



جامعة الطفيلة التقنية

كلية العلوم التربوية

بالاشتراك مع جامعة

Bridgewater state University
(USA)

المؤتمر التربوي الدولي السادس
نحو سياسات تربوية فاعلة في مخرجات
التعليم في عالم متطور

الابحاث العلمية المقدمة بالمؤتمر

28-30 نيسان 2014



جامعة الطفيلة التقنية كلية العلوم التربوية

المؤتمر التربوي الدولي السادس بالاشتراك مع جامعة
Bridgewater state University (USA)
نحو سياسات تربوية فاعلة في مخرجات التعليم في عالم متطور

28-30 نيسان (ابريل) / 2014م

جامعة الطفيلة التقنية
الطفيلة - الاردن

تصميم وإخراج: الدكتور يوسف عاروري

الفهرس

vii.....	المقدمة
iii.....	برنامج المؤتمر
1.....	* الأسس التشريعية والقانونية للمدرسة اليمينية محمد أحمد برقعان
20.....	* قراءة تقييميه لواقع اقتصاد المعرفة في الجزائر بلحنافي أمينة و د. مختاري فيصل
37.....	* دور التربية الفنية في التذوق الجمالي لدى الأطفال إيمان محمد فرج
42.....	* المشكلات التي تواجه التلميذ بالبيئة المدرسية وعلاقتها بالصحة النفسية حسن احمد صميده
54.....	* أثر حجم العينة وطول الاختبار على دقة تقدير معالم الفقرة والقدرة باستخدام نماذج نظرية الاستجابة للفقرة اللامعلمية د. حسين عبد النبي القيسي
86.....	* الشخصية النرجسية وعلاقتها بالعدوانية واحترام الذات وإدمان الانترنت لدى طلاب الجامعة د. مصطفى ابومجد سليمان مفضل و د. هدى أحمد خلف خليل
132.....	* معوقات الدمج التربوي لضعاف السمع وزارعي القوقعة في المدارس العادية الفلسطينية من وجهة نظر الطلبة د. نجوى فوزي صالح
156.....	* معلم الألفية الثالثة إعدادة وتدريبه أ.د منصور الصيد شيته
169.....	* تقييم جودة برامج إعداد معلمي الطلبة الموهوبين لمدارس الملك عبد الله الثاني للتميز في الأردن الدكتور أحمد بدح
190.....	* التنبؤ بدرجة تحقيق المناهج الأردنية للأهداف العامة الواردة في قانون وزارة التربية والتعليم الدكتور عمر موسى محاسنه
196.....	* الانفتاح الثقافي واثره على مفهوم المواطنة لدى الشباب (ليبيا أمو دجا) للدكتور الطاهر محمد بن مسعود
212.....	* الثقافة التنظيمية لمدراء المدارس ودورها في الإبداع الإداري أ / أمال عبد الله البوسيفي
229.....	* الإبداع الإداري لدى مدراء المدارس الثانوية وعلاقته ببعض المتغيرات أ/ بعلي مصطفى و أ/ حولة معتوق
249.....	* دراسة تقويمية لواقع تطبيق السلم التعليمي في السودان في ضوء الإستراتيجية القومية الشاملة للتعليم د/ بلال عيسى بلال موسى

- * دور استخدام تكنولوجيا التعليم في تدريس مقرر علوم الحياة بالصف التاسع من التعليم الأساسي
 269..... علي محمد أبوبكر الجدي
 * توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ونظم الذكاء الاصطناعي في إدارة المعرفة
 274..... أ.خديجة منصور أبوزقية
 * دور الخدمة الاجتماعية في مواجهة الجريمة المنظمة كمدخل للتنمية في المجتمعات النامية
 288..... د. انتصار جمعة الجطلاوي
 تخطيط وإدارة التعليم العالي
 311..... د ربيعة علي المختار الدعوكي و د سكينه البشير قدمور
 * معلم المستقبل وتحديات العولمة
 321..... د. علي حمود علي
 * إمكانية تطبيق الجامعات الحكومية السعودية لإدارة الجودة الشاملة وفق معايير جائزة الملك عبدالعزيز للجودة
 333..... الدكتور فيصل بن مدالله الرويشد
 * مشكلات النشاط الطلابي في المؤسسات التعليمية ووضع مقترح لمعالجة مشكلاته
 354..... أ.احمد محمد الشوكي
 صعوبات التعلم الأكاديمية لدى عينة من تلاميذ المرحلة الابتدائية في ليبيا " دراسة ميدانية"
 366..... د. مصطفى عبد العظيم الطيب
 * معايير مقترحة لتطوير منهج الاقتصاد المنزلي للمرحلة الإعدادية في ضوء الأهداف الانمائية للألفية والتنمية المستدامة
 385..... د.هاله سعيد أبو العلا و د.منى شرف عبد الجليل
 * الإنباه البصري الإنتقائي لدى التلاميذ عسيري الحساب. دراسة مقارنة بين التلاميذ عسيري الحساب ونظرائهم العاديين من تلاميذ الصف الرابع ابتدائي بمنطقة تماراست بالجزائر
 431..... د فاطمة صادقي و د.رحمة صادقي
 * تصور مقترح لتجويد برنامج التربية العملية في ضوء بعض الخبرات العالمية
 443..... د. عبد الله فرغلي احمد و د.توفيق مفتاح على مريحيل و ا.على احمد خليفة الفرجاني
 * الإدارة المدرسية وكفايات المعلم الفعال
 458..... الدكتورة فتحية عبد الله الباروني
 * جودة تكوين الطالب المعلم بكليات التربية كمؤشر للتنمية البشرية
 473..... د.نعيمه ابوشاقور
 * بعض الكفايات التدريسية لمعلم التربية الفنية في ضوء معايير الجودة
 496..... ا.دلال ابوالقاسم القاضي
 * التخطيط لتكوين معلم التربية الفنية في ضوء معايير الجودة
 510..... ا.دلال ابوالقاسم القاضي
 * البحث العلمي في الجامعات الليبية الخبرات العالمية الحديثة وضرورة التطوير

- 532..... أ . ربيعة أحمد البركي و أ. أسماء اعموري ابو شيبه الشائبي
* أهم برامج التوجيه والإرشاد لأسر الأطفال المعاقين سمعياً
- 548..... د. زهرة عبد الله بن عبد الله المصباحي
* التعلم متعدد المداخل إستراتيجية مبتكرة نحو تقنيات أكثر فاعلية في التعليم
- 588..... أ/ سهيل كامل عبد الفتاح كلاب
* مدى نجاح برنامج التربية المبكرة في تنمية بعض المهارات النمائية عند المعاق سمعياً في مدارس صغار الصم في الجزائر -دراسة ميدانية بمدارس صغار الصم بالجزائر
- 603..... د/ضياف زين الدين و أ/ بشاطة منير
* التكوين الداتي للمعلم الفعال وكفايته التدريسية" رؤية مستقبلية
- 623..... أ/ عبد الناصر محمد العباني
* واقع القيم الإسلامية المتضمنة في منهج التربية الإسلامية بمرحلة التعليم الأساسي -تلاميذ الصف التاسع من التعليم الأساسي نموذجاً
- 638..... د.عمار مفتاح الزرقاني البصير
* أهمية توظيف التكنولوجيا الداعمة لذوي الاحتياجات الخاصة وصعوبات التعلم ودور الخدمة الاجتماعية في التعامل معهم
- 661..... أ.عواطف جمعة مسعود
* تصور مقترح للمقومات الشخصية والمهنية الضرورية لمعلم التربية الرياضية في ضوء متطلبات ثورات الربيع العربي"
- 670..... الدكتور / عبدالله فرغلى احمد خميس و الدكتور/ راشد خليفة غريبى
* عرض الأنظمة والبرامج والتجهيزات التكنولوجية الداعمة لذوي الإعاقات السمعية وصعوبات التعلم
- 696..... أ.فهيمة محمد الرقيق
* دور الإدارة المدرسية في تفعيل مشاركة الطلبة في النشاط الرياضي الداخلي من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية
- 705..... محمود المبروك الاسود
* دور مديري مدارس التعليم العام بمدينة جدة في مواجهة التحديات الثقافية لتعزيز الأمن الفكري لدى الطلاب
- 724..... محمود بن علي عسيري
* اثر تكنولوجيا الإعلام و الاتصال في التعليم العالي على النمو الاقتصادي بالإشارة إلى براءة الاختراع-دراسة قياسية-
- 750..... أ/ العوفي حكيمة و د مختاري فيصل
* تنمية قدرات الأطفال الموهوبين المعاقين بصريا من خلال برنامج إرشادي موجه للأمهات
- 763..... أ.د/ نعمة مصطفى رقبان و أ.د/ سميرة احمد قنديل و د/ عزة مرسي
* دور القيم التربوية في تدعيم المجتمعات العربية
- 781..... للاستاذة هدي الهادي عويطي

* Secure and attractive schools

Rita Fayiz Abu Farda794

- * فعالية برنامج إرشادي تدخلي سلوكي معربي في الخفض من الإفراط الحركي المصحوب بقصور الانتباه لدى تلاميذ الطور الثاني ابتدائي
- 803..... الدكتور / أحمد فاضلي و الدكتورة / بوكرة أغلال فاطمة الزهراء
- * دور الخدمة الاجتماعية في مواجهة صعوبات التعلم لذوي الإعاقة البصرية في المجتمع الليبي
- 810..... أ. سالمه سالم المصباحي
- * التكفل المعربي و اللغوي بالفرد المعاق ذهنيا
- 835..... زينبات فطيمة
- * مدى وعي أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية قصر بن غشير لمفهوم التعليم الالكتروني وواقع استخدامهم له في العملية التعليمية "
- 851..... أ. عبد العظيم بشير الخالقي
- * دور الإدارة المدرسية في تطوير المنهج المدرسي بمرحلة التعليم الأساسي وأثره على العملية التعليمية بمنطقة قصر بن غشير
- 871..... د. ميلود محمد والي و أ. عبد العظيم بشير الخالقي
- * واقع إدارة التغيير لدى رؤساء أقسام كلية التربية قصر بن غشير من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (أموذجا)
- 884..... أ/ أمال عبد الله البوسيفي و أ/ سهيل كامل عبد الفتاح كلاب
- * فاعلية استراتيجية قبعات التفكير الست في تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى طلبة الصف الثامن الأساسي الموهوبين
- 905..... د/ زيد العدوان و د/ محمد الحوامدة و د/ معتصم الحمد

المقدمة:

يشهد العالم تحولات وتحديات لامست المجالات السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية، مما يطرح على الأنظمة التربوية أسئلة أساسية وجذرية.. لعل أبرزها: ما دور السياسات التربوية في إحداث تلك التغيرات؟ وما أثر تلك التحولات على المنظومة التربوية في كافة أبعادها؟ وعليه فقد أصبح من الضروري أن يقوم المهتمون بالتربية وشؤونهم بدورهم في مراجعة السياسات التربوية ، في محاولة جادة للوصول إلى برامج ورؤى مستقبلية لتنفيذ وتطبيق الهدف السياسي. وهذا يستلزم الوقوف على أبرز الإشكاليات والمعضلات لرسم خريطة التجديد المطلوبة على مستوى العناصر التربوية كافة.

