

إدارة التغيير ودورها في ترقية امكانية الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية:
دراسة تطبيقية على مدارس رواد التربية التعليمية بالرياض

عبد الله الأسمرى

أكاديمية الدراسات الإسلامية

جامعة ملايا

كوالالمبور

2019

إدارة التغيير ودورها في ترقية امكانية الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية:
دراسة تطبيقية على مدارس رواد التربية التعليمية بالرياض

عبد الله الأسعري

بحث مقدّم لنيل درجة الماجستير في الدراسات الإسلامية

أكاديمية الدراسات الإسلامية

جامعة ملايا

كوالالمبور

2019

إدارة التغيير ودورها في ترقية امكانية الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية:
دراسة تطبيقية على مدارس رواد التربية التعليمية بالرياض

ملخص الدراسة

تعتمد فكرة الدراسة الأساسية على تسليط الضوء على دور إدارة التغيير في ترقية الموارد البشرية للعاملين بالمؤسسات السعودية بالمملكة العربية السعودية في محاولة لدعم جهود التطوير التعليمي الذي تتبناها المملكة ضمن رؤية المملكة 2030، يهدف البحث إلى تحديد درجة الارتباط بين تطبيق استراتيجيات التغيير كعامل مستقل وبين مستوى الكفاءة والفاعلية المكتسبين لدى العاملين بإدارة الموارد البشرية بالمؤسسات التعليمية بالمملكة كعامل تابع من خلال تحديد مدى التأثير التطويري لقدرات العاملين بمدارس رواد التربية - كحالة تطبيقية - والمتعلق بالاستراتيجيات المتبعة بالمدارس لتحقيق الواقع المستقبلي المنشود من خلال استراتيجيات إدارة التغيير المتبعة، وتعتمد خطة البحث على المنهج المختلط من خلال تحليل وصفي لطبيعة إدارة التغيير واستراتيجياته ومراحل تطبيقه وفهم طبيعة عمل إدارة الموارد البشرية والأنشطة والمهام التي تقوم بها بغية تحقيق أهدافها وطبيعة العلاقة بين تطبيق استراتيجيات التغيير واكتساب العاملين المهارات والكفايات اللازمة لتحقيق مستويات أعلى من الأداء، كما استخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال تحليل بيانات مجمعة عبر استمارة استبيان موجهة لعينة عشوائية (250 مفردة) من العاملين بمدارس رواد التربية الأهلية والتابعة لإدارة التعليم بمنطقة الرياض التعليمية والتي تضم 250 موظف وموظفة في قطاعين أولهما لتعليم البنين ويضم ثلاثة مراحل تعليمية (ابتدائي - متوسط - ثانوي) والآخر

لتعليم البنات ويضم أربعة مراحل تعليمية (تمهيدي - ابتدائي - متوسط - ثانوي)، وتحليل البيانات الواردة فيها للوصول لمجموعة من النتائج التي تؤكد مدى إمكانية قبول أو رفض الفروض الرئيسية للبحث. ومن أهم نتائج البحث التأكيد على الدور المؤثر لاستراتيجيات التغيير في تطوير ودعم التميز التنافسي للعاملين بإدارة الموارد البشرية بالمؤسسات التعليمية حيث أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة بين درجة توافر المهارات الإدارية والتنظيمية والفكرية المتوفرة لدى العاملين بإدارة الموارد البشرية بالمؤسسات التعليمية السعودية وبين معدلات تفعيل استراتيجيات التخطيط لإدارة التغيير في تلك المؤسسات.

كلمات مفتاحية: إدارة التغيير، موارد بشرية، مؤسسات تعليمية، التطوير التعليمي، السعودية.

إدارة التغيير ودورها في ترقية امكانية الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية:
دراسة تطبيقية على مدارس رواد التربية التعليمية بالرياض

ABSTRAK

Idea utama kajian ini adalah untuk menonjolkan peranan pengurusan perubahan dalam meningkatkan sumber manusia bagi pekerja-pekerja di sektor perkhidmatan di Arab Saudi dalam percubaan menyokong usaha perkembangan pendidikan yang diguna pakai oleh kerajaan dalam menuju visi 2030. Kajian ini bertujuan untuk menentukan tahap kaitan antara pelaksanaan strategi perubahan sebagai faktor bebas dengan tahap kemampuan dan kecekapan yang didapati dikalangan pekerja di bahagian sumber manusia sektor pendidikan di Arab Saudi sebagai faktor sokongan. Ianya melalui penentuan sejauh mana kesan perkembangan kemampuan pekerja-pekerja di Sekolah Ruwwad al- Tarbiyyah yang berkaitan dengan strategi yang digunakan di sekolah-sekolah tersebut untuk mencapai realiti masa depan yang diharapkan melalui strategi pengurusan perubahan yang diguna pakai. Rangka kajian ini adalah berdasarkan kaedah campuran iaitu melalui kaedah analisis deskriptif mengenai bentuk pengurusan perubahan, strategi-strateginya, tahap-tahap pelaksanaannya, pemahaman tentang kerja pengurusan sumber manusia, aktiviti-aktiviti dan tugas-tugasan yang dijalankan dalam mencapai matlamat dan bentuk kaitan antara pelaksanaan strategi perubahan dan pemerolehan kemahiran serta keupayaan yang diperlukan oleh pekerja untuk mencapai tahap prestasi yang lebih tinggi. Kajian ini juga menggunakan kaedah deskriptif melalui analisis data yang dikumpul berdasarkan borang soal selidik yang diajukan kepada sampel yang dipilih secara rawak (250 individu) iaitu pekerja sekolah swasta Ruwwad al- Tarbiyyah di bawah Jabatan Pendidikan di Riyadh. Mereka adalah 250 orang pekerja lelaki dan wanita di dalam dua sektor iaitu sektor pendidikan pelajar lelaki yang mempunyai tiga peringkat (rendah-menengah rendah-menengah) dan sektor pendidikan pelajar perempuan yang

mempunyai empat peringkat (pra sekolah – rendah - menengah rendah – menengah). Kajian ini juga menganalisis data-data yang ada untuk memperolehi dapatan kajian yang dapat mengesahkan sejauhmana kebolehterimaan hipotes-hipotes utama kajian atau penolakannya. Antara dapatan kajian yang diperolehi adalah mengesahkan peranan yang memberi kesan kepada strategi perubahan dalam membangunkan dan menyokong daya saing dikalangan pekerja di jabatan sumber manusia di pusat-pusat pendidikan di mana terdapatnya hubungan antara tahap kemahiran pentadbiran, pengurusan dan pemikiran yang terdapat dikalangan pekerja di jabatan sumber manusia di institusi pendidikan Arab Saudi dengan kadar pengaktifan strategi perancangan untuk pengurusan perubahan di institusi tersebut.

Kata Kunci: Pengurusan perubahan, Sumber manusia, Instusi pendidikan, Pembagunan Pendidikan, Arab Saudi

إدارة التغيير ودورها في ترقية امكانية الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية:
دراسة تطبيقية على مدارس رواد التربية التعليمية بالرياض

ABSTRACT

This study fundamentally highlights the role of Change management in promoting the human resources for the employees in the institutions in Saudi Arabia in an attempt to support the efforts of educational development as adopted in the kingdom's vision 2030. The objective of this study is to measure the degree of correlation between the application of change strategies, as an independent factor, and the level of effectiveness and efficiency acquired by the personnel of the human resources management in the kingdom's educational institutions, as a dependent factor. This is done by determining the extent of the impact of developing the abilities of the employees in 'education pioneers' schools - as a case study – through the change management strategies adopted in the schools to achieve the desired future reality. The research plan follows a mixed approach: through a descriptive analysis of the nature, strategies and stages of application of change management, understanding the nature of HRM's function, activities and tasks carried out in order to achieve its goals, and through a descriptive analysis of the correlation between the application of change strategies and the employees acquisition of skills and competencies necessary to achieve higher levels of performance. The study also used the descriptive approach by analyzing the data collected through a questionnaire directed at a random sample (250 individuals) of the employees of the 'pioneers schools' of civic education, within the Education Department in Riyadh Educational Region, which is comprised of 250 male and female employees in two sectors: the boys education sector which consists of three stages of education (primary, intermediate and secondary) and the girls education sector which consists of four stages of education ((preliminary, primary, intermediate and secondary). The data obtained is analyzed in order to arrive at set of conclusions that confirm the extent to which the main hypotheses of the research

could be accepted or rejected. One of the most important conclusions of the research is the confirmation of the influential role of the change strategies on developing and supporting the competitive excellence of the human resource management personnel in the educational institutions, as the results of the study have shown a strong correlation between the availability of the administrative, organizational and intellectual skills of the personnel of the human resources department in the Saudi educational institutions and the rates of activation of the change management planning strategies in these institutions.

Keywords: Change management, Human resources, Educational institutions, Educational Development, Saudi Arabia.

شكر وعرفان

بعد شكر الله وحده أن أعاني على إنهاء هذا العمل، لا بد من تقديم الشكر إلى كل من ساهم وساعد في إتمامه.

- أشكر والدِّي العزيزين - أطال الله بقاءهما - فوجودهما يجعلني صامداً.
- أشكر أخويّ الغاليين فيصل ونايف، فقد كانا خير معين لي في توفير الكثير من احتياجاتي البحثية وغير البحثية، خاصة وأن ظروف عملي ودراستي خارج المملكة العربية السعودية.
- أشكر زوجتي الغالية أم محمد كما أشكر أبنائي وبناتي، شمعة الحياة وأمل المستقبل.
- أشكر أخي وصديقي طه غانم محمد، ذلك الأخ الذي حمل معي مشقة هذا البحث من حيث تزويدي بالكثير من المراجع العربية والأجنبية بل وأيضاً الدعم التقني.
- شكراً لصديقي العزيز يوسف الحربي، فقد أضاء الأماكن المعتمة بخبرته وحنكته، فكانت آراؤه بمثابة وضع القدم على الطريق الصحيح.
- الشكر لعميد الأكاديمية السابق سعادة الدكتور الداتو ذو الكفل، حيث حباني بتقديره المعهود.
- الشكر الأعم الأكمل لسعادة الدكتور أشرف الدليمي الذي كان مشرفاً وأخاً وصديقاً، أعطاني أغلب وقته، بل وأخذت من أوقات راحته، كان وجهاً باسمياً ومنطقاً عذباً ورأياً فصلاً.
- الشكر لأخي العزيز محمود أمين الذي كان مستشاراً ومعيناً في الحصول على الكثير من المعلومات والأفكار، وساهم في استيفاء استبانات الدراسة.
- والشكر لكل من ساهم معي في طباعة هذا البحث وإخراجه بهذه الصورة.

فهرس المحتويات

I	إقرار
II	ملخص الدراسة
IV	ملخص الدراسة باللغة الماليزية
VI	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
VIII	شكر وعرفان
IX	فهرس المحتويات
XIII	فهرس الأشكال
XIV	فهرس الجداول
1	تمهيد: الإطار العام للدراسة
1	أسباب اختيار الموضوع
2	إشكالية الدراسة
3	أهداف الدراسة
3	أهمية الدراسة
4	أسئلة الدراسة
5	فروض الدراسة
5	منهجية الدراسة
7	مجتمع الدراسة
8	حدود الدراسة
9	خطة الدراسة
10	الدراسات السابقة
29	الفصل الأول: إدارة التغيير
30	المبحث الأول: التغيير وبعض المفاهيم المرتبطة فيه
30	المطلب الأول: تعريف التغيير.
32	المطلب الثاني: تعريف قيادة وإدارة التغيير.
36	المطلب الثالث: تعريف التغيير التنظيمي.
46	المطلب الرابع: التطوير الإداري والتغيير الإداري.
49	المبحث الثاني: التغيير في الإسلام

51	المطلب الأول: مفهوم التغيير وأبعاده في الإسلام
57	المطلب الثاني: آفاق التغيير في الإسلام
59	المطلب الثالث: مخرجات التغيير في الإسلام
66	المبحث الثالث: أسباب التغيير في المؤسسة التعليمية وأهدافه وخصائصه
66	المطلب الأول: التغيير المؤسسي.
67	المطلب الثاني: القوى المسببة للتغيير.
71	المطلب الثالث: أهداف التغيير الإداري في المؤسسة التعليمية.
72	المطلب الرابع: خصائص عملية إدارة التغيير.
75	المبحث الرابع: عناصر التغيير وأنواعه ومجالاته
75	المطلب الأول: عناصر عملية التغيير.
75	المطلب الثاني: أنواع التغيير.
81	المطلب الثالث: مجالات التغيير.
87	المبحث الخامس: استراتيجيات التغيير ومراحله
87	المطلب الأول: استراتيجيات التغيير.
92	المطلب الثاني: مراحل وخطوات إدارة التغيير.
95	المطلب الثالث: عوامل نجاح التغيير الفعال.
99	الفصل الثاني: دور إدارة التغيير في ترقية الموارد البشرية
100	المبحث الأول: تعريف الموارد البشرية
100	المطلب الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية.
102	المطلب الثاني: تطور المفهوم الفلسفي والإداري لإدارة الموارد البشرية.
105	المطلب الثالث: أسباب ظهور المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية.
112	المطلب الرابع: موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي.
115	المطلب الخامس: المهارات المطلوبة لإدارة الموارد البشرية.
117	المبحث الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية
117	المطلب الأول: أهمية إدارة الموارد البشرية.
121	المطلب الثاني: وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية.

- 124 المطلب الثالث: التوجهات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية.
- 127 المطلب الرابع: الميزة التنافسية لإدارة الموارد البشرية.
- 132 المبحث الثالث: الأنشطة الأساسية في مجال إدارة الموارد البشرية
- 133 المطلب الأول: نشاط التخطيط والاستقطاب للموارد البشرية.
- 136 المطلب الثاني: نشاط الاختيار للموارد البشرية.
- 145 المطلب الثالث: نشاط التوظيف والتعيين للموارد البشرية.
- 147 المطلب الرابع: نشاط التدريب للموارد البشرية.
- 158 المبحث الرابع: مهام إدارة الموارد البشرية وأقسامها وأهدافها
- 158 المطلب الأول: مهام قسم التخطيط والتنظيم للموارد البشرية.
- 160 المطلب الثاني: مهام قسم التوظيف والتعيين وقسم الأجور.
- 161 المطلب الثالث: مهام قسم التدريب وقسم التوجيه وقسم الرعاية
وقسم الأمن.
- 163 المطلب الرابع: مهام قسم التقييم لأداء العاملين.
- 167 المبحث الخامس: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية
- 167 المطلب الأول: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية.
- 171 المطلب الثاني: طرق مواجهة تحديات إدارة الموارد البشرية.
- 177 المطلب الثالث: أساليب وطرق تطوير وتنمية الموارد البشرية في
ظل التحديات المعاصرة.
- 183 المبحث السادس: مراحل وتخطيط الموارد البشرية
- 183 المطلب الأول: تعريف تخطيط الموارد البشرية.
- 187 المطلب الثاني: مراحل تخطيط الموارد البشرية "خريطة تدفق
لتخطيط الموارد البشرية".
- 190 المطلب الثالث: البيانات المطلوبة لتخطيط الموارد.
- 192 المطلب الرابع: مصادر الحصول على الاحتياجات من الموارد
البشرية.

197	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية على شركة مدارس رواد التربية الأهلية بالرياض
198	المبحث الأول: طرق البحث وأدوات التحليل الإحصائي المستخدمة
206	المبحث الثاني: التحليل الوصفي لنتائج استمارة الاستبيان
318	النتائج والتوصيات
318	النتائج
322	التوصيات
325	خاتمة
327	المصادر والمراجع

Universiti Malaysia

فهرس الأشكال

- 40 1. الأركان الرئيسة للتغير التنظيمي
- 44 2. نموذج ليفن لمراحل التغير التنظيمي
- 78 3. سير عملية التغير التحويلي
- 94 4. مراحل إدارة التغير
- 107 5. المتغيرات في بيئة إدارة الموارد البشرية
- 111 6. التغير في فلسفة وأنشطة إدارة الموارد البشرية
- 114 7. نموذج مبسط للهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية
- 115 8. المهارات المطلوبة في المستويات الإدارية المختلفة
- 119 9. نتائج سوء اختيار وإدارة الموارد البشرية
- 120 10. مكتسبات وجود إدارة موارد بشرية فعالة بالنسبة للعاملين
- 126 11. نموذج إدارة الموارد البشرية الحديثة في ظل العولمة
- 129 12. إطار ينظم أنشطة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة التعليمية
- 133 13. تجميع تخصصات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية القائمة على فكر واستراتيجيات التغير
- 145 14. خطوات عملية الاختيار
- 149 15. أسباب الاهتمام بالتدريب
- 153 16. أساليب التدريب عن بعد
- 153 17. الأساليب المستخدمة لتحديد الاحتياجات التدريبية
- 154 18. تحديد الاحتياجات التدريبية من منظور الجودة الشاملة
- 159 19. تنظيم شئون الموارد البشرية بالمؤسسة التعليمية
- 160 20. خطوات التوظيف والتعيين
- 162 21. عمليات التوجيه الإداري بالمؤسسة التعليمية
- 178 22. العوامل المؤثرة في نظم الأجور والمكافآت والحوافز
- 180 23. العناصر الأساسية التي تؤدي إلى بناء وتشبيد فريق العمل الفعال
- 185 24. التداخل بين تخطيط الموارد البشرية والتحليل الشامل للمنظمة
- 189 25. خريطة تدفق لتخطيط الموارد البشرية
- 190 26. خطوات ومراحل تخطيط الموارد البشرية

فهرس الجداول

- 5 .1. الفروض الرئيسية للدراسة
- 69 .3. البيئات الخارجية المؤثرة والدافعة للتغيير
- 83 .4. مجال وشغل التغييرات في المؤسسة التعليمية
- 90 .5. إستراتيجية إعادة الهندسة
- 91 .6. إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة
- 91 .7. إستراتيجية تخفيض العمالة
- 109 .8. المقارنة بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية
- 110 .9. المقارنة بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية طبقا لنائل
- 112 .10. مشاركة الأطراف المختلفة في تحقق أهداف إدارة الموارد البشرية
- 122 .11. مجموعات الوظائف لإدارة الموارد البشرية
- 124 .12. الأهداف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية
- 126 .13. وظائف الموارد البشرية المطورة
- 135 .14. علاقة نشاط الاستقطاب ببقية أنشطة إدارة الموارد البشرية
- 140 .15. العوامل المؤثرة على نجاح نشاط الاختيار
- 142 .16. أنواع الاختيارات الخاصة بالمفاضلة بين العاملين
- 150 .17. مقارنة بين التدريب والتعليم
- 150 .18. مقارنة بين التدريب والتنمية الإدارية
- 151 .19. أوجه الشبه والاختلاف بين التدريب والتطوير التنظيمي
- 157 .20. أوجه الاتفاق بين إدارة الجودة الشاملة والتدريب
- 176 .21. أسباب انخفاض كفاءة الأداء
- 192 .22. المصادر الداخلية للعمالة
- 195 .23. مزايا وعيوب طرق التوظيف الداخلية والخارجية
- 201 .24. التوزيع الطبقي لعينة مجتمع الدراسة
- 204 .25. الاختبار النصفى لسبيرمان
- 205 .26. الفروض الرئيسية للدراسة
- 206 .27. التحليل الوصفي لخصائص العينة العشوائية طبقا للنوع
- 207 .28. التحليل الوصفي لخصائص العينة العشوائية طبقا للجنسيات العربية والأجنبية
- 207 .29. التحليل الوصفي لخصائص العينة العشوائية طبقا للجنسيات العربية
- 208 .30. التحليل الوصفي لخصائص العينة العشوائية طبقا للعمر

- 209 31. التحليل الوصفي لخصائص العينة العشوائية طبقا لمستوى التعليم
- 210 32. التحليل الوصفي لخصائص العينة العشوائية طبقا لنوع الوظيفة
- 211 33. التحليل الوصفي لخصائص العينة طبقا للمستوى الوظيفي
- 211 34. التحليل الوصفي لخصائص العينة العشوائية طبقا لسنوات الخبرة
- 216 35. التحليل الإحصائي الوصفي لآراء الباحثين حول أن التغيير المؤسسي هو أن يتشارك العاملين الإدارة العليا في صياغة رؤية واضحة ورسالة محددة للمنظمة
- 217 36. التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج المتغير رقم 1 الخاص بالفرض الأول
- 217 37. نتائج اختبار مربع كاي للمتغير رقم 1 الخاص بالفرض الأول
- 218 38. آراء الباحثين حول ضرورة مشاركة العاملين في تحديد أهداف التغيير المؤسسي
- 219 39. التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج المتغير رقم 2 الخاص بالفرض الأول
- 220 40. نتائج اختبار مربع كاي للمتغير رقم 2 الخاص بالفرض الأول
- 221 41. آراء الباحثين حول ضرورة تعاون العاملين في تحديد أساليب ومهام العمل مع الإدارة لتحقيق أهداف التغيير التنظيمي
- 222 42. التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج المتغير رقم 3 الخاص بالفرض الأول
- 222 43. نتائج اختبار مربع كاي للمتغير رقم 3 الخاص بالفرض الأول
- 223 44. آراء الباحثين حول العلاقة بين إتاحة الفرصة للعاملين في تطوير إجراءات وأنظمة العمل وبين نجاح التغيير المؤسسي
- 224 45. التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج المتغير رقم 4 الخاص بالفرض الأول
- 224 46. نتائج اختبار مربع كاي للمتغير رقم 4 الخاص بالفرض الأول
- 225 47. آراء الباحثين حول علاقة تحقق أهداف التغيير المؤسسي بأن يقوم العاملين في أداء عملهم على العمل الجماعي
- 226 48. التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج المتغير رقم 5 الخاص بالفرض الأول
- 226 49. نتائج اختبار مربع كاي للمتغير رقم 5 الخاص بالفرض الأول
- 227 50. آراء الباحثين حول اعتبار التنافس الإيجابي بين العاملين أحد أسباب تطور الإبداع المؤسسي
- 228 51. التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج المتغير رقم 6 الخاص بالفرض الأول
- 229 52. نتائج اختبار مربع كاي للمتغير رقم 6 الخاص بالفرض الأول
- 229 53. آراء الباحثين حول ما إذا كانت عملية تشجيع العلاقات الإنسانية بين الإدارة العليا والعاملين تزيد العملية الإبداعية
- 230 54. التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج المتغير رقم 7 الخاص بالفرض الأول
- 231 55. نتائج اختبار مربع كاي للمتغير رقم 7 الخاص بالفرض الأول
- 232 56. آراء الباحثين حول العلاقة بين العمل على إيجاد جو من المرح والتسلية بين العاملين وتوفير مناخ مشجع للعمل

- 233 .57. التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج المتغير رقم 8 الخاص بالفرض الأول
- 233 .58. نتائج اختبار مربع كاي للمتغير رقم 8 الخاص بالفرض الأول
- 234 .59. آراء المبحوثين حول مساهمة عملية المشاركة في اتخاذ القرار الإداري تجعل الأفراد المشاركين أكثر نضجًا ومسؤولية
- 235 .60. التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج المتغير رقم 9 الخاص بالفرض الأول
- 235 .61. نتائج اختبار مربع كاي للمتغير رقم 9 الخاص بالفرض الأول
- 236 .62. مدى مساهمة عملية المشاركة في اتخاذ القرار الإداري وبين إعداد صف ثاني من القادة المبتكرين والمبدعين.
- 237 .63. التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج المتغير رقم 10 الخاص بالفرض الأول
- 237 .64. نتائج اختبار مربع كاي للمتغير رقم 10 الخاص بالفرض الأول
- 238 .65. آراء المبحوثين حول العلاقة بين زيادة نسبة المشاركة في اتخاذ القرار الإداري وبين تنمية الجو الإبداعي في المنظمة
- 239 .66. التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج المتغير رقم 11 الخاص بالفرض الأول
- 239 .67. نتائج اختبار مربع كاي للمتغير رقم 11 الخاص بالفرض الأول
- 240 .68. آراء المبحوثين حول العلاقة بين زيادة نسبة المشاركة في اتخاذ القرار الإداري وبين زيادة التفاهم والتعاون والثقة المتبادلة داخل التنظيم
- 241 .69. التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج المتغير رقم 12 الخاص بالفرض الأول
- 241 .70. نتائج اختبار مربع كاي للمتغير رقم 12 الخاص بالفرض الأول
- 242 .71. آراء المبحوثين حول العلاقة بين زيادة نسبة المشاركة في اتخاذ القرار الإداري وبين زيادة شعور العاملين بأهميتهم
- 243 .72. التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج المتغير رقم 13 الخاص بالفرض الأول
- 243 .73. نتائج اختبار مربع كاي للمتغير رقم 13 الخاص بالفرض الأول
- 244 .74. آراء المبحوثين حول مدى وجود علاقة بين زيادة نسبة المشاركة في اتخاذ القرار الإداري وبين تقبل التغيير بصدور رحب
- 245 .75. التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج المتغير رقم 14 الخاص بالفرض الأول
- 245 .76. نتائج اختبار مربع كاي للمتغير رقم 14 الخاص بالفرض الأول
- 246 .77. آراء المبحوثين حول وجود علاقة بين زيادة نسبة المشاركة في اتخاذ القرار الإداري وبين تحسين نوعية القرارات الإدارية
- 247 .78. التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج المتغير رقم 15 الخاص بالفرض الأول
- 247 .79. نتائج اختبار مربع كاي للمتغير رقم 15 الخاص بالفرض الأول
- 248 .80. آراء المبحوثين حول وجود علاقة بين زيادة نسبة المشاركة في اتخاذ القرار الإداري وبين تخفيف حدة الصراعات التنظيمية
- 249 .81. التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج المتغير رقم 16 الخاص بالفرض الأول

- 249 .82 نتائج اختبار مربع كاي للمتغير رقم 16 الخاص بالفرض الأول
- 250 .83 آراء المبحوثين حول وجود علاقة بين زيادة نسبة المشاركة في اتخاذ القرار الإداري وبين زيادة كفاءة وخبرة العاملين في القطاع التعليمي
- 251 .84 التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج المتغير رقم 17 الخاص بالفرض الأول
- 252 .85 نتائج اختبار مربع كاي للمتغير رقم 17 الخاص بالفرض الأول
- 252 .86 آراء المبحوثين عن مدى وجود علاقة إيجابية بين زيادة نسبة المشاركة في اتخاذ القرار الإداري وبين زيادة وضوح أهداف وغايات المنظمة للعاملين
- 253 .87 التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج المتغير رقم 18 الخاص بالفرض الأول
- 254 .88 نتائج اختبار مربع كاي للمتغير رقم 18 الخاص بالفرض الأول
- 255 .89 آراء المبحوثين حول مدى مساهمة إدارة التغيير في استمرار عمل المؤسسة في ظل التحديات المعاصرة التي تواجه المؤسسات التعليمية
- 256 .90 التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج المتغير رقم 19 الخاص بالفرض الأول
- 256 .91 نتائج اختبار مربع كاي للمتغير رقم 19 الخاص بالفرض الأول
- 257 .92 آراء المبحوثين حول ما إذا كانت إدارة التغيير تمثل مدخل هاماً في حل المشكلات الداخلية التي تواجه المؤسسة التعليمية
- 258 .93 التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج المتغير رقم 20 الخاص بالفرض الأول
- 258 .94 نتائج اختبار مربع كاي للمتغير رقم 20 الخاص بالفرض الأول
- 259 .95 آراء المبحوثين حول ما إذا كانت إدارة التغيير تمثل مدخل هاماً في حل المشكلات التي تواجه المؤسسة التعليمية مع البيئة الخارجية
- 260 .96 التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج المتغير رقم 21 الخاص بالفرض الأول
- 261 .97 نتائج اختبار مربع كاي للمتغير رقم 21 الخاص بالفرض الأول
- 261 .98 آراء المبحوثين حول وجود علاقة بين اتباع إستراتيجيات التغيير الإداري وعملية توكيد التميز التنافسي للمؤسسة التعليمية
- 262 .99 التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج المتغير رقم 22 الخاص بالفرض الأول
- 263 .100 نتائج اختبار مربع كاي للمتغير رقم 22 الخاص بالفرض الأول
- 263 .101 آراء المبحوثين حول ما إذا كان وجود رؤية واضحة للتغيير لدى العاملين بالمنظمة التعليمية يساعد في تجاوز الأزمات التي تتعرض لها
- 264 .102 التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج المتغير رقم 23 الخاص بالفرض الأول
- 265 .103 نتائج اختبار مربع كاي للمتغير رقم 23 الخاص بالفرض الأول
- 266 .104 آراء المبحوثين حول ما إذا كان فكر التغيير المؤسسي يساهم في الوصول لأهداف التنظيمية بفعالية في حالة وجود ضعف موارد المؤسسة المالية
- 267 .105 التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج المتغير رقم 24 الخاص بالفرض الأول
- 267 .106 نتائج اختبار مربع كاي للمتغير رقم 24 الخاص بالفرض الأول

- 268 107. الفرض الثاني للدراسة
- 269 108. آراء المبحوثين فيما إذا كان الواقع الفعلي بإدارتهم يدل على أن كافة العاملون يتشاركون في عملية اتخاذ القرار.
- 269 109. التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج المتغير رقم 1 الخاص بالفرض الثاني
- 270 110. نتائج اختبار مربع كاي للمتغير رقم 1 الخاص بالفرض الثاني
- 271 111. آراء المبحوثين حول مدى وجود عامل ضغط من بعض الأفراد داخل المجموعة على الآخرين ليتخذوا وجهة نظر معينة خلال عملية صنع القرار
- 272 112. التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج المتغير رقم 2 الخاص بالفرض الثاني
- 272 113. نتائج اختبار مربع كاي للمتغير رقم 2 الخاص بالفرض الثاني
- 273 114. آراء المبحوثين حول ما إذا كانت سيطرة أحد المشاركين من ذوي النفوذ على النقاش أثناء جلسة صنع القرار، قد يحجم من قدرة المشاركين على إبداء آرائهم
- 274 115. التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج المتغير رقم 3 الخاص بالفرض الثاني
- 275 116. نتائج اختبار مربع كاي للمتغير رقم 3 الخاص بالفرض الثاني
- 275 117. آراء المبحوثين حول مدى الاهتمام بالمشاركة في اتخاذ القرارات حسب درجة أهمية القرار بالنسبة للعاملين
- 276 118. التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج المتغير رقم 4 الخاص بالفرض الثاني
- 277 119. نتائج اختبار مربع كاي للمتغير رقم 4 الخاص بالفرض الثاني
- 277 120. آراء المبحوثين حول الاعتقاد بأفضلية اتخاذ القرار ثم إعلانه على الجميع ليتساوى الكل في عملية التنفيذ
- 278 121. التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج المتغير رقم 5 الخاص بالفرض الثاني
- 279 122. نتائج اختبار مربع كاي للمتغير رقم 5 الخاص بالفرض الثاني
- 280 123. آراء المبحوثين حول مدى تفضيل العاملين لطرح المشكلة وإعطاء فرصة للمشاركة في إبداء الحلول على أن يتخذ المدير القرار ويبلغهم بتنفيذه
- 281 124. التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج المتغير رقم 6 الخاص بالفرض الثاني
- 281 125. نتائج اختبار مربع كاي للمتغير رقم 6 الخاص بالفرض الثاني
- 282 126. آراء المبحوثين حول رؤية العاملين حول مسئولية المستويات العليا في تحديد المشكلة وطرح بدائل الحلول
- 283 127. التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج المتغير رقم 7 الخاص بالفرض الثاني
- 283 128. آراء المبحوثين حول طريقة تقديم القرار
- 284 129. التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج المتغير رقم 8 الخاص بالفرض الثاني
- 285 130. آراء المبحوثين حول مدى قيام الإدارة العليا بتشجيع العامل على القيام بأداء مهامه بأسلوب متجدد
- 285 131. التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج المتغير رقم 9 الخاص بالفرض الثاني

132. جدول (132) آراء المبحوثين حول قيام الإدارة بالاهتمام بأفكار العاملين الإبداعية وتنمي قدراتهم
286
133. التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج المتغير رقم 10 الخاص بالفرض الثاني
287
134. جدول (134) آراء المبحوثين عن ما إذا كانت الإدارة تقوم بتوجيه العاملين نحو الابتعاد عن تقليد الآخرين
287
135. التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج المتغير رقم 11 الخاص بالفرض الثاني
288
136. آراء المبحوثين حول قيام الإدارة بتشجيع العاملين في طرح أفكارهم لحل المشكلات التي تواجه المؤسسة
288
137. التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج المتغير رقم 12 الخاص بالفرض الثاني
289
138. آراء المبحوثين حول مدى قيام الإدارة العليا بتشجيع العاملين على التنبؤ بالمشاكل قبل حلولها
290
139. التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج المتغير رقم 13 الخاص بالفرض الثاني
290
140. آراء المبحوثين حول مدى قيام الإدارة بتشجيع العاملين على التخطيط لمواجهة المشاكل التي يتوقع حدوثها
291
141. التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج المتغير رقم 14 الخاص بالفرض الثاني
292
142. آراء المبحوثين حول ما إذا كانت الإدارة تقوم بإشعار العاملين بالثقة الكبيرة في قدراتهم
292
143. التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج المتغير رقم 15 الخاص بالفرض الثاني
293
144. آراء المبحوثين حول مدى قيام الإدارة بتقليل الرقابة على العاملين أثناء أدائهم لعملهم
293
145. التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج المتغير رقم 16 الخاص بالفرض الثاني
294
146. آراء المبحوثين حول مدى قيام الإدارة بتقديم حوافز مادية مناسبة لمساهمات العاملين في تطوير الأداء
294
147. التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج المتغير رقم 17 الخاص بالفرض الثاني
295
148. آراء المبحوثين حول مدى تقديم الإدارة لحوافز معنوية للعاملين ذوي القدرات
295
149. التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج المتغير رقم 18 الخاص بالفرض الثاني
296
150. آراء المبحوثين حول مدى وجود اختلاف بين الأهداف العامة للمنظمة وبين أهداف العاملين
297
151. التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج المتغير رقم 19 الخاص بالفرض الثاني
298
152. آراء المبحوثين حول اعتقاد العاملين فيما إذا كانت بعض القيادات الحالية تعتبر عائقاً كبيراً أمام تقدم العمل المؤسسي
298
153. التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج المتغير رقم 20 الخاص بالفرض الثاني
299
154. مدى شعور العاملين بأن التدريب الإداري ليس له فائدة تعود على الواقع التطبيقي نظراً لغياب فكر التغيير
299
155. التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج المتغير رقم 21 الخاص بالفرض الثاني
300

- 300 156. قناعة العاملين بأن التغيير لابد وأن يبدأ من المستويات الإدارية العليا فهم من يستطيعوا اتخاذ القرار الخاص به
- 301 157. التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج المتغير رقم 22 الخاص بالفرض الثاني
- 302 158. آراء الباحثين حول تفضيل العمل الفردي لتجنب الوقوع في نطاق مسئولية عن أخطاء الآخرين
- 303 159. التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج المتغير رقم 23 الخاص بالفرض الثاني
- 303 160. آراء الباحثين قناعتهم الشخصية بقدرتهم على إحداث تغيير في إجراءات العمل وإبلاغ الجميع بفوائد هذا التغيير
- 304 161. التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج المتغير رقم 24 الخاص بالفرض الثاني
- 304 162. آراء الباحثين حول ما إذا كان استخدام مفهوم الرقابة الذاتية في أداء الأعمال المنوطة بالعاملين هو أمر صعب تحقيقه في ظل النظام الإداري المتبع حالياً
- 305 163. التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج المتغير رقم 25 الخاص بالفرض الثاني
- 305 164. آراء الباحثين حول محاولة العاملين إيجاد جو من المرح والبهجة بالعمل
- 306 165. التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج المتغير رقم 26 الخاص بالفرض الثاني
- 307 166. آراء الباحثين حول قدرة برامج التدريب المتاحة على إحداث تغيير في أنظمة العمل والإجراءات المتبعة لتحقيق الأهداف
- 308 167. التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج المتغير رقم 27 الخاص بالفرض الثاني
- 308 168. آراء الباحثين فيما إذا كان يمكن لإجراءات التغيير أن تؤدي لتقليص حجم العمالة نظراً لزيادة الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات
- 309 169. التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج المتغير رقم 28 الخاص بالفرض الثاني
- 309 170. آراء الباحثين حول ما إذا كان التغيير قد يتطلب وقتاً كبيراً لإحداث الفروق الجوهرية المطلوبة
- 310 171. التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج المتغير رقم 33 الخاص بالفرض الثاني
- 311 172. آراء الباحثين حول مدى اعتقادهم بعدم امتلاكهم المهارات الإضافية اللازمة لتطبيق التغيير
- 311 173. التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج المتغير رقم 30 الخاص بالفرض الثاني
- 312 174. آراء الباحثين حول إمكانية الإبقاء على إجراءات العمل الحالية دون تغيير بشرط إحكام المزيد من الرقابة في التنفيذ
- 313 175. التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج المتغير رقم 31 الخاص بالفرض الثاني
- 313 176. آراء الباحثين حول ما إذا كانت الدورات التدريبية المطلوبة لإحداث التغيير تعتبر عائقاً أمام سير العمل ومضيعة للوقت
- 314 177. التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج المتغير رقم 32 الخاص بالفرض الثاني
- 314 178. آراء الباحثين اعتقاد العاملين بأن سعي المنظمات لتطبيق استراتيجيات التغيير يهدف في المقام الأول إلى زيادة الأرباح بشكل رئيس

315

179. التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج المتغير رقم 32 الخاص بالفرض الثاني

316

180. نتائج الدراسة الميدانية

Universiti Malaya

تمهيد: الإطار العام للدراسة

مقدمة

يستعمل مصطلح إدارة التغيير في مجالين اثنين بصفة أساسية هما:

أولاً: إدارة التغيير في العمل، وهو نهج يتبع لتحويل أو انتقال الفرد، أو فريق عمل، أو منظمة سواء

كانت تعمل في مجال الخدمة التعليمية أو في المجال التجاري من حالة راهنة إلى حالة مستقبلية أفضل

ضمن استراتيجيات محددة بغية الوصول إلى أهداف معينة مسبقاً.

ثانياً: إدارة التغيير في المشاريع، وهي عملية تنظيمية تهدف إلى مساعدة أصحاب المصلحة لقبول

التغييرات والتحسينات ومن ثم تبنيها في بيئة الأعمال الخاصة بهم، وصولاً إلى الحالة الأكثر ملاءمة

ومثالية.

أسباب اختيار الموضوع:

المملكة العربية السعودية تعيش حالة من التغيير والتطوير في شتى مجالات الحياة ومؤسسات العمل وفقاً

لرؤية حكومية تسعى الدولة جاهدة لكي يتبناها الشعب بمختلف أطيافه ويصطف حولها، وهي رؤية

(2030)، وقطاع التعليم كأحد أهم قطاعات الدولة نال نصيباً وافراً من اهتمام الدولة في محاولة لإصلاح

النظام التعليمي وتطويره وتجويده ليقود عجلة التنمية، ويسهم في مجتمع المعرفة.

وكانت من تلك المحاولات تأسيس الشركة القابضة لتطوير التعليم (تطوير)، والتي رصدت لها الدولة

ميزانيات ضخمة، وساهمت شركة تطوير في تحويل المبادرات الفردية للتغيير داخل المؤسسات التعليمية

إلى برامج تشرف عليها قيادة عليا تضم في هيكلتها قوى مجتمعية مختلفة متنوعة، منها السياسية والتربوية

والاقتصادية والاجتماعية والتعليمية، والمتتبع للمشهد التعليمي يجد أن هناك عدداً من مؤسسات التعليم

اتبعت منهجيات علمية للتغيير ساهمت في تطور أداء نظامها التعليمي، وأصبحت أكثر قدرة على تحقيق

التكامل بين حاجات الأفراد المنتمين لها والأهداف التنظيمية، وتمتعت هذه المؤسسات بالسمعة الطيبة التي

بنيت غالباً على كفاءة وفاعلية مواردها البشرية، كما نجد مؤسسات تعليمية أخرى لا زالت تقف جامدة غير قادرة على التكيف مع بيئتها.

وتأتي هذه الدراسة لتوضح أثر إدارة التغيير، ودورها في رقي وتنمية مهارات ومعارف وممارسات وسلوكيات الموارد البشرية، والذي ينعكس بدوره على مؤسسات التعليم، ويسهم في صبغها بالسمعة الطيبة ونمو مواردها المالية والمادية.

إشكالية الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في إحساس الباحث بوجود مجموعة كبيرة من المعوقات والتحديات التي تواجه تحقيق الاستفادة القصوى من استراتيجيات إدارة التغيير من قبل العاملين بإدارة الموارد البشرية في المدارس وفي المؤسسات التعليمية بالمملكة العربية السعودية، والتي يمكن بلورتها في النقاط التالية:

- عدم اكتمال ووضوح الرؤية الاستراتيجية لإدارة التغيير لدى بعض المديرين بالمؤسسات التعليمية بالمملكة وخاصةً بإدارة الموارد البشرية لديها، مما يؤدي إلى عرقلة مسيرة التغيير وعدم تحقق الأهداف التنظيمية المرجوة.
- عدم إدراك العاملين بإدارة الموارد البشرية في المدارس بأهمية إدارة التغيير في توجيه طاقاتهم لخدمة متلقي الخدمة التعليمية، وعدم إدراك أثر تطبيق إدارة التغيير على تنمية مهاراتهم الفكرية والإدارية والتنظيمية.
- زيادة حدة المقاومة للتغيير من قبل العاملين بإدارة الموارد البشرية في المدارس، مما يقلل الأثر التطويري لاستراتيجيات التغيير عليهم.

وتأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على الأثر الكبير لاستراتيجيات إدارة التغيير على ترقية العاملين بإدارة الموارد البشرية في المدارس؛ مساهمةً منها في زيادة الإدراك لأهمية إدارة التغيير، وعلاج تلك الإشكاليات المطروحة.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على مفهوم إدارة التغيير والفرق بين التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي، وتحديد الدور الذي تلعبه استراتيجيات إدارة التغيير في ترقية المهارات الفكرية والإدارية والتنظيمية لدى العاملين بقطاع التعليم، من حيث تحديد مدى التأثير التطويري لقدرات العاملين. مجال التعليم بمدارس رواد التربية الأهلية - كحالة تطبيقية - والمتعلق بالاستراتيجيات المتبعة بالمدارس لتحقيق الواقع المستقبلي المنشود من خلال استراتيجيات إدارة التغيير المتبعة.

وكذلك تهدف الدراسة إلى:

1. تحليل أثر وطبيعة العلاقة بين إدارة التخطيط للتغيير ومعدل الكفاءة والفاعلية لدى الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية.
2. تحليل أثر وطبيعة العلاقة بين مستوى تفعيل استراتيجيات التغيير وبين مدى القدرات التنظيمية والإدارية والفكرية المكتسبة للعاملين بإدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية.
3. تحديد مساحة التغيير المطلوبة في مؤسسات التعليم، وتحديد درجة استفادة الموارد البشرية من عمليات إدارة التغيير.
4. تحديد التحديات التي تواجه القائمين على إدارة التغيير في مؤسسات التعليم وحجم المخاطر التي تنتج عن عمليات إدارة التغيير في مؤسسات التعليم.

أهمية الدراسة:

تتضح أهمية الدراسة في العناصر التالية:

1. محاولة الدراسة توضيح العلاقة الإيجابية والمؤثرة لإدارة التغيير على ترقية مهارات وقدرات العاملين بإدارة الموارد البشرية بالمؤسسات التعليمية.

2. تعود أهمية الدراسة في المجال التطبيقي في تمكين العاملين بإدارة الموارد البشرية بمجال التعليم من فهم طبيعة إدارة التغيير وأهميتها في علاج بعض المشكلات التنظيمية التي تواجههم، وتطوير طرق جديدة لزيادة معدلات أدائهم، ورفع مستوى الكفاءة والمهارة في تطبيق إجراءات العمل بطرق ميسرة.

3. تحاول الدراسة المساهمة في تحديد الفراغات البحثية في الدراسات الأكاديمية، وإبرازها أمام الباحثين لسد تلك الثغرات في المستقبل من خلال مجموعة أبحاث ودراسات حديثة تواكب تطورات العصر، مما يؤدي إلى إثراء المعرفة العلمية في أحد الموضوعات الحديثة دائمة التطور.

4. محاولة تقديم نموذج لكيفية التعامل مع المعوقات والتحديات التي تواجه تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير في المؤسسات التعليمية.

أسئلة الدراسة:

السؤال الرئيس:

تم التركيز على سؤال رئيس تسعى الدراسة إلى الوصول لإجابة عليه من خلال نتائج الدراسة الميدانية والاستطلاعية وهو: هل هناك تأثير فعال لإدارة التغيير في ترقية إمكانات الموارد البشرية الفكرية والتنظيمية والإدارية في المؤسسات التعليمية؟

الأسئلة الفرعية:

كما تم تحديد مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي:

1. ماذا تعني إدارة التغيير في التعليم؟ وما المفاهيم المرتبطة بها؟
2. كيف يمكن تطوير الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية لتفهم التغيير واستيعاب متغيراته؟
3. ما علاقة إدارة التغيير بترقية الموارد البشرية من حيث الدور والتأثير على القدرات التنظيمية والإدارية؟

4. ما المعوقات والتحديات والمخاطر التي تواجه تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير في المؤسسات

التعليمية؟ وكيف يمكن التغلب عليها؟

فروض الدراسة:

ولإجابة على تساؤلات الدراسة الفرعية وصولاً لإجابة على التساؤل الرئيس تم وضع مجموعة من الفروض التي تحتوي أبعاد التساؤل، وإعداد استبيان موجهة لعينة عشوائية من مجتمع الدراسة طبقاً للمحددات الموضوعية للدراسة، وتحليلها بأسلوب إحصائي بهدف الوقوف على إمكانية رفض أو قبول تلك الفروض الموضوعية للوصول لنتائج تجيب على التساؤل الذي يشغل الدراسة.

تحاول الدراسة التحقق من مدى صحة الفروض الرئيسة للدراسة كما بالجدول التالي:

جدول (1) الفروض الرئيسية للدراسة

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين معدلات تفعيل استراتيجيات إدارة التغيير في المؤسسات التعليمية وبين المهارات الإدارية والتنظيمية والفكرية لدى العاملين بمجال التعليم بإدارة الموارد البشرية بتلك المؤسسات.	الفرض الأول
يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين زيادة حدة التحديات والمخاطر والمعوقات التي تواجه تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير في المؤسسات التعليمية وبين معدلات الكفاءة والفاعلية لأداء العاملين بإدارة الموارد البشرية في المدارس.	الفرض الثاني

منهجية الدراسة:

للولوصول لأهداف الدراسة تم استخدام المنهج العلمي المختلط للجمع بين مميزات كلاً من المنهج الوصفي والمنهج الكمي، حيث تم الاعتماد على المنهج العلمي الوصفي في الدراسة النظرية حيث إنه الأسلوب الأنسب لطبيعة الدراسة ومتطلباته، وذلك نظراً لارتباط موضوع الدراسة بالطبيعة الإنسانية للعاملين بإدارة الموارد البشرية وسلوكياتهم وإدراكهم ومشاعرهم واتجاهاتهم نحو استراتيجيات إدارة التغيير المطبقة

عليهم، بالإضافة إلى الاعتماد على المنهج الكمي التحليلي والإحصائي للتأكد من مدى إمكانية قبول أو رفض الفروض المطروحة والوصول للنتائج المرجوة من الدراسة من خلال تحليل استمارة استقصاء موزعة على عينة عشوائية منتقاة بأسلوب إحصائي بحيث تكون العينة ممثلة لمجتمع الدراسة، ومن أهم مبررات استخدام المنهج المختلط في إعداد الدراسة ما يلي:

1. تلافي عيوب كلاً من المنهج الوصفي النوعي والمنهج الكمي والجمع بين مميزات كلاً منهما.
2. التأكيد على إمكانية التطبيق العملي لنتائج الدراسة من خلال تماثل النتائج الوصفية والكمية.
3. بالرغم من أهمية الدلائل المستخرجة من نتائج البحث الكمي إلا أن الطبيعة الخاصة بخدمة التعليم وارتباطها المباشر بالطبيعة البشرية استوجب على الدراسة الدمج بين كلاً من التحليل الكمي والنوعي.
4. محاولة الدراسة للوصول بصورة أكثر اكتمالاً وشمولاً وإقناعاً حول أهمية الدور الذي تلعبه استراتيجيات إدارة التغيير المطبقة في التأثير على القدرات التنظيمية والإدارية والفكرية لدى العاملين بإدارة الموارد البشرية في المدارس بتلك المؤسسات.

أساليب جمع البيانات والمعلومات:

- أولاً: الاستطلاع المرجعي (تحليل البيانات الثانوية)، وفيها تم الاعتماد على مجموعة من الكتب والمراجع والدراسات والأبحاث العربية والأجنبية، وعلى الندوات والمؤتمرات والمجلات والندوات والدوريات العلمية، والتي يمكن من خلالها بناء أساس نظري يوضح طبيعة إدارة التغيير وتعريفها وتحديد تأثيراتها المختلفة على اتجاهات وسلوكيات وأسلوب العاملين بإدارة الموارد البشرية في المدارس بالمؤسسات التعليمية، واستعراض الدراسات السابقة ذات الصلة.
- ثانياً: الدراسة الميدانية (تحليل البيانات الأولية) من خلال استطلاع آراء الباحثين حيث تم استخدام الوسائل الآتية في جمع البيانات الأولية المطلوبة للدراسة الميدانية:

■ **استمارة الاستبيان الموجهة إلى العينة العشوائية:** روعي أن تحتوي استمارة الاستبيان على أسئلة واضحة وبسيطة، وذلك بهدف الوصول إلى إدراك جيد لطبيعة الوضع التطبيقي الحالي حول طبيعة استخدام إستراتيجيات إدارة التغيير في المؤسسات التعليمية بالمملكة العربية السعودية، ومن خلال استمارة الاستبيان تم استطلاع آراء مجموعة من العاملين بمجال التعليم بمدارس رواد التربية الأهلية التابعة لإدارة التعليم بمنطقة الرياض التعليمية والتي تضم 250 موظفًا وموظفةً في قطاعين أولهما لتعليم البنين، ويضم ثلاثة مراحل تعليمية (ابتدائي - متوسّط - ثانوي)، والآخر لتعليم البنات، ويضم أربعة مراحل تعليمية (تمهيدي - ابتدائي - متوسط - ثانوي).

■ **الملاحظة والمتابعة:** تُعد الملاحظة من أهم الوسائل لجمع البيانات المتطابقة مع الواقع، وقد اعتمدت الدراسة بشكل رئيس عليها من خلال المتابعة المستمرة للمتغيرات السلوكية والقيمية والتنظيمية والإدارية التي طرأت على الموارد البشرية بمدارس رواد التربية الأهلية عبر تطبيق إستراتيجيات إدارة التغيير المتبعة، وذلك من خلال نماذج التقييم للأداء ومتابعة معدلات الكفاءة والفاعلية عبر فترة إعداد الدراسة، ونتائج التطوير المرحلية للمدارس.

مجتمع الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة الموارد البشرية بشركة مدارس رواد التربية الأهلية بمنطقة الرياض التعليمية، وهي مقسمة على النحو الآتي:

● أولاً: قطاع البنين، ويعمل به 38 إدارياً ويضم 111 معلماً.

● ثانياً: قطاع البنات، ويضم 21 إدارياً و62 معلمة.

ويدير المدارس إدارة عليا يعمل بها 18 موظفًا، ومن خلال المسح الإحصائي لمجتمع الدراسة وُجد أن 73% من المعلمين والمعلمات لا تتجاوز خبراتهم 6 سنوات في مجال التعليم، وتضم المدارس إدارة

للتطوير والتغيير يرأسها مدير عام المدارس، وفي عضويتها قادة المراحل التعليمية ومستشار تربوي ومدير للتطوير ومدير الموارد البشرية.

أسباب اختيار مجتمع الدراسة:

مدارس رواد التربية الأهلية هي مؤسسة تعليمية أنشأت عام 1427هـ، وهي تابعة لمجموعة تجارية يملكها مستثمرون في مجالات متعددة كالعقارات والصحة والأغذية والسياحة، وللمدارس إدارة مستقلة عن المجموعة التجارية، إلا أنها تخضع مالياً للمجموعة التجارية، وتلتزم المدارس وتخضع للوائح وأنظمة وزارة التعليم في المملكة، وقد اختيرت المدارس للدراسة للأسباب التالية:

1. بنيتها التنظيمية الجيدة والمناسبة للدراسة لوجود إدارة للتطوير والتغيير، وهو ما يقلل وجوده في مدارس التعليم بالمملكة.

2. السمعة الطيبة للمدارس لدى مجتمع منطقة الرياض.

3. فوز المدارس بجائزة وزارة التعليم للتميز لعامين متتاليين.

4. كون المدرسة نموذجاً ناجحاً لمؤسسات التعليم، فهي تضم حوالي 2450 طالباً وطالبة.

5. عدد العاملين بمجال التعليم بالمدارس يعد مناسباً للدراسة.

6. اختلاف تخصصات العاملين بمجال التعليم بالمدارس وتنوعها.

حدود الدراسة:

يتضمن مجال الدراسة بعضاً من الحدود المكانية والزمنية والموضوعية كالتالي:

- أولاً الحدود الموضوعية: يتمثل النطاق الموضوعي للدراسة في إدارة التغيير بمدارس رواد التربية الأهلية، ودورها في ترقية إمكانات الموارد البشرية بشركة مدارس رواد التربية الأهلية بالرياض.
- ثانياً الحدود المكانية: مدارس رواد التربية الأهلية التابعة لإدارة التعليم بمنطقة الرياض التعليمية، والتي تضم 250 موظفاً وموظفةً في قطاعين أولهما لتعليم البنين، ويضم ثلاثة مراحل تعليمية (ابتدائي -

متوسط - ثانوي)، والآخر لتعليم البنات، ويضم أربعة مراحل تعليمية (تمهيدي - ابتدائي - متوسط - ثانوي).

- ثالثاً الحدود الزمنية: الأعوام الدراسية 1436/1437هـ و 1437/1438هـ والفصل الدراسي الأول للعام الدراسي 1438/1439هـ.

خطة الدراسة:

تركز خطة الدراسة في قياس مدى صحة الفرضيات المطروحة من عدمه، والتأكيد على إمكانية قبولها أو رفضها نظرياً وميدانياً كالتالي:

أولاً: نظرياً، من خلال الدراسة النظرية، والتي روعي في سردها التسلسل المنطقي لأبعاد موضوع الدراسة عبر وصف تحليلي لطبيعة مفهوم إدارة التغيير وخصائصه، ومراحل إدارة التغيير والاستراتيجيات المتبعة لإدارة التغيير في المؤسسات التعليمية، وتوضيح أهم الفروق بين التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي، ودور كل منهما في دعم الاستراتيجيات بالمؤسسات الخدمية بشكل عام والمؤسسات التعليمية بشكل خاص، كما تطرق الإطار النظري للدراسة لأهمية اتباع استراتيجيات التغيير في تطوير الإمكانيات الفكرية والإدارية والتنظيمية للموارد البشرية على اختلاف مستوياتها الإدارية، كما تحاول الدراسة الإجابة عن أسئلة الدراسة المطروحة وصولاً لتحقيق الأهداف العامة للدراسة.

ثانياً: ميدانياً، من خلال إجراء تحليل إحصائي وصفي واستدلالي لنتائج استمارة الاستبيان الموزعة على العينة العشوائية، بعد اختبار صحة وصدق أسئلة الاستمارة، وصولاً إلى رفض أو قبول إحصائي للفروض الموضوعية؛ تحقيقاً لأهداف الدراسة ووصولاً لنتائج يمكن الاعتماد عليها، وتقديم مقترحات لدعم استخدام استراتيجيات التغيير في تطوير إمكانيات الموارد البشرية، وطبقاً لمنهجية الدراسة فقد تم إعداد خطة الدراسة بحيث تحتوي الدراسة على الهيكلية التالية:

الدراسات السابقة

قامت الدراسة باستطلاع مجموعة كبيرة من الدراسات السابقة والمتخصصة في إدارة التغيير وتطوير الموارد البشرية في مجال الخدمات التعليمية وكان من أهم الدراسات التي استطاعت الدراسة معاينتها الدراسات الآتية:

1- دراسة (وائل محمد ثابت) 2011م بعنوان (دور الموارد البشرية في نجاح عملية التغيير)

تمثلت إشكالية الدراسة في الرغبة في معرفة دور المورد البشري في إتمام الوصول لأهداف التغيير من عدمه في المؤسسات الحكومية التعليمية واعتمدت الدراسة على المنهج المختلط حيث قدمت وصفا تحليليا أشارت فيه إلى أهمية الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية الحكومية في إحداث التغيير المطلوب وقد أوضحت الدراسة أهمية وضوح الرؤية والهدف في المساعدة على إحداث التغيير.

كما أكدت على أهمية تحديد أدوار ومهام الموارد البشرية في ضوء معايير محددة للمهارات وأن الكفاءة والقدرات الذاتية والقدرة على التعلم من عوامل نجاح التغيير وقد أظهرت الدراسة أنه لا بد من التدريب المستمر وتنمية القدرات وتنويع مصادر تقييم الأداء لنجاح التغيير كما اعتمدت على إجراء تحليل إحصائي للتأكد من صحة النتائج الوصفية من خلال توزيع استبانة على عينة من العاملين بمجال التعليم وجاءت نتائج التحليل الإحصائي مطابقة لنتائج التحليل الوصفي وقد كانت أهم توصيات الدراسة:

- ضرورة وجود رؤية ورسالة واضحة للمؤسسة.
- أهمية وضوح الهدف لفرق العمل.
- ضرورة تحديد الأدوار والمهارات اللازمة المتوافقة معها.
- الاعتماد على الكفاءة كأساس للترقيات.

- ضرورة توفير قيادات واعدة تعمل على تعزيز ثقة العاملين بمجال التعليم وتنمية الشعور بالانتماء.

- الاهتمام بوجود نظام فعال لإدارة وتقييم الأداء.

2- دراسة (باباه ولد سيدن) بعنوان (دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء)

تمثلت مشكلة الدراسة في الإحساس بعدم تقدير الدور الذي يمكن أن يلعبه الاستثمار في رأس المال البشري في تطوير الكفاءة والأداء في المؤسسة التعليمية، وأشارت هذه الدراسة إلى مدى مساهمة وظيفة الموارد البشرية في تحسين الأداء بالمؤسسة من خلال عمليات التقييم في تحسين أداء المؤسسة.

وقد أوضحت الدراسة أنه كلما أحسنت المؤسسة التعليمية استثمار مواردها البشرية أصبحت أكثر قدرة على تحقيق أهدافها وبكفاءة أعلى، وأن اختيار الموارد البشرية بشكل سليم في ظل وجود التحفيز والتدريب الجيد يساهم في تجديد وإبداع المؤسسات التعليمية ونجاحها، كما أوضحت أن التقييم الذي يحدد المستوى الفعلي لأداء الفرد ومدى التزامه بضوابط وتعليمات المؤسسة التعليمية، يشكل نقطة أساسية في نجاح منظمات الأعمال بغض النظر عن حجمها أو نوعها، وأشار الباحث في دراسته إلى أهمية مشاركة متلقي الخدمة في عمليات تقييم الأداء، كما أشارت الدراسة إلى أهمية تكوين وتدريب الكفاءات البشرية، ومنحها الحوافز والمكافآت لرفقي أدائها، مما يجعلها تساهم في نجاح تطبيق أهداف المؤسسة التعليمية.

وقد أوصت الدراسة بالآتي:

- الاستعانة ببيوت الخبرة في عمليات التدريب.
- التدريب المستمر على أدوات التكنولوجيا.
- ترسيخ مفاهيم الابتكار والإبداع ومواكبة التكنولوجيا لدى الموارد البشرية.

● أهمية صياغة الأهداف التدريسية لتناسب مع المستويات التدريسية.

● ضرورة مشاركة العاملين بمجال التعليم في وضع أساليب تطوير الأداء لضمان التزامهم.

3- دراسة (رقام ليندة) 2014م بعنوان (دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في

المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف).

تمثلت إشكالية الدراسة في عدم وضوح أثر النظام الاجتماعي للمنظمة ومدى تطور الثقافة التنظيمية

لديها في

دعم قرارات الإدارة العليا لإحداث التغيير المنشود لرفع معدلات الأداء والكفاءة الإدارية والتنظيمية بالمؤسسة.

وقد أشارت هذه الدراسة إلى أهمية دور إدارة الموارد البشرية في دعم الإدارات العليا والإدارات

التنفيذية، وأشارت الدراسة إلى أن مدير إدارة الموارد البشرية يجب أن يقوم بمجموعة من المهام تمكن

إدارة الموارد البشرية من توجيه النظام الاجتماعي للمؤسسة، وتشجيعه على الاندماج في التغيير، وتضمن

نجاح عمليات التغيير وتحقيق أهدافها، وكانت هذه المهام على النحو التالي:

● الحرص على امتلاك معارف متخصصة حول الموارد البشرية، وكيفية الاستفادة منها وطرق تحفيزها.

● أهمية وجود دور فاعل لمدير الموارد البشرية في اللجان الإدارية العليا، وأن يعمل على طرح قضايا وظيفية الموارد البشرية وإيجاد حلولاً لمشاكلها.

● المبادرة بالتغيير والعمل على تطوير قدرة المؤسسة على التغيير.

● العمل على تحمل مسؤولية قيادة عمليات التغيير.

● تفعيل أدوات الاستشارة والتحكم فيها لدراسة وتحليل دوافع واحتياجات الأفراد المتلقين للتغيير.

- القيام بالدراسات النفسية والسلوكية لتحديد أسلوب المفاوضة المناسب.
- العمل على تحقيق العدالة التنظيمية بهدف تشجيع قبول التغيير.

واعتمدت الدراسة على تحليل استمارة استبيان موزعة على عينة من العاملين بالدرجات والمستويات التنظيمية المختلفة عددها 250 مفردة وكانت من أهم نتائج الدراسة التأكيد على أهمية دور إدارة الموارد البشرية في دعم الإدارات العليا والإدارات التنفيذية والتأكيد على أن مدير إدارة الموارد البشرية يجب أن يقوم بمجموعة من المهام تمكن إدارة الموارد البشرية من توجيه النظام الاجتماعي للمؤسسة وتشجيعه على الاندماج في التغيير وتضمن نجاح عمليات التغيير وتحقيق أهدافها، وجاءت أهم توصيات الدراسة في العناصر التالية :

- أهمية أن تتم صياغة استراتيجيات المؤسسات بداخلها وليس من خارجها.
- أهمية العمل على الاستراتيجيات الاستباقية وليس التكميلية فقط.
- معاملة العاملين بمجال التعليم باعتبارهم شركاء متعاونين، مع وضع السياسات والإجراءات اللازمة لتجسيد هذا عملياً.
- الاهتمام بإدراك التغيير في تركيبة اليد العاملة والنظر إليهم كفاعلين مؤثرين.
- العمل على تحقيق عدالة نظام الحوافز والمكافآت.
- وضع خطط لبرامج التكوين لتحسين الأداء الحالي للعاملين.
- منح الفرص للعمال للتعبير عن آرائهم وتشجيعهم على المبادرة.

4- دراسة (حداد بختة و سيد حياه) الجزائر 2016 بعنوان (إدارة الموارد البشرية ودورها في

إحداث التغيير في المنظمات المعاصرة).

وقد أشارت الدراسة إلى أن التغيير التنظيمي في المؤسسات الحديثة لم يعد أمراً اختياريًا، ولكن شرطاً جوهريًا للبقاء، وأوضحت الدراسة مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير في المؤسسات

المعاصرة، وقد أكدت على أنه لنجاح التغيير في المؤسسة يجب على الإدارة العمل على تغيير ثقافة المؤسسة، وتحديد الثقافة الأفضل التي يمكن أن تتكيف معها مع المتغيرات المفروضة عليها من الخارج، كما أشارت إلى أن التغيير الثقافي الذي يرافق التغيير التنظيمي يعد بمثابة مفتاح النجاح له. وأكدت على أن العنصر البشري هو المكون الأساس لثقافة المؤسسة، ويعد أهم دعائم التغيير، واعتبرت الدراسة أن سياسة إدارة الموارد البشرية وإدارتها من أهم نقاط الارتكاز في إحداث التغيير الثقافي.

وعددت الدراسة أهم الإستراتيجيات التي تتأثر بالتغيير الثقافي وكانت على النحو التالي: إستراتيجية الاختيار والتعيين، إستراتيجية التكيف الاجتماعي، إستراتيجية التدريب والتطوير، إستراتيجية الحوافز، إستراتيجية تقييم الأداء، وأوصت الدراسة بالعمل على تهيئة الأرضية الملائمة للتغيير الثقافي من خلال نشر عدة مبادئ وقيم ومعتقدات جديدة تستطيع تكيفها مع التغيير الحاصل عن طريق رسم معالم ثقافية منظمة تتجاوب مع التغيير.

5- دراسة (أحمد الهبيل) 2008 م بعنوان (واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين).

تمثلت إشكالية الدراسة في عدم وضوح الرؤى والرسالة الخاصة بعملية إدارة التغيير لدى المعلمين وعدم وجود الاتصال الكافي والتسهيلات لدعم الجهود وتضافرها بين المستويات الإدارية المختلفة داخل الهيكل الإداري بالمدارس الثانوية بمحافظة غزة، مما يشكل عائقاً نحو تحقيق أهداف التغيير وقد اهتمت الدراسة بالكشف عن أثر كلا من الجنس والخبرة والمنطقة التعليمية في تقديرات المعلمين لمدى ممارسة مديري المدارس الثانوية لدورهم كقادة لإدارة التغيير وكانت من أهم توصيات الدراسة:

● التأكيد على نمط إدارة التغيير وتطوير رؤية مستقبلية مشتركة للمدرسة، وغرس التغيير في

ثقافة المدرسة.

