

درجة إسهام المشرفين التربويين في إدارة التغيير وأسباب مقاومته من وجهة نظر المشرفين والمديرين في محافظة الكرك

منيرة الشمران*

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف درجة إسهام المشرفين التربويين في إدارة التغيير في محافظة الكرك، وأسباب مقاومته من وجهة نظر المشرفين والمديرين، وذلك خلال الفصل الأول من العام الدراسي 2010/2009، وقد تكونت عينة الدراسة من (70) مشرفاً ومشرفة و (79) مديراً ومديرة، وقد بينت النتائج أن درجة إسهام المشرفين في إدارة التغيير كانت بدرجة عالية، واحتل مجال التدريب المرتبة الأولى، كما أظهرت الدراسة أن نقص المعلومات المتوافرة عن عملية التغيير، هي من أكثر أسباب مقاومة التغيير، كما بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة إسهام المشرفين في إدارة التغيير تعزى لمختار النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي، أما متغير الخبرة فقد كانت الفروق لصالح أصحاب الخبرة (أكثر من 10 سنوات). وقد أوصت الدراسة بضرورة استمرار المشرفين في عملية التغيير.

الكلمات الدالة: إدارة التغيير، المشرفون التربويون، مديرو المدارس، مقاومة التغيير، محافظة الكرك.

المقدمة

ومن المعروف أن مشاركة الموظفين للمدير في اتخاذ القرارات الإدارية والتطويرية هي من سمات النظام المتطور الذي تتحول فيه المؤسسة من نظام ديكتاتوري إلى نظام ديمقراطي يعمل فيه الجميع كخلية واحدة، ويسهم فيه الجميع كجسد واحد، بحيث يحترم رأي كل فرد، ويستفاد من معلومات كل فرد وتخصصه، هذا فضلاً عما في مشاركة القرار من إلغاء للقرارات الفردية التي تتخذ بطريقة استبدادية تعسفية واستبدالها بقرارات جماعية ناضجة واعية تخدم مصلحة المؤسسة لا مصلحة فرد بعينه، كما تعمل هذه القرارات على تطوير المؤسسة وإحداث التغيير فيها بالشكل الصحيح (Brewer, 2001, 30).

إن الأفراد يختلفون دائماً في قدراتهم وخبراتهم السابقة، بالإضافة إلى ذلك فإن خبراتهم الفريدة هي التي تطور الكثير من مهاراتهم التعليمية، لذا لا بد من التفحص الدقيق للإجراءات والتوقعات التربوية، فالعاملين في التربية يميلون إلى الإدارة والتعليم والتنظيم وفق ما تعلموه وحسب خبرات التنظيم التي مروا بها، ولكن لأن التغيير يعتبر أساسياً في هذا العصر، فلا بد من تغيير المعتقدات والاتجاهات السائدة أو التخلي عنها (كلارك، 2004).

وقد أشار هوي ومسكل (Hoy & Miskel, 1991) إلى تطوير دور الإداري بصفته قائداً تربوياً واتساع مجالات عمله إلى الدور يستوجب امتلاك القائد للمهارات القيادية القادرة على

تعتبر إدارة التغيير من العمليات الإدارية الهامة في المؤسسات، إذ تم بموجبها إحداث تغييرات في مهارات وقيم وأنماط سلوك العالمين، مما ينعكس إيجابياً على تحقيق أهداف الأفراد والمؤسسة ويكون ذلك من خلال اتباع استراتيجيات وأنماط إدارية مختلفة تركز في الأساس على تحسين المناخ المؤسسي.

إن عملية التطوير لأيه منظمة تهدف إلى إحداث وتفعيل إدارة التغيير في جميع العمليات والظروف المحيطة بالمنظمة في ضوء التغييرات المحيطة بها، بهدف زيادة الفعالية التنظيمية لجميع عناصر المنظمة، وبالتالي تحسين الأداء والقدرة على إنجاز وتحقيق الأهداف المخططة والمرسومة، كما لأنه وفي ظل التغييرات والتطورات العالمية في هذا العصر وما يواكبه من إحداث تغييرات في جميع التنظيمات المختلفة، فإن الإدارة ملزمة بأخذ هذا الواقع الجديد واستغلاله والاستفادة منه في تغيير وتحسين الأنظمة الفرعية المرتبطة بالنظام من أجل تحسين الأفراد بما ينعكس على تطوير وتحسين المنظمة نفسها (نشوان ونشوان، 2004).

* كلية التربية، قسم الإدارة وأصول التربية، جامعة اليرموك، الأردن.
تاريخ استلام البحث 2010/5/23، وتاريخ قبوله 2010/12/20.

والاستفادة منها في تدريس المواد واطلاعهم على كل جديد في ميدان التخصص وتشجيعهم على إجراء التجارب الجديدة، ومشاركتهم في كل ما يساعد على نمو المدارس مهنيًا وعلميًا، ومساعدة المدارس أيضاً في الاستفادة من البيئة المحلية والتعرف على مصادرها المادية والإنسانية، وتوفير التسهيلات التربوية، وتهيئة المعلمين وأعدادهم لعملهم، وتطوير المناهج التربوية، وتقويم العملية التعليمية من خلال تقويم أداء المعلمين، وإنجاز الطلبة، وكفايات الإدارة المدرسية، وتشجيع العلاقات الإنسانية بين المعلمين والإدارة المدرسية وذلك لرفع الروح المعنوية لديهم ولزيادة الرضا الوظيفي لديهم والانتفاء لعملهم، لذلك إرتأت الباحثة دراسة موضوع إدارة التغيير لدى المشرفين التربويين في محافظة الكرك، إذ أن الموضوع على درجة كبيرة من الأهمية التربوية للوقوف على الواقع الفعلي والممارس في هذا الجانب، حيث لم تتم دراسته من قبل.

أسئلة الدراسة

1. ما درجة إسهام المشرفين التربويين في إدارة التغيير من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس في محافظة الكرك؟
2. ما أسباب مقاومة التغيير من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس في محافظة الكرك؟
3. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) في تقديرات أفراد العينة لدرجة إسهام المشرفون التربويون في إدارة التغيير تعزى لمتغيرات الدراسة: المسمى الوظيفي، والنوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والخبرة؟
4. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) في تقديرات أفراد العينة لأسباب مقاومة التغيير تعزى لمتغيرات الدراسة (المسمى الوظيفي، النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، والخبرة)؟

أهمية الدراسة

بما أن إدارة التغيير تعتبر من التوجهات الإدارية الحديثة في الميدان التربوي، والتي أثبتت فعاليتها في مواجهة العديد من التحديات التربوية، وفي مواكبة التطورات المتلاحقة في مختلف الميادين، لذا تتطلع الباحثة بأن تسهم هذه الدراسة في نشر ثقافة إدارة التغيير في ميدان التربية والتعليم وخصوصاً في محافظة الكرك. كما ويؤمل أن تقيد نتائج هذه الدراسة في التعرف على درجة إسهام المشرفين التربويين كقادة للتطوير في إدارة التغيير التربوي، وبالتالي يمكن أن تستفيد وزارة التربية والتعليم من هذه النتائج، بما فيها من قادة وصناع القرار

التغيير الأفضل ودفع عجلة المنظمة بعوامل التقدم وبث عوامل الإبداع والتجديد والتغيير لضمان دينامية المنظمة من خلال مشاركة كافة المستويات الإدارية المختلفة، وإشراكها باتخاذ القرارات وذلك لتحقيق التغيير المناسب، وأن تكون المنظمة لديها الاستعداد لتقبل التجديد.

إن القيادة تعتبر ضرورية لإدارة التغيير وذلك من أجل التطوير التربوي، حيث أنه لا بد من توفر تحضيرات خاصة ومناسبة، لا بد للقادة من تبنيتها من أجل زيادة الفاعلية التربوية (Bush, 2008).

وبما أن المشرف هو قائداً تربوياً، لذلك لا بد له من أن يسهم في إدارة التغيير في عمله، سواء أكان ذلك في مديرية التربية والتعليم، أو في المدارس، فيؤثر في مدير المدرسة والمعلم والطالب والمناهج والبيئة المحيطة، لذلك كان لا بد من إجراء هذا البحث.

مشكلة الدراسة

يعتبر التغيير سمة من سمات المجتمعات الحية التي تعمل جاهدة من أجل حياة أفضل لأفرادها، وقد واجهت المجتمعات تحديات وضعتها في دائرة خيارات صعبة، إما إن تتغير وتتفاعل وتتطور فتنمو وتستمر على طريق الحياة، وإما أن تبقى فتجمد - وتتقاعس وتموت.

