الأداء، لمعرفة نقاط التطوير المطلوبة.	3.29	1.2	65.87
9	يستفيد من التغذية الراجعة في تحسين العمل الإشرافي مستقبلاً.	3.28	1.22	65.51
6	يضع الخطة الإشرافية في ضوء الإمكانيات المتاحة للمدرسة.	3.2	1.22	64.05
8	يضع خطة وقائية وعلاجية بالتعاون مع لجنة السلوك بالمدرسة.	2.94	1.09	58.83
3	يشرك المعلمين في تحديد مجالات التغيير.	2.85	1.13	56.95
	متوسط مجال الرؤية المستقبلية للعمل الإشرافي في المدرسة	3.25	1.02	64.91

يتبين من الجدول (7) أن الممارسة تحققت بدرجة متوسطة في مجال الرؤية المستقبلية للعمل الإشرافي في المدرسة، وبمتوسط (3.25) درجة وبنسبة (64.91%) من الدرجة الكلية لممارسة المجال، وهي درجة ممارسة أكبر من نقطة القطع؛ المتوسط الفرضي كمحك معياري يمثل الحد الأدنى للقبول بتحقيق الممارسة (3) درجات وبنسبة (60%) من الدرجة الكلية للممارسة، ويتراوح متوسط درجة ممارسات فقرات البعد بين (3.43) و(2.85) وكانت أعلى درجة ممارسة حصلت عليها الفقرة (1) التي تشير إلى أن المشرف التربوي (يراعي الوضوح في صياغة الرؤية المستقبلية للإشراف)، وقد يعزى ذلك إلى أن ذلك يدخل ضمن مهام المشرف الأساسية، وأن أدنى درجة ممارسة حصلت عليها الفقرة (3) التي تشير إلى أن المشرف التربوي (يشرك المعلمين في تحديد مجالات التغيير)، وقد يعزى ذلك إلى أن المشرف يكتفي بنتائج إشرافه للتعرف على احتياجات المعلمين إلى التغيير، ويعكسها في الدورات والأساليب التدريبية للمعلمين، وبحسب احتياج كل معلم، وبلغ عدد الفقرات التي حققت الممارسة المقبولة (8) فقرات وبنسبة (80%)، من إجمالي فقرات البعد البالغة (10) فقرات، وكان عدد الفقرات التي لم تحقق فيها الممارسة المقبولة وفقاً للمحك (2) فقرتين، وبنسبة (20%) من إجمالي فقرات المجال.

ان تحقق الممارسة في مجال الرؤية المستقبلية للعمل الإشرافي في المدرسة بدرجة متوسطة، يظهر ان ممارسة المشرف التربوي لمهارات وضع خطط مستقبلية لتطوير العمل الاشرافي لا تتناسب مع المهام الوظيفية للمشرف والتي تطالبه بتقديم رؤية مستقبلية لتطوير عمله الإشرافي، وان كانت الممارسة حققت الوسط الفرضي الذي يمثل الحد الأدنى للقبول بتحقيق دور المشرف التربوي في مجال الرؤية المستقبلية للعمل الإشرافي.

## المجال الثاني: الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير

جدول (8) المتوسط والانحراف المعياري والنسبة المئوية لدرجة ممارسة الثقافة التنظيمية

### الداعمة للتغيير

رقم الفقرة	فقرات المجال	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
3	يُشعر المعلمين بالاحترام والتقدير.	4.01	1.09	80.23
6	يحث المعلمين على الالتزام بلوائح العمل المدرسي.	3.88	1.08	77.6
7	يشجع على قيام علاقات تعاون بين المعلمين.	3.73	1.24	74.55
2	يتبنى القيم المشتركة بين المعلمين.	3.45	1.13	68.91
4	يُكرم المعلمين على أدائهم المتميز.	3.41	1.29	68.27
10	يساعد المعلم الجديد على التكيف مع البيئة المدرسية.	3.37	1.19	67.39
9	يزود المعلمين بمهارات تطوير العمل التربوي.	3.35	1.25	66.98
5	يُوجد ثقافة تعليمية قائمة على الابتكار والتجديد.	3.34	1.24	66.86
1	يتبنى فئات المعلمين في التغيير.	2.96	1.26	59.18
8	يوفر للمعلمين جميع متطلبات التغيير.	2.91	1.11	58.18
	متوسط مجال الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير	3.44	1.02	68.82

يتبين من الجدول (8) أن الممارسة تحققت بدرجة عالية في مجال الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير، وبمتوسط (3.44) وبنسبة (68.82%) من الدرجة الكلية لممارسة المجال، وهي درجة ممارسة أكبر من نقطة القطع؛ المتوسط الفرضي كمحك معياري يمثل الحد الأدنى للقبول بتحقيق الممارسة (3) درجات وبنسبة (60%) من الدرجة الكلية للممارسة. ويتراوح متوسط درجة ممارسات فقرات المجال بين (4.01) و(2.91) وأن أعلى درجة ممارسة حصلت عليها الفقرة (3) والتي تشير إلى أن المشرف التربوي (يُشعر المعلمين بالاحترام والتقدير)، وقد يعزى ذلك إلى أن المشرف التربوي يتصرف بمهنية من منطلق وظيفته التربوية في الاحترام والتقدير ومن منطلق دور