- السعي الجاد نحو توفير التسهيلات المكانية والمادية والفنية والتقنية المساعدة في التهيئة لعملية التغيير وتنفيذها واستثمار الظروف والمواقف المناسبة لإدخال التغيير في المدرسة.
- عقد دورات تدريبية لمديري المدارس الثانوية للتدريب على التغيير وكيفية إدارته والخطوات اللازمة.
- ضرورة اهتمام الإدارات العليا بوزارة التربية والتعليم بمفهوم إدارة التغيير في المدارس الثانوية وتطوير معايير انتقاء مديري المدارس الثانوية ممن يمتازون بالقدرة على إدارة التغيير والتطوير.
- وقد أشار الباحث في توصياته إلى أهمية إشراك العاملين بمجال التعليم من قبل الإدارة في التخطيط للتغيير، وتوضيح أهدافه لهم، إضافةً إلى تعريفهم بالأسباب الدافعة له من باب كسب التأييد له وحمايته من الفشل.

وهذا هو ما ستركز عليه الدراسة الحالية، حيث إنها تسعى لمعرفة ما إذا كان العاملون في المؤسسات التعليمية مؤهلين فعلياً للاشتراك في عملية التخطيط للتغيير، وإثبات ما إذا كان المديرون في هذه المؤسسات يحملون هذا التوجه الذي يقوم على ضرورة إشراك العاملين بمجال التعليم في التخطيط للتغيير؛ بهدف جذبهم وكسب تأييدهم له، مما يؤدي إلى تبنيهم لبرامج التغيير في مؤسساتهم لاحقاً.

6- دراسة (العنزي) 2004م بعنوان (التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين).

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسباب المؤدية للتغيير التنظيمي، وموقف العاملين نحو التغيير التنظيمي، وبيان العلاقة بين التغيير التنظيمي وأداء العاملين، وقد خلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات كانت أهمها:

- الاستفادة من العاملين ذوي الأعمار العالية لإنجاح عملية التغيير والتغلب على المعوقات التي تحد من فاعلية التغيير التنظيمي.
- العمل على إشراك جميع القيادات في عملية التغيير التنظيمي.

- أهمية دمج التكنولوجيا في عمليات التغيير المنشود، وتدريب العاملين على تفعيلها.

7- دراسة سهام الزهراني 2012م بعنوان (الكفايات المهنية لقيادة التغيير لدى مديرات مدارس

التعليم العام الحكومي بمدينة مكة المكرمة).

برزت مشكلة الدراسة نتيجة لعدم وضوح مدى توافر الكفايات المهنية لقيادة التغيير لدى مديرات مدارس

التعليم العام الحكومي بمدينة مكة المكرمة والتعرف على المقومات المطلوبة لتفعيل وجود الكفايات

المهنية لقيادة التغيير لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومي.

وقدمت الدراسة وصفا تحليليا ومقارنا بين أهم المقومات والكفايات المتوافرة والمطلوبة لتطبيق

استراتيجيات التغيير. وذلك من خلال دراسة ميدانية تم الاعتماد فيها على عينة عشوائية عددها 130

من الوظائف القيادية بمدارس التعليم العام الحكومي بمدينة مكة المكرمة، وكانت أهم توصيات

الدراسة:

- ضرورة إعداد خطة شاملة لتدريب جميع مديرات المدارس اللاتي هن على رأس العمل

لإعدادهن على أساس الكفايات المهنية.

- تحديد الاحتياجات التدريبية لمديرات المدارس في مجال التغيير وقيادته.

- الاستفادة من الجامعات كبيوت خبرة لتقديم النصح والارشاد لادارات التعليم فيما يخص

مديرة المدرسة كقائدة للتغيير.

- وضع معايير واضحة ومحددة لقياس الكفايات المهنية لقيادة التغيير عند اختيار مديرات

المدارس.

- أن تشمل استمارة الأداء الوظيفي لمديرات المدارس على الكفايات الخاصة بالقدرة على قيادة

التغيير.

- تزويد المديرات بالأدلة الإرشادية عن إدارة التغيير، وكيفية التعامل مع تحدياته لتطوير المدرسة.

- منح مديرات المدارس صلاحيات مناسبة للقيام بالتغيير الهادف في بيئة المدرسة مع تدريبهن على كيفية استخدام هذه الصلاحيات.
- عقد لقاءات دورية مع مديرات المدارس بوجود خبراء متخصصين في مجال الإدارة وقيادة التغيير للاطلاع على المستجدات الحديثة في هذا المجال.
- تخصيص ميزانية سنوية مناسبة لمديرات المدارس لتنفيذ مشروعات ومبادرات تطويرية للمدرسة.
- وضع جائزة تميز لمديرات المدارس القائدات للتغيير بفعالية.

8- دراسة (تركي العتيبي) 2009م بعنوان (قيادة التغيير في الجامعات السعودية أنموذج مقترح لدور رئيس القسم الأكاديمي كقائد للتغيير).

وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد مفهوم قيادة التغيير، وبيان أهدافها، وإلى التعرف على خصائص قيادة التغيير وطبيعتها في المؤسسات التعليمية التربوية إجمالاً، وفي الجامعات على وجه الخصوص، وإلى الإحاطة بالاستراتيجيات المتبعة في قيادة التغيير، ثم الخروج بأنموذج مقترح لقيادة التغيير في الجامعات السعودية ينطلق من الدور الرئيس لرئيس القسم الأكاديمي كقائد لعملية التغيير داخل البيئة الجامعية.

ومن خلال الأنموذج المطروح بالدراسة تم التأكيد على أهمية الأخذ بالعديد من مداخل التطوير الإداري المساعدة لقيادة التغيير والمعززة لها، ومن أبرز تلك المداخل: المؤسسة التعليمية المتعلمة، وإدارة المعرفة ونقلها، والبيئة الإبداعية الخلاقة، وإدارة التميز، والتخطيط الاستراتيجي والقيادة التحويلية، والجودة، والقيادة الذاتية، وهي مداخل مهمة تساعد الجامعات على استغلال المعرفة وتطويرها وتحسينها بشكل دائم، وهو ما ينعكس بالإيجاب على دور الجامعة كمولد للمعرفة وبيئة محفزة للتعلم، وكمنظمة مبدعة تحقق نتائجها بأقل تكلفة وبأقصر وقت، وأيضاً تجعلها قادرة على التعامل

بكل مرونة مع التغيرات السريعة التي يمر بها الجانب المعرفي أساس عمل الجامعات التي ينتظر منها أن يكون نتاجها مخرجات ذات جودة عالية، وبمواصفات محسنة ومجددة تعتمد في أدائها بشكل أكبر على الجانب التقني الذي يجب إعادة عمل الجامعات على أساسه، وافترض النموذج المقترح أن تلك المدخل سوف تطور من أساليب العمل داخل الجامعات، وسوف تختزل الكثير من الإجراءات الروتينية التي يعتمد عليها بشكل كبير الجانب البشري في إدارة العمل داخل الجامعات، و سوف توفر أيضًا للجامعات بيئة مرنة، بالإضافة إلى تعزيزها لوجود الثقافة التنظيمية المتميزة.

9. دراسة (د. ناصر الفوزان و د. أحمد العامري)، 1999م، بعنوان: "إستراتيجيات الحد من

مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على الاستراتيجيات التي يتبعها المدبرون للحد من مقاومة الموظفين للتغيير في هذه الأجهزة، وتحاول هذه الدراسة تحديداً الإجابة على التساؤلات التالية:

• ما هي الاستراتيجيات التي يتبعها المدبرون في الأجهزة الحكومية للحد من مقاومة الموظفين للتغيير؟

• ما هي أكثر أو أقل هذه الاستراتيجيات استخداماً؟

• هل هناك علاقة بين العوامل الشخصية ورؤية الموظفين للاستراتيجيات المتبعة من قبل المدبرين

للحد من مقاومة التغيير؟

وقد كان حجم عينة الدراسة 355 موظفاً من مختلف الأجهزة الحكومية المركزية بمدينة الرياض تم

اختيارهم باتباع العينة غير الاحتمالية، وتوصلت الدراسة إلى ما يلي:

1. الاستراتيجيات التي يتبعها المدبرون للتغلب على مقاومة الموظفين للتغيير هي:

• إستراتيجية الاحتواء.

• إستراتيجية المشاركة والإقناع.

● إستراتيجية التمويه والمراوغة.

● إستراتيجية الإكراه القسري.

2. تعتبر إستراتيجية الاحتواء وإستراتيجية المشاركة والإقناع الأكثر استخداماً من قبل المديرين.

3. انقسمت آراء أفراد العينة بين مؤيد ومعارض فيما يخص استخدام المديرين لاستراتيجية الإكراه القسري.

4. يميل الأفراد إلى أن المديرين لا يستخدمون إستراتيجية الإكراه القسري.

5. توجد علاقة سلبية ضعيفة بين المستوى التعليمي والمرتبة الوظيفية من جهة، وبين إستراتيجية التمويه والمراوغة من جهة أخرى.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من التوصيات هي:

1. ينبغي أن يكون هناك تخطيط جيد للإستراتيجيات التي يستخدمها المدير لمواجهة عملية

مقاومة التغيير مبنية على التحليل الواقعي لكل حالة، واستخدام الأسلوب الملائم لها.

2. إن مقاومة التغيير في حد ذاته ليست عملاً سلبياً وإنما قد تخدم أهداف المنظمة والأفراد،

فالمقاومة قد تكون إيجابية عندما تكون وسيلة علاجية لتقويم عمل وأداء المنظمات

وترشيد عمليتي التخطيط والتنفيذ فيها.

3. تشير النتائج إلى وجود إستراتيجيات معينة للتعامل مع مقاومة الموظفين للتغيير، ويظل

موضوع: متى يلجأ المديرين إلى استخدام هذه الإستراتيجيات تحت ظروف معينة أمراً

غير معروف، ويحتاج لدراسات مستقبلية.

4. ينبغي أن يكون هناك تدريب للقادة الإداريين المسؤولين عن التغيير فيما يتعلق بكيفية التعامل مع مقاومة وإدارة التغيير، خصوصاً إذا عرفنا أن أي عملية تغيير معرضة للمقاومة.

10. دراسة (عبد الله مداري الحربي، 2001م) بعنوان "مقاومة التغيير التنظيمي: دراسة تطبيقية على المؤسسات العامة بمحافظة جدة".

تناولت الدراسة ما تواجهه المنظمات الإدارية المعاصرة من تحديات مع التغيير؛ لتكون قادرة على البقاء والنمو. فالمنظمات في سعيها للتطوير تواجه مقاومة التغيير الذي يقود إلى فشل كثير من برامج التطوير التنظيمي، ويحمل معه ضياع الجهد والوقت والموارد المالية والبشرية، وتحاول هذه الدراسة التعرف على أسباب مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسات العامة السعودية، وتحديد أكثر الأسباب تأثيراً في مقاومة الموظفين لبرامج التطوير، ومن ثم وضع التوصيات المناسبة لتعزيز جهود التطوير التنظيمي، والتخفيف من أسباب مقاومة التغيير. ولقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أهمها:

- إن عدم ثقة الرئيس المباشر في مرؤوسيه وعدم معرفة أهداف التغيير هما أكثر الأسباب تأثيراً في مقاومة التغيير، كما تساهم العوامل الأخرى في المقاومة، مثل: عدم توفر المعلومات الكافية عن التغيير، وعدم مشاركة العاملين في التخطيط لعملية التغيير، والخوف من المجهول، والشعور بفقدان المزايا الوظيفية بعد التغيير، وعدم إدراك أهمية التغيير، وضعف الاستعداد التنظيمي للتعامل مع مقاومة التغيير.

- دلت النتائج الإحصائية لعينة الدراسة عن عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين العمر وعدد سنوات الخبرة والمستوى الوظيفي من جهة ومقاومة التغيير من جهة أخرى، في حين أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المؤهل التعليمي ومقاومة التغيير. وقد

اقترحت الدراسة عددًا من التوصيات المتعلقة بالجوانب التنظيمية في المنظمات التي قد تقلل من مقاومة التغيير لتدعيم عملية التطوير التنظيمي، وهي كالتالي:

1. دعم الجهات ذات العلاقة بالتدريب والتطوير التنظيمي في المنظمات بإتاحة الفرصة لها لإحداث الخطط التطويرية بفعالية.

2. تعتبر القيادات الإدارية في المنظمات هي الداعمة والمشرقة على خطط التغيير التنظيمي في هذه المنظمات، لذلك لا بد من تثقيف هذه القيادات عن طريق المشاركة في حلقات النقاش الدورية والندوات واللقاءات التي تعقد لهذا الشأن.

3. دعم مراكز المعلومات والأبحاث والتدريب بالمنظمات الإدارية بالأجهزة الحديثة والوسائل التكنولوجية المتقدمة التي تساهم في توفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب.

4. التقييم الموضوعي لمدى الاستفادة من البرامج والدورات التي يشارك فيها الموظفون في تحقيق التغيير المطلوب فكريًا وعمليًا وسلوكيًا.

5. أهمية مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات الإدارية - قدر الإمكان - وبخاصة عند التخطيط لإدخال التغيير في أي من المجالات داخل المنظمة.

11. دراسة (مبارك بن بطيخان السهلي، 2007) بعنوان: "المشاركة في اتخاذ القرار وأثرها على

الحد من مقاومة التغيير: دراسة ميدانية مطبقة على الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض".

تمثلت مشكلة الدراسة في بحث أثر المشاركة في صنع القرار على الحد من مقاومة التغيير في الأجهزة الحكومية السعودية، وقد هدفت الدراسة إلى استطلاع أنماط المشاركة في صنع القرار عند الموظفين

الحكوميين، والتعرف على أثر الأنماط السائدة للمشاركة في صنع القرارات على تقبل الموظفين للتغيير في أجهزتهم، والتعرف على المعوقات التي تحول دون المشاركة في صنع القرار في الأجهزة الحكومية، وتقديم توصيات علمية وعملية قد تكون مفيدة في تطوير مستوى أداء الأجهزة الحكومية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه المسحي، وتمثل مجتمع الدراسة في الأفراد العاملين في الأجهزة الحكومية السعودية متمثلة في بعض الوزارات، حيث تم اختيار (400) موظفًا. وقد اعتمدت الدراسة على الاستبانة في جمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج يمكن إيجازها فيما يلي:

1. إن أهم الأنماط السائدة في الأجهزة الحكومية لمشاركة الموظفين في صنع القرار هي: استماع المدير لآراء الموظفين واقتراحاتهم قبل أن يتخذ قراره بشكل نهائي، والنمط الثاني هو عرض المدير المشكلة على المرؤوسين للمساهمة في إيجاد البدائل، ثم يختار البديل الذي يراه مناسبًا لحل المشكلة، والنمط الثالث في مشاركة المدير للمرؤوسين كأعضاء آخرين للوصول إلى القرار المناسب.

2. إن الموظفين في الأجهزة الحكومية يميلون للمحايدة في تقبلهم للتغيير.

3. عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من أنماط: انفراد المدير باتخاذ القرار ثم تبليغه للمرؤوسين، واتخاذ القرار ثم إتاحة الفرصة للمرؤوسين للاستفسار عنه ليكون واضحًا لهم، ونمط عرض المدير المشكلة على المرؤوسين للمساهمة في إيجاد البدائل ثم اختيار البديل الذي يراه مناسبًا لحل المشكلة وبين تقبل الموظفين للتغيير.

4. توجد علاقة ارتباط موجبة بين كل من انفراد المدير باتخاذ القرار ثم محاولته إقناع المرؤوسين وبين معدل مدى تقبل الموظفين للتغيير.

5. وجود علاقة ارتباط طردية بين الأنماط الثلاثة التالية: يستمع المدير لآراء الموظفين واقتراحاتهم

قبل أن يتخذ قراره بشكل نهائي، يشارك المدير المرؤوسين كأى عضو آخر قبل الوصول إلى

القرار المناسب لاتخاذ قرار ما، ويجعل المدير صنع القرار من قبل المرؤوسين بشكل كلي، وبين

معدل مدى تقبل الموظفين للتغيير. وفي نهاية الدراسة.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات كان من أهمها:

1. ضرورة أن يهتم المديرين بمشاركة المرؤوسين في وضع القرارات المناسبة لاتخاذ القرار.

2. عدم فرض التغيير على الموظفين حتى لا ينتج عنه مقاومة لهذا التغيير.

3. أن يكون المرؤوسون على معرفة جيدة بأساليب المشاركة المناسبة لمهام العمل، ويتم ذلك عن

طريق الاجتماعات الدورية التي تعقد على مستوى الأقسام والإدارات.

4. تشجيع المرؤوسين على تقديم المقترحات المفيدة والبناءة في العمل.

12. دراسة (بدر بن سيف البوسعيدى، 2008) بعنوان "مدى مشاركة العاملين في اتخاذ

القرارات الإدارية وأثرها في الالتزام التنظيمي في ديوان البلاط السلطاني بسلطنة عُمان".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية وأثرها في الالتزام

التنظيمي في ديوان البلاط السلطاني بسلطنة عمان. ولتحقيق أهداف الدراسة، فقد تم تطوير استبانة

لغرض جمع البيانات وتوزيعها على عينة مكونة من (328) موظفًا بنسبة 25% من أصل مجموع مجتمع

الدراسة والبالغ عددهم (1309) فردًا. وتوصلت الدراسة إلى نتائج، من أهمها:

1. إن تصورات الباحثين لمستوى المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية كان مرتفعًا،

وكذلك جاءت تصورات الباحثين لمستوى الالتزام التنظيمي مرتفعة.

2. يوجد أثر مهم وذو دلالة إحصائية لأبعاد مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية

على مستوى الالتزام التنظيمي في ديوان البلاط السلطاني بسلطنة عمان.

3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات الباحثين لمستوى المشاركة، في اتخاذ

القرارات الإدارية ومستوى الالتزام التنظيمي في ديوان البلاط السلطاني بسلطنة عمان

تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية، والمسمى

الوظيفي.

وعليه، فقد أوصت الدراسة بأن تتبنى السلطة المختصة والقيادات الإدارية للوحدات التابعة

لديوان البلاط السلطاني الوسائل والأساليب اللازمة لتعزيز مفهوم المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية

من خلال تشجيع العاملين على استمرارية ممارسة المشاركة، لما لها من دور فاعل في تحقيق الالتزام

التنظيمي.

13. دراسة (حليمة علي محمد عسير) بعنوان "أثر مشاركة العاملين على برامج التغيير في

المؤسسات العامة - دراسة استطلاعية على عدد من المؤسسات العامة في محافظة جدة".

انبثقت فكرة هذه الدراسة التي ركزت على إستراتيجية مشاركة العاملين وأثرها في حماية برامج التغيير

في عدد من المؤسسات العامة بمحافظة جدة، وذلك من خلال استكشاف المستوى المسموح به من

المشاركة في تلك المؤسسات، ومعرفة العوامل المؤثرة على مشاركة العاملين فيها، والتعرف على الآثار

السلبية والإيجابية لهذه المشاركة، مع محاولة تحديد نوع العلاقة التي تربط الخصائص الديموغرافية للمديرين

بمدى تقبلهم لمشاركة العاملين.

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة، فقد قامت الباحثة بتطبيق المنهج المسحي الوصفي، وتقسيم

الدراسة إلى قسمين: قسم نظري، وآخر ميداني. تضمن القسم النظري ثلاثة فصول؛ تناول الأول منها

الإطار العام للدراسة، بينما استعرض الفصل الثاني استعراض وتحليل الدراسات المشابهة، بينما احتوى

الفصل الثالث على ثلاثة مباحث؛ أولها كان في التغيير، وتم فيه تناول مفهوم التغيير، وأنواعه، ومصادره،

ومراحلها، وأسبابه، وعنا صر المنظمة التي تمسها عملية التغيير، وأخيراً طرق مواجهة التغيير. أما المبحث

الثاني فقد تناول مقاومة التغيير من حيث مفهومها، أسبابها ومصادرها، فوائده المحتملة وأخيراً مقاومة المقاومة. تناول المبحث الثالث المشاركة في التغيير من حيث البعد التاريخي لمفهوم المشاركة، ومفهوم المشاركة، وتخصيص العوامل المؤثرة على هذه المشاركة، والآثار السلبية والإيجابية، ومستويات المشاركة، ومعوقاتها، والصراع مع المشاركين وأخيراً أمثلة على المشاركة.

وفي القسم الميداني من الدراسة، قامت الباحثة بتصميم استبانة للتعرف على آراء مفردات عينة الدراسة والبالغ عددهم 500 من العاملين في المؤسسات العامة في محافظة جدة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لمناقشة استجابات أفراد العينة حول تساؤلات الدراسة، في خمس مؤسسات عامة بمحافظة جدة، حيث بلغ عدد الاستبانات الموزعة 500 استبانة، وكان المسترد والصالح منها 311 استبانة. ولتحليل البيانات، اعتمدت الباحثة على عدد من الأساليب الإحصائية بما في ذلك النسب المئوية والمتوسط الحسابي، والانحرافات المعيارية، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي Spss، وقد خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان من أهمها:

1. هناك عدد من مستويات مشاركة العاملين تتراوح ما بين المتوسط إلى متقدمة، ويعتبر هذا مؤشر إيجابي يدل على سعي المؤسسات العامة إلى إشراك العاملين في صنع القرار.
2. يوجد عدد من العوامل تحفز العاملين للمشاركة في صنع القرار، منها ما يخص الرؤوسين، ومنها ما له علاقة بالقرار نفسه، ومنها ما يخص الرؤساء.
3. يميل الموظفون في المؤسسات الحكومية إلى الموافقة بشأن وجود آثار إيجابية متوقعة لمشاركتهم في صنع القرار، بينما يميلون إلى الحيادية بشأن وجود آثار سلبية متوقعة لمشاركتهم.
4. هناك عدد من أسباب المقاومة التي تدفع المديرين لا استخدام إستراتيجية المشاركة، إضافة إلى عدد من الآليات التي تسهم في تفعيل مشاركة العاملين لدى المؤسسات العامة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، يمكن إيجازها فيما يلي:

1. تحتاج المؤسسات العامة إلى تعزيز مفهوم المشاركة في عملية صنع القرار من قبل القيادات الإدارية في هذه المؤسسات من خلال تبني جميع الوسائل والأساليب المناسبة لذلك.
2. تشجيع الإدارة لعملية المشاركة في صنع القرار من خلال إقامة دورات خاصة للعاملين بهدف إكسابهم المعرفة حول عملية صنع القرار وأخرى للمديرين لجعلهم أكثر ديمقراطية وتقبلاً لتطبيق المشاركة.
3. إعادة النظر في اللوائح والأنظمة التي تسهم في تحجيم مشاركة العاملين والتقليل من فاعليتها، ومنح المزيد من السلطات وممارسة التفويض داخل المؤسسة؛ بهدف خلق جو من الثقة العالية بين القائد ومرؤوسيه في قدراتهم.
4. ضرورة تشجيع المرؤوسين على إبداء مقترحاتهم وآرائهم، ومنحهم امتيازات وحوافز بغرض تشجيع الآخرين ليحذوا حذوهم.

تحليل الدراسات السابقة

باستعراض أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسات السابقة يتضح لنا أن هناك عدد من الفروق بين دراسة "السهلي" ودراسة "الحري" كما ذكرت "العسيري" في دراستها⁽¹⁾. حيث تم التركيز في دراسة "السهلي" على مشاركة العاملين في صنع القرار في المؤسسات العامة، وذلك من حيث: مستوى مشاركة العاملين المعمول بها، وأهم العوامل التي تحفز العاملين للمشاركة في صنع القرار، و سلبيات وإيجابيات هذه المشاركة، وآليات تفعيل مشاركة العاملين، كما تناولت أهم أسباب

¹ عسيري، حليلة علي محمد، "أثر مشاركة العاملين على برامج التغيير في المؤسسات العامة - دراسة استطلاعية على عدد من المؤسسات العامة في محافظة جدة".

المقاومة التي تدعو المديرين إلى تبني إستراتيجية المشاركة دون غيرها من الإستراتيجيات، وتوضح ما إذا كان هناك علاقة بين أسباب مقاومة العاملين للتغيير وبين اختيار المديرين لهذه الإستراتيجية، في حين ركزت دراسة " الحربي " على أهم أنماط المشاركة في الأجهزة الحكومية مع محاولة معرفة أثر هذه الأنماط في صنع القرارات على تقبل الموظفين للتغيير، كما تناولت المعوقات التي تحول دون تفعيل مشاركة العاملين في تلك الأجهزة.

وقد ركزت دراسة الفوزان والعامري على التعرف على الإستراتيجيات التي من الممكن أن تساهم في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي، في حين أن الدراسة الحالية ستركز على إستراتيجية المشاركة دون غيرها؛ للتعرف على مدى تطبيق هذه الإستراتيجية في المؤسسات العامة، وبالتالي التعرف على أثر استخدامها هذه الإستراتيجية في الحد من مقاومة العاملين للتغيير، كما ستحاول إثبات ما إذا كان هناك علاقة تربط بين الأسباب المؤدية للمقاومة من قبل العاملين واستخدام إستراتيجية المشاركة من قبل المديرين دون غيرها من الإستراتيجيات.

ومن خلال العرض السابق يتضح تركيز أغلب الدراسات على مشاركة العاملين، وتأثير ذلك على مدى التزام العاملين وتقبلهم لتنفيذ ما يطلب منهم، مع التقليل من إمكانية حدوث مقاومة ورفض من قبلهم في ظل وجود أجواء من المشاركة في المعلومات، إضافة للمشاركة في إعداد التغيير والمساهمة في تنفيذه، مما يوضح الأهمية الكبرى لمناقشة أثر مشاركة العاملين على برامج التغيير في المؤسسات العامة ووجود أسباب تأييد ومقاومة للتغيير التنظيمي الموجود في المنظمات، والتعرف على الأسباب التي تؤدي إلى وجود طرفين: مؤيد ومعارض، حيث ناقشت الدراسات السابقة اتجاهات الأفراد العاملين نحو عمليات التغيير في المؤسسات الحكومية، في حين ركزت بعض الدراسات الأخرى على معرفة الأسباب المختلفة التي تدفع الموظفين لمقاومة التغيير والاستراتيجيات المتبعة لمقاومة التغيير، مثل: دراسة (أحمد العامري وناصر الفوزان، 1997)، و(ناصر الفوزان و أحمد العامري، 1999)، و(عبد الله مداري الحربي، 2001)، بينما تناول البعض الآخر أثر

المشاركة في عملية اتخاذ القرار على الحد من مقاومة التغيير في الأجهزة الحكومية مثل دراسة: (مبارك بن بطيخان السهلي، 2007)، (بدر بن سيف البوسعيدي، 2008).

ومن ناحية منهج الدراسة: استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي المسحي، وقد اتفقت

في ذلك مع غالبية الدراسات السابقة

أوجه استفادة هذه الدراسة من الدراسات السابقة:

نتيجة لاستطلاع الدراسات السابقة على اختلاف مضامينها ومحاورها في تناول موضوع التغيير وأثره على كفاءة المؤسسات التعليمية وتكوين ثقافة تنظيمية قادرة على تحقيق أهداف التغيير، يمكن القول أن استعراض الدراسات السابقة قد مكن الدراسة من:

- اختيار المنهج المناسب للدراسة.
- اختيار أداة الدراسة المناسبة لتحقيق أهدافها.
- إعداد أداة الدراسة واختيار المجالات المناسبة لتحقيق الأهداف المرجوة من الدراسة.
- زيادة جانب المعرفة بالمراجع التي تتناول موضوع الدراسة.

ما يميز الدراسة الحالية:

- هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر مشاركة العاملين بمجال التعليم على برامج التغيير في المؤسسات التعليمية، ودور ذلك في ترقية المهارات العلمية والفنية والسلوكية الخاصة بهم، وتأثير استراتيجيات وخطط التغيير على مستوى الكفاءة والفاعلية بإدارة الموارد البشرية في المؤسسة التعليمية.
- التعرف على الواقع الفعلي لمشاركة العاملين بمجال التعليم وأثره في القدرة على حماية التغيير، وأثرها على العامل النفسي الخاص بالموظف في المؤسسات التعليمية، من حيث تقبله للتغيير من عدمه، كما اهتمت الدراسة بالتعرف على سلبيات وإيجابيات المشاركة في عملية اتخاذ القرار المتعلق بجودة خدمة التعليم وأهم آليات تفعيلها، وأسباب المقاومة التي قد تدفع بالمديرين إلى استخدام استراتيجية خاصة بالتغيير دون غيرها.

الفصل الأول: إدارة التغيير

المبحث الأول: التغيير وبعض المفاهيم المرتبطة به.

المبحث الثاني: التغيير في الإسلام.

المبحث الثالث: أسباب التغيير في المؤسسة التعليمية وأهدافه وخصائصه.

المبحث الرابع: عناصر التغيير وأنواعه ومجالاته.

المبحث الخامس: استراتيجيات التغيير ومراحله.

الفصل الأول: إدارة التغيير

المبحث الأول: التغيير وبعض المفاهيم المرتبطة به

تخطيط بالمؤسسات التعليمية الحديثة تطورات وتغييرات واسعة النطاق في المجالات المعرفية والإدارية والتكنولوجية، وتبرز أهمية إدارة التغيير في المؤسسات التعليمية في اقتراحها بكل من رؤيتها، ورسالتها، وسياساتها التعليمية، وعملياتها ومهامها وخططها وهيكلها التنظيمية، أو من حيث سلوك الأفراد العاملين بمجال التعليم، أعضاء هيئة التدريس أو الهيئة المعاونة المقدمة للخدمة التعليمية، واتجاهاتهم وإجراءات المؤسسة التعليمية وتقنياتها المستخدمة، وفي ضوء تلك المتغيرات المحيطة بالمؤسسات التعليمية تنشأ الحاجة إلى اتباع استراتيجية إدارة التغيير لضمان النجاح والتقدم وتحقيق الأهداف التربوية المنشودة من العملية التعليمية.

إن التغيير ضرورة ملحة ليس فقط للمؤسسات التعليمية ولكن لجميع المؤسسات التعليمية أيًا كان الهدف من وجودها، فبدون وجود فكر استراتيجي لعملية إدارة التغيير تفقد المؤسسات التعليمية ميزة التحرك الديناميكي نحو تحقيق أهدافها، وتفقد أيضًا حصتها السوقية في مجال عملها، ولا تستطيع تقديم خدماتها لعملائها على اختلاف مجال الخدمة المقدمة.

وهنا تجدر الإشارة إلى أن التغيير في حد ذاته ليس هدفًا تسعى إليه المؤسسات، ولكنه وسيلة استراتيجية تقوم بها المؤسسة التعليمية لضمان تحقق أفضل النتائج، وزيادة فاعلية وكفاءة خدماتها التعليمية المقدمة.

المطلب الأول: تعريف التغيير

تعريف التغيير:

لقد تعددت وتنوعت تعريفات التغيير تورد الدراسة منها ما يلي:

- هو "الإصلاح الشامل المنظم المنسق، وفق قيم وفلسفة ومفاهيم وأساليب وطرق علمية ذات أهداف واقعية حقيقية موضوعية قابلة للتطبيق" (1).
- وهو "التحول في التوازن بين الأنظمة المعقدة من ثقافية واقتصادية واجتماعية وتكنولوجية، والتي تكون أساسيات المجتمع" (2).
- وهو "عملية تشمل سلوك الأفراد، وهياكل التنظيم، ونظم الأداء وتقويمها، والتكنولوجيا، وذلك بغرض التفاعل والتكيف مع البيئة المحيطة" (3).
- هو "عملية التحول من الواقع الحالي للفرد أو المؤسسة التعليمية إلى واقع آخر منذ نشوء مرغوب الوصول إليه خلال فترة زمنية محددة بأساليب وطرق معروفة لتحقيق أهداف معينة" (4).
- عرفه (Frensh) بأنه "جهد و نشاط طويل المدى يهدف إلى تحسين قدرة المؤسسة التعليمية على حل مشكلاتها وتحديث ذاتها، من خلال إدارة مشتركة متعاونة وفعالة لبيئة التنظيم تشدد على العمل الجماعي الشامل" (5).
- هو "عملية التحول من الواقع الحالي للفرد أو المؤسسة إلى واقع آخر منشود يُرغب في الوصول إليه خلال فترة زمنية محددة بأساليب وطرق معروفة لتحقيق أهداف طويلة وقصيرة المدى لكي تعود على الفرد والمؤسسة أو كليهما معاً" (6).

1 (فليه، فاروق عبده، وعبد الحميد، السيد محمد (٢٠٠٨ م)، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ص 360.

2 (الطحيم، عبدالله عبدالغني، والسواط، طلق عوض الله (٢٠٠٠ م) السلوك التنظيمي. دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، ط3

3 (عماد الدين، مكي، (2003)، إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير، عمان: مركز الكتب الأردني، ص 12.

4 (فليه، مرجع سابق.

5 (بومزاح، محمد (2013)، إدارة التغيير، NSB

6 (العطيات، محمد يوسف النمران (2006م)، " إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين"، دراسة تطبيقية على الخطوط الجوية العربية السعودية، ط1، دار الحامد، ص 94.

● عرف (Bennis) التغيير بأنه: "الاستجابة للتغيير نتيجة لوضع استراتيجية تنفيذية هادفة لتغيير المعتقدات والقيم والهيكل التنظيمي، وجعلها أكثر ملائمة للتطور التكنولوجي وتحديات السوق" (1).

● "عملية التحول من الواقع الحالي للأفراد، أو سلوكياتهم، أو حتى للمؤسسات العامة، سواء على مستوى الهياكل التنظيمية ونظم الأداء والتكنولوجيا إلى واقع منشود يُرغب في الوصول إليه باستخدام الأساليب والطرق المعروفة، أو باستخدام طرق وأساليب مستحدثة ناتجة عن الابتكارات المادية والفكرية، بهدف تحقيق أهداف طويلة وقصيرة المدى، وذلك خلال فترة زمنية محددة، لتمكين المؤسسات من خلاله من التكيف والتفاعل مع البيئة المحيطة" (عسيري ، 2012).

ويمكن القول إن التغيير هو استجابة طبيعية لعناصر المؤسسة للتغيرات التي تطرأ عليها، ويكون بقدر قدرتها على التكيف والاستجابة مع تلك التغيرات، حيث تعتبر محاولة المؤسسات التعليمية لإحداث التغيير هي محاولة لإيجاد التوازن البيئي للتغيرات التي تحدث في بيئة عملها.

المطلب الثاني: تعريف قيادة وإدارة التغيير

1- تعريف قيادة التغيير:

تتطلب عملية التغيير الفعال وجود كوادر قيادية ملهمة لجميع العاملين، لديها رؤية استراتيجية بعيدة المدى وقدرات ومهارات قيادية تؤهلها من تطبيق استراتيجية التغيير الفعال، فوجود مثل هؤلاء القادة هو جوهر التنمية الإدارية بأبعادها المختلفة، وفي مجال التعليم فإن وجود قيادة فاعلة للمدارس تسمح للإدارة المدرسية إحداث نوع من التكامل بين الجهود المبذولة، وتحديد رؤية ورسالة تعليمية واضحة تساهم في رفع كفاءة الخدمة التعليمية المقدمة.

1 (بومزاح: مرجع سابق).

ويمكن تحديد تعريف قيادة التغيير في وجود القيادة الفعالة القادرة على قيادة مخطط التغيير وتنظيم هيكله للوصول للأهداف المنشودة منه، وذلك من خلال الاستغلال الجيد للطاقات والإمكانات المتاحة " مادية وبشرية، فنية وتقنية " (1).

2- وظائف ومهام قائد التغيير:

إن وظيفة قائد التغيير أو المبرر من وجوده هو التغيير، وإن أهم ما يميزه عن غيره من القادة الآخرين هو أنه وكيل التغيير وداعية له، ومن أجل هذه الوظيفة فإنه يقوم بعدة مهام وهي (2):

أولاً- إدراك الحاجة للتغيير: يدرك قائد التغيير الحاجة للتغيير، وهو قادر على إقناع الأفراد

والجماعات في المدرسة بالحاجة للتغيير من خلال جاذبيته الشخصية أو قدرته الإلهامية.

ثانياً- صياغة الرؤية والر رسالة: قائد التغيير ينظر إلى وظيفته الثانية على أنه صاحب رؤية

واضحة وطموحة تمثل الصورة المستقبلية الممكنة والمرغوب فيها للمدرس، وي شجع

العاملين فيها بكل الطرائق والوسائل لتبني هذه الرؤية والالتزام بها.

ثالثاً- اختيار نموذج التغيير وم مساراته: يختار قائد التغيير نموذج التغيير الملائم لمنظّمته من بين

النماذج الفكرية المتاحة التي ثبتت فعاليتها ضمن ظروف معينة، والتي تكون ملائمة

للظروف التي يعمل من خلالها.

رابعاً- تكوين الاستراتيجية الجديدة: الاستراتيجية هي المسار الرئيس الذي تختاره المؤسسة

التعليمية بين اختيارات رئيسة أخرى لتحقيق أهدافها، من خلال تحليل الفرص

والتهديدات المتوقعة في البيئة الخارجية؛ لذا فإنه في ظل الجو التنافسي بين المؤسسات

1 (جرادات، عزت، وعماد الدين، منى مؤتمن (2000)، "استشراف آفاق الإدارة التربوية في البلاد العربية"، المؤسسة التعليمية العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس، ص 28.

2 (المراد، حسين المراد، تأثير سلوك القيادة التحويلية على اتجاهات العاملين بمجال التعليم نحو التغيير " دراسة تطبيقية على مؤسسة الطيران العربية السورية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، 2005، ص 10

التعليمية في تقديم خدمات تعليمية أفضل ورفع مستوى كفاءة العملية التعليمية، فإن قائد التغيير الذي يتبنى التغيير يقوم بتكوين استراتيجية جديدة تتفق مع الرؤية والرسالة الجديدة ونموذج التغيير ومسارته من ناحية، ومع التحليل الاستراتيجي المتمثل في الفرص المتاحة، والتهديدات المتوقعة بالبيئة التي يتم العمل بها، ونقاط القوة الذاتية ونقاط الضعف الذاتية من ناحية أخرى.

خامساً- تعبئة الالتزام من خلال ثقافة المؤسسة التعليمية: ثقافة المؤسسة التعليمية هي طريقة التفكير والسلوك والقيم والقناعات والمشاعر السائدة بين العاملين بإدارات المدرسة المختلفة؛ لذا فإن أهم ما يجب أن يتصدى له قائد التغيير هو إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة التعليمية لتعبئة الالتزام بالرؤية الجديدة، إذ يوجه العاملون باتجاه الأهداف المطلوب تحقيقها، فقائد التغيير هنا مسؤول عن:

- بلورة رسالة المؤسسة التعليمية من خلال رؤية فكرية واسعة.
- إدخال منظومة القيم والقناعات الجديدة وترويجها.
- صيانة النسيج الروحي للمنظمة وتدعيمه عن طريق حل الصراع بين القيم الشخصية للعاملين وبين قيم المؤسسة التعليمية.

سادساً- إدارة المرحلة الانتقالية: يهتم قائد التغيير بالمرحلة الانتقالية التي يعيش فيها الأفراد ابتداءً من التحرر من القديم إلى تنفيذ عملية التغيير ونجاحها، ويتأكد أن الأفراد قد تحرروا من القديم، وأنهم تخلصوا أيضاً من انتمائهم للقديم.

3- تعريف إدارة التغيير:

أورد مجموعة من الباحثين تعريفات متعددة لإدارة التغيير في المؤسسات بشكل عام، تستعرض الدراسة منها التعريفات التالية⁽¹⁾:

- عرف (Recardo) إدارة التغيير بأنها: "عملية تستخدمها المؤسسة لتصميم وتنفيذ وتقييم المبادرات الملائمة للتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية".

- يرى (Tushman) أن إدارة التغيير تتضمن: "الانتقال بالمنشأة من وضعها الحالي إلى وضع آخر مرغوب فيه خلال فترة انتقالية".

- عرف (bennis) إدارة التغيير بأنها: "عملية تستهدف تغيير الأفكار والاتجاهات والقيم والهياكل التنظيمية؛ لتناسب مع الاحتياجات الجديدة، وتعايش مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية".

كما قدم (عطية حسين) تعريفا لإدارة التغيير على أنها "الجهاز الذي يحرك الإدارة والمؤسسة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث يمكن الاستفادة من عوامل التغيير الإيجابي، وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي، أي إنها تعبّر عن كيفية استخدام أفضل الطرائق اقتصاداً وفعالية، لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة"⁽²⁾.

وتتفق الدراسة مع تعريف السلمي لإدارة التغيير بأنها: "إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة، أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد الأمرين: ملائمة أوضاع التنظيم، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للمنظمة سبقاً عن غيرها".

1 (العطيات، " إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين"، مرجع سابق

2 (أفندي، عطية حسين (2003 م) تمكين العاملين بمجال التعليم مدخل للتعليم والتطوير. ط1، القاهرة: المؤسسة التعليمية العربية للتنمية الإدارية.

ومن خلال استطلاع العديد من التعريفات لإدارة التغيير فيمكن القول بأن مفهوم إدارة التغيير يتركز حول أسلوب عمل أو فلسفة في إدارة أعمال المؤسسة التعليمية وليست مجرد ردود أفعال غير محسوبة، بحيث تضمن إحداث تعديلات مخططة خلال حياة المؤسسة لمواجهة ظروف أو مواقف معينة أو نتيجة التوصيف السليبي لجوانب معينة يتطلب الأمر تغييرها، وهذا التغيير يتم وفق برنامج عمل متكامل يشتمل على تشخيص وضع المؤسسة التعليمية، وتحديد مجالات التغيير بها، وإتمام عملية التغيير والتأكد من فعاليتها، وتستهدف عملية إدارة التغيير زيادة فعالية المؤسسة التعليمية وتحديد الموازنة المرغوبة مع بيئتها، بما يجعلها قادرة على التعامل الفعال مع الفرص والقيود التي تواجهها، كما لاحظت الدراسة من خلال استطلاع التعريفات المتعددة لإدارة التغيير أن الإدارة الفعالة للتغيير التنظيمي تستلزم وجود جهاز لرصد كافة التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية أو الداخلية للمنظمة، وتحديد البدائل المناسبة للتعامل مع هذه التغيرات، ويتوقف نجاح عملية التغيير على كفاءة توزيع المهام والمسؤوليات على كل من الإدارة العليا والعاملين بالمؤسسة التعليمية، حيث لا بد أن تمتد عملية التغيير إلى كافة عناصر المؤسسة التعليمية ككيان واحد متكامل يصعب تغيير جزء فيه بمعزل عن بقية الأجزاء الأخرى في النظام ككل، ويمكن للدراسة استخلاص تعريف إدارة التغيير بأنه "نشاط قيادي مستمر يقوم به القادة الإداريون ضمن رؤية استراتيجية يتم وضع إطار زمني محدد لها لتغيير الفكر والاتجاهات والقيم الثقافية السائدة، ويدرج هذا النشاط ضمن الخطة التنفيذية للوصول إلى الأهداف المنشودة للتطوير عبر كفاءة في الاستغلال لكافة موارد المؤسسة المتاحة".

المطلب الثالث: - تعريف التغيير التنظيمي

لقد تعددت وتنوعت مفاهيم التغيير التنظيمي حسب عناصر التركيز في التعريف، حيث نجد البعض قد ركز على مفهوم التغيير التنظيمي من وجهة نظر التكنولوجيا المستخدمة، والبعض الآخر ركز في تعريف

التغيير التنظيمي من وجهة نظر المؤسسة التعليمية أو البيئة التنظيمية أو السلوك التنظيمي، ومنهم من ركز على الاستراتيجيات والخطط وإجراءات وقواعد العمل بهدف التكيف وتحسين الأداء.

وتشير الدراسة إلى مجموعة من تعريفات التغيير التنظيمي بمفهومه الاصطلاحي كالتالي:

● هو "التحول من نقطة التوازن الحالية، إلى نقطة التوازن المستهدفة، وتعني الانتقال من حالة إلى أخرى في المكان والزمان"⁽¹⁾.

● هو "إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي؛ بهدف ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة وأنشطتها مع تغييرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط به، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم السابق على التنظيمات الأخرى"⁽²⁾.

● هو "عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة، وينصب على الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي، أو السلوك التنظيمي، أو الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا الأداء، أو إجراءات وظروف العمل وغيرها، وذلك بغرض تحقيق المواءمة والتكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والاستمرار والتطور والتميز"⁽³⁾.

● هو "عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات مناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية، وأن المحصلة النهائية لتغيير سلوك التنظيم هي تطويره وتنميته"⁽⁴⁾.

1 (السيد، عثمان فاروق (2000): "قوى إدارة التغيير في القرن الحادي والعشرين"، دار الوفاء للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، المنصورة، مصر، 2000، ص9.

2 (ماهر، أحمد (2000): "السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات"، الدار الجامعية، الطبع 7، القاهرة، مصر، ص432.

3 (إدريس، ثابت عبد الرحمان، (2003)، " المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية"، الإسكندرية، مصر، 2003، ص362.

4 (Wind,J and Main,Y: Driving Change (1999)-"How The Best Companies Are Preparing For The 21 ST Century", kogah page, London, p18

● هو " جهود مخططة ومدروسة للتدخل في أسلوب عمل المؤسسات التعليمية بهدف إحداث تغييرات نوعية في المجالات السلوكية والتنظيمية، هدفها تحسين الأداء في بيئة العمل وتنمية قدرات العاملين بمجال التعليم وتحسين الهياكل التنظيمية من خلال استحداث إدارات مؤهلة وقادرة على التعامل مع المستجدات، ويتم ذلك بالاستعانة بالمعرفة بالعلوم السلوكية، مثل دافعية الأفراد، الاتصالات، العلاقات بين الأفراد والجماعات، وغيرها من النواحي السلوكية التي يتوقف عليها التغيير التنظيمي بدرجة كبيرة⁽¹⁾.

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن استخلاص السمات والخصائص المميزة للتغيير التنظيمي والتي تتمثل فيما يلي⁽²⁾

أولاً - يتضمن التغيير التنظيمي أي انحراف عن الماضي، وقد يكون هذا التغيير تلقائي يحدث بطبيعته دون تخطيط أو توجيه، أو قد يكون تغييراً مخططاً يمكن ضبطه وتوجيهه نحو أهداف مقصودة ومحددة مسبقاً، ويتضمن التغيير جانباً أساسياً بالنسبة للإدارة، يتضمن زيادة قدرة الفرد والتنظيم على التكيف مع البيئة الجديدة، والاستجابة لمتطلباتها بشكل مناسب وفعال.

ثانياً- تستخدم عملية التغيير التنظيمي مفهوم نظرية النظم كأساس لمحاولات إحداث التغيير، وتعتبر المؤسسة التعليمية شبكة من النظم الفرعية المتداخلة، وبالتالي فإن الفرد أو الجماعة أو أي وحدة تنظيمية أخرى ينظر إليها على أنها وحدة مستقلة عن الأحداث الأخرى تؤثر وتتأثر بما حولها، والمؤسسة التعليمية تعتبر نظاماً فرعياً في نظام أكبر هو البيئة الخارجية أو المناخ الخارجي، بمعنى أن جهود التغيير دائمة ومستمرة لمجابهة التغييرات المتكاملة في البيئة الخارجية، وأن أي تأثير على أي نظام أو فرع داخلها يؤدي بالتالي إلى مزيد من التغييرات في فروعها أو نظمها الأخرى، وبالتالي داخل

1 (حسين، رحيم، (2010) : "التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال دوافعه، أهدافه ومدخله"، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المؤسسات التعليمية الحديثة جامعة البلدة، 2010، ص 4.

2 (حسين، رحيم، " التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال دوافعه، أهدافه ومدخله" مرجع سابق، ص 3.

البيئة الداخلية للمنظمة ككل.

ثالثاً- يستهدف التغيير التنظيمي زيادة فعالية المؤسسة التعليمية، وتحديد الموازنة المرغوبة مع بيئتها، مما

يجعل المؤسسة التعليمية قادرة على التعامل الفعال مع الفرص والقيود التي تواجهها.

رابعاً- إن الإدارة الفعّالة للتغيير تستلزم وجود جهاز لرصد كافة التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية

للمنظمة، وتحديد البدائل المناسبة للتعامل مع هذه التغييرات.

خامساً- يتم تأسيس المدخلات في برنامج التغيير التنظيمي على ضوء المعرفة بالعلوم السلوكية، مثل دافعية

الأفراد، الاتصالات، العلاقات بين الأفراد والجماعات، وغيرها من النواحي السلوكية التي يتوقف

عليها التغيير التنظيمي بدرجة كبيرة.

سادساً- لا تقتصر مسؤولية التغيير على الإدارة العليا فقط، وإنما تمتد لتشمل كافة المستويات الإدارية

والوحدات التنظيمية بالمؤسسة التعليمية ويتوقف نجاح عملية التغيير التنظيمي على كفاءة توزيع المهام

والمسؤوليات على الإدارة العليا من جانب وجميع العاملين بالمؤسسة التعليمية من جانب آخر.

إن التغيير التنظيمي يسعى عادة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها⁽¹⁾:

1. الارتقاء بمستوى الأداء.
2. تحقيق درجة عالية من التعاون.
3. تقليل معدلات الدوران الوظيفي.
4. التجديد في مكان العمل.
5. تطوير الموارد البشرية والمادية.
6. إيجاد توازن مع البيئة المحيطة.
7. ترشيد النفقات.

1 (العمري، هاني، "التطوير التنظيمي وإعادة التنظيم"، كلية الاقتصاد والإدارة، قسم إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، 2007

8. استخدام الأسلوب العلمي لحل المشكلات.

9. تحديث وتطوير أنماط السلوك في المؤسسات التعليمية.

وللتغيير التنظيمي أربعة أركان رئيسة وهي:

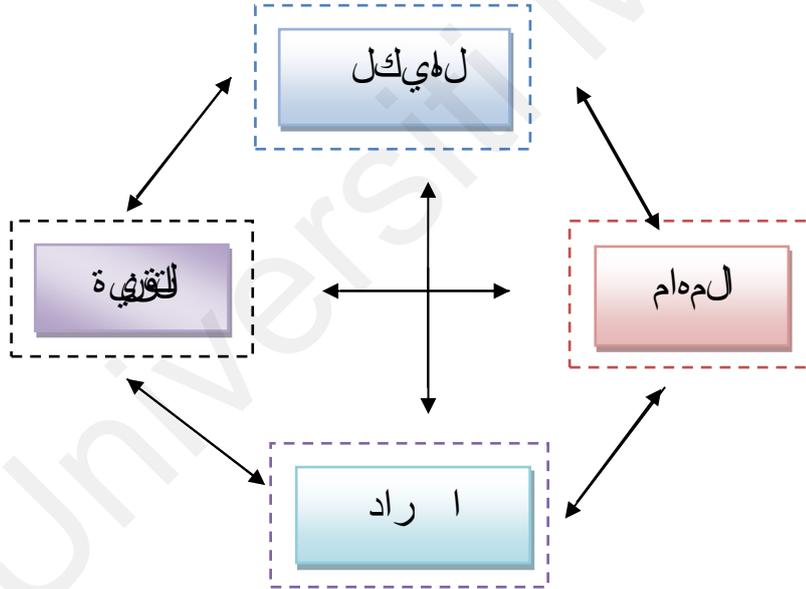
1- تقنية التنظيمات وتتضمن المجال التكنولوجي (Technological field).

2- تغيير اتجاهات وقيم الأفراد العاملين بمجال التعليم أي البعد الإنساني.

3- تغيير المهام والوظائف، المجال التوظيفي.

4- الهياكل التنظيمية، المجال الهيكلي.

ويوضح الشكل التالي الأركان الرئيسة للتغيير التنظيمي:



شكل رقم (1) الأركان الرئيسة للتغيير التنظيمي⁽¹⁾

1 (العمري، هاني، " التطوير التنظيمي وإعادة التنظيم "، مرجع سابق.

مراحل عملية التغيير:

لكي يتم التغيير بشكل فعال لابد من اتباع مجموعة من المراحل وفقاً لمنهج التغيير وأهدافه والاستراتيجيات المتبعة فيه ولتوضيح هذه المراحل سوف يتم استعراض نموذجين مختلفين لمراحل التغيير (1).

أولاً نموذج (Kurt Lewin)

حيث قدم مراحل التغيير وفقاً للنموذج الخاص به كالتالي:

1) مرحلة التهيئة (إذابة الجليد):

وتتمثل هذه الخطوة في محاولة إثارة أذهان أفراد وجماعات العمل في المؤسسة التعليمية من عاملين وأقسام ومديرين بضرورة الحاجة للتغيير، والعمل على التخلص من الاتجاهات والقيم والممارسات والسلوكيات التي يمارسها الأفراد داخل التنظيم في الوقت الحالي، ثم العمل على تهيئة الأجواء الملائمة لخلق دوافع جديدة عند الأشخاص لعمل شيء ما، ثم العمل على تقوية الشعور لدى هؤلاء الأشخاص بضرورة استبدال الأنماط السلوكية والقيم والاتجاهات القديمة بأخرى جديدة، وتتضمن هذه العملية دفع الأفراد في المؤسسة التعليمية إلى إدراك أن السلوك أو الاستراتيجية الحالية التي يعملون بمقتضاها لم تعد ملائمة، أو أنها تؤدي إلى تدهور النتائج والأداء، وإشعار العاملين بمجال التعليم بالأمان اتجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلاً، ويتم ذلك بإزالة أي مسببات مقاومة التغيير، وإذا حدث هذا الإدراك لدى الأفراد فإن ذلك يؤهلهم للقبول بضرورة القيام بالتغيير ويسهل تلك العملية، وتدعيم هذا الإدراك تستخدم بعض المعايير الخاصة بالأداء، والتي تظهر سوء في الأداء مثل انخفاض معدل الربح، أو تقلص حصة المؤسسة التعليمية في السوق.

1 (العطييات، محمد يوسف النمران (2006م) إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين، دراسة تطبيقية على الخطوط الجوية العربية السعودية، ط1، دار الحامد.

ومن الممارسات التي يتم استخدامها لإذابة الجليد في هذه المرحلة، الضغط للتخلص من السلوكيات الحالية المتسببة في تدني مستويات الأداء، ثم على الإدارة العمل على إيجاد الدافعية وإيجاد الاستعداد والرغبة لعمل شيء جديد، والتوصل إلى عدم جدوى وفاعلية الأساليب القديمة المطبقة لإنجاز الأعمال، ومن ضمن أساليب تحرير وإذابة الموقف ما يلي:

1- منع أي مدعمات أو معززات لأنماط السلوك التي تمثل نوعًا من المشاكل، وذلك لإظهار أن أنماط السلوك السيئة غير مرغوب فيها.

2- انتقاد التصرفات وأساليب العمل التي تؤدي إلى حدوث مشاكل، وقد يصل الأمر بالانتقاد إلى زرع الإحساس بالذنب، والبخس من القدر أو الحط من القيمة.

3- إشعار العاملين بمجال التعليم بالأمان تجاه التغيرات التي قد تحدث مستقبلاً ويتم ذلك بإزالة أي مسببات لمقاومة التغيير.

4- نقل الفرد من القسم أو بيئة العمل التي تشجع أساليب العمل والتصرفات غير المرغوبة، وذلك لكي يشعر بمدى جسامته الموقف، وقد يكون ذلك النقل مؤقتًا إلى أحد الأقسام الأخرى أو إلى دورة تدريبية تدور حول المشكلة المعينة.

5- تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات السيئة، فإذا كان التأخر عن العمل والغياب والتوقف عن العمل قبل المواعيد الرسمية، فإن التغيرات التي تشعر العاملين بمجال التعليم بسوء هذه التصرفات، قد تكون مثل تغيير مواعيد الحضور والانصراف، وعدد ساعات العمل والراحة.

إن تفكيك أو إذابة الموقف تسهل للأفراد القائمين على التغيير التنظيمي التبصر والوعي بوجود مشاكل في العمل تحتاج إلى تغيير أو حل، ولزيادة هذا التبصر والوعي يمكن مقارنة أداء أجزاء المؤسسة التعليمية بعضها ببعض، ودراسة تقارير الرقابة والمتابعة بشكل جاد، وأيضًا إجراء البحوث الميدانية داخل العمل عن درجة الرضا، وتغيير قيم العمل، وإجراءات العمل والإنتاج.

2) مرحلة التغيير:

تأتي هذه المرحلة بعد مرحلة التنفيذ حيث يقوم خبراء التغيير بإحداث التغيير المطلوب من خلال مكونات التنظيم المطلوب (العنصر البشري، المهام، الهيكل التنظيمي، العنصر التكنولوجي)، ولا بد من ملاحظة أن نجاح هذه الخطوة يعتمد بالدرجة الأولى على نجاح المرحلة السابقة، وتوفير الحوافز المناسبة لذلك، ويشير ليفن إلى ضرورة عدم الدخول بهذه المرحلة بسرعة، وأخذ الوقت المطلوب، واستخدام استراتيجيات التغيير المناسبة؛ وذلك لتجنب حدوث مقاومة للتغيير من قبل العاملين بمجال التعليم.

3) مرحلة الاستقرار (إعادة التجميد):

وتعد مرحلة الاستقرار هي آخر مراحل التغيير التنظيمي، حيث تهدف هذه المرحلة إلى الاستقرار بعد الوصول إلى الوضع المرغوب الذي يتم الحصول عليه بعد حدوث التغيير في السلوك والاتجاهات، وخلق الظروف المناسبة للاستمرار على الوضع الحالي والمحافظة عليه، وذلك باستخدام الحوافز والمكافآت المادية، بالإضافة إلى تقديم المعلومات المرتدة لخبراء التغيير، الأمر الذي يساعد على تقييم نتائج التغيير. كما استخلص (Lewin) سبع خطوات لأي عملية تغيير أوردتها على الوجه التالي:

1. تحديد المشكلة التي تعاني منها المؤسسة أو الإدارة.
2. استشارة اختصاصي أو خبير تطوير تنظيمي.
3. جمع المعلومات بواسطة الخبير وإجراء التشخيص لها.
4. تعريف المؤسسة أو الإدارة بنتائج التشخيص.
5. إجراء تشخيص مشترك بواسطة المعنيين والخبير ووضع عمل لتطبيقها.
6. إحداث التغيير كما اتفق عليه.
7. تقويم نتائج التغيير.

ويمكن إجمال تلك المراحل في الشكل التالي⁽¹⁾:

المرحلة الأولى		المرحلة الثانية		المرحلة الثالثة
إذابة الجليد	←	التغيير	←	إعادة التجميد
- إيجاد الشعور بالحاجة إلى التغيير.		- تغيير الأفراد		- تعزيز النتائج
- تقليص مقاومة التغيير		- تغيير الأعمال		- تقييم النتائج
		- تغيير البناء التنظيمي		- إجراء تعديلات
		- تغيير التقنيات		- بناء

شكل رقم (2) نموذج ليفن لمراحل التغيير التنظيمي

ثانياً نموذج بيت وواطسون وويستلي:

حيث قاموا بتعديل النموذج الأول لتصبح مراحل التغيير كالتالي وفقاً للنموذج الخاص بهم:

1. إثبات الحاجة للتغيير.
2. الدخول في علاقة تعاقدية لإحداث التغيير.
3. العمل على إدخال التغيير عن طريق التشخيص ودراسة البدائل.
4. تثبيت التغيير.
5. إنهاء العلاقة التعاقدية.

مراحل عملية التغيير التنظيمي:

تمر عملية التغيير التنظيمي بالمراحل الآتية⁽²⁾:

1 (حسين، رحيم، علاوي عبد الفتاح، التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال: دوافعه، أهدافه ومداخله، جامعة البليدة، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المؤسسات التعليمية الحديثة 12-13/05/2010.

2 (فنجان، موسى غانم، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الكتب والوثائق، بغداد، 1990، ص333

1- مرحلة تحفيز الفرد أو مجموعة الأفراد للتخلي عن القيم والعادات والآراء والممارسات القديمة من خلال التهيئة نفسياً للتغيير، وبذلك يحقق الخروج من حالة الاستقرار ويحدث في هذه المرحلة ما يأتي:

أ. خلق شك في صحة الممارسات والعادات والقيم والآراء والسلوك السابق من خلال

إثبات عدم دقة الأدلة والبراهين التي تؤيد سلامتها أو صحتها.

ب. خلق شعور بالذنب وتوليد القلق والخوف من الاستمرار في السلوك نفسه وكذلك

الممارسات والآراء والمبادئ السابقة.

ج. تكوين شعور لدى الفرد أو مجموعة الأفراد بأن قبولهم للتغيير سيوفر لهم الاطمئنان

النفسي.

2- مرحلة التغيير: ويكون الفرد في هذه المرحلة مستعداً لقبول التغيير، ولذلك يزود بالمعلومات

والبيانات التي تستهدف بطريقة وبالممارسات والسلوك والمبادئ والقيم والآراء الجديدة، كما

يدرّب أيضاً الفرد على الأنماط والأساليب الجديدة.

3- مرحلة خلق حالة الاستقرار الجديد: إن الفرد بعد التأكد من قبوله للتغيير الذي تم من خلال

المرحلة الثانية سيكون في حالة استقرار ذهني، وتتضمن هذه المرحلة ما يأتي:

أ- توليد شعور لدى الفرد بأن الحالة الجديدة أصبحت جزءاً منه وإنها مناسبة له.

ب- التأكد من أن الفرد قد بدأ بتطبيق الحالة الجديدة، وأنها أصبحت تكتسب أهمية خاصة

في علاقاته وممارساته وفي طريقة أدائه للعمل.

المطلب الرابع: التطوير الإداري والتغيير الإداري

التغيير الإداري كمفهوم يعبر عنه بالتطوير الإداري حيث أن هدف التغيير هو الوصول بالمؤسسة إلى حالة متكاملة من التطوير في كافة عناصرها ومكوناتها البشرية، من خلال تغيير الثقافة التنظيمية، ودعم فكر الإبداع لدى العاملين بمجال التعليم والتكنولوجيا، من حيث استغلال أمثل للتقنيات المستخدمة لتحسين إجراءات العمل التنظيمية، من خلال دعم روح فريق العمل، وتعديل الهيكل التنظيمي؛ ليتواءم مع مستجدات التطوير والثقافة التنظيمية الجديدة للمنظمة.

فالتطوير الإداري هو خطة طويلة الأجل تساعد على حل مشكلات التطبيق للإجراءات التنظيمية، وتجديد الممارسات الإدارية وطرق العمل من خلال مجهود تعاوني للإداريين والعاملين بمجال التعليم والقيادة في ظل المستجدات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

وقد عرفه (مرسي، 2011) بأنه "مجموعة الأساليب والطرق المستوحاة بشكل عام من العلوم السلوكية، التي تصمم لتزيد من قدرة المؤسسة التعليمية على تقبل التغيير وزيادة فعاليتها"¹. وقد قدم العديد من الباحثين تعريفات للتطوير الإداري تندرج أغلبها حول مفهوم التغيير، وذكرت (الأغبري، 2016) تعريفات متعددة له منها تعريفان لـ (والي، 2009) حيث عرف التطوير الإداري بأنه (2):

- "هو فعالية تختص بتنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة التعليمية الإدارية ومجموعة الفعاليات الأساسية والفرعية التي تتصل بهذا النشاط".
- "هو عملية مخططة تهدف إلى زيادة الفاعلية الإدارية للمنظمة عن طريق العملية التربوية الهادفة إلى تغيير وجهات نظر العاملين للتأثير على سلوكهم الإداري وأدائهم لأعمالهم".

1 (مرسي، رفيق، "الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق"، رسالة ماجستير، دراسة حالة الجزائر، 2011، ص 27.

2 (الأغبري، فاطمة عبد الرحمن عبد الولي، "التطوير الإداري وأثره في تحسين أداء العاملين بمجال التعليم بالجامعة الوطنية"، كلية العلوم الإدارية، الجامعة الوطنية، اليمن، 2016.

- كما قدمت (الأغبري، 2016) تعريف بيكارد (Bechard) للتطوير الإداري بأنه⁽¹⁾:
- جهد مخطط يشمل المؤسسة التعليمية بأكملها، ويدار من القمة بغية زيادة فعالية التنظيم وإحساسه بالصحة، من خلال مدخلات مدروسة في عمليات التنظيم، وذلك باستخدام نظرية العلوم السلوكية.

ومن التعريفات السابقة تستنتج الدراسة المقاربة بين تعريفى التطوير والتغيير الإداري وكذلك تعريف التغيير والتطوير التنظيمي.

أهداف التطوير التنظيمي:

إن الوصول لاستراتيجية وفلسفة إدارية فعالة تحقق التوازن بين الموارد المادية والبشرية والإدارة العليا من جهة وبين المتعاملين مع المؤسسة التعليمية والمستفيدين من خدماتها المقدمة، هو الهدف الذي تسعى إليه عملية التطوير التنظيمي، ويتم الوصول لذلك الهدف من خلال تنمية قدرات العاملين السلوكية والثقافية والفنية التخصصية لإزالة عناصر الصراع التنظيمي، وإيجاد روح فريق العمل؛ من أجل الوصول لأنسب الطرق المستخدمة لاتخاذ القرار الإداري المناسب، ويمكن تحديد أهم أهداف التطوير التنظيمي في النقاط التالية:

- اتباع نهج إدارة المعرفة في عملية اتخاذ القرار الإداري.
- الكشف السريع لمواطن الصراع التنظيمي قبل حدوثه والعمل على تلافي حدوثه أو تقليل آثاره السلبية عند حدوثه وتوجيهه لصالح أهداف المؤسسة التعليمية والعاملين بها.
- تدعيم فكر الابتكار والإبداع لدى العاملين بمجال التعليم.
- إيجاد المناخ المناسب للعمل في إطار الثقة المتبادلة بين العاملين بمجال التعليم والإدارة.
- تعزيز روح الانتماء بين العاملين للمنظمة التعليمية.