وقد اتسم هذا العصر بالتغيير السريع في مختلف مجالات الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية وغيرها، ومن الواضح أنه لا بد أن يتأثر النظام التربوي ومؤسساته بهذه التغيرات والتي فرضت عليه ضغوطاً من أجل الاستجابة للحاجات والتوافق مع المتطلبات. ولأن وزارة التربية والتعليم في الأردن أرادت مواكبة تغيرات الحياة، ومجاراة التقدم، فقد لجأت إلى تفعيل إدارة التغيير في جميع مستوياتها، فسعت إلى السير في ركاب التطور والمدنية إيماناً من أن التعليم هو الوسيلة المثلى لمواجهة متطلبات العصر، ومع زيادة التوجهات الإدارية المعاصرة، برزت إدارة التغيير كاتجاه قوي نحو التطوير والتجديد.

ومن خلال إطلاع الباحثة، فلم تحظ محافظة الكرك بدراسة تستهدف الكشف عن درجة إسهام المشرفين التربويين في إدارة التغيير في محافظة الكرك. إذ يعتبر هذا الإسهام أساساً لنجاح جهود عملية إدارة التغيير وتحقيق أهدافها في وزارة التربية والتعليم. وعلى المشرف التربوي أن يسعى إلى التركيز على إدارة التغيير بما يكفل تحقيق الأهداف التربوية، ويحث المعلمين عليها من خلال الوقوف على أحسن الطرق التربوية

ونظر ماك جيبور (McGuire, 2003, 161) إلى التغيير التنظيمي من جانب التأثيرات البيئية، وعرفه على أنه الاستجابة الطبيعية للمؤثرات البيئية الداخلية أو الخارجية للوصول إلى حالة الانسجام مع التحديات التي تفرضها هذه المؤثرات وبالتالي إمكانية الاستمرار والبقاء، وعليه فإن هنالك جملة من القوى الداخلية والخارجية تدفع المنظمات نحو عملية التغيير. فأما قوى التغيير الداخلية قد تتعلق بالعمليات أو الأفراد، وتشمل الأسباب المتعلقة بالعمليات: اتخاذ القرارات والاتصالات. أما القوى الناشئة عن الأفراد فتؤثر على تندي الروح المعنوية وازدياد نسبة الدوران الوظيفي.

أهداف برامج التغيير التنظيمي

إن عملية التغيير لا تأتي بطريقة عفوية وإنما تكون هادفة ومدروسة، وقد أورد العميان (2008) بعضاً من أهداف برامج التغيير التنظيمي:

- زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها.
- مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لأحداث التغيير المطلوب.
- تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم.
- بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة.

أسباب التغيير التنظيمي

وهناك عدة أسباب للتغيير، وقد بين القريوتي (2009) بعضاً منها:

- التطور الذي يحصل على الأساليب المستخدمة في العمل والسياسات والقوانين والأنظمة.
- تطور وعي العاملين وزيادة طموحاتهم وحاجاتهم.
- تطور المعرفة الإنسانية في مجال العلوم السلوكية.
- التغييرات في الظروف الاقتصادية والسياسية.
- زيادة المنافسة بين التنظيمات الإدارية.
- إدراك الصلة بين أسلوب التعامل مع الفرد وإفساح المجال له للمشاركة في اتخاذ القرارات وبين إنتاجيته.

مقاومة التغيير التنظيمي

لقد بين حمادات (2008) أن أكثر أنواع المقاومة للتغيير وضوحاً هي مقاومة الأفراد للتغيير التقني أو التكنولوجي، وربما في حالات التغيير الذي يتطلب موافقة العاملين على العمل

وراسمي سياسات تربوية، ومديري التربية والتعليم، والمشرفين التربويين، وكافة المهتمين بقطاع التربية والتعليم. كما ويمكن أن تفيد هذه الدراسة طلبة الدراسات العليا في التفكير بإجراء دراسات أخرى مشابهة يتناولون فيها مناطق أخرى وعينات مختلفة ومتغيرات جديدة.

المفاهيم الاصطلاحية والإجرائية

إدارة التغيير Changing Management : هي عملية تغيير مقصودة لتحقيق أهداف تتوافق وتطلعات المنظمة للنمو والتطور (عبوي، 2007) وتعرف إجرائياً بأنها الدرجة التي يحصل عليها المستجيبون من خلال أداة الدراسة المعدة لذلك.

درجة الإسهام: هي ما يمكن أن يحصل عليه المشرفون التربويين نتيجة استجابه على أداة الدراسة، وتتعلق بدورهم في تفعيل إدارة التغيير.

محافظة الكرك: هي المحافظة التي تقع في جنوب الأردن، ويقع ضمنها أربعة مديريات للتربية والتعليم هي: قسبة الكرك، والمزار الجنوبي، والقصر، والأغوار الجنوبية.

المشرف التربوي: ويقصد فيه في هذه الدراسة الشخص المعين في وزارة التربية والتعليم في محافظة الكرك، ويقدم خدمات تربوية للمديرين وللمعلمين بغية تحسين مهاراتهم وتطويرها مما يؤدي إلى تحقيق أهداف العملية التعليمية - التعلمية.

حدود الدراسة

تحدد نتائج هذه الدراسة باقتصارها على مديري المدارس الثانوية الحكومية والمشرفين التربويين في محافظة الكرك، وذلك خلال الفصل الثاني من العام الدراسي 2008-2009.

الأدب النظري والدراسات السابقة

تم تناول بع المفاهيم المرتبطة بموضوع الدراسة كالتغيير التنظيمي وأهداف وأسباب التغيير التنظيمي ومقاومته، كما تم تناول بعض الدراسات السابقة المتعلقة بالتغيير التنظيمي.

أ- مفهوم التغيير التنظيمي

التغيير التنظيمي عبارة عن حالة مؤقتة تهدف إلى خلق حالة من التوازن ما بين قوى التغيير المؤيدة والداعمة للوصول إلى حالة أفضل على اعتبار التغيير حالة مستمرة ودائمة (Woodward and Hendry, 2004) وهو عبارة عن تغير موجه ومقصود وهاذف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي، والخارجي) بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات (عبوي، 2007).

الإدارة المدرسية واتجاهات القادة نحو التغيير التنظيمي، وكانت معاملات الارتباط متوسطة. كما أوضحت وجود علاقات ارتباطية قوية بين تقديرات أفراد العينة لمدى أهمية توافر عناصر الإدارة المدرسية الفعالة وتقديراتهم لاتجاهاتهم نحو التغيير على جميع مجالات الدراسة وعلى الأداة ككل، وقد أوصت الدراسة بتعزيز الاتجاهات الايجابية نحو التغيير والتطوير في المؤسسات التربوية.

وفي دراسة أجراها غريل (Grill, 2004) هدفت إلى التعرف على اتجاهات المديرين حول أهمية بعض العوامل الإدارية ودورها في تقليل درجة مقاومة العاملين لعملية التغيير، وقد تم استخدام استبانة كأداة لجمع البيانات، وتم اختيار عينة شملت (259) مديراً في الإدارة العليا في (500) مؤسسة في الولايات المتحدة الأمريكية. ومن أبرز نتائج هذه الدراسة هو أن القيادة الفاعلة تعتبر من أهم العوامل الإدارية المساندة والداعمة للحد من ظاهرة مقاومة العاملين التغيير، تلتها القيم الجوهرية التنظيمية، ثم نظم الاتصال الفعال، وبناء فرق العمل.

وقد قامت دروزة (2004) بدراسة هدفت إلى التحقق من مدى اتخاذ مدير المدرسة للقرارات التطويرية وإحداث التغيير في البيئة المدرسية والطالب والمعلم والمنهاج. وقد تم استخدام استبانة لقياس قدرة المدير وقد طبقت على عينة عشوائية من مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في منطقة نابلس من فلسطين بلغت (26) مديراً ومديرة، وأظهرت النتائج أن مديري المدارس يتخذون القرارات بنسبة (83.2%) وأن أعلى القرارات كانت متعلقة بالطلبة ثم المعلم ثم البيئة المدرسية، وأدنى القرارات كانت متعلقة بمجال المنهاج المدرسي، كما أظهرت الدراسة أن لسنوات الخبرة الطويلة (عشر سنوات فأكثر) أثراً على الإدارة المدرسية واتخاذ القرارات التطويرية.

