

درجة فاعلية المديرين في قيادة التغيير اللازمة للتسيير الاداري و البيداغوجي في المدارس الابتدائية

بمدينة المسيلة من وجهة نظرهم.

د.بوضياف نوال / جامعة المسيلة. أ. بن خورور خير الدين / جامعة البليدة 2

الملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف على درجة فاعلية المديرين في قيادة التغيير اللازمة للتسيير الاداري و البيداغوجي في بعض المدارس الابتدائية بمدينة المسيلة من وجهة نظرهم. ،وأثر كل من سنوات الخدمة ،المؤهل العلمي على درجة التقدير ، ولتحقيق ذلك تم تطوير استبانة تقيس ذلك ،طبقت على عينة مكونة من (66) مديرا ومديرة.وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

1 - درجة فاعلية المديرين في قيادة التغيير اللازمة للتسيير الاداري و البيداغوجي في بعض المدارس الابتدائية في بمدينة المسيلة من وجهة نظرهم متوسطة. كما بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فاعلية المديرين في قيادة التغيير اللازمة للتسيير الاداري و البيداغوجي في بعض المدارس الابتدائية في بمدينة المسيلة من وجهة نظرهم في مجالات الأداة ككل بإستثناء محور التخطيط وجدت فروق ولصالح الاقل من 5 سنوات. وكذا وجود فروق ذات دلالة إحصائية فاعلية المديرين في قيادة التغيير اللازمة للتسيير الاداري و البيداغوجي في بعض المدارس الابتدائية في بمدينة المسيلة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي ولصالح حملة الليسانس.

الكلمات المفتاحية: قيادة التغيير- التسيير الاداري- التسيير البيداغوجي - المديرين.

مقدمة واشكالية الدراسة :

إذا كانت سياساتنا التربوية تصبوا مع كل إصلاح تربوي إلى رفع مستوى أداء المؤسسات التربوية والمدارس من خلال تحسين أداء

المديرين والفاعلين البيداغوجيين، ونستدل على هذا من خلال موثيق الإصلاح التربوي كالقانون التوجيهي للتربية الوطنية رقم 08-

04 المؤرخ في 23 جانفي 2008، فإن دراسة هذه التجربة عن مدى تحقيق مستلزمات التغيير الاداري و البيداغوجي في تسيير

المؤسسات التربوية يتطلب من الكوادر الادارية والفاعلين البيداغوجيين قبل الحديث عن فكرة التجديد والبدء في ممارسة التغيير طرح

الاسئلة التالية: ما المراد انجازه من التغيير؟ ومن هم المعنيين بالتغيير؟ وما قدر هذا التغيير الذي يمكن أن يغير الأفراد؟ وما جوانب التغيير

التي تحتاجها المنظمة؟ فالتغيير يجب أن يكون مفهوما ،ويدار بطريقة يستطيع الأفراد معها التوافق والالتحام مع التغيير ذاته.

الشريف(2012:3)

وبطبيعة الحال يتطلب هذا قيادة التغيير قادرة على تكوين العلاقات الانسانية سواء داخل المدرسة أو خارجها لتحقيق الأداء الفعال

لممارسة التغيير.

وعليه فقيادة التغيير في المؤسسات التربوية ماهي إلا رؤية استشرافية تبؤية تهدف من ورائها التحول من حالة راهنة إلى حالة مستقبلية ،معن آخر التحول من إدارة التعليمية إلى قيادة التغيير، وهذه الحالة تتطلب وجود مجموعة من الكفايات والمهارات لدى المديرين حتى يستطيعون ممارسة مهامهم على أحسن وجه ،ومن هنا ظهرت الحاجة إلى مدراء لديهم دور فاعل في قيادة التغيير اللازمة للتسيير الاداري والبيداغوجي بهف تحسين مخرجات العملية التعليمية بالمؤسسات التربوية وإدارة فاعليتها.

لذا ارتأى فريق البحث أن تكون الدراسة الحالية للتعرف على درجة فاعلية المديرين في قيادة التغيير اللازمة للتسيير الاداري و البيداغوجي في بعض المدارس الابتدائية بمدينة المسيلة من وجهة نظرهم.

أهمية الدراسة:

تنبثق أهمية هذه الدراسة من محاولة كشفها عن درجة فاعلية المديرين في قيادة التغيير اللازمة للتسيير الاداري و البيداغوجي في بعض المدارس الابتدائية بمدينة المسيلة من وجهة نظرهم ، وبذلك نكون قد ألقينا الضوء على واقع إدارة التغيير في المؤسسات التربوية الجزائرية، ويمكن تحديد أهمية الدراسة الحالية في النقاط التالية:

* تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية تناولها لمجتمع وموضوع لم تتناولها دراسات محلية أخرى من قبل، وهو درجة فاعلية المديرين في قيادة التغيير اللازمة للتسيير الاداري و البيداغوجي في بعض المدارس الابتدائية بمدينة المسيلة. كما يمكن توظيف نتائج الدراسة الحالية وتوظيفها في كيفية استفادة القائمين على إصلاح المنظومة التربوية والمؤمنون بحتمية التغيير في ذلك للارتقاء بها إلى الجودة والتحسين والتطوير من خلال التركيز على جودة التعليم ومخرجاته.

* تعد هذه الدراسة استكمالاً للجهود المبذولة في ميدان التنمية الادارية.

أهداف الدراسة وأسئلتها:

هدفت هذه الدراسة التعرف على درجة فاعلية المديرين في قيادة التغيير اللازمة للتسيير الاداري و البيداغوجي في بعض المدارس الابتدائية بمدينة المسيلة من وجهة نظرهم، وأثر كل من: الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما درجة فاعلية المديرين في قيادة التغيير اللازمة للتسيير الاداري و البيداغوجي في بعض المدارس الابتدائية بمدينة المسيلة من

وجهة نظرهم ؟

2. درجة فاعلية المديرين في قيادة التغيير اللازمة للتسيير الاداري و البيداغوجي في بعض المدارس الابتدائية بمدينة المسيلة من وجهة

نظرهم تعزى لمتغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة ؟

التعريفات الإجرائية:

استخدم فريق البحث في هذه الدراسة عدة مصطلحات من الضروري تعريفها، وهي:

درجة فاعلية : العلامة الكلية على إستبانة درجة فاعلية المديرين في قيادة التغيير اللازمة للتسيير الاداري و البيداغوجي في بعض

المدارس الابتدائية .

قيادة التغيير : قدرة مدير المدرسة على ممارسة قيادة التسيير والتأثير بالطاغم الاداري والتربوي وتحريكهم نحو رؤيته المستقبلية بما يحقق

الأهداف المنشودة من التغيير يتماشى وأهداف التعليم في النظام التربوي الجزائري من أجل تحقيق أفضل جودة مخرجات العملية

التعليمية.

التسيير الاداري : الواقع الراهن لمستوى أداء العمليات الادارية ويقاس في الدراسة الحالية من خلال الدرجات التي يتحصل عليها

المديرين في مجالي التخطيط والتنظيم.