الاحترام والتقدير في كسب ثقة المعلم وكسب اهتمامه، وأن أدنى درجة ممارسة حصلت عليها الفقرة (8) التي تشير إلى أن المشرف التربوي (يوفر للمعلمين جميع متطلبات التغيير)، وقد يعزى ذلك إلى أن المعلمين والمعلمات لا يشعرون بالرضا الكافي تجاه توفير المشرف التربوي لجميع متطلبات التغيير، وبلغ عدد الفقرات التي حققت الممارسة المقبولة (8) فقرات ونسبة (80%)، من إجمالي فقرات البعد البالغة (10) فقرات، وأن عدد الفقرات التي لم تحقق فيها الممارسة المقبولة وفقاً للمحك بلغ (2) فقرتين ونسبة (20%) من إجمالي فقرات المجال.

ويعزى تحقق الممارسة في مجال الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير بدرجة عالية، إلى توجه وزارة التعليم في إكساب منسوبيها ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير، والسعي نحو إحداث تغييرات جوهرية في جميع عناصر التعليم ومدخلاته ومخرجاته لتحقيق خطتها في برنامج التحول الوطني 2020م، في سياق تحقيق الرؤية الطموحة للمملكة 2030م.

### المجال الثالث: تشجيع الإبداع والابتكار لدى المعلمين

جدول (9) المتوسط والانحراف المعياري والنسبة المئوية لدرجة ممارسة مجال تشجيع الإبداع

#### والابتكار لدى المعلمين

رقم الفقرة	فقرات المجال	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
9	يحث المعلمين على رفع مستوى التحصيل الدراسي للطلبة وفق المعايير الدولية.	3.54	1.19	70.79
8	يساعد المعلمين على تشجيع الإبداع والابتكار بين الطلبة.	3.46	1.12	69.15
6	يشجع المعلمين على تقديم دروس نموذجية إبداعية.	3.46	1.21	69.27
7	يشجع المعلمين المتميزين على تدريب أقرانهم.	3.45	1.22	69.03
3	يشجع المعلمين على تقديم تطبيقات إبداعية.	3.42	1.28	68.33
1	يبحث مع المعلمين مدى ملاءمة المنهج لحاجات الطلبة.	3.33	1.31	66.69
2	يقترح أفكاراً تساهم في زيادة الإبداع.	3.23	1.27	64.57

60.65	1.28	3.03	يساعد المعلمين في بناء برامج تتسم بالإبداع والابتكار.	5
59.82	1.18	2.99	يحث المعلمين على الاهتمام بالمشروعات البحثية للطلاب.	10
56.25	1.13	2.81	يقدم حوافز للمعلمين المتميزين.	4
65.45	1.08	3.27	متوسط مجال تشجيع الإبداع والابتكار لدى المعلمين	

يتبين من الجدول (9) أن الممارسة تحققت بدرجة متوسطة في مجال تشجيع الإبداع والابتكار لدى المعلمين، وبمتوسط (3.27) درجة وبنسبة (65.45%) من الدرجة الكلية لممارسة المجال، وهي درجة ممارسة أكبر من نقطة القطع؛ المتوسط الفرضي باعتباره محكا معياريا يمثل الحد الأدنى للقبول بتحقيق الممارسة (3) درجات وبنسبة (60%) من الدرجة الكلية للممارسة، ويتراوح متوسط درجة ممارسات فقرات البعد بين (3.54) و(2.81)، وأن أعلى درجة ممارسة حصلت عليها الفقرة (9) التي تشير إلى أن المشرف التربوي (يحث المعلمين على رفع مستوى التحصيل الدراسي للطلبة وفق المعايير الدولية)، ويمكن تفسير هذه النتيجة في سياق سعي الوزارة إلى تطوير التعليم وتحسين مخرجاته، وإلى تبني الوزارة لمعايير عالمية في الجودة، وتسعى إلى شراكات مع مؤسسات تعليم عالمية، وأن أدنى درجة ممارسة حصلت عليها الفقرة (4) التي تشير إلى أن المشرف التربوي (يقدم حوافز للمعلمين المتميزين)، وقد يفسر ذلك بأن دور المشرف ينحصر في تقديم حوافز معنوية كشهادات تقدير، وأن الحوافز المادية والمكافأة تدخل ضمن اختصاص الإدارة التعليمية، وبلغ عدد الفقرات التي حققت الممارسة المقبولة (8) فقرات وبنسبة (80%)، من إجمالي فقرات البعد البالغة (10) فقرات، وأن عدد الفقرات التي لم تحقق فيها الممارسة المقبولة وفقا للمحك بلغ (2) فقرتين وبنسبة (20%) من إجمالي فقرات المجال.

إن تحقق الممارسة التي حصل عليها مجال تشجيع الإبداع والابتكار لدى المعلمين وبدرجة متوسطة، يحقق الوسط الفرضي الذي يمثل الحد الأدنى المقبول للممارسة (3) بل ويتعداه، وتفسير هذه النتيجة في سياق توجه وزارة التعليم وقيادة الإدارة التعليمية إلى تشجيع الإبداع والابتكار ورصد جوائز سنوية للعمل الإبداعي والابتكاري للمدارس وللموظفين.