أهداف المؤتمر:

- التعرف إلى واقع السياسات التربوية محلياً وعربياً وعالمياً .
- تبادل الخبرات المحلية والعربية في مجال السياسات التربوية.
- اثر السياسات التربوية على مخرجات التعليم.
- مواكبة التحديات التربوية الحاصلة في ظل البرامج والخدمات المتميزة التي تشهدها الدول المتقدمة.
- تقديم توصيات علمية أصلية ، سعيًا لصناعة رؤية شاملة وطموحة للتربية.

المحاور الرئيسية والفرعية:

- المدرسة الآمنة
- التربية الخاصة صعوبات التعلم والاعاقات
- التربية الخاصة: الارشاد واعداد التأهيل والابداع.
- التعلم والقيادة في الدول المتقدمة.
- المناهج (تخطيطها ، وتطويرها وطرائق تدريسها) .
- القياس والتقويم.
- الادارة التربوية.
- اعداد المعلمين.
- تكنولوجيا التعليم.
- ادارة المعرفة.
- البحث العلمي.
- التعليم العالي وبحوث طلبة البكالوريوس.
- التربية في عصر العولمة: الحاضر والمستقبل.
- التربية والتعليم المستدام.
- التربية وتعليم مهارات الاتصال الثقافي.
- التربية وحقوق المواطنة.
- التعليم العالي.
- نماذج في الشراكة بين الجامعات الدولية : الحاضر والمستقبل.

رئيس المؤتمر :

الدكتور عطا الله الرعود، عميد كلية العلوم التربوية

Email: Atallah_roud@yahoo.com

لجان المؤتمر:

- اللجنة العليا:**
- 1- رئيس الجامعة / أ. د. أشتيوي العبادي / رئيساً.
 - 2- Mr. Fred Clark / نائب رئيس جامعة بريدج وتر الامريكية.
 - 3- نائب الرئيس / أ. د. احمد الزغاليل.
 - 4- د. جبار العبيدي / جامعة بريدج وتر الامريكية.
 - 5- Michael Kryzanek
 - 6- عميد الهندسة / د. صالح الجفوت.
 - 7- عميد البحث العلمي / أ. د. جلال عبدالله.
 - 8- عميد كلية العلوم التربوية / د. عطا الله الرعود.
 - 9- عميد كلية العلوم / د. لؤي المومني.
 - 10- عميد كلية العلوم الادارية والمالية / د. محمد المحاسنة.
 - 11- عميد كلية الآداب / د. علي الشباطات.
 - 12- عميد شؤون الطلبة / د. خالد الخلفات.
- اللجنة التحضيرية:**
- 1- د. سليمان الحجايا / رئيساً.
 - 2- د. احمد الثوابية.
 - 3- د. خالد عطية السعودي.
 - 4- د. يوسف الحباشنة.
 - 5- د. هاني الكريمين.
 - 6- د. لما القيسي.
 - 7- د. عطاف الكفاوين.
 - 8- د. حسين النجدات.
 - 9- د. ربا المحاسنة.
- اللجنة العلمية / جامعة بريدج وتر:**
- 10- السيد محمد القضاة.
 - اللجنة العلمية / جامعة الطفيلة التقنية:
 - 10- د. احمد القراره / رئيساً.
 - 11- د. تيسير القيسي.
 - 12- د. خليل القطاونة.
 - 13- د. محمد الرفوع.
 - 14- د. نائل الحجايا.
 - 15- د. محمد القمول.
 - 16- د. بلال الذيابات.
 - 17- د. جهاد الترك.
 - 18- د. سهام الخفش.
 - 19- د. عبدالله الحجازي.
 - 20- Dr. Lisa Bahaglion
 - 21- د. جبار العبيدي
 - 22- Dr.Ahmad Abdulal
 - 23- Dr.John- Michael Bodi
- اللجنة المالية:**
- 1- د. خليل القطاونة / رئيساً.
 - 2- السيد ابراهيم الفصول / مدير المالية.
 - 3- السيد محمد الخصبه / مدير اللوازم.
 - 4- المهندس سليمان الجرابه / مدير الخدمات.
 - 5- السيد غازي الحوامدة / مدير الرقابة والتفتيش.
- لجنة العلاقات العامة:**
- 1- د. خالد عطية السعودي / رئيساً.

- 2- السيد خالد الشروش / مدير العلاقات.
- 3- السيد محمد الرفوع.
- 4- السيد رامي العوران.
- 5- اللجنة الاجتماعية:
- 1- د. احمد الثوابية / رئيساً.
- 2- د. سليمان الحجايا.
- 3- د. هاني الكريمين.
- 4- د. لما القيسي.
- 5- السيد عبدالرحيم المحاسنة.
- 6- السيدة منتهى الهريشات.
- 7- السيدة انتصار الشقيرات.
- 8- السيد اسماعيل الريمات.

واقع إدارة التغيير لدى رؤساء أقسام كلية التربية قصر بن غشير من وجهة نظر أعضاء هيئة

التدريس (أنموذجا)

أ/ أمال عبد الله البوسيفي

أ/ سهيل كامل عبد الفتاح كلاب

كلية التربية جامعة طرابلس - ليبيا

ملخص البحث

بعنوان "واقع إدارة التغيير لدى رؤساء أقسام كلية التربية قصر بن غشير من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (أنموذجا)".

هدف البحث إلى:

• التعرف على واقع إدارة التغيير لدى رؤساء أقسام كلية التربية قصر بن غشير جامعة طرابلس من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

• تقاسم مقترحات لتطوير أداء رؤساء أقسام كلية التربية قصر بن غشير جامعة طرابلس في ظل إدارة التغيير. وكانت تساؤلات البحث:

1- ما واقع إدارة التغيير لدى رؤساء أقسام كلية التربية قصر بن غشير من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

2- ما سبل تطوير أداء رؤساء أقسام كلية التربية قصر بن غشير في ظل إدارة التغيير؟

واتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي للتعرف على واقع إدارة التغيير من خلال تطبيق أداة البحث على مجتمع البحث، ويتم الإجابة على أسئلة البحث من خلال إعداد وتصميم الأداة، لمحاولة تحقيق أهداف البحث والوصول إلى النتائج، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية قصر بن غشير والبالغ عددهم (40) عضو هيئة تدريس ونسبة (42%) من مجتمع البحث.

وكانت أهم النتائج:

1- العبارة التي تنص على أن رئيس القسم (يتصف بالمرونة الإدارية لتحقيق التغيير المطلوب)، بمتوسط مرجح (، ونسبة (76%)، والتي تتوافق مع مدخل التغيير وفق كيفية إدخال التغيير بشكل عام، وكان الرأي السائد (4.05) من خلال استجابات أفراد العينة بأنها (مهمة).

2- حازت العبارتان التي تنصان على (يشترك رئيس القسم مع أعضاء هيئة التدريس في وضع رؤية مشتركة للقسم، يتسم بقدرته على إدارة النزاع وحل الصراع داخل القسم) على نفس الاستجابات من عينة البحث، بمتوسط مرجح (، ونسبة (74%) حيث تتوافق مع مدخل المشاركة في صنع القرار، و المدخل الإنساني، ويرى الباحثان (3.95) بإيجابية هذا الجانب في إدارة التغيير، وكان الرأي السائد من خلال استجابات أفراد العينة بأنها (مهمة).

3- كانت العبارة التي تنص على (يراعي أهداف القسم وأولوياته أثناء اتخاذ القرارات المتعلقة بالتغيير)، بمتوسط مرجح (، ونسبة (71%) والتي تتوافق مع المدخل الوظيفي لإدارة التغيير، وكان الرأي السائد من خلال استجابات (3.85) أفراد العينة بأنها (مهمة).

4- تحصلت العبارات التي تنص على (يحفز أعضاء هيئة التدريس على إتقان العمل لإحداث التغيير، يحفز أعضاء هيئة التدريس على إعداد البحوث الإجرائية والدراسات التربوية، يُشرك أعضاء هيئة التدريس في جميع مراحل التغيير تخطيطاً

(، وبنسبة (65%) حيث تتوافق مع 3.6 وتنفيذًا وتقويماً) على نفس الاستجابات من عينة البحث، بمتوسط مرجح (المدخل الهيكلية ومدخل المشاركة في إدارة التغيير، وكان الرأي السائد من خلال استجابات أفراد العينة بأنها (مهمة).

المقدمة :

مناسب لهذه المشكلات، ويتم التغيير في العمليات والأنشطة واتخاذ القرارات والاتصال والعلاقات الشخصية، كما يمكن أن يكون إعادة التنظيم في الأفراد من خلال تعديل سلوكهم نظراً لارتفاع معدل الغياب، ودوران وتنقل الأفراد في وظائف متعددة وانخفاض الروح المعنوية لديهم. (صلاح عبد الباقي، 2000 م: 325)

إن الأفراد هم الذين يحددون الأهداف والسياسات ويضعون الخطط والبرامج، وهم الذين يتولون تصميم التنظيم ويقومون بتوزيع الأدوار والسلطات والمسؤوليات، كذلك هم الذين يعملون على الاستفادة من الإمكانيات المتوفرة وتوجيه وترشيد استخدامها بما يعود على المؤسسة بالنفع والفائدة، وهم من يقوم بالأداء الفعلي لكثير من الأعمال والمهام التي تعجز الآلة عن القيام بها.

لذلك يرى الباحثان أن إدارة التغيير بكلية التربية - قصر بن غشير، لا بد أن تستهدف كافة النواحي بشكل عام ابتداءً من رسم السياسات والخطط لغرض التغيير والتطوير، إلى إجراءات وطرق العمل بالكلية، من أجل تحقيق أهدافها ومواكبة التغييرات الإيجابية والتطورات المتسارعة، وحيث أن رؤساء الأقسام هم المسؤولين عن إحداث هذا التغيير في الأقسام التابعة لهم - نظراً لأن هذه الأقسام هي المكون الرئيسي للكلية - فكان لزاماً دراسة الواقع الفعلي لإدارة التغيير لديهم، ومدى استفادتهم ومواكبتهم للتطور العلمي والتكنولوجي .

- مشكلة البحث:

كل عملية تغيير لها نتائجها وآثارها المترتبة عليها، ومن أهم النتائج التي تسعى لها هو إحداث تغيير إيجابي في الأداء، وتحتاج مؤسسات التعليم بصفة عامة في عالمنا

يعتبر التغيير قانون الحياة ولا بد أن يرافقه هدف للتغيير، ومعرفة أسبابه الداخلية والخارجية وما يشتمل عليه من تقنيات ومعرفة شاملة بالحددات البيئية، وإيجاد علاقات متوازنة مع البيئة المحيطة، لتحسين قدرات الأفراد على اتخاذ قرار التغيير وحل المشكلات التي تعترضه، وتعتبر أبرز الأفكار المرتبطة بقيادة التغيير وممارستها الناجحة من وجهة نظر الإداريين التربويين هي الهدف الأساسي لكل قائد ناجح في هذا العصر، وذلك لإتقان المعارف والكفايات والاستراتيجيات الضرورية لإحداث التغيير الإيجابي، وتطبيقها بنجاح في مؤسسته التعليمية.

ويرى (ثابت إدريس، 2001 م: 362) أن التغيير هو عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة، ابتداءً من الخطط والسياسات والهيكل التنظيمي، والسلوك التنظيمي، والثقافة التنظيمية وتكنولوجيا الأداء، إلى إجراءات وطرق وظروف العمل، وغير ذلك، بغرض تحقيق الموائمة والتكيف مع التغيرات في البيئة الداخلة والخارجية للبقاء والاستمرار والتطوير والتميز.

