

ممارسة رؤساء أقسام اللغة الإنجليزية في المرحلة الثانوية بدولة الكويت لمهارات قيادة التغيير

محمد مطير الشريجة، أسماء عبدالله العتيبي، ساميا محمد العقيل*

ملخص

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة رؤساء أقسام اللغة الإنجليزية لمهارات قيادة التغيير وأثر بعض المتغيرات في ذلك، واتبعت المنهج الوصفي لتحقيق أغراضها. وعليه، فقد تم بناء استبانة تكونت من (30) فقرة موزعة على خمس مجالات. وبعد التأكد من صدقها وثباتها تم تطبيقها على (173) معلماً ومعلمة يعملون في (28) مدرسة، مناصفة بين مدارس الذكور والإناث، ومن مختلف المناطق التعليمية الست. وبعد إجراء العمليات الإحصائية المناسبة، أظهرت النتائج أن رؤساء أقسام اللغة الإنجليزية يمارسون جميع مهارات قيادة التغيير بدرجة مرتفعة، باستثناء مهارة التخطيط الاستراتيجي التي كانت بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري الجنس وسنوات الخبرة، بينما كانت هناك فروق تعزى لمتغير المنطقة التعليمية بين الفروانية والجهراء ولصالح الفروانية. وفي ضوء تلك النتائج قدمت الدراسة بعض التوصيات الإجرائية المستقبلية، كضرورة التركيز على مهارة التخطيط الاستراتيجي وتوظيف التكنولوجيا لخدمته، وكذلك إجراء المزيد من الدراسات حول أهمية قيادة التغيير وعن أهمية امتلاك المهارات المحققة له من قبل فئات مختلفة من أصحاب القرار التربوي.

الكلمات الدالة: مهارات، قيادة التغيير، رؤساء أقسام اللغة الإنجليزية.

المقدمة

مواكبة التقدم والتجديد في هذا العصر، ويتولى زمام أمورها على النطاق التعليمي في المدارس المديرين ورؤساء الأقسام العلمية، الذين تقع على عاتقهم مسؤولية كبيرة من أجل الرقي بالعملية التربوية والوصول بها إلى النوعية في التعليم. ويعمل التغيير على تفجير الطاقات وتنمية الدوافع نحو الارتقاء والتقدم، كما يساعد في القضاء على الملل والروتين واختصار الوقت وتقليل الجهد وزيادة الإنتاج وتعظيم الأرباح وتقليل الخسائر، ويدفع إلى مواكبة التقدم العلمي والتقني في جميع مجالات الحياة (عامر، 2001). ومن هذا المنطلق يبرز دور التربية لتولي مهام التغيير والسير به إلى بر الأمان وتجنبيه التخبط والتجارب غير المجدية التي لا تحمد عقباها، حيث يذكر الرشيد (2000) بأن التغيير في العالم الخارجي المحيط بنا لم يترك مجالاً أمام رجال التربية إلا الاستجابة له والتكيف معه، نظراً لما فرضه من حاجات ومتطلبات جديدة لن تجدي معها الأساليب القديمة المتبعة في قيادة التربية والتعليم، بل أوجبت على كل المعنيين بالشأن التربوي أن يبحثوا عن طرائق جديدة ويستحدثوا آليات وتقنيات متطورة ليسهموا في خلق جيل قادر على مواجهة عالم متطور جداً ومغاير عن عالمهم الآني بشكل جذري.

التغيير قانون الوجود وسنة الحياة، ويعد بالنسبة لعصرنا الحالي سمته الأوضح والأبرز، فكل يوم تظهر علوم ومعارف جديدة واختراعات سريعة وتقنيات عجيبة. ويشمل التغيير جميع مجالات الحياة بأبعادها المختلفة التجارية والتربوية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية، والإنسان هو وسيلة وهدف التغيير في كل وقت، فالتغيير بات حاجة ملحة فالذي لا يتغير يتبدد. ويعرف التغيير بحد ذاته كمفهوم عام بأنه التحول من حالة متعارف عليها إلى حالة أخرى جديدة وأفضل منها، وذلك بهدف التطوير والتحسين والتكيف مع التغيرات البيئية المتسارعة (ليثوود وآخرون 2006, Leithwood, and et al). أما قيادة التغيير فيعرفها الحريري (2011) لأنها "الاستخدام الأمثل للإمكانات المادية والبشرية للتحول من واقع معين إلى واقع أفضل وبأقل ضرر وبأقصر وقت وأقل جهد. بينما يعرفها الخضير (2003) بأنها القيادة المبدعة التي تقدم نمطاً بعيداً عن العمل التقليدي والعرف المهني القديم السائد، وتحت على

* وزارة التربية الكويتية، الكويت؛ جامعة الزرقاء الأهلية، الأردن. تاريخ استلام البحث 2014/8/18، وتاريخ قبوله 2014/11/17.

ويذكر دينهام (2007) Dinham أن قيادة التغيير الناجحة في الحقل التعليمي، التي ترمي إلى وجود جيل مبدع ومنتج

(1999). وجاء من بعده إنجفيرسون وأندرسون Ingvarson and Anderson (2007) ليؤكد أن قيادة التغيير واكتساب مهاراته باتت من الأمور الرئيسة التي يتوجب على الإدارة التربوية الإلمام بها، وخاصة تلك الموجودة في المدارس؛ كونها تشكل الفئة الأكثر، وفي ذات الوقت الأقدر على إجراء التغييرات المطلوبة لتكون عملية التغيير ناجحة وعلى النحو المرجو منها. وبناءً على ما سبق، يمكن التوصل إلى أن المؤسسات التربوية تؤدي دوراً كبيراً في إحداث التغيير، أو الاستجابة للتغييرات التي تحدث من حولها من خلال إعداد جيل يتقبل التغيير، ويتكيف معه، بل وكذلك قادر على أن يقود التغيير، ويوجهه إلى ما فيه مصلحة الإنسانية، ومصلحة الوطن وأبنائه، بالإضافة إلى بناء المهارات وغرس القيم التي يحتاجها النشء في المستقبل.

تسعى المؤسسة التربوية إلى البقاء والاستمرار والنمو، لذا فهي لا تستطيع أن تبقى ساكنة أمام التغيير المتسارع في جميع مجالات الحياة، فالمؤسسة التي تترك أموراً للصدفة والظروف غالباً ما تصبح خاضعة للتغيير لا صانعة له، وعندها سيملي عليها التغيير تبعاته وشروطه حتى تستطيع التكيف معه أو أن تحافظ على وضعها الراهن. ويشير جوف ومايكل Geoff and Michelle (2008) في هذا الصدد إلى أنه يجب على القيادة أن تسير مع التغيير، وأن تكون سابقة له، وأن تخطط للتغيير قبل حدوثه، وأن تجعل للتغيير صورة واضحة لكل العاملين فيها، حتى يستطيع كل فرد من العاملين أن يشعر بأهميته وأن تسير هذه الإدارة الركب والتطورات التكنولوجية والمعرفية وغيرها، وكل ذلك يتطلب وجود قادة يمتلكون مهارات إدارة التغيير.

ومع تزايد التحديات المفروضة في العصر الحديث العالمية منها والإقليمية والمحلية تزايدت تبعاً لها الدعوات المطالبة بإحداث التغييرات التعلمية، ولم تكن تلك المطالبات وليدة اللحظة بل أن تاريخها طويل ومُتَمَّح ولكن الاستجابة لها بطيئة ولا تتماشى مع حجم المشكلة أو أهميتها، لذا كان لزاماً تسليط الضوء على هذه المشكلة للتجديد في حلها والتفاعل الإيجابي معها. ويذكر الشراوي (2002) في هذا الصدد أنه قد تمت المطالبة بالتغيير في التعليم في المؤتمر التربوي الذي عقد بالقاهرة عام 1995 تحت عنوان "إدارة التغيير في التربية وإدارته في الوطن العربي، الذي كان من أهم توصياته أن تتبنى البلاد العربية فلسفة التغيير في الأنظمة التعليمية، وأن تتحول أجهزة التعليم في البلدان العربية إلى أدوات لإحداث التغيير، على أن تتوفر له الإدارة الواعية التي تعمل على تهيئة المناخ التعليمي ليتقبل التغيير ويدعمه.

ومتمتع بالقيم وقادر على الانسجام مع الاتجاهات الحديثة لن تتأتى إلا بوجود قادة قادرين بالفعل على تولي زمام ذلك الأمر الحيوي من شأنهم أن يحدثوا التغيير في السياسات التعليمية، وتطوير الأساليب التربوية المتبعة الإدارية منها والفنية، وتجديد المناهج الدراسية، وإحداث نقلة نوعية في مستوى العاملين في الميدان التربوي وعلى رأسهم المعلمين، وكذلك الإسهام الكبير في تغيير البيئات المدرسية والتعليمية بشكل عام لتكون جاذبة ودافعة للعمل ومحفزة على الإنجاز.

وتحتاج عملية التغيير كما يذكر الجوارنة وصوص (2008) إلى جهد للتعامل معها إما بالموافقة أو الرفض، وفي كلتا الحالتين يحتاج قائد التغيير إلى أن يبحث عن وسائل وأدوات وطرق مبتكرة، وهذا من أبرز مزايا التغيير؛ وذلك لتنميته لمهارة الابتكار في الأسلوب والشكل والمضمون. أما الشمري (2007) فيشير إلى أن عملية التغيير الناجحة تحتاج إلى قيادة حقيقية تستشعر الحاجة إلى التغيير وتشعر الآخرين العاملين معها بأهميته وتسعى من خلال ذلك إلى خلق الدافع الداخلي الحقيقي لإحداثه.

وتعتبر القدرة على قيادة التغيير كما تذكر عماد الدين (2004) أساس عملية التنمية الإدارية بأبعادها المختلفة، فقيادة التغيير تعني قيادة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير، وذلك من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والإمكانات المادية والتقنية المتاحة للمؤسسة التعليمية. ويشير ملفورد (Mulford, 2003)، وكذلك أفوليو وباس (Avolio and Bass, 2004) إلى أن حسن قيادة التغيير تتمثل في التأثير في الآخرين إيجاباً، وتعديل سلوكهم واتجاهاتهم وأفعالهم إلى الأفضل بغرض تحقيق أهداف المنظمة، فالقائد الحقيقي هو الذي يستطيع إحداث تأثير في سلوك الأفراد المؤسسي بصورة طوعية وتلقائية. وعليه يمكن القول بأن اتجاهات القادة نحو التغيير تعد من العوامل المهمة في عملية التغيير التنظيمي، فهم الذين ينفذون السياسة العامة للمنظمة، إذ يؤدي القائد دوراً رئيساً في قيادة التغيير التنظيمي، ذلك لأن التغيير يبدأ بتخطيط من القيادة الإدارية، ويطبق أيضاً ابتداءً منها حيث إن مثل تلك الجهود تستلزم وقتاً ومالاً وتدريباً، ويجب أن يحظى بدعم القيادة الإدارية إذا ما أريد له النجاح المرغوب (القيوتي، 2000).