التسيير البيداغوجي: . ويترجم في الدراسة الحالية بمدى تحقيق المدير لا أهداف المدرسة بواسطة الاشخاص الاخرين (العاملين)

، ويقاس من خلال الدرجات التي يتحصل عليها المديرين في مجالات المدير ،المستحدثات التكنولوجية ،الشركاء الاجتماعيون.

مدير المدرسة: هو معلم الذي أسندت إليه مهمة تسيير المدرسة لما يتمتع به من مزايا ومواصفات تؤهله لذلك، ويلعب دورا مهما في

التأثيرات على القرارات والمستويات العليا في الإدارة التحكومية فيها. مقدم عبد الحفيظ(1992:88).

محددات الدراسة:

اقتصرت الدراسة الحالية على عينة من المديرين ببعض المدارس الابتدائية بمدينة المسيلة بالجزائر، وتحدد نتائج هذه الدراسة

بدرجة صدق الأداة المستخدمة وثباتها، وصدق استجابة أفراد عينة الدراسة لفقرات الأداة، وبذلك تكون نتائج هذه الدراسة صالحة

للتعميم الإحصائي له وعلى المجتمعات المماثلة له فقط.

الإطار النظري: يتناول هذا الجزء عرضاً للإطار النظري:

1. مفهوم قيادة التغيير :

نحاول في هذا المقام عرض بعض المحاولات في تعريف قيادة التغيير في المجال التربوي لنتمكن من فهم التغيير فهماً أكثر، فهناك من عرفها على " أنها قيادة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العملي السليم للموارد البشرية والامكانيات الفنية والمادية المتاحة للمؤسسة التعليمية " (عماد الدين، 2003:18).

في حين يرى البعض على أنها العملية المخططة والمنظمة للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العملي السليم للموارد البشرية والامكانيات الفنية والمادية والمجتمعية المتاحة للمدرسة " .مؤتمن (18:2003).

ويشير "سميث" إلى مفهوم قيادة التغيير على أنها "عملية تحويل المؤسسة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه من خلال تطوير العمال والسلوك بإتباع أساليب التغيير المراد إتباعه " .سميث (7:2001).

ومن خلال ما سبق، يمكننا القول أنّ مجمل التعاريف السابقة تشابهت إلى حد بعيد في تعريفها لقيادة التغيير خاصة في تعريف كلا من عمادالدين ومؤتمن؛ إذ حصرت قيادة التغيير في الجانب العلمي لإدارة التغير من أجل تحقيق أهداف تصبو إلى تحقيقها المدرسة من جراء هذا التغيير .

2-مجالات عمل قيادة التغيير داخل المؤسسات التربوية:

تحدد جهود القائد في قيادة التغيير داخل المؤسسات التربوية في جانبين رئيسيين كما حددهما كلا من الزهراني (31:2012)

والسلمي (112:2005) وعماد الدين (21:2003) ويمكن إيجازهما فيما يلي :

الجانب التنظيمي، والجانب الثقافي والانفعالي ، وذلك من خلال جهوده الرامية إلى إعادة بناء وهيكلية التنظيم المؤسسي، والمتضمنة إحداث التغيير في البناء الرسمي للمؤسسة التعليمية، أو من خلال جهوده الرامية إلى إعادة النسق الثقافي في المؤسسة التعليمية، والذي يتضمن إحداث التغييرات في الأنظمة المتصلة مما يؤدي إلى تعزيز أساليب ووسائل جديدة للعمل الجماعي التعاوني ينعكس أثرها مباشرة في إحداث التغييرات في الأنظمة المتصلة بالناماذج، والقيم والدوافع والمهارات، والعلاقات التنظيمية مما يؤدي إلى تعزيز أساليب ووسائل جديدة للعمل الجماعي التعاوني ينعكس أثرها مباشرة في إحداث فرق ملموس في عمليتي التعلم والتعليم داخل المؤسسة

التعليمية، وهو ما يتطلب تدخلاً مباشراً من القائد أو العاملين معه، أو من المعنيين بالعملية التربوية بقصد تعزيز الجانب الانفعالي وزيادة المرونة ودرجة التكيف لدى الأفراد والجماعات نحو التغيير، و مساعدة العاملين على مواصلة جهودهم التطويرية رغم الصعوبات التي قد تواجههم أثناء التطبيق.

3 عناصر التسيير الاداري في المؤسسات التربوية:

بممارس مدير المدرسة الابتدائية مهامه الإدارية في إطار القرار الوزاري رقم 839 المؤرخ في 13 نوفمبر 1991، الذي يحدد العناصر الأساسية للتحكم في التسيير (التخطيط، التنظيم، القيادة، الرقابة)، والتي بدورها تشير إلى التفاعلات والأنشطة التي يتم من خلالها تحويل المدخلات إلى مخرجات وتتضمن:

1- **التخطيط (planing):** هو الأداة التي تساعد المدير في تقرير ما سيقوم بأدائه في المستقبل وتوقيت الأداء وخطواته ومراحله. الشريف السيد (2005: 104)

2- **التنظيم (organizing):** وقد أشار النوري (1991: 401) إلى أن التنظيم هو العمل الذي يؤديه المدير لإنشاء هيكل تنظيمي سليم ويفوض السلطات ويحدد العلاقات وينشئ علاقات العمل التي تسهل تحقيق الأهداف".

ومن خلال ما سبق، فإنّ دور المدير في التنظيم حسب ما أكده القرار الوزاري السابق رقم 839 المؤرخ في 13 نوفمبر

1991 يتجلى فيما يلي:

- تسجيل التلاميذ وقبولهم في إطار التنظيم الجاري به في العمل.

- ضبط خدمات المدرسين وتنظيمها.

- تطبيق التعليمات الرسمية المتعلقة ببرامج التعليم ومراقبته في المؤسسة.

- مسك ملفات التلاميذ المتمدرسين بالمؤسسة والمعلمين والمستخدمين.

-تنظيم ندوات داخلية تربوية بالمدرسة.

-تنظيم سير الفروض والاختبارات والامتحانات.

- تنظيم علاقات المدرسة مع المحيط بما يسمح لمدير المدرسة بتحديد مستويات ممارسته للعلاقات الإنسانية مع البلدية، الدائرة... الخ، وبطبيعة الحال فإنّ هذا التنظيم تتضافر فيه جهود القائمين بتنفيذ العملية التعليمية؛ لأنّه يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالعمل الجماعي والجهود الجماعية التي تعد جوهر العمل الإداري.

3- الرقابة: يتم من خلالها تقويم النتائج وتقييمها، وقياس مدى مطابقتها للخطة الموضوعة ومعالجة القصور والانحرافات.

وفي هذا الصدد حدد سوامية (18:2000) دور المدير في الرقابة:

- يراقب الكراس اليومية والمذكرات التربوية للمعلمين.

- يراقب ويضبط النسب المثوية للحضور والغياب لكل من التلاميذ والمعلمين.

- مراقبة دفاتر التنقيط التي تسجل فيها نتائج أعمال التلاميذ مع وضع بطاقة تقييم ومتابعة

5- التقويم: ويقصد به تقويم كل ما يتم في المدرسة من أعمال وجهود وأنشطة ومدخلات العملية التعليمية، كما أنه يتوقف على

إيجابيات العمل المدرسي وسلبياته، سعياً لمعالجة الأمور وتطويرها للأحسن. العايب (92:2008)

أما عناصر التقويم فتشمل ما يلي:

- تقويم أداء المعلم (منحة الأداء التربوي).