وذكر (الشماع، وحمود، 2005 م: 372) أنه إذا كان التغيير المستهدف يشمل كافة نواحي المنظمة، فإنه ينبغي أن يرافقه في ذات الوقت تغيير في السياسات والإجراءات لضمان التناسق بين التغيير وتحقيق المنظمة لأهدافها.

قد تكون هناك أسباب داخلية تدفع المنظمة نحو التغيير، وقد تكون على شكل مشاكل ذاتية داخل بعض الوحدات التنظيمية، أو تتمثل في مقدرة التنظيم على مواجهة الأوضاع والظروف الخارجية، أو بوجود ضعف أو خلل في بعض وحدات التنظيم وعدم تناسبها مع الوحدات الأخرى، وأمام هذه المشاكل الداخلية تعمد الإدارة إلى إعادة التنظيم كأسلوب

العربي اليوم أكثر من أي وقت مضى إلى التغيير، الذي يضمن لها الاضطلاع بدورها في التنمية الاجتماعية والاقتصادية، والثقافية، والتربوية للمجتمع العربي، مما يؤكد أهمية تبني هذه المؤسسات لنماذج واستراتيجيات التغيير المخطط الذي يضمن لها تحقيق هذا الدور. (معجب الزهراني، 1995 م: 63)

وقد كشفت العديد من الدراسات مثل دراسة (كوشرين، 1993 م) و(عماد الدين، 2004 م) و(سليمان، 2005 م)، و(العطيات، 2006 م)، عن أن عدم توفر القيادة المؤثرة، وغياب الدور القيادي، وعدم ممارسة دور قائد التغيير بشكل فعال، وضعف كفاية القيادات التربوية تعد من أبرز المقومات التي تواجه عملية التغيير، وأن هناك حاجة ماسة إلى ظهور قيادة تغيير قادرة على استيعاب التغيرات، وعلى التعامل مع ما تفرضه من تحديات. (تركي العتيبي، 2008 م: 3)

تمر المؤسسات التربوية في الدولة الليبية بتغيرات متسارعة، أدت لظهور العديد من المشكلات المتداخلة والتي ألفت أعباء كثيرة على عاتق الإدارة بصفة عامة، والمؤسسات التعليمية بصفة خاصة، ومن هذه المؤسسات كليات التربية والتي لها الدور الأساسي في تخريج المعلمين المؤهلين لخدمة المجتمع، لذلك كان من الضروري دراسة واقع هذا التغيير فيها، عن طريق التعرف على واقع إدارة التغيير لدى رؤساء الأقسام داخل هذه الكليات، لأن هذه المرحلة تتطلب الابتعاد عن إتباع الإدارة التقليدية في العمل الإداري، مما يجعله مصدراً للملل والرتابة بعيداً عن روح الإبداع والابتكار والتغيير.

لذلك أختار الباحثان هذا الموضوع لأهميته في إيجاد إداري قادر على مواكبة التغيرات والتطورات، حتى يستطيع مواجهة التحديات المفروضة في هذا العصر، من أجل النهوض بالعملية الإدارية والعلمية والتعليمية

داخل أقسام الكلية، لرفع مستوى الكلية بشكل عام، بذلك تتحدد مشكلة البحث في التساؤلات الآتية:

1- ما واقع إدارة التغيير لدى رؤساء أقسام كلية التربية قصر بن غشير من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

2- ما سبل تطوير أداء رؤساء أقسام كلية التربية قصر بن غشير في ظل إدارة التغيير؟

- أهداف البحث :

1. التعرف على واقع إدارة التغيير لدى رؤساء أقسام كلية التربية قصر بن غشير جامعة طرابلس من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
2. تقديم مقترحات لتطوير أداء رؤساء أقسام كلية التربية قصر بن غشير جامعة طرابلس في ظل إدارة التغيير.

- أهمية البحث:

تنبثق أهمية البحث من الآتي :

- 1- تسليط الضوء على واقع إدارة التغيير الذي يعد ضرورة حتمية تفرضها طبيعة تحديت نظام إدارة الأقسام داخل كلية التربية بقصر بن غشير بجامعة طرابلس.
- 2- مواكبة التطورات الحديثة في استنباط أفضل الطرق والوسائل لدى الإداريين في المجال الإداري للتحويل للأفضل.
- 3- الحاجة إلى التغيير والتطوير المستمر داخل كلياتنا، حتى نتمكن من مواجهة التحديات وما يتطلبه ذلك من وجود أفراد مؤهلين لقيادة تلك العملية بكل كفاءة وفعالية.
- 4- قد تفيد نتائج البحث المسؤولين في إدارة الجامعة والمهتمين ببرامج التطوير والتغيير في بعض الجوانب ومعلومات وآراء من الميدان.

- مصطلحات البحث:

1- التغيير:

عرفه (حسين عارف، 2001 م: 128). بأنه: " عملية إدخال وتحسين أو تطوير على المنظمة، بحيث

تكون مختلفة عن وضعها الحالي، وتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل".

2- إدارة التغيير:

أ- عرفها (صبيحي العتيبي، 2002م: 62) "هي ذلك النهج الإداري الذي يعنى برصد مؤشرات التغيير في بيئة منظمة الأعمال وفرض تلك المؤشرات التي لها علاقة بنشاط المنظمة ضمن أولويات إدارتها بهدف تكيف وتأقلم تلك الإدارة في ممارستها لوظائف العملية الإدارية مع المتغيرات المتوقعة لتحسين أدائها وسلوكها".

ب- تعرفها (منى عماد الدين، 2003م: 18) بأنها "إدارة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والمادية والفنية والتقنية المتاحة للمؤسسة التعليمية".

ج- تعرف إدارة التغيير إجرائياً بأنها: تلك العملية التي يتم فيها تحويل إدارة الأقسام بكلية التربية - قصر بن غشير، من وضعها الراهن إلى وضع يتسم بالحدثة في مواكبته للتغيرات والتطورات الإدارية والعلمية في تيسير شؤونها، وذلك من أجل زيادة فعاليتها، وهو المدى الذي تحقق فيه إدارة الأقسام أهدافها.

3- كليات التربية: يعرفها الباحثان: بالمؤسسات التعليمية التي تسعى لإعداد المعلمين المؤهلين تربوياً ومهنياً في كافة التخصصات العلمية، والقادرين على التكيف مع متطلبات سوق العمل، للمساهمة في بناء المجتمع.

4- رؤساء الأقسام: ويقصد بهم في هذا البحث أعضاء هيئة التدريس المكلفين بتسيير أمور الأقسام، من الناحية الإدارية، والأكاديمية العلمية، والفنية، والمسؤولين على تطبيق لوائح وأنظمة الكلية، والجامعة، ووزارة التعليم العالي.

5- أعضاء هيئة التدريس: ويقصد بهم في هذا كلية التربية البحث أعضاء هيئة التدريس المقيدين في قصر بن غشير - جامعة طرابلس.

- حدود البحث:

- الحدود الموضوعية: اقتصر البحث بالتعرف على واقع إدارة التغيير لدى رؤساء أقسام كلية التربية قصر بن غشير من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- الحدود المكانية والزمنية: تم إجراء البحث بكلية التربية قصر بن غشير جامعة طرابلس خلال الفصل الدراسي (خريف 2013م).

- الحدود البشرية: جميع أعضاء هيئة التدريس (القارين) بكلية التربية - قصر بن غشير، وتم اختيارهم عن طريق العينة العشوائية البسيطة داخل الكلية.

- الدراسات السابقة:

1- دراسة (حماد الرقب، 2008م):
عنوانها: "واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى فعالية إدارة التغيير بوزارات السلطة بقطاع غزة، وقياس أثر الهياكل التنظيمية على فعالية الوزارات الفلسطينية في إدارة التغيير، والتعرف على مستوى الإمكانيات البشرية المتاحة، والقدرات المالية والفنية وأثرها على فعالية إدارة التغيير؛ ثم قياس مستوى التطور التكنولوجي في تلك الوزارات، ومدى مناسبته لتعزيز فعالية إدارة التغيير فيها، وتمثل مجتمع الدراسة في المستويات الإدارية المختلفة، والبالغ عددها (3645) مفردة بالوزارات الفلسطينية وبلغ حجم عينة الدراسة (300) موظف، وعدد الإستبانة المستردة (257) إستبانة.

وكانت أهم نتائج الدراسة:

أ- وجود ضعف في الإدارة العليا بالوزارة بالقيام بعملية التغيير.

ب- تبين أن قناعات العاملين حول عملية التغيير كبيرة.

ج - التغيير في الهيكل التنظيمي لا يتوافق مع التغيير في إستراتيجية الوزارة.

د- أما عن إستراتيجيات الوزارة في عملية التغيير فقد تبين أن الوزارات لا تهتم بالتغيير في

أساليب وطرق العمل بما يخدم حاجة التغيير، حتى يوجد ضعف واضح في الأساليب المتبعة

من قبل الوزارة للتعامل مع مقاومة التغيير.

أما أهم توصيات الدراسة فكانت:

أ- ضرورة العمل على نشر ثقافة التغيير بين الموظفين.

ب- إعادة صياغة خطة تطويرية متعلقة بالتغيير تشمل على قائمة استكشاف العوامل المشتركة بين الموظفين

والوزارة والمجتمع.

ج - العمل على إحداث تغييرات جوهرية في الهيكل

التنظيمي تواكب التغييرات التنظيمية في الوزارة.

2- دراسة أحمد الهبيل (2008م):

عنوانها: "واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين"، وهدفت

الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر

المعلمين، والكشف عن أثر كل من (الجنس، سنوات الخدمة، والمنطقة التعليمية) في تقديرات المعلمين لمدى

ممارسة مديري المدارس الثانوية، لدورهم كقادة لإدارة التغيير، وقد بلغت العينة (328) معلم ومعلمة بنسبة

(10%) من مجتمع الدراسة.

ومن أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة:

1. بلغت درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لدورهم كقادة لإدارة التغيير في المدارس الثانوية درجة جيدة

بنسبة 74.6%.

2. لا توجد فروق دالة إحصائية في تقديرات المعلمين

لمدى ممارسة مديري المدارس الثانوي لدورهم كقادة

لإدارة التغيير تعزى لمتغير الجنس.

3- دراسة درويش يوسف (2001م):

بعنوان: "العوامل المؤثرة في اتجاهات العاملين نحو

التغيير التنظيمي - دراسة ميدانية مطبقة على

المؤسسات العامة بدولة الإمارات العربية المتحدة"،

وهدفت الدراسة إلى معرفة بيان مدى اتجاهات

العاملين في المؤسسات العامة بدولة الإمارات العربية

المتحدة نحو التغيير التنظيمي بشكل عام بأبعاده

الثلاثة، وتحديد العوامل الشخصية المؤثرة تأثيراً معنوياً

في كل بعد من أبعاد الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي

الثلاثة، وقد بلغ حجم العينة (474). وأهم النتائج

التي توصلت إليها الدراسة هي: أن مستوى التعليم

الجامعي وفوق الجامعي، إضافة إلى مدة العمل في

المؤسسة، والمسئولية الشخصية، قد أثرت تأثيراً إيجابياً

في اتجاهات العاملين الإدراكية نحو التغيير التنظيمي،

بينما يؤثر التعليم فوق الجامعي، والشعور بروح

الأخوة تأثيراً إيجابياً في اتجاهات العاملين الوجداني نحو

التغيير التنظيمي، من جانب آخر يؤثر التعليم فوق

الجامعي تأثيراً موجباً على اتجاهات العاملين نحو عملية

التغيير بمجملها، بينما لا يؤثر العمر والنوع والمستوى

الوظيفي على اتجاهات التغيير.

- التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال الدراسات السابقة نلاحظ أنها هدفت

للتعرف على واقع إدارة التغيير، ومدى فاعلية

واتجاهات العاملين في المؤسسات نحو التغيير،

والإمكانات المتوفرة البشرية أو التكنولوجية ومساهمتها

في عملية التغيير، سواء للعاملين في مؤسسات عامة،

أو مؤسسات تعليمية، أما البحث الحالي فيهدف إلى

التعرف على واقع إدارة التغيير في مؤسسة التعليم

العالي والجامعي. ونلاحظ استخدام الدراسات للمنهج

الوصفي المسحي باستخدام استمارة الاستبيان كأداة

لجمع البيانات، وهذا يتوافق مع أداة جمع البيانات التي

أعدّها الباحثان في البحث الحالي، كذلك طريقة

اختيار العينة التي ستطبق عليها أداة البحث.

- الأدب النظري:**- مفهوم إدارة التغيير:**

تعتبر إدارة التغيير من التوجهات الحديثة في الإدارة يُتبع في معظم المنظمات، نتيجة للتغيرات السريعة في بيئة المنظمة، وفي هذا المجال لا بد من التمييز بين التغيير كظاهرة وإدارة التغيير كمنهج له قواعد وأسس وأصول.

عرف (موسى اللوزي، 2002م: 224) التغيير بأنه: "إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل"

كما عرف (غسان اللامي، 2007م، 94) التغيير بأنه "تبني فكرة أو سلوك جديد من قبل المنظمة، حيث يؤكد التغيير التنظيمي على إعادة هيكلة الموارد والإمكانات لزيادة القدرات وخلق قيمة وتحسين العوائد والنتائج لأصحاب المصالح في المنظمة".

أوضح (السلمي، 1988م: 327) أن: المقصود بالتغيير الإداري هو إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة وفي أي عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي استهدافاً لأحد أمرين أساسيين:

1- ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة ونشاطاتها مع تغيرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط بالتنظيم وذلك بغرض إحداث تناسق وتوافق بين التنظيم وبين الظروف البيئية التي يعمل فيها.

2- استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبقاً على غيره من التنظيمات وتوفر له بالتالي ميزة نسبية تمكنه من الحصول على مكاسب وعوائد أكبر.

ويرى الباحثان أن التغيير هو إحداث تعديلات مدروسة في أي عنصر من عناصر التنظيم لتحقيق أهداف محددة داخل أقسام الكلية .

من خلال التعريفات السابقة يتضح أن التغيير هو إدخال تعديلات مدروسة بعد التعرف على البيئة

الخارجية للكشف عن التغيرات التي طرأت على تلك البيئة، كذلك دراسة البيئة الداخلية للمنظمة للكشف عن المشاكل التي تتطلب التدخل، ويمكن أن يكون التعديل في أي عنصر من عناصر المنظمة سواء رسالة المنظمة، أو الإستراتيجية، أو الأهداف، أو الهيكل التنظيمي، أو التكنولوجيا، أو الأفراد، أو أن يتم التعديل في جميع عناصر المنظمة، ويكون في هذه الحالة تغييراً شاملاً، أي عملية التغيير يجب أن تكون لها أهداف محددة وإلا أصبحت عملية عشوائية لا طائل من ورائها.

أما إدارة التغيير فقد عرفها (صبحي العتيبي، 2002م: 62) بأنها: " ذلك النهج الإداري الذي يُعنى برصد مؤشرات التغيير في بيئة منظمة الأعمال وفرز تلك المؤشرات التي لها علاقة بنشاط المنظمة ضمن أولويات إدارتها بهدف تكيف وتأقلم تلك الإدارة في ممارستها لوظائف العملية الإدارية مع المتغيرات المتوقعة لتحسين أدائها وسلوكها".

- أهداف التغيير:

إن التغيير عملية مخططة ذات أهداف محددة، وهي كما يلي:

1. فحص مستمر لنمو أو تراجع المنظمة والفرص المحيطة بها.
2. تطوير أساليب المنظمة في علاجها للمشاكل التي تواجهها.
3. زيادة الثقة والاحترام والتفاعل بين أفراد المنظمة.
4. زيادة حماس ومقدرة أفراد المنظمة في مواجهة مشاكلهم وفي انضباطهم الذاتي.
5. تطوير قيادات قادرة على الإبداع الإداري وراغبة فيه.
- 6- زيادة قدرة المنظمة على الحفاظ على أصالة الصفات المميزة لأفراد وجماعات وإدارات وعمل وإنتاج المنظمة.

عن إدارة التغيير أن يحدد نوع التغيير الذي يسعى إلى تحقيقه أو إلى إحداثه حتى يستخدم الأدوات المناسبة لتحقيقه، وفي الوقت نفسه حتى يحشد له الإمكانيات والموارد التي تكفل له تحقيق هذا التغيير.

أولاً: أنواع التغيير وفقاً للحدثة (التغيير التقليدي والتغيير الحديث):

ويتمثل هذا الأسلوب في محاولة سد الثغرات أو ترميم الأضرار التي يسببها التغيير وهو أي أن الإدارة تنتظر حتى يحدث، أسلوب دفاعي بطبيعته، ويتخذ شكل رد فعل التغيير ثم تحاول البحث عن وسيلة للتعامل مع الأوضاع الجديدة، وغالباً ما تكتفي فيه الإدارة بمحاولة التخفيف من الآثار السلبية الناشئة عن التغيير ولا تنجح في الاستفادة من الفرص الجديدة التي يتيحها التغيير.

أما التغيير الحديث فيتمثل هذا الأسلوب في توقع وتنبؤ التغيير والإعداد المسبق للتعامل مع الظروف الجديدة.

ومن ثم يمكن تحقيق نتائج أفضل، وهو أسلوب هجومي في طبيعته، وتلجأ الإدارة فيه إلى المبادرة باتخاذ إجراءات وقائية لمنع التغيير أو تجنبه أو اتخاذ مبادرات من جانبها للاستفادة من التغيير حيث يحدث، إن استخدام الأسلوب الحديث في إدارة التغيير يتطلب مقومات أساسية في تنظيم المنظمة وإدارتها.

ومن أهمها توافر نظام جيد لتحليل مؤشرات الأداء للمنظمة ورصد المؤشرات العامة الدالة على احتمالات التغيير وتوافر نظام جيد لاتخاذ القرارات بسرعة لمواجهة التغيير المنتظر. أن التغييرات التي تحدث في مجال

ونشاط المنظمة غالباً ما تهرز توازنها وتتطلب مديحاً إدارياً يختلف عن المدخل الإداري التقليدي ويكون قادراً على استخدام النظم والطرائق الحديثة الفنية والسلوكية التي تساعد في إدارة التغيير بفعالية ومعالجة

المشكلات الفنية والإنسانية الناتجة عن التغيير، وتحقيق التوازن الجديد للمنظمة بمعنى استخدام المدخل الذي يعتمد مبدأ عمل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة

7. بناء مناخ محابي للتغيير والتطوير والإبداع. (أحمد ماهر، 2005 م: 416)

- أسباب التغيير:

لاشك أنه توجد أسباب متعددة للحاجة للتغيير، وتتنوع الأسباب من منظمة إلى أخرى حسب حاجات المنظمة للتغيير، ونوع التغيير المراد إحداثه، ولقد تناول الكثير من الباحثين والكتاب الأسباب والقوى التي تدفع بالمنظمات للتغيير، وحاول العديد منهم تصنيفها، ومن أكثر التصنيفات شيوعاً هو تصنيف القوى والمسببات إلى مجموعتين:

1. قوى داخلية.

2. قوى خارجية.

ومن القوى والمسببات الداخلية:

أ- التغيير في أهداف المنظمة ورسالتها وأغراضها.

ب- إدخال أجهزة ومعدات جديدة.

ج - الدمج مع منظمات أخرى، أو شراء منظمات أخرى.

د- تدني معنويات العاملين.

هـ - حدوث أزمة داخلية طارئة.

و- تدني مستويات الأداء. (حسين حريم، 2004 : 364-368)

ومن أهم القوى و المسببات الخارجية:

أ- التنافس الحاد بين المنظمات.

ب- الأوضاع الاقتصادية حيث تعتبر قوة رئيسة للتغيير.

ج - ظاهرة العولمة (الكوكبية).

د- إصدار قوانين وتشريعات حكومية جديدة.

هـ - التغيير السريع في التكنولوجيا.

و- التغييرات السياسية.

ز - تزايد إدراك المنظمة بمسئولياتها الاجتماعية. (عطا الله العنزي، 2009 : ص 37-40)

- أنواع إدارة التغيير:

تتعدد أنواع التغيير وتختلف باختلاف الأساس الذي ننظر منه إليه، ويتعين على مستشار التغيير أو المسئول

وضع مرغوب والوضع الراهن. (حسين حريم، 2004 م:364)

ثالثاً: أنواع التغيير وفقاً للنطاق (التغيير الشامل والتغيير الجزئي)

إذا اعتمدنا درجة شمول التغيير معياراً لاستطعنا أن نميز بين التغيير الجزئي الذي يقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد كتغيير الآلات والأجهزة، والتغيير الشامل الذي يشتمل على كافة أو معظم الجوانب والمجالات في المنظمة. والخطورة في التغيير الجزئي أنه قد ينشئ نوعاً من عدم التوازن في المؤسسة بحيث تكون بعض الجوانب متطورة والأخرى متخلفة مما يقلل من فاعلية التغيير. فعلى سبيل المثال يحتاج تغيير أدوات الإنتاج إلى تغيير في عمليات الإنتاج وأساليب (التسويق وتدريب العاملين وغير ذلك. (محمود العميان، 2002، ص 350)

رابعاً: أنواع التغيير وفقاً للمضمون (التغيير المادي والتغيير المعنوي)

يمكن التمييز بين التغيير المادي (مثل التغيير الهيكلي والتكنولوجي) والتغيير المعنوي (النفسي والاجتماعي). فعلى سبيل المثال قد نجد أن بعض المؤسسات لديها معدات وأجهزة حديثة ولكن أنماط سلوك العاملين وأساليب العمل فيها تقليدية. وهذا النوع من التغيير شكلي وسطحي وغير فعال.

خامساً: أنواع التغيير وفقاً للسرعة (التغيير السريع والتغيير التدريجي)

يوجد تقسيم آخر لأنواع التغيير حسب سرعته. وهو يشمل التغيير البطيء والتغيير السريع، وعلى الرغم من أن التغيير التدريجي البطيء يكون عادة أكثر رسوخاً من التغيير السريع المفاجئ إلا أن اختيار السرعة المناسبة لأحداث التغيير يعتمد على طبيعة الظرف.