وقد أكدت أبرز الاتجاهات الإدارية الحديثة في العقد الماضي أهمية قيادة التغيير باعتبارها النمط القيادي الضروري للانتقال بمؤسساتنا التعليمية إلى مجتمع القرن الواحد والعشرين، والتعايش الفاعل معه، والاستجابة بشكل أفضل لمنطلقاته، وتحدياته وتقنياته حسب ما يذكر سكوت Scott

الحادي والعشرين والتعايش الفاعل فيه، والاستجابة بشكل أفضل لمتطلباته وتحدياته وتقنياته (مؤتمن، 2004). كما أوصت بعض الدراسات الحديثة في دولة الكويت، مثل (الوسمي، 2006) برفع كفايات القادة التربويين حول مهارات اتخاذ القرارات في التوقيت المناسب، خاصة فيما يتعلق بإدارة التغيير، وأوصت كذلك بإشراك العاملين في عملية صنع القرار الإداري. بالإضافة إلى ذلك فقد كشفت العديد من الدراسات، مثل دراسة (عماد الدين، 2004) و(العطيات، 2006) و(السبيعي، 2012) عن أن عدم توفر القيادة المؤثرة، وغياب الدور القيادي، وعدم ممارسة دور قائد التغيير بشكل فعال، وضعف كفاية القيادات التربوية تعد من أبرز المعوقات التي تواجه عملية التغيير، وأن هناك حاجة ماسة إلى ظهور قيادة تغيير قادرة على استيعاب التغيرات، وعلى التعامل مع ما تفرضه من تحديات.

يعاني الواقع التربوي الكثير من مواطن الخلل، وخاصة في جهاز إداري وفني حيوي يتمثل في الأقسام العلمية داخل أسوار المدارس. وتعد الأقسام العلمية جزءاً مهماً من الجهاز الإداري في المدرسة، وحسن إدارتها من قبل رؤساء أقسامها يرمي بظلاله الإيجابية على تميز المدرسة بشكل خاص وعلى العملية التعليمية بشكل عام. ونظراً لما يؤديه رئيس القسم العلمي من دور حيوي ومهم في العملية التربوية فإنه منوط بالكثير من المسؤولية لإحداث التغيير وقيادته على الوجه الأمثل (وزارة التربية الكويتية، 1999). ويشير جاريت وآخرون (Garet, et al. 2001) إلى أن مهام رئيس القسم كثيرة ومتداخلة ومتشعبة، وتقع على عاتقه مسؤوليات لا حصر لها، منها ما هو متعلق بالإدارة المدرسية والتوجيه الفني والمعلمين والطلبة وأولياء الأمور وغيرهم، ويمكن تقسيم مهامه إلى شقين رئيسيين، الأول منهما الإداري والآخر الفني، ويؤكدون أهمية دوره كونه يعتبره أحد الأعمدة الفنية التي تقوم عليها العملية التربوية، وهو نائب عن الموجه الفني وأيضاً مدير المدرسة، لذا عليه أن يسعى إلى تذليل ما يعترض زملاءه من عقبات، وسبيله إلى ذلك العلاقة الطيبة التي تتمثل في الأخوة والمودة والإلمام الكامل بمتطلبات العمل، وبضيقون أن عمل رئيس القسم ينطلق في مجالين:

1. المجال الفني: الذي يرتبط غالباً بالمادة العلمية، وهو في هذا المجال يقوم بدور الموجه الفني، ولذلك يطلق عليه مسمى الموجه المقيم بالمدرسة، ومهمته الأساسية هنا هي الإشراف على المادة العلمية وتنمية المعلمين مهنياً وحل مشكلاتهم ومساعدتهم على تأدية رسالتهم خير أداء.
2. المجال الإداري: الذي يرتبط غالباً بإدارة المدرسة، وهو هنا

بالإضافة إلى ذلك يؤكد نشوان (2000) أنه على الرغم مما توصلت إليه الأبحاث والدراسات التي أجريت في التسعينيات من القرن العشرين، التي تناولت واقع العملية التعليمية في الوطن العربي، وعلى الرغم من وجود مشكلة وأزمة حقيقة في التعليم إلا أنه لم تحدث هناك عمليات تغيير ملموسة وذات أثر حقيقي في العملية التعليمية. ويضيف روبنسون وتمبيرلي (Robinson and Timperley 2007) أن المشكلة الحقيقية التي تقف عائقاً أمام عملية التغيير في المجال التعليمي هي عدم التركيز على المعلمين، وعدم تطبيق الأساليب والمفاهيم الإشرافية الحديثة، وعدم تركيز الجهود على إعادة تأهيلهم وتطوير أساليب تعليمهم وعلى تحفيزهم وزيادة دافعيتهم ورفع روحهم المعنوية، وعدم تلبية حاجاتهم الشخصية والمهنية، وقلة الحوافز المقدمة للمتميزين منهم.

وتحرص دولة الكويت على مواكبة العصر في جميع القطاعات، كما تحرص وزارة التربية على تنفيذ هذا التوجه من خلال إحداث التغييرات اللازمة للزمان والمكان، وإن من أهم المستجدات التربوية الطارئة على الميدان التربوي بالكويت، التي تتطلب امتلاك مهارات قيادة التغيير لدى القيادات التربوية على جميع المستويات، هو ما أقدمت عليه وزارة التربية مؤخراً من خلال سعيها لتحقيق الارتقاء النوعي في منظومتها التعليمية، المتمثل في تبني مشروع تطوير الإدارات المدرسية، الذي يعد مشروعاً حيوياً يستهدف تطوير الأداء المدرسي من خلال الارتقاء بالقيادات المدرسية وإعطائها مزيداً من الصلاحيات حتى تتمكن من أداء دور أكبر في مجريات العمل المؤسسي المدرسي. ولقد نتج عن هذا المشروع استحداث أقسام إدارية وإعادة هيكلة للأدوار والمهام والمسؤوليات بحيث أثر هذا المشروع ومحتواه الارتقائي في نمط الحياة اليومية داخل أسوار المدارس بالمرحلة الثانوية.

كما أجرت وزارة التربية تعديلات جوهرية على وثيقة المرحلة الثانوية، وهي الوثيقة المنظمة لكل ما يتعلق بالمرحلة الثانوية من إجراءات ولوائح، ويمثل هذا التعديل تغييراً جوهرياً يستوجب من القيادات التربوية على جميع المستويات امتلاك مهارات قيادة التغيير حتى يتحقق الارتقاء المنشود من هذه التعديلات. كما يتسم الميدان التربوي الكويتي بالحراك الدائم بين التعديل والتغيير سعياً لتحقيق الارتقاء والتطوير.

مشكلة الدراسة

أكدت أبرز الاتجاهات العالمية أهمية قيادة التغيير باعتبارها، بحسب ليثوود (Leithwood, 1994) النمط القيادي الضروري للانتقال بمؤسساتنا التعليمية إلى مجتمع القرن

- السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة في درجة ممارسة رؤساء أقسام مادة اللغة الإنجليزية في المرحلة الثانوية لمهارات قيادة التغيير تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس- المؤهل العلمي- سنوات الخبرة- المنطقة التعليمية)؟

أهداف الدراسة

- تهدف الدراسة الحالية إلى مجموعة من الأهداف، تتمثل في ما يلي:
- تعرّف درجة ممارسة رؤساء أقسام اللغة الإنجليزية في المرحلة الثانوية في مدارس التعليم العام بالكويرة لمهارات قيادة التغيير.
- استشفاف مواطن القوة لتعزيزها والضعف لتقويتها، وذلك فيما يخص ممارسة مهارات قيادة التغيير لدى رؤساء أقسام اللغة الإنجليزية في المرحلة الثانوية.
- تبصير أصحاب القرار التربوي بأهمية امتلاك رؤساء أقسام اللغة الإنجليزية في المرحلة الثانوية لمهارات قيادة التغيير، وذلك لكونهم قوة كبرى مؤثرة في التغيير والإصلاح التربوي بشكل عام وداعم كبير له.
- الإسهام في تغطية الاحتياجات التدريبية في هذا الصدد، والتركيز على المناطق التعليمية التي يتبين من نتائج الدراسة بأنها بحاجة إلى تكثيف التدريب لرؤساء أقسامها حتى يكونوا في ذات المستوى المتماشى مع الطموح التربوي منهم.
- تعرّف أهم الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات عينة الدراسة في درجة ممارسة رؤساء أقسام مادة اللغة الإنجليزية في المرحلة الثانوية لمهارات قيادة التغيير تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس- المؤهل العلمي- سنوات الخبرة- المنطقة التعليمية)، التي من شأنها أن تسهم في تفسير النتائج ومن ثم التوصل إلى حلول وتوصيات إجرائية تحقق الغرض الأساسي من الدراسة الحالية.

أهمية الدراسة

- تكتسب الدراسة أهميتها في الأساس في كونها تبحث في أحد الميكانيزمات الأساسية للتطور والتقدم على جميع الأصعدة، فالذي لا يتغير مع مستجدات العصر ويتعاطى معها يتقادم ويفنى، كما تتضح أهميتها من كونها مفيدة للجهات الآتية:
- رؤساء الأقسام الأكاديمية، من خلال إتاحة الفرصة لهم للوقوف على درجة ممارستهم لمهارات قيادة التغيير، ومن ثم تحسين

يمثل مدير المدرسة في إدارة القسم.

ويكتسب قسم اللغة الإنجليزية أهمية خاصة باعتبار أن اللغة الإنجليزية هي اللغة التي تحمل التغيير غالباً، فهي لغة الحضارة صانعة التغيير في عصرنا الحاضر، هذا من جانب، ومن جانب آخر فإن طبيعة المادة العلمية وامتلاكها للنصيب الأكبر في الجدول المدرسي، حيث تعتبر من المواد الأساسية في جميع المراحل لا سيما المرحلة الثانوية، وتُدْرَس بشكل يومي بواقع حصة أو حصتين (المفرج وآخرون، 2006/2007). وعليه، فإن معلمي اللغة الإنجليزية هم الأكثر نصاباً للحصص وهم الأكثر عدداً مقارنة بالأقسام الأخرى، لذا فإنهم يشكلون قوة مؤثرة إيجابياً إذا ما أحسنت قيادتهم ويقومون بدورٍ مهم ومؤثر في عملية التغيير ويعول عليهم درجة نجاحها، وبالتالي فإن امتلاك رؤساء أقسام اللغة الإنجليزية لمهارات إدارة التغيير يمنح المدرسة قدرة أكبر على مواكبته والتفاعل معه بالطريقة الأنفع. وعليه، تكمن مشكلة الدراسة في معرفة مدى امتلاك رؤساء أقسام اللغة الإنجليزية لمهارات قيادة التغيير التي تؤهلهم لقيادة أقسامهم القيادة المثلى لتحقيق الأهداف التربوية والآمال المستقبلية المرجوة منها، وكذلك في تلمس مواطن الخلل والضعف لديهم في تلك المهارات من أجل نقلها لأصحاب الشأن التربوي واقتراح بعض الحلول النافعة والمصلحة لها.