- تقويم نتائج التلاميذ في الامتحانات المدرسية.

- تقويم إمكانات المدرسة المادية والبشرية.

- تقديم تقارير سنوية من المدرسة الى المختصين. تعوينات (64:2009)

6- المتابعة: ويقصد بها الإشراف والإطلاع المباشر على عمل الأفراد داخل المدرسة مع معالجة القصور أو الخلل الذي قد يطرأ على

العمل وفق مهام ومسؤوليات الأفراد العاملين وعلى ضوء الأهداف المرجو تحقيقها.

وبمقتضى القرار رقم 839 السابق المؤرخ في 13 نوفمبر 1991 والمتعلق بتحديد مهام مدير المدرسة الابتدائية خاصة المواد

(9،10،11،12،13)، بالإضافة إلى محتوى هذه المواد، يتجلى دور المدير في المتابعة فيما يلي:

1- يطبق البرامج وينفّذها.

2- يحرص التقاوس المسجلة من خلال الزيارات التي يقوم بها إلى الأقسام ومناقشها مع الفريق التربوي لإيجاد الحلول لها.

3- مستلزمات التغيير الادارية والبيداغوجية في المؤسسات التربوية:

ولقد لخصت أيوب (2012: 18، 19) نقلا عن الصريفي (2007) والحريري (2011) مستلزمات التغيير الواجب توافرها

في القائد الاداري لإحداث التغيير الاداري والبيداغوجي ويمكن حصرها فيما يلي:

1. **الواقع المؤلم:** وهو الشعور بأن الواقع مؤلم جدا، فالشعور بمرارة الواقع يثير الحماسة للتغيير
2. **الرؤية والنظرة المستقبلية:** بمعنى وجود قائد يحمل في ذهنه تصورا واضحا للمستقبل المنشود عن طريق فهمه وإدراكه للأثار المستقبلية لعملية التغيير.
3. **الموارد:** يحتاج التنفيذ الناجح لعملية التغيير إلى موارد وامكانات مادية وبشرية.
4. **المشاركة العامة والخاصة:** الرغبة والقدرة على الإجماع بالأفراد الذين لديهم القدرة على دعم أو إعادة التغيير أو إيجاد التعاطف حيال التغيير.

4. العوامل المساعدة لضمان أحسن تسيير بيداغوجي:

ممارسة هذه الوظيفة البيداغوجية تقتضي التشبع بمجموعة من القدرات، والمهارات التي تساعد رئيس المؤسسة على ضمان

أحسن تسيير، وتحقيق أفضل النتائج وهي كما يلي:

1. تنمية المعارف النظرية.
2. اكتساب تقنيات التنشيط البيداغوجي.
3. القدرة على تصوّر الحلول للمشكلات المعترضة.
4. الإلمام بالعمليات البيداغوجية التي تسمح بتكوين نظرة عميقة لعملية التسيير.
5. اكتساب القدرة على القيادة والتسيير المحكم لضمان مردود جيّد يكون في مستوى الجهد المبذول.
6. الإلمام بطرق وأساليب تنشيط الجلسات والاجتماعات وتوجيه المناقشات.
7. التحكم في آليات ومهارات التبليغ والاتصال.

8. تقبل آراء الغير والقدرة على الحوار والإقناع.

9. القدرة على الملاحظة والتحليل والاستنتاج.

5. الدراسات السابقة:

قامت أيوب(2012) بدراسة والتي استهدفت الكشف عند درجة فاعلية المدراء في قيادة التغيير اللازمة للتطوير الاداري في المدارس الحكومية الأساسية في فلسطين من وجهة نظرهم، وأثر ذلك في بعض العوامل المختارة كالجنس، الخبرة، والتخصص، المؤهل العلمي، الموقع الجغرافي، وعدد الدورات التدريبية، ووطورت استبانة تكونت من(66) فقرة موزعة على ثمانية مجالات تقيس درجة فاعلية المديرين في المدارس الأساسية بفلسطين في قيادة التغيير اللازمة للتطوير الاداري، طبقت على عينة(255) مديرا ومديرة. وأسفرت نتائج الدراسة أن درجة فاعلية المدراء في قيادة التغيير اللازمة للتطوير الاداري في المدارس الحكومية الأساسية في فلسطين من وجهة نظرهم عالية باستثناء مجال المتحدثات التكنولوجية الذي حصل على درجة فاعلية متوسطة، في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة فاعلية المدراء في قيادة التغيير اللازمة للتطوير الاداري في المدارس الحكومية الأساسية في فلسطين من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات الجنس، الخبرة، والتخصص.

وأجرى العصيمي (2012) بدراسة استهدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف لإدارة التغيير من وجهة نظر المشرفين التربويين، ومعرفة ما إذ آكانت هناك فروق بين أفراد عينة البحث باختلاف المؤهل، الخبرة العلمية، والدورات التدريبية، ومجال الاشراف، ووطورت استبانة تكونت من(57) فقرة موزعة على أربعة مجالات تقيس الهدف من الدراسة، طبقت على عينة قوامها(176) مشرفا تربويا. وأسفرت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية للممارسة المديرين لإدارة التغيير كانت متوسطة، وأكثر المجالات ممارسة هي القدوة والاسوة الحسنة، واكلها ممارسة هي تشجيع العاملين على الابتكار، في حين كشفت الدراسة عن عدم وجود فرق إحصائياً في ممارسة مديري المدارس لإدارة التغيير تعزى لمتغيري: الخبرة باستثناء مجال القدوة الحسنة ولصالح الأقل خبرة، والمؤهل العلمي ودورات التدريب، ومجال الاشراف.

كما قامت الشerman (2011) بدراسة هدفت التعرف على درجة إسهام المشرفين والمديرين في إدارة التغيير في محافظة الكرك، والكشف عن دلالة الفروق في تقدير المشرفين والمديرين لدرجة إسهامهم في إدارة التغيير تعزى إلى النوع الاجتماعي، الخبرة، المؤهل

العلمي وطورت استبانة تكونت من (49) فقرة موزعة على مجالين تقيس الهدف من الدراسة، طبقت على عينة قوامها (79) مديرا ومديرة و (70) مشرفا ومشرفة. وأسفرت نتائج الدراسة أن درجة إسهام المشرفين والمديرين في إدارة التغيير كانت عالية. في حين كشفت الدراسة عن عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) في درجة إسهام المشرفين والمديرين في إدارة التغيير تعزى لمتغيري: الجنس والمؤهل العلمي، في حين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة إسهام المشرفين والمديرين في إدارة التغيير تُعزى إلى متغير الخبرة ولصالح ذوي الخبرة الأكثر من 10 سنوات.