- مداخل التغيير:

نظراً لتعدد مجالات التغيير فلا بد لقيادة المنظمة من أن تحدد المدخل أو المداخل المراد إجراء التغيير فيها،

بدلاً من مبدأ عمل الأشياء بطريقة صحيحة فقط. (محمود العميان، 2002، ص 348)

ثانياً: أنواع التغيير وفقاً للمنهج (التغيير المخطط والتغيير العارض):

في ظل ظاهرة التغيير الكبير والمتسارع في شتى مجالات الحياة، لا تستطيع المنظمة التي تسعى للبقاء والنمو والازدهار وتحقيق النجاح المضطرد أن تقف مكتوفة اليدين، وأن تترك الأمور للظروف والصدفة تتحكم بمصير المنظمة وتملي عليها نوع التغيير المطلوب أو المحافظة على الوضع الراهن. ولكن يتوجب على المدراء السعي الجاد لإدارة عملية التغيير، والتخطيط لعملية التغيير. فمن خلال الجهود الواعية المتواصلة لترقب ورصد التغييرات البيئية الداخلية والخارجية، وتخطيط التغييرات اللازمة، يمكن أن تصبح المنظمات أكثر فاعلية في تحقيق أهدافها والاضطلاع بمهامها

ومسؤولياتها أي إحداث التغيير المخطط والمبرمج والمهادف، وتجدر الإشارة إلى أن التغيير المخطط ليس فقط رد فعل واستجابة لمعالجة مشكلة معينة، وإنما

يمكن أن يتضمن توقع ورصد أي تغييرات بيئية متوقعة ومحتمة الحدوث، والعمل على التغيير المنظمي المهادف المسبق قبل حدوث التغيير البيئي المرتقب فعلياً، ومن ناحية أخرى ليس التغيير المخطط مقصوداً على السعي لمحاولة حل مشكلة معينة فقط، وإنما يمتد ليشمل أي محاولة لاستغلال فرص وإمكانات معينة والاستفادة منها في تحقيق مزيد من النجاح والنمو والتوسع

للمنظمة إن التغيير غير المخطط يطلق عليه البعض التغيير الذي يحدث طوعاً وتلقائياً بصورة طبيعية أو

عشوائية دونما اهتمام من جهة معينة، وقد يكون ضاراً أو مدمراً أو مفيداً، أما التغيير المخطط فيحدث بصورة مقصودة وجهود واعية من قبل جهة معينة، ويكون في

الغالب استجابة (ردة فعل) مباشرة لإدراك الإدارة

العليا بوجود فجوة في مستوى أداء المنظمة (فجوة بين

أ- التغيير من أعلى لأسفل: ويحقق التغيير من أعلى جانب السرعة في إدخال التغيير وتنفيذه، إلا أن له تأثيراً سلبياً على معنويات العاملين، فالإدارة العليا تصدر القرارات التي تحقق للمنظمة نتائج إيجابية بغض النظر عن ردود أفعال العاملين تجاه ظروف العمل الجديدة.

ب- التغييرات من أسفل لأعلى: تأتي المبادرة لإحداث التغييرات من جانب المستويات الإدارية الأدنى، أو قد تطلب الإدارة العليا منهم قيادة التغيير، ويتم ذلك من خلال صيغة تدريب الحساسية، أو النقاش الجماعي للموضوع، أو تطبيق التغيير في إدارة، أو وحدة إنتاجية قبل امتداد تطبيقه على المنظمة بالكامل.

ج - التغيير بالمشاركة: حيث تكون المسؤولية عن إحداث التغيير مشتركة بين الإدارة العليا والمستويات الأدنى، فيعمل الفريقان معاً على تشخيص المشكلة ووضع الحلول الخاصة به، ثم تنفيذ التغيير، ويتم ذلك من خلال صيغة القرار الجماعي، أو حل المشكلات جماعياً. ويلاحظ أن التغيير من أسفل لأعلى وإن كان يحقق أعلى درجة من المشاركة، إلا أن التغيير على هذا المستوى أضيق نطاقاً من التغيير الذي يتم من أعلى لأسفل، كما أن التغيير من أعلى أكثر فعالية من التغيير من أسفل لأعلى.

3. مدخل التغيير وفق أساليب إحداث التغيير: ويقصد بذلك طريقة اختيار قرار التغيير، ويشمل ذلك الطرق التالية:

أ- الانفراد بالسلطة: بحيث تعتمد الإدارة العليا على خبرتها الذاتية، أو الاسترشاد بالتقارير الواردة من المسؤولين في اتخاذ القرارات التي ترسم ملامح التغيير المطلوب.

ب- المشاركة: حيث يشرك المسئول المسؤول في قرارات إحداث التغيير بإحدى صورتين:

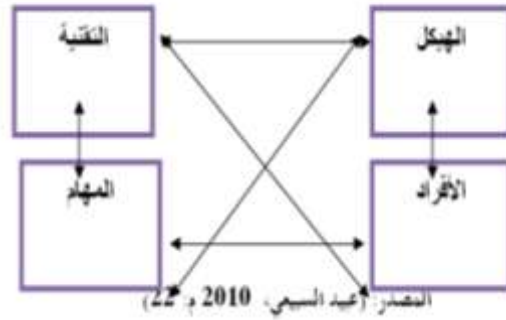
وعند اختيار وتحديد المدخل لإدخال التغيير لابد أن يكون هذا المدخل مناسباً لنوع التغيير المنشود، ويقود إليه، وهناك تقسيمات متعددة لمدخل التغيير فمثلاً: 1. مدخل التغيير وفق مجالات التغيير: حيث يتم تحديد المجال الذي سيتم فيه التغيير، و تتمثل مجالات التغيير فيما يلي:

أ- المدخل الوظيفي: ويهتم هذا المدخل بأهداف و سياسات المنظمات، وكيفية تطويرها.

ب- المدخل الهيكلي: ويهتم هذا المدخل بتوزيع العمل، و تشكيل الوحدات المركزية وارتباطه وخطوط الاتصال، والصلاحيات والمسؤوليات.

ج - المدخل التكنولوجي (التقني): و يهتم هذا المدخل بإدخال الطرق و الأساليب الفنية في العمل، مثل استخدام أجهزة الكمبيوتر الحديثة ومعدات الأتمتة د- المدخل الإنساني: ويهتم بالتأثير على قيم و اتجاهات الأفراد والجماعات، ويتم ذلك من خلال التدريب و بناء فرق العمل. (مأمون دقاسمة، 2002 ص: 86).

شكل رقم (1) مجالات التغيير في المنظمة



- مدخل التغيير وفق كيفية إدخال التغيير: يركز هذا المدخل على الجوانب المتعلقة بكيفية التغيير، فلكي يحقق التغيير هدفه يحتاج إلى قوة تدفعه وتوجهه داخل المنظمة، وقد تأتي القوة الدافعة من أعلى أي من الإدارة العليا، حيث لا يمكن أن يتم التغيير في المنظمة دون موافقتها ومساندتها ودعمها، كما تأتي القوة الدافعة من أسفل لأعلى، وقد تأتي من الاتجاهين معاً.

1- المشاركة في اتخاذ القرار: حيث يسمح للمرؤوسين المشاركة في اختيار أفضل الحلول . وأنسبها.

2- المشاركة في صنع القرار: حيث يسمح للمرؤوسين بإبداء آرائهم في المشكلة، وأسبابه وكيفية الوصول إلى حلها مما يضمن للمدير التزام المرؤوسين بتنفيذ التغيير لأنهم جزء منه.

ج - التفويض: حيث تعطي الإدارة جزءاً من الحرية للمرؤوسين في تحديد التغيير المطلوب، وأنسب الطرق للوصول إليه. (خالد دحلان، 2012م: 27 - 29)

- إجراءات البحث:

- منهج البحث :

اتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي للتعرف على واقع إدارة التغيير من خلال تطبيق أداة البحث على مجتمع البحث، ويتم الإجابة على أسئلة البحث من خلال إعداد وتصميم الأداة، لمحاولة تحقيق أهداف البحث والوصول إلى النتائج
- مجتمع البحث :

يشتمل مجتمع البحث جميع أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية قصر بن غشير وفقاً للإحصائيات الرسمية من شؤون أعضاء هيئة التدريس بالكلية، والبالغ عددهم (96) عضو هيئة تدريس قار.

- عينة البحث:

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية قصر بن غشير والبالغ عددهم (40) عضو هيئة تدريس قار ونسبة (42%) من مجتمع البحث.

- أداة البحث:

استخدم الباحثان الاستبانة كأداة لجمع البيانات، والمساعدة في تحقيق أهداف الدراسة وإعدادها قام الباحثان بتحديد العبارات التي تدور حول معرفة واقع إدارة التغيير من خلال مداخل التغيير بشكل عام، ومن خلال الإطلاع على الأدب المنشور حول الموضوع والدراسات السابقة، تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للإجابة على فقرات هذا الاستبيان وتم تحديد أوزان الاستجابات للفقرات وفقاً للجدول الآتي

جدول (1) يوضح أوزان الاستجابات حسب مقياس ليكرت الخماسي

الوزن	الرأي
5	موافق تماماً
4	موافق
3	محايد
2	غير موافق
1	غير موافق إطلاقاً

حسبت طول الفترة على أساس أن أوزان الاستجابات الخمسة (1-2-3-4-5) وقد حصرت فيملا بينها أربع مسافات والجدول الآتي يبين ذلك .

وتم تحديد اتجاهات أفراد العينة وفق مقياس ليكرت الخماسي وفق الجدول (2) حيث أن طول الفترة المستخدمة هي (5/4) أي حوالي (0.80) وقد

جدول (2) تحديد الاتجاهات وفق مقياس ليكرت الخماسي حسب المتوسط المرجح

ت	المتوسط المرجح	الرأي
1	من 1 إلى 1.79	لا أوافق بشدة

2	من 1.80 إلى 2.59	لا أوافق
3	من 2.60 إلى 3.39	أوافق إلى حد ما
4	من 3.40 إلى 4.19	أوافق
5	من 4.20 إلى 5	أوافق بشدة

- اختبار أداة البحث (صحيفة الاستبيان):

- أ- الدراسة الاستطلاعية:
تكونت عينة الدراسة الاستطلاعية من (20) مفردة من مفردات عينة البحث من ، طبق الباحثان عليهم مقاييس البحث ، للتأكد من صدق الأداة وثباتها وكانت النتائج كما يلي:
ب- صدق أداة البحث (الاستبيان) .
- لتحقيق صدق الأداة والتأكد من دقة فقراتها وتناسقها وتوافقها و ملائمتها للبيئة البحثية، وقدرتها على قياس المتغيرات، قام الباحث بإجراء ما يلي:
1- صدق الاتساق الداخلي:
قام الباحثان بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة على مفردات العينة الاستطلاعية وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور وكانت النتائج كما يلي:

جدول (3) يبين صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان

رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)	رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	0.65	0.00*	16	0.76	0.00*
2	0.71	0.00*	17	0.65	0.00*
3	0.66	0.00*	18	0.59	0.00*
4	0.64	0.00*	19	0.61	0.00*
5	0.75	0.00*	20	0.58	0.00*
6	0.59	0.00*	21	0.59	0.00*
7	0.76	0.00*	22	0.71	0.00*
8	0.67	0.00*	23	0.52	0.00*
9	0.65	0.00*	24	0.68	0.00*
10	0.58	0.00*	25	0.56	0.00*
11	0.55	0.00*	26	0.69	0.00*
12	0.66	0.00*	27	0.62	0.00*
13	0.64	0.00*	28	0.70	0.00*
14	0.75	0.00*	29	0.74	0.00*
15	0.59	0.00*	30	0.75	0.00*

معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01 و 0.05) (*).