أسئلة الدراسة

- بناءً على مشكلة الدراسة سألنا الذكر، المتمثلة في الكشف عن درجة ممارسة رؤساء أقسام اللغة الإنجليزية في المدارس الثانوية العامة لمهارات قيادة التغيير، فإن هذه الدراسة ستركز على الإجابة عن السؤالين الآتيين:
- السؤال الأول: ما درجة ممارسة رؤساء أقسام مادة اللغة الإنجليزية في المرحلة الثانوية لمهارات قيادة التغيير؟
- وتدرج منه الأسئلة الفرعية الآتية:
- ما درجة ممارسة رؤساء أقسام مادة اللغة الإنجليزية في المرحلة الثانوية لمهارة التخطيط الاستراتيجي؟
- ما درجة ممارسة رؤساء أقسام مادة اللغة الإنجليزية في المرحلة الثانوية لمهارة التشجيع وتحفيز الإبداع؟
- ما درجة ممارسة رؤساء أقسام مادة اللغة الإنجليزية في المرحلة الثانوية لمهارة بناء العلاقات الإنسانية الحسنة؟
- ما ممارسة رؤساء أقسام مادة اللغة الإنجليزية في المرحلة الثانوية لمهارة حل المشكلات وصناعة القرارات؟
- ما درجة مدى ممارسة رؤساء أقسام مادة اللغة الإنجليزية في المرحلة الثانوية لمهارة التقييم والتحسين المستمر؟

محددات الدراسة

- **المحددات الموضوعية:** اقتصر موضوع هذه الدراسة على معرفة درجة ممارسة رؤساء أقسام اللغة الإنجليزية في المرحلة الثانوية لمهارات قيادة التغيير المختلفة، المتمثلة في مهارة التخطيط الاستراتيجي ومهارة التشجيع وتحفيز الإبداع ومهارة بناء العلاقات الإنسانية الحسنة ومهارة حل المشكلات وصناعة القرارات وكذلك مهارة التقويم والتحسين المستمر، كما اقتصرت هذه الدراسة على دراسة أثر متغير الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمنطقة التعليمية في درجة ممارسة رؤساء أقسام اللغة الإنجليزية في المرحلة الثانوية لتلك المهارات.

- **المحددات البشرية:** اقتصرت الدراسة الحالية على (173) معلم ومعلمة لمادة اللغة الإنجليزية والعاملين في المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت، البالغ عددها (137) مدرسة بحسب إحصائية وزارة التربية للعام الدراسي (2013/2014)، حيث يبلغ إجمالي عدد معلمي ومعلمات اللغة الإنجليزية العاملين بها (1335) معلماً ومعلمة.

- **المحددات الزمانية:** طبقت الدراسة في أثناء الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2013/2014.

- **المحددات المكانية:** اقتصرت هذه الدراسة على (6) مدارس من مدارس التعليم العام بوزارة التربية في دولة الكويت، وذلك بواقع مدرسة واحدة فقط من كل منطقة تعليمية (عدد المناطق التعليمية بالكويت 6)، حيث تم تطبيق الدراسة على (28) مدرسة مناصفةً بين مدارس البنين ومدارس البنات، لتكون (3) مدارس للبنين و(3) مدارس للبنات.

الدراسات السابقة

تناولت العديد من الدراسات موضوع قيادة التغيير في مؤسسات التعليم، التي من الممكن الاستفادة من نتائجها في الدراسة الحالية، وفيما يلي استعراض لأهمها:

أجرت عماد الدين (2004) دراسة حول قيادة التغيير في المؤسسة التربوية، هدفت إلى استعراض أهم القيم التي تسهم بفاعلية في تقديم فكرة ملخصة ومركزة حول قيادة التغيير في قطاع التربية والتعليم وتوضيح طبيعتها وإبراز ملامحها، واعتمدت الدراسة على التجارب والملاحظات الميدانية التي تناولت (100) مؤسسة من المؤسسات المختلفة التي نجحت في قيادة التغيير بالأردن، وقد تم توزيع استمارات الاستبيان على المسؤولين في هذه المؤسسات، وتم التوصل من خلال تلك الاستبانات إلى ضرورة التأكيد على قيادة التغيير بدلاً من إدارته، وأن دعم الإدارة العليا وصانعي القرار لعملية التغيير

أدائهم وتعزيز ما يملكونه منها والتزود بما يجهلون.

- وزارة التربية، حيث ستقدم لها الدراسة الحالية مؤشراً من مؤشرات قدرتها على قيادة التغيير من خلال بيان واقع ممارسة التغيير لدى عينة مهمة من كوادرها، كما أنها ستبين لها مواطن القوة والضعف في مهارات قيادة التغيير لدى رؤساء أقسام اللغة الإنجليزية وما يترتب على ذلك من تعزيز لنقاط القوة ومعالجة لنقاط الضعف.

- الباحثون والأكاديميون، حيث باستطاعتهم أن يبنوا على منوالها لقياس قيادة التغيير لدى فئات أخرى من القائمين على العملية التربوية.

مصطلحات الدراسة

- **التغيير:** هو "عملية تشمل سلوك الأفراد، وهياكل التنظيم، ونظم الأداء وتقويمها، والتكنولوجيا، وذلك بغرض التفاعل، والتكيف مع البيئة المحيطة" (عماد الدين، 2003). وهو "عملية التحول من الواقع الفردي للفرد، أو المؤسسة، إلى واقع آخر منشود يرغب في الوصول إليه خلال فترة زمنية محددة، بأساليب، وطرق معروفة، لتحقيق أهداف طويلة، وقصيرة المدى كي تعود بالنفع على الفرد أو المؤسسة أو كليهما معاً" (العطيات، 2006). ويمكن تعريف التغيير إجرائياً بما يتماشى مع الدراسة الحالية بأنه "ذلك السلوك الذي يحدث اختلافاً في البيئة المحيطة بحيث تصبح مختلفة عن الوضع الحالي، سواءً فيما يخص الكيان المادي أو البشري".

- **القيادة:** تعرف القيادة بأبسط صورها على أنها "ذلك السلوك الذي يقوم به الفرد حين يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك (البدري، 2002). وتعرف إجرائياً على أنها "الاستغلال الأمثل للإمكانات المادية والبشرية المتاحة، وذلك من أجل تنظيم الجهود وتوحيدها نحو تحقيق أهداف مشتركة خاصة بالمؤسسة التعليمية وبالعاملين بها على حد سواء".

- **قيادة التغيير:** هي قيادة الجهد المخطط، والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير، من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية، والإمكانات المادية، والفنية المتاحة للمؤسسة التعليمية (عماد الدين، 2004). ويقصد بقيادة التغيير إجرائياً تلك العملية التي من خلالها يتم إحداث التغيير الإيجابي في المؤسسة التعليمية، وذلك من خلال تطبيق الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق الرؤى التعليمية الجديدة، وترسيخ القيم والاتجاهات والتجارب التطويرية التي تحقق نقلة نوعية للعملية التعليمية يتماشى مع متطلبات العالم الحديث واحتياجاته من التعليم".

دراسته من (100) قائد تربوي (مديري إدارات، مراقبين، رؤساء أقسام) و(77) مديراً ومديرة و(770) معلماً ومعلمة، واستخدمت الدراسة استبانة مكونة من (48) فقرة موزعة على خمسة مجالات (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه والرقابة، واتخاذ القرار، والتقييم والتقييم)، وأظهرت النتائج أن القادة التربويين يسهمون في إدارة التغيير بدرجة كبيرة بلغت (4.2 من 5) وتبين أنه لا توجد فروق تعزى للجنس، بينما يوجد فروق تعزى للخبرة لصالح من تزيد خبرتهم على عشر سنوات، وفروق تعزى للمسمى الوظيفي لصالح المديرين.

كما تناولت دراسة الأصبحي (2007) نموذجاً مقترحاً لإدارة التغيير في الجامعات اليمنية العامة، وذلك في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة، وسلك الباحث في دراسته المنهج النوعي لتحليل الأدب النظري ذي العلاقة بإدارة التغيير، كما استخدم المنهج المسحي لتعريف واقع إدارة التغيير في الجامعات اليمنية، وتكونت العينة من (133) قائداً إدارياً أكاديمياً عاملاً في الجامعات اليمنية، وأظهرت النتائج أن واقع إدارة التغيير في الجامعات من وجهة نظر العينة كان متوسطاً. من جانب آخر ركزت دراسة الجوارنة وصوص (2007) على الكشف عن درجة صعوبة ممارسة إدارة التغيير لدى القيادات الإدارية في مديريات التربية والتعليم لإقليم الشمال في الأردن، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينتها من مديري التربية ومساعديهم ورؤساء الأقسام في المديريات البالغ عددهم (204) أفراد، وقد استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت النتائج أن القادة الإداريين يواجهون صعوبة في ممارسة التغيير، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل لصالح حملة البكالوريوس والماجستير، والمسمى الوظيفي لصالح رئيس القسم، والخبرة لصالح فئة (6-10) سنوات.

وأجرى الباحث روزينفيلد Rosenfeld (2008) دراسة تناولت وصف أثر انتشار ثقافة التغيير في دور رؤساء الأقسام العلمية في المدارس الثانوية الحكومية بولاية كوينزلاند. ولقد استخدم الباحث عدداً من دراسات الحالة لوصف هذا الأثر من خلال تحليل الوثائق والمقابلة مع أربع مديري مدارس ثانوية وثمانية رؤساء أقسام علمية، ووجد أن أدوار رؤساء الأقسام قد تأثروا بشكل كبير جراء ثقافة التغيير ومتطلبات تحقيق التغيير. وأكد الباحث وجود تطور كبير في الأدوار التي يمارسها رؤساء الأقسام مما يستوجبهم أن يمتلكوا مهارات قيادية إضافية حتى يتمكنوا من قيادة التغيير بالصورة الصحيحة. كما أشارت النتائج إلى أهمية إعادة صياغة دور رؤساء الأقسام حتى يتمكنوا من القيام بالمهام المطلوبة، وأوضحت مدى حاجة

يضمن للتغيير الاستمرارية وتحقيق نتائج أكثر فعالية، وأنه لا بد من إيجاد نظم تواصل فعالة تحقق الترابط والتنسيق بين أجزاء المؤسسة.