د- المجال الرابع: المشرف باعتباره قدوة حسنة

جدول (10) المتوسط والانحراف المعياري والنسبة المئوية لدرجة ممارسة مجال المشرف

باعتباره قدوة حسنة

رقم الفقرة	فقرات المجال	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
3	يتعامل مع المعلمين باحترام وثقة وموضوعية	3.94	1.02	78.89
4	يتابع المستجدات الحديثة ذات الصلة بعمله	3.68	1.07	73.61
8	يمتاز بالوضوح في سلوكه وممارساته	3.62	1.19	72.43
7	يبني الثقة بين المعلمين كافة.	3.59	1.18	71.79
6	ينقل الخبرات المكتسبة لبقية أفراد الفريق	3.57	1.22	71.5
2	يُمكن المعلم، علميا ومسلكيا ومعرفيا.	3.48	1.17	69.62
9	يعالج الصعوبات التي تحول دون تحقيق التغيير التربوي المنشود	3.34	1.25	66.86
10	يقيم خطته الإشرافية وفق معايير موضوعية	2.99	1.04	59.77
5	يتصف بالمرونة الإدارية لتحقيق التغيير المطلوب.	2.99	1.16	59.82
1	يحرص على تلبية حاجات المعلمين.	2.91	1.24	58.3
	متوسط درجة ممارسة مجال المشرف باعتباره قدوة حسنة	3.41	1.01	68.26
	متوسط درجة ممارسة محور إدارة التغيير	3.38	1.07	67.60

يتبين من الجدول (10) أن الممارسة تحققت بدرجة عالية في مجال المشرف باعتباره قدوة حسنة، وبمتوسط (3.41) درجة ونسبة (68.26%) من الدرجة الكلية لممارسة المجال، وهي درجة ممارسة أكبر من نقطة القطع؛ المتوسط الفرضي باعتباره محكا معياريا يمثل الحد الأدنى للقبول بتحقيق الممارسة (3) درجات ونسبة (60%) من الدرجة الكلية للممارسة، ويتراوح متوسط درجة ممارسات فقرات البعد بين (3.94) و(2.91) وأن أعلى درجة ممارسة حصلت عليها الفقرة

(3) والتي تشير إلى أن المشرف التربوي (يتعامل مع المعلمين باحترام وثقة وموضوعية)، وقد يعزى ذلك إلى أن هذا السلوك يدخل ضمن مهنية عمل المشرف، وأن أدنى درجة ممارسة حصلت عليها الفقرة (1) التي تشير إلى أن المشرف التربوي (يحرص على تلبية حاجات المعلمين)، وقد يعزى ذلك إلى أن المعلمين والمعلمات غير راضين عن تلبية المشرف/ المشرفة لاحتياجات نموهم المهني، قد يكون ذلك في سياق الطموحات العالية، وبلغ عدد الفقرات التي حققت الممارسة المقبولة (7) فقرات وبنسبة (70%) من إجمالي فقرات البعد البالغة (10) فقرات، وأن عدد الفقرات التي لم تحقق فيها الممارسة المقبولة وفقا للمحك بلغ (3) فقرات وبنسبة (30%) من إجمالي فقرات المجال.

ويعزى تحقق الممارسة في مجال المشرف باعتباره قدوة حسنة بدرجة عالية، إلى مهنية المشرف التربوي في التعامل مع قضايا التعليم والمعلمين، وهو ما ينسجم مع السلوكيات الإيجابية التي أشاد بها المعلمون في ممارسة المشرف مع موضوع إدارة التغيير.

وحصلت جميع المجالات الأربعة لإدارة التغيير من قبل المشرف التربوي على درجة (متوسطة) وبمتوسط (3.38)، وهي درجة ممارسة أكبر من نقطة القطع؛ المتوسط الفرضي كمحك معياري للقبول بتحقيق الممارسة على مستوى المحور، وبنسبة (67.6%) من الدرجة الكلية للممارسة على مستوى جميع مجالات إدارة التغيير.

ويمكن تفسير ذلك بأن ممارسة المشرف لإدارة التغيير بمنطقة عسير جاءت متطابقة مع متطلبات عمل المشرف التربوي في المدارس الثانوية وأن الموضوع يدخل ضمن الخطط المستقبلية لإدارة التعليم وخطط متابعتها للعمل المدرسي.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج الدراسات التي أظهرت ممارسة متوسطة، والتي أظهرت ممارسة جيدة أو منخفضة مثل دراسة (هيبه وعسيري، 2018) ودراسة (حسنين، 2015)، بينما تختلف مع نتائج دراسة (عبد القادر، أنعام، 2018) التي أظهرت نتائجها نتيجة ممارسة كبيرة.