يوضح الجدول رقم (1) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور كانت دالة عند مستوى معنوية (0.01)، وبذلك تعتبر فقرات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (4) قيم معامل الثبات والصدق الذاتي لاستبيان البحث

المتغير	عدد الفقرات	معامل الثبات	الصدق الذاتي ¹
واقع إدارة التغيير	30	0.74	0.86

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الثبات بلغ (0.74) ومعامل الصدق الذاتي (0.86) وهي معاملات مرتفعة تشير إلى تمتع المقياس بدرجة عالية من الثبات والصدق.

- أساليب التحليل الإحصائي للبيانات:

تم استخدام نظام التحليل بالرزم الإحصائية للعلوم (SPSS الاجتماعية)

Statistical Package For Social Sciences: لمعالجة بيانات البحث كما يلي:

1- التوزيعات التكرارية والنسبة المئوية : لتحديد عدد التكرارات، والنسبة المئوية للتكرار التي تتحصل عليه كل إجابة، منسوبة إلى إجمالي التكرارات، وذلك لتحديد الأهمية النسبية لكل إجابة.

2- المتوسط الحسابي المرجح: لتحديد درجة تركز إجابات الباحثين عن كل فقرة، حول درجات المقياس.

3- الانحراف المعياري: استخدم لقياس تشتت الإجابات ومدى انحرافها عن متوسطها الحسابي،

ج- ثبات أداة البحث (الاستبيان)

تم حساب قيمة معامل الثبات باستخدام معامل ألفا وكانت Alpha - Cornpach . كرونباخ النتائج كما مبين في الجدول التالي:

وكلما كان الانحراف صغيراً، كان معناه أن القيم مجتمعة حول متوسطها الحسابي، وبالتالي فإن قيمة المتوسط تمثل إجمالي الإجابات تمثيلاً صادقا.

4- معامل ارتباط بيرسون: لقياس صدق الاتساق الداخلي .

5- معامل الاختلاف: لتحديد مدى تجانس

استجابات الباحثين على فقرات الاستبيان .

- عرض وتحليل النتائج:

بعد جمع البيانات وتفريغها ومعالجتها إحصائياً، سيقوم الباحثان بعرض النتائج التي تم التوصل إليها ومناقشتها من خلال الإجابة على تساؤلات الدراسة وذلك على النحو التالي:

- إجابة السؤال الأول: ما واقع إدارة التغيير لدى رؤساء أقسام كلية التربية قصر بن غشير من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

ولإجابة عن السؤال الأول من البحث تم

استخراج المتوسط المرجح والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والنسب المئوية لعبارات الاستبانة، ذلك لتحديد واقع إدارة التغيير لدى رؤساء أقسام كلية التربية قصر بن غشير من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وهي موضحة كما في الجدول التالي:

1 يقاس الصدق الذاتي بحساب الجذر التربيعي لمعامل ثبات الاختبار، إذأ فالصلة وثيقة بين الصدق الذاتي والثبات.

جدول (5) التوزيع التكراري لإجابة عينة الدراسة حول فقرات استبيان البحث

ت	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	النسبة المئوية	الرأي السائد
1	يشارك رئيس القسم مع أعضاء هيئة التدريس في وضع رؤية مشتركة للقسم	10	20	8	2	0	3.95	0.81	21%	74%	أوافق
2	يستثمر الفرص المتاحة لتوضيح الرؤية المشتركة للقسم وأهدافها	6	12	18	4	0	3.5	0.88	25%	63%	أوافق
3	يضع خطط فصلية تغطي جميع أوجه نشاط القسم	4	16	16	4	0	3.5	0.82	23%	63%	أوافق
4	يحرص على التعرف على وجهات النظر المختلفة حول توجهات القسم وخطته وبرامجه	10	10	12	6	2	3.5	1.18	34%	63%	أوافق
5	يساهم في وضع الأهداف التربوية لتوعية الطلبة في مجال خدمة البيئة المحلية من خلال التخصص .	4	12	8	14	2	3.05	1.13	37%	51%	إلى حد ما
6	يؤمن بأهمية التغيير والتطوير لتحسين أداء القسم	10	14	10	6	0	3.55	1.3	37%	64%	أوافق
7	يتسم بقدرته على إدارة النزاع وحل الصراع داخل القسم	10	20	8	2	0	3.95	0.81	21%	74%	أوافق
8	يتصف بالمرونة الإدارية لتحقيق التغيير المطلوب	12	20	6	2	0	4.05	0.81	20%	76%	أوافق
9	يحفز أعضاء هيئة التدريس على إتقان العمل لإحداث التغيير.	4	20	12	4	0	3.6	0.81	23%	65%	أوافق
10	يعزز الفعاليات والأنشطة البناءة التي تتم داخل القسم لإثارة التنافس الإيجابي بين أعضاء هيئة التدريس.	4	8	18	8	2	3.1	1.01	33%	53%	إلى حد ما
11	يحفز أعضاء هيئة التدريس على إعداد البحوث الإجرائية والدراسات التربوية .	8	12	16	4	0	3.6	0.93	26%	65%	أوافق
12	يشجع أعضاء هيئة التدريس على تطبيق أساليب تدريس وأنشطة جديدة تساعدهم في التعليم	6	8	18	6	2	3.25	1.06	32%	56%	إلى حد ما
13	تتم الإدارة بالتغيير في أساليب وطرق العمل للأفضل .	4	10	24	2	0	3.4	0.74	22%	60%	أوافق
14	يوفر فرصا لتوظيف التكنولوجيا المتقدمة في تطوير التعليم	4	12	10	14	0	3.15	1.03	33%	54%	إلى حد ما

15	يساهم في تدليل العقبات التي تحول دون تحقيق التغيير المنشود	4	10	16	8	2	3.15	1.03	33%	54%	إلى حد ما
16	يهيئ أعضاء هيئة التدريس لتقبل التغيير ويقنعهم بالحاجة إليه	6	8	20	2	4	3.25	1.1	34%	56%	إلى حد ما
17	يساعد أعضاء هيئة التدريس في بناء خطط علاجية	6	12	18	4	0	3.5	0.88	25%	63%	أوافق
18	تقدم مبادرات ومقترحات جديدة للتحفيز الذهني.	4	6	22	4	4	3.05	1.04	34%	51%	إلى حد ما
19	يطبق إدارة التغيير فعلا وليس قولا فقط .	6	8	16	10	0	3.25	1.01	31%	56%	إلى حد ما
20	يوفر المناخ المحفز للإبداع والتجديد والابتكار .	8	4	20	6	2	3.25	1.1	34%	56%	إلى حد ما
21	يطور أساليب جديدة في حل المشكلات الإدارية .	6	10	18	6	0	3.4	0.93	27%	60%	أوافق
22	يراعي أهداف القسم وأولوياته أثناء اتخاذ القرارات المتعلقة بالتغيير .	10	20	6	2	2	3.85	1.03	27%	71%	أوافق
23	يُشرك أعضاء هيئة التدريس في جميع مراحل التغيير تخطيطاً وتنفيذاً وتقيماً.	6	16	14	4	0	3.6	0.87	24%	65%	أوافق
24	يشرح الأسباب التي أدت لعملية التغيير الإداري	2	20	12	6	0	3.45	0.81	24%	61%	أوافق
25	يمهد لعملية التغيير بشكل واضح وصرح .	2	18	16	2	2	3.4	0.87	26%	60%	أوافق
26	يسعى حثيثاً لتطوير الهيكل التنظيمي للقسم باستمرار للأفضل.	8	8	18	4	2	3.4	1.08	32%	60%	أوافق
27	يتيح لأعضاء هيئة التدريس مناقشة الأهداف والسياسات المتعلقة بالعمل.	6	8	14	12	0	3.2	1.04	33%	55%	إلى حد ما
28	ينفرد في إحداث التغييرات الايجابية دون مشاركة أعضاء هيئة التدريس .	2	10	12	16	0	2.95	0.93	32%	49%	إلى حد ما
29	يعطي جزءاً من الحرية لأعضاء هيئة التدريس في تحديد التغيير المطلوب.	2	14	20	2	2	3.3	0.85	26%	58%	إلى حد ما
30	تأتي المبادرة من أعضاء هيئة التدريس لإحداث التغييرات الايجابية في هيكلية النظام بشكل عام داخل القسم.	2	12	20	4	2	3.2	0.88	28%	55%	إلى حد ما
	الإجمالي						3.41	0.96	28%	60%	أوافق

إدارة التغيير لدى رؤساء أقسام كلية التربية/قصر بن
غشير) لمفردات عينة البحث بلغ (3.41) وبانحراف

من خلال نتائج الجدول (5) يتبين أن قيمة الوسط
الحسابي الموزون الإجمالي للفقرات الخاصة ب(واقع

الحسابي المتوسط بلغ أعضاء هيئة التدريس) حيث (2.95).

- مناقشة البيانات ونتائج البحث:
قام الباحثان بترتيب هذه اعتبارات الجدول السابق تنازلياً وفق المتوسط المرجح و النسب المئوية لاستجابات عينة الدراسة، بغرض التعرف على واقع إدارة التغيير لدى رؤساء أقسام كلية التربية- قصر بن غشير بشكل دقيق، واستخلاص النتائج، وهي موضحة في الجدول الآتي:

معياري قدره (0.92)، ويدل على أن واقع إدارة التغيير لدى رؤساء أقسام كلية التربية/قصر بن غشير ، يمارس بنسبة (60%)، و بلغ معامل الاختلاف (28%) مما يشير إلى أن هناك تجانساً كبيراً في استجابات عينة البحث بنسبة (72%) ، كما للفقرات الواردة حسابي متوسط أعلى أن يلاحظ الفقرة التي تشير إلى هو(4.05) عن المجال هذا ضمن (يتصف بالمرونة الإدارية لتحقيق التغيير المطلوب)، في الفقرة التي تنص عند حسابي متوسط أقل كان حين على (ينفرد في إحداث التغييرات الايجابية دون مشاركة

جدول (6) التوزيع التكراري لإجابة عينة الدراسة حول فقرات استبيان البحث مرتبة تنازلياً وفق المتوسط

المرجح

ت	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط المرجح	الاختلاف المعياري	معامل الاختلاف	النسبة المئوية	الرأي السائد
1	يتصف بالمرونة الإدارية لتحقيق التغيير المطلوب	12	20	6	2	4.05	0.81	20%	76%	أوافق
2	يشارك رئيس القسم مع أعضاء هيئة التدريس في وضع رؤية مشتركة للقسم	10	20	8	2	3.95	0.81	21%	74%	أوافق
3	يتسم بقدرته على إدارة النزاع وحل الصراع داخل القسم	10	20	8	2	3.95	0.81	21%	74%	أوافق
4	يراعي أهداف القسم وأولوياته أثناء اتخاذ القرارات المتعلقة بالتغيير.	10	20	6	2	3.85	1.03	27%	71%	أوافق
5	يحفز أعضاء هيئة التدريس على إتقان العمل لإحداث التغيير.	4	20	12	4	3.6	0.81	23%	65%	أوافق
6	يحفز أعضاء هيئة التدريس على إعداد البحوث الإجرائية والدراسات التربوية .	8	12	16	4	3.6	0.93	26%	65%	أوافق
7	يشارك أعضاء هيئة التدريس في جميع مراحل التغيير تخطيطاً وتنفيذاً وتقويماً.	6	16	14	4	3.6	0.87	24%	65%	أوافق
8	يؤمن بأهمية التغيير والتطوير لتحسين أداء القسم	10	14	10	6	3.55	1.3	37%	64%	أوافق
9	يستثمر الفرص المتاحة لتوضيح الرؤية المشتركة للقسم وأهدافها	6	12	18	4	3.5	0.88	25%	63%	أوافق
10	يضع خطط فصلية تغطي جميع أوجه نشاط	4	16	16	4	3.5	0.82	23%	63%	أوافق

