

## واقع إدارة التغيير لدى رؤساء الأقسام العلمية بكلية التربية جامعة مصراتة

### من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

رجاء علي يوسف المنقوش

فاطمة محمد أبوراوي

r.almangoush@edu.misuratau.edu.ly

قسم الإدارة والتخطيط التربوي- كلية التربية- جامعة مصراتة

#### الملخص:

هدف البحث الحالي إلى التعرف على (واقع إدارة التغيير لدى رؤساء الأقسام العلمية بكلية التربية جامعة مصراتة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس) ولتحقيق هذا الهدف تم طرح التساؤلات الآتية: ما واقع إدارة التغيير لدى رؤساء الأقسام العلمية بكلية التربية جامعة مصراتة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟ ويتفرع منه التساؤلات الآتية: ما درجة ممارسة رؤساء الأقسام بكلية التربية (جامعة مصراتة) لدورهم كقيادة لإدارة التغيير من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لدى ممارسة رؤساء الأقسام بكلية التربية (جامعة مصراتة) لإدارة التغيير من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير (الجنس، سنوات الخبرة، التخصص). ما سبل تطوير أداء رؤساء الأقسام بكلية التربية (جامعة مصراتة) في ظل متطلبات إدارة التغيير؟ تم معالجة البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (Spss) ولتحقيق أهداف البحث قامت الباحثة بإعداد استبانة بعد الاستعانة بالدراسات السابقة والتي تكونت من (40) فقرة وتحتوي على (5) أبعاد وتم توزيعها على عينة البحث المتمثلة في (35) عضو هيئة تدريس بكلية التربية جامعة مصراتة. توصل البحث إلى عدة نتائج وهي كالآتي:

1. درجة ممارسة رؤساء الأقسام لدورهم القيادي لإدارة التغيير جاء بدرجة عالية.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لدورهم كقيادة لإدارة التغيير ترجع إلى متغير (الجنس، التخصص، سنوات الخبرة).

### The reality of change management among the heads of scientific departments at the Faculty of Education, Misurata University from the point of view of the faculty members

Raja Ali Yousuf Almanqoush

Fatima Mohamed Aburawi

Department of Educational Management and Planning - Faculty of Education – Misrata University

#### Abstract:

The purpose of the current research is to identify (the reality of change management among the heads of scientific departments at the Faculty of

Education, Misurata University from the point of view of the faculty members).

For achieving this aim, the following questions were asked:

-What is the reality of change management among the heads of scientific departments at the Faculty of Education, Misurata University from the point of view of the faculty members? The following questions arise from it :To what degree do department heads at the College of Education (Misurata University) practice their role as they are the leaders of the change management from the faculty members' point of view ?Are there statistically significant differences at the level (0.05) when the heads of departments at the College of Education (Misurata University) practice the change management from the point of view of the faculty members due to the variable (gender, years of experience, specialization .(What are the ways to develop the performance of department heads at the Faculty of Education (Misurata University) regarding the requirements of change management?

The data was managed using the statistical analysis program (SPSS), and for achieving the objectives of the research, the researcher prepared a questionnaire after using previous studies, which included (40) paragraphs and (5) dimensions distributed to the research sample represented by (35) faculty member at the Faculty of Education, Misurata University.

The research accomplished several results, such as:

1.The degree to which department heads exercised their leadership role in managing change came to a high degree.

2.There are no statistically significant differences in the faculty members' estimates of the degree to which heads of scientific departments practice their role as leaders of change management due to the variable (gender, specialization, years of experience).

**المقدمة:** تعد الإدارة جزءاً أساسياً من عمل أية مؤسسة لاسيما المؤسسات أو التنظيمات الإدارية التربوية، حيث يعتمد نجاح هذه التنظيمات الإدارية واستمرارها على نوعية إدارتها. (الدعيج، 2009 :37). ويعتبر التغيير التنظيمي أحد تطبيقات علم الإدارة و سمة اساسية للمنظمات الناجحة ذلك لأن البيئة التي تعمل بها المنظمات متغيرة (ديناميكية).

ويعد التغيير مسألة أساسية في كل منظمة أو دولة وفي مختلف مفاصلها الإدارية، وهو العنصر الحتمي في كافة صور ومراحل النشاط الإداري، وترتبط عملية نجاحه ارتباطاً وثيقاً بمواكبة الأحداث والتطورات التي تحصل حياله، وتخضع لتأثيرات عدة عوامل داخلية وخارجية وبدرجات مختلفة.

كما تلعب المعلومات دوراً أساسياً في صنع التغيير نظراً لما تقدمه من مساعدة في معرفة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، من حيث تزايدت موارد مصادر المعلومات في العصر الحالي، واشتركت مخرجات ثورة المعلومات والتقنية والاتصالات في تطوير أسلوب العمل الإداري الذي كان يعتمد على نهج التجربة العشوائية في صنعه. كما أننا يمكن أن نقيس أي تطور من خلال عمليات الإصلاح ومواجهة المشكلات ومعالجتها، والتجديد وتطوير القوى الانتاجية القادرة على الانتاج والعمل، والتطوير الشامل والمتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب انتاج جديدة من خلال إدخال تكنولوجيا جديدة و متطورة، وبالنهاية يجب التركيز على أن التكنولوجيا المتطورة والأساليب الحديثة توجد وتولد الأسباب والبواعث الطبيعية والذاتية نحو التغيير. (عرفة، 2012: 11)

وبناء على ما سبق فإن هذا البحث سيركز على واقع إدارة التغيير لدى رؤساء الأقسام العلمية بكلية التربية (جامعة مصراتة) ومن وجهة نظر هيئة التدريس كونهم حلقة مهمة في التأثير في نوعية الممارسات الإدارية والقيادية في مؤسسات التعليم العالي وحلقة مهمة من ملفات البناء في المجتمع حيث تنعكس سلوكياتهم وممارساتهم الإدارية على أعضاء هيئة التدريس.

**مشكلة البحث:** تتطلع الجامعات إلى تحقيق التميز والوصول إلى مركز متقدم بين الجامعات المتطورة، فإن من أساسيات تحقيق ذلك العمل هو تطوير أداء رؤساء الأقسام فيها باعتبارهم القادة الذين تناط بهم عملية التغيير في داخل أقسامهم. وبناء على أهمية إدارة التغيير في المنظمات التربوية وضرورة وجود قادة يستطيعون قيادة عملية التغيير في هذه المنظمات، جاءت هذه الدراسة للكشف عن واقع إدارة التغيير لدى رؤساء الأقسام العملية بكلية التربية (جامعة مصراتة) من وجهة نظر هيئة التدريس. لذلك يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي :

**تساؤلات البحث: السؤال الرئيسي:** ما واقع ادارة التغيير لدى الأقسام بكلية التربية (جامعة مصراتة) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟ يتفرع إلى: ما درجة ممارسة رؤساء الأقسام بكلية التربية (جامعة مصراتة) لدورهم كقادة لإدارة التغيير من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لدى ممارسة رؤساء الأقسام بكلية التربية (جامعة مصراتة) إدارة التغيير من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعرف لمتغير (الجنس، سنوات الخبرة، التخصص). ما سبل تطوير أداء رؤساء الأقسام بكلية التربية (جامعة مصراتة) في ظل متطلبات إدارة التغيير؟

**أهداف البحث:** - التعرف على واقع إدارة التغيير لدى رؤساء الأقسام العلمية بكلية التربية جامعة مصراتة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. - معرفة مدى ممارسة رؤساء الأقسام العالية بكلية التربية لدورهم كقادة لإدارة التغيير من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. - الكشف عن دور المتغيرات الأتية (الجنس، سنوات الخبرة، التخصص) في تقديرات أعضاء هيئة التدريس لمدى ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لدورهم كقادة لإدارة التغيير. - تقديم مقترحات لتطوير أداء رؤساء الأقسام العلمية في ظل متطلبات إدارة التغيير.

**أهمية البحث:** - ندرة الدراسات الممثلة في مجال الأنماط الادارية وتأثيرها في التغيير التربوي مما استدعى الباحثة اختيار هذا الموضوع للبحث، ومواكبة التطورات الحديثة والتغيرات المنتظرة لمواجهة المستقبل، وتحديد مجالات السلوك الإداري الذي يتطلبه التغيير كتطوير الجوانب الايجابية ومعالجة الجوانب السلبية، وقد يغير هذا البحث الباحثين في مجال ادارة التغيير والتعرف على جوانبها المختلفة.

#### حدود البحث:

- الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على دراسة واقع إدارة التغيير لدى رؤساء الأقسام العلمية بكلية التربية جامعة مصراتة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- الحدود المكانية: تم تطبيق البحث على كلية التربية "جامعة مصراتة" بمدينة مصراتة.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق البحث في العام الجامعي 2019 - 2020م.
- الحدود البشرية: تم تطبيق عينة البحث على رؤساء الأقسام العلمية بكلية التربية "جامعة مصراتة".

#### مصطلحات البحث:

**إدارة التغيير:** تعرف بأنها إدارة الجهد المخطط والمنظم والهادف إلى تحقيق أهداف التغيير من خلال تطوير العاملين عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم وتغيير التكنولوجيا المستخدمة والعمليات والهياكل التنظيمية (حمادات، 2007، 105).

**التعريف الإجرائي:** هي عملية التحول من حال إلى حال باستخدام أفضل الطرق بكفاءة وفاعلية لإحداث التغيير المطلوب.

**رئيس القسم:** يعرف بأنه أحد أعضاء هيئة التدريس بالقسم ينتخب أو يعين كرئيس قسم للقيام بالمهام التعليمية والإدارية الخاصة بتسيير شؤون العمل بالقسم. (العودة: 2007، 22).

**كلية التربية:** تعتبر كلية التربية أكبر كليات جامعة مصراتة من حيث كثافة الطلاب والأساتذة، وهي قلعة علمية شامخة أنشئت من أجل سد النقص في احتياجات المنطقة من المعلمين

والمعلمات في مختلف التخصصات العلمية، وتقع الكلية في منطقة الجزيرة بمصراتة قريباً من شاطئ البحر الأبيض المتوسط غربي مركز مدينة مصراتة بحوالي (8) كيلو متر، ويوجد بالكلية ثمانية عشر قسماً.

**الإطار النظري:**

**تعريف إدارة التغيير:** هو مصطلح إداري يقصد به إجراء تغيير في طريقة العمل أو إدارة المؤسسة، من خلال خطة واضحة المعالم، كما أن الهدف منه مواكبة التغييرات والتطورات الحديثة في محيط العمل لغرض الارتقاء بالإنتاجية، وكفاءة العمل في المؤسسة والمنشأة (عرفة، 2012: 15).

ويعرفه روبنسون: على أنه التحرك من الوضع الحالي الذي نعيشه الي وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفاعلية، وبالتالي التغيير هو تلك العملية التي نتعلم فيها ونكتشف الأمور بصورة مستقرة (Robbins، 2003: 15).

#### أهمية التغيير:

يقول ويلسون (2001م): مؤكداً على أهمية إدارة التغيير: لقد اخترقت مفاهيم ومدخل التغيير كل جانب من جوانب السلوك التنظيمي، حيث أصبحت الفكرة المهيمنة لنظرية الإدارة الحديثة تتمثل في فهم وخلق التغيير والتكيف معه، وأصبح ينظر إلي التغيير على أنه المفتاح الأساسي لنجاح المنظمات وتميزها. (2001: 20، 21). وقدم سكوت وجافي (2001) نصيحة للمديرين الذين يقعون بانتظار، وأن يبادروا الي تولى زمام قيادة مجموعاتهم، أما إذا تسمروا في مقاعد الانتظار، فإن أمواج التغيير قد تجرفهم، وحتى يظلوا على سطح الماء فلا بد لهم أن يتعلموا إدارة التغيير. (2001: 30).

كما تبرز أهمية إدارة التغيير في تحقيقها لمجموعة من النتائج أشار إليها السلمي (2005) على النحو التالي:- تمكين قيادات المنظمات المعاصرة من التعامل الإيجابي مع محركات التغيير والمبادرة بالفعل قبل أن يفرض عليه التغيير.- تطوير المنهجية العلمية لإدارة عمليات التغيير.- إدماج مفاهيم وتقنيات إدارة التغيير في نسيج الفكر الإداري ومهام المديرين في المنظمات المعاصرة.- تمكين المديرين من تنمية وتطوير نماذج متميزة لإدارة التغيير توافق أوضاع منظماتهم وأهدافها وإمكاناتها. (2005: 115).