1 (الأغبري، فاطمة عبد الرحمن عبد الولي، "التطوير الإداري وأثره في تحسين أداء العاملين بمجال التعليم بالجامعة الوطنية"، مرجع سابق.

- مساعدة الإدارة على تبني مفهوم الإدارة بالأهداف.
 - تعميق عملية التمسك بالقيم الأخلاقية والاجتماعية السائدة في المجتمع.
 - دفع الواقع وتطويره بأسس العلم والمعرفة والتكنولوجيا.
 - زيادة قدرة المؤسسة التعليمية على التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية التي تعمل فيها.
 - تحسين أساليب الاتصال الإدارية وزيادة وضوحها وتحديد أعمق لمفاهيم السلطة والمسئولية.
 - تحقيق نوع من التكامل بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي بالمؤسسة التعليمية والعمل على تكامل أهداف كلٍ منهما لصالح الأهداف العامة للمنظمة.
- من خلال المبحث الأول استعرضت الدراسة مجموعة من التعريفات لمفهوم التغيير والقوى الدافعة للتغيير والتغيير الإداري والتغيير التنظيمي ومفهوم قيادة التغيير، ومن خلال المبحث التالي سوف يتم تسليط الضوء على مفاهيم التغيير في الفكر الإسلامي وآفاق ومخرجات التغيير في الإسلام.

المبحث الثاني: التغيير في الإسلام

يعتبر الدين أحد أهم عوامل التغيير في المجتمعات، ونظرة سريعة لعمليات التغيير في تاريخ المجتمعات البشرية سنرى أن عامل الدين من العوامل الرئيسة في تكوين الحضارات، ويمكن القول أنه لا توجد دعوة دينية إلا ولها اتباع يؤمنون بها على النحو الذي يدفعهم للإيمان بصدق هذه الدعوة، "ولاشك في أن أثر الدين الصحيح هو إصلاح القوم الذين خوطبوا به، وانتشاهم من حضيض الانحطاط إلى أوج السمو"⁽¹⁾، وهنا تبرز أهمية عملية التغيير، والتي تتم من خلال العمل على تبيان المكاسب الدنيوية وفي الآخرة عند اعتناق الدين الإسلامي. ولا شك أن للدين الإسلامي دور كبير في إحداث عملية التغيير على مستوى الشعوب العربية خاصة وشعوب العالم عامة، وهو أمر حلي للجميع ولقد نجح الرسول محمد "صلى الله عليه وسلم" في أن يحقق خلال ثلاثة وعشرين عاماً -ليس فقط التغيير- بل في قلب كل المفاهيم السائدة في الجزيرة العربية من جميع النواحي الدينية، السياسية، الاجتماعية، والاقتصادية بشكل لم يكن له مثيل في تاريخ البشرية، وهذا ما دفع أحد الكتاب الغربيين لاعتبار النبي محمد أعظم شخصية في تاريخ البشرية لأن ما حققه في حياته لم يحققه أي إنسان آخر⁽²⁾ ومن خلال هذا المبحث تحاول الدراسة تسليط الضوء على مفاهيم التغيير في الإسلام وآفاق التغيير وفقاً للمنهج الإسلامي وكذلك مخرجات التغيير في الإسلام.

حاجة الأوضاع الاجتماعية قبل الإسلام للتغيير⁽³⁾

قبل الإسلام كانت الأوضاع الاجتماعية والدينية للعرب كافة مضطربة بشكل كبير وساد التفكك وشاع الظلم وانهارت القيم، وشهدت حياة الشعوب العربية مجموعة من التناقضات شكّلت بالنسبة لهم منظومة

1 (مايكل هارت، أعظم مائة في التاريخ، ترجمة أنيس منصور، المكتب المصري الحديث، القاهرة، ص: 13.

2 (محمد الطاهر بن عاشور، النظام الاجتماعي في الإسلام، دار السلام للطباعة والنشر والتوزيع والترجمة، الطبعة الأولى، 2005، القاهرة،

ص: 17

3 (أنور الرفاعي، الإسلام في حضارته ونظمه، دار الفكر، ط3، دمشق، 1997، ص: 60

غير متماسكة من أنماط السلوك المختلفة، مما تطلب الأمر ضرورة إحداث تغيير جذري في المنظومة الحياتية بكل أنماطها ونواحيها

وكان من صفات المجتمع العربي تعدد الآلهة بحيث كان لكل قبيلة إله خاص بها، وعند الحديث عن الوضع الاجتماعي للعرب سنجد نفس الوضع مع فارق في التسمية فقد أٌصِفَ المجتمع العربي بتعدد الحكومات، وفي الواقع هي ليست حكومات، ولكن الغرض من هذه التسمية هو تقريب المعنى ليصبح معاصراً في هذه الأيام ، أما إذا عدنا إلى الماضي فإننا سنستبدل المقصود بتعدد الحكومات بتعدد القبائل فكل قبيلة كانت عبارة عن حكومة لها نظامها الخاصّ بها تخضع لنظام داخلي يقوم على التسلسل الإداري حيث يقف شيخ القبيلة على رأس الهرم فهو الأمر النهائي ولا رادّ لأمره ، فهذه القبيلة تعيش كغيرها في ظروف في غاية الصّعوبة من حيث توفّر الغذاء والماء لجميع أفراد القبيلة ، فكان على فرسانها أن يبحثوا عن مصادر رزقهم عند قبائل أخرى و " في مثل هذه الظروف عرف عن العرب أنّهم كانوا يقتلون بعضهم بعضاً ويغير بعضهم بعضاً ولذلك كان الغزو وشنّ الغارات على القبائل الأخرى هو الشغل الشاغل لهم ، وهنا يبرز دور شيخ القبيلة بتوجيه الغزاة إلى أهدافهم ، وعندما يعودون منتصرين ومعهم الأسلاب والغنائم يقوم الشيخ بتوزيعها على أفراد القبيلة ، وكان هو الزعيم العسكري ، والسياسي ، والناطق الأوحّد باسم القبيلة ، وهم الحكم والقاضي الذي يلتزم الجميع بتنفيذ أوامره . ولنا أن نتخيّل عدد القبائل التي كانت موجودة في الجزيرة العربية وعدد الزعماء فيها لنبدأ بحساب عدد الحكومات التي كانت موجودة آنذاك.

ومع كثرة القبائل وتعارض مصالحها الاقتصادية فقد أدّى ذلك إلى استمرار الحروب بينها بحيث كان القويّ يسعى للقضاء على الضعيف إلى ظهور فوضى اجتماعية أدّت بدورها إلى انحلال النّظم السياسيّة التي افتقر إليها العرب طوال عصر الجاهليّة ، وهذا ما دفع ابن خلدون لوصف العرب بأنّهم "أهل انتهاب وغيث ينتهبون ما قدروا عليه من غير مغالبة ولا ركوب ولا خطر ، ويفرّون إلى منتجعهم بالقفر ، ولا يذهبون إلى المزاخفة والمحاربة إلاّ إذا دفعوا بذلك عن أنفسهم ، ويصف ابن خلدون العرب

بأنهم " إذا تغلبوا على أوطان أسرع إليها الخراب والسبب في ذلك أنهم أمة وحشية باستحكام عوائد التوحش وأسبابه فيهم " (1) .

ولقد عانت المرأة كثيراً من الاضطهاد وعانت بعض المجتمعات العربية القبلية من وضع اجتماعي مأساوي تمثل بواد الإناث وقتل الأولاد ، حيث كان الآباء يعمدون إلى دفن بناتهم بعد ولادتهن مباشرة ، وكان الواد يتم بإلقاء الوليدة في حفرة بعد تطيبها وتزيينها ثم يهال عليها التراب " ، وكان من أسباب وأد البنات أن العرب كانوا يخشون أن تقع نساؤهم سبايا بأيدي قبائل أخرى مما يلحق العار بهذه القبيلة ، وقد نهي الله تعالى العرب عن القيام بهذه الجرائم ومنها أيضاً قتل الأولاد خشية الفقر ، فقد جاء في القرآن الكريم " وإذا المؤودة سئلت بأيّ ذنب قتلت " ، كما ورد في القرآن الكريم النهي عن قتل الأولاد ذكوراً أو إناثاً بسبب الفقر أو عدم قدرة آباءهم على إعالتهم ، فقد ورد في القرآن الكريم " ولا تقتلوا أولادكم خشية إملاق نحن نرزقكم وإياهم " .

ولقد عرف عن العرب بعض الصفات وأشكال السلوك ما تعافه النفس مثل وأد البنات وقتل الأولاد، ولكن بالرغم من ذلك فقد كانت المروءة والشجاعة والكرم من أهم صفات العرب دونا عن باقي الشعوب المعاصرة.

المطلب الأول: مفهوم التغيير وأبعاده في الإسلام

لقد ورد مفهوم التغيير في القرآن الكريم في أربعة مواضع، موزعة على أربع سورٍ مدنية النزول، بالاشتقاقات التالية:

1. (يُغَيِّرُنَّ) في سورة النساء الآية 119، فهذه الآية جاءت في معرض حديث الله تبارك وتعالى عن

غواية إبليس لعنه الله، لعباد الله ودعائه إياهم إلى طاعته، وتزيينه لهم الضلال والكفر حتى يُزيلهم

عن منهج الطريق، ومن معاريضه لعنه الله أمره للعباد بتغيير خلق الله.

1 (أنور الرفاعي ، الإسلام في حضارته ونظمه ، مرجع سابق

2. (يُغَيِّرُ) في سورة الرعد الآية 11، قال تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ﴾⁽¹⁾ وهذه الآية جاءت بعد أن ذكّر سبحانه إحاطة علمه بالعباد وأنّ لهم معقبات -ملائكة- يحفظونهم، فقال تعالى: ﴿لَهُ مُعَقَّبَاتٌ مِنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ﴾ [الرعد: 11].

3. (يُغَيِّرُوا) تَكَرَّرَتْ فِي سُورَتَيْنِ: الْأُولَى فِي الْأَنْفَالِ الْآيَةِ 53 قَالَ تَعَالَى: ﴿ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَى قَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَأَنَّ اللَّهَ سَمِيعٌ عَلِيمٌ﴾⁽²⁾ وَظَاهِرُ النَّعْمَةِ: أَنَّهُ يِرَادُ بِهَا مَا يَكُونُ فِيهِ الْعِبَادُ مِنْ سَعَةِ الْحَالِ وَالرَّفَاهِيَةِ وَالْعِزَّةِ وَالتَّمَكِينِ، وَسَبَبُ ذَهَابِ هَذِهِ النَّعْمِ وَتَغْيِيرِهَا رَاجِعٌ إِلَى أَنَّهُمْ قَابَلُوا النَّعْمَ بِالْكَفْرِ وَالْفُسُوقِ وَالْعِصْيَانِ، فَلَا حَرَمَ اسْتَحَقُّوا تَبْدِيلَ النَّعْمِ بِالتَّقَمُّ، وَالمِنَحِ بِالمِحْنِ، وَالثَّانِيَةِ فِي الرَّعْدِ الْآيَةِ 11 كَمَا سَبَقَ ذَكَرَهُ.

4. (يَغَيِّرُ) فِي سُورَةِ مُحَمَّدٍ الْآيَةِ 15.

وقد ذكر "عساف" قول الإمام ابن تيمية (ت 728): "هذا التّغيير نوعان⁽¹⁾:"

- أحدهما: أن يُبدوا ذلك فيبقى قولاً وعملاً يترتب عليه الذّم والعقاب.
- والثّاني: أن يُغَيِّرُوا الإِيمَانَ الَّذِي فِي قُلُوبِهِمْ بِضِدِّهِ مِنَ الرَّيْبِ وَالتَّشَكُّكِ وَالبُغْضِ، وَيَعْزَمُوا عَلَى تَرْكِ فِعْلِ مَا أَمَرَ اللَّهُ بِهِ وَرَسُولُهُ، فَيَسْتَحَقُّونَ الْعَذَابَ هُنَا عَلَى تَرْكِ الْمَأْمُورِ، وَهَنَّاكَ عَلَى فِعْلِ الْمَحْظُورِ، وَكَذَلِكَ مَا فِي النَّفْسِ مِمَّا يَنَاقِضُ مَحَبَّةَ اللَّهِ، وَالتَّوَكُّلَ عَلَيْهِ، وَالإِخْلَاصَ لَهُ، وَالتَّشُكْرَ لَهُ، يُعَاقَبُ عَلَيْهِ؛ لِأَنَّ هَذِهِ الْأُمُورَ كُلَّهَا وَاجِبَةٌ، فَإِذَا خَلَا الْقَلْبُ عَنْهَا، وَاتَّصَفَ بِأَضْدَادِهَا، اسْتَحَقَّ الْعَذَابَ عَلَى تَرْكِ هَذِهِ الْوَاجِبَاتِ، وَبِهَذَا التَّفْصِيلِ تَزُولُ شُبُهَةٌ كَثِيرَةٌ، وَيَحْصُلُ الْجَمْعُ بَيْنَ النَّصُوصِ، فَإِنَّهَا كُلُّهَا مَتَّفِقَةٌ عَلَى ذَلِكَ.

1 (فاتح، عساف، ثقافة التغيير-الدّين والتغيير-الدين الإسلامي نموذجاً، جامعة فيلادلفيا، الأردن، 2007.

الدعوة الإسلامية وبداية التغيير

كانت البداية في التحوّل الجذري في مسار ومصير الأمة العربيّة مرتبطاً بشخصيّة رسول الله لهذه الأمة فقد نزلت الرسالة وخاطب الوحي إنساناً تخالف شخصيّته ما كان سائداً في المجتمع العربي آنذاك، فهو لم يسجد لصنم في حياته، ولم يعترف بها ولا وبالصفات الإلهية التي كان يطلقها عليها المشركون، ولم يشاركهم احتفالاتهم ولا مناسباتهم الدينيّة، وعندما وصل به الأمر بالتفكير بعدم جدوى هذه الآلهة التي يعبدها قومه، أثر العزلة والابتعاد عنهم خارج مكّة، وهناك وهو في عزلته يفكّر بدأت الصلّة التاريخيّة بين السّماء والأرض، ونزل الوحي على رسول الله ليقول له "اقرأ باسم ربك الذي خلق" وقد كان الرسول لا يقرأ ولا يكتب، هي بداية التغيير إذن في أن يخاطب الله رجلاً أميّاً، لأنّ الإسلام لاحقاً سيبنى على هذه الآية. وعندما عاد الرسول إلى بيته وأخبر زوجته خديجة بما حصل معه ونزول الوحي عليه، قالت خديجة "أبشر فوالله لا يجزيك الله أبداً، ووالله أنّك لتصل الرّحم، وتصدق الحديث، وتؤدّي الأمانة، وتحمل الكلّ، وتقري الضيف، وتعين على نوائب الحق".

كانت آية (اقرأ) أوّل آية نزلت على الرسول، وكان أوّل ما أنزل عليه بعدها "ن والقلم وما يسطرون ما أنت بنعمة ربك بمجنون وإن لك لأجرأ غير ممنون وإنك لعلى خلق عظيم فستبصر ويصرون". إن ملامح التغيير تبدو واضحة لنا بتحديد مسار الدعوة بالآية الأولى التي تحث على القراءة، وتليها بعد فترة زمنيّة آية أخرى تبدأ بالقلم وما يمكن الكتابة به، وإذا كانت السيّدة خديجة قد خاطبت الرسول بوصفه تلك الصفات النادرة والتي يصعب توفّرها في إنسان واحد، فسيأتي القرآن لاحقاً ويخاطب الرسول في الآية التي سبق ذكرها يصف الله تعالى الرسول بأنّه على خلق عظيم.

إن هذه الشّهادة من الله تعالى لا تمنح إلا لمن وصل إلى مرحلة من الكمال بعلم وتدبير الله تعالى، لأن الصفات التي ورد ذكرها لا تكون إلا لنبي، وللنبي دور ورسالة، له دور عليه أن يؤدّبه في حياته، كما

أن له هدف عليه أن يسعى لتحقيقه وهو أن يوصل رسالة ربّه للناس بالقلم والأخلاق الحميدة، وهذا ما سيقوم عليه الإسلام لاحقاً.

الرسول عليه الصلاة والسلام قدوة التغيير

كان لا بد لأن تستمد الدعوة الإسلامية قوتها وقدرتها على إحداث التغيير في المجتمع ظهور تجربة عملية وقدوة حقيقية قادرة على تحقيق التغيير الذاتي والمجتمعي وتمثلت القدوة في شخص الرسول عليه الصلاة والسلام وسنته النبوية، فقد كانت مسؤوليّة التغيير بشكل مباشر تقع على الرسول صلى الله عليه وسلم، فهو كان يعيش حياته اليومية بين الناس ويرى ويسمع ما يحدث بين الناس فكان يعلمهم أمور دينهم ودنياهم، وكان هناك الكثير من أنماط السلوك اليومي ما يحتاج إلى تعديل بل والإلغاء في بعض القضايا، ولعلّ ما ورد في حجة الوداع من الدروس والعبر والمواضيع ما يجعلنا ننظر إليها باعتبارها التعاليم الأخيرة للرسول حيث أبلغ الناس أنه لن يراهم بعد عامهم ذلك، ولم يقدر له الحج في العام الذي يليه بسبب مرضه ووفاته.

ولم يترك الرسول الأمة دون وضع دستوراً تعاملها فيما بينهم في نهاية حياته الشريفة فقد أبلغ الرسول الحجاج المسلمين في خطبة الحج ما عليهم أن يلتزموا به للحفاظ على دينهم، ويمكن عرض المواضيع التي وردت في هذه الخطبة بما يلي⁽¹⁾:

- إن دماءكم وأموالكم عليكم حرام
- إن كلّ ربا موضوع وللناس رؤوس أموالهم
- إن كلّ دم في الجاهليّة موضوع
- للرجال حقّ على النساء، وللنساء حقّ على الرجال.
- استوصوا بالنساء خيراً

1 (فاتح، عساف، ثقافة التغيير-الدّين والتغيير-الدين الإسلامي نموذجاً

- المسلم أخو المسلم وإنّ المسلمين أخوة
- لا يجلّ لإمرئ من أخيه إلاّ ما أعطاه عن طيب نفس
- علّمهم مناسك الحج في المواقف، ورمي الجمار، والطّواف بالبيت، وما أحلّ لهم في حجّهم وما حرّم عليهم، فكانت حجّة الوداع وحجّة البلاغ.

وبوفاة الرسول صلى الله عليه وسلم في العام الحادي عشر للهجرة ترك للمسلمين دولة قويّة تشمل حدودها الجزيرة العربيّة في الوسط والجنوب، ومن الشمال المتاخمة لحدود دولتي بلاد فاس في العراق والرومان في سوريا، وقام نظام سياسي جديد ليكمل مسيرة الرسول في نشر الإسلام، وكان الهدف بلاد الفرس وبلاد الرومان.

القرآن الكريم دستور التغيير

لم يكن للعرب قبل الإسلام قوانين أو تشريعات مكتوبة، بل كان العرف والقبلية والعصبية هو دستورهم، فجاء القرآن الكريم دستورا واضحا ومحددا لأبعاد التغيير المطلوب في المجتمع الإسلامي الجديد وحددت الشريعة الإسلامية مصادر التشريع الرئيسية والتي فرضت نمط التغيير على العرب خاصّةً والمسلمين بصورة عامّة وهي القرآن الكريم والسنة النبويّة، والقرآن بحدّ ذاته هو تغيير، إذ فرض على المسلمين قواعد السلوك المتعدّدة في جميع مناحي الحياة، وأصبح هو المرجع الأوّل للمسلمين، فقد علّمهم أسلوب حياة جديدة لم يكونوا يعرفونها قبل الإسلام، وذلك في المجالات الدنيّة وأهمّها الإيمان بالله واحد هو خالق الكون ومدبّر الوجود، ونظّم القرآن الكريم حياة الناس من نواحيها المختلفة، فقد فرض على المسلمين نظاماً اقتصادياً واحداً، ونظاماً اجتماعياً واحداً، وكذلك وضع القوانين التي تحدّد العلاقات بين الناس في السّلم والحرب، وأصبح للمسلمين كتاب كان وما زال هو الحكم بين الناس إذا دبّ بينهم خلاف، ويعدّ هذا من مفاخر العرب بأن أكرمهم الله تعالى بالقرآن الكريم الذي يعدّ أهم أداة للتغيير من بداية نزوله وحتى يومنا هذا. والبحث في القرآن الكريم عن التغيير الذي أحدثه في المجتمعات الإسلاميّة يفوق قدرة الإنسان، فالقرآن

ليس مجرد كتاب للقراءة بل هو كتاب تدبّر وتحليل ودرس، ومنه خرجت العلوم الشرعيّة والتي ستكون القوانين النّاطمة لحياة الناس منها ستبدأ الحضارة الإسلاميّة بالنشوء والتي تشمل جميع العلوم المعروفة في ذلك الزّمان.

السنة النبوية وحثها على التغيير

لقد حثت السنة النبوية المطهرة على ضرورة التغيير للأفضل على مستوى النفس البشرية ومستوى العلاقات الأسرية وعلاقة المجتمع الإسلامي ككل، وكذلك العلاقة بين المسلمين وأصحاب الشرائع الأخرى، فلم يترك الرسول عليه الصلاة والسلام أمرًا يؤدي لإصلاح النفس البشرية وعلاقتها مع الله عز وجل ومع الإنسان إلا وحثنا على اتباع منهج التغيير للأصلح وفقًا لما شرعه الله لنا، ولقد حث رسولنا الكريم على ضرورة قيام المجتمع بتغيير ما شابه من السلوكيات الخاطئة كما في حديث جرير بن عبد الله: "أنه سمع النبيّ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يقول: ((ما من قوم يُعمل فيهم بالمعاصي، يُقدِرُونَ أن يُعَيِّرُوا فلا يُعَيِّرُونَ، إلّا أصابهم اللهُ بعقاب)) سنن أبي داود، كتاب الملاحم، باب الأمر والنهي.

لقد بدأ الرّسول مسيرة التغيير في المجتمع العربي بعد أن نزلت عليه آية "وأُنذِرْ عَشِيرَتَكَ الْأَقْرَبِينَ"، وعمل الرّسول على تنفيذ الأمر الإلهي وجمع عشيرته وقال لهم: "أرأيتم إن أخبرتكم أن العدوّ مصبحكم أو ممسيكم أما كنتم تصدّقونني؟ قالوا: بلى، قال: فإنّي نذير لكم بين يدي عذاب شديد"، وكانت نتيجة هذا اللقاء أنّهم لم يصدّقوه وتركوه وحيدًا ولم يوفّق في دعوة عشيرته للدين الجديد، وكان الدافع أمام الرّسول أكبر من أن يتمّ في محاولة واحدة للدّعوة، بغض النظر ما إذا كانت هذه الدعوة قد نجحت أو فشلت، فإنّ الطّريق أمامه طويل، وهو جزء من هذا المجتمع، وكان يعلم أنّ عمليّة التحوّل لن تكون سهلة، وأن التغيير لا يمكن أن ينجح أو يفشل نتيجةً للقاء واحد، فواصل الدعوة، واشتدّ الصّدّ والرفض حتى قدّر له أن ينفذ الأمر الإلهي كاملاً، ولكنّه احتاج إلى ثلاثة وعشرين عامًا؛ ثلاثة عشر عامًا منها في مكّة المكرّمة وعشر سنوات في المدينة المنورة، حتى أتمّ التغيير المطلوب، ولمتابعة أحداث التغيير التي وقعت خلال هذه المرحلة التاريخيّة لا بد من قراءة كتب السيرة النبويّة والتي لم تغفل أيّة حادثة أو رواية للرّسول

خلال حياته، ولكن يبقى العامل الرئيس في توجيه المسلمين نحو التغيير كان وما زال وسيبقى "القرآن الكريم" (1).

وعند الحديث عن السنّة النبوية فقد كانت مسؤوليّة التغيير بشكل مباشر تقع على الرّسول صلّى الله عليه وسلّم، فهو كان يعيش حياته اليوميّة بين النّاس، ويرى ويسمع ما يحدث بين النّاس، وكان يعلمهم أمور دينهم ودنياهم، بل وهناك الكثير من أنماط السلوك اليومي يحتاج إلى تعديل وأحياناً إلغاء، ولعلّ ما ورد في "حجّة الوداع من الدروس والعبر والمواضيع ما يجعلنا ننظر إليها باعتبارها التعاليم الأخيرة للرّسول حيث أبلغ النّاس أنّه لن يراهم بعد عامهم هذا، ولم يقدّر له الحج في العام الذي يليه بسبب مرضه ووفاته" (2).

المطلب الثاني: آفاق التغيير في الإسلام

الدين الإسلامي هو التشريع السماوي الأخير الذي أرسله الله عز وجل على رسوله الكريم، ولهذا فقد أنعم الله على البشرية بشريعة سماوية تشتمل على جميع جوانب الإصلاح العقائدي والسلوكي لصالح الإنسان (خليفة الله في الأرض) وفي هذا السياق نجد أن الشريعة الإسلامية حرصت على شمولية عملية التغيير على كافة المستويات الاجتماعية والسلوكية والنفسية والاقتصادية والسياسية وعلى سبيل المثال لا الحصر يمكننا تلمس آفاق التغيير في الإسلام على المستويات التالية:

1. على المستوى النفسي: حرص القرآن الكريم على تقويم النفس البشرية وتهذيبها لتسلك السلوك

القويم -فهي أساس المجتمع- فقد حث الإسلام الإنسان على تدبر ذاته وعظيم صنع الله، حيث

أوضح للإنسان أنواع الأنفس، وهي: النفس المطمئنة، والنفس اللوامة، والنفس الأمارة بالسوء،

1 (فاتح، عساف، ثقافة التغيير-الدّين والتغيير-الدين الإسلامي نموذجاً، مرجع سابق.

2 (فاتح، عساف، ثقافة التغيير-الدّين والتغيير-الدين الإسلامي نموذجاً، مرجع سابق.

وحدد للإنسان كيف يمكنه ترقية نفسه من خلال مجموعة الفضائل التي دعا إليها، كعدم الكبر والصبر والتضحية والعزة للنفس المؤمنة والصلاة والزكاة والصدقة.

2. على مستوى الأسرة: بين القرآن الكريم للإنسان كيف يتعامل مع أسرته، فحدد نمط العلاقة

الأسرية القويمة، وشرع الزواج وجعله الأصل، وأعلن أن لا رهبانية في الإسلام، واهتم بعقد الزواج وأوصى الزوجان بحسن الاختيار، وجعل لكل منهما على الآخر حقوقاً وواجبات، ثم جعل عليهما حقوقاً نحو الأبناء منذ تسمية الله قبل اجتماعهما في الفراش، مروراً بحمله إذ يصبح حينئذ كائن له حق الحياة ولا يجوز إجهاضه، وولادته والاستبشار به وتخنيكه والأذان في أذنه، وإحسان تسميته، وإعطائه حقه من الرضاعة الطبيعية، وقد أجاز الإسلام للحامل والمرضع ألا تؤدى فريضة الصوم رعاية للمولود، وحقه من الحضانه والنفقة، ثم الحق في حسن التربية والتعليم والرعاية، وبهذا فاق الإسلام كل القوانين الوضعية في رعاية الأبناء، ثم أوصى الأبناء بالآباء، فلآباء حق البر والطاعة والإحسان، ونهى عن مجرد قول "أف"، ولم يقف الإسلام عند حدود الأسرة الصغيرة بل أولى رعايته أيضاً الأسرة الكبيرة (الرحم)، فلكل أولي القربى من الإخوة والأخوات، والأعمام والعمّات، والأخوال والخالات، وأبنائهم وبناتهم؛ حقُّ البرِّ والصِّلَة، وجعل هذا من أسباب سعة الرزق وطول العمر وخلود الذكر، وتوعد قاطع الرحم، وجعل قطع الرحم من أكبر الذنوب، وبهذا توسع الإسلام فشمّل باب القيم فيه الأسرة الواسعة.

3. على مستوى المجتمع الإسلامي: حدد الإسلام طبيعة العلاقة الأخوية بين أفراد المجتمع

الإسلامي، وحدد القواعد الدينية والسلوكية والاجتماعية وحتى القواعد الاقتصادية في المجتمع الإسلامي مثل: قواعد البيع والشراء والدين، ونهى عن المعاملات الربوية، ومنح حرية التملك حيث كان النموذج الإسلامي في الموازنة بين الفرد والمجتمع نموذجاً وسطاً، يعطي الأفراد الحق في التملك، ولكنه يحارب تضخم النزعة الفردية، ويراعي مصلحة المجموع، فيمنع الفرد مما فيه

ضرر لمصلحة الجماعة، ثم جعل ملكيات أخرى عامة هي للجماعة يستفيد منها عموم الناس، وحرص على تدعيم أوامر الحب والمآخاة بين أفراد العالم الإسلامي في شتى بقاع الأرض.

4. على مستوى العالم: حدد الإسلام طبيعة العلاقة بين المجتمع الإسلامي وباقي الشرائع خارج

الإطار الإسلامي، وأعطى لأصحابها مبدأً أصيلاً، وهو حرية العقيدة في الإسلام إذ لا إكراه في الدين، بل لقد كفل الإسلام فوق حرية العقيدة حرية التعبير عنها، ولكن بعيداً عن السخرية والمهاترات (وجادلهم بالتي هي أحسن)، وكفل الإسلام حرية التفكير حين دعا بكل قوة لإعمال العقل، وعاب على الذين يعطلون عقولهم وقواهم الحسية عن إدراك الواضحات، فوصفهم بالأنعام بل هم أضل، والتفكير في الإسلام فريضة، وهذا الذي تجسد من خلال "الاجتهاد" الذي أثرى الفقه الإسلامي عبر القرون، وحرص الإسلام على التمتع بحرية الرأي، بل بما هو أعلى من هذا، وهو واجب النصيحة والأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، وكم شهدت سيرة النبي من مواقف تدلنا على هذه الحرية، وأتى الإسلام أيضاً بحرية النفس، حيث كل الناس أبناء لآدم، ولكنه سلك في تحرير العبيد وإلغاء الرق سياسة واقعية، بتجفيف منابع الرق، والحض على الاعتاق، وإيجاد الوسائل التي تساعد العبد لنيل حريته.

المطلب الثالث: مخرجات التغيير في الإسلام

إن من أهم مخرجات التغيير في الإسلام هو التحول الحضاري من حضارة بدائية اتسمت بالجاهلية إلى أفق عالٍ من السمو الإنساني، حيث وضع الدين الإسلامي الأسس والقواعد لتقدم البشرية في شتى المجالات، ولعل وجود مصدر موحد للتشريع الإسلامي والمتمثل في القرآن الكريم والسنة النبوية والمصادر المشتقة منهما، من أهم أساسيات الانطلاق الحضاري، حيث كانت مصادر التشريع الإسلامي هي التي فرضت نمط التغيير على العرب خاصةً والمسلمين بصورة عامة وهي القرآن الكريم والسنة النبوية، والقرآن بحد ذاته هو تغيير، إذ فرض على المسلمين قواعد السلوك المتعددة في جميع مناحي الحياة، وأصبح هو

المرجع الأوّل للمسلمين، فقد علّمهم أسلوب حياةٍ جديدة لم يكونوا يعرفونها قبل الإسلام، وذلك في المجالات الدنيّة وأهمّها: الإيمان بآله واحد هو خالق الكون ومدبّر الوجود، ونظّم القرآن الكريم حياة الناس من نواحيها المختلفة، فقد فرض على المسلمين نظامًا اقتصاديًا واحدًا، ونظامًا اجتماعيًا واحدًا، وكذلك وضع القوانين التي تحدّد العلاقات بين الناس في السلم والحرب، وأصبح للمسلمين كتاب كان وما زال هو الحكم بين الناس إذا دبّ بينهم خلاف، ويعدّ هذا من مفاخر العرب بأن أكرمهم الله تعالى بالقرآن الكريم الذي يعد أهم أداة للتغيير من بداية نزوله وحتى يومنا هذا، والبحث في القرآن الكريم عن التغيير الذي أحدثته في المجتمعات الإسلاميّة يفوق قدرة الإنسان، فالقرآن ليس مجرد كتاب للقراءة بل هو كتاب تدبّر وتحليل ودرس، ومنه خرجت العلوم الشرعيّة والتي أصبحت القوانين التّائمة لحياة الناس، ومنها بدأت الحضارة الإسلاميّة بالنشوء والتي شملت جميع العلوم المعروفة في ذلك الزّمان⁽¹⁾.

لقد منح الإسلام العرب دينًا جديدًا يقوم على التوحيد، وشهادة أن لا إله إلا الله، وأن محمدًا رسول الله، فلم تعد هناك آلهة بالعشرات تعبد؛ ولذلك عندما دخل الرسول مكّة المكرّمة فاتحًا لها كان أوّل أمر له هو تحطيم جميع الأصنام المحيطة بالكعب، ومنح أهل مكّة العفو عمّا ارتكبهوه بحقه وحق المسلمين من أذى. ومنحهم الوحدة، فهذا المجتمع العربي المفكك أصبح بفضل اعتناقهم الدّين الإسلامي يشكّل نظامًا اجتماعيًا واحدًا يقوم على الإيمان المستمدّ من كتاب واحد هو القرآن الكريم، والذي أصبح دستور هذه الأمة والمهادي لها، وأصبح العرب بفضل أصحاب فكر وعلم ومعرفة، وسيقدّر لهم أن يكتسحوا العالم أمامهم بفضل إيمانهم بالدعوة الجديدة، ومنحهم القوّة فقد أصبح العرب بفضل الإسلام قوّة لا يستهان بها، ولو عدنا إلى بدايات الدعوة الإسلاميّة لرأينا حالة الضّعف التي كان عليها المسلمون الأوائل، وما تعرّضوا له من اضطهاد وتعذيب وقتل من أهل مكّة وغيرهم من العرب، ولكن صبر

(1) عبد الرحمن بدوي، دور العرب في تكوين الفكر الأوروبي، وكالة المطبوعات، الكويت، الطبعة الثالثة، 1979، ص: 5 - 13

المسلمين على الأذى كان عن إيمان بأن الله سينصرهم على أعدائهم، ومن علامات القوّة عند المسلمين أن هذه الفئة المستضعفة سيقدر لها في السنة الثانية للهجرة أن يحققوا أول نصر لهم على المشركين بالرغم من عددهم القليل آنذاك، فقد كانوا لا يزيدون عن ثلاثمائة مقاتل مقابل أكثر من ألف من أهل مكة، وهزمت الفئة القليلة من فاقها عدداً وعدة، وستبرز هذه القوّة بشكل واضح عندما نجد أن عدد المسلمين الذين شاركوا بفتح مكة كانوا أكثر من عشرة آلاف مسلم. وعندما نتحدث عن عدد المسلمين الذين شاركوا بالفتوحات الإسلاميّة بعد بضع سنوات من فتح مكة فإنهم سيصلون إلى عشرات الآلاف من المسلمين، وهذا ما دفع أحد المستشرقين للقول "لم تقم مطلقاً آية ديانة بمثل ما أحدثه الإسلام في صورة سريعة ومباشرة من تغيّرات كان لها تأثير في أنحاء العالم، كذلك لم يحدث البتّة أن صار رسول آية ديانة جديدة سيّد زمانه وأهله مثلما أصبح عليه" (1).

وعلى مستوى المجتمع الإسلامي فقد كان من أهم مخرجات التغيير أن أقام الإسلام مجتمعاً يرتكز على أربعة ركائز: المواخاة، والتكافل، والعدل، والرحمة، وهنا تجدر الإشارة إلى الإسهام الأخلاقي من خلال العلاقات الدولية بين الدولة الإسلامية وغيرها، والتركيز في العلاقة مع العالم الخارجي على أن السلام هو الأصل بين الدولة الإسلامية وغيرها من الدول، وبالتالي "فالمعاهدات تكون إمّا لإهاء حربٍ عارضة والعود إلى حال السلم الدائم، أو إنها تقرير للسلم وتثبيت لدعائه".

ولقد كان للإسلام دور بارز وفعال في تغيير الفكر العلمي للحضارات، إذ بدأ في الحضارة الإسلامية استخدام المنهج العلمي التجريبي، وتطور العلم ليكون عملياً يخدم واقع الحياة ويتعد عن القضايا غير ذات الصلة بالفائدة الفعلية، وكذلك بدأ في عصر الحضارة الإسلامية تشكل الفرق العلمية بعد أن كان واقع الحال فردياً، ثم إلزام الإسلام أبناءه بالأمانة العلمية، فالمسلمون لم ينسبوا لأنفسهم آراء من سبقهم، بل أعلنوها منسوبة إلى أصحابها أرسطو وأفلاطون وإقليدس وأبقراط وغيرهم، في حين أن الغرب في نهضته الأولى سرق روادها أفكار واختراعات علماء المسلمين ونسبها لأنفسهم بعد ذلك بتسعة قرون، حتى

1 (فاتح، عساف، ثقافة التغيير-الدين والتغيير-الدين الإسلامي نموذجاً، مرجع سابق.

كان اكتشاف هذا تعرية لهم بعد موتهم بقرون، كما قدمت العقول الإسلامية أهم المكتبات العلمية كمكتبة بغداد التي تعتبر "جامعة إسلامية متطورة"، والتي ساهمت في تطوير العلوم الموجودة مثل الطب والفيزياء والبصريات والهندسة والجغرافيا والفلك، ومجموعة من العلوم التي ابتكرها المسلمون، وهي الكيمياء والصيدلة والجيولوجيا والجبر والميكانيكا⁽¹⁾

وقد قدمت الحضارة الإسلامية في جانب العلوم الإنسانية، حيث ساهمت في تطوير العلوم الموجودة وهي علم الفلسفة والتاريخ والأدب، ثم الابتكارات الإسلامية لعلوم جديدة مثل علم الاجتماع وعلوم الشريعة (علم أصول الحديث - علم الجرح والتعديل - علم أصول الفقه) وعلوم اللغة (علم النحو - علم العروض - علم المعاجم).

وقد قدم "السرجاني، 2009" سرداً لأهم مخرجات الحضارة الإسلامية في علم الإدارة العامة، حيث أوضح دور الحضارة الإسلامية في علم الإدارة العامة من خلال تطوير المؤسسات والنظم السياسية في الحضارة الإسلامية، مثل: مؤسسة الخلافة والإمارة، شروط الخلافة في الإسلام، وكيفية اختيار الخلفاء، وما هي البيعة وولاية العهد، وكيف كانت علاقة الحاكم بعموم الناس من خلال تعاليم الإسلام، وتحدث عن الإسهامات الإسلامية في مسألة نظم الحكم، إذ بدأ التأليف في المجال السياسي مبكراً منذ عهد الرشيد بكتاب الخراج لأبي يوسف تلميذ أبي حنيفة، ثم تطورت المؤلفات فظهر كتاب الإمامة والسياسة المنسوب لابن قتيبة، ثم نضجت الكتابة واستبانَت النظرية السياسية الإسلامية بكتاب الماوردي (الأحكام السلطانية)، وكتاب (سراج الملوك) لأبي بكر الطرطوشي، ثم كتاب (المنهج المسلوك في سياسة الملوك لعبد الرحمن الشيزري)، وكتاب شيخ الإسلام ابن تيمية (السياسة الشرعية في إصلاح الراعي والرعية)، ثم تكون مقدمة ابن خلدون قمة التطور الكتابي في هذا الموضوع، وكانت الميزة الإسلامية في هذه النظرية أنها مستمدة من

1 (السرجاني، راغب: ماذا قدم المسلمون للعالم، إسهامات المسلمون في الحضارة الإسلامية، مؤسسة اقرأ للنشر والتوزيع والترجمة - القاهرة - مصر الطبعة الأولى أيار - مايو 2009 / جمادى الأولى 1430.

كتاب الله وتهدف للإصلاح ابتغاء رضوانه فلا أثر فيها لما يمكن أن يوجد عند ميكافيللي حيث الغاية تبرر الوسيلة (1).

دور الإسلام في تغيير الحضارة الإنسانية (2)

يرى أحمد أمين أن العرب لم تكن لهم إنجازات في مجال العلوم والفلسفة والنظم السياسيّة والاجتماعية ولكن كان لديهم "اللغة والدين" فقد تمكّنت اللغة العربيّة أن تفرض نفسها على الشعوب التي انهزمت أمام المسلمين، وأصبحت لغة السياسة والعلم، أمّا الدين، فقد اعتنقت هذه الشعوب هذا الدين الجديد وقلّ من بقي من سكّن هذه البلاد على دينه الأصلي (3).

أقبل العرب على مجتمعات ذات تراث حضاري واسع مثل الفرس والرومان والهنود واليونان وعمدوا من خلال الترجمة والتحليل إلى تجديد الفكر العالمي بصياغة جديدة طبعوها بالطابع العربي الإسلامي، وتشكّلت لديهم أسس معرفيّة قامت على معارف وعلوم شعوب أخرى سيكون لها دور كبير في نشأة العلوم العربيّة في مجالات الطب والرياضيّات والفلك والجغرافيا والفلسفة والعديد من العلوم الأخرى التي أصبحت علامة فارقة في تاريخ الحضارة العربيّة الإسلاميّة والحضارة الإنسانية على وجه العموم.

وأسهّم المسلمون في بناء حضارة لأنفسهم ولكنّها لم تكن إبداعاً عربيّاً خالصاً، إذ لا يمكن لشعب واحد أن يدّعي عبر تاريخ البشريّة بأنّه قد أنجز حضارة خاصّة به أو تسجّل باسمه، فالحضارات هي نتيجة تاريخيّة لجهد الشعوب عبر التاريخ الإنساني ولا مجال لاحتكار حضارة، ومجرّد الاطلاع على أي مؤلّف في تاريخ الحضارات لا يستطيع الكاتب أن يتجاهل دور الشعوب مجتمعة في وضع أسس الفكر الإنساني. وحيث أن الحضارة السائدة هذا الزّمان هي الحضارة الغربيّة، فإذا ما حاولنا العودة إلى الأسس

1 (السرجاني، راغب: ماذا قدم المسلمون للعالم، إسهامات المسلمون في الحضارة الإسلامية، مرجع سابق.

2 (عبد الرحمن بدوي، دور العرب في تكوين الفكر الأوروبي، وكالة المطبوعات، الكويت، الطبعة الثالثة، 1979، ص: 5 - 13

3 (أحمد أمين، فجر الإسلام، مكتبة النهضة المصريّة، الطبعة الحادية عشرة، القاهرة، 1975، ص: 75

التي قامت عليها هذه الحضارة لوجدنا أن للحضارة العربيّة الإسلاميّة دور لا يمكن تجاهله في تأسيس هذه الحضارة. إن صعوبة تغطية هذا الموضوع تكمن في الكم الكبير من الكتب الغربيّة والعربيّة التي تحدّثت عن إسهامات العرب في الحضارة، ومن الكتب العربيّة التي تحدّثت عن هذا الموضوع كتاب عبد الرحمن بدوي والذي يتحدّث فيه عن دور العرب في تكوين الفكر الأوروبي حيث يقول " قصدنا في هذه الدّراسة أن نرسم خطوطاً إجماليّة لدور الفكر العربي في تكوين الفكر الأوروبي، لأن هذا الدّور واسع المدى عميق الأثر، شمل الصناعات، ولم يقتصر على الفلسفة والعلوم الطبيعيّة والفيزيائيّة والرياضيات، بل امتدّ كذلك إلى الأدب: الشّعْر منه والقصص، وإلى الفن: المعمار والموسيقى منه بخاصّة.

من الكتب الغربيّة التي تحدّثت عن دور العرب في بناء الحضارة الغربيّة كتاب المستشرق الألمانيّة زيجريد هونكه "شمس الله على الغرب" والذي كانت تهدف فيه إعادة الاعتبار للعرب وللحضارة العربيّة، وفيه رسالة لمن أنكر وينكر دور العرب في الحضارة الغربيّة وذلك بقولها "إن أوروبا تدين للعرب وللحضارة العربيّة، وإنّ الدّين الذي في عنق أوروبا وسائر القارات الأخرى للعرب كبير جداً⁽¹⁾.

لم يعد التغيير قاصراً على بلاد العرب، وما حدث في الجزيرة العربيّة سيحدث في البلاد التي فتحها العرب، "وأصبح الإسلام عامل وحدة بين العرب في الجزيرة والأطراف، وعامل وحدة روحية بين أتباعه على اختلاف ألوانهم ولغاتهم وتباعد ديارهم، وعى الشّعوب وعامل وحدة قومية لجميع الذين أصبحوا يتكلّمون العربيّة، مسلمهم ومسيحيهم". وكان سبب هذا التأثير المباشر من العرب على الشّعوب الأخرى هو بساطة الدّين الإسلامي وبساطة تعاليمه ممّا جعل هذه الشّعوب تقبل عليه، وتقبله ديناً لها.

وكان من أثر الإسلام على هذه الشّعوب الأخرى مثل بلاد فارس هو حدوث عملية مزج بين العرب وغيرهم من الشّعوب وكان من أشكال هذا المزج: مزج في الدم ومزج في النّظم الاجتماعيّة،

1 (زيجريد هونكه، شمس الله على الغرب، ترجمة فؤاد حسنين علي، دار المعارف، مصر، 1969 ص : 5

ومزج في الآراء العقلية، ومزج في العقائد الدينية، وذكر عساف قول "احمد أمين" أن ما عمل على هذا المزج جملة أمور وهي (1):

- تعاليم الإسلام في الفتح، مما جعل غير المسلمين يقبلون على اعتناق هذا الدين الجديد، فقد دعا الإسلام إلى العدل والمساواة بين الناس وعدم التمييز القائم على الأصل أو العرق.
- دخول كثير من أهل البلاد المفتوحة في الإسلام.
- الاختلاط بين العرب وغيرهم في سكنى البلاد، حيث أدت هذه الفتوحات إلى انتقال العرب من الجزيرة العربية للسكن في البلاد المفتوحة مما أدى إلى اختلاط الأعراق والأجناس، والتبادل الحضاري والثقافي، ونشوء حضارة جديدة عمادها الدين الإسلامي وفكرها مزيج من ثقافات الشعوب الأخرى التي اختلطت بها العرب لتكوّن معاً حضارة اكتسبت صفة العالمية لكثرة الشعوب التي أسهمت بها. وهذا ما دفع ابن خلدون للقول "من الغريب الواقع أن حملة العلم في الملة الإسلامية أكثرهم العجم ولا من العلوم العقلية إلا في القليل النادر، وإن كان منهم العربي في نسبه فهو عجمي في لغته ومرباه ومشيوخته".

لقد حاولت الدراسة من خلال المبحث الثاني من الفصل الأول استعراض مفهوم التغيير في الإسلام، وآفاق التغيير التي منحتها الشريعة الإسلامية للبشرية، ومخرجات التغيير الإسلامي ودورها في تطوير الحضارات الإنسانية، ومن خلال المبحث التالي سوف يتم تسليط الضوء على أسباب وأهداف وخصائص التغيير في المؤسسات التعليمية.

1 (فاتح، عساف، ثقافة التغيير-الدين والتغيير-الدين الإسلامي نموذجاً ، مرجع سابق .

المبحث الثالث: أسباب التغيير في المؤسسة التعليمية وأهدافه وخصائصه

المطلب الأول: التغيير المؤسسي

التغيير المؤسسي أمر حتمي في جميع المؤسسات، لاسيما المؤسسات التعليمية، فرضته علينا مجموعة كبيرة من الأسباب الداخلية والخارجية في بيئة منظمات التعليم، في ظل تسارع كبير في ثورات التغيير والتطور في شتى مجالات الحياة والتي يمكن توضيح أمثلة لتلك الثورات كالتالي⁽¹⁾:

1. **ثورة المعرفة والمعلومات:** التي تفرض على المؤسسة التعليمية استمرارية البحث والتدريب، والتركيز على تنمية مهارات التعلم الذاتي والمستمر.

2. **ثورة التعليم:** حيث ظهر في الوقت المعاصر متغيرات كبيرة في خدمة التعليم المقدمة للطلاب والباحثين في مجالات متعددة انطلاقاً من متغيرات العولمة في قطاع التعليم.

3. **الثورة التكنولوجية:** متمثلة في التطور السريع في هندسة الحاسوب وصناعة البرمجيات.

4. **ثورة العولمة:** والتي حولت العالم إلى قرية صغيرة عبر إزالة الحواجز الزمنية والمكانية بين العالم وجعله يتأثر بسرعة بكل التحولات الثقافية والسياسية والاقتصادية والإعلامية.

5. **الثورة البيئية:** المتمثلة في زيادة اهتمام المجتمع العالمي بقضايا البيئة والاهتمام ببحوث المحافظة عليها.

المحاور التي يعمل عليها التغيير المؤسسي:

لكي يتم الوصول لأهداف التغيير التنظيمي لا بد وأن تشمل عملية التغيير ثلاثة محاور رئيسة هي: الأفراد، وجماعات العمل، والتنظيم نفسه. بما يشمله من سياسات عامة، والهياكل التنظيمية للوظائف، والإجراءات المتبعة وقواعد العمل، ويمكن توضيح تلك المحاور كالتالي:

1 (عسيري، حليلة علي محمد، " أثر مشاركة العاملين بمجال التعليم على برامج التغيير في المؤسسات العامة"، جامعة الملك عبد العزيز، 2012.

1. **الأفراد:** هم العنصر الرئيس المكون للمنظمة، وهو المورد الأهم ضمن جميع موارد المؤسسة التعليمية، فهم الأشخاص الذين يكونون الثقافة العامة للمؤسسة التعليمية، ومن الملاحظ أن المؤسسة التعليمية الناجحة والرائدة هي تلك المؤسسة التعليمية التي يعمل بها أشخاص ناجحون قادرين على دمج أهدافهم الشخصية ضمن الأهداف العامة للمنظمة، وهي أيضا تلك المؤسسة التعليمية القادرة على الموازنة بين دوافع وأهداف واتجاهات وثقافة العاملين بها، ومزجها في إطار ثقافة مؤسسية ناجحة قادرة على التكيف مع البيئة الخارجية لتحقيق الأهداف المشتركة.

2. **جماعات العمل:** وهي تلك القوة البشرية التي تشكل في مجموعها الإدارات والأقسام أو اللجان الداخلية داخل المؤسسة، وتلعب جماعات العمل دوراً رئيساً كهمزة الوصل بين المؤسسة التعليمية وسياستها العامة، وبين الأفراد العاملين بمجال التعليم، حيث أنه في إطار جماعات العمل تتشكل ثقافة المؤسسة التعليمية بشكل عام، وتظهر اتجاهات ودوافع الأفراد، وتتمازج فيما بينها لتشكل دوافع واتجاهات عامة للإدارات داخل المؤسسة، ولا بد أن يشمل التغيير التنظيمي مجموعة من الاعتبارات الخاصة بالفرد كشخصية مستقلة وجماعات العمل ككيان له تأثيره على مستوى ثقافة وجودة الخدمة المقدمة، حيث تظهر مفاهيم القيادة والتأثير والطاعة والالتزام داخل إطار العمل الجماعي.

المطلب الثاني: القوى المسببة للتغيير

ويمكن تحديد مجموعة من الأسباب والدوافع التي تفرض حتمية التغيير في المؤسسات كالتالي:

أ) القوى الخارجية الدافعة للتغيير.

هناك مجموعة كبيرة من أسباب ودوافع التغيير في البيئة الخارجية للمؤسسات التعليمية كما يلي (1):

1 (مرسى، رفيق، " الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق"، مرجع سابق.

1. الأسباب الاقتصادية: العولمة الاقتصادية، المشكلات الاقتصادية، التحول من الاقتصاد المحلي إلى

الاقتصاد العالمي، سيادة اقتصاد السوق، ازدياد حدة المنافسة، تغيير ظروف السوق.

2. الأسباب التكنولوجية: تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والتحويلات التكنولوجية فائقة

الدقة.

3. الأسباب الاجتماعية: النزاعات، الآفات الاجتماعية.

4. القيم الحديثة في الإدارة: من أهم تلك القيم والمعايير:

- تغيير الأنظمة والقوانين وطنياً أو إقليمياً أو دولياً.
- إرضاء العميل أولاً وثانياً وأبداً.
- ضرورة بناء القدرة والميزة التنافسية.
- الاهتمام بالجودة كما يدرکها العميل.
- الإنتاج في أقل وقت.
- التركيز على الأنشطة الإنتاجية المباشرة، وترك الأنشطة غير المباشرة للغير.
- الاهتمام بالبحوث والتغيير كأساس للتغيير.
- الاتجاه للمستقبل هو الهدف من التغيير.
- تشجيع الابتكار والإبداع.
- استثمار نظم المعلومات والاتصال.
- الاهتمام بالطاقات البشرية.
- الاهتمام بالقيادة التحويلية.

والجدول التالي يوضح نوع البيئة الخارجية الدافعة لإحداث التغيير وطبيعة التغييرات المرتبطة بها:

جدول رقم (3) البيئات الخارجية المؤثرة والدافعة للتغيير⁽¹⁾

البيئة	طبيعة التغيرات
البيئة الاجتماعية	- تغيير الاتجاهات والقيم الفكرية لدى الطالب والمعلم. - تغيير الاتجاهات والقيم نحو المسؤولية الاجتماعية لكل من الطلاب والمعلمين والمؤسسات التعليمية. - زيادة معدلات النمو السكاني وآثاره على الخدمة التعليمية المقدمة.
البيئة الاقتصادية	- تغيير اتجاهات الطلاب نحو بعض أنماط التعلم المتطورة. - نمو الأعمال والخدمات التعليمية. - تغير أسعار وأنماط الخدمة التعليمية في ظل اختلاف أهداف وطبيعة المؤسسات المقدمة لها.
البيئة التكنولوجية	- تطور وسائل وتكنولوجيا التعليم. - انفجار المعلومات وتوافرها. - ظهور شبكة الإنترنت كأحد أحدث الوسائل التعليمية وتعدد استخداماتها في قطاع التعليم.
البيئة القانونية	تغيير الأنظمة والقوانين وطنياً أو إقليمياً أو دولياً المرتبطة بخدمات التعليم.

ب (القوى الداخلية الدافعة للتغيير

كما تؤثر البيئة الخارجية على عمليات وأنشطة المؤسسة التعليمية نجد أيضاً أن بيئة المؤسسة الداخلية تشكل عنصراً رئيساً دافعاً للتغيير، ومن أهم أسباب ودوافع التغيير في البيئة الداخلية للمؤسسات التعليمية ما يلي:

1. الإحساس العام بعدم الرضا عن الوضع الحالي للمنظمة من قبل العاملين بمجال التعليم بها والشعور بمعدلات متسارعة لظهور المشاكل الداخلية.
2. تزايد الأزمات وقوتها وزيادة وتيرتها يدفع المؤسسة التعليمية للتغيير في الإجراءات والقواعد المتبعة لعلاجها وتلافي حدوثها مرة أخرى.
3. طموح العاملين بالمؤسسة التعليمية وكذلك الطلاب المنتسبين لها في الوصول إلى وضع أفضل يحقق أهداف المؤسسة التعليمية والأفراد العاملين بمجال التعليم فيها وكذلك متلقي الخدمة التعليمية.

1 (بومراح، " إدارة التغيير "، مرجع سابق.

4. زيادة معدلات ترك العمل من قبل هيئة التدريس وخاصة المتميزين والتحول لمؤسسات تعليمية.
5. انخفاض قيمة وسمعة وتقييم المجتمع للخدمة التعليمية المقدمة والعزوف عن التسجيل بها.
6. الرغبة في تحسين جودة الخدمات التعليمية بما يتوافق مع المعايير العالمية، والعمل على ابتكار خدمات وتسهيلات جديدة للطلاب والدارسين.
7. تطور الرؤية لدى المؤسسة عند إعداد الاستراتيجيات والخطط المستقبلية يدفع بالمؤسسة إلى انتهاج مسلك التغيير للوصول للرؤية المرغوبة.
8. الرغبة في الوصول إلى شريحة كبيرة من المتسبين للمؤسسة وتلبية احتياجاتهم.
9. الوصول إلى الأسواق العالمية وتخطي الحدود.
10. رغبة الإدارة التعليمية في زيادة قيمة المؤسسة التعليمية وتطبيق معدلات الجودة في التعليم.
11. مواكبة التقدم التكنولوجي واستعمال أساليب جديدة في الأداء وتقديم الخدمة.
12. وجود فرص جديدة متاحة أمام المؤسسة، وكذلك تهديدات محتملة، مما يستوجب تعديل وتغيير الخطط الموضوعية؛ لاقتناص تلك الفرص ومواجهة التهديدات المحتملة.
13. وعي المديرين وإدراكهم للتغيير: يعتبر هذا العنصر أهم العوامل الداخلية، خاصة وأن الإدارة تتمتع بسلطة اتخاذ القرار مما يؤدي إلى إحداث التغيير بمبادرة ذاتية من القائمين على إدارة المؤسسات التعليمية.
14. زيادة طموحات وحاجات الأفراد: مما يدفع بالإدارة إلى تغيير الوضع الحالي إلى وضع أفضل.
15. نمو المؤسسة التعليمية وتطورها: تلجأ المؤسسة التعليمية إلى تغيير أهدافها واستراتيجياتها وأساليبها بغرض النمو والتطور وبالتالي تأقلم المؤسسة التعليمية مع التطورات الحاصلة على المستوى الداخلي أو الخارجي للمنظمة.

16. الرغبة في تكامل المؤسسة التعليمية: قد يصبح التكامل بين أقسام المؤسسة التعليمية هدف

أساس يجب تحقيقه عندما يحل الصراع والاختلاف الإداري بين مختلف الأقسام محل التعاون

والتنسيق المستمر.

المطلب الثالث: أهداف التغيير الإداري في المؤسسة التعليمية

للتغيير الإداري في المؤسسات التعليمية مجموعة من الأهداف يمكن توضيحها في الأهداف التالية (1):

1. زيادة قدرة المؤسسة التعليمية على البقاء والنمو والتكيف مع البيئة المحيطة من خلال الكشف

المبكر عن المشكلات وعناصر الصراع التنظيمي وتوجيهه لصالح أهداف المؤسسة.

2. تحقيق درجة كبيرة من التكامل في الإجراءات الوظيفية والتنظيمية من أجل إنجاز الأهداف.

3. مساعدة المورد البشري بالمؤسسة على تشخيص مشكلاتهم وتخفيفهم لإحداث التغيير

المطلوب، وزيادة معدلات الرضا الوظيفي وتعديل السلوك التنظيمي للأفراد؛ لتحقيق الأهداف

المشتركة للمؤسسة والأفراد.

4. التحول من مفهوم الإدارة إلى مفهوم القيادة الإدارية، وخلق روح التعاون والثقة بين فريق

العمل بالمؤسسة التعليمية، والاعتماد على روح فريق العمل في اتخاذ قرارات التطوير والبعث

عن القرارات الفردية.

5. الحرص على توافر المعلومات المساعدة في اتخاذ القرار الإداري من خلال نظام معلومات فعال.

6. خلق روح المبادرة في تعامل المؤسسة مع البيئة المحيطة وزيادة قدرتها على التكيف السريع

لمتغيراتها.

7. تغيير الفكر والاتجاهات والثقافة التنظيمية، والعمل على رفع مستوى الفهم العام وزيادة

معدلات الإبداع لدى جميع المستويات الإدارية وجميع فروع العمل، بهدف تحسين ورفع

مستويات الأداء.

1 (إدريس، " المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية"، مرجع سابق.

8. التأكيد على توافر العقول الإدارية المدعمة بالمعرفة العلمية والخبرة الواسعة في تحليل وتشخيص المشكلات قبل ظهورها واختيار البديل الأذ سب من بين البدائل المتاحة لمواجهة احتياجات التطور المستقبلي في المجتمع والمستوى التكنولوجي.

9. خلق مناخ ملائم من الثقة المتبادلة بين العاملين بمجال التعليم والإدارات وتحقيق العدالة في منح الحوافز وتحقيق فرص متكافئة للترقي.

المطلب الرابع: خصائص عملية إدارة التغيير

يُعد التغيير أمر حتمي وضروري لا مفر منه للمنظمات التي تسعى لإثبات تواجدتها في بيئة الأعمال، حيث إنه عملية مستمرة تنقل المؤسسة من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي مستهدف، كما أنه عملية مخططة تعتمد في جوهرها على فكرة التغيير الجزئي وصولاً لإحداث عملية التغيير بشكل شامل في كافة عناصر ومكونات المؤسسة، ومن أهم خصائص إدارة التغيير (1):

1. الاستهدافية: التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائياً وارتجالياً، بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية معلومة وموافق عليها ومقبولة من قوى التغيير.

2. الواقعية: يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المؤسسة التعليمية، وأن يتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها.

3. التوافقية: يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.

1 (العميان، محمود سليمان، " السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال "، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.

4. **الفعالية:** يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة، أي أن تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة، وتملك القدرة على التأثير على الآخرين، وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها.

5. **المشاركة:** تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي، والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.

6. **الشرعية:** يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد.

7. **الإصلاح:** أي يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المؤسسة التعليمية.

8. **الرشادة:** يجب أن يخضع قرار التغيير لاعتبارات التكلفة والعائد، فليس من المقبول أن تكون تكلفة التغيير أكبر من العائد المتوقع.

9. **القدرة على التطوير والابتكار:** يتعين على التغيير أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو مستخدم حالياً، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه.

10. **القدرة على التكيف السريع مع الأحداث:** إن إدارة التغيير لا تتفاعل مع الأحداث فقط، ولكنها أيضاً تتوافق وتتكيف معها.

متى تنشأ الحاجة إلى إحداث التغيير المؤسسي؟

هناك مجموعة من المؤشرات التي توضح للمؤسسة أن هناك حاجة ملحة للبدء في إحداث التغيير وتبني استراتيجيته، بالإضافة لوجود القوى الداخلية والخارجية الدافعة لعملية التغيير، ومن أهم تلك المؤشرات:

1. عدم تحقق الأهداف، وعدم قدرة المؤسسة التعليمية على المنافسة في السوق العالمي.

2. عدم فاعلية النظم القائمة على مساندة المؤسسة في عملية اتخاذ القرار الإداري لديها.

3. انخفاض الحالة المعنوية للعاملين وزيادة معدلات دوران العمالة المتخصصة والكوادر التعليمية ذات الخبرة.

4. انخفاض معدلات الأداء وقلّة الكفاءة والفاعلية في جودة خدمة التعليم المقدمة.

5. كثرة شكاوى المنتسبين للمؤسسة التعليمية وعزوفهم عن الانتظام اليومي.

6. كثرة الغياب وظهور التسبب التنظيمي.

7. كثرة اللجان والاجتماعات لعلاج الأزمات الطارئة دون جدوى، وارتفاع حجم الأعمال

المكتيبة دون وجود مبرر لها.

8. ظهور بعض العيوب الإدارية كزيادة الاعتماد على المركزية في اتخاذ القرار وانعدام وجود فكر

التفويض وضعف الثقة في الموظفين وانعدام روح فريق العمل.

9. الفشل في إدارة الوقت وتنظيمه وعدم ظهور الطاقات الإبداعية لدى الإدارة الوسطى.

10. ظهور الروتين الإداري وقلّة المبادرات الفردية والجماعية.

11. عدم اتضاح الرؤية والأهداف وتخبط السياسات في كل إدارة فرعية بالمؤسسة.

وفي ضوء تلك المؤشرات، لابد من تنبه الإدارة إلى أهمية التغيير كمسلك للتطوير التنظيمي، والبدء

الحديث نحو تعديل الاستراتيجيات الموضوعة لتصحيح أوضاعها، من خلال وضع خطط علمية مدروسة

لاتتبع منهج التغيير الملائم لها وصولاً لتحقيق الأهداف المنشودة.

تناولت الدراسة من خلال المبحث الثاني أسباب وأهداف وخصائص التغيير في المؤسسة التعليمية مع

توضيح متى تنشأ الحاجة لتبني استراتيجية التغيير، ومن خلال المبحث التالي سوف يتم تسليط الضوء على

الأنواع المختلفة لعملية التغيير ومجالات التغيير.

المبحث الرابع: عناصر التغيير وأنواعه ومجالاته

المطلب الأول: عناصر عملية التغيير

لإحداث تغيير فعال لوضع مستقبلي أفضل لابد من مراعاة إحداث تغيير أفضل للعناصر الرئيسة لعملية التغيير والتي يمكن تحديدها في العناصر التالية⁽¹⁾:

1. توافر القيادة الفعالة.
2. وجود جهد شمولي مخطط.
3. التركيز على دور الجماعة وروح فريق العمل.
4. المتابعة الواعية والإشرافية على الخطوات الإجرائية المتبعة وبشكل دوري.
5. القدرة على التنبؤ بالمستجدات في البيئة الداخلية والخارجية ومتابعة المستجدات الطارئة فيهما.
6. توافر الاتجاهات الداعمة لعملية التغيير لدى القائمين عليه.
7. مواكبة التطور التكنولوجي واستيعابه.
8. وجود ثقافة تنظيمية فاعلة تسعى لإحداث التغيير وتحقيقه من خلال وجود استراتيجيات سلوكية داعمة.

المطلب الثاني: أنواع التغيير

يمكن القول إن هناك العديد من أنواع التغيير نظراً لأن مفهوم التغيير هو مفهوم عام يرتبط بشتى المجالات والأنشطة الداخلية للمؤسسة التعليمية، ولا يمكن اتباع أحد تلك الأنواع بشكل منفرد بل يجب على المؤسسة التي تسعى للتطوير والتغيير لوضع مستقبلي أفضل أن توائم بين تلك الأنواع حسب الحاجة إليها، وفيما يلي بعض التصنيفات المختلفة للتغيير:

1 (العميان، محمود سليمان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، مرجع سابق.