كما أجرى الجردات (2010) بدراسة استهدفت التعرف إلى دور مدير الثانوية في إدارة التغيير في منطقة حائل، ومعرفة ما

إذ كانت هناك فروق بين أفراد عينة البحث باختلاف المركز الوظيفي، المؤهل، الخبرة العلمية، العلمي وطورت استبانة تكونت من (49) فقرة موزعة على ستة مجالات تقيس الهدف من الدراسة، طبقت على عينة قوامها (1036) مديرا ومديرة. وأسفرت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية للممارسة المديرين لإدارة التغيير كانت عالية، وأكثر المجالات ممارسة هي التقييم، وقلها ممارسة هي التنظيم. في حين كشفت الدراسة عن عدم وجود فرق إحصائياً في ممارسة مديري المدارس لإدارة التغيير تعزى لمتغيري: الخبرة والمؤهل العلمي، في حين وجود فروق دالة إحصائياً وفقاً لمتغير المركز الوظيفي في مجال التنظيم بين المشرفين والمرشدين وكان لصالح المشرفين التربويين. وقام أيضا هاريسون " Harrison (2010) بدراسة ركزت على المفهوم المعرفي لإدارة التغيير في مدارس القرى الصغيرة، وكشفت هذه الدراسة أن القادة التربويين في الغالب غير فاعليين في إدارة التغيير في بيئتهم، كما هدفت أيضا إلى الكشف عن المناطق التي بحاجة إلى التغيير في ظل المفهوم الإدراكي لإدارة التغيير، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين ومديري المدارس ومديري برنامج التعليم، حيث كانوا قادرين على توظيف مؤشرات التغيير في المدارس القروية وبسرعة كبيرة لملا من منصبهم من أهمية، وبناء هيكلية لإدارة التغيير.

وأجرت أيضا بليز ليتزنبرجر " litzengerger ;blair (2008)) والتي ركزت على التغيير التنظيمي في مدارس ساكسا تشيوان العامة .مراجعة إطار عمل التغيير، بحيث هدفت إلى بحث التغيير في أحد مقاطعات المدارس العامة، والذي يقوم على تغيير الهيكل التنظيمي للعاملين بها، وهي دراسة كيفية اعتمدت على مقابلة (22) فردا من المسؤولين عن عملية التغيير منهم الرئيس ونائبه والمدراء وغيرهم، وقد توصلت الدراسة إلى: أن العديد من التغييرات غير واضحة الرؤية لدى العاملين بالمدارس، كم تتمثل

عوائق التغيير في عجز الموارد المتاحة للعاملين ، كما يعتبر كل من الوقت والتنمية المهنية من العوامل الهامة التي تسهم في نجاح عملية التغيير التنظيمي .

تعقيب على الدراسات السابقة:

بعد أن تم عرض الدراسات السابقة نلاحظ جوانب عدة من تلك الدراسات وما تناولته من موضوعات، وما استخدمته من أدوات وما توصلت إليه من نتائج حيث تنوعت الدراسات منها على المستوى العربي والأجنبي، واختلفت من حيث الموضوعات والمنهج المستخدم، والعينة، والمجتمع ومن خلال عرض الدراسات السابقة نلاحظ بأن معظم الدراسات السابقة أشارت إلى واقع ممارسة إدارة التغيير في المدارس. وقد استفاد فريق البحث من الدراسات السابقة في اشتقاق أداة الدراسة الحالية، وتفسير النتائج، والمعالجات الإحصائية المستخدمة، أما عن تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة كونها الدراسة الأولى التي تطبق على المدارس الابتدائية بمدينة المسيلة بالجزائر، وعلى عينة من مديريها.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة:

اعتمد فريق البحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي وذلك لمناسبته لطبيعة الدراسة وأهدافها.

مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الابتدائية في مدينة المسيلة بالجزائر للعام الدراسي 2015/2014م والبالغ عددهم (101) مديرا ومديرة.

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة في صورتها النهائية من (66) مديرا ببعض المدارس الابتدائية بمدينة المسيلة بالجزائر من المجموع الأصلي وتبلغ نسبته بـ (65.34 %)، وبما أن البحوث الوصفية تمتاز بأن عيناتها تكون كبيرة ونظراً لاستحالة الجرد الشامل لقلة الوقت، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة.

أدوات الدراسة: تكونت أداة الدراسة من قسمين:

القسم الأول: معلومات شخصية عن المستجيب (الخبرة التربوية، المؤهل العلمي).

القسم الثاني: تم تطوير استبانة تقيس درجة فاعلية المديرين في قيادة التغيير اللازمة للتسيير الاداري و البيداغوجي في بعض المدارس بالاعتماد على أداة أيوب (2012) والعديد من الدراسات التي تناولت الطرح المستهدف في هذه الدراسة ، واشتملت على (50) فقرة.

الخصائص السيكومترية لأداة القياس: للتأكد من صدق أداة الدراسة قام الباحثان بعرضها على مجموعة من الخبراء والمحكمين من أساتذة جامعة المسيلة في الجزائر من المتخصصين في العلوم التربوية، والقياس والتقييم، وكان الغرض من التحكيم التحقق من درجة مناسبة صياغة الفقرات لغوياً، ومدى قياسها لذلك، وقد تم الأخذ بملاحظات الأساتذة المحكمين، فتم تعديل صياغة الفقرات وحذف بعضها الآخر، وهي التي حصلت على نسبة موافقة (80%) فأكثر من آراء المحكمين. حيث أعطي لكل فقرة وزن مدرج سلم خماسي، فقد أعطي بدرجة كبيرة جداً (5) درجات، والبديل بدرجة كبيرة (4) والبديل بدرجة متوسطة (3)، والبديل بدرجة منخفضة (2)، والبديل بدرجة منخفضة جداً (1) درجة واحدة.

ثبات الأداة: تم التأكد من ثبات الأداة عن طريق تطبيق الاختبار وإعادة تطبيقه، وبفارق زمني تراوح أسبوعان على عينة قوامها (8) مدراء، وبعد ذلك تم حساب معامل الارتباط بيرسون، كما هو محدد في الجدول التالي:

المجال	التطبيق الاول		التطبيق الثاني		معامل الارتباط
	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
الأول	3.98	0.75	4.10	0.88	**0.821
الثاني	3.75	0.68	4.03	0.54	**0.813
الثالث	3.91	0.94	3.96	0.72	**0.836
الرابع	4.01	0.84	4.19	0.81	**0.872

الخامس	4.14	0.57	4.09	0.63	**0.817
الكلية	3.99	0.42	4.07	0.51	**0.884

*قيمة ر الجدولية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) تساوي 0.706

يتضح من الجدول السابق أن قيم معامل الارتباط أكبر من القيمة الجدولية، وهي قيمة عالية ومقبولة.

مفتاح التصحيح: تم الاعتماد على المعيار التالي للحكم على تقديرات المتوسطات الحسابية وتم تقسيم درجات التقدير الى ثلاثة

مستويات (مرتفعة، متوسطة، منخفضة) بالاعتماد على المعادلة التالية:

$$\text{الحد الأعلى للبدائل} - \text{الحد الأدنى للبدائل} / \text{عدد المستويات} = 5 - 1 / 3 = 1.33$$

$$\text{المدى الأول: } 2.33 = 1.33 + 1 \quad \text{المدى الثاني: } 3.67 = 1.33 + 2.34$$

$$\text{المدى الثالث: } 5 = 1.33 + 3.68$$

فتصبح التقديرات بعد ذلك كالتالي:

1. أقل من أو يساوي (2.33) مؤشراً منخفضاً.