إجابة السؤال الثاني: والذي نصه "ما مستوى الالتزام الوظيفي للمعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية بمنطقة عسير من وجهة نظر عينة البحث؟

وللإجابة عنه تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية وكانت

النتائج على النحو الآتي:

أ-متوسط مستوى الالتزام الوظيفي للمعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية

جدول (11) المتوسط والانحراف المعياري والنسبة المئوية لمستوى الالتزام الوظيفي للمعلمين

والمعلمات

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
17	يلتزم المعلمون بالمظهر الحسن.	4.48	0.69	89.68
14	تسود علاقة الاحترام والتقدير بين المعلمين والقيادة المدرسية.	4.44	0.67	88.86
16	يلتزم المعلمون بأوقات الإشراف والمنوبات	4.42	0.7	88.39
7	يحسن المعلمون التصرف وقت الأزمات	4.39	0.78	87.86
1	يلتزم المعلمون بأوقات الدوام الرسمي	4.38	0.67	87.62
6	يبذل المعلمون الجهد الكافي لإنجاز المهام في الوقت المحدد	4.37	0.7	87.33
2	يؤدي المعلمون الأعمال طبقا للأنظمة واللوائح المحددة للعمل	4.36	0.65	87.16
9	يجهز المعلمون نماذج الاختبارات في وقتها المحدد	4.33	0.76	86.51
3	ينجز المعلمون المهام الوظيفية طبقا للمعايير المطلوبة	4.29	0.67	85.81
8	يرصد المعلمون تقييم أداء الطلاب بشكل عادل وموضوعي	4.26	0.76	85.28
5	يتوفر لدى المعلمين إلمام بالمهام الوظيفية المطلوبة منهم.	4.24	0.73	84.75
12	ينجز المعلمون العمل بطريقة صحيحة.	4.24	0.68	84.87
13	يعمل المعلمون بمسئولية جماعية.	4.23	0.77	84.69

83.28	0.89	4.16	يتوفر للمعلمين المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل	4
81.76	0.92	4.09	يطور المعلمون مهارتهم بشكل مستمر	10
81.88	0.88	4.09	يقدم المعلمون المنهج بجميع أنشطته للطلاب بشكل متكامل	11
57.89	0.84	2.89	يقدم للمعلمين الدعم والبرامج الإضافية للطلاب ذوي المستوى التحصيلي المنخفض	15
84.33	0.57	4.22	متوسط مستوى الالتزام الوظيفي	

يتبين من الجدول (11) أن متوسط تحقق مستوى الالتزام الوظيفي للمعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية بمنطقة عسير جاء بدرجة عالية جدا، وبمتوسط (4.22) درجة بنسبة (84.33%) من الدرجة الكلية لتحقيق مستوى الالتزام الوظيفي، وهي درجة تحقق أكبر من المتوسط الفرضي التي تمثل نقطة القطع (3) درجات وبنسبة (60%) من الدرجة الكلية لتحقيق الالتزام الوظيفي للمعلمين والمعلمات؛ والذي يمثل الحد الأدنى للقبول بتحقيق الالتزام الوظيفي، ويتراوح متوسط درجة التحقيق في فقرات المجال بين (4.48) و(2.89).

وأن أعلى درجة مشاركة حصلت عليها الفقرة (17) والتي تشير إلى أنه (يلتزم المعلمون بالمظهر الحسن)، وهذه النتيجة تتفق مع مهنية المعلم والمعلمة باعتبارهم قدوة في السلوك والمظهر، وأن أدنى درجة ممارسة حصلت عليها الفقرة (15) التي تشير إلى أنه (يقدم المعلمون الدعم والبرامج الإضافية للطلاب ذوي المستوى التحصيلي المنخفض)، وهذه الفقرة لم تحقق الحد الأدنى المقبول لتحقيق الالتزام الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية على الرغم من أهميتها، وهذا مؤشر ينبغي الانتباه له ومعالجته؛ باعتبار ذلك جزءا أساسيا من مهام المشرف التربوي تجاه المعلم، وبلغ عدد الفقرات التي تحقق فيها الالتزام الوظيفي وفقا للمحك (16) فقرة وبنسبة (94.12%)، من إجمالي فقرات المحور البالغة (17) فقرة، وأن عدد الفقرات التي لم تحقق الحد الأدنى المقبول للالتزام الوظيفي وفقا للمحك بلغ (1) فقرة واحدة فقط وبنسبة (5.88%) من إجمالي فقرات المحور البالغة (17) فقرة.

وتحقق الالتزام الوظيفي بدرجة عالية جدا، وهذا النتيجة يمكن قراءتها في سياق الجهود التي تبذلها الإدارة التعليمية والمشرف التربوي والقيادة المدرسية في متابعة العمل المدرسي، ومنها الالتزام الوظيفي للمعلمين، في سياق الجهود المحققة للطموحات المستقبلية المتمثلة في رؤية المملكة 2030م.

وتتفق هذه النتيجة مع الدراسات التي أظهرت نتائجها تحقق درجة عالية جدا في الالتزام الوظيفي، من مثل دراسة (علي والشكيلية، 2019؛ أبو حمدي، 2018؛ السرورية، 2015؛ المعمرية، 2014؛ Raman & Khalid, 2015؛ Ozbek, 2012؛ Tomas, 2012؛ Ozgan, 2011؛ Howard, 2010). وتختلف نتيجة البحث الحالي مع نتائج دراسات، مثل: دراسة (الهنائي، 2015) التي أظهرت درجة (متوسطة) للالتزام الوظيفي.