وقد قام الغيلاني (2005) بدراسة هدفت إلى التعرف على واقع إدارة التغيير في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، وقد تألفت عينة الدراسة من (100) موظف من العاملين بديوان عام الوزارة، وقد توصلت الدراسة إلى أن تقديرات عينة الدراسة على مجالات إدارة التغيير قد تراوحت ما بين المرتفعة والمتوسطة، وحصل مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على المرتبة الأولى يليه الأهداف والهيكل التنظيمية، كما بينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، ولمتغير المؤهل العلمي لصالح حاملي أقل من بكالوريوس ومتغير الخبرة لصالح أصحاب الخبرة ما بين (5-10) سنوات، وعدم وجود فروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

وقد قامت وصوص (2006) بدراسة هدفت إلى معرفة

باستخدام الآلات والتقنيات مع زيادة حجم العمل، كما أنه يمكن أن توجد مقاومة عند تغيير بنیان التنظيم، وأساليب التعويض، واستخدام الاستقراطية، كما أن العامل الاقتصادي قد يكون سبباً رئيسياً لمقاومة التغيير عندما يخشى العاملون فقدان أعمالهم، هذا بالإضافة إلى أن بعض الأفراد يميلون إلى الراحة والنمطية، لذلك يرفضون تعلم طرق جديدة تحتاج إلى طاقة إضافية، إذ إن أي تغييراً ربما سيتبعه أعباء جديدة، كما أن الطرق الجديدة دائماً غريبة، وقد تكون مخيفة ومحفوفة بعدم الثقة حتى ولو كانت تحسين للطرق القديمة.

وقد بين شيرمورون وجيمس وهنت (Scharmerhorn, James and Hunt, 1994) الأسباب الآتية لمقاومة العاملين للتغيير وهي: الخوف من المجهول، عدم الشعور بالحاجة إلى التغيير لأنه يهدد مصالح ومزايا مكتسبة، والحاجة للأمن والاستقرار، والتوقيت السيئ للتغيير، والافتقار للموارد.

وقد أشار دي كامب (2000) إلى أن القائد الفعال هو الذي تعلم أن يعمل مع التغيير بدلاً من مقاومته ومعارضته، وهو يقر ويعترف أن التغيير قد يكون على الأرجح هو الشيء الوحيد والمستمر في المستقبل، فالقيادة هي تعلم حب التغيير، لذلك ينبغي على القائد الفعال أن يبحث عن وسائل لخلق وإحداث التغيير ويتساءل: ما هو الجديد؟ وهذا يرتبط بكونك تتعلم، لأن التغيير والاختلاف هما مفتاحا التعلم. ولكي يصبح التغيير فعالاً ومؤثراً، فهناك الحاجة لإطار عمل، وبناءاً عليه، فإن وجود رؤية واضحة لديك للخطة التي تسير عليها يوفر هذا الإطار، فإن لم يكن في عقل القائد صورة نموذجية حول شكل الممارسة في العمل، ما يمكن للمؤسسة أن تحققه والسبل التي تجعل الأفراد يعملون بفاعلية أكثر، فإنه لن يكون هناك أي اتجاه للتطور.

ب- الدراسات السابقة

لقد حظي موضوع إدارة التغيير بدراسات عدة، فقد حاول الباحثون إلقاء الضوء على هذا الموضوع من زوايا وأبعاد عدة، وفيما يلي عرضاً لبعض هذه الدراسات:

وهدف دراسة الرويلي (2003) إلى استقصاء تصورات القادة التربويين في المملكة العربية السعودية لمدى توافر عناصر الإدارة المدرسية الفعالة، والكشف عن اتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي، وتكونت عينة الدراسة من (211) فرداً موزعين على إدارات التعليم من رؤساء أقسام ومشرفين تربويين ومديري مدارس، وقد كشفت الدراسة عن وجود اتجاهات ايجابية لدى أفراد العينة نحو التغيير وبدرجة عالية، كما بينت الدراسة وجود علاقات ارتباطية بين مجالات أداة عناصر

شاملة على دينامية التغيير باستخدام نموذج يجمع بين المحتوى والعملية والسمات الفردية لبرامج التغيير، وذلك في الولايات المتحدة الأمريكية وكوريا، وقد تألفت العينة من (264) موظفاً في الولايات المتحدة، و (280) عاملاً في كوريا. وقد وزع عليها استبياناً يؤكد على التأثير الإيجابي أو السلبي للهيكل التنظيمي الجديد الذي يوضح مفهوم السلطة ويقضي على ازدواجية المهام وقد بينت الدراسة أن العوامل المؤثرة في التغيير هي: الدعم التنظيمي، وتصورات زملاء العمل، والمشاركة، ونوعية المعلومات، والاستعداد للتغيير، والرضا الوظيفي، والالتزام العاطفي، وقد كانت النتائج إيجابية، وهذا ما يبين أن التغيير له ما يبرره، ولم يكن هناك اختلاف في تصورات الأفراد نحو التغيير باختلاف الثقافات، وباختلاف النوع الاجتماعي.

وقد أكد كامران (Kamran, 2008) في دراسة بعنوان مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي أكد فيها على أن مقاومة العاملين للتغيير تعتبر من أبرز المشكلات والأخطار الرئيسية التي تهدد نجاح برامج التغيير، كما أن المقاومة قد تقشل التغيير وقد يتم تغيير البرنامج، وهنا يجب الانتباه إلى الصراع التنظيمي بين المنظمة والعاملين، وإذا ينبغي توجيهه نحو تحقيق الأهداف لإدارة التغيير، إذا كان هدف المنظمة هي البقاء على قيد الحياة، لذلك لا بد من مراقبة الجودة، وزيادة الإنتاجية، وتقليل التكاليف، والتركيز على التطوير والابتكار، وبالتالي تتحقق أهداف الفر وأهداف المنظمة، وتقليل المقاومة، والاستفادة من الموظفين بكفاءة عالية، إذ أنه يجب وضع نظام حوافز مناسبة للعاملين لتحفيزهم نحو تحقيق أهداف المنظمة، ومراقبة ومتابعة أداء العاملين، ورصد نتائج السلوك، وزيادة نسبة الرضا الوظيفي لديهم، وبالتالي التغلب على مقاومة العاملين.

وقد هدفت دراسة مايكل (Michael, 2008) إلى مساعدة المديرين على التنفيذ الفعال لمبادرات التغيير، وقد أوضحت هذه الدراسة ضرورة توفر الخبرة المهنية كخطوة أساسية في إدارة التغيير وتنفيذه، وقد أظهرت النتائج أن أكثر العوامل التي قد تقشل الإدارة في عملية التغيير هي عدم إشراك العاملين في عملية التغيير، وعدم إتاحة الوقت الكافي لإجراء التغييرات، وضرورة أن يتم التغيير ضمن سلسلة من المراحل والخطوات، والسماح بقدر كاف من الزمن لكل مرحلة ليصبح التغيير مؤسسياً داخل المنظمة وقد أبدت النتائج ضرورة أن يتضمن التغيير العمليات التالية: التوجيه، والتمكين، والتحفيز، وبذلك سوف يفهم كبار المديرين لماذا تقشل عادة مبادرات التغيير، وكيفية التنفيذ الناجح لهذه المبادرات في المنظمة.

درجة ممارسة إدارة التغيير لدى القادة الإداريين في مديريات التربية والتعليم التابعة لإقليم الشمال في الأردن والصعوبات التي تواجهها، وبيان أثر كل من منغيرات: المسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، والخبرة على ممارسة إدارة التغيير. وقد تم استخدام استبانة مكونة من (66) فقرة لجمع البيانات من عينة قوامها (192) قائداً تربوياً، وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية: أن تقديرات أفراد العينة على مجالات ممارسة إدارة التغيير قد تراوحت ما بين العالية والمتوسطة، واحتل مجال الإدارة التربوية المرتبة الأولى، يليه مجال إعداد وتدريب المعلمين، أما مجال المناهج والكتب المدرسية فقد احتل المرتبة الأخيرة، وقد أوضحت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة الماجستير، والمسمى الوظيفي لصالح المديرين، والخبرة لصالح أصحاب الخبرة من (6-10) سنوات، وقد أوصت الدراسة بضرورة العمل على مراجعة التشريعات التربوية لتعديلها بما يتلائم مع متطلبات التغيير.

أما جونز وهيمان وكالان، Jones, Hobman and Callan, (2008) فقد قاموا بدراسة هدفت إلى دراسة التأثير التنظيمي على مستوى تصورات لموظفين وردود الفعل تجاه إدارة التغيير التنظيمي، وتم إجراء مقابلات مع (61) موظفاً، لمعرفة الجوانب الإيجابية والسلبية لعملية التغيير، وأعرب المستجيبون عن وجود العديد من الجوانب والمواقف تجاه التغيير، في المملكة المتحدة. ووجود العديد من الصراعات والانقسامات في مواقع العمل، في حين ركز المديرين على التخطيط للتحديات، والمشاركة في عملية التغيير، وتفعيل دور الاتصال في إدارة التغيير، وقد أوضحت هذه الدراسة ضرورة أن يؤخذ بعين الاعتبار الاحتياجات الخاصة للجماعات التنظيمية لتحقيق الناجح والفاعل المؤثر في التغيير التنظيمي.