أما بالنسبة لتوراكو وآخرين (Toracco, et al, 2005) فقد أجريا دراسة طبقت في نيراسكا، تختص بتطوير المنظمة التعليمية والتغيير في الجامعات، وهدفت دراستهما إلى التأكيد على أن التطوير التنظيمي هو منهج يتناول التغيير المدروس في كل من القطاع العام والخاص والقطاعات غير الربحية. واعتمدت الدراسة على المنهج التطبيقي على الجامعات نيراسكا، واستخدمت استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وخلصت إلى تحقيق ثلاث جامعات من عينة الدراسة التي طبق فيها التطوير التنظيمي بعضاً من النتائج الإيجابية، كما لوحظ الاختلاف في مدى التغيير واتساعه بين الجامعات، بينما ظهرت فروق نتيجة الاختلاف في طريقة تقديم التطوير التنظيمي وتطبيقه في كل من الجامعات الأربع المشمولة في الدراسة.

إضافة إلى ما سبق، أجرى تيرنبول وإدواردز (Turnbull and Edwards, 2005) دراسة عن التطوير القيادي، هدفاً من خلالها إلى تعريف أثر التطوير المؤسسي على جامعة نيو البريطانية من ناحية التغيير الثقافي الجذري، وشملت عينة الدراسة (120) أكاديمياً وإدارياً من العاملين بجامعة نيو البريطانية تم إدراجهم في برنامج تطوري للقياديين كانت مدته ستة أشهر بغرض دراسة الذات، والجوانب النفسية والعاطفية للقادة والمؤوسين، واستخدمت الدراسة منهج البحث الاستقرائي، كما تناولت الدراسة الضغوط التعليمية التي تؤثر في القيادة والضغوط القيادية، واستخدمت مقياس الضغوط النفسية لجمع المعلومات اللازمة، وأظهرت أن كلا النوعين من الضغوط سواء التعليمية أو القيادية يتقاطعان ويتشابكان في اختلافهما، ويظهر هذا الاختلاف بصور عدة، مثل: الاختلاف بين عمداء الكليات والإدارة، أو بين الرغبة في وجود إدارة متغيرة، والرغبة في عدم وجود إدارة تماماً، كما أظهرت الدراسة وجوب التركيز على دعم المهارات القيادية المتطورة لدى الإدارة العليا، ونشوء الحاجة لوجود عدد أكبر من القادة الأكاديميين، وإدماجهم في عملية التغيير، وضرورة خلق جو عام من المشاركة في كل الكليات، وضرورة أن تتبع الرغبة في المشاركة من الأفراد ومن القيادة العليا.

ولمعرفة درجة إسهام القادة التربويين في إدارة التغيير في المؤسسات التربوية في دولة الكويت أجرى الوسمي (2006) دراسة هدفت إلى تعريف أثر متغيرات الجنس والخبرة والمسمى الوظيفي في درجة مساهمتهم في إدارة التغيير. وتكونت عينة

وهي عبارة عن دراسة ميدانية استخدمت المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينتها من (18) مشرفة و(325) معلمة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج وجود نسبة متوسطة من الكفايات المهنية لقيادة التغيير لدى مديرات المدارس الحكومية، كما أظهرت وجود فروق دالة إحصائية تعزى للمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي والخبرة.

التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها
يتضح من خلال عرض الدراسات السابقة تنوع المنهجية بين البحوث الكمية والنوعية. وفي ما يخص البحوث الكمية، فقد تركزت حول استخدام الاستبانة كأداة بحثية، وهو ما يتفق مع الدراسة الحالية التي أفادت من تلك الدراسات في بناء الاستبانة، وثمة دراسة استخدمت الأسلوب النظري التحليلي، وأخرى استخدمت أسلوب الملاحظة. وقد أثرت تلك الدراسات في الدراسة الحالية في تحديد نوعية المهارات القيادية المفترض ممارستها من قبل القادة ليتمكنوا من قيادة التغيير التنظيمي ولضمان الفعالية والارتقاء في مجريات عمليات التغيير في المؤسسات التعليمية، كما قدمت هذه الدراسات الأساس المعرفي لأهمية الدور الحيوي للقيادة المدرسية بشكل عام ودور رؤساء الأقسام العلمية بشكل خاص في قيادة المدرسة نحو التغيير المطلوب في المؤسسات التعليمية.

ولقد تم إجراء العديد من الدراسات المشابهة في الدول الغربية، ولكن ما تتميز به هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنها أجريت في دولة تسعى لتطوير أنظمتها ومؤسساتها التعليمية من خلال تطوير استراتيجيات تشدد تحقيق تغيير نوعي يصب في صالح تجويد المخرجات التعليمية، بالإضافة إلى أن الدراسة الحالية تقدم أداة قياس محدثة يمكن أن توفر خياراً إضافياً للباحثين بهذا الميدان، حيث إنه تم تطوير هذا الاستبيان من الأدب النظري مع إعادة تشكيل محاوره وأسئلته لتكون أكثر تركيزاً ووضوحاً لتقصي المعلومات، كما تم أخذ سمات وخصائص المجتمع الكويتي بعين الاعتبار في أثناء تطوير هذا الاستبيان. علاوة على ذلك، فإن الدراسة الحالية تركز على شريحة مهمة جداً ومؤثرة بشكل كبير كونها تضم عدداً لا يستهان به في الميدان التربوي وهم رؤساء أقسام اللغة الإنجليزية في المرحلة الثانوية. فلو تم الرجوع إلى إحصائيات وزارة التربية لوجدناهم من ضمن الشرائح التربوية الأكثر عدداً والأعلى نصاباً والأعلى مرحلة وكل تلك الأمور تعطي بعداً بحثياً في غاية الأهمية ولا يمكن الاستهانة به مما يميز هذه الدراسة عن نظيراتها في ذات الميدان أو في ذات المجال. إضافة على ما سبق، فإن موضوع الدراسة الحالية، وخاصة في

رؤساء الأقسام إلى التدريب المهني حتى يتمكنوا من مواكبة المستجدات التي طرأت جراء التغيير وإجراءاته. أما بالنسبة لدراسة السبيعي (2009) فقد هدفت إلى تعرّف تحديد الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير، ودرجة ممارستها وأهم المعوقات التي تحول دون ذلك من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين ومساعديهم في إدارات التربية والتعليم للبنين في السعودية، وتكونت العينة من (100) فرد، وزعت عليهم جميعاً الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وبينت النتائج أن الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم مهمة بدرجة كبيرة من وجهة نظر عينة الدراسة، حيث بلغت (4.35)، كما بينت أن هناك مجموعة من المعوقات التي تحول دون ممارسة مديري التربية والتعليم لأدوارهم، وهي موجودة بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط (3.45)، ولا يوجد تأثير لمتغيرات الدراسة التالية: نوع الإدارة، الوظيفة، المؤهل العلمي، الدورات التدريبية.

وحول علاقة إدارة التغيير بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، فقد أجرى شقورة (2012) دراسةً وصفيةً تكونت عينتها من (522) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وشملت استبانة إدارة التغيير المجالات الآتية (عملية تطوير رؤية ورسالة مشتركة للمدرسة - تحديد أهداف المدرسة وأولوياتها - بناء ثقافة مشتركة داعمة للتغيير - تقديم نموذج سلوكي يحتذى به - التحفيز الذهني)، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لأساليب إدارة التغيير جاءت جيدة وبنسبة (76%)، وجاء أسلوب "تقديم نموذج سلوكي يحتذى به" في أعلى مراتب أساليب إدارة التغيير بوزن نسبي (78.7%)، يليه أسلوب "بناء ثقافة مشتركة داعمة للتغيير" بوزن نسبي (77.4%)، ثم جاء مجال "عملية تطوير رؤية ورسالة مشتركة للمدرسة" بوزن نسبي (74.8%)، وأخيراً جاء أسلوب تحديد أهداف المدرسة وأولوياتها" بوزن نسبي (74.4%). كما بينت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لأساليب إدارة التغيير لمتغيرات: الجنس، وسنوات الخدمة، التخصص، بينما يوجد فروق تعزى للمنطقة التعليمية.

أما فيما يختص بالكفايات المهنية اللازمة لقيادة التغيير، فقد أجرت الزهراني (2012) دراسة حول الكفايات المهنية لقيادة التغيير لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومي بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمات والموجهات الإداريات،

الإنجليزية للمرحلة الثانوية العاملين في المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت، البالغ عددها (137) مدرسة بحسب إحصائية وزارة التربية للعام الدراسي (2013/2014)، حيث يبلغ إجمالي عدد معلمي ومعلمات اللغة الإنجليزية العاملين فيها (1335) معلماً ومعلمة. ولقد تم اختيار (6) مدارس من كل منطقة تعليمية (عدد المناطق التعليمية بالكويت 6) وذلك بواقع (3) مدارس بنين و(3) مدارس بنات بشكل عشوائي، ومن ثم تم توزيع عدد من الاستبانات على معلميها ومعلماتها الذين بلغ عددهم (288)، وكان إجمالي الاستبانات المسترجعة من المدارس والصالحة للاعتداد بها في هذه الدراسة (173) استبانة من (28) مدرسة مناصفةً بين مدارس البنين ومدارس البنات، أي ما نسبته 13% من العينة الأصلية وهي نسبة تعتبر ممثلة للمجتمع الأصلي المستهدف. ويوضح الجدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية.

الجدول (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الديمغرافية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	87	50.3
	أنثى	86	49.7
المؤهل العلمي	بكالوريوس	161	93.0
	دراسات عليا	12	7.0
سنوات الخبرة	من 5-10	16	9.2
	من 11-15	73	42.2
	من 16 فأكثر	84	48.6
المنطقة التعليمية	العاصمة	26	15
	حولي	21	12.1
	الجهراء	36	20.8
	الفروانية	38	22
	الأحمدي	23	13.3
	مبارك الكبير	29	16.8
	الكلية	173	100

التقويم والتحسين المستمر. ولقد تم تطوير أسئلة الأداة من خلال اشتقاق الأسئلة والمحاور من عدد من الدراسات السابقة مثل (شقورة، 2012) والزهراي (2012) والسبيعي (2009) والوسمي (2006) وكذلك ليثوود وآخرون (Leithwood, and et al, 2006) بصورة شمولية تعزز الهدف من الأداة وتحقق المراد المقصود منها في جمع البيانات.