**خصائص إدارة التغيير:** نقلاً عن الهبيل يرى عماد الدين بأن خصائص إدارة التغيير تتمثل في الآتي: إدارة التغيير في هذا المجال هي الإدارة التي تساعد على إعادة النظر في الرؤية المتعلقة بالأفراد ومهماتهم وأدوارهم وحتهم على تجديد التزامهم، وتسعى لإعادة بناء النظم والقواعد العامة التي تسهم في تحقيق غاياتهم. وتتطلب إدارة التغيير توافر خصائص عدة لدى القائمين عليها من أبرزها:- إرادة جادة قادرة

على التحول الي إدارة جادة تعسى لإحداث التغيير من منطلق استيعابها الواعي لمعطيات الحاضر وإقناعهم بضرورة التغيير ومسوغاته. - امتلاك القدرة على المبادأة والإبداع والابتكار لإحداث التغيير والتطوير في عناصر المؤسسة التعليمية وفعاليتها كافة من حيث بنيتها، وأساليب قيادتها، وطرائق عملها، وأنماط السلوك الإداري السائد فيها. - القدرة على توفير المناخ الملائم للتعبير ووضع استراتيجيات فاعلة لإحداثه، وتطبيقها ومتابعة تنفيذها من خلال الاستفادة القصوى من الموارد البشرية والمادية والفنية المتاحة، بهدف الارتقاء بالأداء المؤسسي وصولا الي تحقيق الغايات المرجوة منه. - الارتقاء بقدرات المؤسسة وأدائها لتكون قادرة على مواجهة المستجدات المتلاحقة واستيعاب متطلباتها والتعامل معها بإيجابية. (الهبيل، 2008، 41:42)

**أبعاد إدارة التغيير:** نقلا عن الهبيل يرى عماد الدين بأن أبعاد إدارة التغيير تتمثل في الآتي :-

1. **تطوير رؤية عامة مشتركة للمنظمة:** يتضمن هذا البعد السلوكيات القيادية الهادفة إلى البحث عن رؤية مستقبلية للمنظمة وأن يعمل القائد على بث هذه الرؤية ونشرها بين العاملين .
2. **بناء ثقافة مشتركة داخل المنظمة:** تتضمن الثقافة المؤسسة المشتركة، مجموعة من القواعد السلوكية والقيم والمعتقدات والمسلمات التي يشترك بها أعضاء المنظمة، التي تدعم المبادرات والتوجهات التطويرية وتعزيز المشاريع والتجديدات التربوية .
3. **نمذجة السلوك:** (تقييم نموذج سلوكي يجتدي به): يشمل هذا البعد سلوك القائد القدوة الحسنة الذي يعكس القيم التي يتبناها القائد ويناصرها، ويعزز مثل هذا السلوك إيمان الأفراد بطاقاتهم وإحساسهم بقدرتهم على إحداث التأثير والتغيير.
4. **مراجعة الحاجات والفروق الفردية للعاملين في المنظمة:** والاستجابة للفروق الفردية بينهم وبخاصة ما يتعلق بالحاجة للمنو والتطوير المهني، والسعي للارتقاء بقدراتهم وتجديد كفاياتهم .
5. **التحفيز الذهني أو الاستثارة الفكرية:** ويشير هذا البعد إلى أي درجة يحفز قائد التغيير العاملين والتفكير في أساليب واستراتيجيات جديدة للتعليم والتعلم، وحفزهم لدعم آرائهم ومقترحاتهم مبررات وجبهة ومنطقية، والعمل على تطوير قدراتهم وكفاياتهم الخاصة.
6. **توقع مستويات أداء عليا من العاملين:** يظهر هذا البعد السلوك القيادي المرتبط بتوقعات القائد لدرجة التميز ولأداء النوعي العالي الجودة من قبل العاملين في المنظمة وتتضمن هذه التوقعات عناصر التحفيز والتحدي للعاملين لإنجاز الأهداف المتفق عليها.

7. **هيكلية التغيير:** يتضمن هذا البعد السلوكيات والممارسات القيادية الهادفة إلى تهيئة البنية التحتية المناسبة لدعم المبادرات التجديدية والتطويرية، وتحسين بيئة العمل وظروفه بما يتيح فرصاً حقيقية لأعضاء المنظمة للمساهمة في التخطيط ووضع القرارات. (عماد الدين، 2003، 27-33).

**إدارة الموارد البشرية في عملية التغيير:** تتأثر عملية التغيير بمستوى الموارد البشرية ومهاراتها وقناعاتها واستعدادها لعملية التغيير، وهي في ذات الوقت تؤثر في تنمية وتطوير مهارات هذه الموارد البشرية كجزء من عملية التغيير نفسها، وفيما يلي مناقشة هذا الجانب.

1. **دور الموارد البشرية في التغيير:** إن عملية التغيير تنجح إذا اعتمدت إضافة إلى توفير التصميم المناسب والمؤسسة المناسبة على المشاركة الفعالة من قبل الفريق بعملية التقويم الذاتي، وإشراكه للعاملين، وشرح الرؤيا المتوقعة من عملية التغيير، وفيما يلي استعراض لبعض القضايا التي تساهم في تعزيز دور المورد البشري لإنجاح عملية التغيير:

أ. **الرؤية الواضحة والقيم والعوامل الأساسية لنجاح المؤسسة:** - تحديد الرؤية الواضحة والمفهومة للجميع توضح الهدف النهائي الذي يهتدي به الجميع لتحقيق أهداف المؤسسة. - تعتبر القيم التي تؤمن بها المؤسسة للوصول إلى أهدافها بنجاح هامة جداً؛ لأن القيم تمثل الرغبة الداخلية في التطوير وتحقيق الأهداف والسلاح القوي للتنفيذ.

ب. **الاختيار والترقية والتقدم الوظيفي:** - لا بد من وجود عملية متطورة لتحديد المهارات المطلوبة للوظائف الجديدة المصممة نتيجة عملية التغيير من خلال نظم اختيار وترقية، تعكس هذه المهارات والكفاءات الجديدة.

ج. **العمل بروح الفريق:** يقصد بذلك العمل في ظل فرق عمل تتحلى بالقدرة على الإدارة الذاتية، ويتصف هذا الفريق بما يلي: - التمتع بروح عالية من المسؤولية في عرض، وتحليل المشكلات واتخاذ القرار. تحديد دور كل عضو في الفريق وتوقعاته من زملائه. - المهارات المتعددة للموظف، حيث يتم إدماج بعض الوظائف والمهام مع بعضها البعض.

د. **بناء القيادة الرائدة:** ضرورة توفير قيادة واعية وبصفات مميزة، إذ أن قناعة واستعداد القيادة يعتبر خطوة أساسية نحو التغيير، والقدرة على بناء الثقة بين العاملين، والشعور بالانتماء.

هـ. **إدارة وتقييم الأداء:** - إن التغييرات المطلوبة في البنود السابقة تترجم جميعاً إلى مسؤوليات جديدة ومهارات جديدة، ونظام فعال لإدارة، وتقييم الأداء في المؤسسة، الأمر الذي يساعد على ترجمة

خطط التغيير إلى خطط عمل حقيقية وواقع عملي ومسؤوليات واضحة، لذلك المطلوب تغيير مفاهيم نظام تقييم الأداء القديم الذي يعتمد على موعد سنوي محدد لتقييم أداء العاملين والذي يتم بواسطة المدير الذي يعمل معهم مباشرة في ظل التغيير، حيث يقوم العاملون بالعمل مع مختلف المتخصصين وأعضاء فرق عمل مختلفة المصادر، ويلعب المدير في ظل هذا الوضع الجديد دوراً أقل من دوره في الماضي لتقييم العاملين، فهو يساعدهم في فهم وترجمة ماهية تقييم الأداء.(عرفة، 2012، 22: 24).

### معوقات إدارة التغيير:

1. **معوقات تنظيمية:** والتي أخذت حيزاً كبيراً من اهتمام الباحثين، إذ يرون بأن "الحاجز الكبير أمام التغيير على مستوى مؤسسات التعليم العالي هو تنظيم التعليم والتعلم في الإدارات والتخصصات وترتبط هذه المعوقات بما يلي:- عدم تبني استراتيجية اتصال جيدة، وحدوث أخطاء في التنفيذ، وعدم وضوح الرؤية، وغياب الخبرة، وعدم التشبع بثقافة التغيير، إضافة إلى غياب قادة للتغيير، والمركزية وفرض التغيير من القيادة.
2. **معوقات سلوكية:** يتفق معظم الخبراء في مجال إدارة التغيير بأن "مشاكل الناس تغير مسار التغيير أكثر مما يغيره المشاكل الفنية أو الإجرائية والتي تنتج عادة عن مدى تقبل الأفراد لهذا التغيير وسلوكهم تجاهها". ومن أبرزها:- إهمال ردود فعل الأفراد في مؤسسات التعليم العالي.- صعوبة التعامل مع الأفراد في مؤسسات التعليم العالي.- العجالة في أثناء التطبيق واستعجال النتائج لأنهما مصدر الوقوع في الأخطاء النوعية.
3. **معوقات اجتماعية:** وهي تتعلق بالبيئة الثقافية والحضارية وتشمل أهداف وعادات وتقاليد وظروف اقتصادية إضافة إلى العلاقات السائدة بين أفراد المجتمع والتركيب الطبقي، وأشياء لم يعد لها قيمة. فقد أكدت معظم الدراسات التي أجريت في المجال على أن حركة الإصلاح الجامعي خلال الحقب الماضية كانت مقلقة، وذلك كون الجامعات من أكثر المؤسسات الاجتماعية محافظة، وهي بطيئة في تغيير مناهجها الدراسية وبنائها الإدارية.
4. **معوقات ثقافية:** ويرى Shawn و Hyun أن أعضاء هيئة التدريس يعملون في أربعة ثقافات مترابطة تؤثر في معتقداتهم ومواقفهم: ثقافة المؤسسة، ثقافة النظام الوطني للتعليم العالي، ثقافة المهنة



الأكاديمية، وثقافة انضباطهم، ففضايا الثقافة هذه تجعل من الصعب على أعضاء هيئة التدريس في المؤسسات التعليمية العالي الدخول في عملية تغيير صحيحة.

5. **معوقات سياسية:** وتتمثل في: - كثرة الاطراف المساهمة في صنع القرار: فالعديد من الكتاب يرون أن الجامعات الخاصة تكون أكثر فطنة وسهولة في التغيير لأنها تتعامل مع عدد محدود من الدوائر الانتخابية التي يجب أن تتشاور معهم وتقتنعهم بالتغيير على عكس الجامعات العمومية التي تواجه تحديات سياسية. - **الضغوط السياسية:** إن خصائص الدولة لها تأثير كبير على صياغة سياسات الإصلاح فقد ترفض الجهات السياسية التغيير في الجامعة بسبب تهديده لمسايعها الخاصة.

6. **معوقات اقتصادية وفنية:** وتتمثل في نقص الموارد والإمكانيات اللازمة لإحداث التغيير. والتمويل اللازم لنهوض بعملية البحث العلمي ومواكبة تحديات العصر. (الهدى، 2016، 81: 85).

**الدراسات السابقة:** دراسة (الهيبل: 2008)، واقع إدارة التغيير لدى المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين: هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة التغيير لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، والكشف عن أثر كل من (الجنس، وسنوات الخدمة، والمنطقة التعليمية)، واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي من أصل (3234)، وبلغت عينة الدراسة (328) معلماً ومعلمة، وللتحقيق من أهداف الدراسة ثم إعداد استبانة، كما استخدم الباحث كلا من معادلة بيرسون، والتجزئة النصفية، ألفا كرونباخ. وتوصلت الدراسة للنتائج الآتية:- بلغت درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لدورهم كقادة لإدارة التغيير في المدارس الثانوية بمحافظة غزة درجة جيدة ونسبة (74.6%). - لا توجد فروق دالة إحصائية في تقديرات المعلمين لدى ممارسة مديري المدارس الثانوية لدورهم كقادة لإدارة التغيير في المدارس الثانوية لدورهم كقادة لإدارة التغيير تعزى لمتغير سنوات الخدمة في المجالين الأول والثاني وهما (الرؤية المستقبلية للمدرسة، وتشجيع الإبداع والابتكار لدى العاملين)، بينما توجد فروق دالة إحصائية في المجالين الثالث والرابع وهما (القدوة والأسوة الحسنة، الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير). - لا توجد فروق دالة إحصائية في تقديرات المعلمين لدى ممارسة مديري المدارس الثانوية لدورهم كقادة لإدارة التغيير تعزى لمتغير المنطقة التعليمية في المجالين الأول والثالث وهما (الرؤية المستقبلية للمدرسة، القدوة والأسوة الحسنة)، وتوجد فروق دالة إحصائية في المجال الثاني (تشجيع الإبداع والابتكار لدى العاملين).

دراسة (الحسينية، الجزائري: 2014)، واقع إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي ومتطلبات تطبيقها كما يتصورها أعضاء الهيئة التعليمية فيها: تهدف إلى التعرف على واقع إدارة التغيير

في مؤسسات التعليم العالي ومتطلبات تطبيقها كما يتصورها أعضاء الهيئة التعليمية فيها، والتعرف على الفروقات بين درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبيان واقع تبعاً لمتغيرات البحث: (الجنس، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة)، واعتمدت الباحثة على المنهج التحليلي الوصفي، ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث:- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبيان واقع إدارة التغيير ومتطلباتها وفق متغير الجنس.- وجود فروق بين درجات إجابات المدرسين على استبيان واقع إدارة التغيير ومتطلباتها تعزى إلى متغير الرتبة الأكاديمية لصالح أعضاء الهيئة التعليمية.- وجود فروق بين درجات إجابات المدرسين على استبيان واقع إدارة التغيير ومتطلباتها تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة لصالح أعضاء الهيئة التعليمية الذين لديهم خبرة ما بين (11- 20) سنة.

#### دراسة (بوطبة: 2016)، إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي: نحو نموذج مقترح

لتنفيذ الإصلاحات الجامعية: هدفت الدراسة إلى الخروج بنموذج لإدارة التغيير يستند على البيانات المحصلة من تتبع تطبيق إصلاح ل. م. د في الجامعات الجزائرية، وتم اعتماد المنهج الاستنباطي، واستخدام الاستبيان كأداة أساسية في جمع البيانات، وتم التوصل إلى النتائج من أبرزها وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للجانب الإدراكي لتقبل الإصلاح، وملاءمة الإصلاح، ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لكل من ممارسة المتابعة والتقييم من إدارة التغيير، وملاءمة الإصلاح، على تحقيق أهداف من وجهة نظر الإداريين.

**التعليق على الدراسات السابقة:** استعرضنا عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة بالبحث الحالي، حيث تناولت تلك الدراسات بالتعليق موضعاً مدى استفادة البحث من تلك الدراسات والجوانب التي تميزت بها، من حيث صياغة خطة البحث والتساؤلات و المنهج المستخدم وصولاً إلى النتائج واتضح من خلال الدراسات السابقة أن موضوع واقع إدارة التغيير لدى رؤساء الأقسام.

**مكان وزمان إجراء الدراسة:** اختلفت الدراسات من حيث مكان إجراء البحث الحالي ، فقد أجريت في الجزائر كدراسة (بوطبه، 2016) وأجريت دراسة في فلسطين (الهيبل: 2008).

**من حيث المنهج:** اتبع البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي وتتفق مع العديد من الدراسات منها دراسة (الهيبل: 2008) واختلفت مع دراسة : (بوطبه : 2016) لاستخدامها المنهج الاستنباطي.