وقد أجرى كريستوفر (Christopher, 2008) دراسة لتحقيق إدارة التغيير من خلال القيم في ولاية كاليفورنيا، فقد هدفت دراسته إلى إقامة الترابط بين النجاح في تحقيق التغيير التنظيمي وتحقيق الموازنة بين قيم المنظمة وثقافتها. وقد بينت نتائج هذه الدراسة أن مقاومة التغيير التنظيمي سببها عدم تغيير الاستراتيجيات التنظيمية الحالية، كما تقترح الدراسة أن القيم مع لا تكون مجرد جزء لا يتجزأ من استراتيجيات التغيير التنظيمي، بل يمكن أن تكون حجر الأساس، وعليها يتوقف نجاح التغيير، كما ركزت نتائج الدراسة بضرورة التوفيق بين القيم الشخصية والتنظيمية، إذا ما أريد للمنظمة أن تستمر وأن تتطور وأن تبقى على قيد الحياة.

وهدف دراسة جونج (Jung, 2008) إلى إلقاء نظرة

38	ذكر	النوع الاجتماعي	المشرفون التربويون
41	أنثى		
79	الكلية		
2	بكالوريوس	المؤهل	
68	دراسات عليا		
70	الكلية		
23	أقل من 5 سنوات	الخبرة	
23	من 5-10 سنوات		
24	أكثر من 10		
70	الكلية		
51	ذكر	النوع الاجتماعي	المشرفون التربويون
19	أنثى		
70	الكلية		

أداة الدراسة

بعد الاطلاع على الأدب التربوي المتعلق بموضوع إدارة التغيير، ومراجعة الدراسات السابقة التي أجريت حول موضوع إدارة التغيير، تم تطوير أداة الدراسة من دراسة وصوص (2006)، والعميان (2009)، حيث تكونت الأداة من ثلاثة أقسام، حيث اشتمل القسم الأول على بيانات تعريفية تخص مديري المدارس، القسم الثاني تكون من مجالات إدارة التغيير، وقد تكون هذا القسم من (33) فقرة، أما القسم الثالث فقد اشتمل على (16) فقرة تبين أسباب مقاومة التغيير.

صدق الأداة

للتأكد من صدق الأداة، فقد عرضت بصورتها الأولية والتي تكونت من (47) فقرة على مجموعة من المحكمين المختصين في جامعة مؤتة وهددهم (13) محكماً، وقد طلب منهم إبداء الرأي حول صلاحية الفقرات ومدى مناسبتها للمجال الذي أدرجت تحته، ومدى سلامة الصياغة اللغوية، وبعد الأخذ بملاحظاتهم أصبحت الأداة بصورتها النهائية مكونة من (49) فقرة.

ثبات الأداة

للتأكد من ثبات الأداة، تم حساب معاملات الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي والجدول (2) يوضح نتائج الثبات.

التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال الاستعراض للدراسات السابقة، يُلاحظ الاهتمام المتزايد بموضوع إدارة التغيير وجوانبه، وأهميته للمنظمات بصفة عامة، مهما كانت المنظمة عامة أو خاصة، فالتغيير هو الضمان لاستمرار حياة المنظمة، وقد تمت الاستفادة الكبيرة من الإطلاع على هذه الدراسات في إثراء الأدب النظري وفي تطوير أداة الدراسة التي استخدمت في جمع المعلومات اللازمة للبحث وتختلف هذه الدراسة عن غيرها في أنها تناولت درجة إسهام فئة تربوية قادرة على التغيير وهي فئة المشرفين التربويين، وقد تميزت هذه الدراسة بأنها تناولت محافظة الكرك، حيث إنها لم تدرس في هذا الجانب.

منهجية الدراسة

يتناول هذا الجزء وصفاً لمجتمع الدراسة وعينتها، والأداة التي تم استخدامها لجمع البيانات من أجل تحقيق أهداف الدراسة، وخطوات التحقق من صدقها وثباتها، والطرق الإحصائية التي استخدمت في تحليل النتائج.

مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين ومديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الكرك، وذلك خلال الفصل الثاني من العام الدراسي 2009/2008، إذ بلغ عددهم (83) مشرفاً ومشرفة و (91) مديراً ومديرة لقد تم اعتبار أفراد مجتمع الدراسة هم عينتها، حيث تم توزيع أداة الدراسة على جميع أفراد المجتمع، وقد مثل عدد الاستبيانات المسترجعة وعددها (79) العينة، والجدول (1) يبين توزع أفراد العينة حسب مستويات متغيراتها.

الجدول (1) توزع أفراد عينة الدراسة حسب مستويات متغيراتها

المسمى الوظيفي	المتغير	فئات المتغير	العدد
مديرو المدارس	المؤهل	بكالوريوس	16
		دراسات عليا	63
		الكلية	79
الخبرة	الخبرة	أقل من 5 سنوات	18
		من 5-10 سنوات	31
		أكثر من 10	30
		الكلية	79

العالية والمتوسطة والمنخفضة:

أقل من 2.33 تكون الدرجة منخفضة/ من 2.33 - أقل من 3.66 تكون الدرجة متوسطة / 3.66 فأكثر تكون الدرجة عالية وللإجابة عن السؤال الثالث والرابع فقد تم استخدام تحليل التباين المتعدد والمقارنات البعدية.

عرض النتائج ومناقشتها

للإجابة عن السؤال الأول: ما درجة إسهام المشرفين التربويين في إدارة التغيير من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس في محافظة الكرك؟ فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على مستوى كل مجال وكذلك المجال الكلي والجدول (3) يوضح نتائج ذلك:

الجدول (2) قيم معاملات الثبات باستخدام معادلة كرونباخ الفا

الجزء	المجال	معامل الثبات
دراسة إسهام المشرفين التربويين في إدارة التغيير	الإدارة التربوية	0.85
	التدريب	0.89
	المناهج والكتب	0.88
	الكلي	0.91
أسباب مقاومة التغيير	-	0.90

المعالجة الإحصائية

بعد جمع الاستبيانات، تم تفريغها لاستخراج النتائج، فلإجابة عن السؤال الأول والثاني تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة ولكل فقرة من فقرات أداة الدراسة حيث تم اعتماد المعيار التالي لتحديد الفئات

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة إسهام المشرفين التربويين في إدارة التغيير

المجال		من وجهة نظر المشرفون التربويين			من وجهة نظر مديري المدارس		
الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المساهمة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المساهمة
3	3.79	0.57	عالية	2	3.74	0.63	عالية
1	4.01	0.78	عالية	1	3.81	0.47	عالية
2	3.80	0.67	عالية	3	3.70	0.52	عالية
-	3.88	0.57	عالية	-	3.75	0.48	عالية

أثر التدريب إلى الميدان، لذلك جاء التدريب كأحد الجوانب الهامة في عمل المشرف في المرتبة الأولى، ثم يليه مجال المناهج والكتب، وذلك من خلال متابعة المشرف لتنفيذ المنهاج وتطبيق المحتوى في المدارس، أما في الإدارة التربوية فقد احتل هذا المجال درجة عالية، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن المشرف يترك أغلب الأعمال الإدارية لمديري المدرسة لمتابعتها، ومع ذلك فقد ظهر لنا اهتمام المشرف بالعملية الإدارية كونها حصلت على درجة مرتفعة. في حين كانت درجة إسهام المشرفين في إدارة التغيير من وجهة نظر مديري المدارس وعلى المستوى الكلي بدرجة عالية وبمتوسط حسابي (3.75)، وربما يعزى السبب في ذلك إلى تيقن مدير المدرسة بأهمية التغيير في المدرسة من أجل التحديث والابتكار والابتعاد عن الجمود والروتين والملل. ولقد احتل مجال "التدريب" المرتبة الأولى وبدرجة موافقة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.80) وجاء بالمرتبة الثانية "الإدارة التربوية" وبدرجة موافقة

تشير البيانات الواردة في الجدول (3) إلى أن درجة إسهام المشرفين التربويين في إدارة التغيير ومن وجهة نظرهم وعلى المستوى الكلي جاءت بدرجة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.87)، وربما يعزى ذلك إلى إدراك المشرف التربوي لأهمية دور إدارة التغيير في تطوير العملية التربوية، إذ أن إسهامهم فيها يؤدي إلى تحسين وجودة عملية التعليم. ولقد احتل مجال "التدريب المرتبة الأولى وبدرجة موافقة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.01)، وجاء بالمرتبة الثانية "مجال المناهج والكتب" وبدرجة موافقة عالية أيضاً حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المجال (3.80) وفي المرتبة الأخيرة جاء مجال "الإدارة التربوية" بموافقة عالية وبمتوسط حسابي (3.79)، ويمكن تفسير ذلك من خلال أهمية التدريب في العملية التربوية، كما أن لب العملية الإشرافية وجوهرها يكمن في التدريب، فالمشرف هو الذي يدرّب ويقوم بإعداد المحتوى التدريبي، كما ويقوم المتدربين، ويقوم أيضاً بتجهيز بيئة التدريب، كما ويتابع انتقال