الجانب الذي تم التركيز عليه وهو درجة ممارسة مهارات قيادة التغيير من قبل رؤساء أقسام اللغة الإنجليزية في المرحلة الثانوية لم يتم التطرق إليه من خلال دراسة علمية منهجية، وذلك بحسب علم الباحثين، وهذا بلا شك سيكون مدخلاً لكثير من الباحثين فيما بعد لاستكمال ما بدأت به هذه الدراسة انطلاقاً من نتائجها وتوصياتها.

إجراءات الدراسة

منهج الدراسة

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي للإجابة عن أسئلتها ومناقشة نتائجها وتفسيرها، لماعتمه لطبيعتها.

مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات اللغة

أداة الدراسة

- بناء الأداة

بعد الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات المتعلقة بقيادة التغيير، تم بناء استبيان مكون من (30) فقرة موزعة على خمسة محاور، هي: 1. مهارة التخطيط الاستراتيجي، 2. مهارة التشجيع وتحفيز الإبداع، 3. مهارة بناء العلاقات الإنسانية الحسنة، 4. مهارة حل المشكلات وصناعة القرارات، 5. مهارة

صدق الأداة

لغاية التأكد من أن الأداة تقيس ما أعدت لقياسه، فقد تم عرضها على سبعة من المحكمين المختصين في مجال الإدارة التربوية والقياس والتقويم للتأكد من صدقها، وفي ضوء اقتراحاتهم وتوجيهاتهم تم إجراء التعديلات لتخرج الاستبانة بصورتها التي تم تطبيقها.

ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم احتساب معامل الاتساق الداخلي لمحاوَر الدراسة من خلال إيجاد معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach)، ونلاحظ من خلال الجدول (2) أن قيمته لكل المهارات بشكل جزئي وكلي مرتفع ومقبول لغايات الدراسة.

الجدول (2)

معاملات ألفا كرونباخ لاختبار ثبات أداة الدراسة

المحور	معامل كرونباخ ألفا
مهارة التخطيط الاستراتيجي	0.89
مهارة التشجيع وتحفيز الإبداع	0.88
مهارة بناء العلاقات الإنسانية الحسنة	0.80
مهارة حل المشكلات وصناعة القرارات	0.80
مهارة التقويم والتحسين المستمر	0.83
معامل الثبات العام	0.86

الأساليب الإحصائية المستخدمة

- التكرارات والنسب المئوية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent Sample T-test).
- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA).
- اختبار شيفية (Scheffe) للفروقات البعدية.

الحسابية للفقرات كالتالي:

1. درجة المهارة المرتفعة: تشمل الفقرات التي حصلت على متوسطات حسابية أكبر من (3.66) وبنسبة مئوية أكبر من (73.2%).
 2. درجة المهارة المتوسطة: وتشمل مجموعة الفقرات التي تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (2.34-3.66) وبنسبة مئوية (46.8%-73.2%).
 3. درجة المهارة المتدنية: وتشمل مجموعة الفقرات التي حصلت على متوسطات حسابية أقل من (2.34) وبنسبة مئوية أقل من (46.8%).
- السؤال الرئيسي الأول: ما درجة ممارسة رؤساء أقسام مادة اللغة الإنجليزية في المرحلة الثانوية لمهارات قيادة التغيير؟
- للإجابة عن هذا السؤال تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب ودرجات المهارة لكل مهارة على حدة ثم الدرجة الكلية لجميع المهارات، وذلك على النحو التالي:

الجدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمحاوَر الدراسة

الدرجة	الترتيب	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مهارة التغيير
مرتفعة	1	78.8	0.675	3.94	مهارة بناء العلاقات الإنسانية الحسنة
مرتفعة	2	76.8	0.696	3.84	مهارة التشجيع وتحفيز الإبداع
مرتفعة	3	76.2	0.674	3.81	مهارة التقويم والتحسين المستمر

الدرجة	الترتيب	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مهارة التغيير
مرتفعة	4	74.7	0.596	3.73	مهارة حل المشكلات وصناعة القرارات
متوسطة	5	73.2	0.601	3.66	مهارة التخطيط الاستراتيجي
مرتفعة		75.7	0.551	3.79	الدرجة الكلية لمهارات قيادة التغيير

مهارات قيادة التغيير بدرجة مرتفعة. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الوسمي، 2006) التي بينت أن القادة التربويين يسهمون في إدارة التغيير بدرجة كبيرة، ودراسة (شقورة، 2012) حيث بينت أن مديري المدارس يمارسون أساليب إدارة التغيير بدرجة مرتفعة، فيما تختلف مع نتيجة دراسة (الأصبحي، 2007) حيث بينت أن إدارة التغيير في الجامعات اليمنية كانت متوسطة، ودراسة (الزهراني، 2012) حيث بينت أن المديرات يملكن الكفايات المهنية لقيادة التغيير بدرجة متوسطة. وفيما يلي عرض تفصيلي لنتائج كل محور من محاور أداة الدراسة كلاً على حدة، التي تشمل مهارات قيادة التغيير:

أولاً: محور مهارة التخطيط الاستراتيجي

يبين الجدول (3) أن قيم المتوسطات الحسابية لمهارات الدراسة حصلت جميعها على درجات مرتفعة تراوحت ما بين (3.73-3.94)، حيث حصلت مهارة بناء العلاقات الإنسانية الحسنة على أعلاها، ومهارة حل المشكلات وصناعة القرار على أدناها، عدا مهارة "التخطيط الاستراتيجي" فقط حصلت على درجة متوسطة بلغت (3.66)، وحصلت مهارة "التشجيع وتحفيز الإبداع" على درجة مرتفعة بلغت (3.84)، ومهارة "التقويم والتحسين المستمر" على درجة مرتفعة بلغت (3.81)، وبلغ المعدل الكلي لمهارات قيادة التغيير (3.79) وهو معدل ذو درجة مرتفعة مما يدل على أنه وحسب آراء أفراد عينة الدراسة فإن رؤساء أقسام مادة اللغة الإنجليزية يمارسون

الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن مهارة "التخطيط الاستراتيجي"

الرتبة	الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الترتيب
1	مرتفعة	76.4	0.889	3.82	يتعامل وينكيف رئيس القسم بفاعلية مع المستجدات والمتغيرات السريعة في بيئة العمل.	5
2	مرتفعة	75	0.843	3.75	يحرص رئيس القسم على إدارة الوقت وتحديد الأولويات عند وضع الخطط لإحداث التغيير بالقسم.	8
3	مرتفعة	74.8	0.874	3.74	يعتمد رئيس القسم على المعلومات الماضية والمعطيات الحالية لوضع خطط واقعية للتطوير.	2
4	مرتفعة	74	0.823	3.7	يوجِّد رئيس القسم جميع الجهود لتحقيق أهداف التطوير والتغيير.	4
5	مرتفعة	73.6	0.783	3.68	يستطيع رئيس القسم إقناع جميع معلمي القسم برؤيته المستقبلية للتطوير.	3
6	مرتفعة	73.6	0.889	3.68	يوجِّه رئيس القسم خطة القسم وأنشطته لتحقيق رؤية التغيير المستقبلية وأهدافها.	7
7	متوسطة	71	0.985	3.55	يهيئ رئيس القسم الوسائل والأدوات المناسبة التي تساعد على التنبؤ بما ستكون عليه أوضاع القسم المستقبلية.	6
8	متوسطة	67.4	1.046	3.37	يضع رئيس القسم رؤية مستقبلية واضحة لما سيكون عليه القسم بعد خمس سنوات.	1
	متوسطة	73.2	0.601	3.66	الدرجة الكلية لمهارة التخطيط الاستراتيجي	

الأسبوعية والشهرية والفصلية والتشغيلية، عدا ذلك من خطط فلا يملكون أي قرار تجاهها. ويؤكد القريوتي (2000) على أن قيادة التغيير ينبغي أن لا تكون جهوداً ارتجالية، بل ينبغي أن تستند إلى خطط واستراتيجيات وبرنامج زمنية. وتشير دراسة (العتيبي، 1430هـ) و(مؤتمن، 2004) إلى أن للتغيير أبعاداً ومنها تطوير رؤية مشتركة، وتتضمن السلوكيات القيادية الهادفة إلى البحث عن رؤية، وأفاق مستقبلية للمؤسسة التعليمية، وتتضمن دور القائد في بث هذه الرؤية ونشرها بين العاملين ومنها بناء اتفاق جماعي بخصوص أهداف المؤسسة التعليمية وأولوياتها. بالإضافة إلى ذلك فقد ذكروا أن تلك السلوكيات والممارسات القيادية الهادفة لا بد أن تتضمن تشجيع التعاون بين العاملين في المؤسسة التعليمية، وجعلهم يعملون معاً لصياغة أهداف مشتركة تتصف بكونها واضحة وقابلة للتحقيق وتشكل تحدياً حقيقياً لهم لكي يسعوا لإنجازها. كما أكدوا على ضرورة الحرص على الوصول إلى اتفاق جماعي بخصوص أولوية تحقيق تلك الأهداف، وتطوير وسائل وآليات مناسبة لتحديد مهام العاملين في المؤسسة التعليمية وواجباتهم وبما يساعدهم على تحديد أهدافهم.

ثانياً: محور مهارة التشجيع وتحفيز الإبداع

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن مهارة "التشجيع وتحفيز الإبداع"

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة	الرتبة
2	يهيئ رئيس القسم مناخ إيجابي يحفز معلمي القسم على المشاركة والمبادرة في تطوير وتحسين العمل.	3.91	0.868	78.2	مرتفعة	1
4	يشجع رئيس القسم معلمي القسم على التعاون والعمل بروح الفريق الواحد لإحداث التغيير.	3.91	0.813	78.2	مرتفعة	2
1	يقدم رئيس القسم الدعم والمساندة الكافية لمعلمي القسم لتطبيق أفكارهم الإبداعية.	3.88	0.806	77.6	مرتفعة	3
3	يفوض رئيس القسم الصلاحيات للمعلمين بطريقة عملية مقننة بما يسهم في تمكينهم من إحداث التغيير الإيجابي.	3.8	0.88	76	مرتفعة	4
5	يوفر رئيس القسم الإمكانيات والتجهيزات والمصادر الداعمة لتطبيق المشروعات الإبداعية بالقسم.	3.68	0.999	73.6	مرتفعة	5
	الدرجة الكلية لمهارة التشجيع وتحفيز الإبداع	3.84	0.696	76.8	مرتفعة	

المشاركة والمبادرة في تطوير وتحسين العمل" على أعلاها، والفقرة "يوفر رئيس القسم الإمكانيات والتجهيزات والمصادر الداعمة لتطبيق المشروعات الإبداعية بالقسم" على أدناها، وبلغ المعدل الكلي للمجال (3.84) بنسبة مئوية (73.2%)