من حيث الأداة: اتبع البحث الحالي الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث اتفقت مع الدراسات السابقة مثل: ودراسة (الهبييل: 2008) ودراسة (بوطبه: 2016). وتمت الاستفادة من الدراسات السابقة في تدعيم مشكلة البحث واختيار المنهج المناسب وإثراء الإطار النظري وبناء أداة البحث المناسبة ومقارنة البحث الحالي بنتائج الدراسات السابقة. وتشابه البحث الحالي مع الدراسات السابقة في طبيعة موضوعها ومنهجها والأداة المستخدمة وتختلف بعض الدراسات في مجتمع الدراسة ومجال تطبيق العينة.

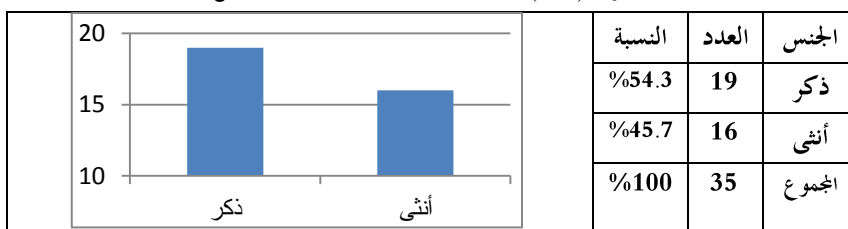
إجراءات البحث: يتناول هذا الجانب مجموعة من الإجراءات التي اتخذت لتنفيذ الجانب الميداني من هذا البحث، وتوضيح مجتمع وعينة البحث، وإجراءات بناء أداة البحث والاختبارات الخاصة بصدق وثبات الأداة، وتوضيح الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات.

منهج البحث: تم استخدام المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصف الظاهرة وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كمياً وكيفياً، واستخدمت الباحثة هذا المنهج نظراً لملائمته لطبيعة هذا البحث.

مجتمع وعينة البحث: تمثل مجتمع البحث في أعضاء هيئة التدريس وعددهم (219) عضو هيئة تدريس وفقاً للعام الجامعي (2019-2020)، تم اختيار العينة من مجتمع البحث كعينة عشوائية بسيطة بنسبة (16%) من مجتمع البحث قوامها (35) عضو هيئة تدريس، والجدول التالي يوضح ذلك.

الخصائص الديموغرافية لعينة البحث: أ. حسب الجنس

جدول (1.4) تصنيف عينة البحث حسب الجنس



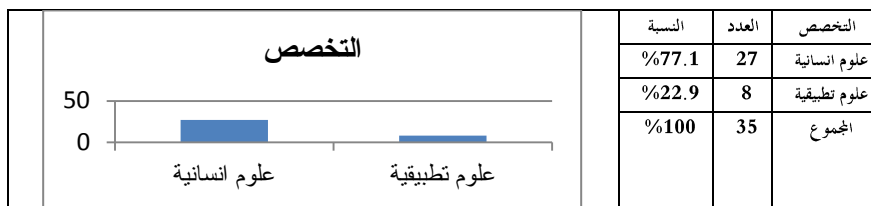
الشكل (1.4) يوضح تصنيف عينة البحث حسب الجنس

من خلال الجدول والشكل السابقين يتضح أن نسبة الذكور في عينة البحث تمثل

(54.3%) من عينة البحث، وأن نسبة الإناث تمثل (45.7%) من عينة البحث.

ب. تصنيف عينة البحث حسب التخصص العلمي :

## جدول (2.4) تصنيف عينة البحث حسب التخصص

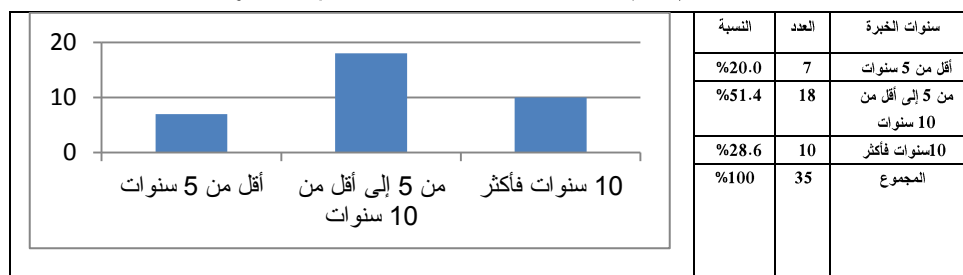


الشكل (2.4) يوضح تصنيف عينة البحث حسب التخصص

يتضح من الجدول والشكل السابقين أن أغلب أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس بتخصص العلوم الانسانية، بما يمثل (%77.1) من عينة البحث، بينما مثل تخصص العلوم التطبيقية بنسبة (%22.9) من عينة البحث.

## ج. تصنيف عينة البحث حسب سنوات الخبرة :

## جدول (3.4) تصنيف عينة البحث حسب سنوات الخبرة



الشكل (3.4) يوضح تصنيف عينة البحث حسب سنوات الخبرة

يتضح من الجدول والشكل السابقين أن: معظم أفراد عينة البحث من أعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة العملية (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) بنسبة (%51.4) من عينة البحث، يليهم الأفراد من ذوي الخبرة العملية (10 سنوات فأكثر)، بنسبة (%28.6). كما مثل ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات) نسبة (%20) من عينة البحث.

**أداة البحث:** تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث، ومن أجل تحقيق أهداف البحث قامت الباحثة بإعداد استبانة وفقاً للخطوات الآتية:

**أولاً: الهدف من الاستبانة:** هو التعرف على واقع إدارة التغيير لدى رؤساء الأقسام العلمية بكلية التربية/ جامعة مصراتة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

**ثانياً: بناء الاستبانة في صورتها المبدئية:** حددت فقرات الاستبانة بناء على الاستفادة من الدراسات السابقة، ومراجعة الأدبيات لموضوع إدارة التغيير، وتم الاستعانة باستبانة (الهبيل، أحمد عيسى: 2008)

وتكونت الاستبانة في مجملها من (62) فقرة. مقسمة إلى خمسة أبعاد: مجال الرؤية المستقبلية للقسم المتكون من (14) فقرة، البعد الثاني: مجال الاتفاق الجماعي بخصوص أهداف القسم (12) فقرة، البعد الثالث: مجال التحفيز الذهني وتشجيع الابداع والابتكار (15) فقرة، البعد الرابع: مجال القدوة الحسنة (17) فقرة، البعد الخامس: مجال الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير (16) فقرة، إلى جانب المتغيرات الديموغرافية والمتمثلة في ( الجنس، التخصص، سنوات الخبرة).

**ثالثاً: اختبار صدق أداة البحث:** صدق الاستبانة يعني أن تقيس أداة القياس الأبعاد، والصفات المراد قياسها وللتأكد من صدق محتوى الاستبانة، ومدى ملائمتها للأهداف التي وضعت من أجلها، اعتمدت الباحثة الصدق الظاهري للأداة، وذلك بعرض الاستبانة بشكلها المبدئي المكونة من ( 62) فقرة، ملحق رقم (1) على عدد من الأساتذة المحكمين ذوي الخبرة والاختصاص، ملحق رقم (2)، وطلب منهم إبداء الرأي حول مدى صلة مضمون الفقرات بموضوع البحث وإضافة ما يروونه مناسب من أسئلة تُفيد موضوع البحث، وحذف ما يروونه غير مناسب أو مكرر من أسئلة، وفي ضوء توجيهاتهم تم تعديل الاستبانة في صورتها النهائية، وجاءت الصورة النهائية للاستبانة مكونة من (40) فقرة، ملحق رقم (3)، مقسمة إلى خمسة أبعاد: البعد الأول: مكون من (8) فقرات تقيس مجال الرؤية المستقبلية للقسم، البعد الثاني: مكون من (8) فقرات تقيس مجال الاتفاق الجماعي بخصوص أهداف القسم، البعد الثالث: مكون من (8) فقرات تقيس مجال التحفيز الذهني وتشجيع الابداع والابتكار، البعد الرابع: مكون من (8) فقرات تقيس مجال القدوة الحسنة، البعد الخامس مكون من (8) فقرات تقيس مجال الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير. كما استخدمت معامل ارتباط سبيرمان للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول (4.4) يوضح الاتساق الداخلي لفقرات البعد الأول (الرؤية المستقبلية للقسم)

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	الفقرة
0.000	.884**	1. يشارك رئيس القسم الهيئة التدريسية بالرؤية المستقبلية للقسم
00.00	.750**	2. يراعي رئيس القسم المرونة في التخطيط لإدارة التغيير
0.000	.758**	3. يقدر الامكانيات المادية والبشرية المتوفرة في القسم
0.000	.762**	4. يأخذ بعين الاعتبار بحظوظ القسم السابقة عند تطوير البرامج المستقبلية
0.000	.762**	5. يستعين رئيس القسم بنتائج البحوث والدراسات في التخطيط للمستقبل لوضع القرار التعليمي
00.00	.820**	6. يساعد أعضاء هيئة التدريس على ادراك وفهم رسالة القسم والأهداف العامة التي تسعى لتحقيقها
0.000	.587**	7. يساعد أعضاء هيئة التدريس على التخطيط الرأسي الفعال
0.000	.798**	8. يحرص على توضيح الرؤية المستقبلية للقسم لأولياء الامور والمجتمع المحلي

يتضح من بيانات الجدول السابق أن جميع فقرات البعد الأول (الرؤية المستقبلية للقسم) لها معاملات ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة (0.01)، مما يدل على ملائمة الفقرات للموضوع الذي تنتمي إليه.

الجدول (5.4) يوضح الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني (الاتفاق الجماعي بخصوص أهداف القسم)

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	الفقرة
0.000	.812**	1. يراعي رئيس القسم أهداف القسم وأولوياته أثناء اتخاذ القرارات المتعلقة بالتغيير
0.000	.750**	2. يسعى إلى تحديد أهداف القسم بمشاركة أعضاء هيئة التدريس بالقسم
0.000	.683**	3. يحرص رئيس القسم على تحقيق أهداف القسم وفق جدول زمني محدد
0.000	.666**	4. يشجع أعضاء هيئة التدريس على الاستفادة من خبرات وتجارب الأقسام والكليات الأخرى
0.000	.833**	5. يراعي تناسب القواعد والتعليمات المطبقة في الكلية مع متطلبات التطوير والتغيير
0.000	.821**	6. يراعي أن تكون الأهداف محددة وواضحة وقابلة للتطبيق
0.000	.844**	7. يشارك أعضاء هيئة التدريس في جميع مراحل التغيير تخطيطاً وتنفيذاً وتقريباً
0.000	.737**	8. يشجع عضو هيئة التدريس الفعال لتكثيف مع متطلبات البيئة التعليمية

من بيانات الجدول السابق أن جميع فقرات البعد الثاني (الاتفاق الجماعي بخصوص أهداف القسم) لها معاملات ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة (0.01)، مما يدل على ملائمة الفقرات للموضوع الذي تنتمي إليه.

الجدول (6.4) يوضح الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثالث (التحفيز الذهني وتشجيع الابداع والابتكار)

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	الفقرة
0.000	.821**	1. يساعد أعضاء هيئة التدريس على ابتكار أساليب وأنشطة جديدة تساعد في تدريس المقررات
0.000	.626**	2. يبحث مع أعضاء هيئة التدريس مدى ملائمة المقررات الدراسية لحاجات الطلبة
0.000	.806**	3. يساهم في النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس لتطوير أدائهم وفق خطة زمنية محددة
0.000	.778**	4. يشجع أعضاء هيئة التدريس على استكمال دراساتهم العليا للحصول على مؤهلات أعلى
0.000	.828**	5. يشجع أعضاء هيئة التدريس في بناء عخطط علاجية وقائية لما يمكن أن يواجههم من مشكلات
0.000	.679**	6. يوفر فرص تدريبية مناسبة لأعضاء هيئة التدريس وفق حاجاتهم
0.000	.743**	7. يهتم بالمستوى التعليمي لطلبة الموهين ويطبي التحصيل
0.000	.731**	8. يقدم الحوافر المعنوية لأعضاء هيئة التدريس لتحقيق الابداع في التعليم

يتضح من بيانات الجدول السابق أن جميع فقرات البعد الثالث (التحفيز الذهني وتشجيع الابداع والابتكار) لها معاملات ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة (0.01)، مما يدل على ملائمة الفقرات للموضوع الذي تنتمي إليه.

الجدول (7.4) يوضح الاتساق الداخلي لفقرات البعد الرابع (القدوة والاسوة الحسنة)

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	الفقرة
0.000	.856**	1. يقدم نموذجاً للعمل لبروح الفريق والتعاون الجماعي
0.000	.683**	2. يتسم بمظاهر سلوكية مميزة
0.000	.881**	3. يمتاز بالوضوح في سلوكه وممارساته
0.000	.803**	4. يسمي لدى أعضاء هيئة التدريس الثقة بالنفس
0.000	.865**	5. يتصف بالبرونة وتعديل ممارساته الإدارية لتحقيق التغيير المطلوب
0.000	.887**	6. يطبق إدارة التغيير فوراً وعملاً
0.000	.841**	7. يوفر جواً من الاحترام والتقدير المتبادلين بين أعضاء هيئة التدريس والطلبة
0.000	.897**	8. يتسم بقدرته على إدارة الصراع ويحل النزاعات داخل القسم

يتضح من بيانات الجدول السابق أن جميع فقرات البعد الرابع (القدوة والاسوة الحسنة) لها معاملات ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة (0.01)، مما يدل على ملائمة الفقرات للموضوع الذي تنتمي إليه.