الرقم	القسم										
11	يحرص على التعرف على وجهات النظر المختلفة حول توجهات القسم وخططه وبرامجه	10	10	12	6	2	3.5	1.18	34%	63%	أوافق
12	يساعد أعضاء هيئة التدريس في بناء خطط علاجية	6	12	18	4	0	3.5	0.88	25%	63%	أوافق
13	يشرح الأسباب التي أدت لعملية التغيير الإداري	2	20	12	6	0	3.45	0.81	24%	61%	أوافق
14	تهتم الإدارة بالتغيير في أساليب وطرق العمل للأفضل .	4	10	24	2	0	3.4	0.74	22%	60%	أوافق
15	يطور أساليب جديدة في حل المشكلات الإدارية .	6	10	18	6	0	3.4	0.93	27%	60%	أوافق
16	يمهد لعملية التغيير بشكل واضح وصريح .	2	18	16	2	2	3.4	0.87	26%	60%	أوافق
17	يسعى حثيثاً لتطوير الهيكل التنظيمي للقسم باستمرار للأفضل.	8	8	18	4	2	3.4	1.08	32%	60%	أوافق
18	يعطي جزءاً من الحرية لأعضاء هيئة التدريس في تحديد التغيير المطلوب.	2	14	20	2	2	3.3	0.85	26%	58%	إلى حد ما
19	يشجع أعضاء هيئة التدريس على تطبيق أساليب تدريس وأنشطة جديدة تساعدهم في التعليم	6	8	18	6	2	3.25	1.06	32%	56%	إلى حد ما
20	يهيئ أعضاء هيئة التدريس لتقبل التغيير ويقتنعهم بالحاجة إليه	6	8	20	2	4	3.25	1.1	34%	56%	إلى حد ما
21	يطبق إدارة التغيير فعلا وليس قولاً فقط .	6	8	16	10	0	3.25	1.01	31%	56%	إلى حد ما
22	يوفر المناخ المحفز للإبداع والتجديد والابتكار .	8	4	20	6	2	3.25	1.1	34%	56%	إلى حد ما
23	يتيح لأعضاء هيئة التدريس مناقشة الأهداف والسياسات المتعلقة بالعمل.	6	8	14	12	0	3.2	1.04	33%	55%	إلى حد ما
24	تأتي المبادرة من أعضاء هيئة التدريس لإحداث التغييرات الإيجابية في هيكلية النظام بشكل عام داخل القسم.	2	12	20	4	2	3.2	0.88	28%	55%	إلى حد ما
25	يوفر فرصاً لتوظيف التكنولوجيا المتقدمة في تطوير التعليم	4	12	10	14	0	3.15	1.03	33%	54%	إلى حد ما
26	يساهم في تدليل العقبات التي تحول دون تحقيق التغيير المنشود	4	10	16	8	2	3.15	1.03	33%	54%	إلى حد ما
27	يعزز الفعاليات والأنشطة البناءة التي تتم داخل القسم لإثارة التنافس الإيجابي بين أعضاء هيئة التدريس.	4	8	18	8	2	3.1	1.01	33%	53%	إلى حد ما

28	يساهم في وضع الأهداف التربوية لتوعية الطلبة في مجال خدمة البيئة المحلية من خلال التخصص .	4	12	8	14	2	3.05	1.13	37%	51%	إلى حد ما
29	تقدم مبادرات ومقترحات جديدة للتحفيز الذهني.	4	6	22	4	4	3.05	1.04	34%	51%	إلى حد ما
30	ينفرد في إحداث التغييرات الإيجابية دون مشاركة أعضاء هيئة التدريس .	2	10	12	16	0	2.95	0.93	32%	49%	إلى حد ما
الإجمالي											أوافق

4- تحصلت العبارات التي تنص على (يحفز أعضاء هيئة التدريس على إتقان العمل لإحداث التغيير، يحفز أعضاء هيئة التدريس على إعداد البحوث الإجرائية والدراسات التربوية، يُشرك أعضاء هيئة التدريس في جميع مراحل التغيير تخطيطاً وتنفيذاً وتقويماً) على نفس الاستجابات من عينة البحث، بمتوسط مرجح (، وبنسبة (65%) حيث تتوافق مع المدخل 3.6) الهيكلي ومدخل المشاركة في إدارة التغيير، وكان الرأي السائد من خلال استجابات أفراد العينة بأنها (مهمة).

5- كانت العبارة التي تنص على (يؤمن بأهمية التغيير والتطوير لتحسين أداء القسم) ، بمتوسط مرجح (، وبنسبة (64%)، والتي تتوافق مع المدخل 3.55) الوظيفي لإدارة التغيير، وكان الرأي السائد من خلال استجابات أفراد العينة بأنها (مهمة).

6- تحصلت العبارات التي تنص على (يستثمر الفرص المتاحة لتوضيح الرؤية المشتركة للقسم وأهدافها، يضع خطط فصلية تغطي جميع أوجه نشاط القسم، يحرص على التعرف على وجهات النظر المختلفة حول توجهات القسم وخططه وبرامجه، يساعد أعضاء هيئة التدريس في بناء خطط علاجية)، على نفس (3.5) الاستجابات من عينة البحث، بمتوسط مرجح (، وبنسبة (63%)، حيث تتوافق مع المدخل الوظيفي، والمدخل الهيكلي، ومدخل المشاركة في صنع القرار،

يدرس البحث واقع إدارة التغيير من خلال مداخل التغيير، ومن خلال تحليل البيانات يوضح الجدول (6) يتبين أن:

1- العبارة التي تنص على أن رئيس القسم (يتصف بالمرونة الإدارية لتحقيق التغيير المطلوب)، بمتوسط (، وبنسبة (76%)، والتي تتوافق مع 4.05مرجح (مدخل التغيير وفق كيفية إدخال التغيير بشكل عام، وكان الرأي السائد من خلال استجابات أفراد العينة بأنها (مهمة).

2- حازت العبارتان التي تنصان على (يشارك رئيس القسم مع أعضاء هيئة التدريس في وضع رؤية مشتركة للقسم، يتسم بقدرته على إدارة النزاع وحل الصراع داخل القسم) على نفس الاستجابات من عينة (، وبنسبة (74%) 3.95البحث، بمتوسط مرجح (حيث تتوافق مع مدخل المشاركة في صنع القرار، و المدخل الإنساني، ويرى الباحثان بإيجابية هذا الجانب في إدارة التغيير، وكان الرأي السائد من خلال استجابات أفراد العينة بأنها (مهمة).

3- كانت العبارة التي تنص على (يراعي أهداف القسم وأولوياته أثناء اتخاذ القرارات المتعلقة بالتغيير)، (، وبنسبة (71%) والتي تتوافق 3.85بمتوسط مرجح (مع المدخل الوظيفي لإدارة التغيير، وكان الرأي السائد من خلال استجابات أفراد العينة بأنها (مهمة).

- ومدخل المشاركة في اتخاذ القرار، وكان الرأي السائد من خلال استجابات أفراد العينة بأنها (مهمة).
- 7- أوضحت العبارة التي تنص على (يشرح الأسباب التي أدت لعملية التغيير الإداري)، بمتوسط مرجح (61%)، والتي تتوافق مع المدخل 3.45) الإنساني لإدارة التغيير، وكان الرأي السائد من خلال استجابات أفراد العينة بأنها (مهمة).
- 8- بينت العبارات التي تنص على (تتم الإدارة بالتغيير في أساليب وطرق العمل للأفضل، يطور أساليب جديدة في حل المشكلات الإدارية، يمهّد لعملية التغيير بشكل واضح وصريح، يسعى حثيثاً لتطوير الهيكل التنظيمي للقسم باستمرار للأفضل)، على نفس الاستجابات من عينة البحث، بمتوسط مرجح (60%)، حيث تتوافق مع 3.4 مرجح) المدخل التكنولوجي (التقني) لإدارة التغيير، وكان الرأي السائد من خلال استجابات أفراد العينة بأنها (مهمة).
- 9- كانت العبارة التي تنص على (يعطي جزءاً من الحرية لأعضاء هيئة التدريس في تحديد التغيير)، وبنسبة (58%)، 3.3 المطلوب)، بمتوسط مرجح) والتي تتوافق مع مدخل التفويض، وكان الرأي السائد من خلال استجابات أفراد العينة بأنها (مهمة إلى حد ما).
- 10- تحصلت العبارات التي تنص على (يشجع أعضاء هيئة التدريس على تطبيق أساليب تدريس وأنشطة جديدة تساعدهم في التعليم، يهيئ أعضاء هيئة التدريس لتقبل التغيير ويقنعهم بالحاجة إليه، يطبق إدارة التغيير فعلاً وليس قولاً فقط، يوفر المناخ المحفز للإبداع والتجديد والابتكار) على نفس الاستجابات من عينة البحث، بمتوسط مرجح (56%)، حيث تتوافق مع المدخل 3.25) الإنساني، والمدخل الوظيفي لإدارة التغيير، وكان الرأي السائد من خلال استجابات أفراد العينة بأنها (مهمة إلى حد ما).
- السائد من خلال استجابات أفراد العينة بأنها (مهمة إلى حد ما).
- 11- حازت العبارتان التي تنصان على (يتيح لأعضاء هيئة التدريس مناقشة الأهداف والسياسات المتعلقة بالعمل، تأتي المبادرة من أعضاء هيئة التدريس لإحداث التغييرات الإيجابية في هيكلية النظام بشكل عام داخل القسم) على نفس الاستجابات من عينة (وبنسبة (55%) 3.2 البحث، بمتوسط مرجح) حيث تتوافق مع مدخل المشاركة في صنع القرار، وكان الرأي السائد من خلال استجابات أفراد العينة بأنها (مهمة إلى حد ما).
- 12- بينت العبارتان التي تنصان على (يوفر فرصاً لتوظيف التكنولوجيا المتقدمة في تطوير التعليم، يساهم في تدليل العقبات التي تحول دون تحقيق التغيير المنشود) على نفس الاستجابات من عينة البحث، (وبنسبة (54%) حيث 3.15 بمتوسط مرجح) تتوافق مع المدخل التكنولوجي لإدارة التغيير، وكان الرأي السائد من خلال استجابات أفراد العينة بأنها (مهمة إلى حد ما).
- 13- كانت العبارة التي تنص على (يعزز الفعاليات والأنشطة البناءة التي تتم داخل القسم لإثارة التنافس الإيجابي بين أعضاء هيئة التدريس)، بمتوسط مرجح (وبنسبة (53%)، والتي تتوافق مع مدخل 3.1) الإنساني، وكان الرأي السائد من خلال استجابات أفراد العينة بأنها (مهمة إلى حد ما).
- 14- حازت العبارتان التي تنصان على (يساهم في وضع الأهداف التربوية لتوعية الطلبة في مجال خدمة البيئة المحلية من خلال التخصص، تقدم مبادرات ومقترحات جديدة للتحفيز الذهني) على نفس الاستجابات من عينة البحث، بمتوسط مرجح (وبنسبة (51%) حيث تتوافق مع المدخل 3.05) الوظيفي لإدارة التغيير، وكان الرأي السائد من خلال استجابات أفراد العينة بأنها (مهمة إلى حد ما).