المرتبة الثانية الإدارة التربوية من خلال رؤية المدير بأن المشرف التربوي يساهم في تغيير وتطوير الإدارة التربوية، وفي المرتبة الأخيرة جاء مجال المناهج والكتب، إذ أن مدير المدرسة يطلع على التدريب والإدارة أكثر مما يطلع على إسهام المشرف في تغيير الكتب والمناهج. وفيما يلي عرض تفصيلي لمستوى كل مجال:
أولاً: مجال الإدارة التربوية

عالية أيضاً حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المجال (3.74) وفي المرتبة الأخيرة جاء مجال "المناهج والكتب" بموافقة عالية وبمتوسط حسابي (3.70)، ويمكن تفسير ذلك من خلال رؤية مدير المدرسة بأن أكثر ما يقوم به المشرف التربوي هو التدريب، وربما يكون قد حضر المدير الكثير من الدورات والندوات والمؤتمرات التي كان يقودها المشرف التربوي ويتابعها، لذلك جاء التدريب في المرتبة الأولى، كما جاء في

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الإدارة التربوية

رقم الفقرة	نص الفقرة	من وجهة نظر المشرفين التربويين				من وجهة نظر مديري المدارس			
		الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المساهمة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المساهمة
1	يعتمد المشرف التربوي على مبدأ المشاركة في صناعة القرار	5	3.86	0.82	عالية	1	4.19	0.80	عالية
2	يسعى المشرف التربوي إلى تمكين مديري المدارس	7	3.84	0.75	عالية	7	3.78	0.87	عالية
3	يسعى المشرف التربوي إلى تعزيز التوجه نحو اللامركزية في إدارة التغيير	8	3.83	0.70	عالية	8	3.77	0.82	عالية
4	يعمل المشرف التربوي على توفير نظام معلومات مناسب وفي الوقت المناسب	2	4.01	0.71	عالية	2	4.01	0.95	عالية
5	يساهم المشرف التربوي في تنمية مهارات التواصل لدى مديري المدارس	4	3.89	0.77	عالية	6	3.86	0.99	عالية
6	يمنح المشرف التربوي صلاحيات واسعة لمديري المدارس لإحداث التغيير	10	3.80	0.96	عالية	12	3.54	0.87	متوسطة
7	ينمي المشرف التربوي قدرات المديرين على التغيير بالأساليب الإدارية المختلفة	6	3.84	0.69	عالية	9	3.70	0.91	عالية
8	يستخدم المشرف التربوي نظاماً عادلاً للتحفيز والإبداع في العمل الإداري	9	3.81	0.80	عالية	13	3.54	0.84	متوسطة
9	ينسب المشرف التربوي بعقد دورات تدريبية لمديري المدارس	15	3.45	0.85	متوسطة	3	3.96	1.00	عالية
10	يعمل المشرف التربوي على تعزيز استخدام تكنولوجيا المعلومات لمواكبة متطلبات العصر	1	4.01	0.86	عالية	4	3.91	0.95	عالية

رقم الفقرة	نص الفقرة	من وجهة نظر المشرفين التربويين				من وجهة نظر مديري المدارس			
		الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المساهمة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المساهمة
11	يلجأ المشرف التربوي إلى التغيير بهدف التطوير التربوي وتحقيق الإبداع	3	3.96	0.84	عالية	5	3.84	0.87	عالية
12	يسعى المشرف التربوي لبناء علاقات شراكة فاعلة مع البيئة المحيطة	11	3.77	0.89	عالية	15	3.46	1.04	متوسطة
13	يشجع المشرف التربوي المجتمع المحلي في دعم موازنة المدارس لإحداث التغيير	14	3.50	0.86	متوسطة	11	3.65	1.05	متوسطة
14	يشجع المشرف التربوي مديرية التربية على المشاركة بفعاليات وأنشطة المجتمع	13	3.67	0.88	عالية	14	3.48	0.93	متوسطة
15	يعمل المشرف التربوي على تحقيق التعاون بين المدارس والمجتمع لتحقيق الأهداف التربوية	12	3.69	0.96	عالية	10	3.67	1.05	عالية
-	الكلية	-	3.79	0.57	عالية	-	3.74	0.63	عالية

تفسير ذلك من خلال تعامل المدير مع المشرف، ويبدو أن المدير لاحظ أن المشرف يشارك المدير والمعلم في صناعة القرار، ويمكن أن يعزى ذلك إلى الإيمان بأن مشاركة الآخرين تشعرهم بأهميتهم في تحمل المسؤولية وتحسين أداء العمل وتخفيف الصراع في المؤسسة وتحفيز العاملين على أداء العمل، ومن ثم تحقيق أهداف العملية التربوية في مناخ تنظيمي يسوده الثقة المتبادلة والانتماء التنظيمي، أما عن الفقرة التي احتلت المرتبة الأخيرة من وجهة نظر مديري المدارس فكانت "يسعى المشرف التربوي لبناء علاقات شراكة فاعلة مع البيئة المحيطة" وبدرجة إسهام متوسطة.

ويمكن أن يعزى السبب في ذلك إلى محدودية علاقة المشرف مع البيئة المحيطة، فالمشرف كقائد وشخص قد يكون له ارتباط مع البيئة، ولكن بدرجة قليلة وليست كبيرة، لذلك لا يستطيع المشرف أن يبني علاقات شراكة مع مؤسسات المجتمع المدني والبيئة المحيطة، لكن من الممكن أن يتم ذلك من خلال وزارة التربية والتعليم التي تسعى إلى تدعيم العلاقة بين المدرسة والبيئة من خلال علاقات الشراكة الفاعلة.

ثانياً: مجال التدريب

يُلاحظ من الجدول السابق أن المشرف التربوي رأى أن أكثر درجة إسهام له كانت من خلال تعزيز استخدام تكنولوجيا المعلومات لمواكبة متطلبات العصر" واحتلت هذه الفقرة أعلى مرتبة، ويمكن تفسير ذلك من خلال إيمان المشرف بأن هذا العصر هو عصر المعلومات خاصة بعد تطور المعرفة والاتصالات والتكنولوجيا، لذلك لا بد من توفر المعلومات الدقيقة والوافية للمشرف التربوي والإدارة للتمكن من القيام بالمهام والأعباء، وكواجهة التغيرات البيئية وتقليل الوقت والجهد في إنجاز الأعمال والتخطيط لها، إذ أن تعزيز استخدام تكنولوجيا المعلومات يساعد المؤسسات التربوية على البقاء والاستمرار والنمو، وبالتالي الاستجابة لمتطلبات واحتياجات المجتمع التربوي والمحلي. وقد احتلت فقرة "ينسب المشرف التربوي بعقد دورات تدريبية لمديري المدارس" فقد احتلت أقل مرتبة وبدرجة إسهام متوسطة ويمكن تفسير ذلك من خلال أن التنسيب بالدورات التدريبية لمديري المدارس يكون من مهام مدير التربية والتعليم وليس من مهام المشرف التربوي، لذلك حصلت على أقل مرتبة. أما من وجهة نظر مديري المدارس فقد رأوا أن الفقرة التي احتلت المرتبة الأولى هي: يعتمد المشرف التربوي على مبدأ المشاركة في صناعة القرار ويمكن