الجدول (8.4) يوضح الاتساق الداخلي لفقرات البعد الخامس (الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير)

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	الفقرة
0.000	.772**	1. يبنى مجموعة من القيم والقواعد المشتركة داخل القسم
0.000	.906**	2. يحرص ثقافة تعليمية قائمة على الابتكار والتجديد
0.000	.862**	3. يحرص على تطوير المقررات الدراسية الداعمة للتغيير
0.000	.763**	4. يهني أعضاء هيئة التدريس لتقبل التغيير ويقنعهم بالحاجة إليه
0.000	.636**	5. يحرص الصلاحيات لأعضاء هيئة التدريس من أجل تحقيق التغيير المطلوب

0.000	.855**	6. يشجع أعضاء هيئة التدريس على تقييم المبادرات والأفكار الجديدة
0.000	.810**	7. يهتم بتطوير أساليب جديدة لتعليم الطلاب وعدم الاكتفاء بالامتحانات النظرية
0.000	.803**	8. يؤمن بأهمية التغيير والتطوير التعليمي لتحسين أداء القسم

يتضح من بيانات الجدول السابق أن جميع فقرات البعد الأول (الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير) لها معاملات ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة (0.01)، مما يدل على ملائمة الفقرات للموضوع الذي تنتمي إليه.

الجدول (9.4) الاتساق الداخلي لأبعاد إدارة التغيير

الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1. الرؤية المستقبلية للقسم	.917**	0.000
2. الاتفاق الجماعي بخصوص أهداف القسم	.953**	0.000
3. التحفيز الذهني وتشجيع الابداع والابتكار	.907**	0.000
4. القدرة والإسوة الحسنة	.932**	0.000
5. الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير	.975**	0.000

يتضح من بيانات الجدول السابق أن جميع أبعاد إدارة التغيير لها معاملات ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة (0.01)، مما يدل على ملائمة الأبعاد للموضوع الذي تنتمي إليه.

رابعاً: اختبار ثبات الاستبانة: تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة لأبعاد الاستبانة والجدول التالي يوضح معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبانة.

الجدول (10.4) ثبات الاستبانة وأبعادها

الأبعاد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1. الرؤية المستقبلية للقسم	8	.896
2. الاتفاق الجماعي بخصوص أهداف القسم	8	.898
3. التحفيز الذهني وتشجيع الابداع والابتكار	8	.888
4. القدرة والإسوة الحسنة	8	.941
5. الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير	8	.918
الاستبانة ككل	40	.978

يتضح من بيانات الجدول السابق أن معامل الثبات للاستبانة ككل (0.978) وهي قيمة عالية جداً مما يدل على ملائمة الاستبانة للتحليل الإحصائي.

ومن ثم تم توزيع الاستبانة بشكلها النهائي على أفراد عينة البحث وعددهم (50) عضو هيئة تدريس، وتم استرداد (35) استبانة، بنسبة استجابة (16%)، وقد تمت المعالجة الاحصائية على (35) استبانة جميعها قابلة للتحليل الاحصائي. والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (11.4) الاستمارات الموزعة على عينة البحث

الاستمارات	عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات الفقدوة والغير صالحة للتحليل	عدد الاستمارات المستلمة والمقبلة للتحليل
العدد	50	15	35
النسبة	100%	70%	30%

وتم اعتماد مقياس (ليكرت الثلاثي) لتحديد استجابة عينة البحث عن فقرات الاستبانة، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول (12.4) يوضح مقياس ليكرت الثلاثي

مستوى الموافقة	غير موافق	محايد	موافق
درجة الفقرات	1	2	3
النطاق	1- 1.66	1.67- 2.33	2.34- 3.00
تنطبق بدرجة منخفضة	تنطبق بدرجة متوسطة	تنطبق بدرجة عالية	

الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات: تم تحليل ومعالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الحزم للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك وفق الأساليب الآتية:

1. الجداول التكرارية والنسبية: وذلك لدراسة أعداد ونسب الموافقة من عدمها على عبارات الاستبانة.
2. الانحراف المعياري: هو من مقاييس التشتت التي تُوضح مدى تباعد القيم وتشتتها عن بعضها.
3. المتوسط الحسابي: وهو يوضح القيمة التي تتمركز حولها الإجابات.
4. معامل ارتباط بيرسون: وهو يقيس مدى وجود علاقة خطية بين متغيرين، وتتراوح قيمته بين (+1، -1)، فالإشارة السالبة تدل على ارتباط عكسي، والموجبة تدل على الارتباط الطردي، وكلما اتجهت القيمة نحو الواحد الصحيح كانت أقوى، وكلما اتجهت نحو الصفر كانت أضعف، واستخدمت لإيجاد درجة الاتساق بين فقرات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه، والفقرات مع الاستبانة ككل.
5. اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات كالموجوروف سмирنوف (Kolmogorov-Smirnov<sup>3</sup>) لاختبار اعتدالية البيانات، والذي أوضح أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي
6. اختبار العينة الاحادية **One-Sample Test** لدراسة دلالة المتوسطات ومعرفة أي الفقرات ايجابية (موافقة)، وأي الفقرات سلبية (عدم موافقة). وفقاً للبيانات التي تتبع التوزيع الطبيعي.
7. اختبار تحليل التباين الأحادي لإيجاد الفروق حسب الاختلاف في سنوات الخبرة.
8. اختبار T لعينتين مستقلتين لإيجاد الفروق وفقاً للاختلاف في الجنس والتخصص.

البيانات والإجابة عن أسئلة البحث ومناقشتها: يتم في هذه المرحلة عرض لتحليل البيانات، وذلك من خلال الإجابة على أسئلة البحث والتحقق من الأهداف التي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقرات الاستبانة.

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها: وينص السؤال الأول علي ما يلي: ما درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لدورهم كقادة لإدارة التغيير في مجال الرؤية المستقبلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار T للعينة الأحادية لمعرفة درجة الموافقة.

جدول رقم (1.5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار T للعينة الأحادية لكل فقرة من فقرات مجال الرؤية المستقبلية

الفقرة	موافق	محايد	غير موافق	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الرتبة	P-value	مستوى التطبيق
1. يشارك رئيس القسم الهيئة التدريسية بالرؤية المستقبلية للقسم	71.0%	17.0%	11.0%	2.60	86.7%	0.695	3	.000	عالٍ
2. يوعي رئيس القسم المرونة في التخطيط لإدارة التغيير	65.0%	22.0%	11.0%	2.54	84.7%	0.701	4	.000	عالٍ
3. يقدر الامكانيات المادية والبشرية المتوفرة في القسم	74.0%	17.0%	8.6%	2.66	88.7%	0.639	1	.000	عالٍ
4. يأخذ بعين الاعتبار مخطط القسم السابقة عند تطوير البرامج المستقبلية	57.0%	22.0%	20.0%	2.37	79%	0.808	5	.000	متوسط



الفقرة	موافق	محايد	غير موافق	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الرتبة	P-value	مستوى التطبيق
5. يستعين رئيس القسم بنتائج البحوث والدراسات في التخطيط للمستقبل لوضع القرار التعليمي	42.9%	28.6%	28.6%	2.14	71.3%	845	7	.000	متوسط
6. يساعد أعضاء هيئة التدريس على ادراك وفهم رسالة القسم والأهداف العامة التي تسعى لتحقيقها	65.7%	28.6%	5.7%	2.60	86.7%	604	2	.000	عالٍ
7. يساعد أعضاء هيئة التدريس على التخطيط الرأسي الفعال	37.1%	51.4%	11.4%	2.26	75.3%	657	6	.000	متوسط
8. يحرص على توضيح الرؤية المستقبلية للقسم لأولياء الأمور والمجتمع المحلي	42.9%	25.7%	31.4%	2.11	70.3%	867	8	.000	متوسط
المتوسط العام									
				2.41	80.3%	557		.000	عالٍ

يتضح من بيانات الجدول السابق درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لدورهم كقادة لإدارة التغيير في مجال الرؤية المستقبلية بالكلية درجة عالية، وبنسبة (80.3%). حيث جاءت قيمة (P-value) للبعد ككل بقيمة (0.000) > (0.05)، كما بلغ المتوسط الحسابي لآراء العينة (2.41)، وبوزن نسبي (80.3%)، وانحراف معياري قدره (0.557).

### وتتضح ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لدورهم كقادة لإدارة التغيير في مجال الرؤية

**المستقبلية في التالي:-** احتلت الفقرة (3) المرتبة الأولى حيث أن (74.3%) من عينة البحث أكدوا أن رؤساء الأقسام التابعين لهم يقدرون الامكانيات المادية والبشرية المتوفرة في القسم بدرجة كبيرة، بينما أجاب (17.1%) منهم بأن رؤساء الأقسام التابعين لهم يطبقون ذلك بدرجة متوسطة، بينما أجاب (8.6%) منهم أن رؤساء الأقسام التابعين لهم يطبقون ذلك بدرجة ضعيفة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (2.66) وبوزن نسبي (88.7%)، وانحراف معياري قدره (0.639)، وكان الاتجاه العام لهذه الفقرة في مجتمع الدراسة هو أن الفقرة تنطبق بدرجة كبيرة. ويتضح من ذلك اهتمام أغلبية رؤساء الأقسام العلمية بتحديد الامكانيات المادية والبشرية المتوفرة في القسم وتحديد الاحتياجات والتنسيق مع عمادة الكلية والجامعة للعمل على تلبيتها لضمان سير العمل في الكلية في بداية الفصل الدراسي وعدم تعطيل وتأخير الدراسة احتلت المرتبة الثانية، حيث أن (65.7%) من عينة البحث أكدوا أن رؤساء الأقسام التابعين لهم يساعدون أعضاء هيئة التدريس على ادراك وفهم رسالة القسم والأهداف العامة التي تسعى لتحقيقها، بينما أجاب (28.6%) منهم بأن رؤساء الأقسام التابعين لهم يطبقون ذلك بدرجة متوسطة، بينما أجاب (5.7%) منهم أن رؤساء الأقسام التابعين لهم يطبقون ذلك بدرجة ضعيفة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (2.60) وبوزن نسبي (86.7%)، وانحراف معياري قدره (0.604)، وكان الاتجاه العام لهذه الفقرة في مجتمع الدراسة هو أن الفقرة تنطبق بدرجة كبيرة. ويتضح من ذلك حرص أغلبية رؤساء الأقسام العلمية على توجيه أعضاء هيئة التدريس وإرشادهم لفهم رسالة القسم، وإثارة دافعيتهم وحفزهم وإثرائهم بالأفكار والبدائل وتشجيعهم على استثمارها وتقييمها لتحقيق أهداف القسم. والفقرة (1) احتلت المرتبة الثالثة، حيث أن (71.1%) من عينة البحث أكدوا أن رؤساء

الأقسام التابعين لهم يشاركونهم بالرؤية المستقبلية للقسم بدرجة كبيرة، بينما أجاب (17%) منهم بأن رؤساء الأقسام التابعين لهم يطبقون ذلك بدرجة متوسطة، بينما أجاب (11.4%) منهم أن رؤساء الأقسام التابعين لهم يطبقون ذلك بدرجة ضعيفة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (2.60) وبوزن نسبي (86.7%)، وبانحراف معياري قدره (0.695)، وكان الاتجاه العام لهذه الفقرة في مجتمع الدراسة هو أن الفقرة تنطبق بدرجة كبيرة. ويتضح من ذلك أن أغلبية رؤساء الأقسام العلمية يدركون أهمية مشاركة أعضاء هيئة التدريس في وضع الرؤية المستقبلية للقسم، وإيجاد المناخ الملائم للعمل الجماعي والتعاون البناء بين أفراد الجماعة مما له الأثر الكبير في تنفيذ الأفكار الجديدة اللازمة للتغيير الإيجابي. الفقرة (4) احتلت المرتبة الرابعة، حيث أن (65.7%) من عينة البحث أكدوا أن رؤساء الأقسام التابعين لهم يراعون المرونة في التخطيط لإدارة التغيير بدرجة كبيرة، بينما أجاب (22.9%) منهم بأن رؤساء الأقسام التابعين لهم يطبقون ذلك بدرجة متوسطة، كما أجاب (11.4%) منهم أن رؤساء الأقسام التابعين لهم يطبقون ذلك بدرجة ضعيفة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (2.54) وبوزن نسبي (84.7%)، وبانحراف معياري قدره (0.701)، وكان الاتجاه العام لهذه الفقرة في مجتمع الدراسة هو أن الفقرة تنطبق بدرجة كبيرة. ويتضح من ذلك اهتمام رؤساء الأقسام العلمية اهتمامهم بالمرونة عند وضع خطة التغيير ووضع منهجية واضحة وقابلة للتنفيذ للتغيير وأن تكون مفهومة لكافة العاملين المتأثرين والمؤثرين. وعدم اغفال توفير الموارد المادية والفنية اللازمة لعملية التغيير. والفقرة (4) احتلت المرتبة الخامسة، حيث أن (57.1%) من عينة البحث أكدوا أن رؤساء الأقسام التابعين لهم يأخذون بعين الاعتبار بخطط القسم السابقة عند تطوير البرامج المستقبلية بدرجة كبيرة، بينما أجاب (22.9%) منهم بأن رؤساء الأقسام التابعين لهم يطبقون ذلك بدرجة متوسطة، كما أجاب (20%) منهم أن رؤساء الأقسام التابعين لهم يطبقون ذلك بدرجة ضعيفة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (2.37) وبوزن نسبي (79%)، وبانحراف معياري قدره (0.808)، وكان الاتجاه العام لهذه الفقرة في مجتمع الدراسة هو أن الفقرة تنطبق بدرجة كبيرة. ويتضح من ذلك ادراك رؤساء الأقسام العلمية بأهمية ومعرفة الصعوبات التي واجهتهم في الخطط السابقة، والتنبؤ بالمشكلات التي قد تعيق تطوير البرامج المستقبلية. ولمعرفة الأعمال والمهام التي تلي بنجاح الخطة المستقبلية. أما الفقرة (7) احتلت المرتبة السادسة، حيث أن (37%) من عينة البحث أكدوا أن رؤساء الأقسام التابعين يساعدون أعضاء هيئة التدريس على التخطيط الرأسي الفعال بدرجة كبيرة، بينما أجاب (51.4%) منهم بأن رؤساء الأقسام التابعين لهم يطبقون ذلك بدرجة متوسطة، كما أجاب (11.4%) منهم أن رؤساء الأقسام التابعين لهم يطبقون ذلك بدرجة ضعيفة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (2.26) وبوزن نسبي (75.3%)، وبانحراف معياري قدره (0.657)، وكان الاتجاه العام لهذه الفقرة في مجتمع الدراسة هو أن الفقرة تنطبق بدرجة متوسطة. الفقرة (5) احتلت المرتبة السابعة، حيث أن (42.9%) من عينة البحث أكدوا أن