✿ أولاً: أنواع التغيير الرئيسية (1):

1. التغيير الاستراتيجي:

- يتم اتباع هذا النوع من التغيير عند ملاحظة عدم تحقق الأهداف بشكل عام، أو عدم وضوح الخطط والسياسات العامة للمؤسسة حيث يرتبط هذا التغيير بالقضايا الاستراتيجية للمنظمة، ويعرف بالرؤية الاستراتيجية التي تشمل رسالة وأهداف وفلسفة المؤسسة التعليمية تجاه النمو والجودة والابتكار، وأيضاً قيم العاملين. مجال التعليم واحتياجات المستفيدين.
- كما يتم الاعتماد على التغيير الاستراتيجي إذا ما تغيرت بيئة العمل الداخلية والخارجية للمؤسسة بشكل كبير مثل تغير القوانين والتشريعات، وتغير ثقافة المجتمع والأنظمة السائدة به، مما يتطلب تحليلاً جديداً لكل العوامل الداخلية والخارجية بالمؤسسة التعليمية، حيث أشار كل من Nadler & Kotter إلى أهمية ربط إدارة التغيير بالرؤية والأهداف والقضايا الاستراتيجية للمنظمة.

2. التغيير الوظيفي:

- في حالة عدم تغير البيئة الداخلية والخارجية بشكل كبير مع وجود بعض المتغيرات التنظيمية وتطور مستوى التكنولوجيا وملاحظة انخفاض في الكفاءة والفاعلية الإنتاجية في خدمة التعليم المقدمة، ووجود بعض التغيرات في سياسات المؤسسات التعليمية المنافسة؛ تجد المؤسسة نفسها مضطرة لإجراء ما يسمى بـ (التغيير الوظيفي) والذي يطلب إجراء تعديلات في الهيكل التنظيمي لضمان جودة الخدمة المقدمة، ووصولاً لدرجة الاعتماد في الجودة واستمرار التفوق على المنافسين.
- يرتبط التغيير الوظيفي بالأنظمة الجديدة والإجراءات وبناء المؤسسة التعليمية والتقنيات المؤثرة على تنظيم العمل داخل الأقسام، والتي تؤثر بشكل كبير على الأفراد.

1 (بومزاح: إدارة التغيير، مرجع سابق).

- وعند القيام بهذا النوع من التغيير، يجب على القادة والجهات الإدارية والأفراد أن يكونوا على دراية جيدة بالطرق والأساليب الفنية والإدارية التي يتغير بها الأفراد، وطرق بناء الأنظمة الجديدة وتطويرها.

3. التغيير التطويري:

- التغيير التطويري من أبسط أنواع التغيير في المؤسسات حيث يعتبر تطويراً أو تحسیناً للنظم القائمة من خلال علاج بعض العيوب أو الخلل بها وصولاً لنتائج أفضل، فهو لا يتطلب تغييراً شمولياً للنظم القائمة في المؤسسة التعليمية.
- يقوم التغيير التطويري على فرضيتين هما:

1. لدى الأفراد في المؤسسة التعليمية القدرة على التقدم والتطوير.

2. يتطور الأفراد عندما يتم تحفيزهم وتدريبهم بشكل مناسب.

- يهدف التغيير التطويري إلى مساندة المستجيدات أو المتغيرات في البيئة المحيطة، أو تحسين عمليات التشغيل من خلال قيام المدير بتحفيز الموظفين على المشاركة وإبداء الرأي وطرح الأفكار.
- يتطلب هذا التغيير وضع خطة يتم تنفيذها حسب جدول زمني وميزانية محددة من خلال المشاركة في المعلومات حول أسباب زيادة الأداء في المؤسسة التعليمية.

4. التغيير التحويلي:

- يُعد من الأنواع الأكثر تعقيداً في المؤسسات حيث يتطلب التحول من نظام قائم إلى نظام أحدث وأكثر تطوراً وتنشأ الحاجة إليه عندما يدرك المديرون أن هناك مشكلة يجب معالجتها أو فرصة يجب اغتنامها.

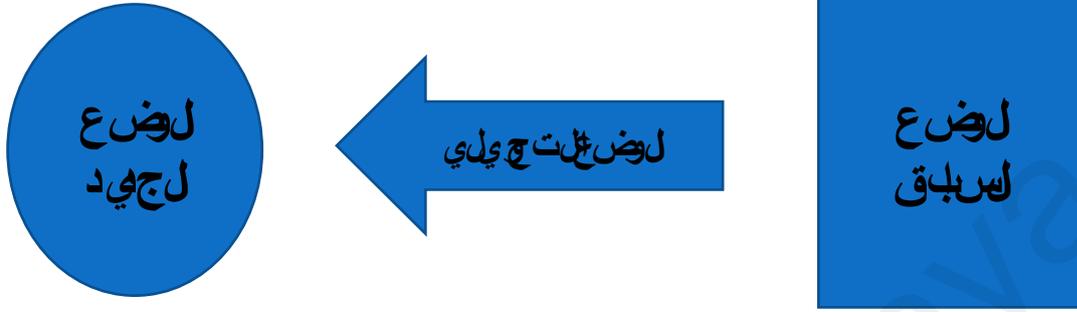
- يندرج ضمن هذا النوع ما يلي:

1. إعداد وتوظيف تقنيات وحاسبات تتطلب تغيير رئيس في سلوك الأفراد.

2. عملية التنظيم وإعادة الهيكلة في المؤسسة التعليمية.

3. تقديم منتجات أو خدمات جديدة.

ويمكن توضيح هدف التغيير التحويلي كما بالشكل التالي:



شكل رقم (3) يوضح سير عملية التغيير التحويلي⁽¹⁾

ويتطلب التغيير التحويلي اعتماد الإدارة قرار التحول من نظام أو وضع حالي إلى النظام أو الوضع المستقبلي الجديد مثل التحول من النظام اليدوي المتبع في الإجراءات اليومية للأعمال إلى النظام الإلكتروني.

❖ ثانيًا: أنواع التغيير الأخرى:

هناك تقسيمًا آخر لأنواع التغيير حسب مجموعة من المتغيرات كالتالي:

1- التغيير حسب التخطيط⁽²⁾:

التغيير المخطط:

- هو الإجراء الإداري الهادف إلى إحداث تعديل معين ومحسوب في المؤسسة التعليمية أو في أحد عناصرها وفقًا لخطة زمنية وعلى أساس تفكير وتقدير لتكلفة التغيير ومتطلباته والفائدة المترتبة عليه.

(1) بومراح: إدارة التغيير، مرجع سابق.

(2) الأغبري، "التطوير الإداري وأثره في تحسين أداء العاملين بمجال التعليم بالجامعة الوطنية"، مرجع سابق.

- وهو ذلك "التغيير المنظم والموجه نحو أهداف مقصودة ومحددة سلفاً، أو هو الانحراف عن الماضي بطريقة منظمة وهادفة لإحداث التكيف مع البيئة الجديدة والاستجابة لمتطلباتها بفعالية".
- وهو "إجراء أي تعديلات في عناصر العمل التنظيمي، كأهداف الإدارة أو سياساتها وأساليبها، في محاولة لحل مشكلات التنظيم أو لإيجاد أوضاع تنظيمية أفضل وأقوى وأكثر كفاءة، أو لإيجاد توافق أكبر بين وضع التنظيم وأي ظروف بيئية جديدة تحقق النشاطات الهادفة والمقصودة التي تقوم بها منظمة ما للانتقال من وضع غير مرغوب إلى وضع أفضل" (1).

1- التغيير التلقائي غير المخطط:

- يعني التغيير التلقائي أو العشوائي الانحراف عن الماضي بطريقة عفوية غير مخططة أو موجهة ومفتقراً إلى وجود أهداف محددة مسبقاً، مثل أن تفرض الدولة بعض القوانين الجديدة أو ظهور تكنولوجيا جديدة ضرورية لعمل المؤسسة التعليمية.
- هو عملية تقوم فيها المؤسسة التعليمية بإجراء انفعالي أو رد فعل لحالات طارئة نتيجة للضغوط التي تتعرض لها مما قد يسفر عنه نتائج غير محسوبة.

2- التغيير حسب الشمولية:

- التغيير الشامل: هو التغيير الذي يشمل كافة أو معظم الجوانب والمجالات.
- التغيير الجزئي: هو ذلك التغيير الذي يقتصر على جانب واحد، ومشكلته أنه قد يوجد حالة من عدم التوازن في المؤسسة التعليمية، مما يقلل من فاعلية التغيير، مثلًا تغيير الآلات أو الأجهزة يتطلب تغيير في عمليات الإنتاج وأساليب التسويق وتدريب العاملين. مجال التعليم.

3- التغيير حسب مصدر القوة الدافعة

- التغيير الداخلي: أي التغيير الذي يحدث داخل المؤسسة التعليمية لأسباب داخلية مثل انخفاض الإنتاجية أو قلة التفاعل مع البيئة التنافسية، مما يؤدي إلى إحداث تغيير جذري على مستوى الأهداف أو العمليات.
- التغيير الخارجي: هو التغيير الذي يحدث في عوامل البيئة الخارجية للمنظمة ثم ينتقل إلى داخل المؤسسة التعليمية.

4- التغيير حسب الحالة:

- التغيير المادي والتكنولوجي: مرتبط بالتغيير الهيكلي والتكنولوجي كالألات والتجهيزات.
- التغيير المعنوي: مرتبط بالبيئة الاجتماعية والإنسانية بالمؤسسة التعليمية.

5- التغيير حسب مستويات التغيير

- التغيير على مستوى المؤسسة التعليمية: وفيه تقوم المؤسسة بإجراء شامل على جميع مستويات الهيكل التنظيمي بها وبنفس الدرجة من التغييرات في جميع الإجراءات واللوائح التنظيمية على اختلاف المستويات الإدارية لديها.
- التغيير على مستوى أسلوب العمل: وهذا النمط من التغيير يشمل إجراءات العمل اليومية فقط دون المساس بالهيكل التنظيمية المعتمدة لدى المؤسسة.
- التغيير على مستوى العلاقات الشخصية: وفي هذا النوع تحاول المؤسسة تغيير الأنماط السلوكية لدى العاملين بمجال التعليم، ودعم وخلق ثقافة تنظيمية أفضل تحقق مستويات أعلى من العلاقات الشخصية بين أفراد التنظيم.
- التغيير على مستوى التفاعل بين الموظف والوظيفة: وفيه يتم الاهتمام ببطاقات الوصف الوظيفي ومحاولة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

6- التغيير حسب السرعة⁽¹⁾

- التغيير الجذري السريع: التغيير الجذري: وهو تغيير مفاجئ وسريع وذو نتائج واضحة، سواءً واجهته المؤسسة، أو قامت به، ويستخدم هذا النوع من التغيير في إدارة الأزمات إذ تتطلب أحياناً تغييرات جذرية وسريعة لتجنب الكارثة.
- التغيير التدريجي: وهو التغيير الذي تظهر مؤشراتته بشكل تدريجي واضح المعالم والتطورات وبايقاع ثابت متسلسل خلال فترة طويلة وتقلبات قليلة خلال تلك الفترة، ويمكن للشخص أو المؤسسة التكيف معه بسهولة إذا ما واجهته، وقد يقوم الشخص أو المؤسسة التعليمية بتبني استراتيجية التغيير التدريجي إذا ما أريد إدخال تغيير شامل في المؤسسة التعليمية يتطلب فترة طويلة وجهوداً ونفقات طائلة.

المطلب الثالث: مجالات التغيير

عملية التغيير هي عملية مرتبطة بكافة مجالات وأنشطة المؤسسات، ولهذا فهناك العديد من المجالات التي يمكن إجراء عملية التغيير فيها ومن أهم تلك المجالات:

أ - المجال التكنولوجي:

- يتضمن هذا المجال من التغيير كل ما يتعلق بالمعدات والآلات والحوسبة الإلكترونية، والأتمتة، لأن المؤسسات التعليمية تحتاج إلى نظم المعلومات الإدارية للربط بين الأفراد في مختلف المستويات التنظيمية أو الجغرافية.
- تستخدم المؤسسات التعليمية الحواسيب ذات المواصفات العالية في مجال معالجة وتخزين المعلومات الهائلة التي يتم الحصول عليها من البيئتين الداخلية والخارجية.

1 (العتيبي، صبحي حبر (2005م) تطور الفكر والأساليب في الإدارة، ط1، دار حامد.

ب - المجال التنظيمي:

- ينصب على العلاقات الوظيفية والبناء الهيكلي للمنظمة وأقسامها.
- يتضمن تقسيم الأعمال وتوزيع المهام وتحديد المسؤوليات.
- قد يشمل هذا التغيير الدمج بين الوحدات أو إزالة مستوى تنظيمي عمودي أو توسيع نطاق الإشراف في المؤسسة التعليمية.

ج - المجال الإنساني:

- يتضمن هذا المجال تغيير الأفراد من خلال تغيير أفكارهم واتجاهاتهم وقيمهم ودوافعهم وطموحاتهم، وبالتالي سلوكياتهم بالاعتماد على عمليات الاتصال أو اتخاذ القرار أو حل المشكلات.
- يتم الاعتماد على مفاهيم التطوير التنظيمي في تغيير الأفراد، أو تغيير طبيعة علاقات العمل وجودتها.

يركز مجال تغيير الأفراد على:

- تغيير قدرة الفرد: التي تشير إلى الإمكانيات الجسدية والعقلية كالأفكار، المواهب، الإبداعات.

- تغيير رغبة الفرد: الذي يمثل استعداد الفرد للقيام بالعمل وتأديته بشكل أفضل.

د- مجال طرق العمل:

يتضمن هذا المجال:

- تغيير أساليب العمل وطرق أدائه، والواجبات الوظيفية من الناحية الكمية، أو من الناحية النوعية أو كليهما.
- طرح أعمال وأنشطة جديدة أو دمج بعضها أو إلغائها.

والجدول التالي يمثل تجميعاً لتلك المجالات:

جدول رقم (4) يوضح مجال وشغل التغييرات في المؤسسة التعليمية (1)

المجال	شكل التغييرات
التكنولوجي	تغيير الآلات / تغيير التكنولوجيا / تغيير المواد الأولية
التنظيمي	تقسيم الوحدات التنظيمية / إحداث وحدات جديدة / دمج وحدات قائمة
الإنساني	الاختيار / التدريب / تغيير أفكار، اتجاهات قيم، ودوافع، وطموحات
الأنشطة والأعمال	إحداث أنشطة جديدة / إلغاء أنشطة / دمج أنشطة
السياسات	إلغاء سياسة / تعديل سياسة / إضافة سياسة جديدة
طرق وإجراءات العمل	تبسيط الطرق / تعديل الطرق / إدخال طرق جديدة

أمثلة على التغيير (2)

لا يوجد أي حصر أو تحديد للمجال الذي يمكن أن تشمله عملية التغيير في المؤسسات التعليمية المعاصرة، وبخاصة أن كل مؤسسة لها مقومات حركتها الذاتية، كما أنها ليست في معزل عن عناصر التغيير التي تقع داخلها أو خارجها، فقد يتوجه التغيير إلى هيكل المؤسسة التعليمية أو التكنولوجيا التي تستخدمها أو إلى العاملين بمجال التعليم فيها لإحداث التغيير، وقد يستوجب التغيير في أحد هذه العناصر تغييراً لعناصر أخرى، ويمكن تحديد أهم عناصر المؤسسة التعليمية التي يمكن أن تمسها عمليات التغيير بما يلي:

1. التغيير في الهيكل التنظيمي: ويتطلب هذا التغيير تعديلاً في هيكل السلطة داخل المؤسسة - كتغيير

المسئول عن أداء عمل معين مثلاً- ومع ذلك فقد تأخذ بعض أنواع تغيير الهيكل التنظيمي أشكالاً

أخرى، فعلى سبيل المثال قد يتم التغيير عن طريق تعديل نطاق السلطة في المؤسسة، وبذلك يتغير

عدد العاملين الذين يشرف عليهم كل مدير وقد يتم التغيير عن طريق أسس تكوين الأقسام

الإدارية بالمؤسسة التعليمية، مثل: التقسيم وفقاً للوظائف الإدارية بدلاً من التقسيم على أساس

المراحل التعليمية.

1 (ماهر، أحمد، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 419..

2 (حسين، رحيم، علاوي عبد الفتاح، التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال: دوافعه، أهدافه ومدخله، مرجع سابق.

وقد يتم تغيير الهيكل التنظيمي بطريقة أبسط مما سبق، مثل: توضيح أوصاف الوظائف،

أو كتابة السياسات والإجراءات التي ينبغي اتباعها.

2. التغيير التكنولوجي والعمليات: وهو التغيير المرتبط بالعمليات الإنتاجية في المؤسسة التعليمية والمؤدية

إلى إيجاد الخدمات، ويشمل مجمل أنواع التجهيزات والأماكن، وكذلك العمليات المساعدة

للأفراد في إنجاز أعمالهم، كما يشتمل على التحسينات والتغييرات في جوهر المنتجات، سواء

كانت سلعة أو خدمات، حيث يؤدي التغيير إلى خدمات تعليمية جديدة أو محسنة.

ويظهر هذا النوع من التغيير في المؤسسات التي تعتمد اللامركزية في هيكلها، ويعود ذلك إلى أن

مثل هذا التغيير عادة ما يكون مبادرة من العاملين في المستويات التنظيمية الأدنى، وذلك لما

يتمتعون به من خبرات تكنولوجية.

3. تغيير الأفراد: تركز عمليات التغيير التنظيمي على مجال آخر هام وهو المورد البشري، حيث إن

المؤسسة التعليمية قد تدخل تغييرات أو تعديلات على مستوى مهارات قوة العمل لديها.

4. وضمن هذا التغيير تدرج برامج التدريب والخصائص الجديدة لاختيار العاملين بمجال التعليم وأي

جوانب أخرى مرتبطة بذلك، والتي تهدف إلى تحسين مستوى أداء العاملين بمجال التعليم.

وقد ذكر "رحيم" ما أشار إليه عساف إلى عدد من العناصر الأخرى كما يلي⁽¹⁾:

– أولاً: الفلسفة العامة للمنظمة: وهي التي تمثل منظومة القيم العامة التي تضيفي على المؤسسة التعليمية

خصوصيتها، مثل: الإطار المعياري الذي يحكم حركة المؤسسة التعليمية، وحركة عناصرها، ويوجه

هذه الحركة ويضبطها.

1 (حسين، رحيم، علاوي عبد الفتاح، التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال: دوافعه، أهدافه ومداخله، مرجع سابق.

- ثانيًا: غايات المؤسسة التعليمية: وهي تمثل الاختيارات البعيدة المدى التي وجدت المؤسسة التعليمية من أجل تحقيقها.

- ثالثًا: أهداف المؤسسة التعليمية: وهي الأهداف الجزئية والمرحلية التي تضعها المؤسسة التعليمية وتبرمجها، حتى تتمكن من الوصول إلى غايتها العليا البعيدة المدى.

- رابعًا: سياسات المؤسسة التعليمية: وهي المرشد أو الدليل الذي يمكن المؤسسة التعليمية من إنجاز أهدافها المرحلية.

- خامسًا: عناصر المؤسسة التعليمية: وتشمل:

1. العناصر الهيكلية التي تكون هيكل المؤسسة التعليمية (structure) ، وتشمل:

- أ- العناصر المادية، موارد، أموال، تجهيزات.
- ب- العناصر البشرية كمًّا ونوعًا.
- ج- العناصر القانونية (النظمية)، دساتير، قوانين، أنظمة لوائح، تعليمات....
- د- العناصر المعنوية، قيم، عادات، تقاليد.... إلخ.

2. العناصر الوظيفية التي تكون وظيفة المؤسسة التعليمية (Function) ، وتشمل:

- أ- وظائف المؤسسة التعليمية.
- ب- طبيعة هذه الوظائف وأوصافها وصفاتها.
- ج- المستويات الوظيفية.
- د- حجم الوظيفة.
- هـ- مدى تعقيد الوظيفة.

3. العناصر العلائقية، وهي التي تحدد علاقات المؤسسة التعليمية، وتشمل:

- أ- العلاقات الداخلية، أفقية وعمودية، مع البيئة الداخلية.

ب- العلاقات الخارجية مع البيئة الخارجية، محلية أو دولية، (حسب امتداد المؤسسة التعليمية وعلاقتها).

- سادساً: إجراءات وأساليب العمل، وهي التي تؤدي إلى تحقيق السياسات المحددة.

ومما تجدر ملاحظته بالنسبة لهذه العناصر:

1. اختلاف درجة مرونة التغيير، أو التطوير بين هذه المجالات، حيث نجدتها تكاد تكون معدومة

ومعقدة وغاية في الصعوبة بالنسبة لفلسفة المؤسسة التعليمية أو غاياتها العليا، بينما نجدتها

عالية وممكنة أكثر بالنسبة للأهداف المرحلية أو السياسات.

وقد تكون عالية جداً وميسورة بالنسبة لعناصر المؤسسة التعليمية الأخرى، وبخاصة تلك التي

تتعلق بالعناصر الداخلية التي تقع في إطار سيطرة المؤسسة التعليمية وقيادتها.

2. إن هذه المجالات متشابكة ومتفاعلة، وإن عملية التغيير يجب أن تحتكم إلى مطلب التوازن

الحركي بين كافة هذه المجالات إذا ما كان المطلوب هو أن نحدث تطويراً في حياة المؤسسة

التعليمية وعملياتها، أما إذا لم يتحقق التوازن فإن هذه العملية لا تقدم إلا تغييرات قد تؤدي

إلى نتائج تخل بتوازن المؤسسة التعليمية، وقد تؤدي إلى إفشالها أو تدميرها.

من خلال المبحث الثالث، تم استعراض مصادر وأنواع التغيير المختلفة ومجالات التغيير حسب الحاجة

إليها، ومن خلال المبحث الرابع سيتم التطرق إلى الاستراتيجيات المتبعة لإحداث التغيير المنشود،

والمراحل الواجب اتباعها لضمان نجاح وفاعلية التغيير، مع ذكر أهم العوامل والاعتبارات الواجب

اتباعها لإحداث التغيير المنشود.

المبحث الخامس: استراتيجيات التغيير ومراحلها

المطلب الأول: استراتيجيات التغيير

إن التغيير نحو الأفضل هو فلسفة تتطلب وجود رؤية واضحة ورسالة محددة وفلسفة إدارية تساهم في وضع الخطط والاستراتيجيات اللازمة للوصول لأهداف التغيير المنشودة، ويمكن تقسيم استراتيجيات التغيير طبقاً للقوى المشاركة في إحداثها كالتالي (1):

- **الاستراتيجية التي تعتمد على طرف واحد:** وتؤكد هذه الاستراتيجية على دور الشخص في موقع السلطة لإحداث التغيير، وقد تتخذ الأشكال الآتية: إصدار قانون، أو مرسوم، أو قرار، أو الاستبدال، أو تعديل الهيكل التنظيمي.
- **استراتيجية المشاركة في القوة:** وتستخدم هذه الاستراتيجيات في صورتين: اتخاذ القرارات من قبل الجماعة (بالمشاركة)، وحل المشكلات بواسطة الجماعة.
- **استراتيجية السلطة المفوضة:** وفي هذه الاستراتيجيات تعهد مسؤولية تعريف المشكلات ومعالجتها للجماعة عن طريق دراسة الحالة وتدريب الجماعة، حيث التركيز على العلاقات بين الأفراد.

وبغض النظر عن الموقع التنظيمي الساعي للتغيير والذي تري الدراسة ضرورة تضافر كافة المستويات الإدارية الفاعلة في اختيار وتكوين استراتيجية التغيير، فإن هناك مجموعة من استراتيجيات التغيير التي تتبناها المؤسسات التعليمية حيث أدت التطورات المتلاحقة والسريعة إلى ظهور استراتيجيات حديثة للتغيير أثبتت فعاليتها في زيادة كفاءة وإنتاجية المؤسسات التعليمية، وهذه الاستراتيجيات هي:

1 (عسيري، حليلة علي محمد، " أثر مشاركة العاملين بمجال التعليم على برامج التغيير في المؤسسات العامة"، مرجع سابق.

- استراتيجية الجودة الشاملة.
- استراتيجية إعادة الهندسة.
- استراتيجية تخفيض العمالة.

ويمكن للدراسة تسليط الضوء على تلك الاستراتيجيات كالتالي⁽¹⁾:

أولا استراتيجية إدارة الجودة الشاملة:

هي شكل من أشكال تسيير المؤسسة التعليمية، يركز على الجودة، ويعتمد على مشاركة كل الأفراد، ويهدف إلى التفوق على المدى الطويل بشكل يمكن من تلبية احتياجات ومتطلبات محددة أو معروفة ضمناً. وتعتمد على المبادئ الآتية:

- التركيز على متلقي خدمة التعليم وعلى العاملين بمجال التعليم.
- تدعيم الأفراد وتدريبهم وتطوير مهاراتهم باستمرار.
- التركيز على العمليات والنتائج معاً.
- الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها والتحسين المستمر للجودة.
- الاعتماد على الحقائق وعلى مناهج علمية في اتخاذ القرارات.
- الاعتماد على نظام معلومات قوي وعلى التغذية المرتدة.

وقد طبقت هذه الاستراتيجيات بنجاح في العديد من المؤسسات التعليمية منها: British airways ، Royal Mail، Xerox وغيرها ومكنتها من تخفيض شكاوى المتعاملين مع المؤسسة والعاملين، ونسب حوادث العمل والتكاليف، ومن زيادة الحصص السوقية والأرباح والإنتاجية⁽²⁾.

1 (عياري، آمال، رجم نصيب، الإستراتيجيات الحديثة للتغير كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات الجزائرية، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 29-30 أكتوبر 2002، ص 21.

2 (عياري، آمال، رجم نصيب، مرجع سابق.

ثانياً استراتيجية إعادة الهندسة (الهندرة):

إن مفهوم الهندرة مشتق من كلمتي هندسة وإدارة، ويعرفها صاحب المفهوم مايكل هامر بأنها: " التفكير بشكل جذري وإعادة تصميم العمليات في مجال أعمال معين لإدخال تحسينات جذرية في المقاييس الحيوية والهامة للأداء كالتكلفة، الجودة، الخدمة والسرعة". تعتمد هذه الاستراتيجية على:

■ التفكير بطريقة جديدة أي التخلي عن الافتراضات المسبقة والأفكار الحالية والتطلع إلى ما يجب أن يكون.

■ إعادة تصميم العمليات من خلال التغيير الوظيفي، وإعادة توزيع الموارد والمهام أو التغييرات في الهياكل وفي السلوكيات، أو الاعتماد على برامج التدريب المتواصلة.

■ اعتماد تكنولوجيا متقدمة.

وقد اعتمدت شركة IBM والعديد من الشركات العالمية هذه الاستراتيجية، وكانت لها نتائج إيجابية، وسمحت لها بتحقيق العديد من المزايا التنافسية نذكر البعض منها:

- اعتماد منهج الإدارة التعليمية والاهتمام بالإبداع والابتكار.

- تحول ولاء الأفراد من المسؤولين نحو العملاء.

- تحقيق فعالية وسرعة أكبر عند قيام العامل الواحد بعمليات متكاملة.

- تسهيل انتقال المعلومات.

ثالثاً استراتيجية تخفيض حجم العمالة:

تقوم هذه الاستراتيجية على حذف بعض المستويات الإدارية وتقليص عدد العمال غير الأكفاء لتخفيض تكاليف التشغيل من خلال تحقيق ميزة التكلفة الأقل، تستمد هذه الاستراتيجية أهميتها من كونها تسمح بـ:

- زيادة قدرة المؤسسة التعليمية على الاستجابة للتغيرات بيئتها.

- التركيز على برامج التنمية الإدارية لرفع مهارات العمال.
- تخفيض التكاليف وتحقيق ميزة التكلفة الأقل.
- تقوية المركز المالي للمؤسسة.

وفيما يلي تستطيع الدراسة استعراض مقارنة بين الاستراتيجيات الثلاثة من خلال الجداول التالية: (1)

جدول رقم (5) استراتيجية إعادة الهندسة

الاستراتيجية	استراتيجية إعادة الهندسة
الوصف	<ul style="list-style-type: none"> • تعبر عن الرغبة في التغيير السريع مقابل اتجاهات إيجابية لدى العاملين بمجال التعليم نحو هذا التغيير. • تغيير سريع وضروري للعمليات الاستراتيجية والجوهرية وللنظم والسياسات.
الافتراض	<ul style="list-style-type: none"> • للتغيير السريع نتائج إيجابية على المؤسسة.
نقاط القوة	<ul style="list-style-type: none"> • المعالجة السريعة للمشاكل الجذرية للمنظمة يجنبها الفشل. • توفير خدمة استراتيجية جديدة للزبائن. • دمج وظائف وعمليات في عملية ووظيفة واحدة.
نقاط الضعف	<ul style="list-style-type: none"> • التغيير المفاجئ والسريع والجذري غير المدروس قد يعود على المؤسسة التعليمية بالفشل وبالتالي الشعور بالإحباط لدى الجميع. • يحتاج التغيير البطيء إلى اهتمام عال من الإدارة العليا والأفراد وبشكل مستمر، وهذا ما قد لا يتوفر للمنظمة.
النتيجة	<ul style="list-style-type: none"> • النجاح في استراتيجية إعادة الهندسة يوفر ميزة تنافسية للمنظمة.

1 (أبو بكر، مصطفى، ومعالي فهمي حيدر، معوقات ومتطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المؤسسات التعليمية الحكومية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، عدد 2، مجلد رقم 38، الإسكندرية، سبتمبر 2001، الإسكندرية، ص 287

جدول رقم (6) استراتيجية إدارة الجودة الشاملة⁽¹⁾

الاستراتيجية	استراتيجية إدارة الجودة الشاملة
الوصف	<ul style="list-style-type: none"> تعبير عن الرغبة في التغيير البطيء مقابل اتجاهات إيجابية لدى الأفراد نحو هذا التغيير. تغيير بطيء ومستمر للعمليات.
الافتراض	<ul style="list-style-type: none"> للتغيير البطيء نتائج إيجابية على المؤسسة التعليمية.
نقاط القوة	<ul style="list-style-type: none"> توفير معالجة متأنية للعمليات التي تحتاج إلى التحسين. توفير خدمة متميزة للزبون. اهتمام وعناية زائدة بالأفراد ماديًا ومعنويًا.
نقاط الضعف	<ul style="list-style-type: none"> بعض المشاكل بحاجة إلى حلول سريعة جدًا. آثار سلبية من الناحية الاجتماعية، الاقتصادية، والسياسية،...
النتيجة	<ul style="list-style-type: none"> النجاح في استراتيجية الجودة الشاملة يوفر للمنظمة ميزة تنافسية ورضا الزبائن والأفراد.

جدول رقم (7) استراتيجية تخفيض العمالة⁽²⁾

الاستراتيجية	استراتيجية تخفيض العمالة
الوصف	<ul style="list-style-type: none"> تعبير عن الرغبة في التغيير السريع مقابل اتجاهات سلبية لدى الأفراد نحو هذا التغيير. التخلص من العمالة الزائدة وغير الفاعلة.
الافتراض	<ul style="list-style-type: none"> يساعد التخلص من العمالة غير الفاعلة على الحماية من الفشل.
نقاط القوة	<ul style="list-style-type: none"> الإبقاء على العمالة الجيدة بالمؤسسة التعليمية يجنبها الخسائر كرواتب للعاملين غير الفاعلين. تقليل الفجوة بين المستويات الإدارية مما يسهل عملية الاتصال.
نقاط الضعف	<ul style="list-style-type: none"> انعكاسات سلبية على معنويات العاملين بمجال التعليم. شعور العاملين بمجال التعليم بعدم الأمن الوظيفي.
النتيجة	<ul style="list-style-type: none"> النجاح في استراتيجية تخفيض حجم العمالة يوفر للمنظمة ميزة تنافسية من خلال الكفاءات البشرية.

1 (أبو بكر، مصطفى، ومعالي فهمي حيدر، مرجع سابق

2 (أبو بكر، مصطفى، ومعالي فهمي حيدر، مرجع سابق

دعائم نجاح استراتيجيات التغيير:

يجب على المؤسسة التعليمية السعي لإيجاد استراتيجيات جديدة للتغيير تشكل منهجاً منظماً وواضحاً للتغيير، تجعلها هي التي تصنع التغيير وتحديثه من أجل تعزيز مزاياها التنافسية، كما يتطلب الأمر مجموعة من الدعائم لإدارة التغيير نذكر من بينها:

- تحقيق التغيير الدائم يوجب التزاماً شديداً وقيادة من صفوة المسؤولين.
- بناء بيئة عمل تساعد على التغيير.
- نظام المكافآت يجب أن يشجع الابتكار، ويعترف بالنجاح في إحداث التغيير.
- يتضمن التغيير الفشل كما يتضمن النجاح، إذن يجب توقع حالات الفشل والتعلم منها.
- الاعتماد على الأفراد اللذين يرحبون بالتحديات والفرص التي يجلبها التغيير.
- في عصر المنافسة العالمية والابتكارات التكنولوجية والاضطرابات يكون التغيير أمراً حتمياً، وعلى المؤسسة التعليمية أن توضح السبب في ضرورة التغيير، وأن تبذل كل جهودها لحماية مصالح من يتأثرون بالتغيير.

المطلب الثاني: مراحل وخطوات إدارة التغيير

تمر عملية إحداث التغيير المؤسسة من مجموعة من المراحل والخطوات التتابعية لضمان نجاح العملية والوصول لأهداف التغيير المنشودة، ويمكن تحديد تلك المراحل والخطوات كالتالي⁽¹⁾:

المرحلة الأولى: تشخيص مشكلات المؤسسة التعليمية:

- في هذه المرحلة قد تعاني المؤسسة التعليمية من مشكلة معينة، أو هي بصدد اقتناص فرصة محددة.
- قد تتعلق المشكلات بأساليب العمل، التكنولوجيا، الأفراد...
- يجب على الدراسة التشخيصية أن تتعرف على تلك المحاور لاكتشاف فرص التطوير ومواجهة التغييرات وإحداث التغيير المطلوب.

1 (عسيري، حليلة علي محمد، " أثر مشاركة العاملين بمجال التعليم على برامج التغيير في المؤسسات العامة"، مرجع سابق.

المرحلة الثانية: تحديد الحاجة إلى التغيير:

- يدرك المدراء الحاجة إلى إحداث التغيير من خلال ملاحظة المؤشرات المشار إليها سابقاً مثل:
 - وجود حالة الصراع بين الوحدات التنظيمية.
 - تقديم المنافسين لمنتجات ذات إقبال واسع في السوق.
 - وجود فجوة بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب.
- ضمن هذه المرحلة يتم التعرف على مصادر التغيير المرتبطة بالبيئة الداخلية أو بالبيئة الخارجية.

المرحلة الثالثة: تخطيط جهود التغيير

- يتم خلال هذه المرحلة وضع أهداف وخطط التغيير المطلوب تحقيقه.
- يجب أن تتوفر في أهداف التغيير الشروط التالية:
 - أن تكون دقيقة ومحددة ومكتوبة وقابلة للمراجعة.
 - أن تكون قابلة للتحقيق وفي حدود التكاليف والإمكانات المتاحة.
 - أن تكون قابلة للقياس كمياً ونوعياً.
 - أن تكون مرتبطة بفترة زمنية محددة.
- يتطلب وضع أهداف التغيير الإجابة على أسئلة عديدة أهمها:
 - ما أهداف المؤسسة التعليمية؟
 - ما فرصة التطوير المتاح؟
 - ما التكلفة والزمن والمكان والتسهيلات المادية المتاحة؟
- خلال هذه المرحلة يتم اختيار استراتيجية ونوع وأسلوب ومدة التغيير.
- اختيار الاستراتيجية يتوقف على عوامل أساسية الهيكل التنظيمي، والتكنولوجيا، والقوى البشرية.

المرحلة الرابعة: تنظيم خطة التغيير وتحديد معوقاتها

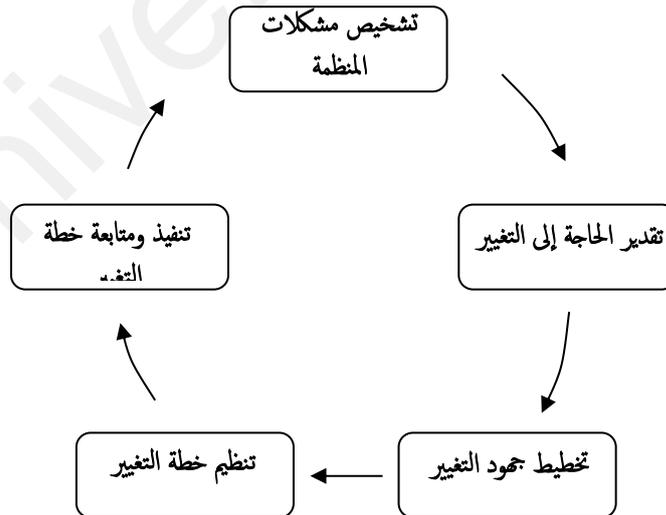
- خلال هذه المرحلة يتم:

- تنظيم الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية المتاحة.
- تحديد بداية ونهاية التغيير ومدته.
- تحديد طبيعة مقاومة التغيير، حيث يتم تحديد المعوقات التنظيمية والمعوقات الفردية التي تحول دون إتمام عملية التغيير.
- تحديد استراتيجيات وطرق التعامل مع مقاومة التغيير.

المرحلة الخامسة: تنفيذ ومتابعة خطة التغيير

- تهتم عملية تنفيذ التغيير على إحداث التغيير المرغوب في العديد من الجوانب مثل الأهداف، المكونات التنظيمية كالهيكلة التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والنظم والإجراءات والأفراد واتجاهاتهم، والتكنولوجيا.
- تتم متابعة تنفيذ استراتيجية التغيير والتأكد من مدى تحقق الأهداف الموضوعية للتغيير.
- يتم متابعة مدى فعالية تنفيذ استراتيجية التغيير حسب الجدول الزمني المحدد.

والشكل التالي يوضح المراحل الخمسة لتطبيق استراتيجية التغيير المتبعة في المؤسسات التعليمية:



شكل رقم (4) يوضح مراحل إدارة التغيير⁽¹⁾

1 (بومزاح: إدارة التغيير، مرجع سابق.

المطلب الثالث: عوامل نجاح التغيير الفعال

إن ضمان نجاح عملية التغيير يتطلب توافر مجموعة من العوامل والاعتبارات يمكن إجمالها في العناصر

التالية:

1. تهيئة المناخ الصحي للتغيير: ويتم تهيئة ذلك المناخ من خلال:

- الإدراك السليم للأحداث: يمكن للإدارة تهيئة المناخ الصحي المناسب للتغيير من خلال العمل

على رؤية الأحداث على حقيقتها بإيجابياتها وسلبياتها، ثم القيام بالتفسير الواقعي الصحيح

المساعد على الاستجابة الملائمة.

- نشر القيم السليمة: يمكن للإدارة أن تنشئ المناخ الصحي من خلال نشر وتبني قيم بناءة بينها

وبين العاملين. مجال التعليم تساعد على إحداث التغيير المطلوب.

- تنمية الاتجاهات الملائمة: تساهم الإدارة في التخطيط الجيد للتغيير وإيجاد مناخ صحي مناسب

للتغيير من خلال التعرف على اتجاهات العاملين. مجال التعليم نحو التغيير والعمل على توجيهها

نحو التغيير.

- تنمية دوافع العاملين. مجال التعليم؛ لتهيئة المناخ الصحي الجيد للتغيير، ويتطلب الأمر من

الإدارة تنمية دوافع العاملين. مجال التعليم لإنجاح التغيير المطلوب.

2. أن يكون المدبرون قدوة في ممارسة التغيير في مختلف السلوكيات الإدارية.

3. تشجيع سلوكيات الأفراد المطابقة للتغيير المطلوب.

4. أن يبدأ التغيير من خلال فرق عمل.

5. توضيح أهمية التحديث والتطوير كأفضل مدخل للتغيير.

6. وضع العاملين. مجال التعليم في موقف تعلم نظري وعملي وتقديم المعلومات المساندة لهم.

7. التأكد من فهم العاملين لدورهم في إحداث التغيير.

8. جعل نتائج الأداء هي الهدف الأساسي في التغيير.

9. التركيز على الأفراد المتحانسين مع التغيير.

10. دعم القادة الإداريين وتأييدهم لجهود التغيير.

11. توفر المناخ العام الذي يقبل التغيير ولا يعارضه.

12. وجود خبراء أو وكلاء التغيير ذوي المهارات الفكرية والإنسانية والفنية.

13. إشراك الأفراد والمجموعات في التخطيط للتغيير وتنفيذه.

14. شرح وتوضيح دوافع التغيير وأسبابه بالنسبة للأفراد العاملين بمجال التعليم.

15. توضيح الفوائد المادية والمعنوية المترتبة على عملية التغيير على العاملين.

16. عدم إغفال التنظيمات غير الرسمية لما لتأثيرها على سلوك الأفراد.

17. معرفة مصادر التغيير وتشخيص المشاكل التنظيمية بأسلوب علمي.

18. تشخيص عوامل مقاومة التغيير ومراكزه.

19. توفر الموارد البشرية المادية والفنية الضرورية للتغيير.

ولابد من الإشارة إلى أن توفير المعرفة على مستوى المؤسسة غالباً ما يأتي في إطار يطلق عليه: (عمليات إدارة المعرفة)، والتي تعتبر من أهم متطلبات إحداث التغيير المؤسسي الفعال، حيث أن التغيير كهدف لا يكمن الوصول إليه إلا من خلال خطط وسياسات واستراتيجيات تعتمد على توافر المعرفة والمعلومة لاتخاذ قرار يساعد على الوصول للتغيير المؤسسي المنشود، ويرى الباحثون إمكانية تصور مراحل إدارة المعرفة في إطار أربعة مراحل على النحو الآتي⁽¹⁾:

1 (حسن، عجلان، حسين، (2008)، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار أتراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 26.

- خلق المعرفة، وتعني إيجاد المعرفة الجديدة من خلال جملة أنشطتها المشار إليها، لاسيما البحث والتطوير، وما يخص تشخيص المشكلات المنظمة ومعالجتها.
- تطوير المعرفة، وتعني إعادة النظر المستمر بالمعرفة المتاحة عن طريق التحديث المستمر لها.
- توزيع المعرفة، بما يضمن إيصالها للجهات المستفيدة تمهيداً للإفادة منها في مجمل أنشطة المؤسسة التعليمية، ومنها نشاط الأرشيف الذي تقع عليه مهمة خزن المعرفة لحين الإفادة منها كلما دعت الحاجة لذلك.
- تبني المعرفة، وتعني تطبيق المعرفة من قبل الجهات التي وصلت إليها في أداؤها، بما يضمن تطوير هذا الأداء.

الفصل الثاني

دور إدارة التغيير في ترقية الموارد البشرية

المبحث الأول: تعريف الموارد البشرية

المبحث الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية

المبحث الثالث: الأنشطة الأساسية في مجال إدارة الموارد البشرية

المبحث الرابع: مهام إدارة الموارد البشرية وأقسامها وأهدافها

المبحث الخامس: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

المبحث السادس: مراحل تخطيط الموارد البشرية

الفصل الثاني: دور إدارة التغيير في ترقية الموارد البشرية

مقدمة

من خلال الفصل الأول تم التطرق إلى تعريف التغيير وأنواعه ومراحله واستراتيجياته مع توضيح مفهوم التغيير المؤسسي وبعض مفاهيم قيادة التغيير، وأهداف وخصائص التغيير الإداري في المؤسسات التعليمية. ومن خلال الفصل الثاني سوف تقوم الدراسة باستعراض لمفهوم الموارد البشرية وأهميتها لنجاح المؤسسات، وذلك من خلال التطرق لأهمية الموارد البشرية، وأهم الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية لرفع معدلات الأداء والكفاءة للخدمة التعليمية المقدمة، مع تحديد المهام الرئيسة لإدارة الموارد البشرية وكيف يمكن استخدام استراتيجيات التغيير في ترقية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم السعودي، ومراحل التخطيط لمهام وأنشطة إدارة الموارد البشرية، مع توضيح لأهم التحديات التي تواجه عمل الموارد البشرية في ظل البيئة المتغيرة والمتسارعة التحديث في مجال التعليم في ظل الطفرة التعليمية التي تشهدها المملكة العربية السعودية.

المبحث الأول: تعريف الموارد البشرية

إن الموارد البشرية هي الثروة الرئيسة للأمم، فرأس المال المادي والموارد الطبيعية رغم أهميتهما وضرورتهما إلا أنهما بدون العنصر البشري الكفاء والمدرّب والمعدّ إعداداً جيداً لن يكون لها قيمة، وذلك لأن البشر هم القادرون على استخدام هذه الموارد وتسخيرها في العمليات الإنتاجية للحصول على أقصى إشباع ممكن وصولاً إلى تحقيق الرفاهية، فالعنصر البشري بما لديه من قدرة على الاختراع والابتكار والتطوير يمكن أن يقهر ندرة الموارد الطبيعية ويوسع من إمكانيات المجتمع الإنتاجية، ومما لا شك فيه أن الموارد البشرية تمثل شرطاً أساسياً لتحقيق التنمية الشاملة، فالدولة التي تعجز عن تنمية مواردها البشرية لا يمكنها أن تحقق أهدافها المرجوة، فقد ثبت أن العقل والجهد البشري هو الذي يؤدي إلى التطور والتقدم، فهو ضروري لتوفير رأس المال واستغلال الموارد الطبيعية وخلق الأسواق والقيام بعمليات التبادل التجاري... إلخ، فهناك دول تمتلك موارد بسيطة ومع ذلك فهي دول متطورة، فثروة المجتمع الحقيقية تكمن أساساً في قدرات مواطنيه ومدى إدراكهم وقدراتهم العلمية والتكنولوجية، الأمر الذي يدفع المجتمع إلى وضع مسألة تنمية الموارد البشرية في مقدمة أولوياته في أثناء القيام بعملية التخطيط، وذلك باعتبارها من أهم العوامل التي تساهم في الإسراع بعملية التنمية الاقتصادية الشاملة⁽¹⁾.

ومن خلال هذا المبحث تحاول الدراسة تسليط الضوء على تعريف الموارد البشرية طبقاً للفلسفات المتعاقبة في إدارتها، وأهم المدارس الإدارية التي استخدمت كمنهجيات لإدارة المورد البشري.

المطلب الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية

إدارة المورد البشري أحد الأنشطة الإدارية التي تهدف إلى الاستغلال الأمثل لإمكانيات وطاقات العاملين بالمؤسسة التعليمية أيّاً كان النشاط الذي تقوم به من أجل تحقيق مجموعة كبيرة من الأهداف

1 (كردي، أحمد السيد، "دور تنمية الموارد البشرية في النهوض بالتنمية الاقتصادية"، كلية التجارة، جامعة بنها، مصر، 2010.

الخاصة بالعاملين بمجال التعليم، وكذلك أهداف خاصة بالمؤسسة التعليمية بحيث تتحد تلك الأهداف لتحقيق الهدف العام للمنظمة وتحقيق الرسالة والرؤية، وفيما يلي بعض من التعريفات لإدارة الموارد البشرية:

- "سلسلة من القرارات حول العلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المؤسسة التعليمية وفعالية الموظفين".⁽¹⁾
- "هي العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والحفاظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية وتحقيق أهدافهم".⁽²⁾

- "هي الإدارة المسؤولة عن الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية"⁽³⁾، ويتكون هذا التعريف من أربعة أقسام:

(1) الاستخدام الأمثل: هو اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة.

(2) الموارد البشرية: فال مورد هو الحصول على عائد أكبر من تكلفة المنفعة والمقصود به

الأفراد لأنهم يعتبرون مورد من موارد المؤسسة التعليمية.

(3) الفاعلية: وهي القدرة على تحقيق الأهداف.

(4) الكفاءة: وهي القدرة على تحقيق الأهداف بأقل تكلفة ممكنة.

- "هي الإدارة المعنية بتحفيز الموظفين للوصول إلى أعلى مستوى من الإنتاجية بكفاءة وفاعلية والجمع بين المؤسسة التعليمية والموظف في الاتجاه والمساهمة في تحقيق أهداف كل منهم، وكذلك المساهمة في تحقيق رؤيتها ورسالتها".⁽⁴⁾

1 (العبود، إبراهيم حمد، وآخرون، تخطيط القوى العاملة في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، الأسس والمشكلات والحلول، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2004، ص 35.

2 (درة، عبد الباري، وآخرون، إدارة القوى البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2008. ص 69

3 (المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، مصر، 2007. ص 13

4 (باباه ولد سيدن، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتيسير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر، 2010، ص 19.

- هي الإدارة المعنية "بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الأنشطة المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب وتنمية ومكافأة ورعاية الأفراد والحفاظ عليهم؛ بغرض الإسهام في تحقيق الأهداف التنظيمية".⁽¹⁾
- ومن مراجعة التعريفات السابقة لإدارة الموارد البشرية نلاحظ أن هذه الإدارة تمثل المحور الأساسي في تنظيم العلاقة بين المؤسسة التعليمية وموظفيها وهى من هذا المنطلق تعد إدارة إستراتيجية هامة تعمل في إطار المفاهيم التالية⁽²⁾:-

- اشترك إدارة الموارد البشرية في التخطيط الإستراتيجي الشامل للمنظمة.
- اعتبار العنصر البشرى أصولاً استثمارية يجب إدارتها وتطويرها بفعالية وكفاءة.
- يجب أن تصمم البرامج وتعد السياسات بشكل يتوافق مع متطلبات الموظفين الاقتصادية وطموحاتهم الوظيفية.
- تهيئة المناخ الوظيفي في مجال العمل بشكل يساعد الموظفين على تقديم أقصى طاقاتهم ويستغل مهاراتهم وقدراتهم.
- تصميم وإعداد سياسات ونشاطات إدارة الموارد البشرية بشكل يحقق التناغم والتناسق فيما بينهم، وكذلك التناغم والتناسق مع بقية أهداف وسياسات ونشاطات القطاعات الإدارية الأخرى في المؤسسة التعليمية.

المطلب الثاني: تطور المفهوم الفلسفي والإداري لإدارة الموارد البشرية

في بداية الثورات الصناعية كانت العلاقة بين أصحاب الأعمال والعاملين بمجال التعليم تعتمد على فن ومهارة التعامل لدى كلٍ منهما دون وجود قواعد علمية تحكم تلك العلاقة، وتحكمت المصالح

1 (جاد الرب، سيد، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، مصر، 2015، ص 34

2 (عارف، محمد حسين، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، المعهد العالي للإدارة والحاسب الآلي، جامعة بورسعيد، مصر، 2016.

الشخصية لكل منهما في طبيعة العلاقة، ونظراً لقوة أصحاب الأعمال فقد تم التعامل مع العامل وكأنه آلة تدر طاقة بشرية كما تدر الآلة طاقة ميكانيكية، ومع تطور الصناعة وظهور المدارس الإدارية المختلفة تطورت العلاقة بين أصحاب الأعمال والعاملين بمجال التعليم طبقاً للفلسفة الإدارية السائدة. ويمكن للدراسة بشكل مختصر توضيح مراحل تطور الفكر الإداري نحو المورد البشري من خلال استعراض مدرستين رئيسيتين كما يلي (1):

● أولاً: المدرسة التقليدية (الكلاسيكية) في الإدارة واتجاهاتها المختلفة:

الاتجاه الأول: الإدارة العلمية: ((فريدريك تايلور)) نجح في وضع ضوابط علمية تنصب على دراسة الوقت والحركة للعمليات التي يؤديها الأفراد ومن هنا جاءت هذه التسمية.

الاتجاه الثاني: مدرسة التقسيمات الإدارية: ((هنري فايول وآخرون)) اهتموا ببلورة نظرية للإدارة بمبادئها الأساسية (التخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابة) عبر تحديد واضح لوظائف المؤسسة التعليمية (الإنتاج، التمويل، التسويق، الأفراد) وانتهت بوضع أربعة عشر مبدأ تنظيمياً لا تزال تعتبر مرجعاً أساسياً لكل الباحثين والمهتمين في الإدارة.

الاتجاه الثالث: المدرسة البيروقراطية في الإدارة: ((ماكس فيبر)) حلل مفهوم البيروقراطية على أنه (سلطة المكتب) أي أن النجاح الإداري يتحقق من خلال النظام الصارم في الإدارة والانضباط وإحكام الرقابة.

● ثانياً: المدرسة الحديثة في الإدارة: أي أن تلك المدرسة بمختلف اتجاهاتها اعتبرت أن الإنسان هو مجموعة من المشاعر والانفعالات لا يمكن التعامل معه بطريقة تشبه التعامل مع الآلة، ولهذا المدرسة العديد من الاتجاهات كالتالي:

1 (النقودي، مرجع سابق.

الاتجاه الأول: المدرسة الإنسانية والمدرسة السلوكية: (إلتون مايو / تجارب مصانع هوثران) اعتمدت

على العديد من التجارب التي أثبتت أن للعلاقات الإنسانية دور كبير في تحسين الإنتاجية.

الاتجاه الثاني: مدرسة النظام المفتوح في الفكر الإداري المعاصر: وهي التي تعتبر المؤسسة التعليمية نظاماً

اجتماعياً يتكون من أجزاء فرعية أصغر، وفكرة النظام المفتوح أدت إلى تحسين وتطوير أداء

المؤسسة التعليمية حيث لن تستطيع حل المشاكل التي تواجهها إذا اعتقدت إن المؤسسة

التعليمية نظام مغلق.

الاتجاه الثالث: المدرسة الموقفية (الظرفية): يقوم على فكرة أساسية مفادها أن الموقف (الظرف) يترك

للإدارة حرية اختيار الطريقة التي تتعامل من خلالها معه، وهذه المدرسة قد جعلت المؤسسات

التعليمية أكثر قدرة على تكيف أساليب إدارتها لتناسب المواقف المختلفة والمتغيرة.

الاتجاه الرابع: مدرسة إدارة الموارد البشرية: تقوم هذه المدرسة على الافتراضات التالية:

1- تعمل المؤسسة التعليمية في ظل بيئة معينة تحصل منها على الموارد المختلفة ومنها الموارد البشرية.

2- تحتاج المؤسسة التعليمية إلى إدارة متخصصة تتابع حركة الموارد البشرية داخل المنشأة وخارجها.

3- تحتاج تلك الإدارة إلى التكيف مع البيئة من خلال تحقيق استخدام أمثل للموارد البشرية داخل المنشأة ومن خلال الاستجابة للمتطلبات البيئية.

4- على تلك الإدارة أن تأخذ بالحسبان التنوع في أهدافها الاقتصادية والاجتماعية والأخلاقية عند استجابتها للمتطلبات البيئية.

5- تعتبر الموارد البشرية كلفة وميزة على الإدارة أن توازن بينهما، من خلال التشغيل الكامل للطاقات البشرية، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب⁽¹⁾.

1 (النقودي، سوزي فاروق، مبادئ التنظيم والإدارة، المعهد العالي للإدارة والحاسب الآلي، جامعة بورسعيد، 2017. ص 25

المطلب الثالث: أسباب ظهور المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية:

- 1- التوسع والتطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث ساعد على ظهور التنظيمات العالمية، والشركات متعددة الجنسيات، مما أدى لضرورة وجود إدارة متخصصة في معالجة مشاكل العمالة، وتراعي مصالحها وتدير شئونها.
 - 2- التوسع الكبير في التعليم أدى إلى زيادة وعي القوة العاملة نتيجة ارتفاع مستواهم التعليمي والثقافي.
 - 3- زيادة التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العمال وأصحاب الأعمال عن طريق إصدار القوانين.
 - 4- ظهور النقابات والتنظيمات العمالية وتطلب الأمر ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة والمؤسسات التعليمية العمالية
 - 5- تشريعات العمل وديمقراطية الإدارة.
- ومن خلال الاستعراض السابق نرى أنه طبقاً للمدرستين الإداريتين السابقتين فقد ظهر مفهوم إدارة الأفراد، والذي يعكس الفلسفة الإدارية التقليدية، ومفهوم إدارة الموارد البشرية، والذي يعكس الفلسفة الإدارية الحديثة، وإجمالاً يمكن توضيح الفرق بين المفهومين من خلال التعريف التالي لكل منهما:
- مفهوم إدارة الأفراد: وهو "العلم الذي يؤدي إلى الحصول على الأفراد اللازمين للعمل في المنشأة والحفاظ عليهم من خلال مجموعة من السياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب وتحفيز وتنظيم الأفراد في جميع المستويات الإدارية، وزيادة ثقتها في عدالة الإدارة وخلق روح تعاونية بينهم مما يؤدي إلى زيادة إنتاجية وجودة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنشأة مما ينعكس على قدرة التنافسية في الأسواق المحلية والدولية"⁽¹⁾.

1 (عارف، مرجع سابق، ص 39.

■ إدارة الموارد البشرية بصورة شمولية: "عمليات تخطيط وتوجيه وتنظيم ومتابعة الأفراد العاملين في أي منظمة باختلاف تخصصها وأهدافها باعتبارهم من أهم الموارد التي لا يمكن الحصول عليها بسهولة، على اعتبار أن الموارد البشرية هي رأس مال استثماري يجب تنميته وتطويره لأنه ذو بُعد إستراتيجي لنجاح المؤسسة التعليمية أو العمل" (1).

■ عملية التحول إلى إدارة الموارد البشرية: تلافياً للقصور في مناهج الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية وإدارة الأفراد وتوافقاً مع الفكر الإداري المتجدد يوماً بعد يوم فقد برز خلال فترة السبعينات مفهوم إدارة الموارد البشرية كمسمى بديل لإدارة الأفراد.

■ لماذا التحول:

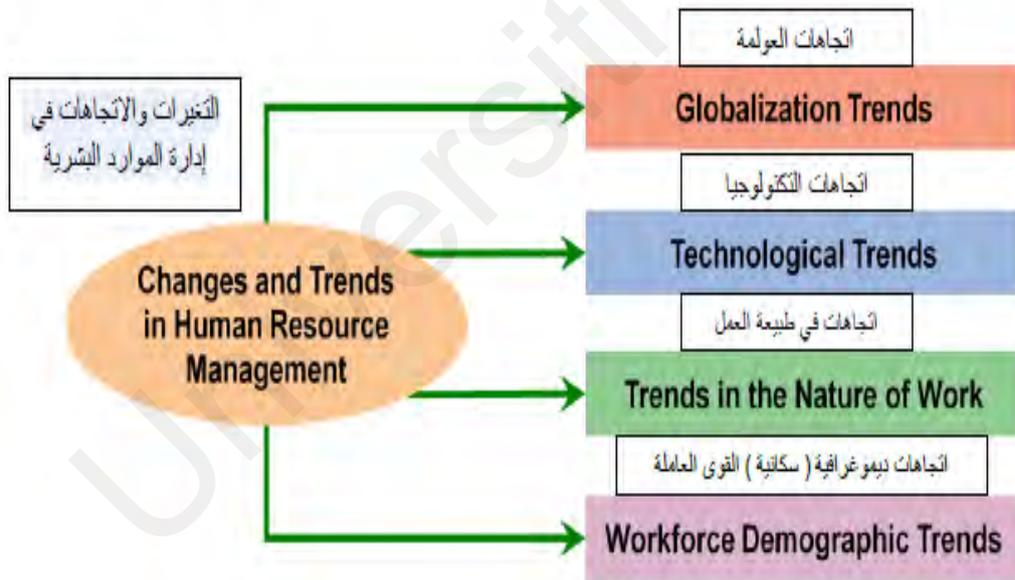
- كان العرف السائد أن شئون الأفراد هي من الأعمال الجانبية التي تنضم إلى اختصاصات المديرين، وكان التركيز بالدرجة الأولى على أهداف المؤسسة التعليمية والإدارة، فبرز الكثير من القصور في إدارة الأفراد ومن هذه الأسباب:
- عدم وجود تناغم بين القرارات والممارسات داخل هذه الإدارة نفسها في مجالات النشاطات المتعددة المسؤولة.
- عدم وضوح الترابط والتكامل بين نشاطات إدارة الأفراد وبين النشاطات الأخرى في المؤسسة التعليمية من تسويق وإنتاج وتمويل... إلخ، وهذا مما قد يسبب الازدواجية والارتباك في أعمال وقرارات المؤسسة التعليمية.
- لم يكن دور إدارة الأفراد في قضايا التخطيط الشامل للمنظمة مؤثراً.
- كان محور تفكير الإدارة هو في جانب العرض من العمالة وليس جانب الطلب.

1 (عارف، مرجع سابق، ص 40.

- الأمر الذي يعنى اعتبار الأفراد عنصر تكلفة إنتاجية، ومن ثم يجب استغلاله بالقدر الذي يحقق أهداف المؤسسة التعليمية ويوفر لها التكاليف.

كما واجهت المؤسسات التعليمية وإدارتها ظروف عمل جديدة لعل أهمها ما يلي:

- اقتصادياً واجهت المؤسسات التعليمية عدة ضغوط من أجل رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية للعاملين وفي مجال تحسين نوعية المنتجات والخدمات وتخفيض تكاليف الإنتاج والعمالة وتنوع الأسواق داخلياً ودولياً.
- اجتماعياً مثل تنوع مصادر العمال، وارتفاع مستواها الثقافي وزيادة الاحتياجات الإنسانية، وتغير توقعات العاملين بمجال التعليم في المؤسسات التعليمية بالإضافة إلى التدخلات المستمرة من الحكومات من أجل ضمان الحماية الكافية للعاملين.



شكل رقم (5) المتغيرات في بيئة إدارة الموارد البشرية (1)

1 (المومني، نائل محمد، محاضرات في إدارة الموارد البشرية، متاح على شبكة الإنترنت.

http://nalmomani.kau.edu.sa/CVEn.aspx?Site_ID=0055520&Lng=AR&URL=www.kau.edu.sa

■ ماذا يعنى التحول إلى إدارة الموارد البشرية:

لقد أثار جدلاً كبيراً بين مسمى الأفراد وبين مسمى إدارة الموارد البشرية، فالبعض يرى أن كلا المصطلحين هما نفس الشيء من حيث الفلسفة والمنطق، أو من حيث المضمون والبعض الآخر يرى اختلافاً في المنطق وليس في المضمون، وآخرون يرون اختلافاً في فلسفة ومنطق المصطلحين في الدور والمضمون. وقد اتجهت الكثير من الجامعات والمؤسسات الحكومية والأهلية غرباً وشرقاً في تعديل مسار مساقات إدارة الأفراد إلى مسميات إدارة الموارد البشرية كما قد حلت مسميات إدارة الموارد البشرية في مجال الممارسة وفي الكثير من المؤلفات والبحوث بدلاً من مسميات إدارة الأفراد.

ففي عام 1990 قررت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد تغيير مسمى الجمعية إلى مسمى جمعية إدارة الموارد البشرية، ولقد برر رئيس الجمعية هذا التغيير بقوله إن تغيير المسمى إنما يعكس تغيير دور مديري إدارة الأفراد من قضايا التعامل يوم بيوم مع نشاطات الأفراد إلى دور المشاركة الكاملة والفعالية في التخطيط الاستراتيجي الشامل للمنظمة⁽¹⁾.

■ مضمون التحول إلى إدارة الموارد البشرية:

أن كلا المصطلحين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية تعنيان بنفس النشاطات أو الوظائف من حيث تدبير الاحتياجات البشرية وتطويرها والحفاظة عليها، لكن مع اختلاف فلسفة الأهداف والتطبيق وتنوع النشاطات، ويمكن أن نبرزها على النحو التالي⁽²⁾:

- أن هدف إدارة الأفراد هو تحقيق إنتاجية من الأفراد، بينما تحرص إدارة الموارد البشرية على التكامل والتوازن في تحقيق الرضا الوظيفي معاً.
- ومن حيث التطبيق والممارسة لنشاطات ووظائف وقضايا الأفراد بإدارة الأفراد تظل تفتقد التنسيق والتناغم بين نشاطات ووظائف الأفراد داخل هذه الإدارة نفسها، أو بينها أو بين القطاعات

1 (الهبتي، خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2005. ص 43.

2 (الهبتي، مرجع سابق، ص 45.

الأخرى، ولا ربط بينهما، أما في منطق إدارة الموارد البشرية وبمحكم كونها شريكاً إستراتيجياً في عملية التخطيط الشامل للمنظمة فإن هنالك تكاملاً وتناغماً بين كل نشاطاتها وممارستها وقراراتها سواء داخل الإدارة نفسها أو مع بقية نشاطات القطاعات الأخرى.

- إدارة الموارد البشرية لم يعد يقتصر دورها على حفظ الأفراد وممارسة الأعمال التي تتطلبها قضايا العمل والأفراد يوماً بيوم، ومنطق إدارة الموارد البشرية هو فلسفتها الجديدة في كون العاملين بمجال التعليم أصولاً استثمارية وليسوا مجرد عنصراً إنتاجياً، وكونها إدارة إستراتيجية مشاركة وليست إدارة استثمارية.

كما استطاعت الدراسة تحديد بعض الفروق بين المفهومين كما بالجدول التالي:

جدول رقم (8) المقارنة بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية

أوجه المقارنة	إدارة الأفراد	إدارة الموارد البشرية
ارتباط الفرد بوظيفته	عبارة عن عقد بين الفرد والمؤسسة التعليمية	الوظيفة نوع من الولاء والانتماء للمنظمة
عمق الوظائف	الوظائف محددة (تعيين وترقية واختيار)	أكثر عمقاً واتساعاً حيث تهدف لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية ككل
من حيث الخطط	تركز على وضع خطط قصيرة الأجل	تركز على التخطيط طويل الأجل
احتياجات المؤسسة التعليمية	تركز على احتياجات المؤسسة التعليمية الحالية فقط	تركز على احتياجات المؤسسة التعليمية الحالية والمستقبلية
أنظمة الرقابة	الرقابة داخلية ورسمية ووفق القواعد التي تضعها المؤسسة التعليمية	الرقابة رسمية بالإضافة إلى رقابة ذاتية من العامل ناتجة من ولاء وانتمائه للمنظمة
الهيكل التنظيمي وأنظمة العمل	الهيكل بيروقراطية ومركزية	الهيكل مرنة وهناك تكامل بين جميع الإدارات
العلاقة بين الإدارة والعاملين بمجال التعليم	تقوم على أساس تحقيق المنفعة والمكاسب الاقتصادية وغير قائمة على الثقة	العلاقة تبادلية على أساس من الثقة والتعاون والاحترام المتبادل
الفترة الزمنية للتخطيط	قصيرة الأجل	طويلة الأجل
العقد النفسي	إذعان العامل (أي إجباره)	ولاء العامل للعمل
الأدوار	متخصصة ومهنية	متنوعة ومتكاملة
الوظائف	منغلقة وذات طابع اقتصادي	منفتحة وذات طابع اقتصادي واجتماعي وأخلاقي

كما ذكر "نائل" مجموعة أخرى من الفروق يمكن توضيحها في الجدول التالي: (1)

جدول رقم (9) المقارنة بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية طبقاً لنائل

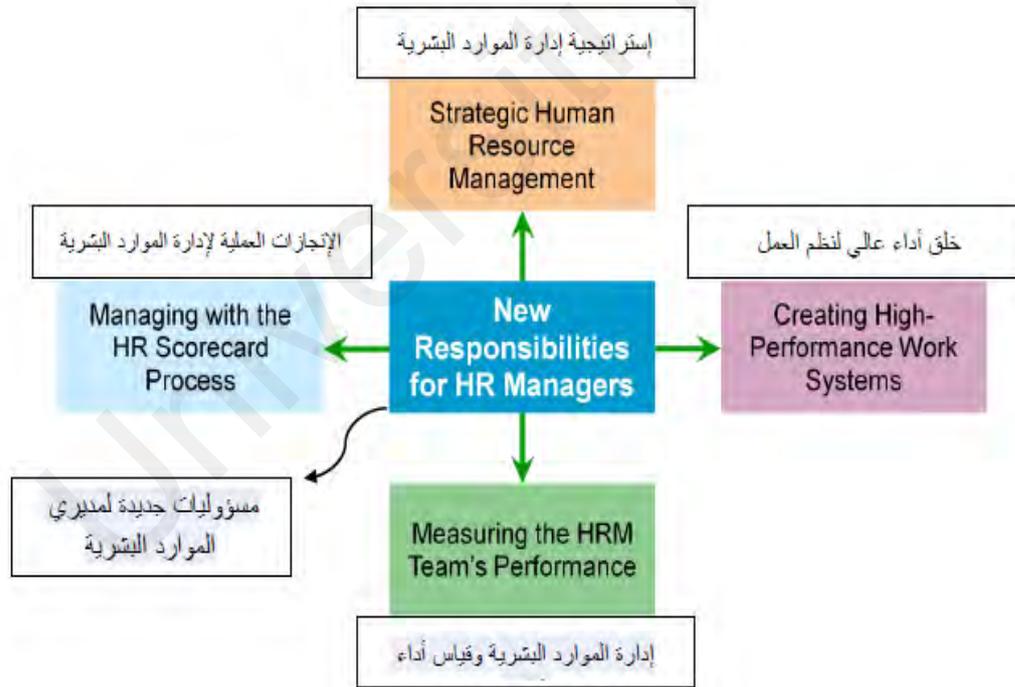
إدارة الموارد البشرية	إدارة الأفراد	
إدارة الموارد البشرية إدارة تنفيذية و شريك هام في وضع وتنفيذ الإستراتيجيات الشاملة للمنظمة. الإنسان كيان مستقل وليس تابع، له توقعات ومطالب. الأفراد قوة عمل منتجة يمثلون أصلاً من أصول المؤسسة التعليمية والإنفاق عليهم يمثل إنفاقاً استثمارياً يعود بالخير على الجميع للمنظمة والأفراد.	الإنسان عنصراً إنتاجياً تابعاً تتصرف فيه المؤسسة التعليمية بالطريقة التي يحقق لها أقصى إنتاجية ممكنة مثله مثل عناصر الإنتاج الأخرى ولكن بطريقة إنسانية إدارة الأفراد إدارة استثمارية مساعداً تلتزم برغبة الإدارات الأخرى وتقدم لها المشورة.	الفلسفة
هناك توافق بين أفراد المؤسسة التعليمية وأهداف الفرد ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال الملائمة بين احتياجات العمل واحتياجات الأفراد.	تحقيق أقصى إنتاجية للمنظمة ولا مانع من تلبية بعض رغبات الأفراد.	الهدف
تحقيق وتبدير الاحتياجات. تطوير وتنمية الأفراد. تعويض الأفراد. تنمية العلاقات مع الموظفين. وتميز إدارة الموارد البشرية بالوظائف التالية: تخطيط وتطوير المسار الوظيفي للأفراد. التطوير التنظيمي. الاتصالات والإعلام. زيادة مجالات الخدمات.	تخطيط وتبدير الاحتياجات من الكوادر البشرية. تطوير وتنمية الأفراد. تعويض الأفراد من خلال الرواتب والأجور. المحافظة على صيانة الأفراد. تنمية العلاقات مع الموظفين.	النشاطات
الإدارة العلمية كإدارة تنفيذية.	الإدارة العليا ولكن كإدارة استشارية.	الموقع في الهيكل التنظيمي

لقد فرضت عملية التحول من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية مجموعة من الأنشطة ضمن أنشطة

إدارة الموارد البشرية لم تكن موجودة في ظل فلسفة إدارة الأفراد مثل:

(1) المومني، مرجع سابق، ص 27.

- النشاط المتعلق بالتطور الوظيفي للموظفين وتخطيط مسار هذا التطور من أجل تحقيق أهداف العاملين. مجال التعليم في التقدم الوظيفي والنمو الذي يساعد بدوره في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.
- النشاط المتعلق بالتطور التنظيمي ويتم هذا التطور من خلال برامج تدريبية وتطويرية متخصصة وذات مضامين مختلفة عن بقية البرامج التدريبية الأخرى.
- نشاط تصميم الوظائف من حيث الإغناء والتوسيع والتدوير من أجل تحقيق أقصى إنتاجية وفعالية من العاملين. مجال التعليم وربما يتناسب مع قدراتهم وطاقاتهم الفنية والإنسانية.
- التوسع في نشاط تقديم الخدمات والمنافع وذلك من خلال إضافة خدمات ومنافع جديدة بعضها إلزامي بموجب الأنظمة الحكومية وبعضها تطوعي.



شكل رقم (6) التغيير في فلسفة وأنشطة إدارة الموارد البشرية⁽¹⁾

المطلب الرابع: موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي

إن موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي يتحدد طبقاً للعديد من العوامل المؤثرة من أهمها:

مدى إيمان إدارة المؤسسة بأهمية الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة

التعليمية وحجم المشاركين فريق العمل بإدارة الموارد البشرية.

ولكن من هم المشاركين في إدارة الموارد البشرية؟!

قد يتسارع البعض في القول بأن المشاركين هم العاملون بتلك الإدارات، ولكن في حقيقة الأمر فإن

نجاح إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها، يستوجب مشاركة أكبر من كافة المستويات الإدارية

بالمهيكل التنظيمي:

جدول رقم (10) يوضح مشاركة الأطراف المختلفة في تحقق أهداف إدارة الموارد البشرية (1)

الموظفون	أخصائيو الموارد البشرية	المديرون التنفيذيون
- يعملون مع المديرين التنفيذيين وأخصائيو الموارد البشرية لتطوير وتنفيذ أنشطة الموارد البشرية.	- يعملون مع المديرين التنفيذيين والموظفين لتطوير وتنفيذ أنشطة الموارد البشرية.	- يشمل مديري الموارد البشرية الذين يقومون بصياغة وتنفيذ الإستراتيجيات.
- يقبلون المسؤولية في إدارة م سارهم الوظيفي و سلوكهم في المؤسسة التعليمية.	- يعملون مع المدير التنفيذي لربط الأنشطة في المؤسسة التعليمية.	- يعملون مع أخصائيو الموارد البشرية والموظفين لتطوير وتنفيذ أنشطة الموارد البشرية.
- يدعمون الحاجة إلى المرونة والتكيف في المؤسسة التعليمية.	- يعملون مع الموظفين لزيادة اهتمامات الإدارة بهم.	- يقبلون المشاركة في تحمل مسؤولية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة التعليمية.
	- يطورون السياسات والممارسات التي تدعم السلوك والممارسات الأخلاقية.	- يضعون السياسات التي تدعم السلوك الأخلاقي.

ومن المتألف عليه إن هناك اختلافاً في حجم الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية بين، ويرجع ذلك

لعديد من العوامل المؤثرة في حجم وموقع الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية، ومن أهم تلك

العوامل (2):

1 (حسن، راوية أحمد، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002-2003، ص 53.

2 (جاد، مرجع سابق، ص 47.

1. حجم المنشأة وعدد العاملين بها:

في المنشأة الصغيرة قد يقوم بجميع أنشطة إدارة الموارد البشرية شخص واحد، أما في المنشآت الكبيرة تظهر الحاجة إلى وجود إدارة أفراد متخصصة يعمل بها أشخاص متخصصون في شئون إدارة الموارد البشرية.

2. التنظيم العام للمنشأة:

إذا كان التنظيم على أساس جغرافي نتيجة لاتساع نشاط المنشأة وانتشارها في مناطق جغرافية متعددة، فإن ذلك قد يجتم وجود أجهزة لا مركزية وأفراد تخدم المناطق الجغرافية المتعددة.

3. مدى التنوع في فئات العاملين بمجال التعليم بالمؤسسة:

إن تنوع فئات العاملين بمجال التعليم وتخصصاتهم يؤدي إلى تنوع الخدمات وزيادة الجهود التي تبذلها إدارة شئون الموارد البشرية في البحث عن هذه التخصصات وتدريبها وتنميتها.

4. مدى اقتناع إدارة المنشأة بأهمية دور إدارة الموارد البشرية:

إذا كانت نظرة الإدارة العليا إيجابية (حديثة) فإن ذلك ينعكس على تنظيم جهاز إدارة الموارد البشرية من حيث حجمه وتنظيمه الداخلي ومستواه، وفي هذه الحالة سوف تكون هناك إدارة متخصصة يعمل بها أفراد مؤهلين، وتحتل مكانة تنظيمية عالية في الهيكل التنظيمي العام للمنشأة، وعلى العكس.

خطوات تحديد التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية⁽¹⁾

أولاً تحديد الأهداف الخاصة بإدارة الموارد البشرية مثل:

- تكوين قوة عمل مستقرة وذات كفاءة.
- تنمية وتدريب القوة العاملة بالمنشأة والحفاظة على مستوى معين من المهارة.

1 (جاد، مرجع سابق، ص 53.

ثانياً تحديد الأعمال والأنشطة الرئيسة السابقة لإدارة الموارد البشرية: وتعني تحديد وظائف ومهام كل قسم داخل الإدارة.

ثالثاً تجميع الأنشطة وتحديد الوظائف المطلوبة للقيام بهذه الأنشطة: حيث يتخذ قرار بإنشاء وحدات تنظيمية (في شكل قسم أو إدارة) وتختص كل وحدة تنظيمية بنشاط معين، وبعد ذلك يتم تحديد الوظائف المطلوبة في كل وحدة تنظيمية، وبعد معرفة أنواع الوظائف يتم تحديد الأعداد المطلوبة من كل نوع طبقاً لعدد ساعات العمل وأماكن العمل.

رابعاً تحديد المستويات التنظيمية: أي تحديد المستويات الإدارية الثلاثة العليا والوسطى والدنيا، ويمكن توضيح نموذج مبسط للهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية كما بالشكل التالي:



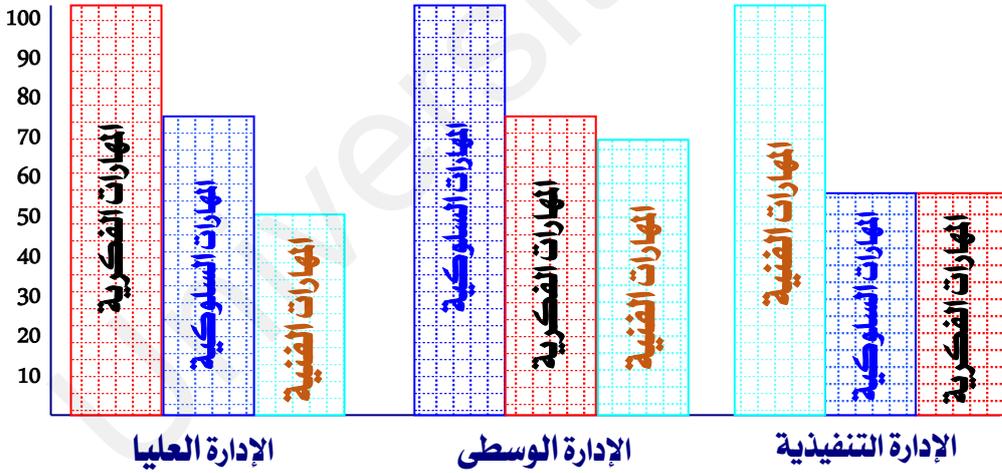
شكل رقم (7) نموذج مبسط للهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية (1)

المطلب الخامس: المهارات المطلوبة لإدارة الموارد البشرية:

يمكن تصنيف المهارات اللازمة لعمل المديرين إلى ثلاثة أقسام هي:

- **المهارات الفنية:** هي التي تختص بطبيعة العمل وتؤثر في مستوى أداء الفرد مثل استخدام الآلات ومعرفة إجراءاتها وطريقة تشغيلها وتوقفها مثل: الطباعة، البرمجة، التدقيق المالي والمحاسبي.
- **المهارات السلوكية** مثل مهارات الاتصال حل الصراعات التفاوض وتكوين العلاقات الاجتماعية والتحفيز.
- **المهارات الفكرية:** وتتضمن القدرة على التفكير المنطقي العقلاني والقدرة على التنبؤ ومهارات اتخاذ القرارات.

غير أن المستوى اللازم من هذه المهارات يختلف باختلاف موقع المدير في الجهاز الإداري للمنظمة فكل المديرين بحاجة إلى هذه المهارات ولكن بمقاييس مختلفة



شكل رقم (8) المهارات المطلوبة في المستويات الإدارية المختلفة⁽¹⁾

من خلال المبحث الأول من الفصل الثاني للدراسة حاولت الدراسة تسليط الضوء على مفهوم إدارة الموارد البشرية ومراحل تحول الفلسفة الإدارية تجاه التعامل مع العنصر

1 (المومني، مرجع سابق، ص 52.

البشري من خلال المدارس الإدارية المختلفة، وأسباب التحول وأهم الفروق بين مفهوم إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، ومن خلال المبحث التالي سوف تحاول الدراسة توضيح أهمية الإدارة الفعالة لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، كما سيرد ذكره من خلال المبحث الثاني من هذا الفصل.

Universiti Malaya

المبحث الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية

غالبًا ما تنظر إدارة المؤسسات التعليمية إلى تحليل التكلفة والعائد في اتخاذ القرارات الحاسمة بما على سبيل المثال، أن اتخاذ قرار في مجال زيادة الإنتاج أو تحسين نوعيته أو إضافة منتج جديد أو فتح منافذ تسويقية جديدة تكون عملية حساب تكلفة وعوائد هذا القرار أكثر وضوحًا وسهولةً، ومن ثم يكون مدير الإنتاج أو مدير التسويق أكثر إقناعًا تساعده في ذلك لغة الأرقام والبيانات الإحصائية.

بينما تكون مصروفات قرارات برامج الموارد البشرية أو تكلفتها واضحة ولكن مردودها أو العائد الاقتصادي منها ليس واضح المعالم كغيرها من البرامج الأخرى في المؤسسة التعليمية.

المطلب الأول: أهمية إدارة الموارد البشرية

إن خلف كل منظمة ناجحة برامج ناجحة للموارد البشرية، أي أن كثيرًا من المؤسسات التعليمية

الناجحة خلفها قوة عمل جيدة وبرامج لموارد بشرية فعالة ومؤثرة.

وفي تقرير صدر سنة 1990 اتضح أن هناك قدرًا من الارتباط بين نجاح بعض الشركات ماليًا وبين سياساتها المتعلقة بالموارد البشرية وقد أشارت الشركات التي وردت في أعلي قائمة النمو وتحقيق الأرباح

إلى أنها تتبع السياسات التالية في إدارة مواردها البشرية: (1)

أولاً: ارتباط مدير إدارة الموارد البشرية برئيس الشركة مباشرة.

ثانيًا: إعطاء أهمية قصوى لسياسات الشركة في مجالات استقطاب الموظفين واختيارهم وتطويرهم.

ثالثًا: تسهيل عملية اتخاذ القرارات في المستويات الدنيا من التنظيم.

رابعًا: خلق ارتباط وثيق بين الأهداف الرئيسية للشركة والأهداف الأخرى للقطاعات.

خامسًا: تبني تخطيط الموارد البشرية كجزء من التخطيط الاستراتيجي الكامل للشركة.

1 (علاقي، مدني عبد القادر. (2012). إدارة الموارد البشرية، ط4، حوارزم العلمية للنشر والتوزيع.

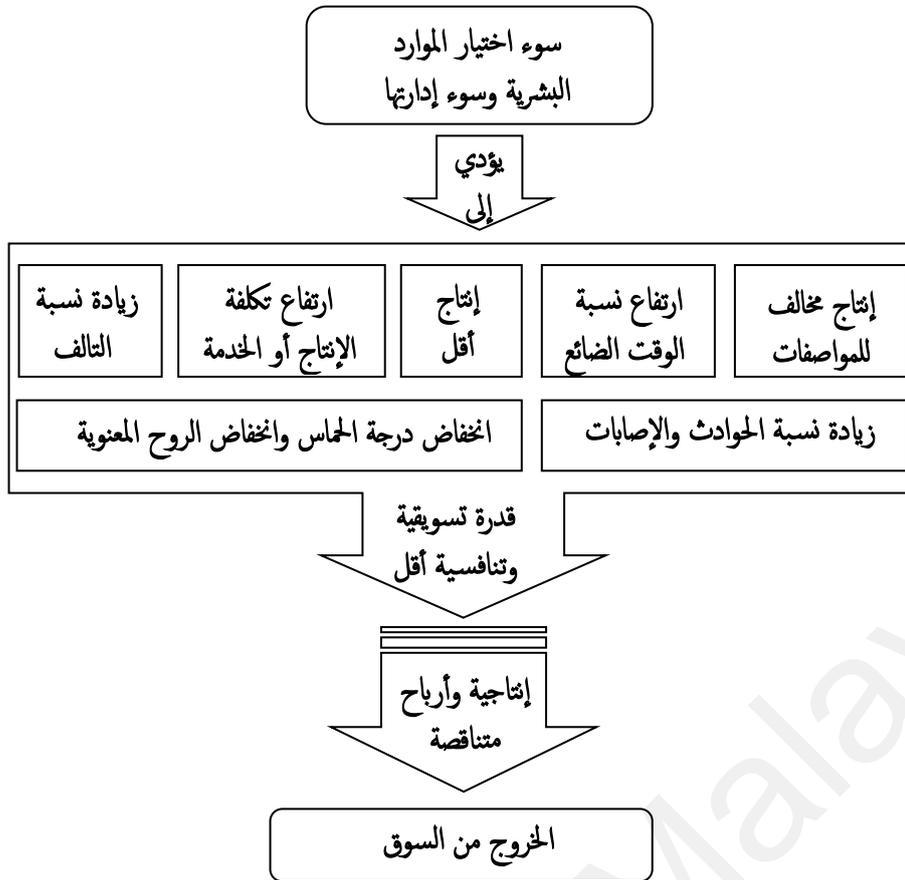
وفي دراسة أجريت في الولايات المتحدة شملت 785 مديراً، وهى رأى هؤلاء المديرين فإن المؤسسات التعليمية الناجحة كانت تتميز بما يلي(1):

- الاهتمام المطلق بالموظفين واعتبارهم أصولاً من أصول المؤسسة التعليمية.
- وجود فرص للتدريب والتطوير والتقدم الوظيفي.
- مستوى جيد من الأجور والحوافز المالية الأخرى.
- المحافظة على الموظفين وتخفيض معدل دوران العمل.
- شبكة اتصالات داخلية مفتوحة في جميع الاتجاهات.
- التزام واهتمام من الإدارة العليا ببرامج الموارد البشرية.
- تشجيع مشاركة العاملين بمجال التعليم في اتخاذ القرارات.

أما المؤسسات التعليمية غير الناجحة في رأى هؤلاء القادة الإداريين فقد وصفت بما يلي:

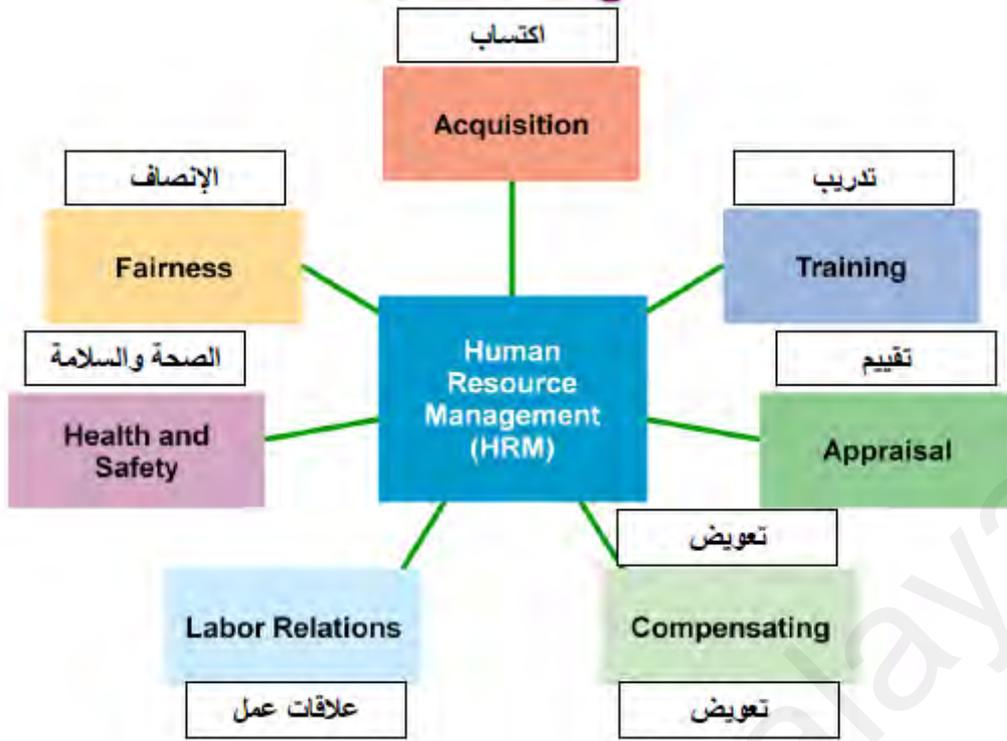
- عدم الاهتمام بالموارد البشرية وعدم النظر إليها كأصل من أصول المؤسسة التعليمية.
- إدارة بيروقراطية غير مرنة مع ميل إلى الدكتاتورية في الأمور الإدارية.
- شبكة اتصالات داخلية ضعيفة.

وتتضح أهمية إدارة الموارد البشرية في نجاح المؤسسات التعليمية من الحقائق التي يمكن أن تطال الشركات والمؤسسات التي لا تهتم بتفعيل دور إدارة الموارد البشرية لديها، حيث أن سوء اختيار الموارد البشرية وسوء إدارتها يكون سبباً رئيساً في عدم تحقق الأهداف وعدم استمرار المؤسسات في الأسواق، ويوضح الشكل التالي النتائج السلبية التي يمكن أن تتحقق نتيجة عدم اختيار إدارة الموارد البشرية بشكل جيد.



شكل رقم (9) نتائج سوء اختيار وإدارة الموارد البشرية (1)

وبالنسبة للعاملين فإن أهمية إدارة الموارد البشرية يرجع إلى الدرجة التي تقوم بها الإدارة بتحقيق أهداف العاملين. مجال التعليم مثل: مدى توفير بيئة ملائمة للعمل، والتعويض المادي المناسب، وتوفير عناصر الصحة والسلامة المهنية، ومعدلات العدالة في توزيع الأجور، والشكل التالي يوضح بعض مميزات وجود إدارة موارد بشرية فعالة في بيئة العمل من وجهة نظر العاملين. مجال التعليم بالمؤسسات التربوية.



شكل رقم (10) مكتسبات وجود إدارة موارد بشرية فعالة بالنسبة للعاملين (1)

المزايا الاقتصادية عند وجود إدارة فعالة للموارد البشرية:

إن وجود إدارة فعالة للموارد البشرية يحقق العديد من المزايا بالنسبة للمنظمة وكذلك للعاملين بها،

وأيضاً للعملاء المتعاملين مع تلك المؤسسة التعليمية، ومن أهم تلك المزايا:

- استقطاب أفضل العناصر البشرية لملء الوظائف الشاغرة، والمحافظة على هذه العناصر مما يؤدي إلى الارتفاع بالإنتاجية، مما ينعكس على المركز الاقتصادي للمنظمة وزيادة أرباحها في الآجل الطويل.

- إن قدرة المؤسسة التعليمية على توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل، وذلك من خلال تبني برامج للموارد البشرية تساهم في تحفيز الموظفين وتدفعهم إلى بذل المزيد من قدراتهم مما سينعكس على رضائهم الوظيفي، وهذا مما يساهم في زيادة عطاؤهم وإنتاجيتهم ومن ثم فعالية المؤسسة التعليمية ككل.

● إن المعالجة الفورية لمشاكل محتملة في مجال الاختيار أو التعيين وتقويم الأداء والتدريب والترقيات ستوفر تكاليف محتملة ناجمة عن سرعة دوران العمالة أو زيادة معدلات الغياب أو انخفاض الإنتاجية.

● إن إدارة ناجحة للموارد البشرية قد توفر على المنشآت تكاليف باهظة في قضايا قانونية قد يلجأ إليها الموظفون وخاصة في حالات المحاضرة وعدم منح العلاوة أو التجاوز في الترقيات.

المطلب الثاني: وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية

1- وظائف إدارة الموارد البشرية

تتشارك إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف المشتركة لكل من العاملين والمؤسسة التربوية، ولكي تتحقق تلك الأهداف لابد لها من تحديد دقيق لمجموعة الوظائف المنوطة بها، ويمكن القول بأن تلك الوظائف هي التي تحدد أهمية إدارة الموارد البشرية في التنظيم الهيكلي بالمؤسسة ويمكن تحديد الوظائف في العناصر التالية:

- (1) ضمان إيفاء المؤسسة التعليمية لالتزاماتها تجاه الحكومة.
- (2) تحليل العمل لتحديد المتطلبات الخاصة بالأعمال.
- (3) التنبؤ بالمتطلبات للأفراد اللازمين للمنظمة لتحقيق أهدافها.
- (4) تنمية وتنفيذ خطة لمقابلة هذه المتطلبات.
- (5) استقطاب الأفراد التي تحتاجهم وتتطلبهم المؤسسة التعليمية لتحقيق أهدافها.
- (6) اختيار وتعيين الأفراد لشغل وظائف معينة داخل المؤسسة التعليمية.
- (7) تقديم الفرد للعمل وتدريبه.
- (8) تصميم وتنفيذ البرامج الإدارية وبرامج التطوير التنظيمي.
- (9) تصميم أنظمة تقييم أداء الأفراد.

(10) مساعدة الأفراد في تنمية خطط التطوير الوظيفي.

(11) تصميم وتطبيق أنظمة التعويضات لكل العاملين.

(12) العمل كوسيط بين المؤسسة التعليمية ونقاباتها.

(13) تصميم أنظمة الرقابة والانضباط والتظلمات.

(14) تصميم وتنفيذ اتصال الأفراد.

(15) تصميم وتطبيق البرامج لضمان صحة وأمن الأفراد.

ومن الملاحظ تعدد الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية وتشعبها وارتباطها بمجالات متعددة تمس جميع الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، إلا أنه يمكن تقسيم وظائف إدارة الموارد البشرية إلى مجموعات كما بالجدول التالي:

جدول رقم (11) مجموعات الوظائف لإدارة الموارد البشرية⁽¹⁾

مجموعة الوظائف الإدارية	مجموعة الوظائف التخصصية (الفنية)	الوظائف الاستشارية
وتعنى أن إدارة الأفراد حالها كحال إدارة الإنتاج والتسويق أو التمويل لديها مجموعة من العاملين بمجال التعليم ويقومون بتنفيذ المهام الخاصة بهذه الإدارة كوحدة تنظيمية في المؤسسة التعليمية لذلك فهي تحتاج أن تمارس معهم وظائف الإدارة، وهي وظائف لها صفة العمومية إذ تقوم بما أية إدارة وتمثل بـ (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، والبحث والتطوير).	1- توصيف وتحليل الوظائف والأعمال 2- تحديد الاحتياجات من العاملين بمجال التعليم تمهيداً لوضع خطة القوى العاملة بمستوى المؤسسة التعليمية ككل. 3- اختيار وتعيين الأفراد. 4- إعداد وتدريب وتطوير الأفراد. 5- تحديد أنظمة الأجور والمكافآت والحوافز وتطويرها. 6- تقويم أداء الأفراد العاملين بمجال التعليم. 7- تحسين العلاقات الإنسانية وتوفير المناخ التنظيمي الملائم لزيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية 8- صيانة الأفراد العاملين بمجال التعليم والمحافظة عليهم.	تتضمن تقديم النصائح والاستشارة لباقي الإدارات والإدارة العليا.

ويمكن القول إن أهمية الموارد البشرية تعود أيضاً إلى الأهداف التي تسعى لتحقيقها وفيما يلي توضيح

لأهداف إدارة الموارد البشرية:

2- أهداف إدارة الموارد البشرية:

طبقاً للفلسفة الحديثة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة فإن هناك مجموعتان رئيستان من

الأهداف التي تسعى إليها إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية على اختلاف أنشطتها كما يلي:

■ أولاً: أهداف خاصة بالمؤسسة التعليمية.

- تكوين قوة عمل متجانسة.
- تكوين قوة عمل منتجة فعالة، كقوة.
- تكوين قوة عمل مستقرة منتظمة.
- تنمية قدرات وإمكانيات الموارد البشرية.
- تحقيق الانتماء والولاء من الموارد البشرية للمنظمة.

■ ثانياً: أهداف خاصة بالعمال

- توفير فرص عمل مناسبة لقدرات الأفراد ومهاراتهم.
- توفير مناخ عمل إيجابي ومريح تسوده العدالة.
- توفير الإرشاد والتوجيه الذي يقي الفرد الخطأ.
- تعويض العاملين بمجال التعليم عن جهودهم تعويضاً عادلاً ومكافئاً.
- توفير القدر المناسب من الاستقرار والأمان في العمل.

كما يمكن تقسيم الأهداف كما بالشكل التالي:

جدول رقم (12) الأهداف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية (1)

توفير فرص عمل للأفراد. خلق جو عمل نفسي مريح للعامل. حماية العامل من المخاطر وتوفير الرعاية الصحية له.	الأهداف الإنسانية المتعلقة بالعمالة
تنظيم العلاقة بين إدارة الأفراد والإدارات الأخرى مما يحافظ على الاستقرار والاستمرارية في عمل المشروع. تلبية حاجات الفرد المختلفة مما يشجعه على العمل ورفع مستوى الإنتاج. وضع المعايير المناسبة للاختيار والتدريب والتوجيه والرقابة مما يساعد المشروع على الاستفادة من طاقات الأفراد لتحقيق الأهداف العامة له.	أهداف تخص المشروع
القضاء على البطالة عن طريق توفير فرص العمل. تحقيق الانتعاش الاقتصادي والقضاء على الركود من خلال زيادة الإنتاج والدخول والاستثمار. المساعدة على التخطيط الاقتصادي من خلال تخطيط الأيدي العاملة مما يزيد من الدخل القومي والنتائج القومي.	الأهداف الاقتصادية والاجتماعية

ويمكن القول بأن أهمية إدارة الموارد البشرية في تزايد مستمر نظراً للتحديات الكبيرة التي تواجه المؤسسات التعليمية في ظل العولمة والمنافسة الدولية، وإن تبني إدارة الموارد البشرية لتوجهات معاصرة تجعلها تتمتع بميزات تنافسية تتيح للمنظمات التوسع في الأسواق العالمية والتغلب على المنافسة الدولية، مما يزيد أهميتها كبيرة طالما حاولت مسايرة التطورات التكنولوجية من خلال توجهات معاصرة.

المطلب الثالث: التوجهات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية:

تتأثر أي منظمة بالتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية المحيطة بها، ومن هذه التغيرات التطور التكنولوجي المتسارع، وتأثير العولمة والتطورات الفنية والتخفيف من القوانين والقواعد، وارتفاع مستوى التعليم وارتفاع مستوى البطالة، وظهور اتجاهات جديدة في طبيعة العمل، وزيادة حجم العمالة النسائية وغيرها، مما أضحى من الضروري أن يقوم الباحثون برسم استراتيجيات حديثة تعتبر توجهاً ونبأاً لإدارة موارد بشرية تتماشى مع متطلبات العصر ومعطياته، وقد شملت هذه التوجهات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية النقاط التالية (2):

1 (جاد، مرجع سابق، ص 73.

2 (حسن، أمل محمد، إدارة وتنمية الموارد البشرية، مادة علمية لقطاع التدريب. بمصلحة الضرائب المصرية مصر، 2016، ص 33 .

- 1- الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.
- 2- إدارة الموارد البشرية في ظل مفهوم التميز المؤسسي.
- 3- رأس المال الفكري.
- 4- استراتيجية تمكين العاملين.
- 5- فلسفة الإدارة اليابانية في إدارة الموارد البشرية.
- 6- إدارة الموارد البشرية في عصر الحكومة الإلكترونية.
- 7- إدارة وتنمية المواهب.
- 8- القياس المقارن كأحد أساليب إدارة وتنمية الموارد البشرية.
- 9- إدارة المعرفة... إلخ

■ الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة

إن أهم تغير في دور إدارة الموارد البشرية حاليًا هو انشغالها في صياغة وتنفيذ استراتيجية الشركة، ويقصد بالاستراتيجية: الخطة التي تتبعها الشركة بغرض الموازنة بين نقاط قوتها ونقاط ضعفها داخليًا مع الفرص والتهديدات التي تفرضها البيئة الخارجية؛ بهدف الحصول على ميزة تنافسية، وجاءت نتيجة هذا التغير بانعكاس كبير على أدوار ووظائف الموارد البشرية كالتالي:

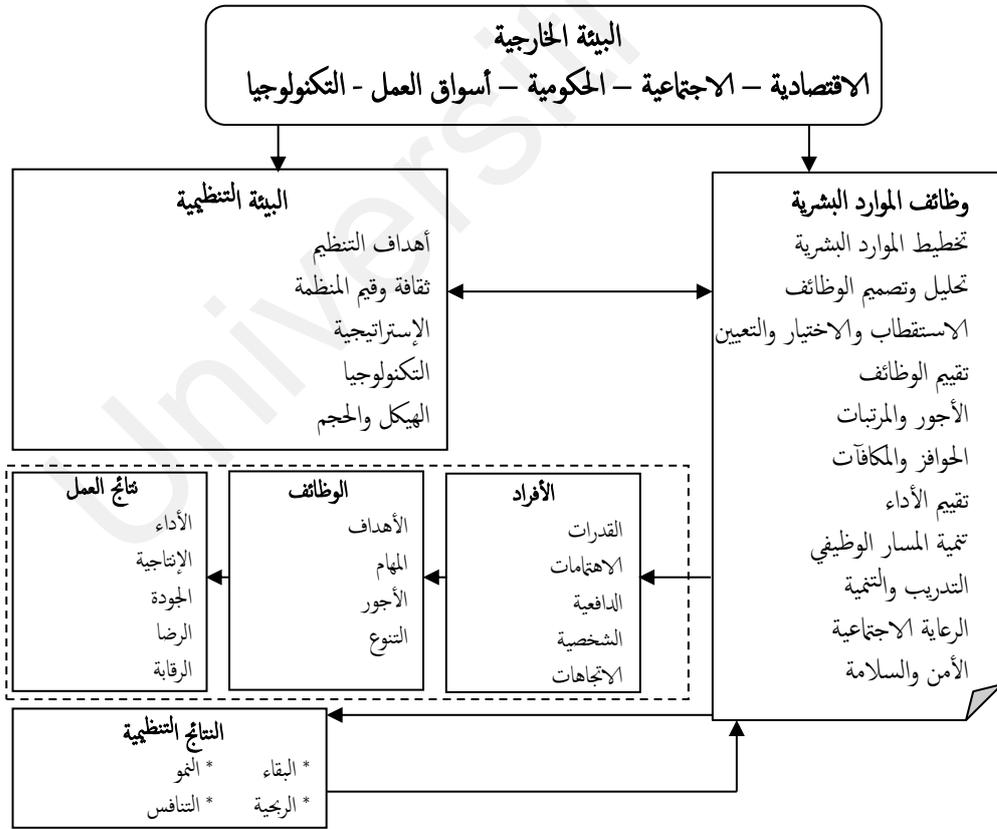
■ وظائف إدارة الموارد البشرية الحديثة

الوظائف الرئيسة لإدارة الموارد البشرية: هي وضع استراتيجية لإدارة الموارد البشرية مستمدة ومتماشية مع الاستراتيجية العامة للمنظمة ومتماشية مع رؤية Vision ورسالة Mission وأهداف Objectives المؤسسة التعليمية بحيث يتضمن عمل وتطوير أنظمة إدارة الموارد البشرية والتي تشمل القيام بالوظائف والمهام التالية⁽¹⁾:

1 (درة، عبد الباري، وآخرون، مرجع سابق، ص 78.

جدول رقم (13) وظائف الموارد البشرية المطورة

م	الوظيفة باللغة العربية	الوظيفة باللغة الإنجليزية
1	التحليل الوظيفي	Job Analysis
2	الوصف الوظيفي	Job Description
3	نظام الاختيار والتعيين	Recruitment and Selection
4	نظام تقييم الأداء	Performance Appraisal
5	نظام التعويض والمكافأة	Compensation & Benefits System
6	تطوير الموارد البشرية	Human Resources Development
7	نظام تحفيز الموظفين	Motivation & Incentives
8	تخطيط الموارد البشرية	Human Resources Planning
9	تحديد الصلاحيات والمسؤوليات	Authorities & Responsibilities
10	تصميم وتحديث الهياكل التنظيمية	Organization Structure
11	وضع أنظمة السلامة	Health & Safety Systems
12	دراسة مشاكل العاملين بمجال التعليم وحلها	Employee Problem Solving



شكل رقم (11) نموذج إدارة الموارد البشرية الحديثة في ظل العولمة⁽¹⁾

وترجع أهمية إدارة الموارد البشرية إلى قدرتها على تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة تمكنها من التفرد عن باقي المؤسسات المنافسة وفيما يلي توضيح لأبعاد الميزة التنافسية لإدارة الموارد البشرية.

المطلب الرابع: الميزة التنافسية لإدارة الموارد البشرية

عرّف (Kotler 2000) الميزة التنافسية بأنها: "مقدرة المؤسسة التعليمية على أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليده" ويمكن للمنظمة تحقيق الميزة التنافسية بواسطة تنفيذها لوظائف تعمل على خلق قيمة Creation-Value في مجالات تخفيض التكاليف مقارنة بمنافسيها، أو العمل على أدائها بأساليب تفوق إلى التميز وتخفض التكلفة، وتحقيق التميز عن الآخرين يمكن أن يتحقق من خلال الوسائل الآتية⁽¹⁾:

أ- **الكفاءة المتفوقة: Superior Efficiency** تتعلق بتكاليف المدخلات اللازمة لإنتاج مخرجات معينة، فالإنتاجية العالية تفوق إلى تحقيق كفاءة متفوقة، كما أن الإستراتيجية المناسبة، الهيكل التنظيمي المناسب، نظم الرقابة التي تتبعها المؤسسة التعليمية كلها تساعد على تحقيق كفاءة عالية مقارنة بالمنافسين.

ب- **الجودة المتفوقة: Superior Quality** تقاس الجودة من خلال ما تحققه المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة التعليمية من قبول لدى العملاء، ومستوى أداء هذه المنتجات، والجودة العالية من شأنها أن تساعد على تكوين اسم تجارى ذي سمعة جيدة، وتقلل الجهد والوقت الذي يستغرق في إصلاح العيوب في المنتج.

ج- **الإبداع المتفوق: Superior Innovativeness** يتحقق من خلال تقديم منتج جديد أو العمل بأسلوب جديد مختلف عن المنافسين.

1 (حسن، أمل محمد، مرجع سابق، ص 57 .

د- الاستجابة المتفوقة لدى العملاء: Superior Customer Responsiveness يتطلب ذلك حساسية عالية ومعرفة دقيقة باحتياجات العملاء أولاً ثم التركيز على هذه الاحتياجات التي يمكن إدراكها لتحقيق مستوى جودة معين يصعب على المنافسين تحقيقه.

والميزة التنافسية والتي تعنى مدى وجود قدرات وإمكانيات لدى المؤسسة التعليمية لتقديم أفضل السلع والخدمات عن المؤسسات التعليمية المنافسة يمكن تحقيقها من خلال مساعدة إدارة الموارد البشرية للمنظمة على أداء ذلك بشكل أكثر من المنافسين، ويمكن التمييز بين مستويين من مستويات ممارسة أنشطة إدارة الموارد البشرية هما: المستوى التشغيلي، والمستوى الإستراتيجي، وتشير الأنشطة التشغيلية للموارد البشرية إلى الأنشطة الروتينية اليومية التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، أما الأنشطة الإستراتيجية فهي أكثر تعقيداً، وتتصف بعدة صفات منها:

- **طويلة الأجل:** وهي الأنشطة التي يتم ممارستها في الأجل الطويل الذي يمتد لعدة سنوات.
- **الشمولية:** وهي تشمل عدة أنشطة داخل إدارة الموارد البشرية.
- **مخططة:** وتعنى وجود خطة واضحة ومحددة لأنشطة إدارة الموارد البشرية.
- **التكامل:** أي مدى تكامل هذه الأنشطة مع الأنشطة الأخرى في المؤسسة التعليمية.
- **ذات قيمة مضافة مرتفعة:** وهي أنشطة هامة لنجاح المؤسسة التعليمية وتحقيقها لأهدافها.

وفي السنوات الأخيرة ظهر مفهوم المبادر وتم استخدامه في مجال إدارة الموارد البشرية ليحل محل مفهوم رد الفعل ودمج هذين البعدين (التشغيلي والإستراتيجي - المبادر ورد الفعل) ينتج إطار ينظم أنشطة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة التعليمية كما يوضحه الشكل التالي:

تنفيذ البدائل الاستراتيجية	تنفيذ الاستراتيجية	الاستراتيجي
تحسين وظائف الموارد البشرية	تنفيذ وظائف الموارد البشرية	التشغيلي

شكل رقم (12) إطار ينظم أنشطة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة التعليمية

■ أبعاد الميزة التنافسية لأنشطة الموارد البشرية:

هناك أربعة مواضع تشكل أبعاد للميزة التنافسية لأنشطة الموارد البشرية وهي (1):

رد الفعل التشغيلي: وفي هذا الموضوع فإن إدارة الموارد البشرية تهتم بتنفيذ الوظائف المختلفة لإدارة الموارد

البشرية، مثل: إدارة المنافع والتعويضات، الأجور والحوافز، تعيين العاملين بمجال التعليم، تدريب

وتطوير العاملين بها

المبادر التشغيلي: وفي هذا الموضوع، فإن إدارة الموارد البشرية تعمل على تحسين تصميم وتنفيذ وظائف

الموارد البشرية، وذلك من خلال الإجابة على سؤال رئيس مؤداه: كيف يمكن تحسين أنشطة

الموارد البشرية من حيث الكم والجودة قبل حدوث مشاكل بها؟

رد الفعل الإستراتيجي: وتهتم هذه الخلية بتنفيذ إستراتيجية النشاط، ومن هذه الإستراتيجيات: النمو،

تقديم منتجات جديدة، الابتكار، خفض وقت الإنتاج، الدخول في أسواق جديدة.

المبادر الإستراتيجي: تهتم إدارة الموارد البشرية في هذه الحالة بخلق وإيجاد البدائل الإستراتيجية، مثل خلق

ثقافة الإبداع والابتكار، تحديد إمكانية اندماج وانضمام المؤسسة التعليمية مع منظمات أخرى.

العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية النشاط

في معظم المؤسسات التعليمية، فإن إدارة الموارد البشرية ترتبط بعملية تخطيط وتنفيذ إستراتيجية النشاط، كما أن إدارة الموارد البشرية يجب ألا تتم بمعزل عن إدارة المؤسسة التعليمية ككل من خلال مدخل إستراتيجي إجمالي، وإدارة الموارد البشرية ترتبط مع إستراتيجية النشاط من خلال أربعة روابط هي (1):

1- الرابط الإداري: الاهتمام الأساسي ينصب على المنتج، السوق، العمال التنفيذيين، ويتم الحصول على أفضل الأفراد عندما نحتاج إليهم، وهذه هي مهمة إدارة الموارد البشرية.

2- الرابط آحادي الاتجاه: بمجرد أن يتم وضع إستراتيجية النشاط، فإننا نتأكد أن الموارد البشرية قد فهمت واستوعبت حاجات وأهداف المؤسسة التعليمية، كما أن المؤسسة التعليمية تقوم ببحث الأفراد على الاستجابة لهذه الحاجات من خلال برامج إدارة الموارد البشرية المناسبة.

3- الرابط ثنائي الاتجاه: وفي هذه الحالة يوجد ارتباط بين إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية النشاط، ولذلك يتم تصميم وتنفيذ إستراتيجية الموارد البشرية، والتي تشمل الاختيار والتعيين، تدريب وتنمية العاملين. مجال التعليم، تقييم الأداء.

4- الرابط التكاملي: في هذه الحالة، فإنه يتم تنفيذ الأنشطة المتعلقة بالإنتاج والتسويق، والموارد البشرية بشكل متكامل.

نتائج ممارسة الموارد البشرية على كل من إستراتيجية النشاط والميزة التنافسية للمنظمة، حيث يمكن ملاحظة الآتي:

1- في ظل المدخل الإداري فإنه لا توجد علاقة بين إستراتيجية الموارد البشرية وإستراتيجية النشاط، وعلى ذلك فإن النتيجة المتوقعة هي فقد المؤسسة التعليمية للميزة التنافسية للمنظمات الأخرى.

1 (محمد، المرسي جمال الدين، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية بالإسكندرية، مصر، 2003. ص 86

2- في ظل العلاقة أحادية الاتجاه، فإن استراتيجية الموارد البشرية تدعم جزئياً الميزة التنافسية للمنظمة.
3- في حالة العلاقة ثنائية الاتجاه، فإن الوضع أفضل من الحالة السابقة، ولكننا لم نصل بعد إلى الوضع الأفضل والأمثل.

4- المدخل التكاملي، وفيه يحدث تكامل بين استراتيجية الموارد البشرية واستراتيجية النشاط، ومرحلة التكامل هذه مرغوبة لأنها تسمح لكل الموارد سواء البشرية، المالية، التكنولوجية في المساهمة في وضع الأهداف وتقدير الإمكانيات اللازمة لتنفيذه.

مراحل الحصول على ميزة تنافسية للمنظمة من خلال الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: للحصول على ميزة تنافسية للمنظمة من خلال الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، فإن هناك عدة مراحل كالتالي⁽¹⁾:

- 1- تصميم إستراتيجية النشاط.
 - 2- تقدير إستراتيجيات النشاط المرغوبة والممكن تنفيذها في ضوء مساهمة الموارد البشرية.
 - 3- تحديد فجوة الموارد البشرية (في حالة وجودها) في حالة تنفيذ الإستراتيجية.
 - 4- تصميم إستراتيجية الموارد البشرية من خلال تصميم سياسات إدارة الموارد البشرية.
- من خلال المبحث الثاني حاولت الدراسة تحديد مواطن الأهمية لإدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال تحديد دورها الفعال في تحقيق أهداف المؤسسة والعاملين. مجال التعليم معاً ومن خلال قيامها بمجموعة من الوظائف الهامة، وكذلك من خلال دورها في تحقيق الميزة التنافسية في ظل العولمة والتوجهات العالمية المعاصرة، ومن خلال المبحث التالي سوف تقوم الدراسة بمناقشة أهم الأنشطة الأساسية لإدارة الموارد البشرية.

1 (محمد، المرسي جمال الدين، مرجع سابق، ص 89.

المبحث الثالث: الأنشطة الأساسية في مجال إدارة الموارد البشرية

طبقاً للوظائف المحددة لإدارة الموارد البشرية فإن الإدارة تقوم بتحديد مجموعة من الأنشطة الواجب القيام بها تحقيقاً للأهداف العامة لإدارة الموارد البشرية، ويمكن إجمال الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في الأنشطة التالية:

- نشاط التخطيط للموارد البشرية.
- نشاط الاستقطاب للموارد البشرية.
- نشاط الاختيار للموارد البشرية.
- نشاط التنظيم للموارد البشرية.
- نشاط التوظيف والتعيين للموارد البشرية.
- نشاط التدريب للموارد البشرية.
- نشاط التوجيه والتقييم للموارد البشرية.

وقد قدم "نائل المومني" في مجموعة محاضرات لتنمية الموارد البشرية، وهي متاحة على شبكة الإنترنت على

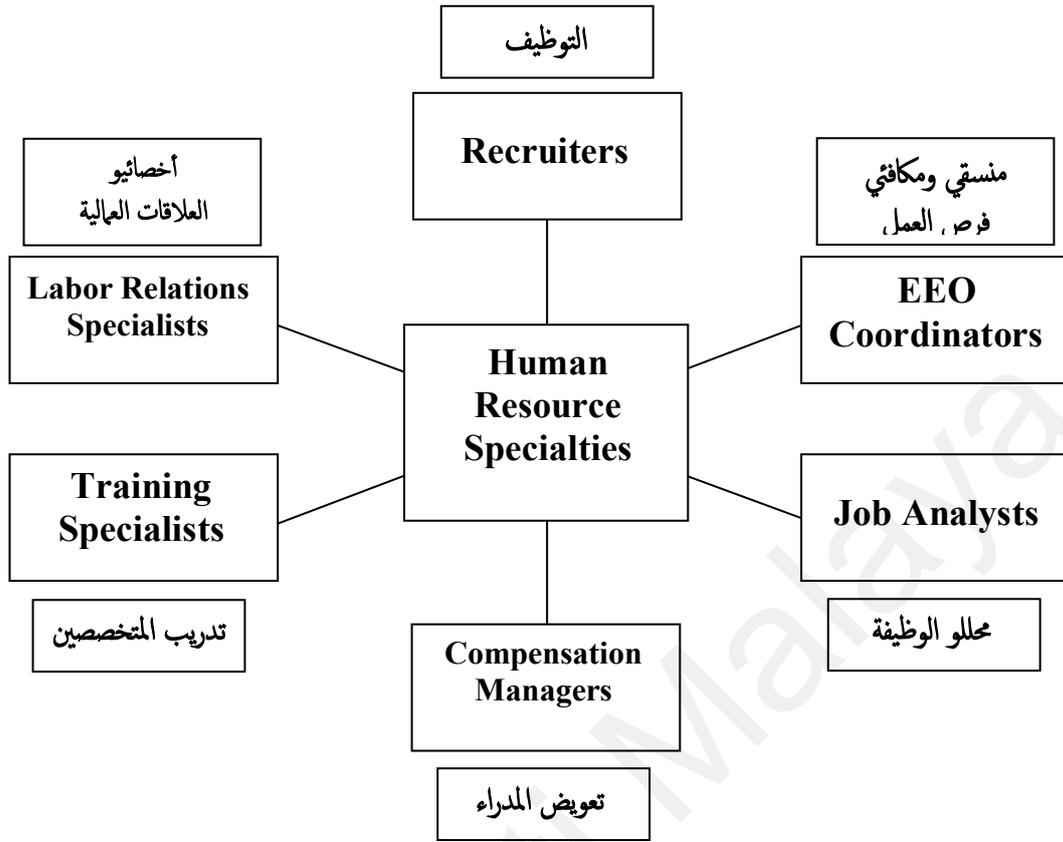
http://nalmomani.kau.edu.sa/CVEn.aspx?Site_ID=0055520&Lng=AR&URL=www.kau.edu.sa

الرابط:

وفي الشكل التالي قام بتجميع تخصصات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية القائمة على فكر

واستراتيجيات التغيير⁽¹⁾:

1) المومني، مرجع سابق ص 98.



شكل رقم (13) تجميع تخصصات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية القائمة على فكر وإستراتيجيات التغيير

ومن خلال هذا المبحث نحاول الدراسة تسليط الضوء على الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية كما يلي:

المطلب الأول: نشاط التخطيط والاستقطاب للموارد البشرية

يعتبر التخطيط هو النقطة الأولى التي تنطلق منها أي منظمة أو مؤسسة أو إدارة لتحقيق رؤيتها ورسالتها وإستراتيجيتها وأهدافها العامة، فالتخطيط هو عبارة عن التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل، ومحاولة الوصول إليه من خلال تمهيد الطرق الواجب السعي فيها للوصول لهذا المستقبل، وكذلك الطرق البديلة في حالة وجود متغيرات مستقبلية، ونظراً لأهمية نشاط التخطيط فقد رأيت الدراسة أفراد مبحث خاص به

لتسليط المزيد من الضوء على هذا النشاط.

■ نشاط الاستقطاب:

يُعرف نشاط استقطاب العمالة بأنه:

1) "العملية التي تهتم بالبحث وجذب الأفراد المناسبين من بين الأفراد المرشحين لشغل

الوظائف الشاغرة حتى تتم عملية الاختيار (1)".

2) "مجموعة نشاطات المؤسسة التعليمية الخاصة بالبحث عن وجذب مرشحين لسد الشواغر

الوظيفية فيها، وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة والمرغوبة وفي الوقت المناسب" (2).

وتظهر أهمية استقطاب العاملين بمجال التعليم في طبيعة العلاقة بين تحليل الوظيفة وتخطيط الموارد

البشرية والتعيين، حيث نجد أن تحليل الوظيفة يحدد طبيعة ومتطلبات الوظيفة، بينما يحدد تخطيط الموارد

البشرية عدد الوظائف المطلوبة، والتعيين يكون معنياً بتحديد مجموعة الأفراد المؤهلين والذين يمكن شغل

الوظائف الشاغرة بهم. " فهي عملية متكاملة " ومن أهم وظائف نشاط الاستقطاب (3):

1- تحديد وتسجيل كافة المعلومات عن الأعمال والوظائف.

2- وضع برنامج استقطاب منظم ومتكامل وذلك بالتنسيق.

3- تحديد مصادر القوى العاملة التي تلي احتياجاتها منها.

4- تحقيق الموازنة الأولية بين خصائص الوظيفة ومؤهلات شاغليها.

وتعود أهمية نشاط الاستقطاب إلى:

1- توفير عدد كبير من الأشخاص الملائمين لشغل الوظائف في المؤسسة التعليمية وذلك

بأقل تكلفة ممكنة.

1 (عارف، محمد حسين، مرجع سابق، ص 83.

2 (حسن، راوية أحمد، مرجع سابق، ص 65.

3 (عارف، محمد حسين، مرجع سابق، ص 84.

2- الإسهام في تحقيق درجة عالية من استقرار القوى العاملة من خلال جذب مرشحين

جيدين والاحتفاظ بالعاملين المرغوبين.

3- المساهمة في تقليل عدد المتقدمين من غير المؤهلين لشغل المناصب بالمؤسسة التعليمية؛ مما

يخفض من تكاليف عملية الاختيار النهائي.

4- تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية من خلال الالتزام بعملية البحث

الصحيحة وتأمين حقوق المتقدمين المرشحين لشغل الوظائف.

5- إن المساعدة في جذب مجموعة ملائمة مميزة وذات كفاءة عالية يؤدي إلى خفض

نفقات الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية والتي تلي عملية الاختيار مثل التدريب.

■ علاقة نشاط الاستقطاب ببقية أنشطة إدارة الموارد البشرية:

تري الدراسة ضرورة وجود تكامل بين كافة أنشطة الموارد البشرية، وبالنسبة لنشاط الاستقطاب

فيمكن توضيح العلاقة بينه وبين باقي أنشطة الموارد البشرية من واقع بعض استنتاجات الدراسة للدراسات

السابقة كما يلي:

جدول رقم (14) علاقة نشاط الاستقطاب ببقية أنشطة إدارة الموارد البشرية

العلاقة مع تخطيط القوى العاملة	يلاحظ أن جزء من نشاط تخطيط القوى العاملة يتم وضعه بالتنسيق مع نشاط الاستقطاب فإذا كان تخطيط القوى العاملة يحدد لنا أنواع الأعمال والوظائف التي تحتاج إليها المؤسسة التعليمية فإن نشاط الاستقطاب يسعى إلى جذب وترغيب أكبر عدد ممكن من الأفراد للتقديم للعمل بالمؤسسة التعليمية.
العلاقة مع تصميم وتحليل الوظيفة	نشاط تصميم وتحليل الوظيفة يحدد لنشاط الاستقطاب المؤهلات والمهارات والخبرات والقدرات المطلوب توافرها فيمن سيجري العمل على استقطابهم للعمل بالمؤسسة التعليمية.
العلاقة مع الاختيار	نتائج نشاط الاستقطاب تنعكس إما سلبياً أو إيجابياً على نشاط الاختيار فالكفاءة في نشاط الاستقطاب تتمثل في قدرته على جذب أكبر عدد من الأفراد الملائمين للتقديم للعمل بالمؤسسة التعليمية، ومن ثم فإنه يتيح أمام القائمين بعملية الاختيار مجموعة عديدة من البدائل للاختيار من بينها.
العلاقة مع الحوافز	حيث إن وجود نظام جيد للحوافز يساهم في المحافظة على الموارد البشرية الحالية في المؤسسة التعليمية ويحول دون تسربها وتركها العمل في المؤسسة التعليمية.

■ أساليب الاستقطاب:

لكي تتم عملية استقطاب العمالة الماهرة بشكل جيد، فإنه يجب على إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة استخدام مجموعة من الأساليب للوصول لأفضل العناصر من حيث الكم والكيف في سوق العمل، ويمكن توضيح تلك الأساليب كما يلي:

- 1) الإعلان: يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة في المؤسسة التعليمية إما عن طريق طبع كراسة صغيرة أو إعداد مادة إعلانية ويجب أن يتضمن الإعلان ما يلي:
 - أ) عدد الوظائف الشاغرة.
 - ب) الشروط التفصيلية للتقديم لشغل الوظيفة.
 - ج) الشروط الواجب توافرها في المتقدم كالعمر والجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.
- 2) المقابلة.

3) استخدام مستقطبين محترفين لهذا الغرض.

4) التدريب الصيفي وزيارة المدارس والجامعات.

المطلب الثاني: نشاط الاختيار للموارد البشرية:

يعرف نشاط الاختيار بأنه: "هو تلك العملية التي تقوم بها المؤسسة التعليمية لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، وهو الشخص الذي تتوافر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره، ويتم هذا الاختيار لمعايير الاختيار التي تطبقها المؤسسة التعليمية"⁽¹⁾.

وترجع أهمية نشاط الاختيار من واقع استخلاص ما أظهرته الدراسات السابقة إلى النقاط التالية:

1) حاد، مرجع سابق، ص 81.

- 1- أنها تساعد على وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة وفي الوقت المناسب بما يمكن الفرد من الاستغلال الكامل لإمكانياته وطاقته الأمر الذي يعود بالنفع على المؤسسة التعليمية ككل.
- 2- إن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب له من حيث إمكانياته وقدراته ومؤهلاته يؤدي إلى جعل أمر تدريبه سهلاً واستمراره في المؤسسة التعليمية قائماً وتعرضه لإصابات العلم محدوداً.
- 3- إن وضع الشخص المناسب في المكان غير المناسب له يجعل الفرد لا يشعر بالانسجام في العمل الذي يؤديه ولا يشبع ميوله الخاصة ومن ثم يصبح هذا الفرد مصدرًا للمتاعب والمشاكل داخل المؤسسة التعليمية.
- 4- إن الفرز للأشخاص الذين يتقدمون للعمل في المؤسسة التعليمية أمر في غاية الأهمية نظراً للتكاليف العالية التي تتحملها المؤسسة التعليمية في حال تعيين أشخاص غير قادرين على أداء العمل.

■ أهداف نشاط الاختيار

1. اختيار أفضل المهارات والقدرات المتاحة.
2. تكوين قوة عمل راضية ومنتجة.
3. تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين الجدد والقدامى بالمؤسسة التعليمية.

■ نشاط الاختيار كنظام متكامل داخل نظام إدارة الموارد البشرية:

الاختيار يعتبر نظام متكامل يتكون من مجموعة من المدخلات وعمليات التشغيل والمخرجات والتي

تتضمن العناصر التالية⁽¹⁾:

1 (عارف، محمد حسين، مرجع سابق، ص 93.

□ مدخلات عملية الاختيار: وتشمل:

- وصف الواجبات والمسئولية والاختصاصات التي تتضمنها الوظيفة، والذي يسمى الوصف الوظيفي.
- البيانات والمعلومات الكاملة عن أنسب المرشحين للوظيفة من حيث مهاراتهم وخبراتهم.
- أهداف إدارة الموارد البشرية من تخطيط احتياجاتها من الموارد البشرية والمتغيرات البيئية الخارجية والداخلية.

□ عمليات التشغيل: وتشمل:

- تصنيف طلبات أنسب المرشحين.
- دراسة المعلومات الموجودة في هذه الطلبات.
- تحليل المعلومات لاختيار أنسب المرشحين وإجراء الفحص الطبي لهم.

□ مخرجات عملية الاختيار: وتشمل:

- اختيار أنسب المرشحين.
- تحديد خطوات ومراحل تدريبهم وتطوير أدائهم.

إن نشاط الاختيار هو جزء في منظومة الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية، والتي لا بد وأن تتكامل مع بعضها البعض، أي أن جميع الأنشطة بينها علاقة تكاملية سابقة ولاحقة لعملية الاختيار، فالعلاقة السابقة تتمثل في أن عملية الاختيار لا تتم إلا بعد تنفيذ عدد من الأنشطة مثل نشاط تصميم وتحليل العمل ثم تخطيط القوى العاملة ثم عمليات الاستقطاب، ويمكن توضيح علاقة نشاط الاختيار بباقي أنشطة إدارة الموارد البشرية من خلال النقاط التالية:

- العلاقة بين نشاط الاختيار وتصميم وتحليل العمل: يقدم تصميم وتحليل العمل لنا المعايير الأساسية والموضوعية التي على أساسها تتم عمليات المفاضلة بين المتقدمين لانتقاء أفضلهم

للتعيين، ومن ثم يمكن القول بأن العلاقة بين الاختيار وتصميم وتحليل العمل هي علاقة مباشرة حيث لا يمكن تنفيذ النشاط الأول إلا بعد تنفيذ النشاط الثاني.

● العلاقة بين نشاط الاختيار وتخطيط القوى العاملة: يمد تخطيط القوى العاملة نشاط الاختيار بمعلومات كافية عن نوعيات أفراد القوى العاملة وتخصصاتها التي تحتاج إليها المؤسسة التعليمية مستقبلاً على ضوء حجم وعبء العمل الحالي.

● العلاقة بين نشاط الاختيار والاستقطاب: إن النشاط الفعال للاستقطاب يساهم في توفير أعداد كبيرة مؤهلة لطالبي العمل بالمؤسسة التعليمية، وهذه الوفرة تجعل بدائل الاختيار الأنسب والأفضل فيها أكثر احتمالاً.

● العلاقة بين نشاط الاختيار وقياس الأداء: حيث تعد نتائج قياس الأداء للفرد بعد تعيينه بمثابة معيار للحكم على مدى سلامة الاختيار، فإذا كانت النتائج إيجابية دل ذلك على سلامة عملية الاختيار والعكس صحيح.

● العلاقة بين نشاط الاختيار والتدريب: يلاحظ أن فاعلية التدريب تعتمد أساساً على مدى فاعلية الاختيار في توفير الأفراد المؤهلين للعمل والقابلين لعملية التدريب التي تعمل على تطويرهم وصقل قدراتهم ومهاراتهم وجعلهم قوى عاملة صالحة.

ويمكن تحديد الأسس التي تقوم عليها سياسة الاختيار في العناصر التالية:

1- المهارة.

2- الخبرات السابقة.

3- مستوى التعليم والدورات التدريبية السابقة.

4- القابلية.

5- المسؤولية.

6- الصفات البدنية (الجسمانية).

7- المعرفة السابقة بالشخص.