يتضح من الجدول (4) أن الفقرتين "يهيئ رئيس القسم الوسائل والأدوات المناسبة التي تساعده على التنبؤ بما ستكون عليه أوضاع القسم المستقبلية، يضع رئيس القسم رؤية مستقبلية واضحة لما سيكون عليه القسم بعد خمس سنوات" حصلنا على متوسطات بدرجات متوسطة بلغت (3.55)، (3.37) على التوالي، وحصلت باقي الفقرات على درجات مرتفعة تراوحت ما بين (3.68-3.82) حيث حصلت الفقرة "يتعامل ويتكيف رئيس القسم بفاعلية مع المستجدات والمتغيرات السريعة في بيئة العمل" على أعلاها، والفقرة "يوجه رئيس القسم خطة القسم وأنشطته لتحقيق رؤية التغيير المستقبلية وأهدافها" على أدناها، وبلغ المعدل الكلي للمجال (4.66) بنسبة مئوية (73.2%) وهو معدل يمثل درجة موافقة متوسطة. مما يدل على أنه وحسب آراء أفراد عينة الدراسة فإن درجة ممارسة رؤساء الأقسام لمهارة التخطيط الاستراتيجي هي درجة متوسطة. وقد تعكس هذه النتيجة قلة الصلاحيات الممنوحة لرؤساء الأقسام لممارسة التخطيط الاستراتيجي، فهم في الواقع مجرد منفذون لتلك لخطط التي يتم إقرارها من القيادات العليا، لذا فالتخطيط الاستراتيجي بمفهومه الحقيقي لا تتم ممارسته من قبلهم، وكل الخطط المطلوبة منهم تنحصر في الخطط

أما بالنسبة لمهارة التشجيع وتحفيز الإبداع فيتبين لنا من الجدول رقم (5) أن جميع الفقرات قد حصلت على درجات مرتفعة تراوحت ما بين (3.68-3.82)، حيث حصلت الفقرة "يهيئ رئيس القسم مناخ إيجابي يحفز معلمي القسم على

ولعل ما يؤكد ذلك هو ما ذهب إليه ماكريجور (Mcgregor) في نظريته إلى أن الحوافز المعنوية الاجتماعية منها والنفسية تدفع العامل للإنتاج كما هي الحوافز المادية (عريفج، 2001). بالإضافة إلى ما تؤكد النظرية السلوكية في أن الذي ما يجعل الشخص قائداً بالمعنى العلمي هو تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة المحددة من جهة، وإشباع رغبات أعضاء الجماعة المادية والمعنوية من جهة أخرى، بما يحقق الاهتمام بالمهمة والاهتمام بالأفراد (العمارة، 1999).

ثالثاً: محور مهارة بناء العلاقات الإنسانية الحسنة

وهو معدل يمثل درجة موافقة مرتفعة. مما يدل على أن رؤساء أقسام مادة اللغة الإنجليزية يمارسون مهارة التشجيع وتحفيز الإبداع بدرجة مرتفعة. وهذا نابع من قناعتهم بأن العمل في المجال التربوي يتطلب الجهد المركز والتجديد المستمر وأن أي نوع من الرتابة ستؤجد بيئة عمل طاردة، وكذلك نابع من وعيهم بأن النجاح هو نتاج للفكر المبدع البعيد عن التقليد، وأن هذا الإبداع لا يظهر دون وجود بيئة حاضنة محفزة ومشجعة، وأيضاً أن التشجيع هو المؤثر الحقيقي لخلق الدافعية نحو العمل والإقدام عليه والإخلاص فيه، وكل تلك الأمور ستصب لصالح العمل ونجاحه بلا شك.

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن مهارة "بناء العلاقات الإنسانية الحسنة"

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة	الرتبة
2	يلتزم رئيس القسم بالتعامل مع منسوبي القسم على أساس المبادئ الأخلاقية والمهنية.	4.09	0.841	81.8	مرتفعة	1
1	يحترم رئيس القسم آراء ووجهات نظر معلمي القسم من خلال فتح قنوات للتواصل والحوار فيما بينهم.	4.04	0.831	80.8	مرتفعة	2
3	يقدم رئيس القسم القدوة الحسنة من خلال ممارساته الشخصية.	3.98	0.899	79.6	مرتفعة	3
5	يشارك رئيس القسم ويشارك في الأنشطة والاجتماعات غير الرسمية مع معلم القسم.	3.88	0.875	77.6	مرتفعة	4
4	يعمل رئيس القسم على إشعار جميع معلمي القسم بقيمتهم وأهميتهم.	3.88	0.895	77.6	مرتفعة	5
6	يواجه رئيس القسم مقاومة التغيير لدى معلمي القسم بطريقة متفهمة وواعية.	3.77	0.877	75.4	مرتفعة	6
	الدرجة الكلية لمهارة بناء العلاقات الإنسانية الحسنة	3.94	0.675	78.8	مرتفعة	

جيدة بين رئيس القسم والمعلمين وجد التفاعل الإيجابي والعمل التعاوني الفريقي، وهذا بالطبع يتطلب أن يكون هناك علاقات إنسانية قائمة على الاحترام والتقدير، ووجود المحبة والثقة. وهذه القيم تتم عن قيادة تسلك النمط الديمقراطي الذي يخلق جواً اجتماعياً سليماً، بحيث تعمق الإحساس بالجماعة، والانتماء لها وتحقق الرغبة في العمل بجد ونشاط. ذلك بالطبع على عكس القيادة الأوتوقراطية، التي يقوم بها القائد بطلب الإذعان والولاء من مرؤوسيه، ويتبع فيه أسلوب الإكراه والعقاب والتهديد. وقد أثبتت الدراسات أن لهذه القيادة مساوئ كثيرة كإخضاع الروح المعنوية للأفراد، وبالتالي عدم الرضا الوظيفي، كما تؤدي إلى عدم الولاء للقائد بل تولد الكراهية

وفيما يختص بمهارة بناء العلاقات الإنسانية الحسنة، يتضح من الجدول (6) أن جميع الفقرات قد حصلت على درجات مرتفعة تراوحت ما بين (3.77-4.09) حيث حصلت الفقرة " يلتزم رئيس القسم بالتعامل مع منسوبي القسم على أساس المبادئ الأخلاقية والمهنية" على أعلاها، والفقرة "يواجه رئيس القسم مقاومة التغيير لدى معلمي القسم بطريقة متفهمة وواعية" على أدناها، وبلغ المعدل الكلي للمجال (3.94) بنسبة مئوية (78.8%)، وهو معدل يمثل درجة موافقة مرتفعة. وقد تعزى هذه النتيجة إلى وعي رؤساء الأقسام بأن القيادة هي القدرة على توجيه المعلمين نحو الهدف توجيهاً طوعياً ذاتياً، وعلى مدى إيمانهم وقناعتهم بأنه متى ما وجدت علاقة إنسانية

والعداء له ولقيادته وأهدافها. وحسب نموذج فيدلر في القيادة فإن المواقف التي تكون فيها العلاقات إيجابية فإنه سيكون للقائد تأثيراً أكبر مما لو لم يكن القائد محبوباً فقط من جماعته

(العمارة، 1999).
 رابعاً: محور مهارة حل المشكلات وصناعة القرارات

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن مهارة "حل المشكلات وصناعة القرارات"

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة	الرتبة
1	يشجع رئيس القسم المعلمين على المشاركة في حل المشكلات.	3.88	0.82	77.6	مرتفعة	1
6	يقدم رئيس القسم المعلومات والإيضاحات الكافية لمنسوبي القسم لزيادة مساهمتهم في حل المشكلات.	3.77	0.822	75.4	مرتفعة	2
2	يتخذ رئيس القسم قراراته بطريقة علمية مدروسة.	3.75	0.845	75	مرتفعة	3
4	يتخذ رئيس القسم الوسائل والتدابير اللازمة للوقاية من وقوع الأخطاء والأزمات بالقسم.	3.7	0.823	74	مرتفعة	4
3	يستطلع رئيس القسم آراء المعلمين للحصول على المعلومات اللازمة في صناعة قرارات التغيير.	3.65	0.853	73	متوسطة	5
5	يوظف رئيس القسم التقنية الحديثة في جمع المعلومات اللازمة لصناعة القرارات وحل المشكلات.	3.65	0.84	73	متوسطة	6
	الدرجة الكلية لمهارة حل المشكلات وصناعة القرار	3.73	0.596	74.6	مرتفعة	

المعلمين عند صناعة القرار وحل المشكلات، وذلك لأن المعلمين هم الأقرب للواقع الميداني، ويمتلكون خبرات مهمة، يمكن أن توظف بشكل أفضل، ومما يسهم في تسهيل استطلاع آراء المعلمين، وكذلك توظيف التقنيات الحديثة بما يوفر الوقت والجهد لكل الأطراف.

ويرى سايمون (2003) أن القرار هو لب الإدارة وجوهرها، حيث أشار إلى أن صناعة القرار هي قلب الإدارة وأن القرارات ما هي إلا سلسلة متصلة بعضها ببعض، وأن كل قرار كبير يتبعه سلسلة متصلة من القرارات. وقد توصلت دراسة (Wetherell, 2002) و(العفيفي، 1999) إلى أن اتخاذ القرارات المهمة تقتضي إشراك كل من لهم صلة بهذه القرارات من معلمين وإداريين، ذلك أن مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية ترفع من روحهم المعنوية ورضاهم الوظيفي، وتسهم في وجود علاقات أفضل بين المديرين والمعلمين، وإن عدم المشاركة في صنع القرارات تؤثر سلباً في هذه القرارات وتنفيذها وكذلك في رضا المعلمين عن وظيفتهم وانتمائهم وفاعليتهم (حرز الله، 2007).