رؤساء الأقسام التابعين لهم يستعينون بنتائج البحوث والدراسات في التخطيط للمستقبل لوضع القرار التعليمي بدرجة كبيرة، بينما أجاب (28.6%) منهم بأن رؤساء الأقسام التابعين لهم يطبقون ذلك بدرجة متوسطة، كما أجاب (28.6%) منهم أن رؤساء الأقسام التابعين لهم يطبقون ذلك بدرجة ضعيفة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (2.14). وبوزن نسبي (71.3%)، وبانحراف معياري قدره (0.845)، وكان الاتجاه العام لهذه الفقرة في مجتمع الدراسة هو أن الفقرة تنطبق بدرجة متوسطة. ويرجع ذلك الاهتمام المتوسط من قبل رؤساء الأقسام العلمية بالكلية إلى اعتقادهم بأن البحوث والدراسات في التخطيط للمستقبل هي بحوث نظرية بعيدة عن الواقع ولا تخدم إدارة التغيير كثيراً، واعتقادهم بأن الاستفادة من نتائج البحوث والدراسات في التخطيط للمستقبل وصنع القرار التربوي هي من اختصاص الجامعة ووزارة التربية والتعليم. والفقرة (8) احتلت المرتبة الثامنة والأخيرة من فقرات هذا البعد، حيث أن (42.9%) من عينة البحث أكدوا حرص رؤساء الأقسام التابعين لهم على توضيح الرؤية المستقبلية للقسم لأولياء الأمور والمجتمع المحلي بدرجة كبيرة، بينما أجاب (25.7%) منهم بأن رؤساء الأقسام التابعين لهم يطبقون ذلك بدرجة متوسطة، كما أجاب (31.4%) منهم أن رؤساء الأقسام التابعين لهم يطبقون ذلك بدرجة ضعيفة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (2.11) وبوزن نسبي (70.3%)، وبانحراف معياري قدره (0.867)، وكان الاتجاه العام لهذه الفقرة في مجتمع الدراسة هو أن الفقرة تنطبق بدرجة متوسطة.

### ب. المجال الثاني: الاتفاق الجماعي بخصوص أهداف القسم:

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار T للعينة الأحادية

جدول (2.5) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار T العين الأحادية لفقرات البعد الثاني الاتفاق الجماعي بخصوص أهداف القسم

الفقرة	موافق	محايد	غير موافق	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الرتبة	P-value	مستوى التطبيق
1. يراعي رئيس القسم أهداف القسم وأولوياته أثناء اتخاذ القرارات المتعلقة بالتغيير	80%	14.3%	5.7%	2.74	91.3%	0.561	1	0.000	عالي
2. يسعى إلى تحديد أهداف القسم بمشاركة أعضاء هيئة التدريس بالقسم	71.4%	14.3%	14.3%	2.57	85.7%	0.739	2	0.000	عالي
3. يحرص رئيس القسم على تحقيق أهداف القسم وفق جدول زمني محدد	54.3%	34.3%	11.4%	2.43	81%	0.698	4	0.000	عالي
4. يشجع أعضاء هيئة التدريس على الاستفادة من خبرات وتجارب الأقسام والكنيات الأخرى	48.6%	37.1%	14.3%	2.34	78%	0.725	6	0.000	متوسط
5. يراعي تناسب القواعد والتعليمات المطبقة في الكلية مع متطلبات التطوير والتغيير	54.3%	31.4%	14.3%	2.40	80%	0.736	5	0.000	عالي
6. يراعي أن تكون الأهداف محددة وواضحة وقابلة للتطبيق	62.9%	25.7%	11.4%	2.51	83.7%	0.702	3	0.000	عالي
7. يشارك أعضاء هيئة التدريس في جميع مراحل التغيير تخطيطاً وتنفيذاً وتقريباً	57.1%	20%	22.9%	2.34	78%	0.838	7	0.000	متوسط
8. يشجع عضو هيئة التدريس الفعال للتكيف مع متطلبات البيئة التعليمية	51.4%	28.6%	20%	2.31	77%	0.796	8	0.000	متوسط

الفقرة	موافق	محايد	غير موافق	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الرتبة	P-value	مستوى التطبيق
المتوسط العام للاتفاق الجماعي بخصوص أهداف القسم									
				2.46	82%	5565		.000	عال

يتضح من بيانات الجدول السابق درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لدورهم كقادة لإدارة التغيير في مجال الاتفاق الجماعي بخصوص أهداف القسم جاء بدرجة عالية، وبنسبة (82%). حيث جاءت قيمة (P-value) للبعد ككل بقيمة  $(0.000) > (0.05)$ ، كما بلغ المتوسط الحسابي لآراء العينة (2.46)، وبوزن نسبي (82%)، وانحراف معياري قدره (0.557).

وتتضح ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لدورهم كقادة لإدارة التغيير في مجال الاتفاق الجماعي بخصوص أهداف القسم في التالي: احتلت الفقرة (1) المرتبة الأولى حيث أن (80%) من عينة البحث أكدوا أن رؤساء الأقسام التابعين لهم يراعون أهداف القسم وأولوياته أثناء اتخاذ القرارات المتعلقة بالتغيير بدرجة كبيرة، بينما أجاب (14.3%) منهم بأن رؤساء الأقسام التابعين لهم يطبقون ذلك بدرجة متوسطة، بينما أجاب (5.7%) منهم أن رؤساء الأقسام التابعين لهم يطبقون ذلك بدرجة ضعيفة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (2.74) وبوزن نسبي (91.3%)، وانحراف معياري قدره (0.561)، وكان الاتجاه العام لهذه الفقرة في مجتمع الدراسة هو أن الفقرة تنطبق بدرجة كبيرة. ومنها يتضح إدراك أن إدارة التغيير تعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حالياً، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه. - الفقرة (2) احتلت المرتبة الثانية، حيث أن (71.4%) من عينة البحث أكدوا أن رؤساء الأقسام التابعين لهم يسعون إلى تحديد أهداف القسم بمشاركة أعضاء هيئة التدريس بالقسم، بينما أجاب (14.3%) منهم بأن رؤساء الأقسام التابعين لهم يطبقون ذلك بدرجة متوسطة، بينما أجاب (14.3%) منهم أن رؤساء الأقسام التابعين لهم يطبقون ذلك بدرجة ضعيفة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (2.57) وبوزن نسبي (85.7%)، وانحراف معياري قدره (0.739)، وكان الاتجاه العام لهذه الفقرة في مجتمع الدراسة هو أن الفقرة تنطبق بدرجة كبيرة. ويتضح من ذلك حرص أغلبية رؤساء الأقسام العلمية على أي أن تكون أهداف عملية التغيير متوائمة مع أهداف وميول أعضاء هيئة التدريس بالقسم، تجنباً لحدوث مقاومة للتغيير المنشود، لذلك يعتمدون أساليب الإدارة بالمشاركة في تحديد الأهداف. - الفقرة (6) احتلت المرتبة الثالثة، حيث أن (62.9%) من عينة البحث أكدوا أن رؤساء الأقسام التابعين لهم يراعون أن تكون الأهداف محددة وواضحة وقابلة للتطبيق بدرجة كبيرة، بينما أجاب (25.7%) منهم بأن رؤساء الأقسام التابعين لهم يطبقون ذلك بدرجة متوسطة، بينما أجاب (11.4%) منهم أن رؤساء الأقسام التابعين لهم يطبقون ذلك بدرجة ضعيفة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (2.51) وبوزن نسبي (83.7%)، وانحراف معياري قدره (0.702)، وكان الاتجاه العام لهذه الفقرة في مجتمع الدراسة هو أن الفقرة تنطبق بدرجة كبيرة. ويتضح من ذلك أن أغلبية رؤساء الأقسام العلمية يحرصون على وضع الأهداف في شكل كمي، وربطها بالعامل الزمني حتى تكون عملية التغيير أكثر فعالية،

والنتائج ذات دلالة. - الفقرة (3) احتلت المرتبة الرابعة، حيث أن (54.3%) من عينة البحث أكدوا أن رؤساء الأقسام التابعين لهم يحرصون على تحقيق أهداف القسم وفق جدول زمني محدد بدرجة كبيرة، بينما أجاب (34.3%) منهم بأن رؤساء الأقسام التابعين لهم يطبقون ذلك بدرجة متوسطة، كما أجاب (11.4%) منهم أن رؤساء الأقسام التابعين لهم يطبقون ذلك بدرجة ضعيفة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (2.43) وبوزن نسبي (81%)، وبانحراف معياري قدره (0.698)، وكان الاتجاه العام لهذه الفقرة في مجتمع الدراسة هو أن الفقرة تنطبق بدرجة كبيرة، الفقرة (5) احتلت المرتبة الخامسة، حيث أن (54.3%) من عينة البحث أكدوا أن رؤساء الأقسام التابعين لهم يراعون تناسب القواعد والتعليمات المطبقة في الكلية مع متطلبات التطوير والتغيير بدرجة كبيرة، بينما أجاب (31.4%) منهم بأن رؤساء الأقسام التابعين لهم يطبقون ذلك بدرجة متوسطة، كما أجاب (14.3%) منهم أن رؤساء الأقسام التابعين لهم يطبقون ذلك بدرجة ضعيفة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (2.40) وبوزن نسبي (80%)، وبانحراف معياري قدره (0.736)، وكان الاتجاه العام لهذه الفقرة في مجتمع الدراسة هو أن الفقرة تنطبق بدرجة كبيرة. - الفقرة (4) احتلت المرتبة السادسة، حيث أن (48.6%) من عينة البحث أكدوا أن رؤساء الأقسام التابعين لهم يشجعون أعضاء هيئة التدريس على الاستفادة من خبرات وتجارب الأقسام والكليات الأخرى بدرجة كبيرة، بينما أجاب (37%) منهم بأن رؤساء الأقسام التابعين لهم يطبقون ذلك بدرجة متوسطة، كما أجاب (14.3%) منهم أن رؤساء الأقسام التابعين لهم يطبقون ذلك بدرجة ضعيفة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (2.34) وبوزن نسبي (78%)، وبانحراف معياري قدره (0.725)، وكان الاتجاه العام لهذه الفقرة في مجتمع الدراسة هو أن الفقرة تنطبق بدرجة كبيرة. ويتضح حرص لدى رؤساء الأقسام على الاستفادة من التجارب السابقة وعدم الوقوع في الأخطاء وتفاديها. واتباع الأساليب الناجعة والتي تساعد في تحقيق الأهداف المنشودة، وهذا الأسلوب تستخدمه بعض مؤسسات التعليم العالي بمحاكاة بعض الجامعات التي استخدمت أساليب ناجحة في التغيير. - الفقرة (7) احتلت المرتبة السابعة، حيث أن (57%) من عينة البحث أكدوا أن رؤساء الأقسام التابعين لهم يشاركون أعضاء هيئة التدريس في جميع مراحل التغيير تخطيطاً وتنفيذاً وتقويماً بدرجة كبيرة، بينما أجاب (20%) منهم بأن رؤساء الأقسام التابعين لهم يطبقون ذلك بدرجة متوسطة، كما أجاب (22.9%) منهم أن رؤساء الأقسام التابعين لهم يطبقون ذلك بدرجة ضعيفة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (2.34) وبوزن نسبي (78%)، وبانحراف معياري قدره (0.838)، وكان الاتجاه العام لهذه الفقرة في مجتمع الدراسة هو أن الفقرة تنطبق بدرجة كبيرة. وهذه المشاركة تعمل على رفع روح التحدي لدى أعضاء هيئة التدريس، وإبراز القدرات الإبداعية والابتكارية لديهم. الفقرة (8) احتلت المرتبة الثامنة والأخيرة من فقرات هذا البعد، حيث أن (51.4%) من عينة البحث أكدوا على أن رؤساء الأقسام التابعين لهم يشجعون عضو هيئة التدريس الفعال

للتكيف مع متطلبات البيئة التعليمية بدرجة كبيرة، بينما أجاب (28.6%) منهم بأن رؤساء الأقسام التابعين لهم يطبقون ذلك بدرجة متوسطة، كما أجاب (20%) منهم أن رؤساء الأقسام التابعين لهم يطبقون ذلك بدرجة ضعيفة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (2.31) وبوزن نسبي (77%)، وبانحراف معياري قدره (0.796)، وكان الاتجاه العام لهذه الفقرة في مجتمع الدراسة هو أن الفقرة تنطبق بدرجة متوسطة.

### ج. المجال الثالث: التحفيز الذهني وتشجيع الابداع والابتكار:

تم استخدام المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري واختبار العينة الأحادية لفقرات البعد الثالث.

جدول (3.5) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار T العين الأحادية لفقرات المجال الثالث التحفيز الذهني وتشجيع الابداع والابتكار

الفقرة	موافق	محايد	غير موافق	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الرتبة	P-value	مستوى التطبيق
1. يساعد أعضاء هيئة التدريس على ابتكار أساليب وأنشطة عديدة تساعد في تدريس المقررات	51.4%	28.6%	20%	2.31	77%	.796	3	.000	متوسط
2. يبحث مع أعضاء هيئة التدريس مدى ملاءمة المقررات الدراسية لحاجات الطلبة	62.9%	22.9%	14.3%	2.49	83%	.742	2	.000	عال
3. يساهم في النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس لتطوير أدائهم وفق خطة زمنية محددة	37.1%	51.4%	11.4%	2.26	75.3%	.657	4	.000	متوسط
4. يشجع أعضاء هيئة التدريس على استكمال دراستهم العليا للحصول على مؤهلات أعلى	71.4%	11.4%	17.1%	2.54	84.7%	.780	1	.000	عال
5. يشجع أعضاء هيئة التدريس في بناء خطط علاجية وفاقية لما يمكن أن يواجههم من مشكلات	48.6%	28.6%	22.8%	2.26	75.3%	.817	5	.000	متوسط
6. يوفر فرص تدريبية مناسبة لأعضاء هيئة التدريس وفق حاجاتهم	40%	34.3%	25.7%	2.14	71.3%	.810	7	.000	متوسط
7. يهتم بالمستوى التعليمي لطلبة المؤهلات و يطبئ التحصيل	37.1%	48.6%	14.3%	2.23	74.3%	.690	6	.000	متوسط
8. يقدم الحوافز المعنوية لأعضاء هيئة التدريس لتحقيق الابداع في التعليم	40%	25.7%	34.3%	2.06	68.7%	.873	8	.000	متوسط
المتوسط العام									متوسط

يتضح من بيانات الجدول السابق درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لدورهم كقادة لإدارة التغيير في مجال التحفيز الذهني وتشجيع الابداع والابتكار جاء بدرجة متوسط وبنسبة (76.3%). حيث جاءت قيمة (P-value) للبعد ككل بقيمة (0.000) > (0.05) كما بلغ المتوسط الحسابي لآراء العينة (2.29)، وبوزن نسبي (76.3%)، وبانحراف معياري قدره (0.5788).

وتتضح ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لدورهم كقادة لإدارة التغيير في مجال التحفيز الذهني وتشجيع الابداع والابتكار في التالي: - احتلت الفقرة (4) المرتبة الأولى حيث أن (71.4%) من عينة البحث أكدوا أن رؤساء الأقسام التابعين لهم يشجع أعضاء هيئة التدريس على استكمال دراستهم العليا للحصول على مؤهلات أعلى بدرجة كبيرة، بينما أجاب (11.4%) منهم بأن رؤساء الأقسام التابعين لهم يطبقون ذلك بدرجة

متوسطة، بينما أجاب (17%) منهم أن رؤساء الأقسام التابعين لهم يطبقون ذلك بدرجة ضعيفة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (2.54) وبوزن نسبي (84.7%)، وبانحراف معياري قدره (0.780)، وكان الاتجاه العام لهذه الفقرة في مجتمع الدراسة هو أن الفقرة تنطبق بدرجة كبيرة. والفقرة (2) احتلت المرتبة الثانية، حيث أن (62.9%) من عينة البحث أكدوا أن رؤساء الأقسام التابعين لهم يبحثون مع أعضاء هيئة التدريس مدى ملائمة المقررات الدراسية لحاجات الطلبة، بينما أجاب (22.9%) منهم بأن رؤساء الأقسام التابعين لهم يطبقون ذلك بدرجة متوسطة، بينما أجاب (14.3%) منهم أن رؤساء الأقسام التابعين لهم يطبقون ذلك بدرجة ضعيفة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (2.49) وبوزن نسبي (83%)، وبانحراف معياري قدره (0.742)، وكان الاتجاه العام لهذه الفقرة في مجتمع الدراسة هو أن الفقرة تنطبق بدرجة كبيرة. ويتضح اهتمام رؤساء الأقسام بتطوير المقررات الدراسية وملائمتها لحاجات الطلبة وسوق العمل، حتى يتمكنوا من تنمية مهاراتهم والحصول على فرصة عمل مناسبة بعد تخرجهم. والفقرة (1) احتلت المرتبة الثالثة، حيث أن (51.4%) من عينة البحث أكدوا أن رؤساء الأقسام التابعين لهم يساعدون أعضاء هيئة التدريس على ابتكار أساليب وأنشطة جديدة تساعد في تدريس المقررات بدرجة كبيرة، بينما أجاب (28.6%) منهم بأن رؤساء الأقسام التابعين لهم يطبقون ذلك بدرجة متوسطة، بينما أجاب (20%) منهم أن رؤساء الأقسام التابعين لهم يطبقون ذلك بدرجة ضعيفة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (2.31) وبوزن نسبي (77%)، وبانحراف معياري قدره (0.796)، وكان الاتجاه العام لهذه الفقرة في مجتمع الدراسة هو أن الفقرة تنطبق بدرجة متوسطة. ويتضح من ذلك أن هناك اهتمام إلى حد ما من قبل رؤساء الأقسام العلمية بتطوير الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس وابتكار أساليب وأنشطة جديدة تساعد في تدريس المقررات، بتوفير المراجع الحديثة وتوفير الامكانيات التكنولوجية، وهذا يرسخ ثقافة أكاديمية قائمة على الابتكار والتجديد. والفقرة (3) احتلت المرتبة الرابعة حيث أن (37%) من عينة البحث أكدوا أن رؤساء الأقسام التابعين لهم يساهمون في النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس لتطوير أدائهم وفق خطة زمنية محددة بدرجة كبيرة، بينما أجاب (51%) منهم بأن رؤساء الأقسام التابعين لهم يطبقون ذلك بدرجة متوسطة، كما أجاب (11%) منهم أن رؤساء الأقسام التابعين لهم يطبقون ذلك بدرجة ضعيفة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (2.26) وبوزن نسبي (75.3%)، وبانحراف معياري قدره (0.657)، وكان الاتجاه العام لهذه الفقرة في مجتمع الدراسة هو أن الفقرة تنطبق بدرجة متوسطة. ويتضح اهتمام رؤساء الأقسام العلمية إلى حد ما بانضمام أعضاء هيئة التدريس في اللجان المختلفة بالكلية، والمشاركة في المؤتمرات العلمية وورش العمل للمساهمة في النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس. والفقرة (5) احتلت المرتبة الخامسة، حيث أن (48.6%) من عينة البحث أكدوا أن رؤساء الأقسام التابعين لهم يشجعون أعضاء هيئة التدريس في بناء خطط علاجية وقائية لما يمكن أن يواجههم من مشكلات بدرجة كبيرة، بينما أجاب

(28.6%) منهم بأن رؤساء الأقسام التابعين لهم يطبقون ذلك بدرجة متوسطة، كما أجاب (22.8%) منهم أن رؤساء الأقسام التابعين لهم يطبقون ذلك بدرجة ضعيفة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (2.26) وبوزن نسبي (75.3%)، وبانحراف معياري قدره (0.817)، وكان الاتجاه العام لهذه الفقرة في مجتمع الدراسة هو أن الفقرة تنطبق بدرجة متوسطة. ويتضح وجود اهتمام إلى حد ما من قبل رؤساء الأقسام العلمية بمساعدة أعضاء هيئة التدريس في توفير مناخ تعليمي خالٍ من المشكلات لضمان سير العملية التعليمية كما هو مخطط لها.

– الفقرة (7) احتلت المرتبة السادسة، حيث أن (37%) من عينة البحث أكدوا أن رؤساء الأقسام التابعين لهم يهتمون بالمستوى التعليمي للطلبة الموهبين و بطيئي التحصيل بدرجة كبيرة، بينما أجاب (48.6%) منهم بأن رؤساء الأقسام التابعين لهم يطبقون ذلك بدرجة متوسطة، كما أجاب (14%) منهم أن رؤساء الأقسام التابعين لهم يطبقون ذلك بدرجة ضعيفة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (2.23) وبوزن نسبي (74.3%)، وبانحراف معياري قدره (0.690)، وكان الاتجاه العام لهذه الفقرة في مجتمع الدراسة هو أن الفقرة تنطبق بدرجة متوسطة. ويتضح ان هناك اهتمام إلى حد ما لدى رؤساء الأقسام بالمستوى التعليمي للطلبة الموهبين و بطيئي التحصيل للنهوض بالمستوى التعليمي لطلابهم و محاولة خفض نسبة الرسوب في الكلية تمثيلاً مع السياسة التربوية القائمة. والفقرة (6) احتلت المرتبة السابعة، حيث أن (40%) من عينة البحث أكدوا أن رؤساء الأقسام التابعين لهم يوفران فرص تدريسية مناسبة لأعضاء هيئة التدريس وفق حاجاتهم بدرجة كبيرة، مما يتيح فرصة الابداع والابتكار في تقديم المادة العلمية للطلبة من قبل عضو هيئة التدريس بينما أجاب (34%) منهم بأن رؤساء الأقسام التابعين لهم يطبقون ذلك بدرجة متوسطة، كما أجاب (25.7%) منهم أن رؤساء الأقسام التابعين لهم يطبقون ذلك بدرجة ضعيفة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (2.14) وبوزن نسبي (71.3%)، وبانحراف معياري قدره (0.810)، وكان الاتجاه السائد لهذه الفقرة في مجتمع الدراسة هو أن الفقرة تنطبق بدرجة متوسطة. ويتضح ان هناك اهتمام إلى حد ما من قبل رؤساء الأقسام في اعطاء الفرصة لعضو هيئة التدريس اختيار المقررات التي تتناسب مع قدراته وامكانياته مما يتيح لهم فرصة الابداع فيما يقدمونه.

أما الفقرة (8) احتلت المرتبة الثامنة والأخيرة من فقرات هذا البعد، حيث أن (40%) من عينة البحث أكدوا على أن رؤساء الأقسام التابعين لهم يقدمون الحوافز المعنوية لأعضاء هيئة التدريس لتحقيق الابداع في التعليم بدرجة كبيرة، بينما أجاب (25.7%) منهم بأن رؤساء الأقسام التابعين لهم يطبقون ذلك بدرجة متوسطة، كما أجاب (34.3%) منهم أن رؤساء الأقسام التابعين لهم يطبقون ذلك بدرجة ضعيفة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (2.06) وبوزن نسبي (68.7%)، وبانحراف معياري قدره (0.873)، وكان الاتجاه العام لهذه الفقرة في مجتمع الدراسة هو أن الفقرة تنطبق بدرجة متوسطة. ويتضح قلة اهتمام رؤساء الأقسام بجانب التحفيز لأعضاء هيئة التدريس، والذي قد يعكس سلباً على أداءهم ومشاركتهم في عملية التجديد والتغيير.



## د. البعد الرابع: القدوة والأسوة الحسنة:

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار العينة الأحادية و الرتبة جدول رقم ( 4.5 ) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار T لعينة الأحادية و الرتبة لفقرات البعد الرابع القدوة والأسوة الحسنة

مستوى التطبيق	P-value	الرتبة	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	غير موافق	محايد	موافق	التفكير
عال	.000	3	.702	%83.7	2.51	%11.4	%25.7	%62.9	1. يقدم نموذجاً للعمل لبروح الفريق والتعاون الجماعي
عال	.000	2	.553	%86.7	2.60	%2.9	%34.3	%62.9	2. يتسم بظواهر سلوكية حميدة
عال	.000	4	.742	%83	2.49	%14.3	%22.9	%62.9	3. يتميز بالوضوح في سلوكه وممارساته
عال	.000	5	.655	%81	2.43	%8.6	%40	%51.4	4. يمتثل لدى أعضاء هيئة التدريس الثقة بالنفس
متوسط	.000	6	.765	%78	2.34	%17.1	%31.4	%51.4	5. يتصف بالبرونة وتعديل ممارساته الإدارية لتحقيق التغيير المطلوب
متوسط	.000	7	.780	%75.3	2.26	%20	%34.3	%45.7	6. يطبق إدارة التغيير فوراً وفعلاً
عال	.000	1	.639	%88.7	2.66	%8.6	%17.1	%74.3	7. يوفر جواً من الاحترام والتقدير المتبادلين بين أعضاء هيئة التدريس والطلبة
عال	.000	6	.765	%78	2.34	%17.1	%31.4	%51.4	8. يتسم بقدوره على إدارة الصراخ وحل النزاعات داخل القسم
عال	.000		.5918	%81.7	2.45				المتوسط العام

يتضح من بيانات الجدول السابق درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لدورهم كقادة لإدارة التغيير في مجال القدوة والأسوة الحسنة جاء بدرجة كبيرة وبنسبة (81.7%)، حيث جاءت قيمة (P-value) للبعد ككل بقيمة (0.000) > (0.05)، كما بلغ المتوسط الحسابي لآراء العينة (2.45)، وبوزن نسبي (81.7%)، وبانحراف معياري قدره (0.5918).

وتتضح ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لدورهم كقادة لإدارة التغيير في مجال القدوة والإسوة الحسنة في التالي: احتلت الفقرة (7) المرتبة الأولى حيث أن (74%) من عينة البحث أكدوا أن رؤساء الأقسام التابعين لهم يوفر جواً من الاحترام والتقدير المتبادلين بين أعضاء هيئة التدريس والطلبة بدرجة كبيرة، بينما أجاب (17%) منهم بأن رؤساء الأقسام التابعين لهم يطبقون ذلك بدرجة متوسطة، بينما أجاب (8.6%) منهم أن رؤساء الأقسام التابعين لهم يطبقون ذلك بدرجة ضعيفة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (2.66) وبوزن نسبي (88.7%)، وبانحراف معياري قدره (0.639)، وكان الاتجاه العام لهذه الفقرة في مجتمع الدراسة هو أن الفقرة تنطبق بدرجة كبيرة. والفقرة (2) احتلت المرتبة الثانية، حيث أن (62.9%) من عينة البحث أكدوا أن رؤساء الأقسام التابعين لهم يتسمون بمظاهر سلوكية مميزة بدرجة كبيرة، بينما أجاب (34%) منهم بأن رؤساء الأقسام التابعين لهم يطبقون ذلك بدرجة متوسطة، بينما أجاب (2.9%) منهم أن رؤساء الأقسام التابعين لهم يطبقون ذلك بدرجة ضعيفة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (2.60) وبوزن نسبي (86.7%)، وبانحراف معياري قدره (0.553)، وكان الاتجاه العام لهذه الفقرة في مجتمع الدراسة هو أن الفقرة تنطبق بدرجة كبيرة. ويتضح اهتمام رؤساء الأقسام بالسلوكيات الإيجابية المميزة حيث أنه يضرب مثلاً حياً للعاملين معه كي يحدوا حذوه ويتبعوه، بحيث يعكس هذا المثال القيم التي يتبناها ويناصرها، ويعزز مثل هذا السلوك إيمان

أعضاء هيئة التدريس بطاقاتهم وإحساسهم بقدرتهم على إحداث التغيير. والفقرة (1) احتلت المرتبة الثالثة، حيث أن (63%) من عينة البحث أكدوا أن رؤساء الأقسام التابعين لهم يقدمون نموذجاً للعمل بروح الفريق والتعاون الجماعي بدرجة كبيرة، بينما أجاب (25.7%) منهم بأن رؤساء الأقسام التابعين لهم يطبقون ذلك بدرجة متوسطة، بينما أجاب (11%) منهم أن رؤساء الأقسام التابعين لهم يطبقون ذلك بدرجة ضعيفة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (2.51) وبوزن نسبي (83.7%)، وبانحراف معياري قدره (0.702)، وكان الاتجاه العام لهذه الفقرة في مجتمع الدراسة هو أن الفقرة تنطبق بدرجة كبيرة. ويدل ذلك على وجود التواصل الجيد داخل الأقسام حيث تسود الشفافية والولاء بين أعضاء هيئة التدريس مما يحسن من سرعة ودقة الأداء. أما الفقرة (3) احتلت المرتبة الرابعة، حيث أن (62.9%) من عينة البحث أكدوا أن رؤساء الأقسام التابعين لهم يمتازون بالوضوح في سلوكه وممارساته بدرجة كبيرة، بينما أجاب (22.9%) منهم بأن رؤساء الأقسام التابعين لهم يمتازون بذلك بدرجة متوسطة، كما أجاب (14.3%) منهم أن رؤساء الأقسام التابعين لهم يمتازون بذلك بدرجة ضعيفة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (2.49) وبوزن نسبي (83%)، وبانحراف معياري قدره (0.742)، والاتجاه العام لهذه الفقرة في مجتمع الدراسة هو أن الفقرة تنطبق بدرجة كبيرة. والفقرة (4) احتلت المرتبة الخامسة، حيث أن (51%) من عينة البحث أكدوا أن رؤساء الأقسام التابعين لهم ينمون لدى أعضاء هيئة التدريس الثقة بالنفس بدرجة كبيرة، بينما أجاب (40%) منهم بأن رؤساء الأقسام التابعين لهم يطبقون ذلك بدرجة متوسطة، كما أجاب (8.6%) منهم أن رؤساء الأقسام التابعين لهم يطبقون ذلك بدرجة ضعيفة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (2.43) وبوزن نسبي (81%)، وبانحراف معياري قدره (0.655)، والاتجاه العام لهذه الفقرة في مجتمع الدراسة هو أن الفقرة تنطبق بدرجة كبيرة. ويتضح أن القيادة برئاسة الأقسام هي قيادة مؤهلة تعزز عملية إيجاد مناخ من الدعم النفسي للتغيير. الفقرة (5) احتلت المرتبة السادسة، حيث أن (51%) من عينة البحث أكدوا أن رؤساء الأقسام التابعين لهم يتصفون بالمرونة وتعديل ممارساته الإدارية لتحقيق التغيير المطلوب بدرجة كبيرة، بينما أجاب (31%) منهم بأن رؤساء الأقسام التابعين لهم يطبقون ذلك بدرجة متوسطة، كما أجاب (17%) منهم أن رؤساء الأقسام التابعين لهم يطبقون ذلك بدرجة ضعيفة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (2.34) وبوزن نسبي (78%)، وبانحراف معياري قدره (0.765)، والاتجاه العام لهذه الفقرة في مجتمع الدراسة هو أن الفقرة تنطبق بدرجة كبيرة. ويتضح ان هناك اهتمام كبير لدى رؤساء الأقسام أن تكون أهداف عملية التغيير قابلة للتعديل بحيث تتفاعل إيجابياً مع تغيرات البيئة الداخلية والخارجية. والفقرة (8) احتلت المرتبة السادسة أيضاً، حيث أن (51%) من عينة البحث أكدوا أن رؤساء الأقسام التابعين لهم يتسمون بقدرتهم على إدارة الصراع ويحل النزاعات داخل القسم بدرجة كبيرة، بينما أجاب (31%) منهم بأن رؤساء الأقسام التابعين لهم يطبقون ذلك بدرجة متوسطة، كما أجاب (17%) منهم أن رؤساء الأقسام

التابعين لهم يطبقون ذلك بدرجة ضعيفة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (2.34) وبوزن نسبي (78%)، وبانحراف معياري قدره (0.765)، والاتجاه العام لهذه الفقرة في مجتمع الدراسة هو أن الفقرة تنطبق بدرجة كبيرة. والفقرة (6) احتلت المرتبة السابعة والأخيرة من فقرات هذا البعد، حيث أن (46%) من عينة البحث أكدوا أن رؤساء الأقسام التابعين لهم يطبقون إدارة التغيير قولاً وعملاً بدرجة كبيرة، بينما أجاب (34%) منهم بأن رؤساء الأقسام التابعين لهم يطبقون ذلك بدرجة متوسطة، كما أجاب (20%) منهم أن رؤساء الأقسام التابعين لهم يطبقون ذلك بدرجة ضعيفة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (2.26) وبوزن نسبي (75.3%)، وبانحراف معياري قدره (0.780)، والاتجاه السائد لهذه الفقرة في مجتمع الدراسة هو أن الفقرة تنطبق بدرجة متوسطة. وهذه النتيجة تدل على وجود مفهوم وتصور لإدارة التغيير لدى رؤساء الأقسام العلمية بشكل مقبول، ولكنهم يحتاجون إلى دورات تدريبية لتطبيق إدارة التغيير على أرض الواقع وإخراجها من الإطار النظري لتصبح واقعاً عملياً.

#### 5. المجال الخامس: الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير:

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار T للعينة الأحادية

الجدول (5.5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار T للعينة الأحادية والرتبة لفقرات البعد الخامس الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير

الفقرة	موافق	محايد	غير موافق	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الرتبة	P-value	مستوى التطبيق
1. يبنى مجموعة من القيم والقناعات المشتركة داخل القسم	62.9%	20%	17.1%	2.46	82%	.780	3	.000	عال
2. يوسع ثقافة تعليمية قائمة على الابتكار والتجديد	51.4%	37.1%	11.4%	2.40	80%	.695	5	.000	عال
3. يحرص على تطوير المقررات الدراسية الداعمة للتغيير	68.6%	14.3%	17.1%	2.51	83.7%	.781	2	.000	عال
4. يهيئ أعضاء هيئة التدريس لنقل التغير ويقنعهم بالحاجة إليه	45.7%	42.9%	11.4%	2.34	78%	.684	6	.000	عال
5. يقوض الصلاحيات لأعضاء هيئة التدريس من أجل تحقيق التغيير المطلوب	48.6%	28.6%	22.8%	2.26	75.3%	.817	7	.000	متوسط
6. يشجع أعضاء هيئة التدريس على تقسيم المسادات والألكار الجديدة	54.3%	31.4%	14.3%	2.40	80%	.736	4	.000	عال
7. يهتم بتطوير أساليب جديدة لتقييم الطلاب وعدم الاكتفاء بالامتحانات النظرية	51.4%	22.9%	25.7%	2.26	75.3%	.852	8	.000	متوسط
8. يؤمن بأهمية التغير والتطوير التعليمي لتحسين أداء القسم	68.6%	20%	11.4%	2.57	85.7%	.698	1	.000	عال
المتوسط العام				2.40	80%	.6031			عال

يتضح من بيانات الجدول السابق درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لدورهم كقادة لإدارة التغيير في مجال الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير جاء بدرجة كبيرة وبنسبة (80%). حيث جاءت قيمة (P-value) للبعد ككل بقيمة (0.000) > (0.05)، كما بلغ المتوسط الحسابي لآراء العينة (2.40)، وبوزن نسبي (80%)، وبانحراف معياري قدره (0.603).

وتتضح ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لدورهم كقادة لإدارة التغيير في مجال الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير في التالي:— احتلت الفقرة (8) المرتبة الأولى حيث أن (68.6%) من عينة البحث أكدوا أن رؤساء الأقسام التابعين لهم يؤمنون بأهمية التغيير والتطوير التعليمي لتحسين أداء القسم بدرجة كبيرة، بينما أجاب (20%) منهم بأن

رؤساء الأقسام التابعين لهم يؤمنون بذلك بدرجة متوسطة، بينما أجاب (8.6%) منهم أن رؤساء الأقسام التابعين لهم يؤمنون بذلك بدرجة ضعيفة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (2.57). وبوزن نسبي (85.7%)، وبانحراف معياري قدره (0.698)، وكان الاتجاه العام لهذه الفقرة في مجتمع الدراسة هو أن الفقرة تنطبق بدرجة كبيرة. - الفقرة (3) احتلت المرتبة الثانية، حيث أن (68.6%) من عينة البحث أكدوا أن رؤساء الأقسام التابعين لهم يحرصون على تطوير المقررات الدراسية الداعمة للتغيير بدرجة كبيرة، بينما أجاب (14%) منهم بأن رؤساء الأقسام التابعين لهم يحرصون على ذلك بدرجة متوسطة، بينما أجاب (17%) منهم أن رؤساء الأقسام التابعين لهم يحرصون على ذلك بدرجة ضعيفة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (2.51). وبوزن نسبي (83.7%)، وبانحراف معياري قدره (0.781)، وكان الاتجاه العام لهذه الفقرة في مجتمع الدراسة هو أن الفقرة تنطبق بدرجة كبيرة. ويتضح اهتمام رؤساء الأقسام بأن يكون التغيير شاملاً ومتربطاً ومؤكداً لثقافة التغيير. - الفقرة (1) احتلت المرتبة الثالثة، حيث أن (62.9%) من عينة البحث أكدوا أن رؤساء الأقسام التابعين لهم يبنون مجموعة من القيم والقناعات المشتركة داخل القسم بدرجة كبيرة، بينما أجاب (20%) منهم بأن رؤساء الأقسام التابعين لهم يطبقون ذلك بدرجة متوسطة، بينما أجاب (17%) منهم أن رؤساء الأقسام التابعين لهم يطبقون ذلك بدرجة ضعيفة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (2.46). وبوزن نسبي (82%)، وبانحراف معياري قدره (0.780)، وكان الاتجاه العام لهذه الفقرة في مجتمع الدراسة هو أن الفقرة تنطبق بدرجة كبيرة. ويدل ذلك على وجود التواصل الجيد داخل الأقسام حيث تسود الشفافية والولاء بين أعضاء هيئة التدريس مما يحسن من سرعة ودقة الأداء. - الفقرة (6) احتلت المرتبة الرابعة، حيث أن (54.3%) من عينة البحث أكدوا أن رؤساء الأقسام التابعين لهم يشجعون أعضاء هيئة التدريس على تقييم المبادرات والأفكار الجديدة بدرجة كبيرة، بينما أجاب (31.4%) منهم بأن رؤساء الأقسام التابعين لهم يشجعون على ذلك بدرجة متوسطة، كما أجاب (14%) منهم أن رؤساء الأقسام التابعين لهم يشجعون على بدرجة ضعيفة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (2.40). وبوزن نسبي (80%)، وبانحراف معياري قدره (0.736)، وكان الاتجاه العام لهذه الفقرة في مجتمع الدراسة هو أن الفقرة تنطبق بدرجة كبيرة. - الفقرة (2) احتلت المرتبة الخامسة، حيث أن (51.4%) من عينة البحث أكدوا أن رؤساء الأقسام التابعين لهم يرسخ ثقافة تعليمية قائمة على الابتكار والتحديد بدرجة كبيرة، بينما أجاب (37.1%) منهم بأن رؤساء الأقسام التابعين لهم يطبقون ذلك بدرجة متوسطة، كما أجاب (11.4%) منهم أن رؤساء الأقسام التابعين لهم يطبقون ذلك بدرجة ضعيفة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة (2.40). وبوزن نسبي (80%)، وبانحراف معياري قدره (0.695)، وكان الاتجاه العام لهذه الفقرة في مجتمع الدراسة هو أن الفقرة تنطبق بدرجة كبيرة. ويتضح أن القيادة برئاسة الأقسام هي قيادة مؤهلة، تعزز ثقافة التغيير. - الفقرة (4) احتلت المرتبة السادسة، حيث

أن(45.7%) من عينة البحث أكدوا أن رؤساء الأقسام التابعين لهم يهيئون أعضاء هيئة التدريس لتقبل التغيير ويقنعهم بالحاجة إليه بدرجة كبيرة، بينما أجاب (42.9%) منهم بأن رؤساء الأقسام التابعين لهم يطبقون ذلك بدرجة متوسطة، كما أجاب (11%) منهم أن رؤساء الأقسام التابعين لهم يطبقون ذلك بدرجة ضعيفة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة(2.34) وبوزن نسبي (78%)، وبانحراف معياري قدره (0.684)، وكان الاتجاه العام لهذه الفقرة في مجتمع الدراسة هو أن الفقرة تنطبق بدرجة كبيرة. - الفقرة (5) احتلت المرتبة السادسة أيضاً، حيث أن(48.6%) من عينة البحث أكدوا أن رؤساء الأقسام التابعين لهم يفوضون الصلاحيات لأعضاء هيئة التدريس من أجل تحقيق التغيير المطلوب بدرجة كبيرة، بينما أجاب (28.6%) منهم بأن رؤساء الأقسام التابعين لهم يطبقون ذلك بدرجة متوسطة، كما أجاب (22.8%) منهم أن رؤساء الأقسام التابعين لهم يطبقون ذلك بدرجة ضعيفة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة(2.26) وبوزن نسبي (75.3%)، وبانحراف معياري قدره (0.817)، وكان الاتجاه العام لهذه الفقرة في مجتمع الدراسة هو أن الفقرة تنطبق بدرجة متوسطة. - الفقرة (7) احتلت المرتبة الثامنة والأخيرة من فقرات هذا البعد، حيث أن (51%) من عينة البحث أكدوا أن رؤساء الأقسام التابعين لهم يهتمون بتطوير أساليب جديدة لتقييم الطلاب وعدم الاكتفاء بالامتحانات النظرية بدرجة كبيرة، بينما أجاب (22.9%) منهم بأن رؤساء الأقسام التابعين لهم يطبقون ذلك بدرجة متوسطة، كما أجاب (25.7%) منهم أن رؤساء الأقسام التابعين لهم يطبقون ذلك بدرجة ضعيفة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة(2.26) وبوزن نسبي (75.3%)، وبانحراف معياري قدره (0.852)، وكان الاتجاه السائد لهذه الفقرة في مجتمع الدراسة هو أن الفقرة تنطبق بدرجة متوسطة. وهذه النتيجة تدل على وجود مفهوم وتصور لإدارة التغيير لدى رؤساء الأقسام العلمية بشكل مقبول، ولكنهم يحتاجون إلى دورات تدريبية لتطبيق إدارة التغيير على أرض الواقع وإخراجها من الإطار النظري لتصبح واقعاً عملياً.

ومن خلال العرض السابق يمكن تحديد درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لدورهم كقيادة

### لإدارة التغيير في جميع المجالات في التالي:

ولتوضيح ذلك تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة ومستوى دلالة اختبار T لعينة الأحادية.

الجدول (6.5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة لكل الأبعاد

المستوى	الرتبة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجالات
عال	3	%80.3	.55702	2.4107	المجال الأول: الرؤية المستقبلية للقسم
عال	1	%82	.55650	2.4571	المجال الثاني: الاتفاق الجماعي بخصوص أهداف القسم
متوسط	5	%76.3	.57886	2.2857	المجال الثالث: التحفيز الذاتي وتشجيع الإبداع والابتكار
عال	2	%81.7	.59183	2.4536	المجال الرابع: القدوة والأسوة الحسنة
عال	4	%80	.60315	2.4000	المجال الخامس: الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير
عال		%80	.54131	2.4014	إدارة التغيير

من بيانات الجدول يتضح أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام لدورهم القيادي في إدارة التغيير جاء

بدرجة عالية، حيث جاء المتوسط العام (2.40) وبوزن نسبي قدره (80%).

كما جاء في مقدمة المجالات التي يمارس فيها رؤساء الأقسام العلمية دورهم القيادي بدرجة كبيرة مجال الاتفاق الجماعي بخصوص أهداف القسم بمتوسط (2.46)، وبوزن نسبي (82%) وبدرجة كبيرة، يليه مجال القدوة والأسوة الحسنة بمتوسط (2.45) بوزن نسبي (81.7%) وبدرجة كبيرة، وجاء في الترتيب الثالث مجال الرؤية المستقبلية للقسم بمتوسط (2.41) بوزن نسبي (80.3%) وبدرجة كبيرة، وجاء في الترتيب الرابع مجال الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير بمتوسط (2.40) وبوزن نسبي قدره (80%)، وبدرجة كبيرة. وجاء في الترتيب الخامس والأخير مجال التحفيز الذهني وتشجيع الابداع والابتكار بمتوسط (2.29) وبوزن نسبي قدره (76.3%)، وبدرجة متوسطة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشتها: وينص السؤال الثاني على: "هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لدورهم كقادة لإدارة التغيير تعزى إلى المتغيرات الآتية (الجنس، التخصص، سنوات الخبرة)؟

### 1. اختبار الفروق وفقاً لتغير الجنس:

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار T لعينتين مستقلتين Independent Samples Test والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (7.5) يوضح اختبار T لعينتين مستقلتين للفروق حسب متغير الجنس

الدلالة	T قيمة	درجة الحرية	الاغراف العياري	المتوسط	العدد	الجنس	التغير
.624	.495	33	51067	2.4539	19	ذكر	المجال الأول: الرؤية المستقبلية للقسم
			.62061	2.3594	16	أنثى	
.736	.340	33	50843	2.4868	19	ذكر	المجال الثاني: الاتفاق الجماعي بخصوص أهداف القسم
			.62396	2.4219	16	أنثى	
.405	.844	33	54310	2.3618	19	ذكر	المجال الثالث: التحفيز الذهني وتشجيع الابداع والابتكار
			.62411	2.1953	16	أنثى	
.524	.643	33	54310	2.5132	19	ذكر	المجال الرابع: القدوة والأسوة الحسنة
			.65585	2.3828	16	أنثى	
.526	.641	33	62089	2.4605	19	ذكر	ثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير
			.59315	2.3281	16	أنثى	
.529	.636	33	50769	2.4553	19	ذكر	إدارة التغيير
			.58893	2.3375	16	أنثى	

من بيانات الجدول السابق يتضح أن لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لدورهم كقادة لإدارة التغيير ترجع إلى متغير الجنس، حيث كان مستوى الدلالة (0.529) < من (0.05). وهو غير دال إحصائياً. - كذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لدورهم كقادة لإدارة التغيير في المجالات (الرؤية المستقبلية للقسم، الاتفاق الجماعي بخصوص أهداف القسم، التحفيز الذهني وتشجيع الابداع والابتكار، الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير) ترجع إلى متغير الجنس، حيث كان مستوى الدلالة لكل مجال على التوالي (.624)، (.736)، (.405)، (.524)، (.526) < من (0.05). وهو غير دال إحصائياً.

## 2. اختبار الفروق وفقاً لمتغير التخصص:

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار T لعينتين مستقلتين Independent Samples Test والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (8.5) يوضح اختبار T لعينتين مستقلتين للفروق حسب متغير التخصص

الدالة	T قيمة	درجة الحرية	الاخلاف المعياري	المتوسط	العدد	التخصص	المتغير
.091	-1.740-	33	.60174	2.3241	27	علوم انسانية	المجال الأول: الرؤية المستقبلية للقسم
			.18824	2.7031	8	علوم تطبيقية	
.339	-.971-	33	.59605	2.4074	27	علوم انسانية	المجال الثاني: الاتفاق الجماعي بخصوص أهداف القسم
			.37796	2.6250	8	علوم تطبيقية	
.817	-.233-	33	.61044	2.2731	27	علوم انسانية	المجال الثالث: التحفيز الذهني وتشجيع الابداع والابتكار
			.49071	2.3281	8	علوم تطبيقية	
.208	-1.285-	33	.63731	2.3843	27	علوم انسانية	المجال الرابع: القدوة والاسوة الحسنة
			.33408	2.6875	8	علوم تطبيقية	
.308	-1.036-	33	.65651	2.3426	27	علوم انسانية	المجال الخامس: الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير
			.33240	2.5938	8	علوم تطبيقية	
.275	-1.111-	33	.59294	2.3463	27	علوم انسانية	إدارة التغيير
			.25704	2.5875	8	علوم تطبيقية	

من بيانات الجدول السابق يتضح أن لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لدورهم كقيادة لإدارة التغيير ترجع إلى متغير التخصص، حيث كان مستوى الدلالة (0.275) < من (0.05). وهو غير دال إحصائياً. - كذلك لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لدورهم كقيادة لإدارة التغيير في المجالات (الرؤية المستقبلية للقسم، الاتفاق الجماعي بخصوص أهداف القسم، التحفيز الذهني وتشجيع الابداع والابتكار، الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير) ترجع إلى متغير التخصص، حيث كان مستوى الدلالة لكل مجال على التوالي (0.091)، (.339)، (.817)، (.208)، (.308) < من (0.05). وهو غير دال إحصائياً.

## 3. اختبار الفروق حسب سنوات الخبرة:

تم دراسة الفروق باستخدام تحليل التباين الأحادي ANOVA والجدول التالي يوضح ذلك

جدول (9.5) تحليل التباين الأحادي الاتجاه ANOVA وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

القرار	الدلالة	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغيرات
غير دال	.062	3.045	.843	2	1.687	بين المجموعات	المجال الأول: الرؤية المستقبلية للقسم
			.277	32	8.863	داخل المجموعات	
				34	10.549	الكلي	
غير دال	.609	.504	.161	2	.322	بين المجموعات	المجال الثاني: الاتفاق الجماعي بخصوص أهداف القسم
			.319	32	10.208	داخل المجموعات	
				34	10.529	الكلي	
غير دال	.616	.492	.170	2	.340	بين المجموعات	المجال الثالث: التحفيز الذهني وتشجيع الابداع والابتكار
			.345	32	11.053	داخل المجموعات	
				34	11.393	الكلي	
غير دال	.664	.414	.150	2	.300	بين المجموعات	المجال الرابع: القدوة والاسوة الحسنة الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير
			.363	32	11.608	داخل المجموعات	
				34	11.909	الكلي	
غير دال	.536	.636	.236	2	.473	بين المجموعات	المجال الخامس: الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير
			.372	32	11.896	داخل المجموعات	

			34	12.369	الكلي	
غير دال	.447	.825	.244	2	.488	بين المجموعات
			.296	32	9.474	داخل المجموعات
				34	9.962	الكلي

من بيانات الجدول السابق يتضح أن لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لدورهم كقادة لإدارة التغيير ترجع إلى متغير سنوات الخبرة، حيث كان مستوى الدلالة (0.447) < من (0.05). وهو غير دال احصائياً. - كذلك لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لدورهم كقادة لإدارة التغيير في المجالات (الرؤية المستقبلية للقسم، الاتفاق الجماعي بخصوص أهداف القسم، التحفيز الذهني وتشجيع الابداع والابتكار، الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير) ترجع إلى متغير التخصص، حيث كان مستوى الدلالة لكل مجال على التوالي (0.062)، (.2609)، (.616)، (.664)، (.447) < من (0.05). وهو غير دال احصائياً.

**النتائج:** من خلال تحليل البيانات تم التوصل إلى مجموعة من النتائج نوردتها فيما يلي:

1. درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لدورهم كقادة لإدارة التغيير في مجال الرؤية المستقبلية بالكلية درجة عالية، وبنسبة (80.3%).
2. درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لدورهم كقادة لإدارة التغيير في مجال الاتفاق الجماعي بخصوص أهداف القسم جاء بدرجة عالية، وبنسبة (82%).
3. درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لدورهم كقادة لإدارة التغيير في مجال التحفيز الذهني وتشجيع الابداع والابتكار جاء بدرجة متوسطة وبنسبة (76.3%).
4. درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لدورهم كقادة لإدارة التغيير في مجال القدوة والأسوة الحسنة جاء بدرجة كبيرة وبنسبة (81.7%).
5. درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لدورهم كقادة لإدارة التغيير في مجال الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير جاء بدرجة كبيرة وبنسبة (80%).
6. درجة ممارسة رؤساء الأقسام لدورهم القيادي في إدارة التغيير جاء بدرجة كبيرة، وبوزن نسبي قدره (80%).
7. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لدورهم كقادة لإدارة التغيير ترجع إلى متغير الجنس.
8. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لدورهم كقادة لإدارة التغيير ترجع إلى متغير التخصص.



9. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لدورهم كقادة لإدارة التغيير ترجع إلى متغير سنوات الخبرة. التوصيات: من خلال ما توصل إليه البحث من نتائج تم صياغة التوصيات التالية: - ضرورة اهتمام إدارة الكلية بتشجيع المبدعين من رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس، لاستثمار طاقاتهم الإبداعية في تنفيذ التغيير المرغوب. - تفعيل نظام للحوافز تشجع أعضاء هيئة التدريس على الاستجابة والتفاعل مع التغيير، ووضع خطط شاملة ومرنة ومتميزة للتغيير. - ضرورة اهتمام رؤساء الأقسام بتشجيع أعضاء هيئة التدريس على الابتكار والتحفيز الذهني وتشجيع الإبداع. المقترحات: - إجراء دراسة لواقع إدارة التغيير لدى مدراء المدارس الثانوية والتعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين. - إجراء دراسة مماثلة في مجالات أخرى غير المجالات التي شملها البحث للتعرف على جميع المجالات التي تستخدم إدارة التغيير.

#### المصادر والمراجع:

- حمادات، محمد. (2007). وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التعليمية. عمان: دار الحامد.
- الدعليج، إبراهيم. (2009) الإدارة العامة والإدارة التربوية، الأردن، دار الرواد للنشر.
- سكوت، سينيثا دي وجافي، دنيس تي (2001). إدارة التغيير في العمل. ترجمة: بشير البرغوثي، دار المعرفة للتنمية البشرية، الرياض.
- السلمي، علي (2005). ملامح الإدارة الجدية في عصر المتغيرات وانعكاساتها على إدارة التغيير. بحث مقدم للملتقى الإداري الثالث: إدارة التطوير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري " نحو إدارة متغيرة فاعلة" جدة.
- عرفة، سيد، (2012) اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الحرية للنشر.
- عماد الدين، منى (2003): "إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير"، مركز الكتاب الأكاديمي: عمان.
- ويلسون، دافيد (2001). استراتيجية التغيير "مفاهيم ومناظرات في إدارة التغيير". ترجمة: تحية عمارة. دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.
- أحمد ، الهبيل (2008): واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين، غزة ، رسالة ماجستير، كلية التربية بالجامعة الإسلامية في قسم الإدارة التربوية.

- بوطبه، نور الهدى (2016): إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي، الجزائر، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- عبيد، السبيعي (2008): الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير، السعودية، رسالة دكتوراه، جامعة أم القرى.
- عريب، سليمان، (2016): درجة إدارة التغيير وثقافة التميز والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها، فلسطين، رسالة ماجستير، جامعة نابلس.
- عوني، عبيد (2009): واقع إدارة التغيير أثرها على أداء العاملين، فلسطين، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال.
- سليم الحسنية، معاد الشرفاوي الجزائري، هديل منصور (2014): واقع إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي ومتطلبات تطبيقها كما يتصورها أعضاء الهيئة التعليمية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، المجلد (36) العدد (6).
- Robbins.p. stephen. organizional Behavior.reed.preutice-Hall.inc New leersey.2003
- Stensaker.B.Sarrico.C.Valimaa.j.(2012).Managing Refrom in Universities: The dynamics of culture. Identity and organizational change. New York.NY:Palgrave MacMillian.