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التدريب

رقم الفقرة	نص الفقرة	من وجهة نظر المشرفين التربويين				من وجهة نظر مديري المدارس			
		الرتبة	المتوسط	الانحراف	الدرجة	الرتبة	المتوسط	الانحراف	الدرجة
1	يساهم المشرف التربوي في تحقيق النمو المهني للمعلمين باستمرار	2	4.40	0.73	عالية	1	4.09	0.82	عالية
2	يشجع المشرف التربوي على الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات في التدريب	4	4.26	0.77	عالية	5	3.89	0.85	عالية
3	ينمي المشرف التربوي مبادئ وأسس التغيير لدى المعلمين أثناء التدريب	3	4.31	0.73	عالية	9	3.62	0.84	متوسطة
4	يسعى المشرف التربوي إلى تدريب المعلمين وصولاً إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب	8	4.40	0.87	عالية	6	3.82	0.90	عالية
5	يشجع المشرف التربوي على استخدام وسائل وأساليب التكنولوجيا لأحداث التغيير المنشود	1	4.69	4.84	عالية	4	3.91	0.77	عالية
6	يدعو المشرف التربوي المختصين من أفراد المجتمع لتدريب المعلمين على الجوانب الحياتية المختلفة	9	3.50	1.00	متوسطة	10	3.48	0.99	متوسطة
7	يشترك المشرف التربوي في لجان ترقية المعلمين	10	2.63	1.37	متوسطة	7	3.77	0.94	عالية
8	يساهم المشرف التربوي في برامج تدريب المديرين والمعلمين الجدد	5	4.22	0.95	عالية	8	3.67	0.82	عالية
9	يساهم المشرف التربوي في إعداد دورات للتدريب على أساليب التدريس الحديثة	6	4.14	0.97	عالية	3	3.94	0.63	عالية
10	يشجع المشرف التربوي المدير والمعلم على أن يكونوا موجهين ومنظمين لعملية التعلم	7	4.13	0.76	عالية	2	3.99	0.63	عالية
-	الكلية	-	4.01	0.78	عالية	-	3.81	0.47	عالية

فالتكنولوجيا وسيلة منشطة لتنمية قدرات الفرد ولتوفير طرق جديدة في تقديم المعلومات والمعرفة، وإثراء وتطوير العملية التربوية من خلال المهارة والإتقان في أداء الأعمال، والسرعة في الإنجاز، وإيجاد الحلول للمشكلات، وتبسيط الإجراءات، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية، فإذا أردنا التغيير يجب علينا تشجيع استخدام وسائل التكنولوجيا. أما الفقرة التي احتلت أقل مرتبة فهي الفقرة "يشترك المشرف التربوي في لجان ترقية المعلمين" ويمكن أن يعزى السبب في

يلاحظ من الجدول السابق أن المشرفين التربويين يرون أن الفقرة "يشجع المشرف التربوي على استخدام وسائل وأساليب التكنولوجيا لإحداث التغيير المنشود" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.69 وانحراف معياري 4.84 وبدرجة عالية. وهذه نتيجة منطقية تتسجم مع ما جاءت به نتائج جدول (4) في التركيز على التكنولوجيا، ويمكن تفسير ذلك من خلال أن التكنولوجيا تضم الطرق والأدوات والمواد والأجهزة المستخدمة في نظام تعليمي معين بغرض تحقيق الأهداف التربوية،

ذلك من خلال اطلاع المعلم على كل ما هو جديد وحدث في مجال التدريس والمعرفة والمعلومة والتعامل مع الآخرين والإدارة الصفية وأداء المهام. أما الفقرة التي احتلت لديهم المرتبة الأخيرة فكانت "يدعو المشرف التربوي المختصين من أفراد المجتمع لتدريب المعلمين على الجوانب الحياتية المختلفة، ويبدو أن هذه النتيجة منطقية من خلال مجالات عمل المشرف التربوي، فالمشرف أكثر ما يتعامل مع: المعلم المدير، مدير التربية، رؤساء الأقسام، الطلبة، وغيرهم. إذ تعتبر هذه الشرائح هي مجالات عملة إنما أن يقوم المشرف بدعوة المختصين من المجتمع فيبدو أنها خارج نطاقه الإشرافي. لكن من الممكن أن يركز المشرف التربوي هو بنفسه ومن خلال عملية التدريب على المهارات والجوانب الحياتية المختلفة.

ثالثاً: المناهج والكتب

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المناهج والكتب المدرسية

رقم الفقرة	نص الفقرة	من وجهة نظر المشرفون التربويين				من وجهة نظر مديري المدارس			
		الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المساهمة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المساهمة
1	يعمل المشرف التربوي على تطوير محتوى التعليم من خلال الإطلاع على التجارب العالمية	8	3.61	0.89	متوسطة	3	3.76	0.96	عالية
2	يعمل المشرف التربوي على المراجعة الشاملة والدورية للمناهج والكتب لمواكبة المستجدات	4	3.77	0.85	عالية	4	3.72	0.92	عالية
3	يشترك المشرف التربوي مع مديري المدارس في نقد المناهج والكتب المدرسية	7	3.65	1.08	متوسطة	5	3.66	0.78	متوسطة
4	يركز المشرف التربوي في عملية التغيير على الاتجاهات والقيم المتعلقة بالأبعاد القومية والوطنية	3	3.91	0.82	عالية	1	4.04	0.88	عالية
5	يسعى المشرف التربوي إلى تضمين المناهج للمفاهيم المعاصرة مثل: حقوق الإنسان، والعولمة والديمقراطية، والتربية الوقائية والصحية، وغيرها	5	3.74	0.96	عالية	2	3.82	0.90	عالية
6	يسعى المشرف التربوي إلى حوسبة المناهج الدراسية.	2	3.96	0.83	عالية	7	3.52	0.73	متوسطة
7	يعرض المشرف التربوي على ربط المعرفة العملية بالحياة العملية.	1	4.24	0.71	عالية	6	3.61	0.87	متوسطة

رقم الفقرة	نص الفقرة	من وجهة نظر المشرفون التربويين				من وجهة نظر مديري المدارس			
		الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المساهمة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المساهمة
8	يعرض المشرف التربوي على مشاركة المدربين والمعلمين في تصميم وبناء المناهج.	6	3.72	1.17	عالية	8	3.49	0.96	متوسطة
-	الكلي	-	3.80	0.67	عالية	-	3.70	0.52	عالية

محتوى المنهاج ويركز على الأبعاد القومية والوطنية لما لها من أثر في تنمية الإنسان الصالح، والولاء والانتماء القومية والوطنية، إذ إن الإنسان لا يستطيع أن يكون فاعلاً في مجتمعه إلا إذا كان لديه ميلاً واتجاهاً إيجابياً نحو وطنه وقوميته وبالتالي يصبح مشاركاً في دفع عجلة التقدم والتنمية الشاملة أما الفقرة التي احتلت المرتبة الأخيرة فهي "يحرص المشرف التربوي على مشاركة المدربين والمعلمين في تصميم وبناء المنهاج" فقد جاءت هذه النتيجة مرتبطة ومنسجمة مع ما رآه المشرفون التربويون في أن درجة إسهام المشرف التربوي في إدارة التغيير أقل ما تكون في بناء المنهاج وتصميمه، إذ توجد في وزارة التربية والتعليم دائرة كاملة بكوادرها المختصين تعمل على بناء المنهاج وتصميمه، وفق معايير ومحاكات مدروسة، إلا أن المشرف قد يعطي رأيه ويقترح، لكن ليس هو المسؤول عن التنفيذ.

السؤال الثاني: ما أسباب مقاومة إدارة التغيير من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس في محافظة الكرك. للإجابة عن السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول (7) يوضح نتائج ذلك.

يتضح من الجدول السابق أن المشرفين يرون بأن الفقرة التي احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.24 انحراف معياري 0.71 وبدرجة عالية هي "يحرص المشرف التربوي على ربط المعرفة العلمية بالحياة العملية" ويمكن تفسير ذلك من خلال اقتناع المشرف بأن المعرفة إن لم تؤدي دورها في الحياة فلا قيمة لها، لذلك يسعى المشرف إلى ربط العلم بالعمل حتى يكون نافعاً وذا قيمة فليس هناك حاجة للتنظير إن لم يكن لها صدى في الميدان والواقع. أما الفقرة التي احتلت المرتبة الأخيرة، فهي "يعمل المشرف التربوي على تطوير محتوى التعليم من خلال الإطلاع على التجارب العالمية" ويمكن تفسيرها بأن المشرف قد يكون مطلعاً على نتائج التجارب العالمية ولكن ليس هو المخول بتطوير التعليم، قد يرتأي التطوير ولكن ليس هو الذي يقوم بهذا الدور، فهناك إدارة التطوير التربوي في الوزارة هي التي تقوم بعملية تطوير التعليم بالاشتراك مع دائرة المناهج. أما فيما يتعلق بوجهة نظر مديري المدارس فقد احتلت المرتبة الأولى الفقرة "يركز المشرف التربوي على الاتجاهات والقيم المتعلقة بالأبعاد القومية والوطنية". ويمكن تفسير ذلك من خلال اهتمام المشرف بتنفيذ

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياري لأسباب مقاومة التغيير من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس

رقم الفقرة	نص الفقرة	من وجهة نظر المشرفين التربويين				من وجهة نظر مديري المدارس			
		الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المساهمة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المساهمة
1	نقص المعلومات المتوفرة عن عملية التغيير	10	3.64	0.85	متوسطة	1	3.86	1.01	عالية
2	ضعف الاتصال والتنسيق بين القائمين على التغيير والمنفذين له	5	3.76	0.92	عالية	7	3.61	1.19	متوسطة
3	استياء العاملين الذين سيتأثرون بالتغيير من عدم إشراكهم في قرارات عملية التغيير	3	3.86	0.91	عالية	3	3.75	1.21	عالية
4	خوف العاملين من فقدان وظائفهم بسبب عملية التغيير	16	3.24	1.03	متوسطة	13	3.30	1.17	متوسطة
5	عدم وضوح الإجراءات والتعليمات المتعلقة بالتغيير للأفراد العاملين	13	3.47	0.99	متوسطة	11	3.35	1.18	متوسطة
6	عدم معرفة العاملين للأسباب الحقيقية الكاملة وراء عملية التغيير	4	3.80	0.88	عالية	6	3.62	0.84	متوسطة
7	خشية العاملين من أن التغيير المقترح لا يقابله الاستعداد التنظيمي المناسب لتحقيقه	8	3.70	0.87	عالية	14	3.24	1.15	متوسطة
8	الخوف من عدم القدرة على اكتساب المهارات والخبرات الجديدة المطلوبة لعملية التغيير	12	3.59	0.94	متوسطة	16	3.09	1.13	متوسطة
9	اعتناء العاملين على أداء عملهم بصورة معينة	2	3.86	1.03	عالية	4	3.68	1.08	عالية
10	خشية العاملين من فقدان بعض المكاسب الوظيفية الهامة لديهم	14	3.43	1.03	متوسطة	9	3.48	1.08	متوسطة
11	مرور العاملين بتجارب سابقة لعمليات تغيير غير ناجحة	7	3.70	1.04	عالية	2	3.86	1.01	عالية

رقم الفقرة	نص الفقرة	من وجهة نظر المشرفين التربويين				من وجهة نظر مديري المدارس		
		الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المساهمة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
12	استياء العاملين من القائمين على التغيير لأسباب شخصية	15	3.30	1.06	12	3.35	1.06	متوسطة
13	عدم توفر الموارد البشرية والمادية التي تساعد على تنفيذ التغيير	6	3.71	1.07	8	3.57	1.15	متوسطة
14	إهمال دور التنظيمات غير الرسمية في العمل عند إحداث التغيير	11	3.93	1.02	5	3.65	0.95	متوسطة
15	عدم وجود خبراء أو وكلاء تغيير يمتلكون مهارات فكرية وإنسانية وفنية ترتبط بالتغيير	9	3.67	1.06	10	3.47	1.19	متوسطة
16	عدم بيان الفوائد المادية والمعنوية التي ستترتب على عملية التغيير	1	3.93	0.92	15	3.19	1.12	عالية
-	الكلية	-	3.64	0.65	-	3.50	0.83	متوسطة

المنشود، لأن تحقيقه مرتبط بالمعلومات المتوفرة عنه، وسواء كان ذلك بالمعلومات المتعلقة بالأسباب الدافعة للتغيير، أو المعلومات المتعلقة بالإجراءات والتعليمات، أو المعلومات المتعلقة بالمزايا التي تترتب على إحداث التغيير. أما الفقرة التي حصلت على أقل مرتبة فهي "الخوف من عدم القدرة على اكتساب المهارات والخبرات الجدية المطلوبة لعملية التغيير" ويمكن تفسير ذلك من خلال الثقة الكاملة والواضحة لدى مديري المدرسة بأنفسهم وبقدراتهم وبمهاراتهم وخبراتهم لذلك ليس لديهم الخوف من عدم القدرة على التماشي مع متطلبات التغيير، لذلك جاءت في المرتبة الأخيرة.

السؤال الثالث

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات الباحثين لدرجة إسهام المشرفين التربويين في إدارة التغيير تعزى لمتغيرات الدراسة: (المسمى الوظيفي، والنوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والخبرة)؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة مساهمة المشرفين التربويين في إدارة التغيير ووفقاً لكل متغير من متغيرات الدراسة.

تشير البيانات الواردة في الجدول السابق أن أكثر أسباب مقاومة التغيير بالنسبة للمشرفين هي "عدم بيان الفوائد المادية والمعنوية التي ستترتب على عملية التغيير" وقد يكون لديهم الحق في ذلك، فإذا أرادت المؤسسة إجراء التغيير لا بد من شرح ما سيترتب على ذلك من مكاسب وفوائد والفئة المتأثرة بالتغيير، والإجراءات المتعلقة فيه، حتى ينجح التغيير ويحقق أهدافه، وإلا سوف يلقي معارضة ومقاومة.

أما الفقرة التي حصلت على أقل مرتبة فهي "خوف العاملين من فقدان وظائفهم بسبب عملية التغيير" وهذه نتيجة منطقية من خلال ما يتوافر للعاملين من استقرار وأمن وظيفي حيث أن العامل أقل ما يشكل لديه خوف يور في مجال فقدان الوظيفة. فالموظف يهيمه معرفة إجراءات التغيير، والدوافع الكامنة وراء التغيير، والفوائد والمكاسب المترتبة عليه، ولكن فقدان الوظيفة آخر ما يفكر فيه العامل عندما يقاوم التغيير. أما فيما يتعلق بوجهة نظر مديري المدارس فقد حصلت على المرتبة الأولى الفقرة "نقص المعلومات المتوفرة عن عملية التغيير" ويعزى السبب في ذلك إلى اقتناع مديري المدارس بأنه عندما يكون هناك نقص بالمعلومات حول عملية التغيير فلن ينجح التغيير

0.62	3.69	أقل من 5 سنوات	الخبرة الإدارية
0.46	3.90	من 5-10	
0.89	4.06	أكثر من 10 سنوات	

تشير البيانات الواردة في الجدول (8) إلى وجود فروق ظاهرية في تقديرات المبحوثين لدرجة إسهام المشرفون التربويين في إدارة التغيير على المستوى الكلي وللكشف عن الفروق ذات دلالة إحصائية تم استخدام تحليل التباين المتعدد والجدول (9) يوضح ذلك.

الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة مساهمة المشرفين التربويين في إدارة التغيير تبعاً لمتغيرات الدراسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فئات المتغير	المتغير
0.78	4.01	مشرف تربوي	المسمى الوظيفي
0.47	3.81	مدير مدرسة	
0.52	3.95	ذكر	النوع الاجتماعي
0.85	3.79	أنثى	
0.64	3.99	بكالوريوس	المؤهل العلمي
0.64	3.89	دراسات عليا	

الجدول (9) نتائج تحليل التباين المتعدد للكشف عن الفروق في تقديرات المبحوثين لدرجة إسهام المشرفين التربويين في إدارة التغيير باختلاف متغيرات الدراسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
المسمى الوظيفي	3.09	1	3.09	8.050	*0.005
النوع الاجتماعي	0.68	1	0.68	1.762	0.186
المؤهل العلمي	0.71	1	0.71	1.858	0.175
الخبرة	3.344	2	1.672	4.361	*5.015
الخطأ	54.83	143	0.38		
المجموع	2331.16	149			

فيه في مجال إدارة التغيير من مديري المدارس. ولمعرفة لصالح من تعود الفروق وفقاً لمتغير الخبرة فقد تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية والجدول (10) يوضح ذلك.

الجدول (10) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية

الخبرة	المتوسطات الحسابية	الفروق في المتوسطات	من 5	من -5	أكثر من 10
أقل من 5	3.69	-	-	-0.216	*0.3763
من 5-10	3.90	-	-	-	-
أكثر من 10	4.06	-	-	-	-0.1600

تشير البيانات الواردة في الجدول (10) إلى أن الفروق

تشير البيانات الواردة في الجدول (9) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة إسهام المشرفون التربويين في إدارة التغيير تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي، والخبرة) في حين لم تظهر النتائج وجود فروق دالة إحصائية تعزى لكل من (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي). ويمكن تفسير ذلك على أنه لا يوجد تأثير للنوع الاجتماعي أو المؤهل العلمي في استجابة أفراد عينة الدراسة، وبغض النظر عن النوع الاجتماعي أو الشهادة العلمية، فجميعهم اتفقوا على درجة إسهام المشرفين في إدارة التغيير. وللكشف لصالح من تعود الفروق وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي تم الرجوع إلى المتوسطات الحسابية في الجدول (8) والتي أظهرت أن الفروق لصالح فئة المشرفون التربويين حيث بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات المشرفين (4.011) ولفئة مديري المدارس (3.80). وهذا دليل على أنه عندما تم طرح التساؤل على المشرفين حول درجة إسهامهم في إدارة التغيير، أجابوا بدرجة أكبر من إجابة المديرين، ويمكن تفسير ذلك بأن المشرفين لديهم إدراك وعلم أكثر بما يساهمون

الجدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين لأسباب مقاومة التغيير وتعزى لمتغيرات الدراسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فئات المتغير	المتغير
0.65	3.640	مشرف تربوي	المسمى
0.83	3.50	مدير مدرسة	الوظيفي
0.67	3.73	ذكر	النوع
0.82	3.20	أنثى	الاجتماعي
0.82	3.83	بكالوريوس	المؤهل العلمي
0.74	3.54	دراسات عيا	
0.70	3.72	أقل من 5 سنوات	الخبرة
0.80	3.38	من 5-10	
0.59	3.85	أكثر من 10 سنوات	

تشير البيانات الواردة في الجدول (11) إلى وجود فروق ظاهرية في تقديرات المبحوثين لأسباب مقاومة التغيير وللكشف فيما إذا كانت الفروق ذات دلالة إحصائية تم استخدام تحليل التباين المتعدد، والجدول رقم (12) يوضح ذلك.