خامساً: محور مهارة التقويم والتحسين المستمر

أما بالنسبة لمهارة حل المشكلات وصناعة القرارات فإن الجدول رقم (7) يبين أن الفقرتين "يستطلع رئيس القسم آراء المعلمين للحصول على المعلومات اللازمة في صناعة قرارات التغيير، يوظف رئيس القسم التقنية الحديثة في جمع المعلومات اللازمة لصناعة القرارات وحل المشكلات" حصلنا على متوسطات بدرجات متوسطة بلغت (3.65)، وحصلت باقي الفقرات على درجات مرتفعة تراوحت ما بين (3.7-3.88) حيث حصلت الفقرة "يشجع رئيس القسم المعلمين على المشاركة في حل مشكلات القسم" على أعلاها، والفقرة "يتخذ رئيس القسم الوسائل والتدابير اللازمة للوقاية من وقوع الأخطاء والأزمات بالقسم" على أدناها، وبلغ المعدل الكلي للمجال (3.73) بنسبة مئوية (74.7%) وهو معدل يمثل درجة موافقة مرتفعة. وتعكس تلك النتائج أن بعض رؤساء الأقسام ما زال يمارس النمط التقليدي في القيادة والتي تركز على حجب المعلومات عن المعلمين ويعتبرها من شأنه فقط، ولا يحبذ استخدام التقنية إما لعدم تمكنه منها أو لعدم ثقته بها، لذا ينبغي على رؤساء الأقسام أن يحرصوا على استطلاع آراء

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن مهارة "التقويم والتحسين المستمر"

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة	الرتبة
1	يطور رئيس القسم الأداء المهني للمعلمين بناءً على نتائج عملية التقويم	3.88	0.848	77.6	مرتفعة	1
4	يحرص رئيس القسم على التدرج في تنفيذ خطط التغيير التحسينية والتطويرية بالقسم	3.84	0.865	76.8	مرتفعة	2
5	يشرك رئيس القسم المجتمع المدرسي والمحلي في عمليات التقويم والمراجعة لأنشطة وفعاليات القسم	3.79	0.823	75.8	مرتفعة	3
3	يستعين رئيس القسم بالمقاييس المختلفة لتقويم برامج القسم وأنشطتها في ضوء الرؤية المستقبلية	3.78	0.798	75.6	مرتفعة	4
2	يستفيد رئيس القسم من نتائج تعلم المتعلمين في تقويم رؤية القسم وخططها المستقبلية	3.74	0.938	74.8	مرتفعة	5
	الدرجة الكلية لمهارة التقويم والتحسين المستمر	3.81	0.674	76.2	مرتفعة	

يعمل على الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه.

السؤال الرئيسي الثاني: هل توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة في درجة ممارسة رؤساء أقسام مادة اللغة الإنجليزية في المرحلة الثانوية لمهارات قيادة التغيير تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس- سنوات الخبرة- المنطقة التعليمية)؟
أولاً: متغير الجنس

هل توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة في درجة ممارسة رؤساء أقسام مادة اللغة الإنجليزية في المرحلة الثانوية لمهارات قيادة التغيير تعزى لمتغير الجنس؟ للإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة، والجدول (9) يبين ذلك.

من خلال الجدول (9) نلاحظ أن جميع قيم (ت) لم تكن ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة في درجة ممارسة رؤساء أقسام مادة اللغة الإنجليزية في المرحلة الثانوية لمهارات قيادة التغيير تعزى لمتغير الجنس. وتعتبر هذه النتيجة منطقية جداً؛ إذ إن كلا الجنسين يعمل في نفس الظروف ويتلقى تدريباً وإعداداً متقارباً جداً، بالإضافة إلى وحدة الرسالة والرؤية والأهداف للمؤسسة التي يعملون بها. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الوسمي، 2006) و(شقورة، 2012) حيث لم تظهر فروق تعزى للنوع الاجتماعي.

يتبين لنا من الجدول (8) أن جميع الفقرات قد حصلت على درجات مرتفعة تراوحت ما بين (3.68-3.82) حيث حصلت الفقرة "يطور رئيس القسم الأداء المهني للمعلمين بناءً على نتائج عملية التقويم" على أعلاها، والفقرة "يستفيد رئيس القسم من نتائج تعلم المتعلمين في تقويم رؤية للقسم وخططها المستقبلية" على أدناها، وبلغ المعدل الكلي للمجال (3.81) بنسبة مئوية (76.2%)، وهو معدل يمثل درجة موافقة مرتفعة. وتعكس هذه النتيجة حرص رؤساء الأقسام على الارتقاء بأقسامهم، وعلى درجة وعيهم بأهمية عملية التقويم وفهمها الفهم العميق والذي يعكس توظيفهم لعملية التقويم توظيفاً فعالاً في عملية التحسين المستمر، وهذا نابع من انتمائهم لمهنتهم، وحرصهم على ترجمة رؤى وتطلعات وزارة التربية لواقع حي ملموس، حتى تجني عملية التقويم ثمارها في التطوير والتغيير للأفضل، وليس فقط من أجل تصيد الأخطاء أو الكشف عن مواطن الخلل دون تقديم الحلول الملائمة لها.

ويامتلاك رؤساء الأقسام لمهارة التقويم والتحسين المستمر فإنهم يجسدون بعض خصائص إدارة التغيير، حيث يشير الخضري (1993) إلى أن إدارة التغيير تتصف بالإصلاح بمعنى أنها تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة. كما أنها تمتلك القدرة على التطوير والابتكار، حيث تعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حالياً، فالتغيير

الجدول (9)

نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاختبار تأثير متغير الجنس على ممارسة مهارات قيادة التغيير

مهارات التغيير	قيمة ت	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مهارة التخطيط الاستراتيجي	-747.-	171	0.456	ذكر	87	3.63	0.678
				أنثى	86	3.69	0.513
مهارة التشجيع وتحفيز الإبداع	-746.-	171	0.456	ذكر	87	3.80	0.803
				أنثى	86	3.88	0.571
مهارة بناء العلاقات الإنسانية الحسنة	0.531	171	0.596	ذكر	87	3.97	0.743
				أنثى	86	3.91	0.601
مهارة حل المشكلات وصناعة القرارات	0.161	171	0.872	ذكر	87	3.74	0.669
				أنثى	86	3.73	0.514
مهارة التقويم والتحسين المستمر	-203.-	171	0.839	ذكر	87	3.80	0.746
				أنثى	86	3.82	0.596
المهارات ككل (مهارات قيادة التغيير)	-251.-	171	0.802	ذكر	87	3.78	0.631
				أنثى	86	3.80	0.459

الجدول (10)

نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار تأثير متغير سنوات الخبرة على ممارسة مهارات قيادة التغيير

مهارات قيادة التغيير	أوجه المقارنة	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة ف	مستوى الدلالة
مهارة التخطيط الاستراتيجي	بين المجموعات	1.386	2	0.693	1.94	0.147
	داخل المجموعات	60.725	170	0.357		
	المجموع	62.111	172			
مهارة التشجيع وتحفيز الإبداع	بين المجموعات	2.332	2	1.166	2.445	0.09
	داخل المجموعات	81.08	170	0.477		
	المجموع	83.413	172			
مهارة بناء العلاقات الإنسانية الحسنة	بين المجموعات	0.201	2	0.101	0.219	0.804
	داخل المجموعات	78.11	170	0.459		
	المجموع	78.311	172			
مهارة حل المشكلات وصناعة القرارات	بين المجموعات	0.04	2	0.02	0.056	0.946
	داخل المجموعات	61.007	170	0.359		
	المجموع	61.047	172			
مهارة التقويم والتحسين المستمر	بين المجموعات	1.193	2	0.597	1.319	0.27
	داخل المجموعات	76.915	170	0.452		
	المجموع	78.109	172			
الدرجة الكلية لمهارات قيادة التغيير	بين المجموعات	0.658	2	0.329	1.086	0.34
	داخل المجموعات	51.485	170	0.303		
	المجموع	52.142	172			

ثانياً: متغير سنوات الخبرة

هل توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة في درجة ممارسة رؤساء أقسام مادة اللغة الإنجليزية في المرحلة الثانوية لمهارات قيادة التغيير تعزى لمتغير سنوات الخبرة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA)، والجدول (10) يبين ذلك.

نلاحظ من الجدول (10) أن هناك فروقاً ظاهرية بين آراء أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، ولمعرفة فيما إذا كانت تلك الفروقات ذات دلالة إحصائية، تم إجراء تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) حيث يتبين لنا أن قيمة (ف) لم تكن ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة في درجة ممارسة رؤساء أقسام مادة اللغة الإنجليزية في المرحلة الثانوية لمهارات قيادة التغيير تعزى لمتغير سنوات الخبرة. ويعزى ذلك إلى أن رئيس القسم لا يحتل هذا الموقع إلا بعد إعداد وتدريب وتقييم، كما أنه يكون قد عمل معلماً سابقاً وتعرف على الدور المطلوب من رئيس القسم تجاه معلميه من ناحية إدارية وفنية، بالإضافة إلى أن أغلبهم حريص على أن يقدم الأفضل، من أجل مستقبله المهني، ومن أجل تمسكه برسالته مما يعكس ولائه للمؤسسة التعليمية التي يعمل بها، وقد ساعدت كل تلك الأمور رؤساء الأقسام على تشرب رؤية ورسالة رئاسة القسم، وبالتالي لم يكن

هناك فروقاً إحصائية تذكر. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (شقورة، 2012) و(الزهراني، 2012)، بينما تختلف مع دراسة (الوسمي، 2006) و(الأصبحي، 2007) و(الجوارنة وصوص، 2007).

ثالثاً: متغير المنطقة التعليمية

هل توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة في درجة ممارسة رؤساء أقسام مادة اللغة الإنجليزية في المرحلة الثانوية لمهارات قيادة التغيير تعزى لمتغير المنطقة التعليمية؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA)، والجدول (11) يبين ذلك.

ونلاحظ من الجدول (11) أن قيمة (ف) كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) للمهارات "مهارة التشجيع وتحفيز الإبداع، مهارة بناء العلاقات الإنسانية الحسنة، مهارة حل المشكلات وصناعة القرارات، المهارات ككل (مهارات قيادة التغيير)"، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة في درجة ممارسة رؤساء أقسام مادة اللغة الإنجليزية في المرحلة الثانوية لمهارات قيادة التغيير "مهارة التشجيع وتحفيز الإبداع، مهارة بناء العلاقات الإنسانية الحسنة، مهارة حل المشكلات وصناعة القرارات" تعزى لمتغير المنطقة التعليمية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (شقورة، 2012) التي بينت وجود فروق تعزى للمنطقة التعليمية.

الجدول (12)

اختبار شيفيه للفروقات البعدية

Mean Difference (I-J)	(J) المنطقة التعليمية	(I) المنطقة التعليمية	Dependent Variable
-52836.-	الفروانية	الجهراء	التشجيع
-64839.-	الفروانية	الجهراء	بناء العلاقات
-46272.-	الفروانية	الجهراء	حل المشكلات
-40731.-	الفروانية	الجهراء	مهارات قيادة التغيير

التدريب الموجودة في منطقة الجهراء التعليمية وإن توافرت فإنه من الملاحظ بأن هناك عزوفاً من قبل الخبراء والمدرسين عن الانتقال لها لتقديم التدريب بسبب البعد الجغرافي. لذا فإنه لا بد من توطين التدريب داخل المدارس من قبل الموجهين الفنيين وتوظيف الطاقات المتواجدة في المدارس ذاتها لصالح التدريب والإفادة منه، وكذلك تخصيص حوافز مادية للتنمية المهنية الذاتية ليشجع رؤساء الأقسام على الإقدام عليها.