2. أكبر من أو تساوي (2.34) وأقل من (3.67) مؤشراً متوسطاً.

3. أكبر من أو تساوي (3.68) مؤشراً مرتفعاً.

المعالجات الإحصائية:

تم استخدام برنامج (SPSS) لتحليل ومعالجة البيانات إحصائياً، المتوسط الحسابي (م)، الانحراف المعياري (ح)، معامل

الارتباط بيرسون، T-test، تحليل التباين الأحادي.

عرض النتائج ومناقشتها:

في ما يأتي عرض للنتائج وفقاً لتسلسل تساؤلات هذه الدراسة:

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول والذي نصه:

ما درجة فاعلية المديرين في قيادة التغيير اللازمة للتسيير الاداري و البيداغوجي في بعض المدارس الابتدائية بمدينة المسيلة من وجهة نظرهم ؟

ولالإجابة على هذا السؤال، تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة فاعلية المديرين في قيادة التغيير اللازمة للتسيير الاداري و البيداغوجي في بعض المدارس الابتدائية بمدينة المسيلة من وجهة نظرهم ، على كل مجال من مجالات الاستبانة وللأداة ككل والجدول رقم (03) يوضح ذلك.

الجدول (02): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة فاعلية المديرين في قيادة التغيير اللازمة للتسيير الاداري و البيداغوجي في بعض المدارس الابتدائية بمدينة المسيلة من وجهة نظرهم مرتبة ترتيباً تنازلياً

المحاور	عدد العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
المدير	10	3.57	0.93	متوسطة
التخطيط	10	3.29	1.00	متوسطة
التنظيم	10	3.24	0.82	متوسطة
المستحدثات التكنولوجية	10	2.99	0.72	متوسطة
الشركاء الاجتماعيون	10	2.77	0.91	متوسطة
الدرجة الكلية للتطبيق	50	3.372	0.876	متوسطة

يتضح من الجدول رقم (02) أن درجة فاعلية المديرين في قيادة التغيير اللازمة للتسيير الاداري و البيداغوجي في بعض المدارس الابتدائية بمدينة المسيلة من وجهة نظرهم جاءت بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الإجمالي لجميع المحاور (3.372) وانحراف معياري قدره (0.876). بينما كان أعلى بعد تطبيقها هو محور المدير بمتوسط حسابي بلغ (3.57) وانحراف معياري قدره (0.93)، في حين نجد أقل محور من محاور إدارة التغيير تطبيقاً هو بعد الشركاء الاجتماعيون بمتوسط حسابي بلغ (2.77) وانحراف معياري قدره (0.91) ووفقاً للمحك فإن هذا المحور يطبق بدرجة متوسطة أيضاً. كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل الفقرات ولكل فقرة على حدة في كل مجال.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع النتيجة المتوصل إليها في دراسة العصيمي (2012) والتي أشارت إلى أن درجة تطبيق أفراد العينة أن الدرجة الكلية للممارسة المديرين لإدارة التغيير كانت بدرجة متوسطة. وكذا مع دراسة الهريشي (2014) والتي أشارت أيضا إلى أن درجة توظيف معلمي العلوم بالمرحلة الثانوية للممارسات التدريسية وفق متطلبات اقتصاد المعرفة كانت متوسطة. في حين تختلف نتيجة الدراسة الحالية مع النتيجة المتوصل إليها أيوب (2012) والتي أشارت إلى : أن درجة فاعلية المدراء في قيادة التغيير اللازمة للتطوير الإداري في المدارس الحكومية الأساسية في فلسطين من وجهة نظرهم عالية بإستثناء مجال المتحدثات التكنولوجية الذي حصل على درجة فاعلية متوسطة الشerman (2011) أن درجة إسهام المشرفين والمديرين في إدارة التغيير كانت عالية. وايضا مع دراسة الجردات (2010) وأسفرت نتائجها على أن الدرجة الكلية للممارسة المديرين لإدارة التغيير كانت عالية، وأكثر المجالات ممارسة هي التقييم، وأقلها ممارسة هي التنظيم.

الجدول (03): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجال المدير مرتبة

ترتيباً تنازلياً

الدرجة الفاعلية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفعة	1.10	4.06	أعمل على توفير الموارد المادية اللازمة للعملية التعليمية.
مرتفعة	1.10	3.90	أشترك في عمل خطة تطويرية في مدرستي.
مرتفعة	1.27	3.86	أحرص على إقناع المعلمين بأهمية التغيير في المدرسة.
مرتفعة	1.20	3.78	أحفز المعلمين معنويًا نحو التغيير في المدرسة.
مرتفعة	1.37	3.74	أشارك هيئة المدرسة في صناعة القرارات التربوية التي تسهم في إحداث التغيير المطلوب
متوسطة	1.31	3.56	أمارس الشفافية في التعامل مع هيئة المدرسة.
متوسطة	1.43	3.36	أشرك في دورات تدريبية مع هيئة المدرسة.
متوسطة	1.06	3.35	قنوات الاتصال بيني وبين المعلمين ميسرة.

متوسطة	1.23	3.11	أقوم بزيادة المقدرة التعليمية من خلال طرح الأفكار التربوية الحديثة في حصة الفريق التربوي للمعلمين.
متوسطة	1.19	2.96	أعمل على إيجاد نظام متابعة وتقييم لخطى التغيير في المدرسة من مؤسسات خارجية.
متوسطة	0.93	3.57	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول (03) أن الفقرة التي نصت على أن " أعمل على توفير الموارد المادية اللازمة للعملية التعليمية. " قد

احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب (4.60) وبانحراف معياري (1.10) فقد جاءت بدرجة مرتفعة، أما الفقرة التي تنص على أن " أعمل على إيجاد نظام متابعة وتقييم لخطى التغيير في المدرسة من مؤسسات خارجية " فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط قدر (2.96) وانحراف معياري (1.19). وبشكل عام فالدرجة الكلية لمجال عمل المدير (الإدارة المدرسية) جاءت متوسطة. وقد يعود السبب أن دور المدير في المدرسة يتجسد في تغطية حاجات المدرسة من رسوم جمعية أولياء التلاميذ أو توفير الدعم اللازم من المجتمع المحلي للمدرسة، وعليه وهذا ما يختلف مع دراسة أيوب (2012)، وهذا ما يختلف مع مسؤوليات المدير في التخطيط الاستراتيجي كما أشار إليه كارينتر (2002).

الجدول (04): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجال التخطيط مرتبة

ترتيباً تنازلياً

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
متوسطة	1.48	3.53	أضع خططي وفقاً لمعطيات التغيير المتوقعة.
متوسطة	1.35	3.53	أعطي أهمية للمشكلات التربوية الأكثر إلحاحاً في الخطط التنفيذية.
متوسطة	1.24	3.49	أضع الخطط اللازمة للتغيير في مسارات العمل في المدرسة.
متوسطة	1.24	3.40	أشرك العاملين أثناء إعداد الخطط التربوية.