وهناك مجموعة من العوامل المؤثرة على نجاح نشاط الاختيار يمكن توضيحها في العوامل التالية (1):

جدول رقم (15) العوامل المؤثرة على نجاح نشاط الاختيار

<p>وهي العوامل التي ترتبط بالمؤسسة التعليمية وعملية الاختيار ذاتها وتشمل ما يلي:</p> <p>1- نوع وطبيعة المؤسسة التعليمية.</p> <p>2- استخدام التقنيات الحديثة: حيث إن استخدام تلك التقنيات أغلبها في استخدام الحاسبات الآلية في عمليات الاختيار جعل هذه العملية أكثر دقة من غيرها.</p> <p>3- الوقت المتاح أمام المؤسسة التعليمية: كلما كان أمام المؤسسة التعليمية مساحة من الوقت لإتمام عمليات الاختيار أدى ذلك إلى دقة هذه العمليات، ولكن مع ضرورة مراعاة أن للوقت تكلفة، ومن ثم فإنه لا يجب أن يستغل وفترة الوقت بما ينعكس بنتائج سلبية على تكلفة عمليات الاختيار.</p>	<p>أولاً: مجموعة العوامل الداخلية</p>
<p>وهي العوامل التي ترتبط بالبيئة الخارجية للمنظمة وتشمل ما يلي:</p> <p>1- خصائص سوق العمل من حيث العرض والطلب والتركيبية العمرية والخصائص المهنية.</p> <p>2- الشروط والمستويات الحكومية المتمثلة بالقوانين والأنظمة واللوائح الخاصة بما سواها في التوظيف.</p> <p>3- شروط نقابات واتحادات العمال كشرط الأقدمية أو المهارة الذي تفرضه بعض النقابات على منظمات الأعمال.</p>	<p>ثانياً: مجموعة العوامل الخارجية</p>

■ مراحل اختيار العاملين بمجال التعليم

إن نجاح إدارة الموارد البشرية في الاختيار الصحيح للعاملين ذوي الكفاءة والمهارة والصفات السلوكية الجيدة هو نواة نجاح المؤسسة ككل في تحقيق أهدافها وتكوين ثقافة تنظيمية قادرة على استيعاب متغيرات التطوير والتغيير، ولهذا فإن إدارة الموارد البشرية لا بد وأن تقوم بمجموعة من المراحل المتتابعة لاختيار العاملين بمجال التعليم على أسس علمية ومنهجية تضمن نجاح العملية، ويمكن توضيح

1 (المهيتي، مرجع سابق، ص 63.

مراحل اختيار العاملين من خلال المراحل التالية⁽¹⁾:

● **المرحلة الأولى: استلام وتصفية طلبات التوظيف،** حيث إنه يعرض ويقدم معلومات أساسية تستخدم لآخر خطوة من خطوات الاختيار، كما يستخدم في تصفية واستبعاد المرشحين غير المؤهلين، وهناك ما يسمى بطلبات التوظيف الموزونة والتي تحدد أوزان متنوعة لأسئلة متنوعة، فهي تحدد أي العناصر مهمة في شغل هذه الوظيفة.

● **المرحلة الثانية: المقابلة التمهيديّة،** ومن خلالها يتم تصفية واستبعاد المرشحين غير المؤهلين وغير المناسبين للعمل في المؤسسة التعليمية، ويجب أن ترتبط أسئلة هذه المقابلة بالوظيفة الشاغرة وتعكس مصداقية المتقدم للوظيفة.

● **المرحلة الثالثة: اختبارات التوظيف،** وهي تنقسم إلى خمسة أنواع أساسية وهي كما يلي:

(1) اختبارات الصلاحية: وهي تقيس الطاقات والقدرات المحتملة للشخص، ومدى استجابتها

للتعليم وأداء الوظيفة بنجاح، ومن هذه الاختبارات (الاختبار اللفظي، العددي، سرعة الإدراك الحسي، اختبارات الحيز أو المكان، اختبار الاستنتاج، الذكاء).

(2) الاختبارات الحركية النفسية: وهي تقيس قدرة الفرد وبراعته على التنسيق، ويمكن

استخدام هذا الاختبار عند اختيار العاملين للعمل في خطوط التجميع وفي الورش والمصانع الإنتاجية وأيضاً في الأعمال المتعلقة بالكمبيوتر.

(3) اختبارات المعرفة والبراعة الوظيفية.

1 (خطاب، عابدة السيد، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، كلية التجارة - جامعة عين شمس، المكتبة الأكاديمية، عين شمس، الأهرام، دارة الفكر العربي، 2003.

جدول رقم (16) أنواع الاختبارات الخاصة بالمفاضلة بين العاملين

اختبارات الإلتقان والبراعة	اختبارات المعرفة
وهي تقيس مدى إمكانية الفرد وبراعته في أداء جزء من العمل الذي سوف يؤديه، مثل اختبارات الآلة الكاتبة للمتقدمين لشغل وظائف السكرتيرة.	وهي تستخدم لقياس المعرفة المرتبطة بالوظيفة والمتوفرة لدى المتقدم لشغل الوظيفة.

(4) اختبار الاهتمامات.

(5) الاختبارات الشخصية.

(6) اختبارات كشف الكذب.

- المرحلة الرابعة: إجراء مقابلات التشخيص، ويتم في هذه المرحلة الحصول على كافة المعلومات التي تستخدم مختلف مراحل الاختبار، والتي على أساسها يتم تحديد مدى ملائمة المرشح للوظيفة الشاغرة، وهناك عدة طرق يمكن استخدامها في عملية المقابلات وهي كما يلي:

(1) المقابلة المخططة.. الأسئلة والتوقيت والأسلوب محدد مسبقاً.

(2) المقابلة غير المخططة.

(3) المقابلات متعددة المقابلين.

(4) مقابلات الضغوط.

(5) المقابلات الجماعية.

- كما يمكن سرد مجموعة مختلفة من أنواع المقابلات التي تجربها إدارة الموارد البشرية عند القيام بعملية لاختيار كالتالي:

- مقابلة فردية الطرفين: وهي المقابلة التي تكون بين الفرد الراغب في الوظيفة وفرد آخر يمثل المؤسسة التعليمية قد يكون أحد أفراد الإدارة العليا.

- مقابلة فردية من قبل المؤسسة التعليمية وجماعة من المتقدمين: حيث يطرح سؤال على مجموعة من المتقدمين، ويحصل على إجابات جماعية، ويقوم بتقييم الإجابات ومقارنتها ببعضها لاختيار أنسبها.
- مقابلة جماعية من قبل المؤسسة التعليمية مع كل فرد متقدم للوظيفة: حيث تقوم لجنة من المؤسسة التعليمية، ويقوم كل فرد من أعضاء اللجنة بتقييم المتقدمين للوظيفة كل على حدة ثم يتم الوصول لرأى باختيار من يحصل على أعلى عدد من الدرجات من اللجنة كلها.
- مقابلة جماعية من قبل المؤسسة التعليمية مع مجموعة من المتقدمين: حيث تتكون لجنة من المؤسسة التعليمية لاختبار مجموعة من المتقدمين، ويتم مقارنة المتقدمين ببعضهم ويتم اختيار أنسب المتقدمين.
- المقابلات الموجهة: والتي يتم تصميم الأسئلة قبل المقابلة وغالبًا ما تكون بالنسبة للوظائف التي تحتاج للتخصصات الدقيقة.
- المقابلات غير الموجهة: لا يكون هناك تحديد مسبق للأسئلة، ولكن يتم تحديد المواضيع أو المجالات التي ستطرح في المقابلة بشكل عام.
- المقابلات المختلطة: وهي مزيج من المقابلات التي تتم بشكل غير مخطط بحيث تكون هناك أسئلة مخططة سلفًا ومساحة من المرونة في المقابلة.

المشكلات والقيود الشائعة في المقابلات⁽¹⁾:

1. عدم مصداقية وعدم الثقة في المعلومات التي يتم الحصول عليها من المقابلات.
2. المقابل يستخلص بياناته في وقت قصير جداً لا يتعدى عشرة دقائق، وهي فترة غير كافية لتكوين الانطباعات للمرشح.

1 (درة، عبد الباري، وآخرون، ص 84.

3. تتحكم الخصائص الشخصية للمقابلين في انطباعاتهم نحو تفسير البيانات، فهناك تحيز وعدم موضوعية من قبل المقابلين.

4. تأثير الهالة، حيث نجد أن بعض المقابلين ممكن أن يقيمون المرشحين عن طريق الكلام والشخصية المرحة والشخص الطيب ثم يهمل باقي الخصائص.

5. عدم اختيار التوقيت المناسب لإجراء المقابلة.

6. عدم قدرة المقابلين على إدارة الحوار والتفاوض بشأن الحصول على المعلومات.

7. عدم تدريب وكفاءة المقابلين للتصرف في المواقف الحرجة.

8. خروج المقابلين عن الأطر العامة المحددة للمقابلة.

● **المرحلة الخامسة: مراجعة المصادر،** حيث يطلب من المتقدمين للتوظيف كتابة قائمة بالمعارف أو المصادر والأشخاص الذين يمكن الرجوع إليهم وقت اللزوم وتتكون المصادر من:

أ. الأشخاص.

ب. المعارف التعليمية للمرشح.

ج. أصحاب العمل السابقين.

● **المرحلة السادسة: إجراء الفحص الطبي،** نظراً لضخامة تكاليف الفحوص الطبية فإنها لا تتم إلا في

آخر خطوة من خطوات عملية الاختبار ونظراً لهذه التكاليف فإن بعض المؤسسات التعليمية تقوم

بتصميم استقصاء طبيًا يوجه للمرشحين مع طلبات التوظيف، وعندما لا تظهر أي مشاكل صحية في

هذا الاستقصاء، فإن المؤسسة التعليمية قد لا تقوم بإجراء الفحوص الطبية للمتقدمين بها.

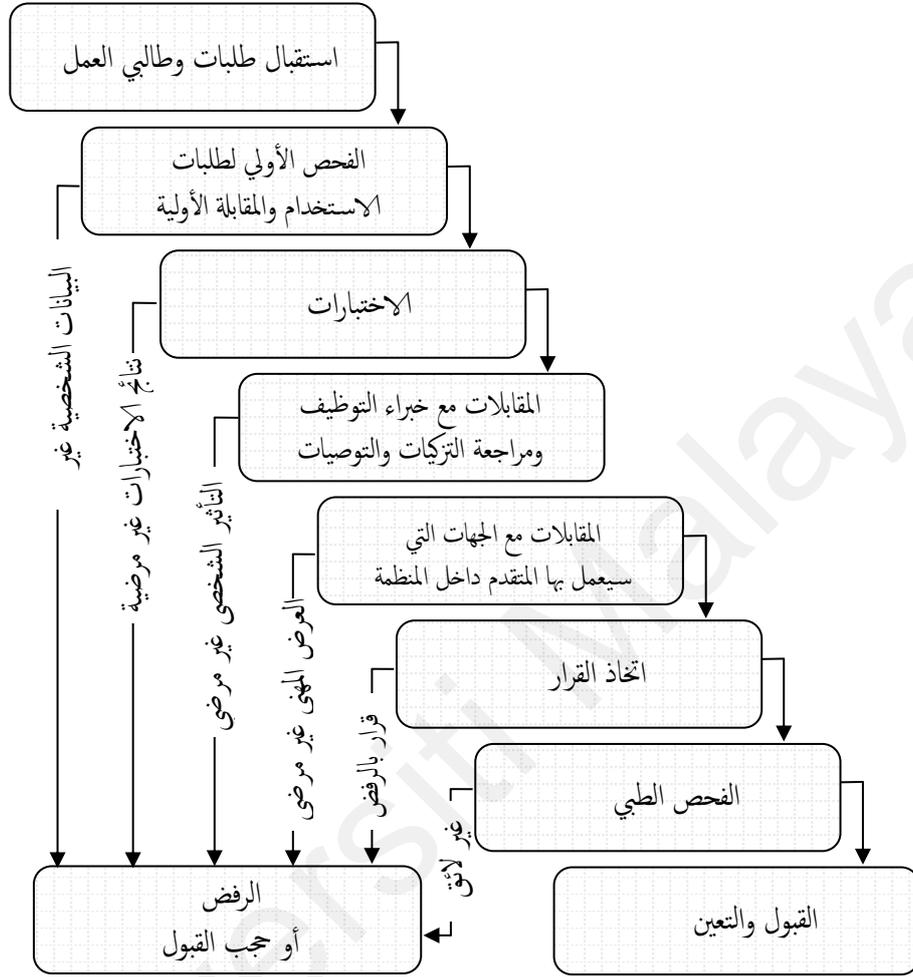
● **المرحلة السابعة: قرار الاختيار النهائي،** إن الخطوة النهائية في عملية الاختبار هي اختيار أحد الأفراد

للوظيفة الشاغرة، ومن المؤكد وصول أكثر من فرد إلى هذه المرحلة ويكونوا مؤهلين لأداء هذه

الوظيفة.

ويمكن القول بأن دقة وصدق المعلومات التي تم الحصول عليها يجعل فرصة نجاح عملية الاختيار

النهائي كبيرة، وفيما يلي عرضاً لمراحل وخطوات عملية الاختيار:



شكل رقم (14) خطوات عملية الاختيار (1)

المطلب الثالث: نشاط التوظيف والتعيين للموارد البشرية:

بعد الانتهاء من مراحل الاختيار يتم إصدار قرار التعيين هذا، ولقد نصت الكثير من أنظمة التعيين

على أن يوضع الفرد الذي تم تعيينه تحت الاختبار لمدة زمنية محددة تتراوح بين ستة أشهر و سنة حسب

ما يحدده نظام التعيين في المؤسسة التعليمية.

1 (هاني، عرب، محاضرات في إدارة الموارد البشرية، ملتقى البحث العلمي متاح على موقع www.rsscra.inf ص 78.

• أهم مصوغات التعيين:

1. شهادة الميلاد أو مستخرج رسمي منها.
2. المؤهل الدراسي.
3. شهادة صحية مؤهلة لتحمل أعباء الوظيفة.
4. شهادة الخبرة إذا كانت مطلوبة.
5. صحيفة الحالة الجنائية حديثة التخرج.

■ نشاط التوظيف كنظام فرعي من نظام إدارة الموارد البشرية

يعتبر نشاط التوظيف نظام فرعي من النظام الأكبر لإدارة الموارد البشرية، حيث يحتوي نشاط التوظيف على مدخلاته وعملياته ومخرجاته الخاصة كالتالي (1):

❖ أولاً المدخلات: وهم الأفراد الذين يمكن الحصول عليهم من داخل أو خارج المؤسسة التعليمية وعناصر مدخلات نظام التوظيف هي:

1. معلومات عن الوظيفة والأفراد.
2. معلومات عن البيئة الخارجية وإمكانياتها من العمالة.
3. معلومات عن البيئة الداخلية وإمكانياتها من العمالة.
4. مخزون المهارات التي تمتلكه المؤسسة التعليمية من العمالة ومخزن المهارات من البيئة الخارجية.

❖ ثانياً عمليات التشغيل: وهي مجموعة العمليات الخاصة بتحديد مواصفات شاغل الوظيفة ودراسة سوق العمل، وتحديد مصادر الحصول على العمالة الماهرة، وتصميم إعلانات التوظيف وطرق

1 (خطاب، عابدة السيد، مرجع سابق، ص 113.

الاختبار وت صميم أ سئلة الاختبارات وإجراء المقابلات، ويمكن إجمال عمليات الت شغيل في العمليات التالية: (الاستقطاب، الاختيار، التعيين).

❖ **ثالثاً المخرجات:** هي اختيار وتعيين الأفراد بقدرات ومهارات ومعارف معينة بما يحدد خصائص العمالة الموجودة في المؤسسة التعليمية بما يضمن تزويد المؤسسة التعليمية بالأفراد في كل المستويات، وعلى ذلك تكون مخرجات نظام التوظيف هي:

1. وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
2. تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية، وتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية ككل.

المطلب الرابع: نشاط التدريب للموارد البشرية:

إن الاهتمام بالفكر والتخطيط الإستراتيجي يساعد كلاً من الشركة أو المؤسسة التعليمية أو الدولة على الوصول إلى ما تصبو إليه من تقدم، ونمو مطرد؛ ومن ثمّ الازدهار والرفاهية، و وصولاً إلى الحياة الكريمة، ويعد الاهتمام بالتنمية البشرية حجر الزاوية، وأساساً جوهرياً لتأكيد التنمية بمفهومها الشامل لكل المجالات، سواء كانت اقتصادية، أم اجتماعية، أم سياسية، أم ثقافية... إلخ.

والأخذ بالتطوير الشامل المدعوم بالتدريب العام والمتخصص يمكن الدولة، والشركة، والمؤسسة التعليمية، والفرد، من مواكبة التغيرات السريعة التي يشهدها عالم اليوم، فالتدريب هو استثمار حقيقي ومباشر يؤدي إلى تنمية الموارد البشرية، فكلما زاد استثمار الشركة أو المؤسسة التعليمية في تنمية مهارات الأفراد، ورفع مستوى كفاءتهم العلمية والعملية، ومن ثمّ الإنتاجية، مما يصب في النهاية في مجرى رفع مستوى معيشتهم؛ كلما ملكت عليهم أفئدتهم وعقولهم، وولائهم وانتمائهم، فضلاً عن امتلاكها لمهاراتهم التي أكسبتهم إياها ببرامج التدريب المدروسة والمفيدة.

ومن خلال الفقرات التالية تحاول الدراسة تسليط الضوء على مفهوم عملية التدريب، وأهم سماتها وخصائصها ومكونات العملية التدريبية ومراحل إجرائها.

يمكن تعريف التدريب على أنه "عملية مستمرة تهدف إلى إكساب الفرد مجموعة من المعارف والمهارات والقدرات اللازمة لأداء الوظيفة الحالية"⁽¹⁾. ومن أهم المحاور الأساسية للتدريب التي يمكن للدراسته استنباطها من التعريف السابق:

1- التدريب يهدف إلى إكساب معارف وقدرات ومهارات بهدف تطوير نماذج التفكير، ويعتبر

التدريب استثمار، ولا بد أن يكون مثمر، ويسمى في هذه الحالة معدل العائد على الاستثمار.

2- التدريب يهدف إلى تغيير السلوك.

3- يؤدي التدريب إلى زيادة كفاءة وفاعلية الفرد في الحاضر والمستقبل.

ويكون التدريب مطلوباً في الحالات التالية:

1. انخفاض معدلات الأداء عن المستوي المرغوب فيه، وحدوث فجوة بين الأداء الفعلي

والأداء المستهدف.

2. الرغبة في تعظيم وزيادة مهارات الأفراد الحالية.

3. العمل على تنمية وتحسين اتجاهات العاملين بمجال التعليم بالمؤسسة التعليمية.

4. مساعدة الأفراد على اكتساب مهارات جديدة حتى يمكنهم أداء مهام مختلفة وجديدة.

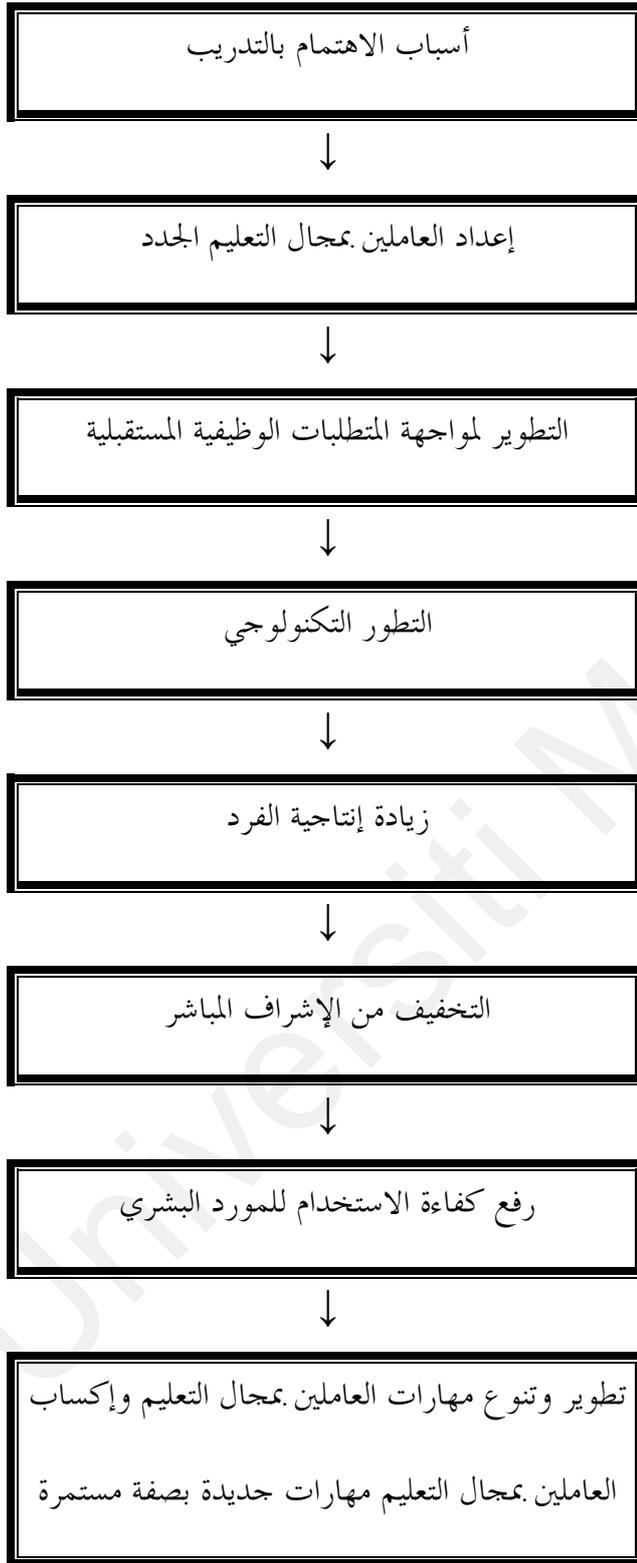
5. التأكد من اكتساب العاملين بمجال التعليم الجدد للمهارات الأساسية واللازمة لبدء العمل

في المؤسسة التعليمية.

6. تنمية المعارف والمعلومات الحالية للعاملين.

1 (عارف، محمد حسين، مرجع سابق، ص 117.

ويوضح الشكل التالي أسباب الاهتمام بالتدريب:



شكل رقم (15) أسباب الاهتمام بالتدريب (1)

ويوجد العديد من المصطلحات المرتبطة بعملية التدريب من أهمها مفهوم التعلم والتطوير التنظيمي، إلا أن تلك المفاهيم ليست مترادفة حيث إن هناك مجموعة من أوجه الشبه وكذلك مجموعة من الفروق بين التدريب والتعلم أو التعليم كما يتضح من الجدول التالي (1):

جدول رقم (17) مقارنة بين التدريب والتعليم

وجه المقارنة	التدريب	التعليم
أوجه الشبه	يدور حول محور تنمية الفرد	يدور حول محور تنمية الفرد
أوجه الاختلاف	1- مقياس النجاح: هو العائد من الاستثمار. 2- محتويات التدريب تكون وفقاً للهدف وليست مرحلية.	1- مقياس النجاح: هو تحصيل المعرفة. 2- محتويات التعليم: ثابتة ومرحلية وتتابعية.

كما أن هناك مجموعة من الاختلافات بين مفهومي التدريب والتنمية الإدارية يمكن للدراسة رصدها في العناصر التالية (2):

جدول رقم (18) مقارنة بين التدريب والتنمية الإدارية

وجه المقارنة	التدريب	التنمية الإدارية
الفئة المستهدفة	موجه لغير الإداريين (فنيين)	موجه للإداريين
المدة الزمنية	قصير الأجل	طويل الأجل وغير محدود
النتيجة	عائد التدريب في مدى قصير	عائد التنمية في مدى طويل

وترتبط عملية التدريب بتحقيق مفهوم التطوير التنظيمي حيث يمكن القول بأن التدريب هو أحد الأساليب المستخدمة وصولاً لتحقيق التطوير التنظيمي بالمؤسسة ومن خلال الجدول التالي يمكن سرد أوجه الشبه والاختلاف بين مفهوم كل من التدريب والتطوير التنظيمي للمؤسسات.

1 (جاد الرب، سيد محمد ، مرجع سابق .

2 (جاد الرب، سيد محمد ، مرجع سابق .

جدول رقم (19) يوضح أوجه الشبه والاختلاف بين التدريب والتطوير التنظيمي⁽¹⁾

المقارنة	التدريب	التطوير التنظيمي
أوجه الشبه	<ol style="list-style-type: none"> 1. يمثل مدخل لتنمية القوى البشرية. 2. نظام متكامل يتكون من عناصر تتفاعل مع بعضها البعض. 3. يعهد بمسئولية تنفيذه إلى أحد صائحي تدريب داخل المؤسسة التعليمية. 4. يتسم بالطابع الاستمراري. 5. نشاط مخطط وفق خطة منظمة. 6. يعتمد على منطق التغيير والتعديل. 7. يتوقف نجاحه على وجود جهاز مسئول عن إعداد الخطط. 8. يعتبر وظيفة إدارية تتناسق وتتكامل مع الوظائف الإدارية الأخرى بالمؤسسة التعليمية. 9. جهد مخطط لمواجهة المشكلات. 10. يركز على الدوافع وأساليب تنميتها. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. يمثل مدخل لتنمية القوى البشرية. 2. نظام متكامل يتكون من عناصر تتفاعل مع بعضها البعض. 3. يعهد بمسئولية تنفيذه إلى أحد صائحي تطوير داخل المؤسسة التعليمية. 4. يتسم بالطابع الاستمراري. 5. نشاط مخطط وفق خطة منظمة. 6. يعتمد على منطق التغيير والتعديل. 7. يتوقف نجاحه على وجود جهاز مسئول عن إعداد الخطط. 8. يعتبر وظيفة إدارية تتناسق وتتكامل مع الوظائف الإدارية الأخرى. 9. جهد مخطط لمواجهة المشكلات. 10. يركز على الدوافع وأساليب تنميتها.
أوجه الاختلاف	<ol style="list-style-type: none"> 1. يسعى لتنمية قدرات ومهارات العاملين بمجال التعليم. 2. يعتبر أحد مداخل تنمية الموارد. 3. يهدف إلى رفع كفاءة الأفراد وزيادة فاعليتهم. 4. وظيفة إدارية تختص بإدارة التدريب. 5. هدفها تغيير أنماط السلوك الفردي واتجاهات الفرد. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. يسعى إلى تنمية قدرات ومهارات المؤسسة التعليمية. 2. يعتبر أحد مداخل تنمية المؤسسات التعليمية. 3. يهدف إلى زيادة قدرة المؤسسة التعليمية على التجديد الذاتي. 4. وظيفة إدارية تختص بإدارة العليات. 5. هدفها التطوير في تغيير أنماط السلوك الجماعي ومفاهيم العمل الإداري.

■ أنواع التدريب:

يوجد العديد من التصنيفات للتدريب على النحو التالي⁽¹⁾:

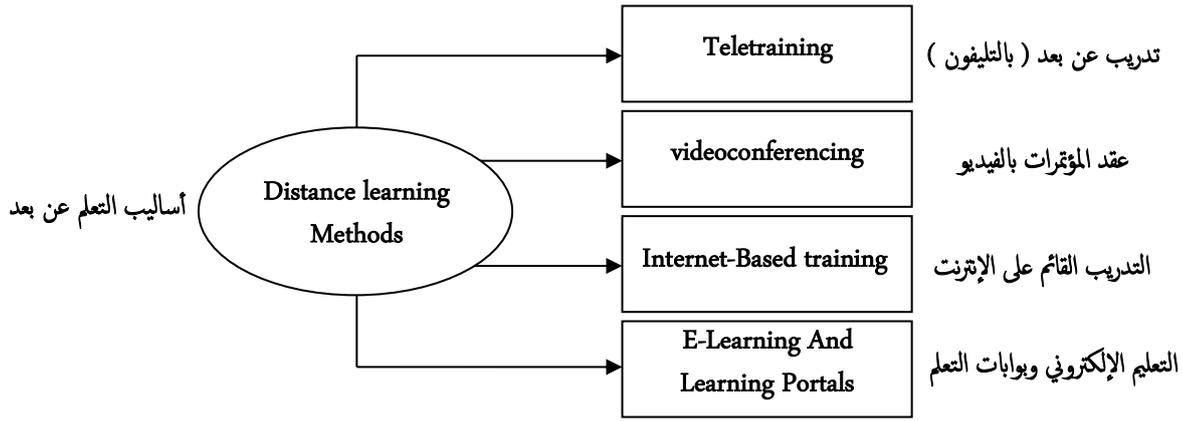
■ أنواع التدريب من حيث الهدف:

- 1- التدريب التأهيلي (الإعدادي، القبلي): يتم توجيه هذا التدريب إلى الموظفين الجدد وليس له علاقة بالوظيفة حيث يمنح الموظف معارف حول المؤسسة التعليمية ككل.
- 2- التدريب التنشيطي: يهدف إلى تحديث معارف الموظف حول وظيفته الحالية.
- 3- التدريب لرفع مستوى لأداء: لرفع أداء الموظف في وظيفته الحالية.
- 4- تدريب تأهيل بعدي: يهدف إلى إكساب الموظف مجموعة من المهارات اللازمة لشغل منصب أعلى.

■ أنواع التدريب من حيث مكان عقد التدريب:

- 1- تدريب أثناء الوظيفة: يتم إكساب الموظف معارف ومهارات وقدرات أثناء أدائه وظيفته الحالية، إن التدريب أثناء الوظيفة من أهم طرق وأساليب التدريب التي يجب التركيز عليها عند تنفيذ التدريب، حيث يساهم التدريب أثناء الوظيفة في إكساب المتدربين مهارات عملية وتطبيقية لا يمكن اكتسابها في حالة الاعتماد على المحاضرات. حيث يساهم هذا النوع من التدريب في علاج ضعف مستوى الأداء، كما يساعد على إكساب العاملين بمجال التعليم مهارات جديدة ومتنوعة مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية.
- 2- تدريب خارج الوظيفة: يتم في القاعات المخصصة لذلك سواء داخل المؤسسة التعليمية أو خارجها.
- 3- التدريب عن بعد: ويعني إجراء عملية التدريب من خلال أحد الوسائط التكنولوجية الحديثة نظراً لبعده موقع المدرب عن موقع المتدربين والشكل التالي يوضح أساليب التدريب عن بعد.

1 (حسن، أمل محمد، مرجع سابق، ص 123).



شكل رقم (16) أساليب التدريب عن بعد (1)

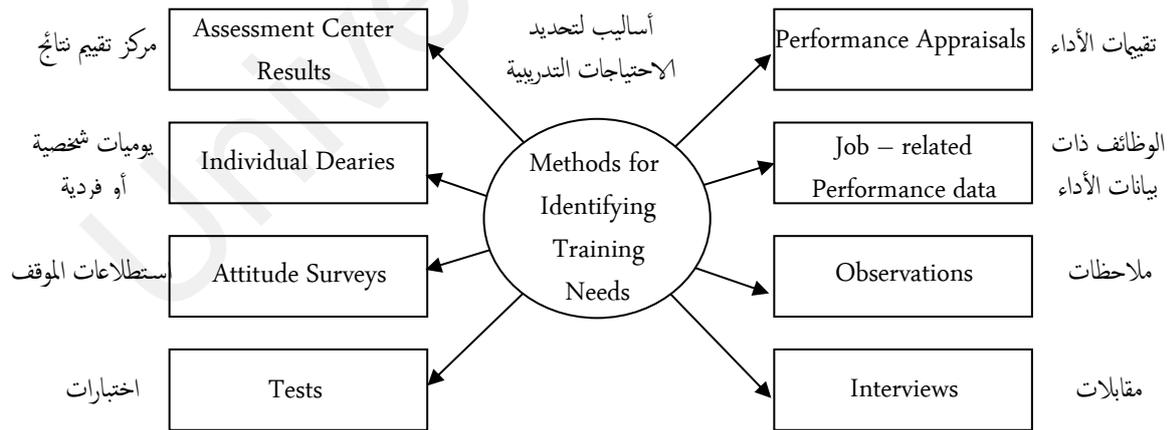
■ مراحل عملية التدريب:

تمر عملية التدريب بالعديد من المراحل التي يجب اتباعها بالتسلسل الزمني لكل مرحلة بدون تخطي مرحلة لأخرى كما يلي:

- أولاً: مرحلة دراسة وتحديد الاحتياجات التدريبية: هذه المرحلة يتوقف عليها 50% من

نجاح عملية التدريب بالشركة، وتعتمد عملية تحديد الاحتياجات التدريبية على مجموعة من الأساليب

يوضحها الشكل التالي:

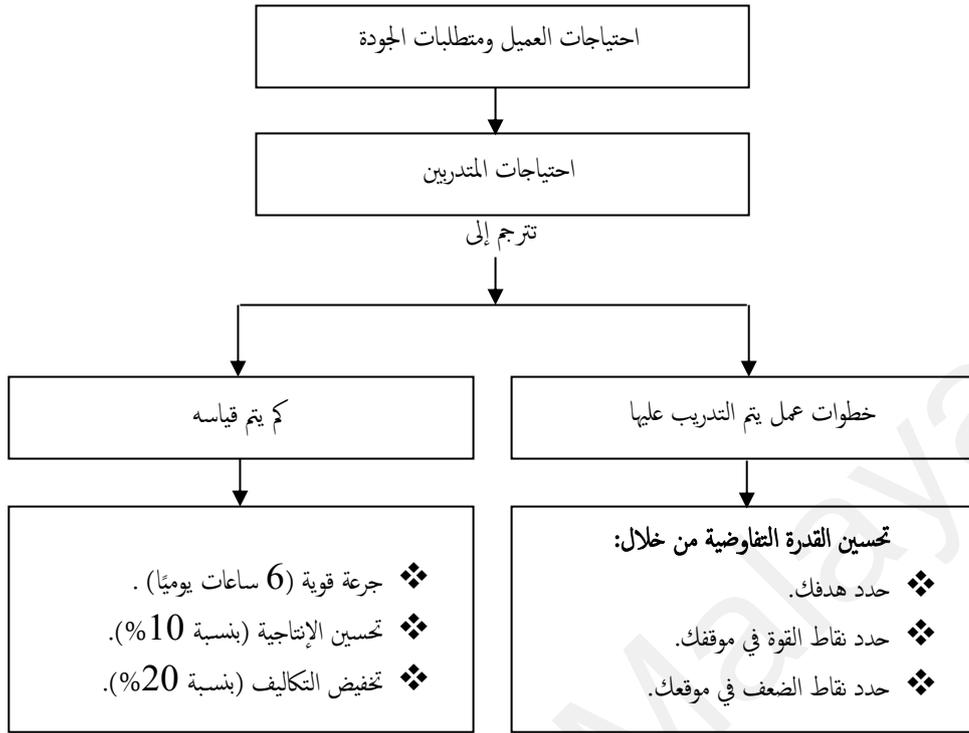


شكل رقم (17) الأساليب المستخدمة لتحديد الاحتياجات التدريبية (2)

1 (عبد الباقي، صلاح الدين، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، د ط، 2002، ص 121.

2 (المومني، مرجع سابق، ص 118.

ويمكن تحديد الاحتياجات التدريبية من منظور إدارة الجودة الشاملة كما بالشكل التالي:



شكل رقم (18) تحديد الاحتياجات التدريبية من منظور الجودة الشاملة (1)

● ثانيًا: مرحلة اختيار وتصميم البرامج التدريبية المناسبة لهذه الاحتياجات:

ويتم ذلك من خلال:

- تحديد الموضوعات التي سيتم تغطيتها.
- تقسيم هذه الموضوعات إلى عدد من المحاور.
- تحديد الوقت اللازم للعملية التدريبية.
- إعداد المادة العلمية.

● ثالثًا مرحلة اختيار المدربين: يجب أن يتم اختيار المدربين في ضوء معايير ومؤشرات محددة طبقًا لنوع

البرنامج.

● رابعًا: مرحلة اختيار مكان وزمان التدريب: ويتم ذلك بناء على عدة عوامل:

1 (السلمي، علي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة.

- نوع التدريب هل هو أثناء الوظيفة أو خارج الوظيفة.
- طبيعة العمل هل يمكن الاستغناء عن الموظف طوال فترة التدريب.
- تكلفة السفر إذا كان مكان التدريب خارج البلد.
- درجة الأمان فقد يكون المكان في موقع مهدد بالخطر.
- مواعيد تنفيذ التدريب هل تتفق مع ظروف العمل.

● خامساً مرحلة اختيار الطرق المناسبة للتدريب وهي:

- أسلوب المحاضرات.
- أسلوب دراسة الحالات.
- أسلوب الدراسة المقارنة.
- أسلوب تمثيل الأدوار.
- أسلوب المحاكاة.

● سادساً: مرحلة تنفيذ العملية التدريبية: حيث يقوم المدرب بنقل المعارف والمهارات إلى المتدرب.

● سابعاً: مرحلة المتابعة والتقييم: وتشمل تقييم البرنامج وتقييم المتدربين والمدربين.

- المتابعة تتم أثناء إعداد خطوات عملية التدريب.
- التقييم يتم في نهاية البرنامج التدريبي.
- التغذية المرتدة: وهي كل ما يتعلق بنتائج التقييم، وهي رد فعل المستفيد من المخرجات.

■ تحديد مكان التدريب:

توجد مزايا وعيوب واضحة للتدريب الذي يتم داخل موقع العمل، والتدريب الذي يتم خارج موقع العمل؛ ولذا يجب وزن العوامل والاعتبارات المرتبطة بكل منهما بدقة عند اختيار مكان التدريب خاصة خارج العمل.

ويفضل التدريب في مواقع العمل للأسباب والمزايا التالية:

- 1- تخفيض تكلفة التدريب.
 - 2- الحد من الوقت الفاقد في الانتقال والسفر.
 - 3- مرونة جداول التدريب.
 - 4- تخفيض عملية التمزق (الفصل) أثناء التشغيل اليومي.
 - 5- يوفر إطاراً عملياً وسريعاً للتدريب.
 - 6- القرب من مواقع العمل يوفر المعلومات والبيانات المطلوبة.
 - 7- الإشراف والرقابة على التدريب يكون أفضل.
- أما التدريب خارج مواقع العمل فيفضل للأسباب والمزايا التالية⁽¹⁾:

- 1- يعتبر التدريب الخارجي بمثابة رسالة موجهة للعاملين من الإدارة العليا لبيان أهمية الاستفادة من المهارات والخبرات الخارجية.
- 2- الحد من النزاعات والخلافات والتوترات التي قد تحدث إذا ما تم التدريب في مواقع العمل.
- 3- الحد من المقاطعات والغياب عن التدريب.
- 4- استخدام الأساليب التعليمية المناسبة التي تناسب مع الفصول التعليمية (فرق ومجموعات التدريب).
- 5- الاستفادة من المزايا الأخرى للتدريب الخارجي (مثل المعلومات الجديدة، الأماكن الجديدة، الترفيه.. إلخ).

1 (عبد الباقي، صلاح الدين، مرجع سابق، س 131 .

■ التدريب من منظور الجودة الشاملة:

يتفق منهج إدارة الجودة الشاملة مع أنشطة وعمليات التدريب في نواحي عديدة، ويوضح الجدول

التالي كيف يلتقي كل من الجودة الشاملة والتدريب معاً:

جدول رقم (20) أوجه الاتفاق بين إدارة الجودة الشاملة والتدريب (1)

أوجه الاتفاق	إدارة الجودة الشاملة	التدريب
المفهوم	تركز على إرضاء العميل.	يركز على إرضاء المتدرب.
التطور	تطور مفهوم الجودة من مجرد النظرة الضيقة لجودة السلع إلى مفهوم شامل تتلأ شئ عنده الأخطاء.	تطور التدريب من نظرة ضيقة تحصره في تلقين المعلومات إلى مفهوم شامل يراه عاملاً هاماً في تنمية الموارد البشرية.
الوظيفة الأساسية	زيادة القدرة التنافسية للمنظمة من خلال قبول العميل لما تقدمه المؤسسة التعليمية.	زيادة القدرة التنافسية للمنظمة من خلال الإنتاج المتميز للمتدربين الأكفاء
نقطة البدء	تحديد احتياجات ورغبات العميل من السلع والخدمات.	تحديد الاحتياجات التدريبية.
القيمة المضافة	إشباع رغبات العميل وتحقيق مبيعات وأرباح مرتفعة.	إشباع الاحتياجات التدريبية للمتدرب وزيادة إنتاجية المؤسسة التعليمية.

1 (حسن، أمل محمد، مرجع سابق، ص 138 .

المبحث الرابع: مهام إدارة الموارد البشرية وأقسامها وأهدافها

تعتبر الأنشطة الرئيسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية هي الإطار العام الذي يتم من خلاله تحديد المهام والإجراءات التي تمارسها إدارة الموارد البشرية حيث يتطلب كل نشاط من الأنشطة التي تم التطرق إليها في المبحث السابق مجموعة من المهام الفرعية، ومنها تتحدد إجراءات العمل، وعملية التنظيم الجيد لإدارة الموارد البشرية تقوم على تحديد الهيكل التنظيمي المناسب للقيام بتلك المهام الفرعية والمرتبطة بالأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية، ومن هذا المنطلق يمكن تحديد المهام التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية من خلال التطرق إلى الأقسام الفرعية بالإدارة والموضحة بالهيكل التنظيمي لها⁽¹⁾.

المطلب الأول: مهام قسم التخطيط والتنظيم للموارد البشرية

مهام قسم التخطيط للموارد البشرية:

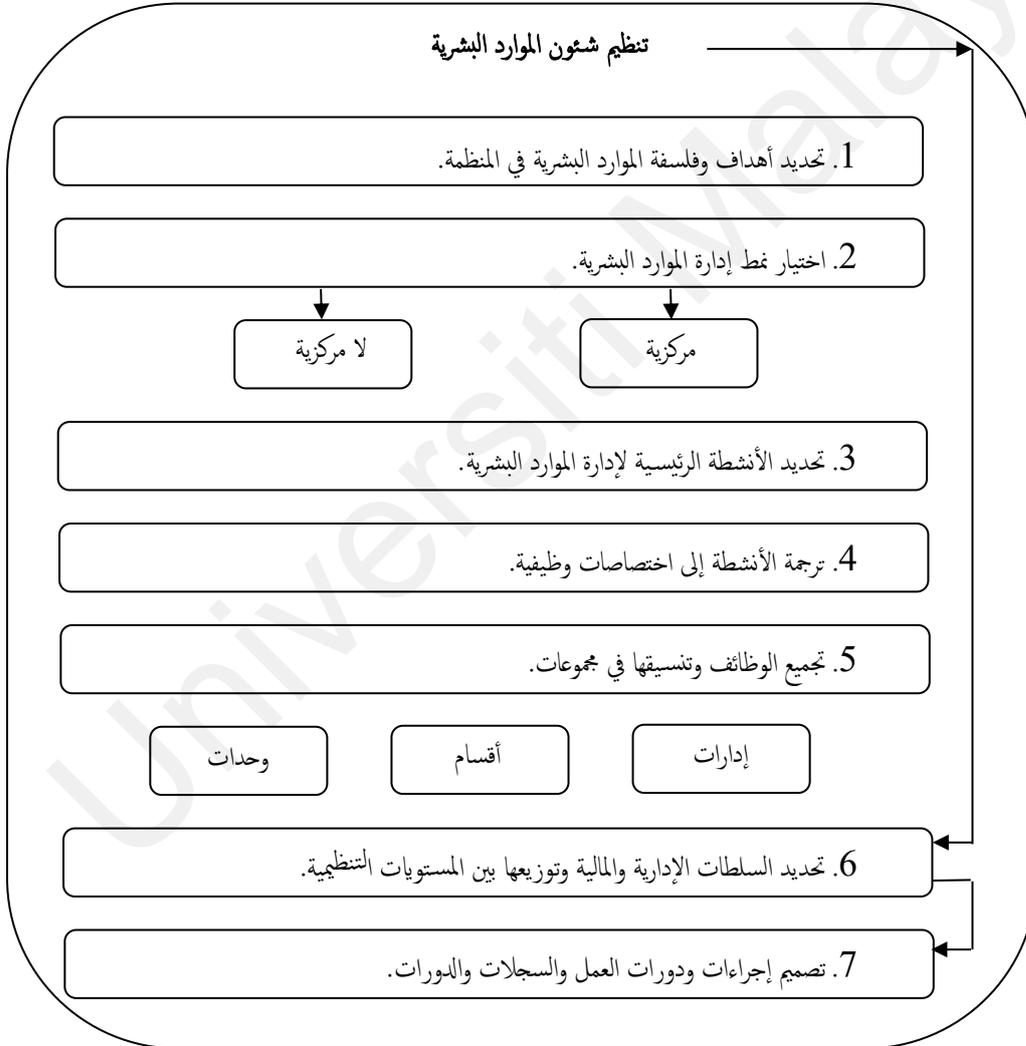
وهو القسم المنوط به إعداد الدراسات لسوق العمل ودراسات البيئة الداخلية للمنظمة لتحديد عنصري الطلب والعرض للعمالة ومحاولة وضع الخطط والقواعد لملاقاة جانبي الطلب والعرض ليتحقق التوازن في العمالة من الناحية الكمية والكيفية، ومن أهم المهام المنوط بها قسم التخطيط:

- 1- التعرف على الوضع الحالي للموارد البشرية للمنظمة.
 - 2- تقديم الاقتراحات والحلول العلمية والعملية للمشكلات التي تواجه تخطيط الموارد البشرية.
 - 3- تحديد مصادر استقطاب الموارد البشرية.
 - 4- الوقوف على المشكلات التي تواجه عمليات تخطيط الموارد البشرية.
- وسوف يتم التطرق لعملية التخطيط للموارد البشرية بشكل أكثر تفصيلاً من خلال المبحث السادس من هذا الفصل.

1 (عارف، محمد حسين، مرجع سابق، ص 67.

مهام قسم تنظيم الموارد البشرية:

بعد اعتماد خطة العمل للموارد البشرية بالمؤسسة التعليمية تأتي مهمة التنظيم وإعداد الهيكل التنظيمي للمؤسسة، من خلال تحديد خطوط السلطة والمسئولية وتحديد الصلاحيات والاختصاصات والمسئوليات لكل موقع تنظيمي، وتحديد طرق الاتصال والتكامل فيما بينهم، كما يتم تحديد نمط الإدارة والتفويض للسلطة حسب سياسة مركزية أو لا مركزية السلطة المقرر اتباعها بالمؤسسة وفق الخطط الإدارية الموسعة، ويمكن إجمال الخطوات أو المهام الواجب اتباعها لتنظيم الموارد البشرية بالمؤسسة التعليمية طبقاً للشكل التالي:

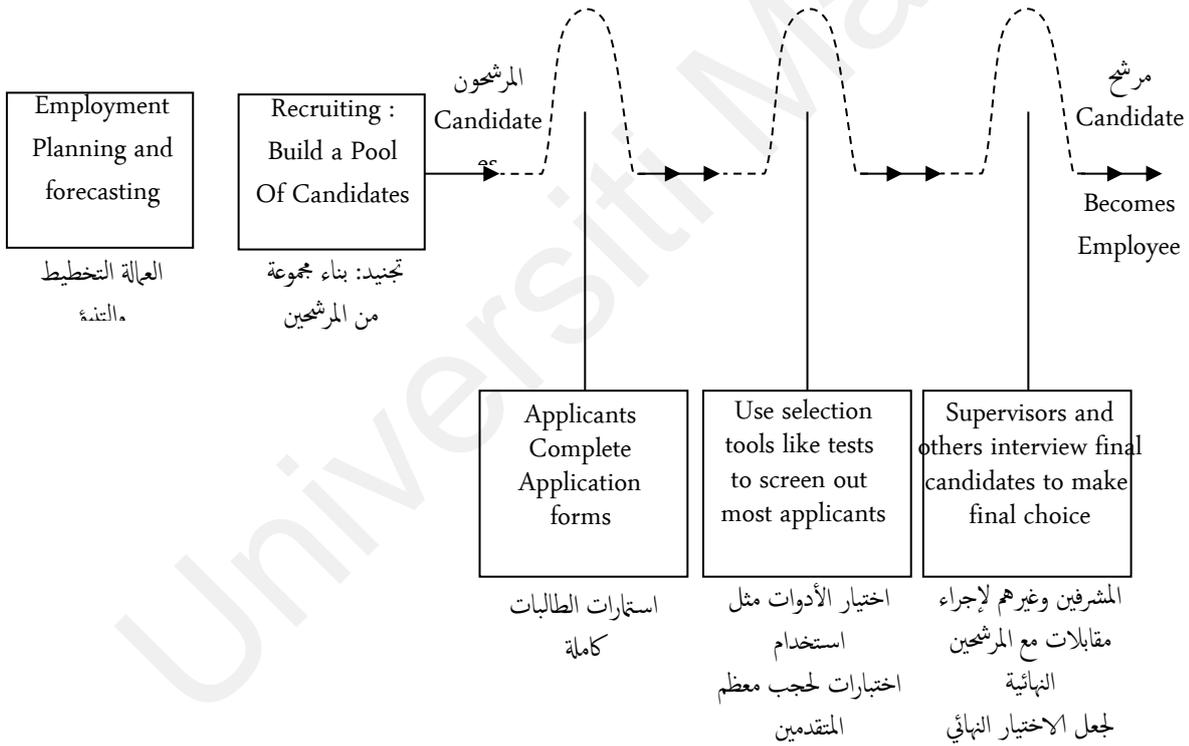


شكل رقم (19) تنظيم شؤون الموارد البشرية بالمؤسسة التعليمية⁽¹⁾

المطلب الثاني: مهام قسم التوظيف والتعيين وقسم الأجور

مهام قسم التوظيف والتعيين:

- 1- استقطاب الموارد البشرية ذوي الكفاءة العالية.
- 2- إدارة العمليات المتعلقة باختيار العاملين. مجال التعليم اللازمين لشغل الوظائف.
- 3- القيام بإعداد مقترحات ترقيات العاملين.
- 4- تتولى الإجراءات الخاصة بنقل العاملين.
- 5- تتولى الإجراءات الخاصة بفصل العاملين.



شكل رقم (20) خطوات التوظيف والتعيين⁽¹⁾

مهام قسم الأجور والمرتبات:

- 1- استلام كشوف الحضور السنوية وبيان بالإجازات المستحقة.
- 2- متابعة استلام تقارير قياس الكفاءة بنهاية كل شهر.
- 3- القيام بتنفيذ الإجراءات والمعادلات اللازمة طبقاً للشرائح المرتبطة بمدى الإنجاز لخطة العمل.
- 4- صرف الأجور والرواتب شهرياً بعد الانتهاء من إعدادها.
- 5- القيام بصرف سلف الموظفين ومتابعة تحصيل الأقساط.
- 6- تسوية مستحقات العاملين المنتهية خدماتهم.
- 7- إعداد المذكرات الخاصة بالمزايا العينية.

المطلب الثالث: مهام قسم التدريب وقسم التوجيه وقسم الرعاية وقسم الأمن

مهام قسم التدريب والتنمية:

- 1- رسم خطة تفصيلية للتطوير والتدريب بناء على استراتيجية وخطة الإدارة العليا.
- 2- وضع خطة التدريب السنوية التنفيذية.
- 3- تجهيز ملفات بأسماء الشركات والدورات المتوفرة بها.
- 4- الاتصال بمراكز التدريب المختلفة ودراسة عروض الدورات التدريبية المقدمة مع اختيار أفضلها.
- 5- اختيار الدورات المناسبة والتنسيق مع مديري الإدارات.
- 6- تحليل استطلاع رأي الدارسين بعد كل دورة.

ونظراً لأهمية عملية التدريب فقد قامت الدراسة باستعراض نشاط التدريب بشكل أكثر تفصيلاً خلال

المبحث الثالث من هذا الفصل.

مهام قسم الرعاية والخدمات:

- 1- الإشراف المباشر على قسم الخدمة الاجتماعية.
- 2- القيام بالمهام الإدارية الرئيسة المتعلقة بالوظيفة.

3- إعداد السياسات والإجراءات الخاصة بالقسم التي تحدد أساليب العمل وطرق تقديم كافة الخدمات.

4- تقييم الأداء وتقديم المقترحات بموظفي القسم.

مهام قسم الأمن والسلامة:

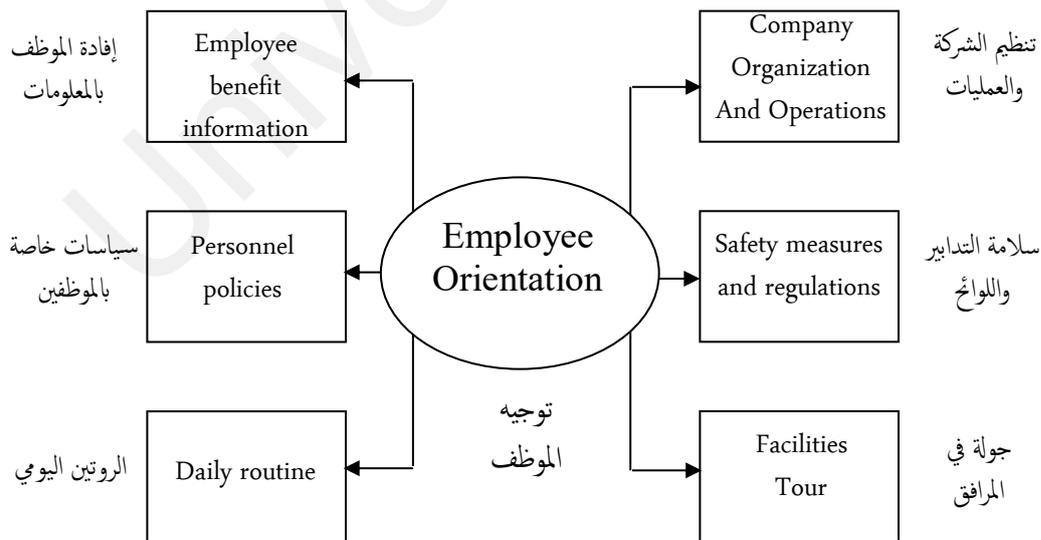
1- تهم بإجراءات الحفاظ على سلامة العاملين بمجال التعليم.

2- التدريب على وسائل الأمن الصناعي.

3- مواجهة إصابات العمل والحوادث الصناعية.

مهام قسم التوجيه الإداري:

يقوم قسم التوجيه الإداري بالمؤسسة التعليمية بدور كبير في إحداث الترابط والتكامل بين الأنشطة والمهام المنوط بها كل إدارات المؤسسة التعليمية، والتأكد من ترابط الأهداف الخاصة لكل إدارة مع الأهداف العامة للمنظمة وتوجيه الجهود والطاقات البشرية نحو تحقيق تلك الأهداف مع مراعاة رفع مستويات الكفاءة والفاعلية، وضمان حسن الإجراءات واللوائح وطرق العمل لتتماشى مع الخطط الموضوعية بالمؤسسة التعليمية. ويمكن تحديد عمليات التوجيه في المهام التالية كما بالشكل:



شكل رقم (21) عمليات التوجيه الإداري بالمؤسسة التعليمية⁽¹⁾

1 (المومني، مرجع سابق، ص 132 .

المطلب الرابع: مهام قسم التقييم لأداء العاملين

إن عملية تقييم الأداء هي العملية التي يتم من خلالها تحديد كيف يؤدي العامل وظيفته، وما يترتب على ذلك من وضع خطة لتحسين الأداء، وفي هذا الإطار تركز عملية تقييم الأداء ليس فقط على الجهود المطلوبة لأداء الوظائف ولكن أيضاً على النتائج التي تتبع عملية التقييم.

ويعني آخر: " هي العملية التي يتم من خلالها التعرف على الجوانب الإيجابية والجوانب السلبية الخاصة بتحقيق الأهداف وإنجاز معدلات الأداء المستهدفة".

■ أهداف عملية تقييم الأداء:

أ. الأغراض الإدارية.

- إعادة تصميم نظم الأجور والمكافآت والتعويض.
- إعادة تصميم نظم النقل والترقية وتخطيط المسار المهني والوظيفي.
- تخطيط الموارد البشرية.
- تستخدم نتائج تقييم الأداء كمؤشر علي صدق اختبارات الاختيار.
- ويمكن استخدامه كنوع من أنواع التقييم الذاتي، أي أن تقييم الأداء يؤثر على سلوكيات الأفراد وهذا يؤدي مباشرة إلي تحسين الأداء التنظيمي.

ب. الأغراض التطويرية.

- يمكن استخدام نتائجه من خلال التغذية المرتدة في مناقشة نقاط القوة والضعف، وبما يؤدي إلي تحسين الأداء.
- عملية التقييم تساهم في تحديد القضايا الجوهرية المطلوب مناقشتها والتخلص من أي مشكلات.

- إن تحسين الأداء يعتبر أحد الفوائد الكبيرة التي تنتج من نظام تقييم الأداء.

■ أسباب فشل برامج تقييم الأداء:

- قصور المعلومات لدى المديرين والمرتبطة بالأداء الفعلي للأفراد.
- عدم وضوح معايير تقييم أداء العاملين.مجال التعليم.
- الافتقار إلى صدق وأمانة المديرين عند التقييم.
- استخدام المديرين للغات غامضة وغير واضحة في عملية تقييم الأداء.

■ فوائد تقييم العاملين بمجال التعليم:

- (1) زيادة إنتاجية العاملين.مجال التعليم من خلال تحديد أوجه القصور ومعالجتها.
- (2) التأكد من أن الأداء الفعلي مطابق للأداء المستهدف.
- (3) تحديد الاحتياجات التدريبية.
- (4) نتائج عملية التقييم تعتبر تغذية مرتدة.
- (5) أحد نتائج تقييم الأداء يتوقف عليه التعيين والترقية والنقل.
- (6) قياس العائد على الاستثمار في التدريب.
- (7) تقييم أداء العاملين.مجال التعليم يجعله يعرف سلبياته وإيجابياته.
- (8) اكتشاف نقاط القوة والضعف لدى العاملين.
- (9) تطوير إنتاجية المؤسسة التعليمية.
- (10) تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.
- (11) انخفاض معدل دوران العمالة.
- (12) تحديد العلاوات والحوافز.

الأخطاء التي يقع فيها القائم بعملية التقييم وتحد من كفاءة التقييم⁽¹⁾

1. التحيز (عدم الموضوعية): يجب أن يعتمد التقييم على معايير ثابتة والبعد عن التحيز.
2. اتجاهات بعض الرؤساء إلى الشدة واللين: فبعض المديرين بطبيعتهم يميلون إلى الشدة أو اللين أو الوساطة وفقاً للتوزيع الطبيعي.
3. التعميم: يتم التقييم استناداً على صفة واحدة يتم التأثر بها للحكم عموماً على أداء شخص وهو ما يسمى بخطأ المهالة.
4. الحداثة: يأتي عندما يتأثر المدير بأداء شخص سابق بحيث يتم مقارنته بأداء شخص لاحق.
5. التأثر بسمعة أو وظيفة المرؤوس: فالرئيس لا يأخذ مستوى الأداء لمرؤوسين كأساس لتقييم الأداء فيجب أن يكون هناك معايير ثابتة لتقييم الأداء.
6. التأثر بالغرض من استخدام تقارير الأداء: فيجب أن لا يتم إعلام المقيم بالغرض من التقييم.
7. تأثير المقارنة: فلا يصح أن يتم مقارنة أداء العاملين بمجال التعليم في أحد الوظائف بوظيفة أخرى نظراً لأن طبيعة الوظيفة تؤثر تأثيراً مباشراً على عملية التقييم.

❖ مجموعة نصائح يجب الالتزام بها عند القيام بعملية التقييم لأداء العاملين بمجال التعليم:

- 1- وجود حد أدنى للأجور لقضاء على ظاهرة تسلط المديرين.
- 2- استخدام معايير كمية في التقييم وعدم الاعتماد على المعايير الوصفية فقط.
- 3- ربط الأجر بالإنتاج وليس بالأسعار السائدة في السوق، مما يحقق زيادة الإنتاجية وربح للمستثمر والعامل وفق قواعد محددة.
- 4- البعد عن الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها القائم بعملية التقييم.
- 5- تحديد معايير ثابتة للتقييم وليس على هوى المدير.

1 (عارف، محمد حسين، مرجع سابق، ص 85.

■ مقابلات تقييم الأداء:

تعتبر مقابلات تقييم الأداء من العناصر الهامة جداً في عملية تقييم أداء العاملين، حيث تعطي هذه المقابلات المديرين الفرصة لمناقشة سجلات أداء المرؤوسين واكتشاف المناطق والحوانب اللازمة للتحسين والنمو الوظيفي، كما أنها تعطي الفرصة لتحديد اتجاهات وميول العاملين وتنمية مشاعر الانتماء لديهم، كما تؤدي إلى تحسين الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين، كما يمكن تقسيم المقابلات إلى قسمين إحداهما مقابلة الأداء والأخرى لوضع خطة نمو وتقديم الموظف.

■ إدارة مقابلات تقييم الأداء:

- التقييم الذاتي من قبل العاملين بمجال التعليم لأنفسهم، فهذا من شأنه أن يشعر الموظف بمدى التقدم أو التأخر الذي حدث في أدائه، ومن ثم يمكنه الاستعداد لأي مفاجآت تحدث أثناء عملية التقييم.
- تشجيع المشاركة.
- سرعة إظهار الإعجاب والتقدير للموظف من قبل المقابل.
- تخفيض حدة النقد.
- تغيير السلوك وليس تغيير الشخص.
- التركيز على حل المشاكل.

المبحث الخامس: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

تُعد إدارة الموارد البشرية أحد أهم عناصر عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتركز الدراسات والبحوث المتخصصة في هذا المجال الحيوي على تفعيل الطاقات البشرية من خلال التخطيط السليم واستيعاب المتغيرات، وموائمة النظم الإدارية وبرامج التأهيل مع متطلبات التنمية، وتواجه إدارة الموارد البشرية -شأنها شأن عناصر العملية التنموية الأخرى- تحديات كثيرة مع دخول الألفية الثالثة والاتجاه السريع نحو آفاق العولمة الرحبة. ولتتعرف على طبيعة هذه التحديات والتوقعات التي ينتظرها خبراء إدارة الموارد البشرية.

وتحاول الدراسة من خلال هذا المبحث استعراض أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، وكيفية التغلب عليها ومواجهتها؛ للحفاظ على الميزة التنافسية لإدارة الموارد البشرية، ومن أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية ما يلي:

المطلب الأول: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

- 1- التحول من عصر التصنيع إلى عصر المعلومات.
- 2- التحول من الأسواق المحدودة إلى الأسواق العالمية.
- 3- التحول من البيئة المستقرة إلى البيئة المتغيرة.
- 4- التحول من الأمر إلى التوجيه.
- 5- التحول من العمل الجسماني والبدني إلى العمل الذهني والعقلي.
- 6- التحول من الأداء الفردي إلى الأداء الجماعي في شكل فرق عمل.
- 7- التحول من التخصص في العمل إلى التنوع في المهارات.
- 8- التحول من التركيز على السلع والخدمات إلى التوجه بالمستهلك.
- 9- التحول من اتباع الأوامر إلى المبادرة والمشاركة في اتخاذ القرارات.

10- التحول من الموارد البشرية إلى شركاء في النشاط.

11- التحول من الأصول المالية إلى رأس المال الفكري.

كما أوضحت مجموعة من الدراسات العديد من التحديات التي يواجهها العاملون بمجال التعليم في مجال إدارة وتنمية الموارد البشرية وأنهم سوف يواجهون عددًا من التحديات في الألفية الثالثة عن (1):

- عولمة الأسواق المحلية والوطنية.
- عولمة تقنيات الاتصالات.
- عولمة المعلومات.
- بروز اتجاهات تنظيمية جديدة في منظمات الأعمال والخدمات مغايرة للأنماط التنظيمية التقليدية شكلاً ومضموناً ووظيفياً.
- التغيرات الديموغرافية التي تتميز بانفجارات سكانية، وبتزايد عدد المسنين، وتزايد عدد الشبان في الوقت ذاته، وتداخل الثقافات والنظم الاجتماعية، مما يعني تغييراً كبيراً في بروفایل العاملين بمجال التعليم والفرص الوظيفية والقيادية المتاحة، وأخلاقيات العمل.
- التغيرات في نظرة المديرين والقياديين نحو العوامل المؤثرة في تحقيق الفاعلية بحيث أصبح الاتجاه الواضح والسائد، ويرجح أهمية العنصر البشري من بين العناصر الأخرى.
- بروز بيئات إدارية وتنظيمية تتسم بسرعة التغير والتحول، وعدم الاعتماد على شكل واحد من التنظيم، وتعتمد على العمل بذكاء أكبر لا بجهد أكثر.
- مطالبة المديرين العاملين بمجال التعليم في التدريب وإدارة الموارد البشرية بالعمل على إيجاد نظام يوفر تعايشاً وتكاملاً بين التقنية والإنسان في منظمات العمل الحديثة.

1 (حسن، أمل محمد، مرجع سابق ص 56 .

- التركيز على الإبداع والسرعة والكفاءة والفاعلية الفردية في منظمات عمل تدار عن طريق مجموعات وفرق العمل.
- اتساع الفجوة والتباين بين المهارات الوظيفية الملائمة لفترة ما بعد التسعينيات والمهارات التي تركز عليها النظم التعليمية والتدريبية.
- تعاضد الفجوة بين زيادة الطلب على الموارد الاقتصادية وزيادة مستوى الشح في توفرها، وتزايد التنافس عليها على المستوى الوطني والقومي والدولي، مما يعنى احتمال تزايد الصراعات والتنافسات والتركيز على تحقيق الأكثر بالأقل.
- تزايد الاتجاه نحو تخلي المؤسسات التعليمية عن دورها التقليدي في تحمل مسؤولية تدريب وتنمية العاملين. مجال التعليم، والتركيز على التدريب لتغيير الاتجاهات والاستعدادات، بدلاً من التركيز على المعارف والمهارات التي أصبحت المؤسسات التعليمية تتجه لتحميل العاملين مسؤولية اكتسابها.