إجابة السؤال الثالث: الذي نصه "هل توجد فروق دالة إحصائية في متوسط درجة ممارسة المشرفين التربويين في المدارس الثانوية بمنطقة عسير لإدارة التغيير تعزى للمتغيرات: المحافظة، التخصص، سنوات الخدمة، الجنس؟"

وبناء عليه فقد تمت الإجابة عن كل متغير على حدة، على النحو الآتي:

أ- هل توجد فروق دالة إحصائية في متوسط درجة ممارسة المشرف التربوي لإدارة التغيير تعزى لمتغير المحافظة؟

جدول (12) استخدام تحليل التباين الأحادي لحساب الفروق في متوسط درجة ممارسة

المشرف التربوي لإدارة التغيير وفقا لمتغير المحافظة

مصدر التباين	مجموع الانحرافات	درجات الحرية	متوسط الانحرافات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	.523	2	.261	0.229	0.795
داخل المجموعات	385.587	338	1.141		
المجموع	386.110	340			

يلاحظ في نتائج الجدول (12) عدم وجود فروق دالة إحصائية في متوسط درجة ممارسة المشرفين التربويين لإدارة التغيير وفقا لمتغير المحافظة (أبها، خميس مشيط، أحد رفيدة)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن ممارسة إدارة التغيير من قبل المشرف لا تتأثر بالمتغير الجغرافي.

وهذه النتيجة تختلف مع نتائج دراسة (أبو حسنين، 2015) التي أظهرت فروقا دالة وفقا لمتغير المنطقة الجغرافية.

ب- هل توجد فروق دالة إحصائية في متوسط درجة ممارسة المشرف التربوي لإدارة التغيير تعزى لمتغير التخصص؟

جدول (13) استخدام الاختبار التائي لحساب الفروق في متوسط درجة ممارسة المشرف التربوي لإدارة التغيير وفقا لمتغير التخصص

التخصص	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "ت" المحسوبة	مستوى الدلالة
علمية	167	3.49	1.12	339	-1.787	0.056
إنسانية	174	3.69	1.00			

يلاحظ في نتائج الجدول (13) عدم وجود فروق دالة إحصائية في متوسط درجة ممارسة المشرفين التربويين لإدارة التغيير وفقا لمتغير التخصص (تخصصات علمية، تخصصات إنسانية)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن ممارسة إدارة التغيير من قبل المشرف لا تتأثر بمتغير المؤهل العلمي. ولا توجد دراسة سابقة تناولت متغير التخصص.

ج- هل توجد فروق دالة إحصائية في متوسط درجة ممارسة المشرف التربوي لإدارة التغيير تعزى لمتغير سنوات الخدمة



جدول (14) استخدام تحليل التباين الأحادي لحساب الفروق في متوسط درجة ممارسة

التربوي لإدارة التغيير وفقا لمتغير سنوات الخدمة

مصدر التباين	مجموع الانحرافات	درجات الحرية	متوسط الانحرافات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	.850	2	0.425	0.373	0.689
داخل المجموعات	385.260	338	1.140		
المجموع	386.110	340			

يلاحظ في نتائج الجدول (14) عدم وجود فروق دالة إحصائية في متوسط درجة ممارسة المشرفين التربويين لإدارة التغيير وفقا لمتغير عدد سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، 5 إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن ممارسة إدارة التغيير من قبل المشرف لا تتأثر بمتغير عدد سنوات الخدمة.

وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة (أبو حسنين، 2015) التي أظهرت عدم وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

د- هل توجد فروق دالة إحصائية في متوسط درجة ممارسة المشرف التربوي لإدارة التغيير تعزى لمتغير الجنس؟

جدول (15) استخدام الاختبار التائي لحساب الفروق في متوسط درجة ممارسة المشرف

التربوي لإدارة التغيير وفقا لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "ت" المحسوبة	مستوى الدلالة
معلمون	159	3.70	1.03	339	1.782	0.248
معلمات	182	3.50	1.09			

يلاحظ في نتائج الجدول (15) عدم وجود فروق دالة إحصائية في متوسط درجة ممارسة المشرفين التربويين لإدارة التغيير وفقا لمتغير الجنس (معلمين، معلمات)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن ممارسة إدارة التغيير من قبل المشرف لا تتأثر بمتغير الجنس.

وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة (عبد القادر، أنعام، 2018) التي أظهرت عدم وجود فروق إحصائية وفقا لمتغير الجنس. وتختلف مع نتائج دراسة (حسنين، 2015) التي أظهرت وجود فروق إحصائية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث.

إجابة السؤال الرابع: والذي نصه "هل توجد فروق دالة إحصائية في متوسط مستوى الالتزام الوظيفي للمعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية بمنطقة عسير تعزى للمتغيرات: المحافظة، التخصص، سنوات الخدمة، الجنس؟"

وبناء عليه فقد تمت الإجابة عن كل متغير على حدة، وعلى النحو الآتي:

أ-هل توجد فروق دالة إحصائية في متوسط مستوى الالتزام الوظيفي للمعلمين والمعلمات تعزى لمتغير المحافظة؟

جدول (16) استخدام تحليل التباين الأحادي لحساب الفروق في متوسط مستوى الالتزام

الوظيفي وفقا لمتغير المحافظة

مصدر التباين	مجموع الانحرافات	درجات الحرية	متوسط الانحرافات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	.593	2	0.296	0.914	0.402
داخل المجموعات	109.629	338	0.324		
المجموع	110.222	340			

يلاحظ في نتائج الجدول (16) عدم وجود فروق دالة إحصائية في متوسط مستوى الالتزام الوظيفي للمعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية وفقا لمتغير المحافظة (أبها، خميس مشيط، أحد

رفيدة)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن مستوى الالتزام الوظيفي للمعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية لا يتأثر بمتغير المحافظة.