متوسطة	1.25	3.40	أهتم بجدولة التوقيت الزمني عند إعداد الخطط التربوية.
متوسطة	1.32	3.39	أعطي أهمية لعوامل التغيير المتعلقة بالخطط التربوية.
متوسطة	1.38	3.38	أحدد أهداف الخطط التربوية في ضوء التغيير المطلوب.
متوسطة	1.24	3.35	أراعي مدى توفر الامكانيات اللازمة عند وضع الخطط التربوية.
متوسطة	1.39	2.85	أقوم بترتيب الخطط وفقا لأولوياتها التربوية.
متوسطة	1.34	2.64	أضع خططا بديلة لمواجهة المشكلات والتغيرات الغير متوقعة.
متوسطة	1.00	3.29	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول (04) أن الفقرة التي نصت على أن " أضع خططي وفقا لمعطيات التغيير المتوقعة. " قد احتلت المرتبة الأولى

بمتوسط حسابي قدر بـ (3.53) وانحراف معياري 1.48، أما الفقرة التي تنص على أن " أضع خططا بديلة لمواجهة المشكلات والتغيرات الغير متوقعة " فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط قدر (2.64) وانحراف معياري (1.34). وبشكل عام فالدرجة الكلية لمجال التخطيط جاءت متوسطة. ونفسر ذلك أن أغلبية المديرين يرون بأن عملية التخطيط عملية أساسية ومهمة أولى من عناصر التسيير الإداري، كما قد يكون المدير قاصرا عن وضع الخطط البديلة وذلك تحسبا للخطط العامة التي تسيير عليها نظام التعليم في الجزائر. وتختلف نتيجة الدراسة الحالية مع النتيجة المتوصل إليها في دراسة الجرادات (2010) والتي تنص أن استجابات أفراد عينة الدراسة حول مجال التخطيط جاء بدرجة عالية.

الجدول (05): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجال التنظيم مرتبة

ترتيباً تنازلياً

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفعة	1.21	4.00	أحرص على أن تسود أجواء التفاهم بين المعلمين داخل المدرسة.

مرتفعة	1.29	3.72	أعطي أهمية في تفويض الصلاحيات وفقا لمعطيات التغيير المطلوبة.
متوسطة	1.26	3.64	أعمل على تحقيق التكامل للأعمال والمهام في المدرسة.
متوسطة	1.49	3.46	أقوم بتنظيم المتغيرات التربوية لتوظيف الموارد المتاحة بدقة.
متوسطة	1.49	3.33	أقسم العمل بغرض تويح المهام وفقا لقدرات المعلمين.
متوسطة	1.31	3.08	أساهم في قيادة التغيير حسب الكفايات المكتسبة.
متوسطة	1.68	3.08	أسهر على تنظيم الأعمال داخل المدرسة.
متوسطة	1.23	2.96	أغلب مصلحة المؤسسة على المصلحة الشخصية.
متوسطة	1.22	2.69	أحرص على تفعيل العمل الجماعي في المدرسة.
متوسطة	1.49	2.46	أستخدم نظام الحوافز والمكافآت لتحقيق الرضا الوظيفي لدى المعلمين.
متوسطة	0.82	3.24	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول (05) أن الفقرة التي نصت على أن " أحرص على أن تسود أجواء التفاهم بين المعلمين داخل المدرسة. " قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ (4.00) وانحراف معياري (1.21)، أما الفقرة التي تنص على أن " أستخدم نظام الحوافز والمكافآت لتحقيق الرضا الوظيفي لدى المعلمين " فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط قدر (2.46) وانحراف معياري (1.49). وبشكل عام فالدرجة الكلية لمجال التنظيم جاءت متوسطة. ويعزو ذلك أن جل المديرين يمارسون التنظيم وفقا لمتغيرات العمل الضرورية بصورة متباينة بحيث يركزون على بعض الجوانب ويهملون الأخرى لاعتبار واحد أن التفويض وخلق جو التفاهم يؤدي إلى سير العمل في إطار ما يسمى " بالتسيير أو التدبير التشاركي ". وهذا يتفق مع التنظير الإداري الذي يدعو إلى تفويض الصلاحيات وإيجاد المناخ التنظيمي المناسب للعمل خالي من كل أشكال الصراع والنزاع بين المعلمين والمديرين. وتختلف نتيجة الدراسة الحالية مع النتيجة المتوصل إليها في دراسة الجرادات (2010) والتي تنص أن استجابات أفراد عينة الدراسة حول مجال التنظيم جاء بدرجة عالية.

الجدول (06): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجال المستحدثات

التكنولوجية مرتبة ترتيباً تنازلياً

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفعة	0.85	4.04	أوفر في المدرسة جهاز عرض داتاشو Data show
متوسطة	0.99	3.13	أعمل على توفير خدمة الانترنت في المدرسة.
متوسطة	0.97	3.10	أفعل برنامج العروض التقديمية في المدرسة (power point) في التدريس.
متوسطة	1.18	3.10	أشجع المعلمين في المشاركة في المنتديات الالكترونية حول حل المشكلات مع الزملاء في المهنة.
متوسطة	1.17	3.08	أتواصل مع المعلمين عن طريق البريد الالكتروني وشبكات التواصل الاجتماعي.
متوسطة	1.15	3.00	اوفر أجهزة حاسوب كافية للتلاميذ في قاعة المطالعة.
متوسطة	1.27	2.96	أرشح المعلمين لدورات في استخدام التكنولوجيا في التدريس.
متوسطة	1.19	2.89	أتواصل مع بعض أولياء التلاميذ الكترونياً.
متوسطة	1.23	2.53	نرصد نتائج التلاميذ الفصلية عبر الموقع الالكتروني للمدرسة
متوسطة	1.27	2.06	أتيح الفرصة لتدريب تلاميذ السنة الخامسة ابتدائي للتدرب على مهارات استخدام الحاسوب.
متوسطة	0.72	2.99	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول (06) أن الفقرة التي نصت على أن " أوفر في المدرسة جهاز عرض داتاشو Data show " قد احتلت

المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ (4.04) وانحراف معياري (0.85)، أما الفقرة التي تنص على أن " أتيح الفرصة لتدريب تلاميذ

السنة الخامسة ابتدائي للتدرب على مهارات استخدام الحاسوب. " فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط قدر (2.06) وانحراف معياري (1.27). وبشكل عام فالدرجة الكلية لمجال المستحدثات التكنولوجية جاءت متوسطة. وتفسر هذه النتيجة لقلة مهارة بعض المديرين والمعلمين في تفعيل مهارة الاتصال والتواصل وحتى الاستخدام، وكذا ربما يرجع السبب أيضا في ارتفاع تكلفة شراء الحواسيب وبالتالي عدم المحافظة عليها من طرف التلاميذ وهذا لقلة وعيهم. وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع النتيجة المتوصل إليها في دراسة أيوب (2012) والتي تنص أن فاعلية أفراد عينة الدراسة لمجال المستحدثات التكنولوجية جاء بدرجة متوسطة.