الجدول (12) نتائج تحليل التباين المتعدد للكشف عن الفروق في تقديرات المبحوثين لأسباب مقاومة التغيير تبعاً لمتغيرات الدراسة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
المسمى الوظيفي	0.01	1	0.01	0.02	0.878
النوع الاجتماعي	6.90	1	6.90	14.05	-0.000
المؤهل العلمي	0.62	1	0.62	1.26	0.263
الخبرة الإدارية	2.80	2	1.40	2.85	0.061
الخطأ	70.29	143	0.49		
المجموع	1981.50	149			

حين أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي وعند الرجوع إلى المتوسطات الحسابية في الجدول رقم (11) يظهر أن متوسط الذكور بلغ (3.72) ومتوسط الإناث بلغ (3.20) مما يعني أن الفروق جاءت لصالح الذكور. ويمكن عزو ذلك إلى أن الفرق كان لصالح الذكور بسبب طبيعتهم من خلال اهتمامهم برفض التغيير أو مقاومته. وقد يكون بسبب رغبتهم في أن يشتركوا بعملية

كانت لصالح أصحاب الخبرة أكثر من 10 سنوات ثم يليهم ذوي الخبرة من (5-10) وأخيراً أصحاب الخبرة أقل من 5 سنوات. وهذا دليل على أن المشرفين التربويين ذوي الخبرة الطويلة لديهم إسهام أكثر في إدارة التغيير، ويمكن عزو ذلك إلى زيادة الإطلاع والمعرفة والممارسة لديهم.

السؤال الرابع

هل هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في تقديرات المبحوثين لأسباب مقاومة التغيير تعزى لمتغيرات الدراسة (المسمى الوظيفي والنوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والخبرة).

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ووفقاً لكل متغير من متغيرات الدراسة، والجدول (11) يوضح ذلك.

تشير البيانات الواردة في الجدول (12) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المبحوثين لأسباب التغيير يعزى لكل من (المؤهل، والخبرة، والمسمى الوظيفي، وهذا دليل على عدم وجود أثر واضح للمؤهل العلمي والخبرة والمسمى الوظيفي في معرفة المشرفين والمديرين بأسباب مقاومة التغيير، وذلك كون المشرفين والمديرين يدركون سبب مقاومة الإنسان للتغيير بغض النظر عن هذه المتغيرات. في

- ضرورة تفعيل علاقة المشرف التربوي بالبيئة والمجتمع المحلي.
- إشراك المشرف التربوي في لجان الترقية للمعلمين.
- ضرورة بيان الفوائد المترتبة على عملية التغيير، وتوفير المعلومات اللازمة لإحداث التغيير.
- أن يتم اختيار المشرفين التربويين على أساس التمتع بالكفايات المهنية والثقافية المطورة، والرؤية المستقبلية في تطوير العملية التعليمية، والقدرة على الاتصال والتفاعل مع الآخرين.

التغيير، وحبهم لمعرفة الأسباب الكامنة وراء عملية التغيير، أما الإناث فقد نقل م قواصمهن للتغيير نظراً لطبيعة الإناث من خلال التركيز على الطاعة وعدم التركيز على المقاومة.

التوصيات

- من خلال نتائج الدراسة، فإنني أوصي بما يلي:
- ضرورة الاستمرار بعملية إدارة التغيير، وذلك من خلال الاطلاع على المستجدات في مجال الإدارة الحديثة ومتغيرات العصر.

المراجع

- وصوص، ديمة محمد. 2006. درجة ممارسة إدارة التغيير لدى القادة الإداريين في مديريات التربية والتعليم التابعة لإقليم الشمال في الأردن والصعوبات التي تواجهها، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- Brewer, H. 2001. 10 steps to success, *Journal of Development Council*. 22 (1), (30-31).
- Bush, Tony. 2008. Leadership and Management Development in Education. *Education Leadership for Social Change*. SAGE Publications (CA), ED 500261.
- Christopher, M. Branson. 2008. Achieving Organizational change through values alignment, *Journal of Educational Administration*, Vol. 46, Issue. 3, P 376-395.
- Grill, R., 2004. Change Management or Change Management or Change Leadership, *Journal of Change Management*, Vol. 3. No. 4, pp. 307-318.
- Jung Hee- Hyoung., 2008. *An International study of organizational Change: A Simultaneous analysis of Process, Context, and Individual Attributes* Master Thesis, Sep, Defense Technical Information Center, 413836.
- Hoy, Waynelk, and Miskel. 1991. *Educational Administration* 4th edition, Mc Graw Hill. Inc.
- Jones, L. Watson, B. Hobman, E. Bordia, P. Gallois, C. Callan, V. 2008. Employee Perceptions of Organizational Change: Impact of hierarchical Level, *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 29, No. 4, pp. 294-316.
- Kamran, Rehman. 2008. *Employees Resistance Towards Organizational Change*. PHD Thesis. University essay From Balking Tekniska Hogskola.
- on Reforming Urban School. Thousand Oaks, CA: Corwin
- حمادات، محمد حسن. 2008. السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، ط(1)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- دروزة، أفنان. 2004. مدى قدرة مدير المدرسة على إتخاذ القرارات التطويرية وإحداث التغيير، مجلة إتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، جامعة دمشق، ع (41)، ص (1-25).
- دي كامب. 2000. مدير القرن الواحد والعشرين، ط (1)، ترجمة مكتبة الشقري، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الرويلي، محمد صالح، 2003. تصورات القادة التربويين في المملكة العربية السعودية لمدى توافر عناصر الإدارة المدرسية الفعالة ومدى أهميتها المستقبلية وعلاقة ذلك بإتجاهاتهم نحو التغيير والتطوير التنظيمي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- عبوي، زيد منير. 2007. إدارة التغيير والتطوير، ط(1)، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العميان، محمود سليمان. 2008. السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط (4)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الغيلاني، صلاح بن جمعة. 2005. إدارة التغيير في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر العاملين بديوان عام الوزارة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- القيوتي، محمد قاسم، 2009. السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، ط(5)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- كلارك، باريار، 2004. تفعيل التعلم، النموذج التربوي المتكامل في غرفة الصف، ترجمة يعقوب نشوان ومحمد خطاب، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- نشوان، يعقوب ونشوان، جميل. 2004. السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي، ط(2)، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

Schermerhorn, R. James, G. Hunt, N. 1994. *Managing Organization Behavior*. 3rd edition. John Wiley of Sons. Ine, New York.

Woodward, S. and Hendry, C. 2004. Leading and Coping with change. *Journal of Change Management*. Vol. 4, No. 2. PP. 155-183.

Press.

McGuire, D. 2003. How to manage change, *The Pharmaceutical Journal*, (February), Vol (270) pp. 161-165.

Michael, Stanleigh. 2008. Effecting Success Full Change Management initiatives. *Industrial and commercial Training Journal*, Vol. 40, Issue. 1, Page. 34-37.

The Degree of supervisors contribution for change Management in Al-Karak governorate, and reasons for change resistance from supervisors and principals perspectives.

*Munirah Al-Shorman **

ABSTRACT

This study aimed at investigating the degree of supervisors contribution of change management in Al-Karak governorate, and reasons for change resistance from supervisors and principals perspectives. In order to achieve the aims of this study, a questionnaire was developed and distributed on sample, which consisted of (70) supervisors and (79) principals.

The results were: the degree of supervisors contribution for changing management showed a high degree, and: "Training" took the first domain in the study. Also there are no statistically significant differences in supervisors contributing of management according to (gender, academic qualification) and there were a differences refer to experience due to (more than 10 years). The study recommended that supervisors should be continued in change management. Process.

Keywords: Supervisors, Principals, Change Management, Change Resistance, Al – Karak Governorate.

* Faculty of Educational Sciences, Amman Arab University, Jordan. Received on 23/5/2010 and Accepted for Publication on 20/12/2010.