توقعات الخبراء للتحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية:

على ضوء هذه التحديات المتعددة يكلف الخبراء والمختصون في مجال إدارة وتنمية الكوادر البشرية وضع تصور للمتغيرات المحتملة والتوقعات المترتبة على مختلف أنماط التحديات المشار إليها آنفاً سواء أكانت ديموغرافية أو تنظيمية أو تدريبية، ويمكن في هذا المقام إيراد أهم التوقعات التي يستشرفها خبراء الموارد البشرية على النحو التالي⁽¹⁾:

أولاً: لعل أكبر توقع من العاملين بمجال التعليم في مجال إدارة الموارد البشرية هو أن يتحولوا في تركيزهم التقليدي من إدارة الواقع إلى إدارة المتوقع، والتعامل مع المستقبل من منظور استراتيجي، ويتطلب ذلك أن يتقبلوا بأن يتخلوا عن دورهم الواضح والمتخصص والمستقل بدور أكثر غموضاً وتداخلًا

1 (المبيضين، باسم أحمد على، تحدي ظاهرة العولمة ومتطلبات التغير لمواجهتها في مجال إدارة الموارد البشرية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية "نحو أداء متميز في القطاع الحكومي"، 13-16 ذو القعدة، 1-4 نوفمبر 2009.

وتغيراً مع بقية العاملين في الإدارات والقطاعات، والعمل من مبدأ يقوم على الشراكة وليس المشاركة، والتكامل وليس التعاون، والتعلم من الآخرين قبل تعليمهم.

ثانياً: استبدال الصورة التقليدية لإدارة الموارد البشرية القائمة على التركيز على المنظور الجزئي والتفصيلي بصورة قائمة على التفكير الاستراتيجي المتفاعل مع المستجدات والتحديات التي تواجهها المؤسسة التعليمية وقطاعاتها والعاملون بها، بحيث تكون الصورة الجديدة لإدارة التدريب مستمدة من:

1. الثقافة التنظيمية للجهة ومناخها التنظيمي، وخططها وإستراتيجياتها وسياساتها.
2. التركيز على الجودة والنوعية بدلاً من الشكل والكمية.
3. التركيز على سمعة تقوم على الأداء والإنجازات والنجاح في تحقيق الأهداف، بدلاً من التركيز على المعالجات والإجراءات الإدارية.
4. تمتع العاملين بمجال التعليم بمستوى عالٍ من الكفاءة والمعرفة في مجال التخصص الوظيفي للمنظمة وقطاعاتها، وإجادة مهارات الاتصال السلوكي والتعامل الإنساني.
5. الوضوح في الأهداف والاتجاهات، والقيم الوظيفية التي يجب أن تكون معلنة للجميع.
6. التركيز على أن رسالة إدارة الموارد البشرية والعاملين فيها هي المساعدة على إحداث التغيير الإيجابي وتهيئة المؤسسة التعليمية للتعامل والتطور والنمو والاستعداد لمواجهة تحديات المستقبل عن طريق استشراف الأحداث والتخطيط للأفعال، بدلاً من القيام بممارسة ردود الأفعال.

ثالثاً: اكتساب احترام وتقدير قيادة المؤسسة التعليمية وأعضاء إدارتها.

رابعاً: الاندماج الاستراتيجي بين خطط الموارد البشرية وخطط الإدارات الأخرى في المؤسسة التعليمية.

خامساً: التركيز على إدارة التغيير والتعامل الإيجابي معه.

سادساً: تدريب العاملين بمجال التعليم وتطويرهم بأساليب مؤسسية وصممة لتحقيق التوافق بين الإنسان والتقنية.

سابعاً: ممارسة دور قيادي يتميز بالريادة والمبادرة والتجديد، والتواجد المرئي الفعال.

ثامناً: أن تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً واضحاً وملموساً في تعديل السلوك الإيجابي في المؤسسة التعليمية وتحسين العلاقات الإنسانية القائمة على فاعلية الاتصال.

تاسعاً: أن يركز التدريب على استخدام التقنية في التدريب، وابتداع أساليب تدريبية ذات كفاءة وفاعلية عالية تركز على التعلم الذاتي السريع باستخدام التقنيات الحديثة وبأقل التكاليف.

عاشراً: أن تركز إدارة التدريب على دورها كوسيط لإحداث التغيير، وأن تلعب دوراً استشارياً وليس توجيهياً، وأنها إدارة خدمية" لديها خدمات ومنتجات واضحة ومحددة، يجب أن تسوقها للمستفيدين منها في المؤسسة التعليمية.

حادي عشر: التركيز على برامج التنمية الإدارية المعتمدة على مبدأ التطوير الذاتي، باستخدام خطط مسارات وظيفية فعالة مرتبطة بالمنظور الاستراتيجي للمنظمة، وحسن استغلال الاستعدادات والاتجاهات الشخصية والوظيفية للعاملين.

المطلب الثاني: طرق مواجهة تحديات إدارة الموارد البشرية

نتيجة للتحديات السابقة، فإن إدارة الموارد البشرية عليها أن تواجه هذه التحديات من خلال الإدارة الحديثة للموارد البشرية والمتمثلة في: (1)

1. تبني فلسفة جديدة لتنفيذ الأنشطة.

2. ارتباط إدارة الموارد البشرية بشكل مباشر برسالة المؤسسة التعليمية.

1 (محمد، المرسي جمال الدين، مرجع سابق، ص 146.

3. التركيز على الثقافة التنظيمية التي تتسم بالديمقراطية والمساهمة في اتخاذ القرارات.

4. استخدام أدوات التحفيز والإنجاز الشخصي.

5. السياسات المرنة لإدارة الموارد البشرية التي تعتمد على حاجات ورغبات العاملين

بالمؤسسة التعليمية.

6. التحول الكلي إلى خدمة العملاء سواء العملاء الداخليين أو العملاء الخارجيين.

7. التركيز على إدارة المعرفة ورأس المال الفكري.

إن الخطوات والإجراءات المطلوبة لتنفيذ إدارة الموارد البشرية و ضمان نجاحها في تحقيق الطموحات

المستهدفة، يعتمد على نجاح إدارة الموارد البشرية في مراعاة العوامل التالية⁽¹⁾:

أولاً: تكوين صورة قائمة على أساس التوجه نحو الإنجازات وتحقيق الأهداف وذلك عن طريق:

- أن تتحول إلى شريك كامل في وضع الخطط والإستراتيجية للمنظمة.

- أن تحدد لنفسها أهدافاً ذكية تتميز بالتحديد والقياس، والواقعية، وأن تكون مقبولة لدى

الآخرين باعتبارها تعكس اختصاصاتها الأساسية وأن يحدد لها مواعيد إنجاز واضحة.

- أن تركز على إدارة النتائج وخدمة العملاء وليس العمليات والإجراءات.

- أن تتصرف كإدارة قيادية.

- أن يستغل العاملون بها مهاراتهم الإدارية والسلوكية لترك انطباع مثالي وقدوة حسنة لدى

الآخرين.

- أن تتصرف كإدارة تسعى للتعلم وذلك عن طريق الاستماع لآراء الآخرين، وتقبل النقد

والعمل على تطور الذات، واستمرار التعلم، والانفتاح على التغيير واعتباره فرصة للوصول إلى

الأفضل، والتعامل مع الآخرين بصدق ووضوح وصراحة، وتقدير واحترام متبادل.

1 (محمد، المرسي جمال الدين، مرجع سابق، ص 148.

- أن تبادر بتقديم برامج وخدمات وأنشطة تؤدي إلى تغيير إيجابي في السلوك والاتجاهات والأداء بما يعود بالنفع المحسوس على الموظف والمؤسسة التعليمية.
- تحديد المعوقات والمشكلات التي تحول دون الإنجازات والسعي لإيجاد حلول جماعية لها مع الآخرين.

ثانياً: أن تكون قادرة على المساعدة في إدارة التغيير من خلال ما يلي:

- أن يهيئ العاملون في إدارة الموارد البشرية التغيير وإدارة التدريب أنفسهم لتقبل التغيير كنتيجة طبيعية ومتوقعة.
- أن يتدرب العاملون في إدارة الموارد البشرية وإدارة التدريب على مهارات إدارة التغيير.
- أن تقوم إدارة التدريب بتدريب مديري الإدارات ورؤساء وأعضاء فرق العمل على إدارة التغيير.
- أن تبادر إدارة الموارد البشرية بتقديم تصور إستراتيجي للتغيرات المتوقعة وعرضها ومناقشتها مع الإدارات الأخرى، والعمل على تسويقها لهم .
- أن تتعود إدارة التدريب دائماً على التخطيط للفعل بدلاً من ممارسة الاستجابة للفعل.
- المساعدة في بناء مناخ تنظيمي يقوم على ثقافة تقبل التغيير في المؤسسة التعليمية.
- تشجيع الأفكار الجديدة وإتاحة الفرصة لها ومساندتها، وحماية المبدعين.
- مساندة ثقافة القرارات الجماعية.
- الاستناد إلى الأساليب التفاوضية والاستشارية بدلاً من الأساليب الإدارية التقليدية في حل المشكلات.
- مشاركة الآخرين في النجاح والفوائد الناتجة عن التغييرات الإيجابية.
- التأكد من إدخال التغيير المخطط والموجه وتنفيذه من منظور مؤسسي مؤثر.
- التركيز على مهارات الاتصال الفعال للمستويات الإدارية كافة.

ثالثاً: دعم التوجه نحو مسؤولية التعلم والتطوير الذاتي عن طريق:

- التدريب على المهارات السلوكية.
- تدريب العاملين بمجال التعليم في مهارات التعلم والتطوير الذاتي.
- التدريب على مهارة وضع الأهداف الذكية .
- التدريب على المهارات الإبداعية في تحليل المشكلات وحلها.
- التدريب على العمل في مجموعات وفرق العمل.
- التركيز على التدريب باستخدام نظم الوسائط المتعددة.

رابعاً: تعلم قيم الأداء المؤسسي واحترام الوقت وتقديم الخدمة للآخرين من خلال:

- الإحاطة الجيدة بمفاهيم وبرامج وقياس وتطوير الأداء المؤسسي والأداء الوظيفي وربطها ببرامج إدارة الجودة الشاملة والخدمة المتميزة وإدارة التغيير الشامل.
- تعلم مهارة العمل مع الآخرين.
- التقليل من أساليب الإشراف الإداري المباشر وتشجيع أساليب المساندة والتوجيه بدلاً من أساليب التحكم والتدبير المركزي .
- تشجيع مركزية العمليات والإجراءات واللامركزية في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.
- التركيز على مفهوم التكيف والمرونة المؤسسية.
- التركيز على مفهوم القدرات الأدائية بدلاً من المهام الوظيفية كمدخل للتدريب والتنمية الإدارية.
- التركيز على تعلم اللغات الأجنبية وإدارة الثقافات خصوصاً في المؤسسات التعليمية المتعددة الجنسيات.

■ كيفية تحسين الأداء في ظل التحديات المواجهة لإدارة الموارد البشرية

يتم تحسين أداء العاملين في ظل التحديات التي تواجههم من خلال التعرف على⁽¹⁾:

أولاً: تحديد مصادر الأداء غير الفعال:

توجد أسباب عديدة تجعل أداء الموظفين لا يتطابق مع معايير الأداء المستهدفة، ومن هذه الأسباب:

1. أن الفرد يعتبر مصدرًا رئيسًا لنقاط القوة والضعف في عملية الأداء التي يقوم بها.
2. البيئة الخارجية والتي تشمل الأسرة والمجتمع والمشكلات الشخصية المرتبطة بالفرد، وكل ذلك له تأثير على أداء الوظيفة.
3. أسباب مرتبطة بالوظيفة نفسها مثل انخفاض المهارات الوظيفية لدى الأفراد وعدم توافق متطلبات الوظيفة مع خصائص الفرد.

ثانياً: إدارة انخفاض كفاءة الأداء:

1. التدريب لزيادة معارف ومهارات الأداء الجيد.
2. النقل إلى وظيفة أخرى يكون الموظف قادرًا فيها على أن يكون أكثر كفاءة.
3. تغيير نظم الحوافز وزيادة دافعية العمل لدى الأفراد.

1 (مصطفى، أحمد سيد، تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي، دار الكتب، الطبعة الثالثة، مصر، 2003 .

جدول رقم (21) أسباب انخفاض كفاءة الأداء⁽¹⁾

أولاً: السياسات والممارسات التنظيمية	ثالثاً: الأسباب المرتبطة بالوظيفة
<ol style="list-style-type: none"> 1. عدم كفاءة التعيين في الوظائف. 2. عدم كفاءة التدريب على الوظائف. 3. التساهل الشديد في تنفيذ السياسات وتحديد معايير الأداء. 4. انخفاض كفاءة نظم الاتصال. 5. عدم وضوح العلاقات الوظيفية. 6. عدم كفاءة الإدارة (عدم البراعة). 7. ضعف اهتمامات وحاجات الموظفين. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. عدم وضوح متطلبات تغيير العمل. 2. التغيير المستمر في الأعمال والوظائف. 3. الوظيفة لا تتيح فرص التقدم والتطوير الوظيفي. 4. الصراع بين الإدارة والموظفين. 5. عدم أمان ظروف العمل. 6. عدم توافر أو عدم ملائمة التجهيزات والمواد الخام ومستلزمات العمل. 7. عدم القدرة على أداء الوظيفة. 8. قصور المهارات الوظيفية.
ثانياً: المشكلات الشخصية	رابعاً: العوامل الخارجية
<ol style="list-style-type: none"> 1. المشكلات الزوجية. 2. المشكلات المالية. 3. الاضطرابات العاطفية والمعنوية مثل الإحباط والخوف والقلق والتردد. 4. الصراع بين متطلبات العمل والمتطلبات الأسرية أو العائلية. 5. القيود الطبيعية مثل: عدم المقدرة واعتلال الصحة وغيرها. 6. ضعف أخلاقيات العمل. 7. المشكلات العائلية الأخرى. 8. انخفاض الجهود. 9. عدم النضوج وقصور التفكير. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. قصور أو زيادة حدة المنافسة. 2. القيود القانونية. 3. الصراع بين المعايير الأخلاقية ومتطلبات الوظيفة. 4. الصراع بين الإدارة والتقانات العمالية.

1 (مصطفى، أحمد سيد، مرجع سابق، ص 78.

المطلب الثالث: أساليب وطرق تطوير وتنمية الموارد البشرية في ظل التحديات المعاصرة

هناك العديد من الأساليب التي يمكن الاعتماد عليها في تطوير وتنمية الموارد البشرية، ومن أهم هذه

الأساليب ما يلي⁽¹⁾:

أولاً: تخطيط وتطوير المسار الوظيفي:

- من المقبول القول بأن الوظيفة التي لا تحقق إشباعاً لشاغليها تعتبر سبباً لترك هذا الشخص لهذه الوظيفة، فالفرد أثناء عمله يحصل على ما يسمى "بمحفظة المهارات" وبالتالي مع مرور الوقت يغير الفرد اتجاهاته ويرغب في تغيير مساره الوظيفي.
- أصبحت الوظائف شديدة التغير وتحتاج لمهارات متنوعة، وأصبح بإمكان الفرد أن يخطط لمستقبله بنفسه بعيداً عن تحكم المؤسسة التعليمية فيه ولذلك ينبغي على المؤسسة التعليمية أن تطور المسار الوظيفي للأفراد إذا أرادت أن تحتفظ بالقوي العاملة الخاصة بها. ولوضع خطة لتطوير المسار الوظيفي للأفراد ينبغي القيام بما يلي:

- أ. إمداد الموظفين بخبرة واسعة عن المؤسسة التعليمية والمسار الوظيفي بها.
- ب. تقديم ووضع نظام مرن للإجراءات اللازمة.
- ج. تشجيع الترقية وتطوير وتنمية ميول واتجاهات الأفراد.
- د. وضع أسس عادلة للترقية داخل المؤسسة التعليمية.
- هـ. يجب أن يكون المسار الوظيفي واضحاً ومحددًا أمام الأفراد.
- و. مراعاة وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.
- ز. يجب أخذ التنقلات بين الوظائف المختلفة في الاعتبار نظراً لأهميتها في توزيع خبرة ومدارك العاملين بمجال التعليم.

1 (جاد الرب، سيد محمد، أساسيات إدارة الموارد البشرية مع بعض الاتجاهات الحديثة، جامعة قناة السويس، جهاز الكتب الجامعية، 2003.

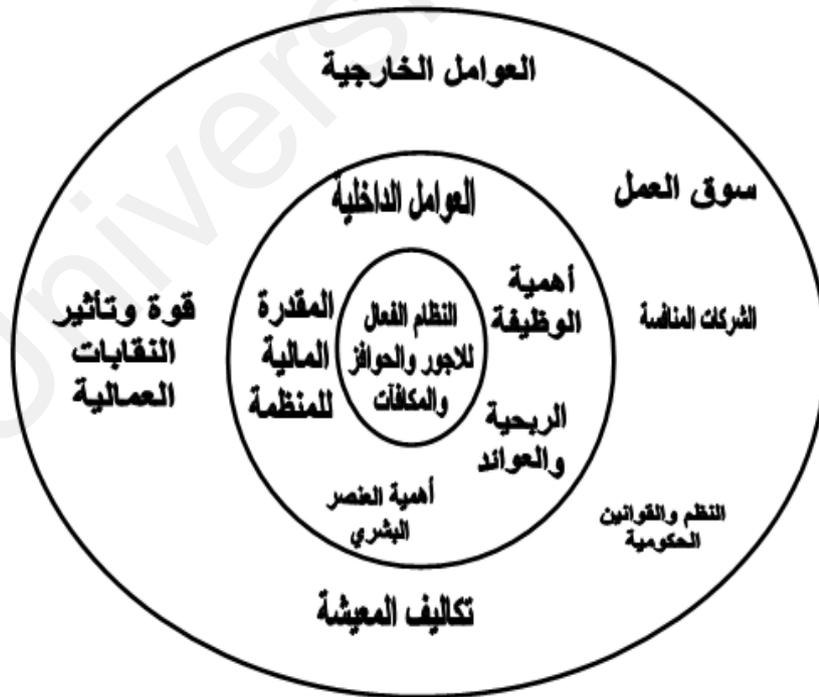
ثانياً: تصميم نظم فعالة للنقل والترقية:

إن قرارات النقل والترقية غير المدروسة بدقة تؤدي إلى زيادة معدل دوران العمل، وحدوث ترك مفاجئ للعمل بالمؤسسة التعليمية، فيجب التأكد من أن إجراءات النقل والترقية تقابل وتوافق رغبة الأفراد وتوقعاتهم.

- قد يتطلب الأمر اللجوء إلى أساس موضوعي في الترقية بعيداً عن التحيز، لذا تلجأ كثير من الجهات إلى الترقية بالأقدمية أو الكفاءة أو الدمج بينهما لئلا يؤول إلى نظام عادل للترقية حيث يتم اللجوء إلى ترقية الشخص الأطول في مدة الخدمة والأعلى في الكفاءة.
- مناسبة الشخص للوظيفة، تعتبر من أهم الأسس التي يجب اللجوء إليها عند اتخاذ قرار بالترقية.

ثالثاً: تصميم نظم فعالة للأجور والمكافآت والحوافز:

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في الوصول إلى نظام فعال للأجور والحوافز والمكافآت، والشكل التالي يوضح هذه العوامل مع تقسيمها إلى عوامل داخلية وخارجية.



شكل رقم (22) العوامل المؤثرة في نظم الأجور والمكافآت والحوافز (1)

1 (جاد الرب، سيد محمد، أساسيات إدارة الموارد البشرية مع بعض الاتجاهات الحديثة، مرجع سابق.

مقومات النظام الفعال للأجور والحوافز والمكافآت:

1. أن يتسم نظام الأجور والحوافز والمكافآت بالتغيير وعدم الثبات.
2. الابتكار والتنوع في نظم الحوافز والمكافآت.
3. يجب أن يتواءم نظام الحوافز بالمؤسسة التعليمية مع احتياجات العاملين وظروفهم.
4. رضا العميل عن الشركة يؤدي إلى زيادة المبيعات.
5. ربط الزيادة في الحوافز بقدرة الموظف على خفض التكاليف وزيادة الإنتاجية.
6. ارتباط النظام المقترح للحوافز والمكافآت بالثقافة السائدة في المؤسسة التعليمية.
7. مراعاة التوازن بين العناصر المكونة لنظام الأجور والحوافز والمكافآت بالمؤسسة التعليمية.
8. ربط نظام الحوافز بأداء المؤسسة التعليمية ككل.

رابعاً: بناء وتشبيد فرق العمل والإدارة الذاتية:

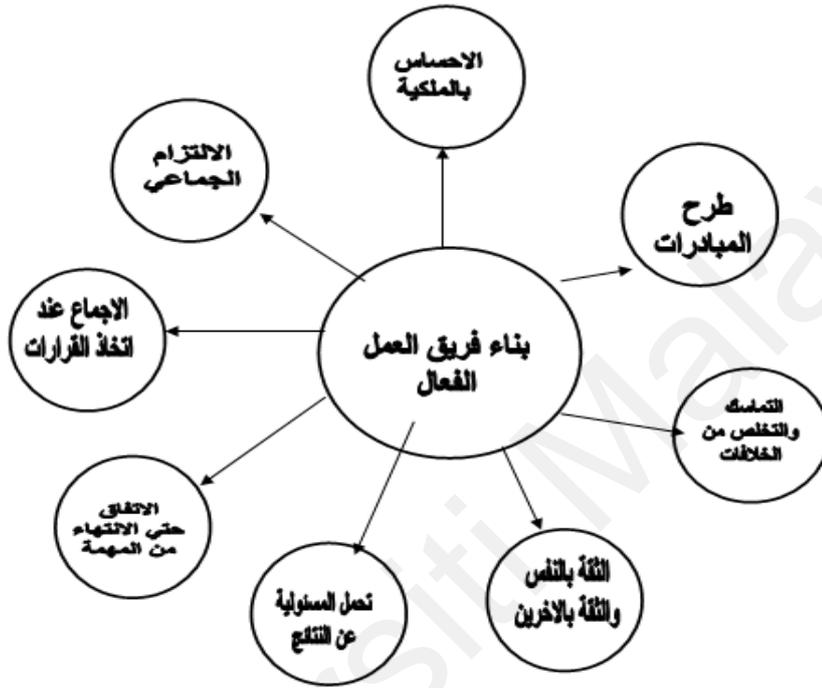
فريق العمل هو مجموعة من الأفراد يعملون معاً عملاً محددًا، ويحاولون من خلال المشاركة والتعاون إنجاز أهدافهم، والأهداف التنظيمية ويحققون المكاسب المرغوبة، ومن أهم مواصفات وخصائص فريق العمل الفعال:

1. فريق العمل يكون له هدف مشترك ويكون له حدود وصلاحيات محددة ومعروفة.
2. كل عضو في الفريق يساهم في تحقيق الأهداف المشتركة.
3. كل أعضاء الفريق يساهمون في عملية اتخاذ القرارات.
4. تعمل فرق العمل وفقاً لمبدأ الإجماع.
5. يوجد تدفق مفتوح للمعلومات بين أعضاء الفريق.
6. يجمع الفريق مهارات متنوعة.
7. المخرجات من عمل الفريق أكبر من مجموع الجهود الفردية لأعضاء الفريق.

8. كل عضو في الفريق يستفيد من تحقيق أهداف الفريق، كما أن المكافآت تكون مبنية على أساس

أداء الفريق وليس على نجاحات شخصية.

ويوضح الشكل التالي العناصر الأساسية التي تؤدي إلى خلق وبناء روح الفريق:



شكل رقم (23) العناصر الأساسية التي تؤدي إلى بناء وتشيد فريق العمل الفعال⁽¹⁾

1 (محمود، حازم مصطفى، السلوك التنظيمي في المؤسسات الحكومية، المعهد العالي للإدارة والحاسب الآلي، جامعة بورسعيد، 2015، ص 157 .

خامساً: فرق العمل المدارة ذاتياً:

تعتبر فرق العمل المدارة ذاتياً عن الفرق التي تسمح للموظفين بالاندماج في فرق عمل مصممة لزيادة مشاركة العاملين في المستويات التنظيمية الدنيا في اتخاذ القرارات وربطهم بوظائفهم، وذلك بهدف تحسين الأداء.

- يمثل اندماج الموظفين ثورة في العمل، وذلك بسبب إعطاء الاستقلالية للموظفين سواء في التفكير أو إبداء وتقديم المقترحات وحل مشاكل فرق العمل.
- يتحمل أعضاء فرق العمل المدارة ذاتياً مهام وواجبات إدارية إضافية مثل جدولة العمل وتنظيم استخدام الموارد، ويعمل فريق العمل بأقل قدر من الإشراف التنظيمي، وفي أحوال أخرى قد يتم اختيار مشرف من داخل فريق العمل، ويتم تغييره كل عام.
- يعتبر فريق العمل المدار ذاتياً من الفرق الدائمة، ويدعم هذا الفريق سلطة اتخاذ القرارات والتي تعني أن الأعضاء يكون لهم الحرية في اختيار أعضاء جدد، حل المشاكل، إنفاق الأموال، مراجعة النتائج والتخطيط للمستقبل.
- يعطي فريق العمل الموارد المناسبة التي تؤهله لأداء المهمة كاملة مثل المعلومات والتجهيزات والآلات والإمدادات الأخرى التي يحتاجها.
- وتجدر الإشارة إلى أن هناك العديد من الأغراض التي تشير إلى عدم فاعلية فريق العمل والتي يجب التخلص منها وهي:

1. جدولة غير فعالة للأعمال.
2. زيادة مستوى الشكاوى والتظلمات.
3. تدفق غير فعال للمعلومات.
4. قنوات الاتصال تحمل معلومات أكثر من اللازم.

5. عبء العمل فوق الطاقة.

6. تزايد حدة الصراع العام داخل المؤسسة التعليمية.

7. توزيع غير عادل للأعمال.

8. انتشار اللامبالاة بين العاملين بمجال التعليم.

9. عدم تحديد التكاليف الخاصة بالأفراد.

10. التأخر في اتخاذ القرارات.

Universiti Malaysia

المبحث السادس: مراحل تخطيط الموارد البشرية

إن تخطيط الموارد البشرية هي البداية التي يتوقف نجاح كافة المهام والأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية على نجاحها ولهذا فقد رأت الدراسة أفرادها في مبحث مستقل نظراً لأهمية التخطيط للموارد البشرية ولأن إدارة التعيير وإستراتيجياته لا بد وأن تدرج ضمن الخطة الموضوعة لتطوير إدارة الموارد البشرية، حتى تكون كافة المهام والأنشطة التابعة لها مبنية على أسس التغيير الدائم.

المطلب الأول: تعريف تخطيط الموارد البشرية:

إن التخطيط للموارد البشرية نشاط قائم على التنبؤ بالأوضاع المستقبلية للمنظمة طبقاً للعديد من المتغيرات والعوامل الداخلية والخارجية التي قد تطرأ في بيئة العمل، وقدرة المؤسسة التعليمية على التنبؤ الجيد يساهم في وضع رؤية ورسالة المؤسسة التعليمية وتحدي الأهداف العامة والسياسات الخاصة بالموارد البشرية بها، ويمكن تحديد مجموعة من التعريفات لعملية تخطيط الموارد البشرية فيما يلي:

- "هي العملية المؤسسة التعليمية والمستمرة والتي تسعى للتنبؤ باحتياجات المؤسسة التعليمية من القوي العاملة في المستقبل كمّاً وكيفاً وتوقيتاً في ظل الظروف البيئية المحيطة" (1).
- "هي عملية تحديد الاحتياجات المستقبلية من الكوادر البشرية المختلفة كمّاً ونوعاً في الوقت المناسب والمكان المناسب، وذلك من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة أو الأهداف الخاصة للقطاعات العاملة بها" (2).

1 (حسن، راوية أحمد، مرجع سابق، ص 64 .

2 (علاقي، مدني عبد القادر

• ومن الملاحظ أن جميع تعريفات التخطيط للموارد البشرية يدور حول مجموعة من النقاط الهامة

مثل:

— المستقبل.

— العمل.

— الاستمرارية.

— الهدف.

— البيئة.

ويختلف التخطيط للموارد البشرية على مستوى المؤسسة التعليمية عن التخطيط لها على مستوى الدولة، حيث يعني مفهوم تخطيط القوى العاملة على مستوى المؤسسة التعليمية "إستراتيجية لتوفير، واستخدام وتطوير كفاءة، والحفاظ على الموارد البشرية المتاحة لمنظمة ما تهتم أساساً بالتوفيق بين العرض المحتمل لقوة العمل".

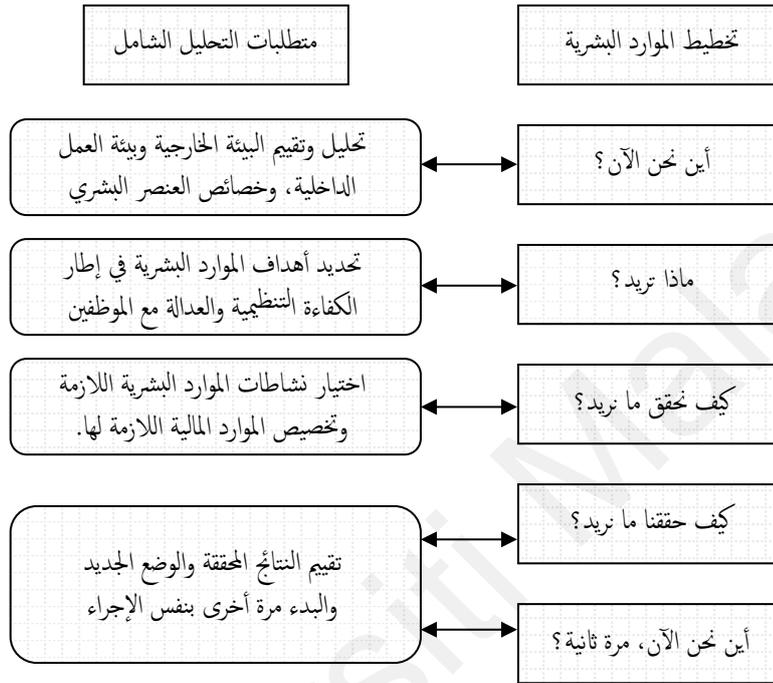
بينما يشير مفهوم تخطيط القوى العاملة على المستوى القومي إلى "العملية المؤسسية التعليمية المستمرة التي يتم بها حصر وتقدير الموارد البشرية للمجتمع وتصنيف هذه الموارد واستغلالها أو توجيهها وتوزيعها بين القطاعات الاقتصادية بواسطة هيئة مركزية وفقاً لمتطلبات الخطط الاقتصادية والاجتماعية على المدى القصير والبعيد".

ولا يمكن القول بأن التخطيط للموارد البشرية هو نشاط بعيد عن مفهوم التحليل الشامل للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة حيث إن المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية هي أحد أهم عوامل التأثير على الخطة الموضوعية للموارد البشرية للمنظمة، كما أن نجاح التخطيط مرتبط بتحديد الوضع الحالي للمنظمة.

ولهذا فإن المؤسسة التعليمية لا بد أن تقوم بالتحليل الشامل لبيئات العمل لديها من خلال القيام بما

يعرف بتحليل (Swot) وفيما يلي أوجه الارتباط بين عملية تخطيط الموارد البشرية وعملية التحليل

الشامل للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة



شكل رقم (24) التداخل بين تخطيط الموارد البشرية والتحليل الشامل للمنظمة (1).

أهمية تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية:

إن الوصول للأهداف الموضوعية طبقاً لرؤية ورسالة المؤسسة التعليمية لا بد لها من تخطيط جيد وفعال

يمكن المؤسسة التعليمية من تحقيق ما يلي (2):

1. تقدير حاجات المؤسسة التعليمية من الموارد البشرية كمّاً ونوعاً.

1 (عرب، هاني، مرجع سابق، ص 82.

2 (عارف، محمد حسين، مرجع سابق، ص 136.

2. تحديد حجم القوى البشرية المتاحة للمشروع حالياً كمّاً (العدد) ونوعاً أو كيفاً (المهارات).
3. معرفة مقدار الفرق بين المطلوب والمتاح من العمالة مع الأخذ في الاعتبار حالات ((التقاعد، الاستقالة من العمل، الوفاة والعجز وإصابات العمل)).
4. العمل على توفير النقص في العمالة من أنسب المصادر وبسرعة كافية.

كما أن المؤسسة التعليمية في ظل التخطيط الفعال تستطيع تحقيق المميزات التالية من خلال قيامها بإعداد خطة فعالة للموارد البشرية لديها:

1. الحصول على أحسن الكفاءات البشرية من سوق العمل أو من مخزون المهارات الداخلية للمنظمة تساعد المؤسسة التعليمية على تبني سياسة إنتاج أكثر بتكلفة أقل.
2. يعطي المؤسسة التعليمية القدرة على التعامل مع مختلف الأنظمة الحكومية ذات العلاقة ومن ثم اتخاذ القرارات دون التعرض للمساءلة القانونية.
3. تؤدي إلى التكامل والترابط بين أنشطة الموارد البشرية، حيث إن عدم التكامل والترابط بين الأنشطة المختلفة للإدارة يؤدي إلى فقدان الهدف العام وعدم فاعلية القرارات المتخذة وعد فعاليتها للوصول لأهدافها مما يفقد الإدارة أهميتها.
4. يعطي التخطيط الفعال للإدارة قدرة على العمل في ظل بيئة متغيرة سواء كانت تلك التغيرات اجتماعية أو سكانية أو اقتصادية أو سياسية.
5. تخطيط القوى العاملة يجب أن يركز ليس فقط على الأفراد، ولكن على كل الأنشطة مثل شروط وعلاقات العمل السائدة، ويجب أن يكون تخطيط القوى العاملة خطة لإدارة سياسات الأفراد، وبرنامجاً لإدارة القوى العاملة في نفس الوقت.

أهداف تخطيط الموارد البشرية:

- تدبير احتياجات المؤسسة التعليمية من العمالة بالأعداد والمهارات المطلوبة.

- الاستفادة المثلى من القوى العاملة بالمؤسسة التعليمية.
- التأكد من عدم وجود عجز من الموارد البشرية في المستقبل.
- الحد من وجود أي فائض من العمالة في المستقبل.
- تحقيق أهداف إستراتيجية الموارد البشرية الخاصة بالمؤسسة التعليمية.

ويمكن إجمال مجموعة أخرى من الأهداف كالتالي:

1. الاستفادة المثلى من الطاقة العاملة المتاحة للمشروع من خلال:
 - وضع برامج التدريب والتعليم المناسبة والفعالة التي تعالج أوجه القصور في كفاءة العاملين بمجال التعليم.
 - توزيع العمل على أفراد القوى العاملة في مختلف مواقع النشاط بالمؤسسة التعليمية بصورة علمية سليمة.
 - وضع سياسات الأجور والمكافآت والحوافز المادية التي تحقق أعلى قدر من الإشباع المادي للعاملين من أدائهم لأعمالهم.
2. مساعدة الإدارة في تخفيض تكلفة العمل.
3. زيادة كفاءة الإدارة في وضع الخطط وبرامج العمل والعمالة في كافة قطاعات العمل بالمنشأة.
4. تحقيق التكامل بين البناء الوظيفي والتنظيمي.

المطلب الثاني: مراحل تخطيط الموارد البشرية "خريطة تدفق لتخطيط الموارد البشرية"

يشتمل تخطيط الموارد البشرية على الخطوات والمراحل التالية (1):

1 (عارف، محمد حسين، مرجع سابق، ص 140.

المرحلة الأولى: التنبؤ بالطلبة من الموارد البشرية: حيث يتم تقدير احتياجات المؤسسة التعليمية من الموارد البشرية، ويتم الاستعانة بخريطة الوظائف وهيكل الوظائف الحالي والسجلات؛ لكي يتم تحقيق ذلك، ثم يتم التنبؤ بالأنشطة المستقبلية ومستوياتها.

المرحلة الثانية: التنبؤ بالعرض من الموارد البشرية: حيث يتم تحديد الموجود من الموارد البشرية بالرجوع للمصادر الخاصة بالمؤسسة التعليمية عن العرض الحالي والمستقبلي من العمالة.

المرحلة الثالثة: تحديد الفجوة: بتحليل كل من العرض والطلب على الموارد البشرية تستطيع المؤسسة التعليمية التعرف على العجز أو الفائض المتوقع مستقبلاً وذلك باستخدام النماذج المعدة لذلك.

المرحلة الرابعة: تحليل التكلفة والإنتاجية: حيث يتم في هذه الخطوة تحليل الإنتاجية والطاقة والمنفعة والتكلفة حتى يمكن أن نحدد إمكانية تطوير الإنتاجية أو تخفيض التكاليف.

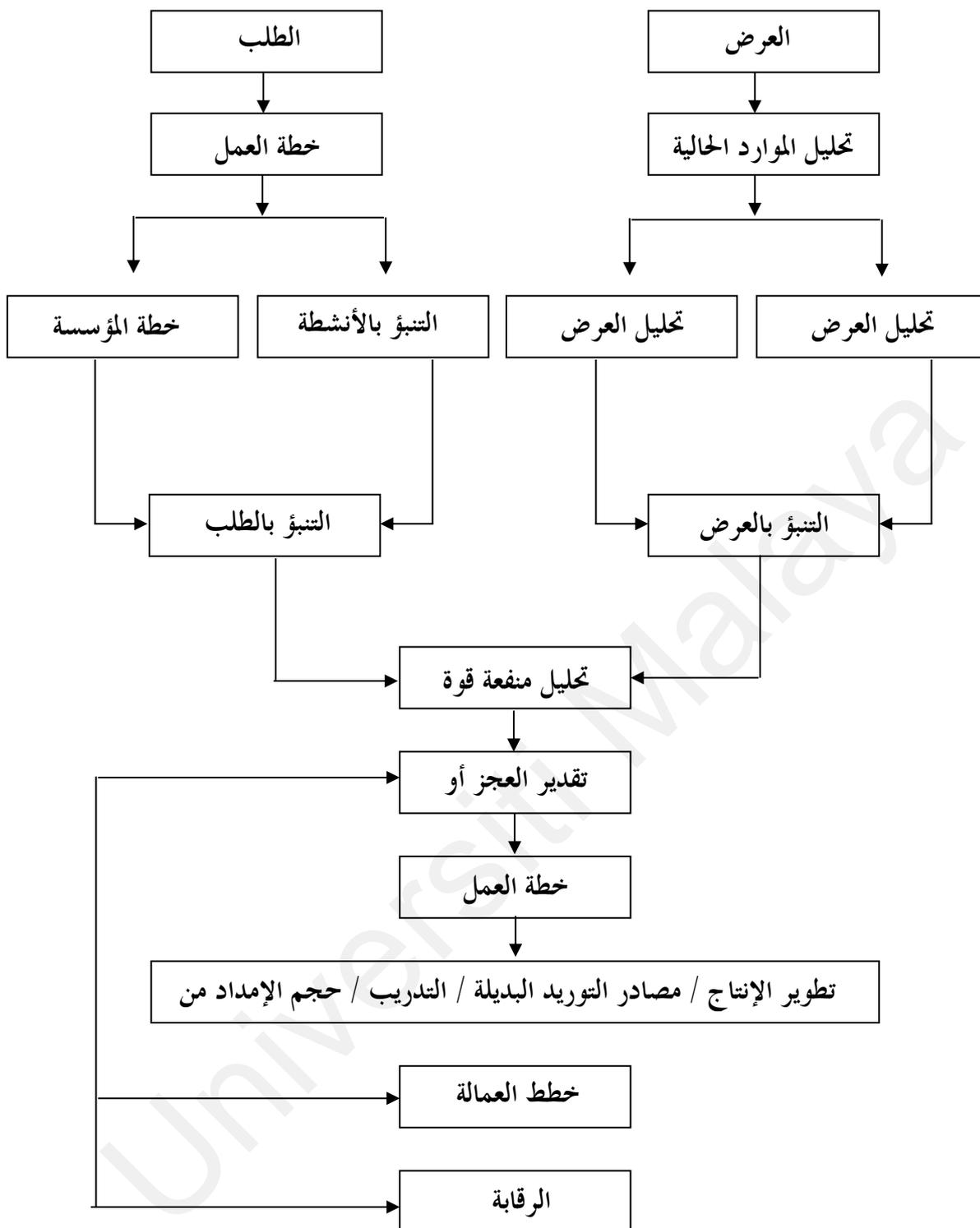
المرحلة الخامسة: التخطيط للتنفيذ الفعلي: حيث يتم إعداد الخطط اللازمة لمواجهة العجز أو الفائض المتوقع من القوي العاملة؛ حتى تتمكن من تحسين المنفعة والإنتاجية وتخفيض التكاليف.

المرحلة السادسة: وضع الموازنات والرقابة: حيث يتم وضع الموازنات الخاصة بالموارد البشرية ووضع النماذج اللازمة لرقابة الأداء الفعلي ومقارنته بالمخطط.

وعلى الرغم من أن هذه المراحل تم شرحها في 6 خطوات منفصلة، إلا أن الواقع الفعلي يشير أن هذه الخطوات مرتبطة مع بعضها البعض، فمثلاً التنبؤ بالطلب يعتبر أساساً للتنبؤ وتقدير إنتاجية الموظفين، وأيضاً التنبؤ بالمعروض من القوي العاملة يجب أن يأخذ في الاعتبار مستويات الإنتاجية، وكيف يمكن أن يؤثر في حجم المعروض من العمالة.

ويوضح الشكل التالي خريطة تدفق لتخطيط الموارد البشرية والتي تبين مراحل تخطيط القوي

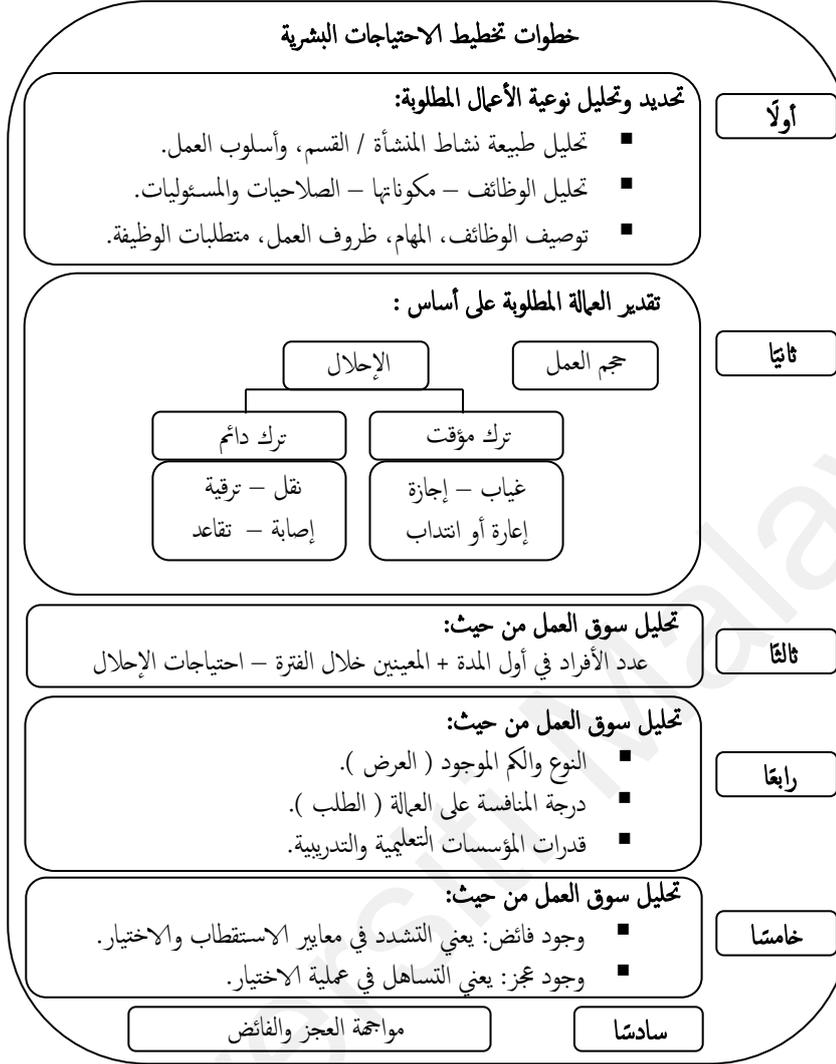
العاملة بصورة أكثر تحديداً:



شكل رقم (25) يوضح خريطة تدفق لتخطيط الموارد البشرية⁽¹⁾

1 (حسن، راوية أحمد، مرجع سابق، ص 74 .

كما يمكن إجمال خطوات ومراحل تخطيط الموارد البشرية في الشكل التالي:



شكل رقم (26) خطوات ومراحل تخطيط الموارد البشرية⁽¹⁾

المطلب الثالث: البيانات المطلوبة لتخطيط الموارد

البيانات المطلوبة لإعداد خطة للموارد البشرية تشتمل على ما يلي⁽²⁾:

1 (عرب، هاني، مرجع سابق، ص 86.

2 (الهيبي، مرجع سابق، ص 87.

- 1- بيانات عن نطاق الموارد البشرية: حيث يصف نظام الموارد البشرية كيف يمكن للأفراد الالتحاق بالعمل في المؤسسة التعليمية أو ترك العمل بها أو بأي قسم من أقسامها وكيف يمكن للأفراد أن يتدرجوا بالعمل فيما بين المستويات الإدارية والتنظيمية المختلفة داخل المؤسسة التعليمية.
 - 2- بيانات عن العمالة المتوافرة داخل المؤسسة التعليمية: حيث يتم جمع بيانات عن عدد الأشخاص الموجودين بالمؤسسة التعليمية في كل مستوى مع تحليل هذه العمالة حسب السن ومدى الخدمة ومستوى الخبرة... إلخ.
 - 3- بيانات عن التحركات والتدفقات: ويقصد بذلك تدفق تاركي العمل والملتحقين بالعمل بالمؤسسة التعليمية والذين تم ترقيتهم أو نقلهم أو تنزيلهم.
 - 4- بيانات عن البدائل والافتراضات: ويقصد بذلك الافتراضات البديلة التي يمكن إعدادها عن المستقبل واتجاهاته، وتشتمل هذه الافتراضات على تحليل الدوافع بشكل أساس.
 - 5- بيانات عن تحليل المسار الوظيفي: فخطوة المسار الوظيفي يمكن أن يتم بناؤها بواسطة تحليل ومعرفة التوقعات المختلفة للترقية بين المستويات الوظيفية المختلفة، ويمكن للبيانات الخاصة بالعمالة الحالية أن يتم تحويلها إلى معلومات حيث تخرج من هذه البيانات بمعلومات خاصة بالترقية المتوقع حدوثها.
- ومن أهم عناصر إعداد الخطة للمورد البشري للمنظمة، عملية تحديد مصادر الحصول على الاحتياجات من الموارد البشرية، وهو ما يمثل جانب العرض للعمالة في سوق العمل، والتي تقوم المؤسسة التعليمية بتحديد تلك المصادر ودراستها وتحديد مميزات وعيوب الاستعانة بتلك المصادر في المستقبل لسد الفجوة في العمالة التي تحتاجها المؤسسة التعليمية في الوقت الراهن وفي المستقبل.

المطلب الرابع: مصادر الحصول على الاحتياجات من الموارد البشري:

❖ أولاً المصادر الداخلية:

ويتم ذلك عن طريق توفير المؤسسة التعليمية للعاملين من داخل المؤسسة التعليمية من خلال سياسات النقل والترقية.

جدول رقم (22) المصادر الداخلية للعمالة

الترقيات	وهي ارتقاء الأفراد واحتلالهم لوظائف (شاغرة) بمستوى أعلى من وظائفهم الحالية، ويتم ذلك بالاعتماد على مبدأ الأقدمية أو بالاعتماد على مبدأ الجدارة والاستحقاق.
النقل	تغيير أفقي في المواقع الوظيفية للأفراد بقرار صادر عن إدارة المؤسسة التعليمية والانتقال لوظائف بالمستوى التنظيمي نفسه في الوحدة نفسها أو إلى وحدات تنظيمية أخرى داخل المؤسسة التعليمية.

مزاي التوظيف الداخلي:

- 1- يمكن للمنظمة أن تعرف نقاط القوة والضعف لدي العاملين فيها مما يساعدها على البداية السليمة في الاختيار والتعيين من الداخل.
- 2- يوجد لدي المؤسسة التعليمية بيانات كافية عن العاملين بمجال التعليم فيها مما يؤدي إلى عدم الاختيار الخاطئ للأفراد.
- 3- العاملين بمجال التعليم بالمؤسسة التعليمية يعرفون الكثير عن المؤسسة التعليمية وبالتالي لا يستغرقون وقتاً كبيراً للتأقلم مع سياسات وخطط المؤسسة التعليمية.
- 4- زيادة درجة الولاء والانتماء التنظيمي من قبل العاملين بمجال التعليم عندما يدركون أن المؤسسة التعليمية تعتمد على المصادر الداخلية أولاً.
- 5- ارتفاع الروح المعنوية عندما يدرك العاملين بالمؤسسة التعليمية أن أمامهم فرص للترقي داخل المؤسسة التعليمية وانخفاض حجم الاستغناء عنهم.

6- تحسين معدلات العائد على الاستثمار في الموارد البشرية بالمؤسسة التعليمية من خلال ترشيد

استخدام الموارد البشرية المتاحة داخل المؤسسة التعليمية.

مساوئ التوظيف من داخل المؤسسة التعليمية:

1. الآثار السلبية الناجمة عن ترقية البعض وعدم ترقية البعض الآخر، وبالتالي حدوث اضطرابات واعداء

بين العاملين.

2. الاعتماد على الترقية بالأقدمية وما يترتب عليها من مساوئ.

3. ضيق مجالات الاختيار يحرم المؤسسة التعليمية من الأفكار والإبداعات الجديدة في مجال العمل.

وحتى يمكن التغلب على هذه السلبيات نجد أن هناك طريقة أخرى للتعين الداخلي، وهي من

خلال التطبيق العملي على أداء الوظيفة ويتم ذلك من خلال:

1. يجب أن يتم الأخذ بسياسة التدريب على الوظيفة المعلن عنها داخلياً بالنسبة للترقية والنقل أيضاً.

2. يجب الإعلام عن الوظائف لفترة من الوقت قبل اتخاذ إجراءات اللجوء إلى المصادر الخارجية.

3. الإدارات الطالبة للوظائف المختلفة يجب أن تحدد قائمة بالمؤهلات والمبررات المطلوبة للنقل والترقية.

❖ ثانياً: المصادر الخارجية:

حيث نجد أنه يتم الاعتماد على المصادر الخارجية عندما تزداد معدلات نمو المؤسسة التعليمية وعندما

يزداد الطلب على الأفراد المهنيين وذوي المهارات الفنية والإدارية العالية، ومن أهم المصادر الخارجية

لتوفير العمالة:

1. مخرجات نظام التعليم كمصدر لتلبية احتياجات المؤسسة التعليمية من الأفراد.

2. مكاتب ومنظمات متخصصة في التشغيل والاستخدام.

3. النقابات العمالية.

4. توصيات الأفراد العاملين الحاليين في المؤسسة التعليمية.

5. الإعلان المباشر.

مزايا الاعتماد على المصادر الخارجية:

1. حجم المتاح من المواهب والخبرات في المصادر الخارجية يكون أكبر من المتاح داخل المؤسسة التعليمية.

2. يتواجد لدى الأفراد المعينين من الخارج اتجاهات و بصائر ورؤى جديدة عما هو سائد داخل المؤسسة التعليمية.

3. يكون من الأسهل الحصول على الأفراد المهرة والفنيين والإداريين من المصادر الخارجية ويفضل ذلك عن التدريب وتطوير العاملين الحاليين بالمؤسسة التعليمية.

مساوئ التشغيل من المصادر الخارجية:

1. صعوبة جذب واستقطاب والاتصال بالعاملين من الخارج و صعوبة تقييمهم للحصول على المؤهلات والمتطلبات.

2. تحتاج إلى وقت ومجهود للتأهيل والتوجيه خاصة في بداية العمل.

3. انخفاض الروح المعنوية وحماس العاملين بالمؤسسة التعليمية خاصة الذين يشعرون بأنهم مؤهلين لشغل هذه الوظائف.

4. اختلاف ثقافة الموظف الجديد مع ثقافة العاملين بمجال التعليم معه، وكذلك ثقافة المؤسسة التعليمية، وما يترتب عليه من صراعات بين العاملين.

ويوضح الجدول التالي مقارنة بين مزايا وعيوب التوظيف من المصادر الداخلية والخارجية

جدول رقم (23) مزايا وعيوب طرق التوظيف الداخلية والخارجية⁽¹⁾

المصدر	المزايا	العيوب
الداخلي	<p>1. يتوافر للمنظمة المعرفة الكاملة بنقاط القوة والضعف في المرشح للتوظيف.</p> <p>2. يتوافر للمرشح المعرفة الكاملة بالمؤسسة التعليمية.</p> <p>3. ضمان ارتفاع الروح المعنوية والدافعية لدى الموظفين.</p> <p>4. زيادة معدل العائد على الاستثمار في الموارد البشرية الحالية بالمؤسسة التعليمية.</p>	<p>1- يمكن ترقية الأفراد إلى النقطة التي لا يستطيعون فيها النجاح في الوظائف الجديدة.</p> <p>2- الشجار والاختلاف من أجل الترقية يؤثر سلباً على الروح المعنوية للعاملين وعلى الأداء التنظيمي.</p> <p>3- ضيق مجال الاختيار يعوق تولد الأفكار والإبداعات الجديدة.</p>
الخارجي	<p>1- حجم المواهب المتاحة يكون كثيراً.</p> <p>2- استقطاب أفراد ذوي مهارات وبصائر وخبرات جديدة للعمل بالمؤسسة التعليمية.</p> <p>3- من السهولة الحصول على العاملين الفنيين وذوي المهارات العالية وأيضاً الحصول على المؤهلين إدارياً.</p>	<p>1- صعوبة استقطاب وجذب وتقييم العمالة.</p> <p>2- استهلاك وقت أكبر في توجيه وتهيئة العاملين بمجال التعليم الجدد.</p> <p>3- حدوث مشاكل معنوية بين العاملين داخل المؤسسة التعليمية والذين يشعرون أنهم مؤهلين لأداء الوظائف التي تم شغلها من الخارج.</p>

من خلال المبحث الخامس من هذا الفصل تم تسليط الضوء على نشاط التخطيط لإدارة الموارد البشرية من خلال تحديد المفهوم والأهمية والأهداف لعملية تخطيط إدارة الموارد البشرية، وتحديد أهم المراحل المتبعة لإعداد خطة فعالة لتوفير العاملين بمجال التعليم ذوي المهارة العالية والمصادر المختلفة للحصول على تلك العمالة.

وبانتهاء الفصل الثاني يتضح للدراسة الأهمية القصوى لإدارة الموارد البشرية في التأثير على الثقافة التنظيمية للعاملين بالمؤسسات التعليمية، واستخلصت الدراسة أن تبني استراتيجيات التغيير في إدارة الموارد البشرية من دوره التأثير على الفلسفة الفكرية لدى كافة العاملين بالمؤسسة التعليمية من خلال تطبيق مبادئ وأسس التغيير من أجل ترقية المورد البشري وإكسابه المهارات والمعارف اللازمة؛ لتبني فكر التغيير

1 (عارف، محمد حسين، مرجع سابق، ص 128.

نحو الأفضل، وبناء ثقافة تنظيمية قادرة على التوسع والنمو والاستمرار في ظل التحديات الكبيرة التي تواجه قطاع التعليم في المملكة العربية السعودية، وسوف تحاول الدراسة تأكيد هذا الدور لإدارة التغيير في ترقية الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية بالمملكة العربية السعودية من خلال القيام بالبحث الميداني في الفصل الثالث من الدراسة.

Universiti Malaysia

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية وطرق البحث

مقدمة

بعد الانتهاء من الدراسة النظرية يتم إعداد الدراسة الميدانية لتأكيد النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة النظرية وصولاً للأهداف العامة من الدراسة من خلال التعرف على نتائج عملية جمع البيانات حول آراء المبحوثين حول موضوع الدراسة.

وقد تم تقسيم الدراسة الميدانية إلى مبحثين رئيسيين كالتالي:

المبحث الأول: طرق البحث وأدوات التحليل الإحصائي المستخدمة

المبحث الثاني: التحليل الإحصائي الوصفي والإحصائي لنتائج استمارة الاستبيان

المبحث الأول: طرق البحث وأدوات التحليل الإحصائي المستخدمة

أهداف الدراسة الميدانية:

تهدف الدراسة الميدانية إلى تأكيد نتائج الدراسة النظرية وصولاً للأهداف العامة للرسالة من خلال الإجابة على تساؤلات الدراسة والتي تشكل في مضمونها المشكلة الرئيسة للدراسة.

وللوصول للهدف الرئيس للدراسة الميدانية كان لابد من تحديد واضح لفروض الدراسة، ومحاولة جمع البيانات الأولية وتحليلها بالطرق الإحصائية وصولاً لتحديد ما إذا كان يمكن للدراسة تأكيد الفروض الموضوعية من عدمه، وذلك من خلال اختبار قبول كل فرض على حدة، والذي يغطي مجموعة من التساؤلات ويصل بنا للأهداف العامة للدراسة.

ويمكن تحديد أهداف الدراسة الميدانية في النقاط التالية:

1. تحليل أثر وطبيعة العلاقة بين إدارة التخطيط للتغيير ومعدل الكفاءة والفاعلية لدى الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية.
2. تحليل أثر وطبيعة العلاقة بين مستوى تفعيل إستراتيجيات التغيير وبين مدى القدرات التنظيمية والإدارية والفكرية المكتسبة للعاملين بإدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية.
3. تحديد مساحة التغيير المطلوبة في مؤسسات التعليم، وتحديد درجة استفادة الموارد البشرية من عمليات إدارة التغيير.
4. تحديد التحديات التي تواجه القائمين على إدارة التغيير في مؤسسات التعليم وحجم المخاطر التي تنتج عن عمليات إدارة التغيير في مؤسسات التعليم.

منهجية الدراسة الميدانية:

للوصول للهدف من الدراسة تم استخدام المنهج العلمي المختلط؛ للجمع بين مميزات كل من المنهج الوصفي والمنهج الكمي، حيث تم الاعتماد على المنهج العلمي الوصفي في الدراسة النظرية حيث إنه الأسلوب الأنسب لطبيعة الدراسة ومتطلباته، وذلك نظراً لارتباط موضوع الدراسة بالطبيعة الإنسانية للعاملين بقطاع التعليم وسلوكياتهم وإدراكهم ومشاعرهم واتجاهاتهم نحو إستراتيجيات التغيير ودورها في ترقية الموارد البشرية بقطاع التعليم السعودي.

بالإضافة إلى الاعتماد على المنهج الكمي التحليلي والإحصائي؛ للتأكد من مدى إمكانية قبول أو رفض الفروض المطروحة والوصول للنتائج المرجوة من الدراسة من خلال تحليل استمارة استقصاء موزعة على عينة عشوائية منتقاة بأسلوب إحصائي بحيث تكون العينة ممثلة لمجتمع الدراسة.

ومن أهم مبررات استخدام المنهج المختلط في إعداد الدراسة ما يلي:

- 1- تلافي عيوب كل من المنهج الوصفي النوعي والمنهج الكمي، والجمع بين مميزات كل منهما.
- 2- التأكيد على إمكانية التطبيق العملي لنتائج الدراسة من خلال تماثل النتائج الوصفية والكمية.
- 3- بالرغم من أهمية الدلائل المستخرجة من نتائج البحث الكمي إلا أن الطبيعة الخاصة بالعملية التعليمية وارتباطها المباشر بالطبيعة البشرية استوجب على الدراسة الدمج بين كل من التحليل الكمي والنوعي.
- 4- محاولة الدراسة للوصول لصورة أكثر اكتمالاً وشمولاً وإقناعاً حول أهمية الدور الذي تلعبه إستراتيجيات التغيير في تطوير وترقية العاملين بقطاع التعليم.

تحديد مجتمع الدراسة:

نظراً لارتباط موضوع الدراسة والفروض الأساسية التي تقوم عليها بالسلوك الإنساني حول طبيعة استخدام إستراتيجيات إدارة التغيير في المؤسسات التعليمية بالمملكة العربية السعودية، فقد تم تحديد مجتمع الدراسة، وهم مجموعة من العاملين بمجال التعليم بمدارس رواد التربية الأهلية التابعة لإدارة التعليم بمنطقة الرياض التعليمية، والتي تضم 250 موظفاً وموظفةً في قطاعين أولهما: لتعليم البنين ويضم ثلاثة مراحل تعليمية: (ابتدائي - متوسط - ثانوي) والآخر: لتعليم البنات ويضم أربعة مراحل تعليمية: (تمهيدي - ابتدائي - متوسط - ثانوي).

تحديد عينة الدراسة:

نتيجة لعدم تجانس مفردات مجتمع الدراسة، واختلافهم حسب الخصائص السلوكية والاهتمامات والاتجاهات الفكرية والثقافية والاجتماعية، ودرجة الارتباط التطبيقي بموضوع الدراسة، وتأثر الدراسة بهذه الخصائص، فقد تم اللجوء إلى العينة العشوائية الطبقية حيث تم تحديد ثلاث طبقات لمجتمع الدراسة، وهم العاملين بالمرحلة التعليمية الثلاث (ابتدائي - متوسط - ثانوي) مما يجعل العينة الطبقية المختارة أكثر تمثيلاً لمجتمع الدراسة على اختلاف طبقاته ووفقاً لمحددات الدراسة، مع مراعاة أن يتم اختيار عينة عشوائية بسيطة داخل كل طبقة مختارة من مجتمع الدراسة؛ لضمان عدم التحيز في اختيار وتحديد عينة الدراسة حيث تم اختيار العينة في كل طبقة تم تحديدها بشكل عشوائي ويتم ذلك بالخطوات التالية:

1- تحديد خصائص المجتمع التي ترتبط بغرض البحث وموضوعه، وقد تم تحديد المجتمع العام

للدراسة، وهم العاملون بقطاع التعليم بمدارس رواد التربية الأهلية.

2- تقسيم مجتمع البحث إلى طبقات وشرائح وفقاً للخصائص السابقة، ولهذا فقد تم تحديد عينة

الدراسة والتي تتكون من ثلاث فئات كالتالي:

أ) العاملون بالمرحلة الابتدائية بمدارس رواد التربية الأهلية.

ب) العاملون بالمرحلة المتوسطة بمدارس رواد التربية الأهلية.

ج) العاملون بالمرحلة الثانوية بمدارس رواد التربية الأهلية.

3- تحديد حجم العينة المناسبة المراد اختيارها من مجتمع البحث ككل بصرف النظر عن طبقاته

أو شرائحه، وقد تم تحديد حجم إجمالي للعينة بعدد 180 مفردة.

4- تحديد التوزيع أو التقسيم النسبي للعدد المطلوب اختياره كمفردات للعينة من كل طبقة وفقاً

للحجم النسبي إلى حجم المجتمع الأصلي، وقد تم تحديد التوزيع النسبي للأعداد المطلوبة لكل

طبقة من مفردات العينة كالتالي:

جدول (24) التوزيع الطبقي لعينة مجتمع الدراسة

م	طبقات العينة	العدد الإجمالي لمفردات العينة	الإجابات الصحيحة المرتدة
1	عينة عشوائية بسيطة من العاملين بالمرحلة الابتدائية	60	52
2	عينة عشوائية بسيطة من العاملين بالمرحلة المتوسطة	60	55
3	عينة عشوائية بسيطة من العاملين بالمرحلة الثانوية	60	53
	الإجمالي	180	160

5- اختيار العينة وتوزيع الاستمارة عليها وجمع البيانات من مفرداتها.

أدوات جمع البيانات والمعلومات المستخدمة في الدراسة:

أما فيما يخص أدوات البحث وتقنياتها، والتي يمكن اعتبارها كوسائل تسمح بجمع المعطيات من الواقع،

فقد تم الاعتماد على الملاحظة والاستبيان كأدوات رئيسة، وتم اعتماد هذه الأدوات باعتبارها أكثر

الأدوات التي تسمح لنا بجمع معلومات عن المبحوثين بشكل معمق طبقاً لموضوع الدراسة.

1- الملاحظة والمتابعة لإجراءات العمل بمدارس رواد التربية الأهلية:

الملاحظة هي مشاهدة الظاهرة محل الدراسة عن كثب في إطارها المتميز ووفق ظروفها الطبيعية، وتعتبر الملاحظة من بين أكثر الأدوات مصداقية، لما توفره من ميزة جمع عدد كبير من البيانات والمعلومات تتسم بالواقعية، حيث يتم التمكن من الوقوف على واقع البيانات والمعلومات المتاحة في التقارير والإحصائيات ومعدلات أداء العاملين بمدارس رواد التربية الأهلية.

2- الاستبيان:

تعتبر استمارة الاستبيان أداة هامة من الأدوات المنهجية التي تستعمل في جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة المصممة بعناية ودقة بحيث تكون متسلسلة وواضحة الصياغة، ولقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على أداة الاستبيان أو الاستقصاء التي وزعت على العينة المختارة عشوائياً، وتم اعتماد هذه الأداة في الدراسة الميدانية للأسباب التالية:

- يستطيع الاستبيان تغطية عدد كبير من الأفراد داخل مجتمع الدراسة المختلفة حسب العينة المختارة، وفي أماكن جغرافية متباعدة فيما يخص المراحل التعليمية الثلاثة، من خلال عدم التقيد بمكان واحد لتوزيع الاستمارات، وتنوع الأنشطة التربوية والتعليمية في تلك الأماكن تأكيداً على اختلاف مستويات الإدراك لأهمية التغيير بحيث روعي اختلاف الجنسيات والفروق العمرية والنوع.

- إمكانية تحقيق أهداف الدراسة من خلال الأسئلة الموضوعة في الاستبيان، وذلك بعد عرض الاستمارة على بعض متخصصي العلوم الإحصائية، وكذلك المتخصصين في قطاع التعليم السعودي والسادة أعضاء هيئات التدريس بالجامعات السعودية، مع التأكد من ثبات أسئلة الاستبيان الموزع من خلال المعايير الإحصائية اللازمة.