الجدول (07): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات أفراد عينة الدراسة على محور الشركاء

الاجتماعيون مرتبة ترتيباً تنازلياً

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
متوسطة	1.15	3.14	أشرك المجتمع المحلي في بالاحتفالات المدرسية.
متوسطة	1.33	2.96	أقوم بتطوير أنشطة وبرامج المدرسة للمساهمة في معالجة شؤون المجتمع وقضايا الهامة.
متوسطة	1.12	2.94	أستفيد من خدمات الجهات الوصية ذات العلاقة في تحقيق رسالة المدرسة وأهدافها.
متوسطة	1.16	2.85	أوظف الموهوبين والمتميزين من الطلبة في برامج مجتمعية لإحداث التغيير الهادف به.
متوسطة	1.18	2.81	العمل على إشراك المجتمع المحلي في عمليات التغيير لتحسين وتطوير المدرسة.
متوسطة	1.28	2.79	أحرص على الافادة من مصادر المجتمع لدعم وتمويل المدرسة بمايمكنها من إحداث عمليات التغيير الهادف.
متوسطة	1.12	2.68	بناء جسور تواصل مع وسائل الاعلام بكافة أنواعها وتوظيفها لخدمة التغيير و التطوير بالمدرسة.
متوسطة	1.29	2.68	أقوم بتطوير الأنشطة والبرامج التربوية للتوعية بقيم ورؤية المدرسة في المجتمع المحلي.

متوسطة	1.14	2.51	أسعى لبناء علاقات شراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي.
متوسطة	1.28	2.38	بناء قنوات اتصال فعالة مع مؤسسات القطاع الخاص للمساهمة مع المدرسة في إحداث التغيير البناء بها
متوسطة	0.91	2.77	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول (07) أن الفقرة التي نصت على أن " أشرك المجتمع المحلي في الاحتفالات المدرسية." قد احتلت المرتبة

الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ (3.14) وبانحراف معياري (1.15) وبدرجة متوسطة، أما الفقرة التي تنص على أن " أفوم بتطوير الأنشطة والبرامج التربوية للتوعية بقيم ورؤية المدرسة في المجتمع المحلي." فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط قدره (2.38) وانحراف معياري (1.28). وبشكل عام فالدرجة الكلية لمجال الشركاء الاجتماعيين جاءت متوسطة. وربما يعود السبب إلى إدراك أغلبية المديرين لأهمية تفعيل الشركاء الاجتماعيين بقضايا المدرسة، كما تفسر هذه النتيجة أيضا بمدى وعي المديرين بدور الشركاء الاجتماعيين في توفير الدعم اللازم للأنشطة التربوية. وتختلف نتيجة الدراسة الحالية مع النتيجة المتوصل إليها في دراسة أيوب (2012) والتي تنص أن فاعلية أفراد عينة الدراسة لمجال المجتمع المحلي جاء بدرجة عالية جدا.

– هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة إزاء درجة فاعلية المديرين في قيادة التغيير اللازمة

للتسيير الإداري و البيداغوجي في بعض المدارس الابتدائية بمدينة المسيلة تعزى لتغيري: المؤهل العلمي، الخبرة؟

جدول رقم (08): يوضح اختبار T لمتغير المؤهل العلمي

الأبعاد	المؤهل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
الأول	بكالوريا	3.42	0.84	0.83	64	0.408	غير دال
	ليسانس	3.62	0.96	-	-	-	-
الثاني	بكالوريا	2.49	0.99	1,66	64	0.100	غير دال
	ليسانس	2.88	0.86	-	-	-	-

الثالث	بكالوريا	2.77	0.69	1.61	64	0.110	غير دال
	ليسانس	3.07	0.71		-	-	-
الرابع	بكالوريا	2.90	1.30	2.16	64	0.034	دال للسانس
	ليسانس	3.45	0.82		-	-	-
الخامس	بكالوريا	2.76	0.89	3.34	64	0.001	دال للسانس
	ليسانس	3.43	0.72		-	-	-
الأداة ككل	بكالوريا	2.87	0.84	2.17	64	0.033	دال للسانس
	ليسانس	3.29	0.70	-	-	-	-

القيمة الجدولية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha) = 2.00$

نستنتج من الجدول السابق أن قيم (ت) المحسوبة لمحاو درجة فاعلية المديرين في قيادة التغيير اللازمة للتسيير الاداري و البيداغوجي في بعض المدارس الابتدائية بمدينة المسيلة من وجهة نظرهم كانت أعلى من القيمة الجدولية، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية على درجة فاعلية المديرين في قيادة التغيير اللازمة للتسيير الاداري و البيداغوجي في بعض المدارس الابتدائية بمدينة المسيلة تعزى للمؤهل العلمي في المجال الرابع والخامس والدرجة الكلية ولصالح ليسانس ، بينما لم تكن باقي قيم (ت) ذات دلالة إحصائية على باقي محاور قيادة التغيير اللازمة للتسيير الاداري و البيداغوجي.

ويفسر ذلك على أن مديرو المارس الحاصلون على شهادة الليسانس قد حصلوا على معلومات أكثر عمقا وتخصصا في مجال قيادة التغيير، مما يجعلهم أكثر قدرة في تحديد الممارسات المرتبطة بقيادة التغيير.

وتختلف نتيجة الدراسة الحالية مع النتائج المتوصل إليها في كل من دراسة العيصمي(2012)، الشorman (2012)، والجرادات (2010) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول رقم (09): يبين نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق درجة فاعلية المديرين في قيادة التغيير اللازمة للتسيير الاداري و البيداغوجي ببعض المدارس الابتدائية بمدينة المسيلة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الدلالة الإحصائية	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.483 غير دال	0.735	0.635	2	1.27	بين المجموعات	الأول
		0.492	63	59.61	داخل المجموعات	
			65	60.88	المجموع	
0.009 دال	5.0456	3.732	2	7.46	بين المجموعات	الثاني
		0.740	63	51.04	داخل المجموعات	
			65	58.50	المجموع	
0.094 غير دال	2.445	1.202	2	2.40	بين المجموعات	الثالث
		0.492	63	33.91	داخل المجموعات	
			65	36.32	المجموع	
0.988 غير دال	0.012	0.012	2	0.02	بين المجموعات	الرابع
		1.020	63	70.39	داخل المجموعات	
			65	70.42	المجموع	
0.401 غير دال	0.925	0.626	2	1.25	بين المجموعات	الخامس
		0.677	63	45.68	داخل المجموعات	
			65	47.94	المجموع	
0.237 غير دال	1.469	0.843	2	1.69	بين المجموعات	الأداة ككل
		0.574	63	39.58	داخل المجموعات	
			65	41.27	المجموع	

*دال حيث قيمة (ف) الجدولية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha) = 3.13$

تشير النتائج في الجدول رقم (09) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$ بين

متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة فاعلية المديرين في قيادة التغيير اللازمة للتسيير الإداري و البيداغوجي ببعض المدارس الابتدائية بمدينة المسيلة تعزى لتغير سنوات الخبرة، وذلك استناداً إلى قيم (ف) المحسوبة فهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ باستثناء محور التخطيط، حيث كانت قيم (ف) المحسوبة لهذا المجال أعلى من الجدولة، وتعد هذه القيمة من الناحية الإحصائية دالة، مما يشير إلى وجود فروق تعزى لتغير الخبرة على هذا المحور.