ب- هل توجد فروق دالة إحصائية في متوسط مستوى الالتزام الوظيفي للمعلمين والمعلمات تعزى لمتغير التخصص؟

جدول (17) استخدام تحليل التباين الاختبار التائي لحساب الفروق في متوسط درجة الالتزام

الوظيفي وفقا لمتغير التخصص

التخصص	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "ت" المحسوبة	مستوى الدلالة
علمية	167	4.22	0.56	339	0.150	0.736
إنسانية	174	4.21	0.58			

يلاحظ في نتائج الجدول (17) عدم وجود فروق دالة إحصائية في متوسط مستوى الالتزام الوظيفي للمعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية وفقا لمتغير التخصص (تخصصات علمية، تخصصات إنسانية)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن مستوى الالتزام الوظيفي للمعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية لا يتأثر بمتغير التخصص.

ج- هل توجد فروق دالة إحصائية في متوسط مستوى الالتزام الوظيفي للمعلمين والمعلمات تعزى لمتغير سنوات الخدمة؟

جدول (18) استخدام تحليل التباين الأحادي لحساب الفروق في متوسط مستوى الالتزام

الوظيفي وفقا لمتغير سنوات الخدمة

مصدر التباين	مجموع الانحرافات	درجات الحرية	متوسط الانحرافات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	.870	2	0.435	1.344	0.262
داخل المجموعات	109.352	338	0.324		
المجموع	110.222	340			

يلاحظ في نتائج الجدول (18) عدم وجود فروق دالة إحصائية في متوسط الالتزام الوظيفي وفقا لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، من 10 إلى أقل من 15 سنة، 15 سنة فأكثر)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن مستوى الالتزام الوظيفي للمعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية لا يتأثر بمتغير عدد سنوات الخدمة وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة (أبو حمدي، 2018؛ المعمرية، 2014) التي أظهرت عدم وجود فروق إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

د- هل توجد فروق دالة إحصائية في متوسط مستوى الالتزام الوظيفي للمعلمين والمعلمات تعزى لمتغير الجنس؟

جدول (19) استخدام الاختبار التائي لحساب الفروق في متوسط مستوى الالتزام الوظيفي وفقا لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "ت" المحسوبة	مستوى الدلالة
معلمون	159	4.18	0.59	339	-1.068	0.286
معلمات	182	4.25	0.55			

يلاحظ في نتائج الجدول (19) عدم وجود فروق دالة إحصائية في متوسط مستوى الالتزام الوظيفي للمعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية وفقا لمتغير الجنس (معلم، معلمة)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن مستوى الالتزام الوظيفي للمعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية لا يتأثر بمتغير الجنس.

وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة (Tomas,2012). وتختلف مع نتائج دراسة (أبو حمدي، 2018؛ السرورية، 2015؛ المعمرية، 2014؛ Ozbek,2012؛ Howard,2010).

إجابة السؤال الخامس: والذي نصه "هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين درجة ممارسة المشرفين التربويين في المدارس الثانوية بمنطقة عسير لإدارة التغيير ومستوى الالتزام الوظيفي للمعلمين والمعلمات؟"

جدول (20) معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين متوسط درجة ممارسة المشرفين لإدارة

التغيير ومتوسط مستوى الالتزام الوظيفي للمعلمين والمعلمات

الموضوع	مستوى الالتزام الوظيفي للمعلمين والمعلمات
درجة ممارسة المشرفين	معامل الارتباط .346**
إدارة التغيير	مستوى الدلالة 0.000
	العدد 338

\* الارتباط دال عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من الجدول (20) وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين متوسط درجة ممارسة المشرفين لإدارة التغيير ومتوسط مستوى الالتزام الوظيفي للمعلمين والمعلمات، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.346) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.000)، وأن العلاقة طردية موجبة بين درجة ممارسة المشرفين التربويين لإدارة التغيير ومستوى الالتزام الوظيفي للمعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية بمنطقة عسير؛ ما يشير إلى أنه بزيادة متوسط درجة ممارسة المشرفين لإدارة التغيير تزيد درجة تحقيق الالتزام الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية بمنطقة عسير.