- 15- كانت العبارة التي تنص على (ينفرد في إحداث التغييرات الايجابية دون مشاركة أعضاء هيئة التدريس)، قد تحصلت على أقل متوسط مرجح (، وبنسبة (49%)، والتي تتوافق مع الإنفراد 2.95) بالسلطة، وكان الرأي السائد من خلال استجابات أفراد العينة بأنها (مهمة إلى حد ما).
- يرى الباحثان أن مداخل إدارة التغيير قد شملت معظم استجابات أفراد العينة، وبشكل عام فإن " واقع إدارة التغيير لدى رؤساء أقسام كلية التربية/ قصر بن غشير" يمارس بنسبة (60%)، حيث بلغ معامل الاختلاف (28%) مما يشير إلى أن هناك تجانساً واتفاقاً كبيراً في استجابات عينة البحث وبنسبة (72%)، ويُعزى ذلك لاختلاف رؤية رؤساء الأقسام للتغيير حسب الخبرات لديهم، وإيمانهم وقناعتهم بالتغيير وأسبابه، أو دواعي التغيير والفائدة منه.
- إجابة السؤال الثاني: ما سبل تطوير أداء رؤساء أقسام كلية التربية قصر بن غشير في ظل إدارة التغيير؟ في ضوء نتائج الدراسة التي توصل إليها الباحثان، ومن خلال اطلاعهما على الدراسات السابقة، وانطلاقاً من مداخل إدارة التغيير التي تناولته الدراسة، يرى الباحثان انه يمكن عرض مجموعة من الإجراءات التي تعتبر كسبل تطوير أداء رؤساء أقسام كلية التربية قصر بن غشير في ظل إدارة التغيير، وهي كالتالي:
- 1- أن يسعى رؤساء الأقسام إلى تشكيل المستقبل وليس مجرد التنبؤ به ، هذا يضمن المحافظة على الكلية، وقدرتها على التكيف مع المتغيرات التي قد تطرأ في البيئة المحيطة بها، والتعامل معها وإدارتها بكفاية وفاعلية.
- 2- أن يسعى رؤساء الأقسام جاهدين لإشراك أعضاء هيئة التدريس في صياغة الرؤية المستقبلية للقسمة، والاشتراك في صنع القرار والابتعاد عن التفرد به.
- 3- إعداد برامج تدريبية شاملة في مجال إدارة التغيير لرؤساء الأقسام، و أعضاء هيئة التدريس لمواكبة المستجدات والتقنيات الحديثة.
- 4- منح رؤساء الأقسام المزيد من الصلاحيات، حتى يوصوا بتقاسم الحوافز المادية، والمعنوية لأعضاء هيئة التدريس، والطلبة لتحقيق الإبداع في العملية التعليمية.
- 5- يجب على رؤساء الأقسام تبني المبادرات والمقترحات الجديدة التي تقدمها وزارة التعليم العالي للتحفيز الذهني.
- 6- محاولة رؤساء الأقسام التأثير في سلوكيات أعضاء هيئة التدريس، ودفعهم للإنجاز والتميز من خلال الإقناع والتحفيز ، واهتمامهم بالعلاقات الإنسانية الطيبة فيما بينهم ، وليس بالإجبار والتسلط ، لأن ذلك ينمي فيهم الشعور بالانتماء للكلية.
- 7- قدرة رؤساء الأقسام على تكوين فرق العمل وإدارتها والتعامل السليم معها ، والتزام المرونة في التوجيه والإدارة، بما يتناسب مع تكوين كل فريق وطبيعة عمله.
- 8- يجب على رؤساء الأقسام أن يساهموا في تذليل العقبات التي تحول دون تحقيق التغيير المنشود من خلال كونهم نموذجاً يُحتذى به، وقدوة حسنة، يسعون دوماً إلى إدارة التغيير المنشود.
- 9- أن يسعى رؤساء الأقسام لرفع كفاءة العملية الإدارية، من خلال التعامل مع التكنولوجيا وتوظيفها بصورة شاملة متكاملة، بما يتيح لأعضاء الهيئة التدريسية في القسم، وأيضاً إدارة الكلية، الاطلاع على أحدث التطورات في مجال العمل .
- 10- محاولة التعرف على معوقات تطبيق التغيير والتي تحتاج إلى معالجة ، من خلال البحث الإجمالي والعمل

على تقديم التسهيلات المناسبة للحد منها، والتوجه نحو التغيير والتطوير والتحسين.

- التوصيات:

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة يرى الباحثان أن هناك مجموعة من التوصيات لتطوير أداء رؤساء أقسام كلية التربية قصر بن غشير وهي كالتالي:

1- التخطيط الجيد لعملية التغيير، من خلال خطة طويلة المدى، مع وجود خطط سنوية أكثر تفصيلاً، من خلال هذه الخطط يتم تحديد التكنولوجيا الواجب استخدامها، وتحديد ما هي الاحتياجات التدريبية اللازمة لعملية التغيير.

2- ضرورة تقليل رؤساء الأقسام من التوجه إلى المركزية، من خلال تفويض الصلاحيات وإشراك أعضاء الهيئة التدريسية في صنع القرارات، بما يؤدي إلى تقبل القرارات والعمل على تنفيذها بكل كفاءة وفعالية.

3- التركيز على التغيير النوعي في الأفراد من خلال التدريب الجيد، والتحفيز، وذلك للعلاقة القوية بين التغيير في الأفراد وأدائهم، حيث أن التدريب الجيد يعمل على رفع مهاراتهم ومعارفهم، كذلك وجود نظام جيد للحوافز يعمل على تعزيز الأداء الجيد لهم ومحاوله إيجاد أفكار خلاقه.

4- السعي الجاد لتوفير التسهيلات المكانية، والمادية، والفنية، والتقنية المساعدة في التهيئة لعملية التغيير، وتنفيذها، واستثمار الظروف والمواقف المناسبة، لإدخال التغيير في القسم أو الكلية.

5- أن يقوم رؤساء الأقسام بمتابعة كل ما هو جديد في علم الإدارة، وذلك بالاطلاع على الكتب والدراسات التربوية الحديثة لإدارة التغيير، واستخدام التقنيات الحديثة في تسيير العمل.

6- تطوير معايير انتقاء رؤساء الأقسام ممن يمتازون بالقدرة على إدارة التغيير والتطوير والإبداع،

والشخصية القيادية والابتكارية، وإدارة الفريق بفاعلية.

7- العمل على ترسيخ ونشر ثقافة التغيير في الكليات، من خلال أداء العمل بكفاءة وفعالية والعمل بروح الفريق، وتقبل آراء الآخرين، والتفويض الواسع لبعض صلاحيات رؤساء الأقسام.

8- ضرورة اهتمام الإدارة العليا بوزارة التعليم العالي بمفهوم إدارة التغيير في الجامعات واتخاذ السياسات والإجراءات التي تعمل على تطبيق هذا النمط من الإدارة.

9- إعادة النظر في بعض قوانين وتشريعات أنظمة وزارة التعليم العالي لكونها مرتكزة على مبادئ المركزية الإدارية، واعتماد مبدأ اللامركزية الإدارية، حتى يسهل تطوير بعض الجوانب الإدارية المهمة. - المقترحات:

1- إجراء مثل هذه الدراسة على مستوى كليات جامعة طرابلس بشكل عام.

2- إجراء مثل هذه الدراسة على مراحل دراسية أخرى مثل مرحلة التعليم الأساسي أو مرحلة التعليم المتوسط.

3- وضع تصور مقترح لإدارة التغيير في كليات جامعة طرابلس.

4- تطوير كفايات رؤساء الأقسام بالجامعات في ضوء مفهوم إدارة التغيير .

المراجع:

- 1- أحمد الهبيل، (2008م): "واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 2- أحمد ماهر (2005م): السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- 3- تركي العتيبي، (2008م): "قيادة التغيير في الجامعات السعودية - أنموذج مقترح لدور رئيس

- 13- عبید بن عبد الله بن بجیت
السیبى، (2010م): "الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات، إدارة التغيير"، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- 14- عطا الله بن فاحس العنزي، (2009م): "اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي وعلاقتها بالتزامهم التنظيمي بالمملكة العربية السعودية"، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية.
- 15- علي السلمي، (1988م): "السلوك التنظيمي"، ط3، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة .
- 16- غسان اللامي، (2007م): إدارة التكنولوجيا، مفاهيم ومدخل تقنيات، تطبيقات عملية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 17- مأمون أحمد سليم دقاسمة، (2002م): "التغيير التنظيمي - دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين في الإدارة الحكومية في محافظة إربد ، الأردن .
- 2002م): "السلوك (18- محمود سليمان العميان، التنظيمي في منظمات الأعمال"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن.
- 19- معجب الزهراني، (1995م): "واقع ممارسة قيادة التغيير من قبل مديري مراكز الإشراف التربوي بمنطقة مكة المكرمة " رسالة ماجستير (غير منشورة) ، كلية التربية ، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- 20- منى عماد الدين، (2003م): "إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير"، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، عمان.
- 21- موسى اللوزي، (2002م): "التنمية الإدارية"، ط1، دار وائل للطباعة والنشر ، عمان ، الأردن.
- القسم الأكاديمي كقائد للتغيير " دراسة مقدمة لندوة القيادة ومسئولية الخدمة ، إمارة المنطقة الشرقية ، كلية التربية جامعة الطائف.
- 4- ثابت إدريس، (2001 م): "المدخل الحديث في الإدارة العامة"، الدار الجامعية، مصر.
- 5- حسين الحرير، (2004م): "السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار مكتبة حامد للنشر والتوزيع، عمان.
- 6- حسين عارف، (2001م): السلوك التنظيمي ، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- 7- حماد الرقب : "واقع إدارة التغيير لدى وزارت السلطة الفلسطينية" رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية غزة، 2008م.
- 8- خالد إدريس دحلان، (2012م): "أثر التغيير على مستوى رضا العاملين بشركة توزيع الكهرباء بمحافظة غزة - دراسة ميدانية" رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية غزة .
- 9- خليل الشماع، و اخضير حمود، (2005 م): "نظرية المنظمة"، ط 2، دار المسيرة، عمان الأردن.
- 10- درويش عبد الرحمن يوسف، (2001م): "العوامل المؤثرة في اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية مطبقة على المؤسسات العاملة بدولة الإمارات العربية المتحدة" ، مجلة جامعة الملك سعود - المجموعة 13 - العدد 1.
- 11- صبحي العتيبي، (2002م): "تطور الفكر والأنشطة الإدارية"، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 12- صلاح عبد الباقي، (2000م): "السلوك الإنساني في المنظمات"، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر.