

## واقع إدارة التغيير لدى رؤساء الأقسام في مديرية التربية والتعليم طولكرم من وجهة نظر العاملين فيها

ربيع شفيق عطير

صلاح الدين حمدان\*

### ملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة التغيير لدى رؤساء الأقسام في مديرية التربية والتعليم طولكرم للفصل الأول من العام الدراسي (2014/2015)، وإلى معرفة أثر متغيرات كل من الجنس، والتخصص، والمؤهل العلمي. وقد استخدم الباحثان الاستبانة كأداة للدراسة، إذ تكونت من (38) فقرة. واشتملت عينة الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة حيث تكونت من (120) موظف وموظفة. حيث أظهرت نتائج الدراسة: أن مجالات الدراسة حصلت على التوالي الرؤية المستقبلية للعمل درجة كبيرة وتشجيع الابداع والابتكار درجة كبيرة والثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير درجة متوسطة أما الدرجة الكلية للاستبانة حصلت على درجة كبيرة وأظهرت كذلك بأنه لا توجد فروق على جميع متغيرات الدراسة وهي (الجنس، والتخصص، والمؤهل العلمي). أما أهم التوصيات هي: العمل على غرس التغيير، والحصول على المساندة من قبل واضعي السياسة التربوية لاستمرار التغيير.

الكلمات المفتاحية: إدارة التغيير، مديرية التربية، التغيير.

### المقدمة:

تعد الإدارة من أولى اهتمامات المجتمعات الحديثة في جميع مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية والتربوية والتعليمية، حتى باتت تشمل مجمل النظم في البنيان الاجتماعي وما تتضمنه من عمليات التنظيم والتوجيه والتقويم والمتابعة، سواء كانت أنشطة أو فعاليات، تصب في اتجاه تحقيق الأهداف المرجوة، كما أن حياة الإنسان تحولت من الحياة البسيطة إلى الحياة المعقدة، وذلك لتعدد الاحتياجات مما دفع المجتمعات إلى أن توجد نظاماً ينسق بين مصالح الأفراد ويوائم بين الاحتياجات وما لديهم من موارد مما تطلب الأمر أيضاً إلى وجود إدارة لتحقيق تلك الأهداف (شقورة، 2012)

\* وزارة التربية والتعليم العالي، مديرية تربية طولكرم، قسم الإرشاد التربوي.

وتقوم الإدارة التعليمية بمسؤوليات كبيرة من أجل تنفيذ السياسة العامة للتعليم لتحقيق الأهداف العامة والعليا للمجتمع، ولتحقيق الأهداف التربوية، ولكي تنجح في ذلك تحتاج إلى إدارة واعية وفعالة، فإن وضوح الطريقة التي تدار بها وتحديد أبعادها وأساليب العمل فيها، يمثل العمود الفقري لنجاح المنظمة في أداء رسالتها على الوجه المنشود. (بسيسو، 2003)

حيث أن هناك مجموعة من التحديات تواجه القيادات في المنظمات التعليمية والتربوية بسبب زيادة سرعة التغيير من أهمها: ضعف استيعاب القيادات التعليمية لمتطلبات التغيير، وانتشار بعض أنماط السلوك التي تعوق مسارات التغيير والتطوير، ونقص المرونة اللازمة للتكيف مع التغيير. (جوهر، 2001)

ولأن التغيير قانون الحياة وحتى لا نخرج من دائرة المنافسة، فقد أدركت وزارة التربية والتعليم الفلسطينية أهمية التغيير في هذا العصر، وحاولت جاهدة رفع مستوى العملية التعليمية، وذلك من خلال تبني مشاريع تطويرية مختلفة، تهدف إلى بناء مناهج جديدة وتدريب المعلمين، وتحسين الإدارات التربوية، وقد لوحظ التطور والتغيير السريع في مختلف جوانب النظام التربوي والتعليمي. (سرور، 2008)

وبما أن إدارة التغيير هي الإدارة المبدعة التي توفر القيادة البعيدة عن العمل التقليدي والتقيد المهني، المواكبة للتقدم والتجديد في هذا العصر، فالمدير الناجح هو الذي يعمل على تشجيع الموظفين لأن يكونوا أعضاء منتجين، مخلصين في عملهم متطورين في معلوماتهم، ومستقلين في شخصياتهم، والمدير يجب أن يدرك أن قوته الإدارية هي من قوة الموظفين في المدرسة، ولا يمكنه أن يكون قوياً إلا إذا احترمتهم واعترف بكفاءاتهم وشاركهم الرؤيا في تطوير المؤسسة التربوية، وإشراكهم في صنع القرار بحيث تتسلسل عملية اتخاذ القرار من أسفل الهرم المتمثل في العاملين في المؤسسة التربوية إلى قمته المتمثلة في الطاقم الإداري وعلى رأسهم المدير (دروزة، 2003)

ومن الدواعي الملحة لإدارة التغيير هي عدم مناسبة الأساليب والممارسات للأهداف المتوخاة، لأن الزمن قد تجاوزها أو لأنها لم تكن مناسبة أصلاً في أي وقت مضى، هنا تزداد دواعي التغيير

وتصبح أكثر إلحاحاً عما كانت عليه من أي وقت مضى، لأنه إذا كان ثمن التغيير باهظاً فإن ثمن عدم التغيير يزداد فداحة، ومن دواعي التغيير:

1- العولمة وما فرضته من تحديات اقتصادية وسياسية وثقافية واجتماعية على المجتمعات والدول.

2- الثورة العلمية والتكنولوجية والصناعية التي تفرض التغيير على كل المجتمعات والدول من حيث إعادة بناء شاملة في كافة المجالات.

3- تسارع المتغيرات العالمية والإقليمية التي فرضت واقعاً لا بد للدول أن تسارع بالتعامل معه بما يحمي مصالح شعوبها. (فهي، 2004).

ويرى الباحثان أن من دواعي التغيير في مديرية التربية والتعليم هو التقدم والتجديد المتسارع في كافة المجالات في هذا العالم، وكذلك سرعة التغيير في كافة مجالات الحياة.

ويؤكد ويلسون (2001) على أهمية التغيير حيث يقول: لقد اخترقت مفاهيم ومدائل التغيير كل جانب من جوانب السلوك التنظيمي، حيث أصبحت الفكرة المهيمنة لنظرية الإدارة الحديثة تتمثل في فهم وخلق التغيير والتكيف معه، وأصبح ينظر إلى التغيير على أنه المفتاح الأساسي لنجاح المنظمات وتميزها، وقدم سكوت وجافي (1422هـ) نصيحة للمديرين الذين يقبعون بانتظار تعليمات رؤسائهم كي يخبروهم بما ينبغي عمله، بأن علمهم أن يكفوا عن الانتظار، وأن يبادروا إلى تولي 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.

ومما سبق يتضح أن التغيير جزءاً من حياة المنظمات، ويتطلب التطور والنهوض بها من خلال تحقيق التوازن مع بيئتها المتغيرة.

وتتطلب إدارة التغيير توافر خصائص عدة لدى القائمين عليها من أبرزها:

1- إرادة جادة قادرة على التحول إلى جادة تسعى لإحداث التغيير من منطلق استيعابها الواعي لمعطيات الحاضر واقتناعها بضرورة التغيير ومسوغاته.

2- 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.

3- القدرة على توفير المناخ الملائم للتغيير ووضع استراتيجيات فاعلة لإحداثه، وتطبيقها ومتابعة تنفيذها من خلال الاستفادة القصوى من الموارد: البشرية والمادية والفنية المتاحة، بهدف الارتقاء بالأداء المؤسسي وصولاً إلى تحقيق الغايات المرجوة منه.

4- الارتقاء بقدرات المؤسسة وأدائها لتكون قادرة على مواجهة المستجدات المتلاحقة واستيعاب متطلباتها والتعامل معها بإيجابية. (عماد الدين، 2003)

إلا أن هناك عوامل تحد من قدرة القيادة من التغيير منها قلة فرص التطور المهني والتكويني وغياب المعدات التقنية وعدم تأهل البنية التحتية كاستعمال الحاسوب، بالإضافة إلى أن ثقافة المؤسسة لا تحفز على التغيير. (Hayes,2007) و (Tonder, Van Braak,2008)

ويتميز تفكير مدير التغيير الفعال بما يلي:

1- يرى كل موقف كقضية منفردة بذاتها، ويدرك إمكانية وجود فرص للتشابه مع مواقف أخرى مماثلة.

2- يعد للتغيير ويديره عن طريق استخدام قوائم للتشخيص والمطابقة والتعديل، تم تطويرها بشكل مناسب لأغراضها.

3- لديه قدرة على التخيل والتصور ويمتاز بالمرونة ويشجع استمرار التفكير ومتابعه أثناء فترة تطبيق التغيير، مما يمكن أن يؤثر بفاعلية على سير العمل والتطوير.

4- لديه قدرة على التفكير المتعمق في الأمور ودراستها وتحليلها واستنتاج نقاط الاتفاق أو التلاقي بين بدائل والاحتمالات المختلفة.

5- يمكنه الوصول إلى جوهر المشكلة، ولديه القدرة على توقع المشكلات المحتملة.

6- يستطيع أن يتعلم من خلال مروره بالخبرة والتجربة.

7- لديه القدرة على توجيه تعلمه الذاتي ومتابعة نموه المهني. (Scott, 1999)

وتمثل القيادة العامل الجوهري في نجاح التغيير، إلا أن القيادة لا يمكن أن تعمل بمعزل عن العاملين، فهي بحاجة ماسة إلى مساندتهم لعملية التغيير، ومن هنا يتأكد دور القيادة في كسب تأييد العاملين ومساندتهم للتغيير فالناس بطبيعتهم يميلون إلى مقاومة التغيير، سواء كان ذلك عن طريق الامتناع عن المشاركة فيه، أو رفضه والعمل على منع حدوثه، لأن التغيير كما يذكر سكوت وجافي (1422هـ) يتضمن عناصر متناقضة من المخاطر والفرص، وعندما يتعامل الناس مع التغيير فإن استجابتهم الأولية قد تكون النظر إليه على أنه خطر وتهديد موجه إليهم، وعندما يكون الأمر كذلك فإنهم يخشون هذا الخطر ويقومون بمقاومته.

ويرى بير (2006) أن الناس دائماً يشعرون بأنهم خاسرون في مبادرة التغيير، لذلك يلجئون إلى المقاومة، وأن على القيادة أن تحرص على تحديد المقاومين المحتملين ومحاولة توجيههم، وذلك باتباع التالي:

- معرفة أين سيحدث التغيير الألم والخسارة في المنظمة وكيف.
  - تحديد الأشخاص الذين سيخسرون، والتعرف على ردة فعلهم.
  - نقل سبب التغيير للمقاومين المحتملين.
  - التأكيد على فوائد التغيير للمقاومين المحتملين.
  - مساعدة المقاومين على إيجاد أدوار جديدة، تمثل مساهمات حقيقية وتخفف خسارتهم.
  - جعل المقاومين الذين سيفقدون التغيير شيئاً من السيطرة شركاء فاعلين في برنامج التغيير.
- ويتم تحديد المقاومين للتغيير من خلال اتباع أساليب محددة لإدارة التغيير حيث يرى الصرن أن إدارة التغيير تستخدم أحد أسلوبين:

أولاً: الأسلوب التقليدي: ويتمثل هذا الأسلوب في محاولة سد الثغرات أو ترميم الأضرار التي يسببها التغيير، وهو أسلوب دفاعي ويتخذ شكل ردة الفعل، أي أن الإدارة تنتظر حتى يحدث 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.

ثانياً: الأسلوب الحديث أسلوب التنبؤ: ويتمثل 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 اتخاذ إجراءات وقائية لمنع التغيير المتوقع أو تجنبه أو اتخاذ مبادرات من جانبها للاستفادة من التغيير حين يحدث. (الصرن، 2002)

ويرى الباحثان أن الأسلوب الثاني هو الأفضل لأنه يدعو إلى التخطيط المنظم وتشكيل رؤيا واضحة للمستقبل.

ويحدد مصطفى أساليب التغلب على معوقات التغيير من خلال اتباع الطرق اللازمة لخفض مقاومة التغيير، وتطرق إلى سبعة مراحل للتغلب على مقاومة التغيير، وهي:

1- الاتصال للإقناع: تعتبر هذه المرحلة أكثر طرق خفض مقاومة التغيير شيوعاً، حيث يجب أن يشرح للأفراد من خلال عمليات الاتصال طبيعة التغيير ومسبباته وأهدافه، وهذا يساعد في إعدادهم للتغيير، وشحن حماسهم وهممهم للإسهام الإيجابي فيه.

2- المشاركة: إن أخذ رأي المتأثرين بالتغيير في الاعتبار يساعد على تصميم وتنفيذ التغيير، ويزيد من درجة إسهامهم والتزامهم به. فإن شعر الأفراد أن أفكارهم ومواقفهم موضع اعتبار في ممارسة الرؤساء للعملية الإدارية، كما أنها متضمنة في جهود التغيير، سيميلون لأن يكونوا أقل معارضة أو مقاومة للتغيير، وأكثر تقبلاً له، لندرك هنا أن الاختلافات في الرأي يمكن أن يهئ مناخاً للإبداع والتطوير، ولا يفسد للود قضية.

3- الوعد بالدعم والمساعدة على التكيف: قد يتوقع المستهدفون بالتغيير ألا يقدرُوا على استيفاء متطلبات التغيير مثل: اكتساب القدرات والمهارات الجديدة، وهنا يمكن أن يعد مخطو التغيير بتقديم الدعم المعنوي وتمهئة برامج التدريب وهكذا كافة التجهيزات المادية، وظروف العمل المناسبة، بما يهئ أداء فعالاً للمشاركين وبرنامج التغيير.

4- التفاوض: إن أسفرت المراحل السابقة عن اقتناع بسيط بطبيعة التغيير ودواعيه وأهدافه، وظل طرف أو أكثر يقاومه، يتطلب الأمر حينئذ التخطيط لعملية أو عمليات تفاوض فاعلة لإقناع الطرف المعارض بالمزايا التي يمكن أن تعود عليه وعلى المنظمة من التغيير.

5- المناورة: إذا لم يسفر مراحل الإقناع أو المشاركة أو التفاوض عن تقدم في تخفيف المعارضة للتغيير، قد تظهر الحاجة للمناورة كصيغة للسلوك السياسي إزاء المقاومة، وذلك من خلال الإقدام والإحجام، والتقديم والتأخير.

6- الإلزام الضمني أو الصريح: يبدو هذا المدخل لازماً عندما يتقرر تخفيض أو تلطيف المقاومة للتغيير، بينما يكون التغيير حتمياً ولا يتوفر مدأً زمنياً لأي جهد للإقناع بالتغيير، والإلزام الضمني بالصيغة غير المكتوبة أما الإلزام الصريح فقرار يخطر به المستهدف بالتغيير باعتباره توجهاً رسمياً يتعين الالتزام به.

7- النقل والفصل والتعيين: يعد هذا المدخل لازماً كأخر ورقة في جعبة الإدارة أو مخطط التغيير لا سيما إن كان المقاوم على درجة عالية من التصلب ويتعذر إلزامه بقبول التغيير، وحيث لا يكون فسحة من الوقت لتأجيل التغيير. (مصطفى، 2005)

ويتضح من خلال مراحل مقاومة التغيير أنها تبدأ من أسلوب الإقناع وتنتهي بأسلوب الفرض للتغيرات في الأنظمة والقوانين ومن ثم معاقبة المخالفين للتغيير.

وتحدث الخضيري عن إستراتيجية التغيير التي تعتبر رؤية ذكية لقائد لديه الحس المرهف لاحتياجات وتطلعات وآمال الأفراد، الذين يضمنهم الكيان الإداري، ومن ثم يستطيع أن يوجههم لإحداث التغيير المطلوب، وتشمل إستراتيجية التغيير بعدين وهم بعد شمول كل شيء في الكيان الإداري بكافة عناصره وأجزائه وقوى الفعل داخله، ومن ثم فإنها تظل حاکمة لعملية التغيير من بدايتها حتى نهايتها، وكذلك بعد الزمن حيث تغطي الاستراتيجية أطول فترة ممكنة يمكن فيها أن تصل عملية التغيير إلى تحقيق أهدافها بشكل كامل، وكون أن هناك أنواع لاستراتيجية التغيير لا بد من استعراض بعض منها مثل استراتيجية إعادة البناء والتي تعتبر استراتيجية مرحلية يتم تنفيذها من خلال ثلاث مراحل أساسية وهي:

1- هدم النظام القديم وتعميق الفهم نحو رفضه وتغييره وتحجيم القوى التي تدافع عنه.  
2- تهيئة المناخ للنظام الجديد ووضع الأساسات والركائز القوية التي سيعتمد عليها النظام الجديد في مرحلة البناء.

3- إقامة البنيان والهيكل الرئيسي للنظام وهي المرحلة التي تظهر فيها معالم النظام الجديد.

وإذا نجحت هذه الاستراتيجية ننتقل إلى الثانية وهي إستراتيجية الارتقاء والنمو وهي تمثل استراتيجية تدعيم المسار نحو التغيير حيث التوسع، والشمول، والتعدد في مجالات التغيير وحيث مزيد من البنين، ومزيد من فلسفة التغيير، ومن التطوير للمبادئ والأفكار الأكثر تحررية، وتقدمية وإصلاحية، وحيث تأخذ المبادئ طريقها للتطبيق الفعلي والعملي، وحتى يكتسب قادة التغيير الخبرة والدراية من خلال التجربة الفعلية لأفكارهم ومبادئهم، ومن هنا تتسم هذه الاستراتيجية بالواقعية العملية، وعدم الاندفاع الشديد. والاستراتيجية الثالثة وهي الهيمنة تأتي بعد زيادة القوة بشكل تراكمي في الاستراتيجية السابقة وتقوم استراتيجية الهيمنة على الاستفادة من حقائق القوة التي بلغها الكيان الإداري ووصل إليها وحققها في المراحل السابقة، واستقطاب وجذب مجموعة من المزايا والمنافع العادية. (الخضيري، 2003)

ويتضح مما سبق أن التغيير يقوم بإنهاء القديم والعمل على تطوير الأساليب والنظم بما يتناسب مع التغيرات المختلفة.

وهناك العديد من الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية ومن هذه الدراسات دراسة شقورة (2012) والتي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لأساليب إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع وذلك من وجهة نظر المعلمين، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (522) معلماً ومعلمة، وقد أعد الباحثان استبانتيْن، استبانة مكونة من 43 فقرة لقياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لأساليب التغيير، واستبانة أخرى مكونة من 37 فقرة لقياس مستوى توفر مهارات الإبداع الإداري، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لأساليب إدارة التغيير في المدارس جاءت وبنسبة (76.1%)، ويليها بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير بوزن نسبي (77.4%). وأظهرت كذلك بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس وسنوات الخدمة، والتخصص على جميع مجالات الدراسة، وكانت أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة ضرورة التركيز على نمط إدارة التغيير في المدارس الثانوية، والاهتمام بتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى المدراء حتى يتمكنوا من تطبيق التغيير، واستخلاص أفضل النتائج في العملية التعليمية. أما دراسة السبيعي

(2009) فقد هدفت إلى تحديد درجة أهمية الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير، ودرجة إمكانية ممارستها، وأهم المعوقات التي تحول دون ذلك من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري التربية والتعليم، ومساعدتهم في إدارات التربية والتعليم للبنين بالمملكة العربية السعودية البالغ عددهم (100) فرد، وهم العينة التي طبقت عليها، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هناك مجموعة من المعوقات التي تحول دون ممارسة مديري التربية والتعليم لأدوارهم القيادية في ضوء متطلبات إدارة التغيير، موجودة بدرجة كبيرة من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة، حيث بلغ المتوسط لدرجة وجودها (3.45). وأظهرت كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد مجتمع الدراسة للدرجة الكلية، لأهمية الأدوار القيادية وإمكانية ممارستها، والمعوقات التي تحول دون ممارستها تعزى للمتغيرات التالية (نوع الإدارة، الوظيفة، المؤهل العلمي، الخبرة، الدورات التدريبية في مجال إدارة التغيير). وأجرى كذلك الهبيل، (2008)، دراسة هدفت للتعرف على واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد بلغ عينة الدراسة (328) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية بمحافظات غزة أي بنسبة (10% تقريباً) من مجتمع الدراسة. وقد تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي بلوغ درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لدورهم كقادة لإدارة التغيير في المدارس الثانوية بمحافظات غزة درجة جيدة وبنسبة (74.6%) وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على متغير الجنس وسنوات الخدمة والمنطقة التعليمية. وهدفت دراسة ديفين باك (Diefenbach, 2007) تسليط الضوء على الأسباب والظروف التي تؤدي إلى فشل مبادرات التغيير التي تقوم بها الإدارات الجديدة، وكيف يتم إيصال محتوى التغيير للآخرين وكيفية إدراكه وتطبيقه على السياسات التنظيمية، وقد تم إجراء الدراسة في إحدى جامعات أوروبا الشرقية، وقد تم الاعتماد على المقابلة المعمقة في الحصول على البيانات الأولية، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي أن نجاح أو فشل عملية التغيير تعتمد على الأسلوب

الإدراكي، وكيفية إيصال أهداف التغيير للآخرين، كذلك دور السياسات التنظيمية والأيدولوجية في إحداث التغيير.

وهدف كذلك دراسة الشريدة (2004) إلى التعرف على الأنماط القيادية لمديري الإدارة المتعلقة بالأداء في العمل والسلطة الاعتبارية وتأثيراتها في التغيير التربوي من منظور رؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم بالإضافة إلى التعرف على بعض المتغيرات الذاتية لرؤساء الأقسام (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة) التي يمكن أن يكون لها أثر في اختلاف آرائهم، وقد اعتمدت الباحثة على المنهج التحليلي والوصفي في تحليل البيانات، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان أبرزها أن أداء ثلثي مديري الإدارة في الأبعاد الثلاثة (العمل، السلطة، الاعتبارية) مقبول من منظور رؤساء الأقسام العاملين معهم بشكل عام وأن بقية مديري الإدارة ضعيفو الأداء في بعد أو أكثر كما بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء رؤساء الأقسام (عينة الدراسة) تعزى إلى متغير الجنس والمؤهل العلمي في حين كشفت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آرائهم تعزى للخبرة. وكذلك هدفت دراسة النوباني (2003) إلى التعرف على اتجاهات القيادات التربوية نحو التغيير التنظيمي في المؤسسات التربوية على مستوى مديريات التربية والتعليم ومستوى الإدارة المدرسية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من 479 من القيادات التربوية في أربعة عشر مديرية من مديريات التربية والتعليم، وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة، أما أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي أن اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي كانت إيجابية، وأن العلاقة الارتباطية بين اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي وبين ممارسة القوة كانت علاقة إيجابية دالة إحصائياً.

وقام تينجشو (Teng chu, 2003) بدراسة تهدف إلى التعرف على كيفية إدارة المنظمات بفاعلية والتأثيرات السلبية والإيجابية على فعالية المنظمات والسيطرة الداخلية، ومساعدة الشركات المتقدمة تكنولوجياً في مواجهة تغيير بنية الصناعة، وتعزيز الميزة التنافسية لها بجانب كفاءة العمل، وركزت الدراسة على شكل الهيئة الإدارية، واهتمت بدراسة الهيكل التنظيمي والتغيير الإداري كما وصفت هذه الدراسة البيئة الاستراتيجية لهذه الشركة، وقد استخدمت المقابلة

ومراجعة المستندات المناسبة الخاصة بالهيكل التنظيمي، وتغيير الهيئة الإدارية في الوقت نفسه، ومحاولة فهم تطور الجماعة داخل الشركة وتقديم الاقتراح لتشكيل هيئة إدارية تناسب تغيير المنظمة، وإصلاح العيوب الحالية، ومن أهم النتائج ان الهيكل التنظيمي معقد بشكل كبير وبحاجة لتغيير ليتفق مع متطلبات العمل. وهدفت دراسة دانلز (Danelz, 2002) إلى تحديد النماذج الناجحة الخاصة بممارسات التغيير في كليات فيكتوريا الثانوية الست، وذلك من خلال استكشاف التغيير الذي حصل في نظام الكليات من خلال برنامج يعرف باسم مدارس المستقبل، حيث طبق هذا البرنامج منذ أربع سنوات بعد تدريب مديري المدارس عليه، ونتيجة لذلك دخلت مدارسهم مدارس المستقبل، وقد أسفرت الدراسة عن النتائج التالية: أهمية مراعاة العناصر الخارجية والداخلية التي تؤثر في عملية التغيير عند التخطيط للتغيير، أهمية تغيير ثقافة المدرسة والأفراد لضمان نجاح عملية التغيير، تؤثر نوعية القيادة بدرجة كبيرة في عملية التغيير. وكذلك سلطت الضوء على السلبيات التي يسببها فرض التغيير من أعلى إلى أسفل.

وأجرى لكس (Lucks, 2002 AD) دراسة تهدف إلى معرفة القيادة التحويلية في المدارس العامة في مدينة نيويورك وبين دافعية المعلمين الأصليين في تلك المدارس ولتحديد إلى أي مدى يمكن للقيادة التحويلية أن تؤثر في الدافعية، وبشكل أدق اختبر الفرضية القائلة أنه كلما اتجه القائد نحو القيادة التحويلية كلما زادت دافعية المعلمين، وكونت عينة الدراسة من المعلمين الأصليين في 1080 مدرسة من مدارس مدينة نيويورك، وتم استخدام أداة القيادة والإدارة في المدارس وأداة مسح الرضا الوظيفي، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: لا يوجد دليل على أن القيادة التحويلية ذات أثر على دافعية المعلمين في مدارس المدينة تم رفض فرضية البحث القائلة بأنه كلما اتجه القائد نحو القيادة التحويلية كلما زادت دافعية المعلمين للعمل، كما توصلت إلى أن القائد التحويلي لا يختلف عن غيره من القادة الذين يستخدمون أنماط قيادية أخرى في التأثير على دافعية المعلمين نحو العمل. وهدفت دراسة باقلز والأخضر (Paglis and Green, 2002) إلى التعرف على دافعية المدراء نحو قيادة التغيير، وذلك من خلال ثلاث محاور: إحداث التوجيه اللازم لعملية التغيير، كسب تأييد العاملين داخل المؤسسة، والتغلب على

المشكلات، وتفترض الدراسة أن أصحاب الكفاءة العالمية سيحصلون على تقارير من رؤسائهم بأنهم أكثر قدرة على إحداث التغيير والاندماج في محاولات إحداثها، وبلغ حجم العينة 150 مدير، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين إحداث التوجيه اللازم لعملية التغيير، وقد وجد أيضاً تفاعلاً بين كسب التأييد وبين البعد الثالث الخاص بالتغلب على المشكلات، ووجدت أيضاً علاقة ارتباطية بين الأبعاد الثلاثة، وبعض صفات الشخصية مثل احترام الذات، والقدرات، وطبيعة العمل. أما دراسة مورাকা (Moraka, 2001) فقد هدفت إلى التعرف على دور إدارة التغيير في حل الصراعات بين الطلاب الذين يدرسون في الجامعات البيضاء التي تحتوي أجناساً مختلفة يحملون ثقافات وتقاليد معينة. وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن إدارة التغيير تساهم في تحقيق الاتصال الجيد، وتنظيم شؤون الطلاب، وتكوين فرق ومجموعات من ثقافات مختلفة، وضرورة استخدام البحث العلمي في التغيير وحل الصراع، وممارسة المواقف المختلفة التي تتعلق بالذي سيتغير وكيفية تغييره. ومن خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح توصل معظم الدراسات إلى واقع إدارة التغيير في البيئة العربية إلا أنه هناك ندرة في هذا الموضوع في البيئة الفلسطينية، وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في بناء أداة الدراسة وأهم ما يميز الدراسة الحالية أنها تدعم الدراسات السابقة في استكشاف إدارة التغيير عند العاملين في مديرية التربية والتعليم.

## مشكلة البحث:

الاتجاهات الإدارية الحديثة تسعى للرفق والتطور للمؤسسات التربوية ومن هذه الاتجاهات نمط إدارة التغيير والتي تهتم بتكيف الإدارة مع البيئة العالمية والإقليمية والمتغيرات السريعة والمتلاحقة في كافة قطاعات الحياة ونتيجة لما سبق فإن مشكلة الدراسة تتمحور حول الحاجة للتعرف على واقع إدارة التغيير لدى العاملين في مديرية التربية والتعليم في محافظة طولكرم، ومدى قدرتهم على إحداث التغيير بصورة فاعلة. ويتوقع الباحثان من خلال الدراسة الحالية الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي:

(ما واقع إدارة التغيير لدى رؤساء الأقسام في مديرية التربية والتعليم في محافظة طولكرم).

## أهمية البحث:

تنبع أهمية هذا البحث مما يأتي:

- 1- يأتي هذا البحث في وقت تتسارع فيه التغيرات التكنولوجية والعلمية والتي تتطلب مجاراة هذه التغيرات من خلال معرفة واقع إدارة التغيير في مديرية التربية والتعليم في محافظة طولكرم.
- 2- تشجيع الباحثين للبحث في مجال واقع التغيير ونظرة للمستقل ومجاراته للظروف المحيطة في المؤسسات التربوية.
- 3- قد يستفيد من نتائج البحث المسؤولون في الإدارات العليا في التربية والتعليم للتعرف على نقاط القوة في الخطط والبرامج التربوية لتدعيمها والتعرف على نقاط الضعف ومعالجتها.

## أهداف البحث:

هدف هذا البحث إلى:

1- التعرف إلى واقع إدارة التغيير لمديرية التربية والتعليم في محافظة طولكرم.

2- التعرف إلى أثر متغيرات (الجنس، التخصص، المؤهل العلمي) في واقع التغيير.

فرضيات البحث: هدف هذا البحث إلى فحص الفرضيات الصفرية الآتية:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في واقع إدارة التغيير تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في واقع إدارة التغيير تعزى لمتغير التخصص.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في واقع إدارة التغيير تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

## حدود البحث:

قام الباحث بإجراء الدراسة في نطاق الحدود الآتية:

1- اقتصر الدراسة على العاملين في مديريات التربية والتعليم محافظة طولكرم.

2- إجراء الدراسة في الفصل الأول من العام الدراسي (2015/2016).

3- تحددت نتائج الدراسة بصدقها، وثباتها، وعينتها، وأداتها، وإجراءات تطبيقها.

## مصطلحات البحث:

تضمن البحث الحالي المفاهيم الآتية:

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

ويعرف حمادات (2007) "إدارة التغيير 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". ص 105

ويعرف الباحثان إدارة التغيير بأنها التطوير على الأنماط والأساليب الإدارية وتغيير التكنولوجيا لتتناسب مع التغيرات المتسارعة والتي تطلب القيام بإصلاحات شاملة.

مديرية التربية والتعليم: هي التي تستمد قراراتها من وزارة التعليم العالي وتكون مسؤولة مباشرة عن المدارس التابعة لها حيث تقوم بتوفير احتياجات المدارس من إدارة ومعلمين وأثاث مدرسي وبرامج وقرارات إدارية وتربوية من أجل تقديم أفضل تعليم يتناسب مع الطلبة في جميع المستويات. (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، 1998: نشرة رقم م.ت.غ/ 76، نشرة خاصة).

#### منهجية البحث وإجراءاته:

يعدّ هذا البحث من الأبحاث الوصفية، فهي تهدف إلى التعرف على واقع إدارة التغيير لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر العاملين فيها.

#### مجتمع البحث وعينته:

تكونت عينة البحث من (120) موظف وموظفة أي ما نسبته 100% من مجتمع الدراسة في مديرية التربية والتعليم في محافظة طولكرم في الفصل الأول من العام الدراسي 2015/2016. والجدول رقم (1) يبين خصائص أفراد عينة الدراسة.

## جدول (1) خصائص أفراد عينة البحث

المتغير	مستوى المتغير	العدد	النسبة المئوية%
الجنس	ذكر	76	0.63
	أنثى	44	0.37
	المجموع	120	%100
التخصص	أدبي	62	0.52
	علمي	58	0.48
	المجموع	120	%100
المؤهل العلمي	دبلوم	22	0.18
	بكالوريوس	80	0.67
	ماجستير	18	0.15
	المجموع	120	%100

## أداة البحث:

استعان الباحثان باستبانة دراسة (الهبيل، 2009) وتم إجراء بعض التعديلات لتناسب مع هدف الدراسة وتكونت الاستبانة من جزأين: الأول تضمن بيانات أولية عن المبحوثين تمثلت في الجنس، والتخصص، والمؤهل العلمي. أما الجزء الثاني فقد تكون من ثلاثة مجالات وهي: (تشجيع الإبداع والابتكار، الرؤية المستقبلية للعمل، الثقافة التنظيمية الداعمة)، حيث بلغ عدد فقرات الاستبانة (38) فقرة.

## صدق أداة البحث وثباته:

تأكد الباحثان من صدق أداة البحث بعرضها على مجموعة من المحكمين وعددهم (6) من ذوي الاختصاص وهم من أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية في الجامعات الفلسطينية، إذ قام بحذف بعض الفقرات وتعديل بعضها الآخر، حيث كانت الاستبانة في صورتها المبدئية مكونة من (45) فقرة، وتم حذف 7 فقرات، وأصبحت في صورتها النهائية مكونة من (38) فقرة بناء على

اتفاق أكثر من 70% من المحكمين. أما فيما يتعلق بالثبات فقد تأكد الباحثان من ثبات الأداة من خلال حساب معامل كرونباخ ألفا والجدول رقم (2) يوضح ذلك.

#### جدول (2) معامل كرونباخ ألفا لفقرات الاستبانة

الرقم	المجال	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
1	تشجيع الابداع والابتكار	14	0.87
2	الرؤية المستقبلية للعمل	10	0.92
3	الثقافة التنظيمية الداعمة	14	0.91
	الدرجة الكلية	38	0.94

يتضح من الجدول (2) أن معامل كرونباخ ألفا للاستبانة تراوح بين (0.87) و(0.92)، وبلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا للدرجة الكلية (0.94) وهي قيم عالية تدل على ثبات الأداة.

#### طريقة تصحيح الأداة:

ومن أجل تفسير النتائج تم تحديد درجة واقع إدارة التغيير لرؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر العاملين فيها، من خلال المتوسطات الحسابية للاستجابات؛ فقد تم حساب المدى للمقياس الخماسي ( $5 - 1 = 4$ )، ثم قسم المدى على عدد الفئات، وذلك لتحديد طول الفئة ( $4 / 5 = 0.80$ )، وبذلك فقد كانت الفئة الأولى ( $1 + 0.80 = 1.80$ )، ثم يضاف (0.80) لكل فئة كما يأتي (أبو دلال، 2010):

- 1- متوسط حسابي (1 - 1.80)، أو نسبة مئوية (اقل من 36%) يدل على درجة قليلة جداً.
- 2- متوسط حسابي (1.81 - 2.60)، أو نسبة مئوية (36.1% - 52%) يدل على درجة قليلة.
- 3- متوسط حسابي (2.61 - 3.40)، أو نسبة مئوية (52.1% - 68%) يدل على درجة متوسطة.
- 4- متوسط حسابي (3.41 - 4.20)، أو نسبة مئوية (68.1% - 84%) يدل على درجة كبيرة.
- 5- متوسط حسابي (4.21 - 5)، أو نسبة مئوية (أكثر من 84%) يدل على درجة كبيرة جداً.

### المعالجة الإحصائية:

استخدم الباحثان طرقاً إحصائية وصفية وتحليلية، وتمثلت الطرق الإحصائية الوصفية بالمتوسطات الحسابية والنسب المئوية والتكرارات للمتغيرات وتمثلت الطرق الإحصائية التحليلية باختبار (ت) (t-test) وتحليل التباين الأحادي (Anova).

### تحليل نتائج الدراسة:

هدف هذا البحث التعرف على واقع إدارة التغيير في مديرية تربية طولكرم. وإلى تحديد اثر متغيرات كل من الجنس، والتخصص، والمؤهل العلمي، وبعد عملية جمع المعلومات عولجت إحصائياً باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وفيما يلي عرضاً للنتائج التي توصل إليها البحث:

### أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نصه:

ما واقع إدارة التغيير لدى رؤساء الأقسام في مديرية التربية والتعليم في محافظة طولكرم؟ للإجابة عن السؤال استخدمت المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لكل فقرة ولكل مجال والدرجة الكلية للاستبانة حيث أن نتائج الجدول (3)، (4)، (5)، (6)، تبين ذلك

جدول (3) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والدرجة لمجال تشجيع الابداع والابتكار

العبارة	الفقرات	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الدرجة
7	يوفر جو للعمل يسهم في نشر ثقافة الإبداع.	4.32	0.86	كبيرة جداً
12	يقدم حوافز معنوية للعاملين لتحقيق الإبداع في العمل.	4.26	50.8	كبيرة جداً
2	يشجع العاملين على تقديم تطبيقات عملية على الإبداع	4.09	0.81	كبيرة
5	تقديم مبادرات ومقترحات جديدة للتحفيز الذهني.	3.89	0.77	كبيرة

الدرجة	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الفقرات	العبارة
كبيرة	0.75	3.77	يقترح أفكاراً عملية تزيد من إثراء المنهاج وتساهم في زيادة الإبداع.	1
كبيرة	0.75	3.77	يساعد الموظفين في بناء خطط العمل.	9
كبيرة	0.75	3.75	يساعد العاملين على ابتكار أساليب وأنشطة تساعد في تطوير العمل.	4
كبيرة	0.70	33.5	يبحث مع العاملين حاجات العمل المختلفة.	3
متوسطة	70.6	3.37	يهتم بتوظيف المهوبة عند العاملين.	10
متوسطة	0.66	3.33	يشجع العاملين على تحسين العمل.	11
متوسطة	0.64	3.21	يشجع العاملين على حل المشكلات التي تواجههم.	13
قليلة	0.49	2.45	يقوم باستخدام أساليب إدارية حديثة.	14
قليلة	0.48	2.40	يشجع العاملين على النمو المهني وإكمال دراستهم العليا.	8
قليلة	0.46	2.33	يساهم في النمو المهني للعاملين وتطوير أدائهم وفق خطة زمنية.	6
كبيرة	0.69	3.46	الدرجة الكلية	

يتضح من خلال الجدول (3) أن درجة إدارة التغيير كانت كبيرة جداً على الفقرات (7، 12)، حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها أعلى من (84%)، أما الفقرات (2، 5، 1، 9، 3، 4) فقد حصلت على درجة كبيرة حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة ما بين (68.1\_ 84%)، أما الفقرات (10، 11، 13) فقد حصلت على درجة متوسطة حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها ما بين (68.1- 84%)، أما الفقرات (14، 8، 6) فقد حصلت على درجة قليلة حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها ما بين (63.1- 52%).

## جدول (4) المتوسطات الحسابية والنسبة المئوية لفقرات المجال الرؤية المستقبلية للعمل

العبارة	الفقرات	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الدرجة
9	يضع خطط سنوية تغطي جميع أوجه نشاط العمل.	4.30	0.86	كبيرة جداً
6	يشرك العاملين في صياغة الرؤية المستقبلية للعمل.	4.11	0.82	كبيرة
4	يراعي المرونة في التخطيط المسبق لإدارة التغيير.	3.88	0.77	كبيرة
8	يراعي الموضوعية عند صياغة الرؤية المستقبلية للعمل.	3.77	0.75	كبيرة
2	يتم صياغة الرؤية المستقبلية بشكل واضح ومفهوم.	3.69	0.73	
7	يأخذ بعين الاعتبار خطط العمل السابقة عند تطوير البرامج المستقبلية.	3.50	0.70	كبيرة
10	يتنبأ بالمشكلات المحتملة حدوثها داخل العمل.	3.33	0.66	متوسطة
1	يقوم باستعراض التطبيقات العملية للبرامج التربوية التي ستنفذ في المدارس.	3.18	0.63	متوسطة
3	يراعي المرونة عند صياغة الرؤية المستقبلية للعمل.	3.11	0.62	متوسطة
5	يستعين بنتائج البحوث والدراسات في التخطيط للمستقبل وصنع القرار التربوي.	3.10	0.62	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.60	0.71	كبيرة

يتضح من خلال الجدول (4) أن درجة إدارة التغيير كانت كبيرة جداً على الفقرة (9)، حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها أعلى من (84%)، أما الفقرات (6، 4، 8، 2، 7) فقد حصلت على درجة كبيرة حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة ما بين (68.1\_84%)، أما الفقرات (10، 1، 3، 5) فقد حصلت على درجة متوسطة حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها ما بين (68.1-84%).

جدول (5) المتوسطات الحسابية والنسبة المئوية لفقرات مجال الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير

الدرجة	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الفقرات	العبارة
كبيرة	0.82	4.13	يفوض الصلاحيات للعاملين من أجل تحقيق التغيير المطلوب.	7
كبيرة	0.78	3.93	يؤمن بأهمية التغيير والتطوير الإداري لتحسين العمل.	3
كبيرة	0.76	3.82	يحرص على تطوير المناخ الداعم للتغيير.	9
كبيرة	0.72	3.62	يتم مساعدة وتشجيع الموظف الجديد للتكيف مع بيئة العمل	10
كبيرة	0.71	3.55	يحترم أفكار وآراء العاملين.	6
متوسطة	0.68	3.40	يشجع الموظفين على تقديم المبادرات والأفكار.	5
متوسطة	0.67	3.38	يبني مجموعة من القيم والقناعة المشتركة داخل بيئة العمل.	14
متوسطة	0.66	3.30	يوفر فرصاً لتوظيف التكنولوجيا المتقدمة في تطوير العمل.	11
متوسطة	0.64	3.23	يهتم بتطوير أساليب جديدة لتقييم العاملين.	8
متوسطة	0.63	3.18	يرسخ ثقافة عمل قائمة على الابتكار والتجديد.	4
متوسطة	0.62	3.11	يوضح للعاملين الثقافة المشتركة لمديرية التربية والعمل بموجبها.	12
متوسطة	0.58	2.90	يرئى العاملين لتقبل التغيير ويقنعهم بالحاجة إليه.	2
متوسطة	0.57	2.86	يشجع العاملين على الاستفادة من خبرات وتجارب المديرين المجاورة.	1

الدرجة	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الفقرات	العبرة
متوسطة	0.55	2.78	يراعي تناسب القواعد والتعليمات المطبقة في المدرسة مع متطلبات التغيير.	13
متوسطة	0.67	3.37		الدرجة الكلية

يتضح من خلال الجدول (5) أن درجة إدارة التغيير كانت كبيرة على الفقرات (7، 3، 9، 10، 6)، حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة ما بين (68.1\_84%) أما الفقرات (5، 14، 11، 8، 4، 12، 1، 2، 3) فقد حصلت على درجة متوسطة حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها ما بين (68.1-84%).

جدول (6) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة إدارة التغيير على مجالات الدراسة

الدرجة	النسبة المئوية %	المتوسط الحسابي	المجال	الرقم	الرتبة
كبيرة	71.0	603.	الرؤية المستقبلية للعمل	2	1
كبيرة	69.0	3.46	تشجيع الابداع والابتكار	1	2
متوسطة	67.0	3.37	الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير	3	3
كبيرة	69.0	3.48	الأداة الكلية		

يتضح أن درجة إدارة التغيير كانت كبيرة على المجال (2، 1) والأداة الكلية حيث تراوحت النسبة المئوية لها ما بين (68.1-84%) وكانت متوسطة على المجال (3) حيث حصلت على درجة متوسطة.

- فرضيات البحث:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لواقع إدارة التغيير في مديرية تربية طولكرم تعزى لتغير الجنس، والتخصص، والمؤهل العلمي.

- متغير الجنس:

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة (t-test) للكشف فيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لواقع إدارة التغيير تعزى لتغير الجنس. ويبين الجدول (7) نتائج اختبار (ت).

جدول (7) نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لواقع إدارة التغيير في مديرية تربية طولكرم تعزى لتغير الجنس.

الدلالة	قيمة (ت)	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	المجال
0.20	1.41-	119	0.52	3.33	76	ذكر	تشجيع الابداع والابتكار
			0.48	3.43	44	أنثى	
0.16	1.04-	119	0.50	3.42	76	ذكر	الرؤية المستقبلية للعمل
			0.45	3.51	44	أنثى	
0.11	1.00-	119	0.52	3.33	76	ذكر	الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير
			0.46	3.42	44	أنثى	
0.22	1.23-	119	0.45	3.37	76	ذكر	الدرجة الكلية
			0.41	3.40	44	أنثى	

\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

يتضح من الجدول (7) أن الفروق لواقع إدارة التغيير تعزى لتغير الجنس كانت غير دالة على جميع المجالات والدرجة الكلية، حيث كان مستوى الدلالة على التوالي (0.20، 0.16، 0.11، 0.22) وهي أكبر من ( $\alpha = 0.05$ ).

## - متغير التخصص:

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة (t-test) للكشف فيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لواقع إدارة التغيير تعزى لمتغير التخصص. ويبين الجدول (8) نتائج اختبار (ت).

جدول (8) نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لواقع إدارة التغيير في مديرية تربية طولكرم تعزى لمتغير التخصص.

الدلالة	قيمة (ت)	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	التخصص	المجال
0.12	1.34-	119	0.49	3.26	62	أدبي	تشجيع الابداع والابتكار
			0.45	3.33	58	علي	
0.10	1.03-	119	0.50	3.33	62	أدبي	الرؤية المستقبلية للعمل
			0.45	3.24	58	علي	
0.13	1.00-	119	0.57	3.43	62	أدبي	الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير
			0.49	3.27	58	علي	
0.16	1.17-	119	0.46	3.26	62	أدبي	الدرجة الكلية
			0.42	3.44	58	علي	

\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

يتضح من الجدول (8) أن الفروق لواقع إدارة التغيير تعزى لمتغير التخصص كانت غير دالة على جميع المجالات والدرجة الكلية، حيث كانت مستوى الدلالة على التوالي (0.12)، (0.10، 0.13، 0.16) وهي أكبر من ( $\alpha = 0.05$ ).

### متغير المؤهل العلمي:

لاختبار هذه الفرضية تم تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لواقع إدارة التغيير في مديرية تربية طولكرم تعزى لمتغير المؤهل العلمي. ويبين الجدول (8) نتائج تحليل التباين. جدول (9) نتائج تحليل التباين الأحادي لواقع إدارة التغيير في مديرية تربية طولكرم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الدالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط مجموع المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.29	0.44	0.12	2	0.22	بين المجموعات	دبلوم
		0.21	117	54.49	داخل المجموعات	
			119	45.63	المجموع	
0.39	0.58	0.19	2	0.31	بين المجموعات	بكالوريوس
		0.33	117	46.59	داخل المجموعات	
			119	47.10	المجموع	
0.51	0.04	0.03	2	0.06	بين المجموعات	ماجستير
		0.41	117	56.53	داخل المجموعات	
			119	56.81	المجموع	
0.58	0.29	0.11	2	0.15	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.31	117	40.23	داخل المجموعات	
			119	40.41	المجموع	

\* دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

يتضح من الجدول (9) أن الفروق لواقع إدارة التغيير في مديرية تربية طولكرم تعزى لتغير المؤهل كانت غير دالة على جميع المجالات والدرجة الكلية، حيث كانت مستوى الدلالة على التوالي (0.29، 0.39، 0.51، 0.58) وهي أكبر من  $(\alpha = 0.05)$ .

### مناقشة النتائج والتوصيات

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نصه:

ما واقع إدارة التغيير لدى رؤساء الأقسام في مديرية التربية والتعليم في محافظة طولكرم؟

#### - مجال تشجيع الإبداع والابتكار

يتضح من خلال الجدول (3) أن درجة إدارة التغيير كانت كبيرة جداً على الفقرات (7، 12)، وهي الفقرات التي تتحدث عن توفير جو العمل الذي يساهم في نشر ثقافة الإبداع، وتقديم حوافز معنوية للعاملين لتحقيق الإبداع في العمل، حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها أعلى من (84%)، ويعزو الباحثان سبب ذلك إلى كثرة الدورات وورش العمل التي تحث على تحفيز العاملين وإفساح المجال لهم للإبداع وابتكار أساليب مختلفة في العمل وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة شقوره (2012). أما الفقرات (2، 5، 1، 9، 3، 4) فقد حصلت على درجة كبيرة حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة ما بين (68.1% - 84%) وهي الفقرات التي تتحدث عن التشجيع على الإبداع وتطوير الخطط والتحفيز الذهني وعمل أساليب وأنشطه لتطوير العمل والتعرف مع العاملين على حاجات العمل، ويعزو الباحثان سبب ذلك إلى الاهتمام بنمط الإدارة التشاركية القائمة على تطوير أساليب مميزة غير تقليدية. أما الفقرات (10، 11، 13) فقد حصلت على درجة متوسطة حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها ما بين (68.1% - 84%) وهي الفقرات التي تتحدث عن الاهتمام بتشجيع الموهبة وتحسين العمل وحل المشاكل التي تواجه العاملين، ويعزو الباحثان سبب ذلك إلى التوجه إلى ابتكار أساليب جديدة لتحسين العمل، والتدريب على خطوات البحث العلمي وتوظيفه في حل المشاكل التي تواجه العاملين، وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة موراك (Moraka, 2001)، أما الفقرات (14، 8، 6) فقد حصلت على درجة قليلة حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها ما بين (63.1% - 52%) وهي الفقرات التي تتحدث عن

استخدام أساليب إدارية حديثة تشجيع العاملين على النمو المهني من خلال إكمال دراستهم وتطوير أدائهم وفق خطة زمنية ويعزو الباحثان سبب ذلك إلى أن الأساليب المهنية والدورات وغيرها من أساليب التطوير المهني للعاملين يتم تحديدها من قبل الوزارة.

#### - مجال الرؤية المستقبلية للعمل:

يتضح من خلال الجدول (4) أن درجة إدارة التغيير كانت كبيرة جداً على الفقرة (9)، وهي التي تتحدث عن وضع الخطط السنوية التي تغطي جميع أوجه نشاط العمل، حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها أعلى من (84%)، ويعزو الباحثان سبب ذلك إلى الاهتمام بتنفيذ الأنشطة من خلال خطط تربوية تتابع من قبل الوزارة. أما الفقرات (6، 4، 8، 2، 7) فقد حصلت على درجة كبيرة حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة ما بين (68.1\_84%) وهي الفقرات التي تتحدث عن إشراك العاملين في الرؤية المستقبلية للعمل، والموضوعية عند صياغة الرؤية المستقبلية ووضوحها، والأخذ بخطط العمل السابقة، ويعزو الباحثان سبب ذلك إلى اهتمام الوزارة بالتخطيط الاستراتيجي ووضوح الخطط ومتابعتها والاهتمام بإشراك العاملين في التخطيط للمستقبل. أما الفقرات (10، 1، 3، 5) فقد حصلت على درجة متوسطة حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها ما بين (68.1-84%) وهي الفقرات التي تتحدث عن التنبؤ بالمشكلات المحتمل حدوثها في العمل، واستعراض التطبيقات العملية للبرامج التربوية، ويراعي المرونة عند صياغة الرؤية المستقبلية، ويستعين في نتائج البحوث في التخطيط للمستقبل، ويعزو الباحثان سبب ذلك إلى الاهتمام بمدخل إدارية حديثة كمدخل إدارة الأزمات والتي من خلالها يتم التنبؤ بالمشكلات التي من الممكن أن تحدث بالمستقبل أثناء صياغة الرؤية المستقبلية والإطلاع على نتائج البحوث وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة ديقن بالك (Diefenbach, 2007).

### - مجال الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير:

يتضح من خلال الجدول (5) أن درجة إدارة التغيير كانت كبيرة على الفقرات (7، 3، 9، 10، 6)، حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة ما بين (68.1% - 84%) وهي الفقرات التي تتحدث عن تفويض الصلاحيات، والإيمان بالتغيير والتطوير الإداري، والحرص على تطوير المناخ الداعم للتغيير، ومساعدة الموظف الجديد للتكيف مع بيئة العمل، ويحترم آراء وأفكار العاملين، ويعزو الباحثان سبب ذلك إلى التطور العلمي والانفجار المعرفي والتقدم على مستوى العالم العربي والأجنبي في ميادين التربية دفع التربويين إلى الإيمان بالتغيير والتطوير نحو الأحسن، وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الشريده (2004). أما الفقرات (5، 14، 11، 8، 4، 12، 1، 2، 3) فقد حصلت على درجة متوسطة حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة علمها ما بين (68.1% - 84%) وهي الفقرات التي تتحدث تقديم المبادرات والأفكار وتوظيف التكنولوجيا وتطوير أساليب جديدة لتقييم العاملين، والابتكار والتجديد، ويعزو الباحثان سبب ذلك إلى استخدام الالكترونيات في التعاملات الإدارية مما يسر وسهل العمل بشكل كبير وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة لكس (2002, Lucks).

### - درجة إدارة التغيير على مجال الدراسة:

يتضح أن درجة إدارة التغيير كانت كبيرة على المجال (2، 1) والأداة الكلية حيث تراوحت النسبة المئوية لها ما بين (68.1% - 84%) وكانت متوسطة على المجال (3) حيث حصلت على درجة متوسطة ويعزو الباحثان سبب ذلك إلى الانفجار المعرفي والتطور العلمي والعولمة عززت التفكير عند القيادة التربوية لدعم التغيير لمجاراة هذه التغيرات.

### - مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات البحث:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لواقع إدارة التغيير في مديرية تربوية طولكرم تعزى لمتغير الجنس، والتخصص، والمؤهل العلمي.

#### - متغير الجنس:

يتضح من الجدول (7) أن الفروق لواقع إدارة التغيير تعزى لمتغير الجنس كانت غير دالة على جميع المجالات والدرجة الكلية، حيث كان مستوى الدلالة على التوالي (0.20، 0.16، 0.11، 0.22) وهي أكبر من ( $\alpha = 0.05$ )، ويعزو الباحثان سبب ذلك إلى أن سياسات الوزارة في عملية الإصلاح والتغيير للأنظمة السابقة لتأخذ دورها في التقدم ومجاراة التغيرات الإقليمية والمحلية هي شاملة لجميع الفئات العاملين من ذكور أو إناث حيث أن جميع الأعمال يقوم بها جميع العاملين بغض النظر عن جنسه وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة شقورة (2012).

#### - متغير التخصص:

يتضح من الجدول (8) أن الفروق لواقع إدارة التغيير تعزى لمتغير التخصص كانت غير دالة على جميع المجالات والدرجة الكلية، حيث كانت مستوى الدلالة على التوالي (0.12، 0.10، 0.13، 0.16) وهي أكبر من ( $\alpha = 0.05$ ) ويعزو الباحثان سبب ذلك إلى أن التخصصات الأدبية والعلمية هناك تغيرات في عمل ووظيفة كلاهما باختلاف تلك التغيرات ما بين أصحاب الوظائف ذو التغيرات الأدبية وأصحاب الوظائف ذو التغيرات العلمية، وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة شقورة (2012).

#### - متغير المؤهل العلمي:

يتضح من الجدول (9) أن الفروق لواقع إدارة التغيير في مديرية تربية طولكرم تعزى لمتغير المؤهل كانت غير دالة على جميع المجالات والدرجة الكلية، حيث كانت مستوى الدلالة على التوالي (0.29، 0.39، 0.51، 0.58) وهي أكبر من ( $\alpha = 0.05$ )، ويعزو الباحثان سبب ذلك إلى أن المؤهل العلمي سواء كان متدني أو مرتفع يتلقون نفس التعليمات الخاصة بالتغيير وهناك إيمان من قبل ذوي المؤهلات المرتفعة والمتدنية على أهمية التغيير في الوصول إلى التكيف داخل المنظمات وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة السبيعي (2009).

## التوصيات:

- وبناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة قام الباحثان بصياغة عدد من التوصيات ومنها:
- 1- العمل على غرس التغيير وتجديره في ثقافة المؤسسة التربوية.
  - 2- الحصول على المساندة من قبل واضعي السياسة التربوية ليتم ضمان الاستمرارية للتغيير وتحقيق نتائج فعالة.
  - 3- عقد دورات تدريبية للمسؤولين في المديرية التعليمية للتدريب على التغيير.
  - 4- متابعة كل ما هو جديد من قبل الإدارات التعليمية.
  - 5- إعادة النظر في قوانين وتشريعات أنظمة وزارة التربية والتعليم في اعتماد اللامركزية الإدارية لدورها في دعم التغيير.
  - 6- العمل على ترسيخ ونشر ثقافة التغيير في المديرية التعليمية من خلال أداء العمل بكفاءة وفعالية.

## المراجع العربية:

- أبو دلال، حسام. (2010). النقبات العمالية ودورها في التنمية السياسية في فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة. غزة، فلسطين: كلية التربية، جامعة الأزهر.
- بسيسو، نادر غازي. (2003). تصور مقترح لمعالجة مشكلات الإدارة المدرسية في محافظة غزة. رسالة دكتوراة غير منشورة. القاهرة: كلية البنات، جامعة عين شمس.
- بير، مايك. (2006). إدارة التغيير والتحول. تعريب: محمد رياض الأبرش. لبنان: شركة الحوار الثقافي.
- جوهر، صلاح الدين. (2001). أساليب وتقنيات الإدارة التربوية في ضوء ثورة الاتصالات والمعلومات، القاهرة: دار الفكر العربي.
- حمادات، محمد حسين. (2007). وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الخصيري، محسن أحمد. (2003). إدارة التغيير مدخل اقتصادي للسيكولوجيا الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والامتياز الباهر في المستقبل للمشروعات. دمشق: دار الرضا للنشر.
- دروزة، أفنان نظير. (2003). "قدرة مدير المدرسة على اتخاذ القرارات التطويرية وإحداث التغيير"، مجلة اتحاد الجامعات العربية، م(41)، ع(2)، ص8.
- سكوت، سينيثا دي وجافي، دنيس تي. (1422هـ). إدارة التغيير في العمل. ترجمة: بشير البرغوثي. الرياض: دار المعرفة للتنمية البشرية.
- سرور، سهى سالم. (2008). تطوير الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية بمحافظات غزة في ضوء مفاهيم الإدارة الذاتية للمدرسة. رسالة ماجستير غير منشورة. غزة: كلية التربية، الجامعة الإسلامية.
- السبيعي، عبید بن عبد الله. (2009). الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير. رسالة دكتوراة غير منشورة. السعودية: جامعة أم القرى.

- الشريده، هيام نجيب. (2004). "الأنماط القيادية لمديري الإدارة في وزارة التربية والتعليم وتأثيراتها في التغيير التربوي من منظور رؤساء الأقسام." مجلة اتحاد الجامعات العربية، عدد 43، ص 257-27.
- شقورة، منير حسن. (2012). إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. غزة: كلية التربية، جامعة الأزهر.
- الصرن، رعد حسن. (2002). كيف تخلق بيئة ابتكارية في المنظمات؟ إدارة الإبداع والابتكار. دمشق: دار الرضا للنشر.
- عماد الدين، منى مؤتمن. (2003). إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.
- فهبي، أمين فاروق. (2004). "المدخل المنظومي وإدارة التغيير، مجلة مستقبل التربية العربية"، مجلة المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، 10(35)، ص 278.
- مصطفى، أحمد السيد. (2005). إدارة السلوك التنظيمي: نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل. القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع.
- النوباني، مصطفى طه. (2003). العلاقة بين مصادر قوة القادة التربويين واتجاهاتهم نحو التغيير والتزامهم التنظيمي في الأردن. رسالة دكتوراة غير منشورة. عمان، الأردن: جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
- الهبيل، أحمد عيسى. (2008). واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. غزة: كلية التربية، الجامعة الإسلامية.
- ويلسون، دافيد. (2001). استراتيجيات التغيير مفاهيم ومناظرات في إدارة التغيير. ترجمة: تحية عمار. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- وزارة التربية والتعليم الفلسطينية. (1998). نشرة رقم م.ت.ع/76، نشرة خاصة.

## المراجع الأجنبية:

- Daniels, R. G. (2002). *The Management Change in six Victorian Secondary Colleges Australia*. PHD, Diss. University of new South Wales Australia.
- Diefenbach, T. (2007). "The managerialistic ideology of organizational change management." *Journal of Organizational change Manangement*. v.20, n.1.
- Hayes. (2007). "ICT and learning from Australian classrooms." *Computers and Education*, 49(2), 385-395.
- Tondeur, J., Valcke and Van Braak, J. (2008). "Amultidimensional approach to determinants of computer use in primary education teacher and school characteristics." *Journal of Computer Assited Learning*. 24(6), 494-506.
- Lucks, H. J. (2002). "Transformation Leadership through a myers- Briggs analysis: personality styles of principals and teachers at the secondary level." *Dissertation Abstract International*. A62/11, p3642.
- Moraka, R. E. (2001). *Management of Change and Conflict Resolution Withen Student Affairs as Historically White Universities*. PHD, Diss, University of Pretoria, South Africa.
- Scott, G. (1999). *Chan Matters*. Australia: Allen and Unwin.
- Teng Chu, C. (2003). *The Study of Organizational Change Management for Semiconductor Company*.
- Paglils and Green. (2002). "Leadership self- efficacy and managers motivation for leading change." *Journal of organizational behavior*, v.23, n. 2, p. 215-235.

بسم الله الرحمن الرحيم

### الاستبانة

السادة/ العاملون في مديرية التربية والتعليم/ طولكرم

يقوم الباحثان بإجراء دراسة بعنوان " واقع إدارة التغيير لدى رؤساء الأقسام في مديرية التربية والتعليم طولكرم من وجهة نظر العاملين فيها "

ولهذا الغرض قام الباحثان بتصميم استبانة تشمل عدة مجالات هي: (تشجيع الابداع والابتكار- الرؤية المستقبلية للعمل- الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير) لذا يرجى من سيادتكم التكرم بقراءة الاستبانة، والاسترشاد بالدليل المرفق من خلال وضع علامة (x) أمام كل فقرة في العمود الذي يتلاءم ووجهة نظركم، والتي تعتقدون بأنها أقرب ما يكون إلى وصف واقع إدارة التغيير لدى رؤساء الأقسام، علماً بأن إجابتكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا للأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحثان: د. ربيع عطير و د. صلاح الدين حمدان

### البيانات الشخصية:

الجنس:	ذكر <input type="checkbox"/>	أنثى <input type="checkbox"/>
التخصص:	أدبي <input type="checkbox"/>	علمي <input type="checkbox"/>
المؤهل العلمي:	دبلوم <input type="checkbox"/>	بكالوريوس <input type="checkbox"/>
		ماجستير <input type="checkbox"/>

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
<b>المجال الأول: تشجيع الابداع والابتكار</b>						
1	يقترح أفكاراً عملية تزيد من أثراء المهناج وتسهم في زيادة الإبداع.					
2	يشجع العاملين على تقديم تطبيقات عملية على الإبداع.					
3	يبحث مع العاملين حاجات العمل المختلفة.					
4	يساعد العاملين على ابتكار أساليب وأنشطة تساعد في تطوير العمل.					
5	تقديم مبادرات ومقترحات جديدة للتحفيز الذهني.					
6	يساهم في النمو المهني للعاملين وتطوير أدائهم وفق خطة زمنية.					
7	يوفر جو للعمل يسهم في نشر ثقافة الإبداع.					
8	يشجع العاملين على النمو المهني وإكمال دراستهم العليا.					
9	يساعد الموظفين في بناء خطط العمل.					
10	يهتم بتوظيف الموهبة عند العاملين.					
11	يشجع العاملين على تحسين العمل.					
12	يقدم حوافز معنوية للعاملين لتحقيق الإبداع في العمل.					
13	يشجع العاملين على حل المشكلات التي تواجههم.					
14	يقوم باستخدام أساليب إدارية حديثة.					

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	الرقم
<b>المجال الثاني: الرؤية المستقبلية للعمل</b>						
					يقوم باستعراض التطبيقات العملية للبرامج التربوية التي ستنفذ في المدارس.	1
					يتم صياغة الرؤية المستقبلية بشكل واضح ومفهوم.	2
					يراعي المرونة عند صياغة الرؤية المستقبلية للعمل.	3
					يراعي المرونة في التخطيط المسبق لإدارة التغيير.	4
					يستعين بنتائج البحوث والدراسات في التخطيط للمستقبل وصنع القرار التربوي.	5
					يشرك العاملين في صياغة الرؤية المستقبلية للعمل.	6
					يأخذ بعين الاعتبار خطط العمل السابقة عند تطوير البرامج المستقبلية.	7
					يراعي الموضوعية عند صياغة الرؤية المستقبلية للعمل.	8
					يضع خطط سنوية تغطي جميع أوجه نشاط العمل.	9
					يتنبأ بالمشكلات المحتمل حدوثها داخل العمل.	10
<b>المجال الثالث: الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير</b>						
					يشجع العاملين على الاستفادة من خبرات وتجارب المديرين المجاورة.	1

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
2	يرى العاملون لتقبل التغيير ويقتنعون بالحاجة إليه.					
3	يؤمن بأهمية التغيير والتطوير الإداري لتحسين العمل.					
4	يرسخ ثقافة عمل قائمة على الابتكار والتجديد.					
5	يشجع الموظفين على تقديم المبادرات والأفكار.					
6	يحترم أفكار وآراء العاملين.					
7	يفوض الصلاحيات للعاملين من أجل تحقيق التغيير المطلوب.					
8	يهتم بتطوير أساليب جديدة لتقييم العاملين.					
9	يحرص على تطوير المناخ الداعم للتغيير.					
10	يتم مساعدة وتشجيع الموظف الجديد للتكيف مع بيئة العمل					
11	يوفر فرصاً لتوظيف التكنولوجيا المتقدمة في تطوير العمل.					
12	يوضح للعاملين الثقافة المشتركة لمديرية التربية والعمل بموجبها.					
13	يراعي تناسب القواعد والتعليمات المطبقة في المدرسة مع متطلبات التغيير.					
14	يبني مجموعة من القيم والقناعة المشتركة داخل بيئة العمل.					

---

---

## **The Reality of Change Management among Department Heads in the Tulkarm Directorate of Education from the Perspective of the Staff**

**Rabee Oteer  
Salah Hamdan**

### **Abstract**

The study aims to identify the reality of change management among department heads in the Tulkarm Directorate of Education during the first semester of the academic year (2014/2015) as well as the effect of the variables of gender, discipline, and qualification. The researcher used a questionnaire as a research tool, which consisted of 38 items. The study sample included 120 respondents. The study results show that the score of future work vision was very high; creativity and innovation promotion was very high; supporting organizational culture of change was moderate, whereas the total score was very high. There were no statistically significant differences in terms of the variables of gender, discipline, and qualification. The study recommends that there is a need to promote change and a need to get support from policy makers to maintain change.

**Keywords:** Change management, directorate of education, change.