الاستنتاجات:

1. حقق المشرف التربوي درجة ممارسة إدارة التغيير في المدارس الثانوية بمنطقة عسير بمتوسط (3.38) وبنسبة (67.6%)، وحصلت (31) فقرة على درجة ممارسة تجاوزت محك الوسط الفرضي وبنسبة (77.50%)، بينما لم تتجاوز هذا الوسط الفرضي عدد (9) فقرات حصلت على متوسط أقل من درجة الوسط الفرضي. وهناك حاجة ملحة لاكتساب القدرة على

- ممارسة (9) فقرات من ممارسات إدارة التغيير، التي لم تحقق الممارسة المقبولة وفقا للمحك، وتشكل نسبة (22.5%) من إجمالي فقرات محور إدارة التغيير.
2. بلغ متوسط مستوى الالتزام الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية (4.22) وبنسبة (84.33%)، وحصلت (16) فقرة على متوسط التزام حقق الوسط الفرضي وبنسبة (94.12%)، من إجمالي فقرات المحور البالغة (17) فقرة، وأن عدد الفقرات التي لم تحقق الحد الأدنى المقبول للالتزام الوظيفي وفقا للمحك بلغ (1) فقرة واحدة فقط، وبنسبة (5.88) % من إجمالي فقرات المحور البالغة (17) فقرة.
3. لا توجد فروق دالة إحصائية في متوسط درجة ممارسة إدارة التغيير لدى المشرف التربوي، وأيضا في متوسط مستوى الالتزام الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية بمنطقة عسير، وفقا للمتغيرات: المحافظة، التخصص، سنوات الخدمة، الجنس.
4. وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين متوسط درجة ممارسة المشرفين لإدارة التغيير ومتوسط مستوى الالتزام الوظيفي للمعلمين والمعلمات، وهو ما يشير إلى علاقة قوية بين الالتزام الوظيفي وممارسة المشرفين لإدارة التغيير في المدارس الثانوية.

#### التوصيات:

- بناء على نتائج واستنتاجات البحث، فقد تم تقديم التوصيات الآتية:
1. تدريب المشرفين التربويين بالمدارس الثانوية بمنطقة عسير على ممارسة (9) فقرات من مهارات إدارة التغيير، وهي المهارات التي حصلت على متوسط ممارسة أقل من الوسط الفرضي (3) درجات، كحد أدنى للقبول بتحقيق الممارسة.
  2. الارتقاء بممارسة المشرفين التربويين من مستوى متوسط إلى درجة عالية جدا، وفقا للتوجهات الاستراتيجية لوزارة التعليم التي توأكب رؤية المملكة 2030.
  3. المحافظة على النتيجة الإيجابية العالية للالتزام الوظيفي للمعلمين، والتشجيع على استمراريتها من قبل القيادة المدرسية للمدارس الثانوية بمنطقة عسير، ومن قبل المشرفين التربويين، والإدارة التعليمية بالمنطقة.

## المقترحات:

1. دراسة درجة ممارسة المشرفين التربويين لإدارة التغيير، في المناطق التعليمية الأخرى بالمملكة.
2. دراسة العلاقة بين إدارة التغيير ومتغيرات إدارية أخرى، ذات صلة بهذا الموضوع، مثل: الولاء التنظيمي، ومستوى أداء المعلمين، والأداء المدرسي بشكل عام.
3. دراسة مستوى الالتزام الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات في المراحل التعليمية الأخرى بمنطقة عسير، وفي المناطق التعليمية الأخرى بالمملكة.
4. دراسة علاقة الالتزام الوظيفي للمعلمين ببعض المواضيع الإدارية الأخرى، ذات الصلة بالموضوع، مثل: المناخ المدرسي، ضغوط العمل، الرضا الوظيفي.

## قائمة المصادر والمراجع:

- (1) إبراهيم، عبد المولى آدم حماد وعيسى، شهاب سوار الذهب أحمد. (2019). دور إدارة التغيير في تحقيق الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة إفريقيا العالمية-السودان، كلية العلوم الإدارية.
- (2) أبو حسنين، محمد سليمان. (2015). درجة ممارسة المشرفين التربويين لإدارة التغيير وعلاقتها بمستوى أداء معلمهم في المدارس الإعدادية بمحافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- (3) أبو حمدي، إلهام نايف. (2018). درجة التزام المعلمين بأخلاق مدونة السلوك الوظيفي من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة العقبة، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 16(2)، 1-24.
- (4) بن حرز الله، مراد. (2017). تأثير الكفاءات القيادية في إدارة التغيير، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، جامعة محمد خيضر بسكرة-كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، ع (32)، 163-182.
- (5) حيدر، بيبي حامد علي والعون، سالم والقرعان، علي زكريا. (2018). إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في البنوك التجارية الكويتية، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت المفرد/الأردن.
- (6) الخطيب، رداح والخطيب، أحمد، والفرح، وجيه. (2000). الإدارة والإشراف التربوي، اتجاهات حديثة، ط 4، الأردن-إربيد: دار الأمل.