ومن خلال الجدول (12) نلاحظ أن الفروقات كانت بين منطقة الجهراء والفروانية لصالح منطقة الفروانية. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن أغلب رؤساء الأقسام الذين يتم تعيينهم حديثاً، يتم تكليفهم للعمل بالجهراء، كمنطقة بعيدة تقريباً، وبعد عدة سنوات ينتقل إلى مناطق أخرى، ومن جهة ثانية فإن إدارة منطقة الفروانية التعليمية تهتم بالتدريب في أثناء الخدمة ولديهم مراكز تدريب، وهذا ما تفقر له الجهراء، حيث تندر مراكز

التوصيات

- ومستجيباً لكل تداعياته، والعمل على محو الأمية التكنولوجية عن الفئة التي لا تمتلك مهاراتها على الإطلاق.
- العناية الخاصة بمنطقة الجهراء التعليمية، وتوفير فرص التدريب للعاملين بها، لاسيما رؤساء أقسام اللغة الإنجليزية، ومساواتهم بمثلاثهم في المناطق التعليمية الأخرى، وتدليل جميع العقبات والصعوبات التي تحد من مواكبتهم لآخر المستجدات التربوية والتي من أبرزها امتلاك مهارات قيادة التغيير.
- إجراء مزيد من الدراسات حول قيادة التغيير عند فئات أخرى كمدراء المدارس ومدراء المناطق التعليمية ومساعدتهم، حتى يتم نقلها لمن هم أقل منهم بالترتيب الوظيفي.
- ضرورة تسليط الضوء على أهمية قيادة التغيير والتسويق لأهمية امتلاك المهارات الضرورية لإحداثه من خلال نشر الوعي به بمختلف الوسائل الحديثة والدعوة إليه والتشجيع عليه ودعمه بشتى الطرق وبشكل كبير وفاعل.

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فإنها توصي بما يأتي:
- ضرورة التركيز على مهارة التخطيط الاستراتيجي من قبل رؤساء أقسام اللغة الإنجليزية في المرحلة الثانوية، من خلال نشر الوعي بأهميتها وإشراكهم في دورات تدريبية منظمة من قبل جهات لها خبرة عميقة في هذا المجال وقادرة على التأثير بهم بشكل إيجابي ملحوظ.
- ضرورة استطلاع آراء معلمي اللغة الإنجليزية في المرحلة الثانوية عن مدى امتلاك رؤساء أقسامهم لمهارات قيادة التغيير، وذلك من خلال فريق علمي متخصص معني بهذه الأمور وقادر على رصداه بشكل علمي دقيق.
- استخدام التقنيات الحديثة في وضع الخطط الاستراتيجية وتوظيفها التوظيف الأمثل، وفي ذات الوقت الحرص على منح امتيازات لمن يفعلها من رؤساء أقسام اللغة الإنجليزية في المرحلة الثانوية ويعمل من خلالها كونه مواكباً للتغيير

المصادر والمراجع

- الجامعة الإسلامية بغزة.
- الخضري، محسن (1993). إدارة التغيير، القاهرة: الدار الفنية للنشر.
- الخضيري، محسن أحمد (2003). إدارة التغيير: مدخل اقتصادي للسلوكيات الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والامتياز الباهر في المستقبل للمشروعات، دمشق: دار الرضا للنشر.
- الرشيد، محمد أحمد (2000). رؤية مستقبلية للتربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، الرياض: وزارة التربية والتعليم (الكتاب رقم 2 من سلسلة إصدارات الإدارة العامة للتخطيط التربوي).
- الزهراني، سهام (2012). الكفايات المهنية لقيادة التغيير لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومي بمدينة مكة المكرمة: دراسة ميدانية من وجهة نظر المعلمات والموجهات الإداريات، رسالة ماجستير غير منشورة، مكة المكرمة: جامعة أم القرى.
- سايمن، هيربرت (2003). السلوك الإداري دراسة لعمليات اتخاذ القرار في المؤسسات الإدارية، ترجمة عبدالرحمن هيجان وعبدالله هيثم، الرياض: دون ناشر.
- السبيعي، عبيد بن عبدالله (2012). الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير، رسالة دكتوراة غير

- الأصبحي، آلاء (2007). نموذج مقترح لإدارة التغيير في الجامعات اليمنية العامة في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة. رسالة دكتوراة. الأردن: جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
- البدري، طارق عبد الحميد (2002). أساسيات الإدارة التعليمية ومفاهيمها، عمان: الأردن، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- الجوارنة، المعتصم بالله سليمان ووصوص، ديمة بنت محمد (2007). درجة صعوبة ممارسة إدارة التغيير لدى القيادات الإدارية في مديريات التربية والتعليم التابعة لإقليم الشمال في الأردن، مجلة حولية كلية المعلمين في أبها، (11).
- الجوارنة، المعتصم بالله سليمان ووصوص، ديمة بنت محمد (2008). العولمة وتأثيرها على عناصر العملية التربوية "دراسة نوعية". مجلة كلية التربية - جامعة طنطا - مصر، 1 (38)، 71 - 102.
- الحريري، رافدة عمر (2011). إدارة التغيير في المؤسسات التربوية. عمان: دار الثقافة والنشر والتوزيع.
- حزراة، أشرف (2007) مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرار وعلاقته برضاهم الوظيفي، رسالة ماجستير،

- questionnaire: Manual and sampler set (3rd). Redwood City, CA: Mind Garden, Inc.
- Dinham, S. (2007). How schools get moving and keep improving: leadership for teacher learning, student success and school renewal. *Australian Journal of Education*, 51(3): 263-275.
- Garet, M. S., Porter, A. C., Desimone, L., Birman, B. F., and Yoon, K. S. (2001). What makes professional development effective? Results from a national sample of teachers. *American Educational Research Journal*, 38(4): 915-945.
- Geoff, H., C. and Michelle, A. (2008). *Learning Leaders in Time of Change*. University of Western Sydney and Australian Council for Educational Research.
- Ingvarson, L. and Anderson, M. (2007). Standards for school leadership: Gateway to a stronger profession? *The Australian Educational Leader*, 29(4): 10-13, 48.
- Leithwood, K. A., Day, C., Sammons, P., Hopkins, D. and Harris, A. (2006). *Successful school leadership: What it is and how it influences pupil learning*. University of Nottingham
- Mulford, B. (2003). *School leaders: Changing roles and impact on teacher and school effectiveness*. Paris: Education and Training Policy Division, OECD.
- Robinson, V. and Timperley, H. (2007). The leadership of the improvement of teaching and learning: lessons from initiatives with positive outcomes for students. *Australian Journal of Education*, 51(3): 247-262.
- Rosenfeld, P. (2008). *The changing nature and the role of heads of department in Queensland public secondary schools*. Unpublished Professional Doctorate, Queensland University of Technology, Brisbane.
- Scott, G. (1999). *Change matters: making a difference in education and training*. Sydney and London: Allen and Unwin.
- Toracco, R., Hoover, R., and Knippelmeyer, Sh. (2005). *Organization Development and Change in Universities*, University of Nebraska.
- Turnbull, S. and Edwards, G. (2005). *Leadership for Organizational Change in New UK Universities*. *Advances in Developing Human Resources*, 7 (3): 396-413.
- منشورة. مكة المكرمة: كلية التربية، جامعة أم القرى.
- الشرقاوي، مريم محمد (2002). إدارة المدارس بالجودة الشاملة، القاهرة: مكتبة النهضة المصرية.
- شقورة، منير حسن (2012). إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، غزة: جامعة الأزهر.
- الشمري، حامد (2007). إدارة الجودة الشاملة: صناعة النجاح في سياق التحديات، الرياض: الدار العربية للعلوم والنشر.
- عامر، سعيد (2001). استراتيجيات التغيير. القاهرة: مركز وايد سيرفيس.
- العتيبي، تركي (1430هـ). قيادة التغيير في الجامعات السعودية، ندوة القيادة ومسئولية الخدمة، إمارة المنطقة الشرقية.
- عريفج، سامي (2001). الإدارة التربوية المعاصرة، عمان: دار الفكر.
- العطيات، محمد يوسف (2006) إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين: دراسة تطبيقية على الخطوط الجوية العربية السعودية، عمان: دار الحامد.
- عماد الدين، منى مؤتمن (2003). إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير، الأردن: مركز الكتاب الأكاديمي.
- عماد الدين، منى مؤتمن (2004). قيادة التغيير في المؤسسات التربوية، الأردن: وزارة التربية والتعليم.
- العمامرة، محمد حسن (1999). مبادئ الإدارة المدرسية، عمان: دار المسيرة.
- القريوتي، محمد قاسم (2000). السلوك التنظيمي، دراسة للسلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة. الأردن: دار وائل للنشر.
- المفج، بدرية، المطيري، عفاف وحمادة، محمد (2006/2007). الاتجاهات المعاصرة في إعداد المعلم وتتميته مهنيًا، وحدة بحوث التجديد التربوي، إدارة البحوث والتطوير التربوي، قطاع البحوث التربوية والمناهج، الكويت: وزارة التربية.
- نشوان، يعقوب حسين (2000). التربية في الوطن العربي في مشارف القرن الحادي والعشرين، مطبعة المقداد، غزة.
- وزارة التربية (1999). دليل الوصف الوظيفي للوظائف، الكويت: وزارة التربية.
- الوسمي، فيصل سعد (2006). درجة إسهام القادة التربويين في إدارة التغيير في المؤسسات التربوية في دولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان: الأردن.
- Avolio, B. J. and Bass, B. M. (2004). Multifactor leadership

Change Leadership Practices of Kuwaiti Secondary Schools Heads of English Departments

*Mohammed AlSharija, Asma Al-O'taibi, Samya Al-A'qeel**

ABSTRACT

This study aimed to identify to what extent the heads of English departments (HOD) at Kuwaiti secondary schools do practise change leadership skills from their followers' perception, and the effects of some variables on that. The study followed the descriptive method to achieve its purposes. So, a questionnaire has been developed consisting (30) questions which were distributed among (5) major leadership practices dimensions. After ensuring the credibility and validity of the instrument, it was administrated for (173) teachers working in (28) schools male and female schools, which were from different six educational districts. After proceeding the suitable statistics, the results showed that HODs of English practice for the constructed change leadership skills at high levels, except for the strategic planning skill which was at an average. Also the results showed that there were no satirical differences because of gender, years of experiences. Whereas, there were differences between educational districts especially between Aljahra and Alfarwaniyah and they were for Alfarwaniyah. In light of these results, the study suggests some recommendations which provide insight into the current situation, such as focusing on strategic planning skill and implementing technology to serve it. In addition more research must be conducted in order to ensure the importance of having change leadership skills by different educational decision makers.

Keywords: Skills, Change Leadership, Heads of English Department.

* Kuwaiti Educational Ministry; Al-Zarqa Private University, Jordan. Received on 18/8/2014 and Accepted for Publication on 17/11/2014.