جدول (12): نتائج المقارنات البعدية لتحديد مصادر الفروق الدالة لمحور التخطيط تبعا لتغير الخبرة

المحور	المتوسط	الخبرة	(5-10) سنوات	10 سنوات فأكثر
التخطيط	3.17	أقل من (5) سنوات	*0.61	*0.77
	2.56	(5-10) سنوات	-	0.16
	2.40	10 سنوات فأكثر	-	-

يبين الجدول رقم (12) نتائج اختبار (ريان اي نوت جابرل ولش R.E.G.W) للمقارنات البعدية لتحديد مصادر

الفروق الدالة لمجالات قيادة التغيير اللازمة للتسيير الإداري و البيداغوجي تبعا لتغير الخبرة. وباستعراض قيم فروق المتوسطات المبينة في الجدول يتبين أن الفروق كانت بين فئة أقل من 5 سنوات والفئتين الأخريين، بحيث إن درجة أفضلية التوجه نحو قيادة التسيير كانت لصالح الفئة أقل من (5 سنوات). ويعزو هذا إلى حماسة المديرين من ذوي الخبرات القليلة وإيمانهم بإدخال التغيير في مدارسهم وتقبلهم له أكثر من ذوي الخبرات العالية الذين تشكلت لديهم قناعات ومسلمات إدارية وبيداغوجية محدودة للتغيير. والتفسير لصالح الأقل من (5 سنوات) هو الاعتماد على مرحلة إبراز الذات المهنية سعياً للتطوير والتسيير الإداري والبيداغوجي للتوجه نحو قيادة التغيير. وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع النتائج المتوصل إليها في كل من دراسة أيوب (2012)، الهريشي (2014)، والعصيمي (2012)، الجردات (2010) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لتغير الخبرة، بينما تختلف نتيجة الدراسة الحالية مع النتائج المتوصل إليها في دراسة الشerman (2010) في وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لتغير الخبرة.

النتائج المتوصل إليها:

في ضوء أهداف الدراسة، وفي إطار المنهج العلمي المستخدم، ومن خلال البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها من عينة الدراسة وعرض ومناقشة النتائج، توصل فريق البحث إلى النتائج التالية:

1 - درجة فاعلية المديرين في قيادة التغيير اللازمة للتسيير الإداري و البيداغوجي في بعض المدارس الابتدائية في بمدينة المسيلة من وجهة نظرهم متوسطة.

2. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فاعلية المديرين في قيادة التغيير اللازمة للتسيير الإداري و البيداغوجي في بعض المدارس الابتدائية في بمدينة المسيلة من وجهة نظرهم في مجالات الأداة ككل بإستثناء محور التخطيط وجدت فروق ولصالح الأقل من 5 سنوات.

3. وجود فروق ذات دلالة إحصائية فاعلية المديرين في قيادة التغيير اللازمة للتسيير الإداري و البيداغوجي في بعض المدارس الابتدائية في بمدينة المسيلة من وجهة نظرهم تعزى إلى متغير المؤهل العلمي ولصالح حملة الليسانس.

التوصيات والمقترحات:

- **التوصيات:** بناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، يوصي فريق البحث بما يلي:
 - * ضرورة تفعيل علاقة المديرين بالشركاء الاجتماعيين.
 - * العمل على تنمية المديرين إدارياً وبيداغوجياً بالجوانب التي كشفت عن درجة فاعليتها الدراسة الحالية أي بدرجة متوسطة التي تتعلق بتطوير التدبير الإداري و البيداغوجي ومنها: المدير ، التخطيط، التنظيم، المستحدثات التكنولوجية ،الشركاء الاجتماعيين.
 - * إجراء دورات تدريبية لفائدة المديرين في قيادة التغير المتعلقة باستخدام التكنولوجيا الحديثة في تسيير الإدارة التربوية.

- الاقتراحات: من خلال النتائج المتوصل إليها نقتح ما يلي: إعداد دراسات بالعناوين التالية:

- * أساليب تنمية مهارات قيادة التغيير لدى مديري المدارس.
- * إجراء دراسات حول معوقات إدارة التغيير اللازمة للتسيير الإداري و البيداغوجي في الإدارة المدرسية.
- * مدى امتلاك المديرين لكفايات قيادة التغيير .

قائمة المراجع:

1. أيوب، حنان عصام (2012). "درجة فاعلية المدراء في قيادة التغيير اللازمة للتطوير الإداري في المدارس الحكومية الأساسية في فلسطين من وجهات نظرهم"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس: فلسطين.
2. تعوينات، علي (2009). "التواصل والتفاعل في الوسط المدرسي"، المعهد الوطني لمستخدمي التربية وتحسين مستواهم متوفر على الموقع: www.infpe.edu.dz تم الاقتباس بتاريخ: 2013/09/05
3. الجردات، محمود خالد (2010). "إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة حائل التعليمية"، مجلة العلوم النفسية والتربوية، رسالة المجلد (14)، العدد 2، يوليو 2013.
4. الزهراني، سهام بنت حاتم (2012) "الكفايات المهنية لقيادة التغيير لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومي بمدينة مكة المكرمة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
5. سميت، ستيف (2001). "إدارة التغيير"، مكتبة الشقري، القاهرة.
- 6-السلمي، علي (2005). "التفكير الاستراتيجي والخروج من المأزق الراهن"، المنصورة، مطابع أم القرى.
7. سوامية، عبد القادر (2000). "الموجه التطبيقي في التسيير التربوي والإداري لمديري المؤسسات التعليمية". (د.ط)، الرغاية - الجزائر: طبع المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية.
8. الشрман، منيرة (2011). "درجة اسهام المشرفين التربويين في إدارة التغيير وأسباب مقاومته من وجهة نظر المشرفين والمديرين في محافظة الكرك"، مجلة دراسات، العلوم التربوية، المجلد (38)، ملحق (5).
9. الشريف، السيد عبد القادر (2005). "إدارة رياض الأطفال"، (ط1)، عمان: دار المسيرة.
10. العايب، نورة (2008). "متطلبات الممارسة الإدارية لدى مدراء الإكماليات في تسيير مؤسساتهم التربوية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس، جامعة منتوري، قسنطينة؛ الجزائر.
11. العصيمي، تركي بن دغيم (2013). "واقع ممارسة إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المشرفين التربويين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
12. عماد الدين، منى مؤتمن (2007). "إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير. النمط القيادي المنشود لتحقيق التعايش التفاعل في القرن (21) ،مؤسسة عبد الحميد شومان، عمان : الأردن .
13. مقدم، عبد الحفيظ (1992). "أثر الخصائص الشخصية للمديرين على فاعليتهم في التسيير"، مجلة علمية، العدد (01)، الجزائر. 14.
14. نوري، عبد الغني (1991). "الإدارة التعليمية في البلاد العربية"، (ط1)، قطر: دار الثقافة.
- 15-Harrison, charles (2010). the self Awar organization :metocognitive Approach to change management in a small Rural School ,doctoral dissertations,proQuest LLC,Ed.d.dissertation,university of phoenix ,ED521577,ERIC.
- 16-Litzenberger,blair (2008):Organizational change in one Saskatchewan public school division ,Master thesis ,university of regina.