- (7) الزهراني، عبد الواحد بن سعود سعيد(2017). الأداء الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة، *مجلة البحث العلمي في التربية*، 1 (18)، 247-276
- (8) السرورية، بدرية بنت ناصر. (2016). المناخ المدرسي وعلاقته بالالتزام التنظيمي في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين بمحافظة مسقط، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نزوى، سلطنة عمان.
- (9) سليم، هانم خالد محمد. (2018). التغيير إلى الطريق التربوي. *مستقبل التربية العربية*، 52(311)، 300-334.
- (10) سيد، أسامة محمد. (2015). *إدارة التغيير التربوي*، طنطا: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.
- (11) الشقرفي، هبة فؤاد صادق. (2016). تصور مقترح لتطوير إدارة المؤسسات التعليمية في جمهورية مصر العربية في ضوء مدخل إدارة التغيير، *مجلة كلية التربية، جامعة طنطا*، ع (16)، يناير، 430-458.
- (12) عبد الحفي، أحلام عبد الغفور. (2015). *درجة رضا العاملين في دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية عن نظام تقييم الأداء وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي لديهم*، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- (13) عبد القادر، أنعام. (2018). متطلبات التمكين الإداري في ضوء إدارة التغيير من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية، *مجلة جامعة البعث للعلوم الإنسانية، جامعة البعث*، 40(18)، 11-41.
- (14) العتيبي، عيبر بنت معين العصيمي. (2015). قيادة التغيير في إدارتي التربية والتعليم للبنين والبنات بالمنطقة الشرقية: الواقع وأبرز المعوقات، *مجلة كلية التربية ببنها*، 2(1)، أبريل، 253-277.
- (15) العلوي، سلطان بن علي (2017). *العلاقة بين الصحة التنظيمية والالتزام الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة نزوى، سلطنة عمان.
- (16) علي، علي خميس والشيكيلية، موزة بنت سالم بن سعيد. (2019). درجة ممارسة المشرفين التربويين للإشراف التشاركي بمدارس التعليم الأساسي وعلاقته بالالتزام الوظيفي للمعلمين بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان، *مجلة المعرفة التربوية، الجمعية المصرية لأصول التربية*، 7(14)، 65-116.
- (17) عماد الدين، منى مؤتمن. (2003). *إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير*، الأردن، مركز الكتاب الأكاديمي.
- (18) الغامدي، فهد صالح. (2013). *درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في منطقة الباحة لإدارة التغيير وعلاقتها بالأداء المدرسي*، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الباحة، كلية التربية.



- (19) فهيمى، أمين فاروق. (2004). المدخل المنظومي وإدارة التغيير، *مجلة مستقبل التربية العربية*، 10(35)، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 377-397.
- (20) قطيط، عدنان محمد. (2016). أخلاقيات الوظيفة العامة ومدى التزام مديري المدارس بها: دراسة ميدانية على المدارس الابتدائية بمحافظة القليوبية، *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية*، 40 (3)، 167-245
- (21) كمال، حنان البديري. (2017). التحول نحو الأدوار المعاصرة للمعلم العربي في ضوء قيادة التغيير، *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية*، 14(2)، 70-140.
- (22) محمود، هاني. (2017). *قيادة التغيير*، الجهاز المركزي المصري للتنظيم والإدارة، س 33(154) أبريل، 154-155.
- (23) المخلافي، محمد (2001). أهمية الولاء التنظيمي والولاء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء، *مجلة جامعة دمشق*، 17 (2)، 185-220.
- (24) المعمرية، موزة بنت حمود بن علي. (2014). *ضغوط العمل وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة مسقط*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نزوى، سلطنة عمان.
- (25) الهنائي، سيف بن علي بن سالم وإبراهيم، حسام الدين السيد. (2017). الالتزام التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى العاملين الوافدين في المؤسسات التعليمية والتدريبية بقطاع الخدمة المدنية في سلطنة عُمان، *عالم التربية*، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، (59) 8، 99-136.
- (26) الهنائي، سيف بن علي بن سالم. (2015). *الالتزام التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى العاملين الوافدين في المؤسسات التعليمية والتدريبية بقطاع الخدمة المدنية في سلطنة عمان*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نزوى، سلطنة عمان.
- (27) هيبية، زكريا محمد وعسيري، أسهمان بنت عبد الرحمن آل منير. (2018). واقع ممارسة مديرات المدارس لأدوارهن حول قيادة التغيير في المدارس الثانوية للبنات بالمدينة المنورة، *العلوم التربوية*، جامعة القاهرة، كلية الدراسات العليا للتربية، 62(3)، يوليو، 288-322.

### المراجع الأجنبية:

- (1) Haward, k.(2010). *Principles and ethics for elementary and junior high schoolteachers*. Liberty university.
- (2) Haynes, Smart, Taryan.(2010).*The Implementation of a Clear Change Management plan Assists Employees in Remaining Committed to the Organization*. Master Thesis, Graduate School of Business Leadership, University of South Africa.
- (3) Hooper, Allan; Potter, John. (2001).*Intelligent Leadership*, 2<sup>nd</sup>.
- (4) Ninni,K.(2010).Building Change " Why Transformation Efforts Fail, Harvard Business Review.
- (5) Ozbek, Oguuz (2012). *The levels of compliance of physical education teachers with professional ethics codes*. Ankara University. School of physical education and sports. Tandogan-Andara, Turkey.
- (6) Ozgan, Habib.(2011). Commitment, and Evaluating the Manager and the Perceptions of Conflict Management at the context of Organizational Behavior, *Educational Sciences: Theory Practice*,11(1),241-247.
- (7) Pagli and Green (2002). *Leadership efficiency and Management*, 2 (2), 215-235.
- (8) Raman, A, Ling. C & Khalid, R. (2015). Relationship Between School Climate and Teachers Commitment in an Excellent School of Kuban Pasu District, Kedah, Malaysia. *Mediterranean Journal of Social Science*, 6 (3), SI , 163-173.
- (9) Tomas,L.(2012). New possibilities in thinking speaking and doing early childhood teachers professional identity construction and ethics. *Australasian Journal of Early childhood*, 31(3), 40-48