- استخدام مقياس ليكرت الحماسي في تحديد مستويات الإجابة لأسئلة الاستمارة، وتعد طريقة ليكرت من الطرق الشائعة الاستخدام في قياس الاتجاهات العلمية والبحوث الاجتماعية، لاختصارها الوقت والجهد. كما أن مقياس ليكرت يتميز بالسهولة في التصميم والتطبيق والتصحيح وارتفاع درجة ثباته وصدقه.

قياس مستوى الثقة والمصادقية لاستمارة الاستبيان:

لا بد من التأكد من صحة الأسئلة الموضوعية باستمارة الاستبيان قبل البدء في توزيعها لضمان نجاح عملية جمع البيانات المطلوبة من العينة المختارة بحيث تضمن الدراسة أن العينة يمكنها أن تمثل مجتمع الدراسة بجميع فئاته وخصائصه. ومن هنا تأتي أهمية اختبار الاستمارة قبل توزيعها ويمكن التأكد من صحة ودقة الاستمارة من خلال الطرق التالية:

- **طريقة عملية:** وفيها يتم عرض استمارة الاستقصاء على مجموعة من المختصين في مجال موضوع الدراسة، وذلك لإبداء الرأي حول العبارات المستعملة وطريقة صياغة الأسئلة، وكذا مدى ارتباطها بموضوع الدراسة، وبناءً على ذلك يتم إلغاء الأسئلة أو العبارات غير الملائمة، بهدف الحصول على استمارة استقصاء قابلة للإستعمال الميداني، وفي هذا السياق تم عرض استمارة الاستبيان على مجموعة من السادة أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية لإبداء الرأي فيها، وتم تعديل بعض أجزاء الاستمارة طبقاً للآراء والتوجيهات اللازمة حسب المفاهيم الأكاديمية المعروفة.

- **طريقة إحصائية (مقاييس الصدق المعلمي):** من خلال إجراء اختبار ألفا - كرونباخ (alpha cronbach) أو اختبار الاتساق الداخلي للاستمارة، وهو يعتبر من أهم الاختبارات الأكثر استعمالاً لقياس ثبات درجات استمارة الاستبيان، ويستخدم هذا الاختبار لتحديد فيما إذا كانت أسئلة

الاستمارة صحيحة في ضوء إجابات الخبراء عليها وطبقاً لنتائج الاختبار يتم التعديل في الأسئلة الموضوعية أو الإبقاء عليها كما هي.

وقد تم إجراء الاختبار على استمارة الاستبيان بعد تعديلها طبقاً لنتائج الطريقة العملية السابق توضيحها والتأكد من سلامتها وتناسقها، وتم التحقق من صدق وثبات استبيان الدراسة وذلك للدراسة ككل، وكانت النتائج كما هي مبينة بالجدول التالي:

جدول (25) الاختبار النصفى لسبيرمان

الاختبار النصفى لسبيرمان					معامل ألفا	المجموعة
معامل ألفا		الارتباط بين الجزء الأول والثاني	عدد العبارات			
النصف الثاني	النصف الأول		النصف الثاني	النصف الأول		
0.88	0.94	0.83	33	24	0.91	الدراسة ككل

ومن الجدول السابق يتضح ارتفاع قيم معاملات ألفا كرونباخ وقرها من الواحد الصحيح، مما يعكس مدى صدق الاستقصاء في الدراسة بصفة عامة بنسبة (0.91)، وأيضاً من خلال ارتفاع معاملات ألفا كرونباخ للاختبار النصفى لسبيرمان فإن هذا يعكس ثبات المقياس.

الأدوات المستخدمة في الدراسة لتحليل البيانات والمعلومات المجمعة:

بعد جمع البيانات والمعلومات من المصادر المحددة في الدراسة، تم الاستعانة بمجموعة من الأدوات التحليلية المستخدمة لاستخراج الدلائل والحقائق والمؤشرات التي ستبنى عليها نتائج ومقترحات الدراسة، وقد تم استخدام الأدوات التالية في إجراء تحليل بيانات الدراسة:

- تحليل المحتوى والمضمون العام والخاص لما تم التوصل إليه من بيانات ومعلومات.

- مجموعة من الأدوات الرياضية والإحصائية والقياسية للربط بين بيانات وإجابات مفردات العينة الطبقيّة بالدراسة؛ للوصول لمدى إمكانية قبول أو رفض الفرضيات الخاصة بالدراسة.
- مجموعة من أدوات العرض والتوضيح لنتائج الدراسة الإجمالية كالرسوم البيانية والجداول. وتم استخدام تلك الأدوات خلال الدراسة الميدانية من خلال اتباع مدخل تحليل المنطق الوصفي للبيانات التي تمّ جمعها حيث يتم بتجميع الإجابات المختلفة على أسئلة الاستمارة وتوصيفها وتقسيمها لمجموعة أجزاء يخدم كل جزء منها اختبار فرضية محددة من فرضيات الدراسة والربط بين أجزائها ربطاً منطقيّاً لإعطاء دلالة لمدى إمكانية قبول الفرض من عدمه.

فروض الدراسة:

تحاول الدراسة التحقق من مدى صحة الفروض الرئيسة للدراسة كما بالجدول التالي:

جدول (26) الفروض الرئيسة للدراسة

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين معدلات تفعيل إستراتيجيات إدارة التغيير في المؤسسات التعليمية وبين المهارات الإدارية والتنظيمية والفكرية لدى العاملين بمجال التعليم بإدارة الموارد البشرية بتلك المؤسسات.	الفرض الأول
يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين زيادة حدة التحديات والمخاطر والمعوقات التي تواجه تطبيق إستراتيجيات إدارة التغيير في المؤسسات التعليمية وبين معدلات الكفاءة والفاعلية لأداء العاملين بإدارة الموارد البشرية في المدارس.	الفرض الثاني

وبعد توضيح منهجية الدراسة الميدانية، وتحديد خصائص وصفات مجتمع وعينة الدراسة وطرق جمع البيانات والأدوات المستخدمة في الدراسة؛ لتحليل البيانات والمعلومات المجمعة وتحديد الفروض العامة للدراسة من خلال هذا المبحث، سوف نتناول في المبحث القادم إجراءات التحليل الوصفي لنتائج البيانات والمعلومات المجمعة ميدانيّاً.

المبحث الثاني: التحليل الوصفي والإحصائي لنتائج استمارة الاستبيان

بعد توضيح منهجية الدراسة الميدانية، وطرق وأدوات البحث المستخدمة في الدراسة من خلال المبحث الأول، فسوف يتم في هذا المبحث إجراء التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج استمارة الاستبيان الموزعة، وفيما يلي تحليلاً وصفيًا للبيانات الأساسية الخاصة بخصائص أفراد العينة العشوائية البسيطة التي تم توزيع الاستمارة عليها:

جدول (27) التحليل الوصفي لخصائص العينة العشوائية طبقاً للنوع

	التكرار	النسبة	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	121	75.63	75.63	75.63
أنثى	39	24.37	24.37	100.0
Total	160	100.0	100.0	

ومن بيانات الجدول السابق والخاص بتوزيع خصائص العينة طبقاً للنوع يتضح أن عدد الذكور بلغ 121 مفردة بنسبة 75.63% وعدد الإناث بلغ 39 بنسبة 24.37% وهي نسبة تعكس زيادة أعداد الذكور في مجتمع الدراسة، وهي نسبة طبيعية تعكس التوجه العام للمجتمع السعودي في توزيع نسب العمل بين الإناث والذكور.

جدول (28) التحليل الوصفي لخصائص العينة العشوائية طبقاً للجنسيات العربية والأجنبية

	التكرار	النسبة	النسب الصحيحة	Cumulative Percent
جنسيات عربية	160	100.0	100.0	100.0
Valid جنسيات أجنبية	0	0.0	0.0	100.0
Total	160	100.0	100.0	

جدول (29) التحليل الوصفي لخصائص العينة العشوائية طبقاً للجنسيات العربية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
الجنسية السعودية	81	50.63	50.63	50.63
Valid الجنسية المصرية	76	47.5	47.5	98.13
الجنسية السودانية	3	1.87	1.87	100.0
Total	160	100.0	100.0	

ومن بيانات الجدولين السابقين والخاصين بتوزيع خصائص العينة طبقاً للجنسية يتضح أن عدد الجنسيات العربية بلغ 160 مفردة بنسبة 100.0 % وعدم وجود جنسيات غير عربية بمدارس رواد التربية الأهلية، وأن أغلب الجنسيات العربية المتواجدة في قطاع التعليم هم من السعوديين بعدد 81 من إجمالي العينة بنسبة 50.63 %.

والمصريون بعدد 76 مصري من العينة العشوائية بنسبة 47.5 والسودانيون عددهم 3 من العينة بنسبة 1.87%، كما لاحظت الدراسة أن هناك جنسيات من شرق آسيا، ولكنهم يعملون في قطاع الخدمات المعاونة خارج إطار العمل الإداري والتعليمي بمدارس رواد التربية الأهلية.

جدول (30) التحليل الوصفي لخصائص العينة العشوائية طبقاً للعمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من 25 عام	9	5.61	5.61	5.61
من 25 عام وحتى أقل من 30	17	10.63	10.63	16.24
من 30 وحتى أقل من 35 عام	36	22.5	22.5	38.74
Valid من 35 عام وحتى أقل من 40 عام	43	26.88	26.88	65.62
من 40 عام فأكثر	55	34.38	34.38	100.0
Total	160	100.0	100.0	

ومن بيانات الجدول السابق والخاص بتوزيع خصائص العينة طبقاً للفئات العمرية يتضح أن عدد الفئة العمرية الأكثر تواجداً في عينة الدراسة هي الفئة العمرية من 40 عام فأكثر بنسبة 34.38% من إجمالي عينة الدراسة، تلتها الفئة العمرية من 35 عام وحتى أقل من 40 عام بعدد 43 محققة نسبة 26.88% من إجمالي عينة الدراسة، بينما كانت الفئة العمرية أقل من 25 عام بعدد 9 فقط محققة نسبة 5.61% من إجمالي عينة الدراسة.

❖ المستوى التعليمي:

يلاحظ من الجدول (30) أن معظم أفراد عينة الدراسة هم من الجامعيين، حيث بلغت نسبتهم 79.375%، وبلغت نسبة أفراد العينة الحاصلين على الثانوية العامة أو ما يعادلها 16.875%، ونسبة

أفراد العينة الحاصلين على الماجستير 1.875%، ونسبة الحاصلين على مؤهل دون الثانوية العامة 1.25%، ونسبة الحاصلين على الدكتوراه 0.625%، بعدد مفردة واحدة فقط.

جدول (31) التحليل الوصفي لخصائص العينة العشوائية طبقاً لمستوى التعليم

	التكرار	النسبة	النسبة	Cumulative Percent
			الصحيحة	
دون الثانوية العامة	2	1.25	1.25	1.25
ثانوية عامة أو ما يعادلها	27	16.875	16.875	18.125
بكالوريوس	127	79.375	79.375	97.5
ماجستير	3	1.875	1.875	99.375
دكتوراه	1	0.625	0.625	100.0
Total	160	100.0	100.0	

يلاحظ من الجدول (31) أن ما نسبته 81.625% من مفردات العينة قد حصلوا على تعليم عالٍ، مما يعني أن المستوى التعليمي لمفردات العينة يعتبر مرتفعاً، ويشجع على الأخذ بأرائهم، علماً بأن ما نسبته 19.375% من مفردات العينة لديهم تعليم عام من المستوى الابتدائي وحتى ما دون البكالوريوس. ونسبة أفراد العينة الحاصلين على الماجستير 1.875%، ونسبة الحاصلين على مؤهل دون الثانوية العامة 1.25%، ونسبة الحاصلين على الدكتوراه 0.625%، بعدد مفردة واحدة فقط.

❖ نوع الوظيفة:

جدول (32) التحليل الوصفي لخصائص العينة العشوائية طبقاً لنوع الوظيفة

	التكرار	النسبة	النسبة	Cumulative
			الصحيحة	Percent
معلم	64	40	40	40
مراقب	17	10.62	10.62	50.62
مخطط	6	3.75	3.75	54.37
رئيس قسم	11	6.87	6.87	61.24
رئيس شعبة	7	4.38	4.38	65.62
إداري	29	18.13	18.13	83.75
مشرف	18	11.25	11.25	95
فني	8	5.0	5.0	100.0
Total	160	100.0	100.0	

يلاحظ من الجدول (32) أن ما نسبته 40.0% من مفردات العينة هم من المعلمين، وهي نسبة جيدة تعكس أهمية الآراء المتحصل عليها من الاستبيان لقرب عملهم بالعمل التنفيذي للعملية التعليمية، وتعكس واقع العمل التربوي من خلال احتكاكهم بمتطلبات وآراء متلقي الخدمة التعليمية، كما أن نسبة القادة والمناصب الإشرافية بلغت 59 مفردة (ما بين مراقب - رئيس قسم - رئيس شعبة - مشرف - مخطط) بنسبة بلغت 36.87% مما يعكس أيضاً وجود الرؤية القيادية والإستراتيجية وخبرة العمل، وهو دليل على راحة الرأي والنظرة المستقبلية لآفاق التغيير.

❖ المستوى الوظيفي:

يلاحظ من الجدول (33) أن ما نسبته 27.5% من مفردات العينة يعملون في الإدارة التنفيذية بعدد 44 مفردة، بينما يعمل في مستوى الإدارة الوسطي عدد 75 مفردة من عينة الدراسة بنسبة 46.875%،

بينما يعمل في الإدارة العليا عدد 41 بنسبة 25.625% من عينة الدراسة، وهذه النسب تعكس صحة اختيار العينة العشوائية وتلاؤمها مع التوزيع الطبيعي لهيكل المدارس بالمملكة العربية السعودية.

جدول رقم (33) التحليل الوصفي لخصائص العينة طبقاً للمستوى الوظيفي

	التكرار	النسبة	النسبة الصحيحة	Cumulative Percent
Valid	إدارة تنفيذية	44	27.5	27.5
	إدارة وسطى	75	46.875	74.375
	إدارة عليا	41	25.625	100.0
Total	160	100.0	100.0	

❖ سنوات الخبرة

جدول (34) التحليل الوصفي لخصائص العينة العشوائية طبقاً لسنوات الخبرة

	التكرار	النسبة	النسبة الصحيحة	Cumulative Percent
أقل من 5 سنوات	16	10.0	10.0	10.0
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	42	26.25	26.25	36.25
من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	37	23.125	23.125	59.375
من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة	39	24.375	24.375	83.75
أكثر من 20 سنة	26	16.25	16.25	100.0
Total	160	100.0	100.0	

يلاحظ من الجدول (34) أن ما نسبته 16.25% من مفردات العينة بعدد 26 مفردة لديهم خبرة

تزيد عن 20 عاما في مجال التعليم على اختلاف الإدارات والمستويات الإدارية التي يعملون بها، وعدد

الذين تجاوزت سنوات خبرتهم الـ 15 عام 65 مفردة بنسبة 40.625 %، وهي نسبة تعكس وجود خبرة كبيرة لدى نسبة عالية من عينة الدراسة، وهو ما يعطي لآرائهم قيمة كبيرة ومصداقية ترجع إلى كم الخبرات التي عاصروها في العمل التعليمي.

وبعد إجراء التحليل الإحصائي الوصفي لخصائص مفردات العينة العشوائية سيتم إجراء التحليل الوصفي لمتغيرات استمارة الاستبيان الموزعة عليهم، وإجراء التوزيع التكراري للإجابات حسب آرائهم واتجاهاتهم فيما يخص الأسئلة الموجهة إليهم.

• استخدام مقياس ليكرت الخماسي:

تستخدم بصفة عامة مقاييس ليكرت لمعرفة الاتجاه العام لآراء المستجيبين للإجابة على أسئلة الرفض والقبول المتدرجة والمعروفة باسم مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة- موافق - محايد - أرفض - أرفض بشدة)، وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في تحديد مستويات الإجابة لأسئلة الاستمارة، وتعد طريقة ليكرت من الطرق الشائعة الاستخدام في قياس الاتجاهات العلمية والبحوث الاجتماعية، لاختصارها الوقت والجهد، كما أن مقياس ليكرت يتميز بالسهولة في التصميم والتطبيق والتصحيح وارتفاع درجة ثباته وصدقه.

وقد تم ترميز الاتجاهات الخمسة لآراء المبحوثين داخل البرنامج الإحصائي Spss كالتالي:

1. كود رقم (1) للرأي أوافق بشدة.
2. كود رقم (2) للرأي أوافق.
3. كود رقم (3) للرأي المحايد.
4. كود رقم (4) للرأي لا أوافق.
5. كود رقم (5) للرأي لا أوافق بشدة.

وتم صياغة أسئلة استمارة الاستبيان بشكل منطقي، روعي فيه أن تعكس إجابات المبحوثين وزنًا نسبيًا متوازنًا لمدى الاستفادة من إستراتيجيات إدارة التغيير مع ثبات الوزن النسبي للإجابات، حيث روعي أن تعكس الإجابات الأوزان النسبية التالية:

● الرأي (أوافق بشدة - كود رقم 1) والرأي (أوافق - كود رقم 2) يدلان على قوة الاستفادة من الرأي المتعلق بموضوع تطبيق إستراتيجيات إدارة التغيير ودورها في ترقية العاملين وبدرجة اعتمادية كبيرة.

● الرأي (المحايد - كود رقم 3) تم اعتباره الحد الأدنى من الدرجة الجيدة التي يمكن قبولها إحصائياً عند قياس درجة قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

● الرأي (لا أوافق - كود رقم 4) والرأي (لا أوافق بشدة - كود رقم 5) يدلان على ضعف العلاقة بين متغيرات الدراسة المطروحة في محاور استمارة الاستبيان.

كما تم تقسيم استمارة الاستبيان إلى أربع محاور رئيسة بحيث يضم كل محور مجموعة من الأسئلة المتعلقة بأحد الفروض الرئيسية للرسالة، والتي تم صياغتها للإجابة على تساؤلات الدراسة وصولاً للأهداف العامة للدراسة.

خطوات التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة:

سيتم اختبار الفرضيات الرئيسية للدراسة الميدانية إحصائياً من خلال تطبيق اختبار مربع كاي (Chi-Square Tests) على نتائج البيانات المجمعة لأراء المبحوثين حول الأسئلة المطروحة في استمارة الاستبيان وتعتمد فكرة الاختبار على الخطوات التالية:

● أولاً: وضع فرضيتين رئيسيتين للعلاقة بين المتغيرات:

1) **فرضية العدم:** تصاغ فرضية العدم بحيث تعكس حالة عدم وجود فروق مهمة (معنوية)

ذات دلالة إحصائية بين المؤشرات أو المتغيرات المراد اختبارها، ونستخدم الرمز (h_0)

للتعبير عن فرضية العدم.

2) **الفرضية البديلة:** وهي الفرضية التي تشير إلى وجود فروق مهمة (معنوية) ذات دلالة

إحصائية بين المؤشرات أو المتغيرات المراد اختبارها، ويستخدم الرمز (h_1) للتعبير عن

الفرضية البديلة، فإذا لم تتحقق صحة فرضية العدم فإن الفرضية البديلة هي التي يعتمد

عليها لوصف الفروق بين المؤشرات.

● **ثانياً: تحديد الاختبار الإحصائي المناسب:** الذي يستخدم في عملية اتخاذ القرار حول صحة

وقبول فرضية العدم أو عدم قبولها وبالتالي قبول الفرضية البديلة.

● **ثالثاً: تحديد مستوى المعنوية والمنطقة الحرجة:** من الطبيعي أن لا تكون النتائج المترتبة عن ذلك

الاختبار صحيحة 100% وذلك نتيجة للأخطاء المتعلقة بالمعينة الإحصائية، والتي يمكن الوقوع فيها عند

تبني فرضية العدم أو رفضها، والتي قد تؤدي إلى استنتاج خاطئ؛ ولهذا يستخدم مستوى المعنوية (**a**)

للتعبير عن درجة الاحتمال التي على أساسها تقبل أو ترفض الفرضية بعد تحديد المنطقة الحرجة، وهي

المنطقة التي تفصل بين منطقة قبول فرضية العدم ومنطقة قبول الفرضية البديلة بناءً على قيمة أداة الاختبار

الجدولية، والتي تختلف من اختبار لآخر ولكن عادة ما يتم إجراء الاختبار عند درجات الحرية ($n-1$)

ومستوى المعنوية **a** الذي يساوي 5% و 1% أي درجة ثقة 95% أو 99% ،

● **رابعاً: مقارنة القيمة المحسوبة بالقيمة الجدولية للاختبار أو مستوى المعنوية واتخاذ القرار:**

بعد ظهور نتائج الاختبار يتم مقارنة قيمة **P-Value** أو **Sig** بقيمة مستوى المعنوية وهو 0.05

عند مستوى ثقة 95% أو مقارنة قيمة ال **P - Value** المحسوبة مع القيمة الجدولية المتحصل عليها

في نتائج الاختبار وبعدها يتم اتخاذ القرار كالتالي:

1) نقبل فرضية العدم عندما تكون القيمة المحسوبة للاختبار أقل من القيمة الجدولية أو أقل من

0.05 لمستوى المعنوية عند درجة ثقة 95%

2) نرفض فرضية العدم، ونقبل الفرضية البديلة عندما تكون القيمة المحسوبة للاختبار أكبر من

القيمة الجدولية أو أكبر من 0.05 لمستوى المعنوية عند درجة ثقة 95 %

وفيما يلي يتم إجراء التحليل الإحصائي الوصفي والإحصائي لنتائج كل محور من المحاور الأربعة الرئيسة.

• أولاً: التحليل الوصفي والإحصائي واختبار الفروض لمتغيرات المحور الأول:

ترتبط أسئلة المحور الأول من استمارة الاستبيان بالفرض الأول من فروض الدراسة، والتي تم صياغتها في ثمانية أسئلة تقيس العلاقة بين متغيرات الفرض الأول وبإجمالي 18 جملة استقصائية تحت الاختبار تم تحليلها وصفيًا وإحصائيًا حيث يرتبط الفرض الرئيس للمحور الأول بمجموعة من الفروض الفرعية التي يمكن التأكد من مدى صحته من خلال إجراء التحليل الإحصائي مربع كاي (Chi-Square Tests) للفروض الفرعية، وعددها 18 فرض فرعي والذي تهدف الدراسة من خلاله إلى التعرف على آراء الباحثين تجاه طبيعة العلاقة بين معدلات تفعيل إستراتيجيات إدارة التغيير في المؤسسات التعليمية، وبين المهارات الإدارية والتنظيمية والفكرية لدى العاملين بمجال التعليم بإدارة الموارد البشرية بتلك المؤسسات طبقاً للفرض الأول للدراسة:

وفيما يلي تحليل إحصائي وصفي وإحصائي للمتغيرات الفرعية المطروحة لدراسة الفرض الأول:

1- عند طرح سؤال عن مفهوم التغيير المؤسسي هو أن يتشارك العاملين الإدارة العليا في صياغة رؤية

واضحة ورسالة محددة للمنظمة كانت الإجابات كالتالي:

جدول (35) التحليل الإحصائي الوصفي لآراء الباحثين حول أن التغيير المؤسسي هو أن

يتشارك العاملون الإدارة العليا في صياغة رؤية واضحة ورسالة محددة للمنظمة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أوافق بشدة	73	45.625	45.625	45.625
أوافق	67	41.875	41.875	87.5
محايد	6	3.75	3.75	91.25
لا أوافق	9	5.625	5.625	96.875
لا أوافق بشدة	5	3.125	3.125	100.0
Total	160	100.0	100.0	

ومن بيانات الجدول السابق يتضح أن ترتيب آراء الباحثين جاء كالتالي:

- 1) النسبة الأكبر في المرتبة الأولى جاء الرأي (أوافق بشدة) بعدد 73 مفردة بنسبة 45.625%.
- 2) المرتبة الثانية جاء الرأي (أوافق) بعدد 67 مفردة بنسبة 41.875%.
- 3) المرتبة الثالثة جاء الرأي (لا أوافق) بعدد 9 مفردة بنسبة 5.625%.
- 4) المرتبة الرابعة جاء الرأي (محايد) بعدد 6 مفردة بنسبة 3.75%.
- 5) المرتبة الأخيرة جاء الرأي (لا أوافق بشدة) بعدد 5 بنسبة 3.125%.

ويلاحظ من النتائج أن مجموع آراء الباحثين (أوافق بشدة و أوافق) بلغ عدد 140 مفردة بنسبة

87.5% هي آراء تميل إلى أن إحداث التغيير المؤسسي لا بد وأن يقرون بمشاركة فاعلة للعاملين بالمؤسسة

التعليمية في صياغة رؤية واضحة ورسالة محددة للمنظمة، وبالمقارنة بإجمالي الرايين (لا أوافق بشدة ولا

أوافق) والذان بلغا عدد 14 مفردة بنسبة 8.75% ، كما أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن المتوسط

بلغت قيمته 2.8000 كما ظهرت النتائج التالية من مخرجات برنامج الإحصاء المستخدم.

جدول (36) يوضح التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج المتغير رقم 1 الخاص بالفرض الأول

انحراف معياري	0.895
درجة التباين	1.341

اختبار فرضية وجود علاقة بين تحقق التغيير المؤسسي لأهدافه وبين مشاركة العاملين في صياغة الرؤية والرسالة للمنظمة التعليمية:

الفرض العدم: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحقق التغيير المؤسسي لأهدافه وبين مشاركة العاملين في صياغة الرؤية والرسالة للمنظمة التعليمية.

الفرض البديل: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحقق التغيير المؤسسي لأهدافه وبين مشاركة العاملين في صياغة الرؤية والرسالة للمنظمة التعليمية.

جدول (37) نتائج اختبار مربع كاي للمتغير رقم 1 الخاص بالفرض الأول

Chi-Square Tests

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	12.152 ^a	4	.016
Likelihood Ratio	12.324	4	.015
Linear-by-Linear Association	.024	1	.877
N of Valid Cases	160		

يلاحظ من نتائج اختبار مربع كاي أن قيمة P- value المحسوبة (0.016) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) عند درجة ثقة 95 % وبالتالي فيتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحقق التغيير المؤسسي لأهدافه وبين مشاركة العاملين في صياغة الرؤية والرسالة للمنظمة التعليمية.

2- عند طرح سؤال عن آراء الباحثين حول ضرورة مشاركة العاملين في تحديد أهداف التغيير

المؤسسي كانت الإجابات كالتالي:

جدول (38) آراء الباحثين حول ضرورة مشاركة العاملين في تحديد أهداف التغيير المؤسسي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أوافق بشدة	93	58.125	58.125	58.125
أوافق	45	28.125	28.125	86.25
محايد	3	1.875	1.875	88.125
لا أوافق	15	9.375	9.375	97.5
لا أوافق بشدة	4	2.5	2.5	100.0
Total	160	100.0	100.0	

ومن بيانات الجدول السابق يتضح أن ترتيب آراء الباحثين جاء كالتالي:

- 1) النسبة الأكبر في المرتبة الأولى جاء الرأي (أوافق بشدة) بعدد 93 مفردة بنسبة 58.125%.
- 2) المرتبة الثانية جاء الرأي (أوافق) بعدد 45 مفردة بنسبة 28.125%.
- 3) المرتبة الثالثة جاء الرأي (لا أوافق) بعدد 15 مفردة بنسبة 9.375%.
- 4) المرتبة الرابعة جاء الرأي (لا أوافق بشدة) بعدد 4 مفردة بنسبة 2.5%.
- 5) المرتبة الأخيرة جاء الرأي (محايد) بعدد 3 بنسبة 1.875%.

ويلاحظ من النتائج أن مجموع آراء المبحوثين (أوافق بشدة و أوافق) بلغ عدد 138 مفردة بنسبة 86.25% هي آراء تميل إلى ضرورة مشاركة العاملين في تحديد أهداف التغيير المؤسسي. كما أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن المتوسط بلغت قيمته 2.7720 كما ظهرت النتائج التالية من مخرجات برنامج الإحصاء المستخدم.

جدول (39) يوضح التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج المتغير رقم 2 الخاص بالفرض الأول

0.9002	انحراف معياري
1.341	درجة التباين

اختبار فرضية وجود علاقة بين تحقق أهداف التغيير المؤسسي وضرورة مشاركة العاملين في تحديد أهداف التغيير المؤسسي:

الفرض العدم: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحقق أهداف التغيير المؤسسي وضرورة مشاركة العاملين في تحديد أهداف التغيير المؤسسي.

الفرض البديل: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحقق أهداف التغيير المؤسسي وضرورة مشاركة العاملين في تحديد أهداف التغيير المؤسسي.

جدول (40) نتائج اختبار مربع كاي للمتغير رقم 2 الخاص بالفرض الأول

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	18.132 ^a	4	.001
Likelihood Ratio	19.044	4	.001
Linear-by-Linear Association	10.610	1	.001
N of Valid Cases	160		

يلاحظ من نتائج اختبار مربع كاي أن قيمة P-value المحسوبة (0.001) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) عند درجة ثقة 95% وبالتالي فيتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحقق أهداف التغيير المؤسسي وضرورة مشاركة العاملين في تحديد أهداف التغيير المؤسسي.

3- عند طرح سؤال عن ضرورة تعاون العاملين في تحديد أساليب ومهام العمل مع الإدارة لتحقيق

أهداف التغيير التنظيمي كانت الإجابات كالتالي:

جدول (41) آراء المبحوثين حول ضرورة تعاون العاملين في تحديد أساليب ومهام العمل مع الإدارة لتحقيق أهداف التغيير التنظيمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أوافق بشدة	62	38.75	38.75	38.75
أوافق	67	41.875	41.875	80.625
محايد	21	13.125	13.125	93.75
لا أوافق	6	3.75	3.75	97.5
لا أوافق بشدة	4	2.5	2.5	100.0
Total	160	100.0	100.0	

ومن بيانات الجدول السابق يتضح أن ترتيب آراء المبحوثين جاء كالتالي:

1) النسبة الأكبر في المرتبة الأولى جاء الرأي (أوافق) بعدد 67 مفردة بنسبة 41.875%.

2) المرتبة الثانية جاء الرأي (أوافق بشدة) بعدد 62 مفردة بنسبة 38.75%.

3) المرتبة الثالثة جاء الرأي (محايد) بعدد 21 مفردة بنسبة 13.125%.

4) المرتبة الرابعة جاء الرأي (لا أوافق) بعدد 6 مفردة بنسبة 3.75%.

5) المرتبة الأخيرة جاء الرأي (لا أوافق بشدة) بعدد 4 بنسبة 2.5%.

ويلاحظ من النتائج أن مجموع آراء المبحوثين (أوافق بشدة وأوافق) بلغ عدد 129 مفردة بنسبة

80.625% هي آراء تميل إلى ضرورة تعاون العاملين في تحديد أساليب ومهام العمل مع الإدارة لتحقيق

أهداف التغيير التنظيمي.

كما أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن المتوسط بلغت قيمته 2.3440 كما ظهرت النتائج التالية من

مخرجات برنامج الإحصاء المستخدم.

جدول (42) يوضح التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج المتغير رقم 3 الخاص بالفرض الأول

0.7201	انحراف معياري
1.279	درجة التباين

اختبار فرضية وجود علاقة بين ضرورة تعاون العاملين في تحديد أساليب ومهام العمل مع الإدارة وبين تحقيق أهداف التغيير التنظيمي:

الفرض العدم: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضرورة تعاون العاملين في تحديد أساليب ومهام العمل مع الإدارة وبين تحقيق أهداف التغيير التنظيمي.

الفرض البديل: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضرورة تعاون العاملين في تحديد أساليب ومهام العمل مع الإدارة وبين تحقيق أهداف التغيير التنظيمي.

جدول (43) نتائج اختبار مربع كاي للمتغير رقم 3 الخاص بالفرض الأول

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	21.277 ^a	4	.000
Likelihood Ratio	23.279	4	.000
Linear-by-Linear Association	4.071	1	.044
N of Valid Cases	160		

يلاحظ من نتائج اختبار مربع كاي أن قيمة P-value المحسوبة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) عند درجة ثقة 95 % وبالتالي فيتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل، مما يدل

على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضرورة تعاون العاملين في تحديد أساليب ومهام العمل مع الإدارة وبين تحقيق أهداف التغيير التنظيمي.

4- عند طرح سؤال حول العلاقة بين إتاحة الفرصة للعاملين في تطوير إجراءات وأنظمة العمل وبين

نجاح التغيير المؤسسي كانت الإجابات كالتالي:

جدول (44) آراء الباحثين حول العلاقة بين إتاحة الفرصة للعاملين في تطوير إجراءات وأنظمة العمل وبين نجاح التغيير المؤسسي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أوافق بشدة	111	69.375	69.375	69.375
أوافق	23	14.375	14.375	83.75
محايد	15	9.375	9.375	93.125
لا أوافق	6	3.75	3.75	96.875
لا أوافق بشدة	5	3.125	3.125	100.0
Total	160	100.0	100.0	

ومن بيانات الجدول السابق يتضح أن ترتيب آراء الباحثين جاء كالتالي:

1) النسبة الأكبر في المرتبة الأولى جاء الرأي (أوافق بشدة) بعدد 111 مفردة بنسبة 69.375%.

2) المرتبة الثانية جاء الرأي (أوافق) بعدد 23 مفردة بنسبة 14.375%.

3) المرتبة الثالثة جاء الرأي (محايد) بعدد 15 مفردة بنسبة 9.375%.

4) المرتبة الرابعة جاء الرأي (لا أوافق) بعدد 6 مفردة بنسبة 3.75%.

5) المرتبة الأخيرة جاء الرأي (لا أوافق بشدة) بعدد 5 بنسبة 3.125%.

ويلاحظ من النتائج أن مجموع آراء الباحثين (أوافق بشدة و أوافق) بلغ عدد 134 مفردة بنسبة

83.75% هي آراء تميل إلى وجود علاقة إيجابية بين إتاحة الفرصة للعاملين في تطوير إجراءات وأنظمة

العمل وبين نجاح التغيير المؤسسي، كما أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن المتوسط بلغت قيمته 2.5600 كما ظهرت النتائج التالية من مخرجات برنامج الإحصاء المستخدم.

جدول (45) يوضح التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج المتغير رقم 4 الخاص بالفرض الأول

انحراف معياري	0.8301
درجة التباين	1.605

اختبار فرضية وجود علاقة بين إتاحة الفرصة للعاملين في تطوير إجراءات وأنظمة العمل وبين نجاح التغيير المؤسسي:

الفرض العدم: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إتاحة الفرصة للعاملين في تطوير إجراءات وأنظمة العمل وبين نجاح التغيير المؤسسي.

الفرض البديل: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إتاحة الفرصة للعاملين في تطوير إجراءات وأنظمة العمل وبين نجاح التغيير المؤسسي.

جدول (46) نتائج اختبار مربع كاي للمتغير رقم 4 الخاص بالفرض الأول

Chi-Square Tests

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	12.510 ^a	4	.014
Likelihood Ratio	13.074	4	.011
Linear-by-Linear Association	4.266	1	.039
N of Valid Cases	160		

يلاحظ من نتائج اختبار مربع كاي أن قيمة P- value المحسوبة (0.014) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) عند درجة ثقة 95 % وبالتالي فيتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إتاحة الفرصة للعاملين في تطوير إجراءات وأنظمة العمل وبين نجاح التغيير المؤسسي.

5- عند طرح سؤال عن علاقة تحقق أهداف التغيير المؤسسي بأن يُقومَّ العاملين في أداء عملهم

بالاعتماد على العمل الجماعي كانت الإجابات كالتالي:

جدول (47) آراء المبحوثين حول علاقة تحقق أهداف التغيير المؤسسي بأن يقوم العاملين في أداء عملهم على العمل الجماعي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أوافق بشدة	76	47.5	47.5	47.5
أوافق	28	17.5	17.5	65
محايد	25	15.625	15.625	80.625
لا أوافق	19	11.875	11.875	92.5
لا أوافق بشدة	12	7.5	7.5	100.0
Total	160	100.0	100.0	

ومن بيانات الجدول السابق يتضح أن ترتيب آراء المبحوثين جاء كالتالي:

1) النسبة الأكبر في المرتبة الأولى جاء الرأي (أوافق بشدة) بعدد 76 مفردة بنسبة 47.5 %.

2) المرتبة الثانية جاء الرأي (أوافق) بعدد 28 مفردة بنسبة 17.5 %.

3) المرتبة الثالثة جاء الرأي (محايد) بعدد 25 مفردة بنسبة 15.625 %.

4) المرتبة الرابعة جاء الرأي (لا أوافق) بعدد 19 مفردة بنسبة 11.875 %.

5) المرتبة الأخيرة جاء الرأي (لا أوافق بشدة) بعدد 12 بنسبة 7.5 %.

ويلاحظ من النتائج أن مجموع آراء الباحثين (أوافق بشدة و أوافق) بلغ عدد 104 مفردة بنسبة 65 % هي آراء تميل إلى أن هناك علاقة إيجابية بين تحقق أهداف التغيير المؤسسي وأن يقوم العاملين في أداء عملهم بالاعتماد على العمل الجماعي، كما أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن المتوسط بلغت قيمته 2.5600 كما ظهرت النتائج التالية من مخرجات برنامج الإحصاء المستخدم.

جدول (48) التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج المتغير رقم 5 الخاص بالفرض الأول

انحراف معياري	0.9910
درجة التباين	1.577

اختبار فرضية وجود علاقة بين علاقة تحقق أهداف التغيير المؤسسي وأن يقوم العاملين في أداء عملهم على العمل الجماعي

الفرض العدم: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحقق أهداف التغيير المؤسسي وبين قيام العاملين في أداء عملهم بالاعتماد على العمل الجماعي.

الفرض البديل: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحقق أهداف التغيير المؤسسي وبين قيام العاملين في أداء عملهم بالاعتماد على العمل الجماعي.

جدول (49) نتائج اختبار مربع كاي للمتغير رقم 5 الخاص بالفرض الأول

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	14.638 ^a	4	.006
Likelihood Ratio	14.871	4	.005
Linear-by-Linear Association	11.595	1	.001
N of Valid Cases	160		

يلاحظ من نتائج اختبار مربع كاي أن قيمة P-value المحسوبة (0.006) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) عند درجة ثقة 95 % وبالتالي فيتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحقق أهداف التغيير المؤسسي بأن يقوم العاملون في أداء عملهم على العمل الجماعي.

6- عند طرح سؤال عن آراء الباحثين هل يعتبر التنافس الإيجابي بين العاملين أحد أسباب تطور

الإبداع المؤسسي كانت الإجابات كالتالي:

جدول (50) يعتبر التنافس الإيجابي بين العاملين أحد أسباب تطور الإبداع المؤسسي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أوافق بشدة	36	22.5	22.5	22.5
أوافق	42	26.25	26.25	48.75
محايد	50	31.25	31.25	80.0
لا أوافق	21	13.125	13.125	93.125
لا أوافق بشدة	11	6.875	6.875	100.0
Total	160	100.0	100.0	

ومن بيانات الجدول السابق يتضح أن ترتيب آراء الباحثين جاء كالتالي:

- 1) النسبة الأكبر في المرتبة الأولى جاء الرأي (محايد) بعدد 50 مفردة بنسبة 31.25 %.
- 2) المرتبة الثانية جاء الرأي (أوافق) بعدد 42 مفردة بنسبة 26.5 % .
- 3) المرتبة الثالثة جاء الرأي (أوافق بشدة) بعدد 36 مفردة بنسبة 22.5 %.
- 4) المرتبة الرابعة جاء الرأي (لا أوافق بشدة) بعدد 11 مفردة بنسبة 6.875 %.
- 5) المرتبة الأخيرة جاء الرأي (لا أوافق) بعدد 31 بنسبة 12.4 %.

ويلاحظ من النتائج أن مجموع آراء المبحوثين (أوافق بشدة و أوافق) بلغ عدد 78 مفردة بنسبة 49% هي آراء تميل إلى أن التنافس الإيجابي بين العاملين يعتبر أحد أسباب تطور الإبداع المؤسسي، وبعد إضافة الرأي المحايد (50 مفردة) كحد أدنى من الدرجة الجيدة التي يمكن قبولها إحصائياً نجد أن الاتجاه العام يميل إلى أن التنافس الإيجابي بين العاملين يعتبر أحد أسباب تطور الإبداع المؤسسي.

كما أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن المتوسط بلغت قيمته **2.7720** كما ظهرت النتائج التالية من مخرجات برنامج الإحصاء المستخدم.

جدول (51) يوضح التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج المتغير رقم 6 الخاص بالفرض الأول

0.8097	انحراف معياري
1.735	درجة التباين

اختبار فرضية وجود علاقة بين وجود التنافس الإيجابي بين العاملين وتطور الإبداع المؤسسي:

الفرض العدم: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وجود التنافس الإيجابي بين العاملين وتطور الإبداع المؤسسي.

الفرض البديل: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وجود التنافس الإيجابي بين العاملين وتطور الإبداع المؤسسي.

جدول (52) نتائج اختبار مربع كاي للمتغير رقم 6 الخاص بالفرض الأول

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	15.770 ^a	4	.003
Likelihood Ratio	16.140	4	.003
Linear-by-Linear Association	11.423	1	.001
N of Valid Cases	160		

يلاحظ من نتائج اختبار مربع كاي أن قيمة P-value المحسوبة (0.003) وهي أقل من مستوى

المعنوية (0.05) عند درجة ثقة 95 % وبالتالي فيتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل، مما يدل

على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين وجود التنافس الإيجابي بين العاملين وتطور الإبداع المؤسسي.

7- عند طرح سؤال عن آراء الباحثين حول ما إذا كانت عملية تشجيع العلاقات الإنسانية بين

الإدارة العليا والعاملين تزيد العملية الإبداعية كانت الإجابات كالتالي:

جدول (53) آراء الباحثين حول ما إذا كانت عملية تشجيع العلاقات الإنسانية

بين الإدارة العليا والعاملين تزيد العملية الإبداعية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أوافق بشدة	48	30.0	30.0	30.0
أوافق	56	35.0	35.0	65.0
محايد	35	21.875	21.875	86.875
لا أوافق	13	8.125	8.125	95.0
لا أوافق بشدة	8	5.0	5.0	100.0
Total	160	100.0	100.0	

ومن بيانات الجدول السابق يتضح أن ترتيب آراء المبحوثين جاء كالتالي:

1) النسبة الأكبر في المرتبة الأولى جاء الرأي (أوافق) بعدد 56 مفردة بنسبة 35.0%.

2) المرتبة الثانية جاء الرأي (أوافق بشدة) بعدد 48 مفردة بنسبة 30%.

3) المرتبة الثالثة جاء الرأي (محايد) بعدد 35 مفردة بنسبة 21.875%.

4) المرتبة الرابعة جاء الرأي (لا أوافق) بعدد 13 مفردة بنسبة 8.125%.

5) المرتبة الأخيرة جاء الرأي (لا أوافق بشدة) بعدد 8 بنسبة 5%.

ويلاحظ من النتائج أن مجموع آراء المبحوثين (أوافق بشدة و أوافق) بلغ عدد 104 مفردة بنسبة

65% هي آراء تميل إلى أن عملية تشجيع العلاقات الإنسانية بين الإدارة العليا والعاملين تزيد العملية

الإبداعية، كما أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن المتوسط بلغت قيمته 2.4360 كما ظهرت النتائج

التالية من مخرجات برنامج الإحصاء المستخدم.

جدول رقم (54) التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج المتغير رقم 7 الخاص بالفرض الأول

0.8872	انحراف معياري
1.436	درجة التباين

اختبار فرضية وجود علاقة بين تشجيع العلاقات الإنسانية بين الإدارة العليا والعاملين تزيد العملية

الإبداعية:

الفرض العدم: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تشجيع العلاقات الإنسانية بين الإدارة العليا

والعاملين وزيادة العملية الإبداعية.

الفرض البديل: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تشجيع العلاقات الإنسانية بين الإدارة العليا والعاملين

وزيادة العملية الإبداعية.

جدول (55) نتائج اختبار مربع كاي للمتغير رقم 7 الخاص بالفرض الأول

Chi-Square Tests

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	19.369 ^a	4	.001
Likelihood Ratio	20.020	4	.000
Linear-by-Linear Association	2.924	1	.087
N of Valid Cases	160		

يلاحظ من نتائج اختبار مربع كاي أن قيمة P-value المحسوبة (0.001) وهي أقل من مستوى

المعنوية (0.05) عند درجة ثقة 95 % وبالتالي فيتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل، مما يدل

على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تشجيع العلاقات الإنسانية بين الإدارة العليا والعاملين وزيادة العملية الإبداعية.

8- عند طرح سؤال حول آراء الباحثين حول العلاقة بين العمل على إيجاد جو من المرح والتسلية

بين العاملين وتوفير مناخ مشجع للعمل كانت الإجابات كالتالي:

جدول (56) آراء المبحوثين حول العلاقة بين العمل على إيجاد جو من المرح والتسلية بين العاملين وتوفير مناخ مشجع للعمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أوافق بشدة	29	18.125	18.125	18.125
أوافق	48	30.0	30.0	48.125
محايد	57	35.625	35.625	83.75
لا أوافق	16	10.0	10.0	93.75
لا أوافق بشدة	10	6.25	6.25	100.0
Total	160	100.0	100.0	

ومن بيانات الجدول السابق يتضح أن ترتيب آراء المبحوثين جاء كالتالي:

- 1) النسبة الأكبر في المرتبة الأولى جاء الرأي (محايد) بعدد 57 مفردة بنسبة 35.625%.
- 2) المرتبة الثانية جاء الرأي (أوافق) بعدد 48 مفردة بنسبة 30%.
- 3) المرتبة الثالثة جاء الرأي (أوافق بشدة) بعدد 29 مفردة بنسبة 18.125%.
- 4) المرتبة الرابعة جاء الرأي (لا أوافق) بعدد 16 مفردة بنسبة 10%.
- 5) المرتبة الأخيرة جاء الرأي (لا أوافق بشدة) بعدد 10 بنسبة 6.25%.

ويلاحظ من النتائج أن مجموع آراء المبحوثين (أوافق بشدة و أوافق) بلغ عدد 77 مفردة بنسبة 48.125% هي آراء تميل آراء المبحوثين إلى وجود علاقة إيجابية بين حرص الإدارة على إيجاد جو من المرح والتسلية بين العاملين وتوفير مناخ مشجع للعمل، كما أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن المتوسط بلغت قيمته 2.7080 كما ظهرت النتائج التالية من مخرجات برنامج الإحصاء المستخدم.

جدول (57) التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج المتغير رقم 8 الخاص بالفرض الأول

انحراف معياري	0.9662
درجة التباين	1.404

اختبار فرضية وجود علاقة إيجابية بين حرص الإدارة على إيجاد جو من المرح والتسلية بين العاملين وتوفير مناخ مشجع للعمل:

الفرض العدم: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حرص الإدارة على إيجاد جو من المرح والتسلية بين العاملين وتوفير مناخ مشجع للعمل.

الفرض البديل: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حرص الإدارة على إيجاد جو من المرح والتسلية بين العاملين وتوفير مناخ مشجع للعمل.

جدول رقم (58) نتائج اختبار مربع كاي للمتغير رقم 8 الخاص بالفرض الأول

Chi-Square Tests

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	18.226 ^a	4	.001
Likelihood Ratio	19.603	4	.001
Linear-by-Linear Association	4.733	1	.030
N of Valid Cases	160		

يلاحظ من نتائج اختبار مربع كاي أن قيمة P- value المحسوبة (0.001) وهي أقل من مستوى

المنوية (0.05) عند درجة ثقة 95 % وبالتالي فيتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل، مما يدل

على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين حرص الإدارة على إيجاد جو من المرح والتسلية بين العاملين وتوفير مناخ مشجع للعمل.

9- عند طرح سؤال حول آراء الباحثين حول مساهمة عملية المشاركة في اتخاذ القرار الإداري تجعل

الأفراد المشاركين أكثر نضجاً ومسؤولية كانت الإجابات كالتالي:

جدول (59) آراء الباحثين حول مساهمة عملية المشاركة في اتخاذ القرار الإداري تجعل الأفراد المشاركين أكثر نضجاً ومسؤولية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أوافق بشدة	62	38.75	38.75	38.75
أوافق	40	25.0	25.0	63.75
محايد	30	18.75	18.75	82.5
لا أوافق	21	13.125	13.125	95.625
لا أوافق بشدة	7	4.375	4.375	100.0
Total	160	100.0	100.0	

ومن بيانات الجدول السابق يتضح أن ترتيب آراء الباحثين جاء كالتالي:

1) النسبة الأكبر في المرتبة الأولى جاء الرأي (أوافق بشدة) بعدد 62 مفردة بنسبة 38.75%.

2) المرتبة الثانية جاء الرأي (أوافق) بعدد 40 مفردة بنسبة 25%.

3) المرتبة الثالثة جاء الرأي (محايد) بعدد 30 مفردة بنسبة 18.75%.

4) المرتبة الرابعة جاء الرأي (لا أوافق) بعدد 21 مفردة بنسبة 13.125%.

5) المرتبة الأخيرة جاء الرأي (لا أوافق بشدة) بعدد 7 بنسبة 4.375%.

ويلاحظ من النتائج أن مجموع آراء الباحثين (أوافق بشدة و أوافق) بلغ عدد 102 مفردة بنسبة

63.75% هي آراء تميل إلى أن عملية المشاركة في اتخاذ القرار الإداري تجعل الأفراد المشاركين أكثر

نضجًا ومسؤولية، كما أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن المتوسط بلغت قيمته 2.8280 كما ظهرت

النتائج التالية من مخرجات برنامج الإحصاء المستخدم

جدول (60) التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج المتغير رقم 9 الخاص بالفرض الأول

انحراف معياري	0.7782
درجة التباين	1.701

اختبار فرضية وجود علاقة بين مدى مساهمة عملية المشاركة في اتخاذ القرار الإداري في جعل الأفراد

المشاركين أكثر نضجًا ومسؤولية:

الفرض العدم: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى مساهمة عملية المشاركة في اتخاذ القرار

الإداري وبين جعل الأفراد المشاركين أكثر نضجًا ومسؤولية.

الفرض البديل: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى مساهمة عملية المشاركة في اتخاذ القرار الإداري

وبين جعل الأفراد المشاركين أكثر نضجًا ومسؤولية.

جدول رقم (61) نتائج اختبار مربع كاي للمتغير رقم 9 الخاص بالفرض الأول

Chi-Square Tests

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	71.284 ^a	4	.000
Likelihood Ratio	81.503	4	.000
Linear-by-Linear Association	9.053	1	.003
N of Valid Cases	160		

يلاحظ من نتائج اختبار مربع كاي أن قيمة P- value المحسوبة (0.00) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) عند درجة ثقة 95 % وبالتالي فيتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى مساهمة عملية المشاركة في اتخاذ القرار الإداري وبين جعل الأفراد المشاركين أكثر نضجاً ومسؤولية.

10- عند طرح سؤال عن مدى مساهمة عملية المشاركة في اتخاذ القرار الإداري وبين إعداد صف

ثاني من القادة المبتكرين والمبدعين. كانت الإجابات كالتالي:

جدول (62) مدى مساهمة عملية المشاركة في اتخاذ القرار الإداري
وبين إعداد صف ثاني من القادة المبتكرين والمبدعين.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق بشدة	52	32.5	32.5	32.5
	أوافق	37	23.125	23.125	55.625
	محايد	38	23.75	23.75	79.375
	لا أوافق	19	11.875	11.875	91.25
	لا أوافق بشدة	14	8.75	8.75	100.0
	Total	160	100.0	100.0	

ومن بيانات الجدول السابق يتضح أن ترتيب آراء المبحوثين جاء كالتالي:

- 1) النسبة الأكبر في المرتبة الأولى جاء الرأي (أوافق بشدة) بعدد 52 مفردة بنسبة 32.5 %.
- 2) المرتبة الثانية جاء الرأي (محايد) بعدد 38 مفردة بنسبة 23.75 %.
- 3) المرتبة الثالثة جاء الرأي (أوافق) بعدد 37 مفردة بنسبة 23.125 %.
- 4) المرتبة الرابعة جاء الرأي (لا أوافق) بعدد 19 مفردة بنسبة 11.875 %.
- 5) المرتبة الأخيرة جاء الرأي (لا أوافق بشدة) بعدد 14 بنسبة 8.75 %.

ويلاحظ من النتائج أن مجموع آراء المبحوثين (أوافق بشدة و أوافق) بلغ عدد 117 مفردة بنسبة 43.2% هي آراء تميل إلى أن عملية المشاركة في اتخاذ القرار الإداري تساهم إعداد صف ثاني من القادة المبتكرين والمبدعين، كما أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن المتوسط بلغت قيمته 2.8000 كما ظهرت النتائج التالية من مخرجات برنامج الإحصاء المستخدم.

جدول (63) التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج المتغير رقم 10 الخاص بالفرض الأول

0.8875	انحراف معياري
1.663	درجة التباين

اختبار فرضية وجود علاقة بين مساهمة عملية المشاركة في اتخاذ القرار الإداري وبين إعداد صف ثاني من القادة المبتكرين والمبدعين:

الفرض العدم: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مساهمة عملية المشاركة في اتخاذ القرار الإداري وبين إعداد صف ثاني من القادة المبتكرين والمبدعين.

الفرض البديل: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مساهمة عملية المشاركة في اتخاذ القرار الإداري وبين إعداد صف ثاني من القادة المبتكرين والمبدعين.

جدول رقم (64) نتائج اختبار مربع كاي للمتغير رقم 10 الخاص بالفرض الأول

Chi-Square Tests

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	29.186 ^a	4	.000
Likelihood Ratio	30.342	4	.000
Linear-by-Linear Association	2.284	1	.131
N of Valid Cases	160		

يلاحظ من نتائج اختبار مربع كاي أن قيمة P- value المحسوبة (0.00) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) عند درجة ثقة 95 % وبالتالي فيتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين زيادة نسبة المشاركة في اتخاذ القرار الإداري وبين قدرة المؤسسة التعليمية على إعداد صف ثاني من القادة المبتكرين والمبدعين.

11- عند طرح سؤال لمعرفة آراء الباحثين حول العلاقة بين زيادة نسبة المشاركة في اتخاذ القرار

الإداري وبين تنمية الجو الإبداعي في المنظمة كانت الإجابات كالتالي:

جدول (65) آراء الباحثين حول العلاقة بين زيادة نسبة المشاركة في اتخاذ القرار

الإداري وبين تنمية الجو الإبداعي في المنظمة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أوافق بشدة	84	52.5	52.5	52.5
أوافق	50	31.25	31.25	83.75
محايد	21	13.125	13.125	96.875
لا أوافق	2	1.25	1.25	98.125
لا أوافق بشدة	3	1.875	1.875	100.0
Total	160	100.0	100.0	

ومن بيانات الجدول السابق يتضح أن ترتيب آراء الباحثين جاء كالتالي:

1) النسبة الأكبر في المرتبة الأولى جاء الرأي (أوافق بشدة) بعدد 84 مفردة بنسبة 52.5 %.

2) المرتبة الثانية جاء الرأي (أوافق) بعدد 50 مفردة بنسبة 31.25 %.

3) المرتبة الثالثة جاء الرأي (محايد) بعدد 21 مفردة بنسبة 17.5 %.

4) المرتبة الرابعة جاء الرؤى (لا أوافق بشدة) بعدد 3 مفردة بنسبة 1.875 %.

5) في المرتبة الأخيرة جاء الرأي (لا أوافق) بعدد 2 بنسبة 1.25 %.

ويلاحظ من النتائج أن مجموع آراء المبحوثين (أوافق بشدة و أوافق) بلغ عدد 134 مفردة بنسبة 83.75% هي آراء تميل إلى أن هناك علاقة إيجابية بين زيادة نسبة المشاركة في اتخاذ القرار الإداري وبين تنمية الجو الإبداعي في المنظمة، كما أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن المتوسط بلغت قيمته 2.6880 كما ظهرت النتائج التالية من مخرجات برنامج الإحصاء المستخدم.

جدول (66) التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج المتغير رقم 11 الخاص بالفرض الأول

انحراف معياري	0.9675
درجة التباين	1.380

اختبار فرضية وجود علاقة بين زيادة نسبة المشاركة في اتخاذ القرار الإداري وبين تنمية الجو الإبداعي في المنظمة:

الفرض العدم: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين زيادة نسبة المشاركة في اتخاذ القرار الإداري وبين تنمية الجو الإبداعي في المنظمة.

الفرض البديل: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين زيادة نسبة المشاركة في اتخاذ القرار الإداري وبين تنمية الجو الإبداعي في المنظمة.

جدول رقم (67) نتائج اختبار مربع كاي للمتغير رقم 11 الخاص بالفرض الأول

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	28.293 ^a	4	.000
Likelihood Ratio	29.825	4	.000
Linear-by-Linear Association	5.084	1	.024
N of Valid Cases	160		

يلاحظ من نتائج اختبار مربع كاي أن قيمة P- value المحسوبة (0.00) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) عند درجة ثقة 95 % وبالتالي فيتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية (علاقة إيجابية) بين زيادة نسبة المشاركة في اتخاذ القرار الإداري وبين تنمية الجو الإبداعي في المنظمة.

12- عند طرح سؤال لمعرفة آراء الباحثين حول العلاقة بين زيادة نسبة المشاركة في اتخاذ القرار

الإداري وبين زيادة التفاهم والتعاون والثقة المتبادلة داخل التنظيم كانت الإجابات كالتالي:

جدول (68) آراء الباحثين حول العلاقة بين زيادة نسبة المشاركة في اتخاذ القرار الإداري وبين زيادة التفاهم والتعاون والثقة المتبادلة داخل التنظيم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أوافق بشدة	46	28.75	28.75	28.75
أوافق	60	37.5	37.5	66.25
محايد	32	20.0	20.0	86.25
لا أوافق	6	3.75	3.75	90.0
لا أوافق بشدة	16	10.0	10.0	100.0
Total	160	100.0	100.0	

ومن بيانات الجدول السابق يتضح أن ترتيب آراء الباحثين جاء كالتالي:

- 1) النسبة الأكبر في المرتبة الأولى جاء الرأي (أوافق) بعدد 60 مفردة بنسبة 37.5 %.
- 2) المرتبة الثانية جاء الرأي (أوافق بشدة) بعدد 46 مفردة بنسبة 28.75 %.
- 3) المرتبة الثالثة جاء الرأي (محايد) بعدد 32 مفردة بنسبة 20 %.
- 4) المرتبة الرابعة جاء الرأي (لا أوافق بشدة) بعدد 16 مفردة بنسبة 10 %.
- 5) المرتبة الأخيرة جاء الرأي (لا أوافق) بعدد 6 بنسبة 3.75 %.

ويلاحظ من النتائج أن مجموع آراء المبحوثين (أوافق بشدة و أوافق) بلغ عدد 106 مفردة بنسبة 66.025% هي آراء تميل إلى أن هناك علاقة إيجابية بين زيادة نسبة المشاركة في اتخاذ القرار الإداري وبين زيادة التفاهم والتعاون والثقة المتبادلة داخل التنظيم، كما أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن المتوسط بلغت قيمته 2.6520 كما ظهرت النتائج التالية من مخرجات برنامج الإحصاء المستخدم.

جدول (69) التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج المتغير رقم 12 الخاص بالفرض الأول

انحراف معياري	0.6879
درجة التباين	1.585

اختبار فرضية وجود علاقة بين زيادة نسبة المشاركة في اتخاذ القرار الإداري وبين زيادة التفاهم والتعاون والثقة المتبادلة داخل التنظيم:

الفرض العدم: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين زيادة نسبة المشاركة في اتخاذ القرار الإداري وبين زيادة التفاهم والتعاون والثقة المتبادلة داخل التنظيم.

الفرض البديل: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين زيادة نسبة المشاركة في اتخاذ القرار الإداري وبين زيادة التفاهم والتعاون والثقة المتبادلة داخل التنظيم.

جدول رقم (70) نتائج اختبار مربع كاي للمتغير رقم 12 الخاص بالفرض الأول

Chi-Square Tests

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	25.089 ^a	4	.000
Likelihood Ratio	26.953	4	.000
Linear-by-Linear Association	2.440	1	.118
N of Valid Cases	160		

يلاحظ من نتائج اختبار مربع كاي أن قيمة P- value المحسوبة (0.0) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) عند درجة ثقة 95 % وبالتالي فيتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية (علاقة إيجابية) بين زيادة نسبة المشاركة في اتخاذ القرار الإداري وبين زيادة التفاهم والتعاون والثقة المتبادلة داخل التنظيم.

13- عند طرح سؤال لمعرفة آراء الباحثين حول العلاقة بين زيادة نسبة المشاركة في اتخاذ القرار

الإداري وبين زيادة شعور العاملين بأهميتهم كانت الإجابات كالتالي:

جدول (71) آراء الباحثين حول العلاقة بين زيادة نسبة المشاركة في اتخاذ القرار الإداري

وبين زيادة شعور العاملين بأهميتهم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أوافق بشدة	66	41.25	41.25	41.25
أوافق	46	28.75	28.75	70
محايد	12	7.5	7.5	77.5
لا أوافق	26	16.25	16.25	93.75
لا أوافق بشدة	10	6.25	6.25	100.0
Total	160	100.0	100.0	

ومن بيانات الجدول السابق يتضح أن ترتيب آراء الباحثين جاء كالتالي:

1) النسبة الأكبر في المرتبة الأولى جاء الرأي (أوافق بشدة) بعدد 66 مفردة بنسبة 41.25%.

2) المرتبة الثانية جاء الرأي (أوافق) بعدد 46 مفردة بنسبة 28.75%.

3) المرتبة الثالثة جاء الرأي (لا أوافق) بعدد 26 مفردة بنسبة 16.25%.

4) المرتبة الرابعة جاء الرأي (محايد) بعدد 12 مفردة بنسبة 7.5%.

5) المرتبة الأخيرة جاء الرأي (لا أوافق بشدة) بعدد 10 بنسبة 6.25%.

ويلاحظ من النتائج أن مجموع آراء المبحوثين (أوافق بشدة و أوافق) بلغ عدد 112 مفردة بنسبة 70 % هي آراء تميل إلى وجود علاقة إيجابية بين زيادة نسبة المشاركة في اتخاذ القرار الإداري وبين زيادة شعور العاملين بأهميتهم، كما أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن المتوسط بلغت قيمته 2.7160 كما ظهرت النتائج التالية من مخرجات برنامج الإحصاء المستخدم.

جدول (72) التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج المتغير رقم 13 الخاص بالفرض الأول

انحراف معياري	0.6987
درجة التباين	1.570

اختبار فرضية وجود علاقة بين زيادة نسبة المشاركة في اتخاذ القرار الإداري وبين زيادة شعور العاملين بأهميتهم:

الفرض العدم: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين زيادة نسبة المشاركة في اتخاذ القرار الإداري وبين زيادة شعور العاملين بأهميتهم.

الفرض البديل: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين زيادة نسبة المشاركة في اتخاذ القرار الإداري وبين زيادة شعور العاملين بأهميتهم.

جدول رقم (73) نتائج اختبار مربع كاي للمتغير رقم 13 الخاص بالفرض الأول

Chi-Square Tests

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	15.808 ^a	4	.003
Likelihood Ratio	16.073	4	.003
Linear-by-Linear Association	.949	1	.330
N of Valid Cases	160		

يلاحظ من نتائج اختبار مربع كاي أن قيمة P- value المحسوبة (0.003) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) عند درجة ثقة 95 % وبالتالي فيتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية (علاقة إيجابية) بين زيادة نسبة المشاركة في اتخاذ القرار الإداري وبين زيادة شعور العاملين بأهميتهم.

14- عند طرح سؤال عن آراء المبحوثين حول مدى وجود علاقة بين زيادة نسبة المشاركة في اتخاذ

القرار الإداري وبين تقبل التغيير بصدر رحب كانت الإجابات كالتالي:

جدول (74) آراء المبحوثين حول مدى وجود علاقة بين زيادة نسبة المشاركة

في اتخاذ القرار الإداري وبين تقبل التغيير بصدر رحب

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أوافق بشدة	65	40.625	40.625	40.625
أوافق	60	37.5	37.5	78.125
محايد	19	11.875	11.875	90
لا أوافق	10	6.25	6.25	96.25
لا أوافق بشدة	6	3.75	3.75	100.0
Total	160	100.0	100.0	

ومن بيانات الجدول السابق يتضح أن ترتيب آراء المبحوثين جاء كالتالي:-

1) النسبة الأكبر في المرتبة الأولى جاء الرأي (أوافق بشدة) بعدد 65 مفردة بنسبة 40.625 %.

2) المرتبة الثانية جاء الرأي (أوافق) بعدد 60 مفردة بنسبة 37.5%.

3) المرتبة الثالثة جاء الرأي (محايد) بعدد 19 مفردة بنسبة 11.875 %.

4) المرتبة الرابعة جاء الرأي (لا أوافق) بعدد 10 مفردة بنسبة 6.25 %.

5) المرتبة الأخيرة جاء الرأي (لا أوافق بشدة) بعدد 6 بنسبة 3.75 %.

ويلاحظ من النتائج أن مجموع آراء المبحوثين (أوافق بشدة و أوافق) بلغ عدد 125 مفردة بنسبة 78.125% هي آراء تميل إلى وجود علاقة إيجابية بين زيادة نسبة المشاركة في اتخاذ القرار الإداري وبين تقبل التغيير بصدر رحب، كما أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن المتوسط بلغت قيمته 3.0160 كما ظهرت النتائج التالية من مخرجات برنامج الإحصاء المستخدم.

جدول (75) التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج المتغير رقم 14 الخاص بالفرض الأول

1.18548	انحراف معياري
1.405	درجة التباين

اختبار فرضية وجود علاقة بين زيادة نسبة المشاركة في اتخاذ القرار الإداري وبين تقبل التغيير بصدر رحب

الفرض العدم: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين زيادة نسبة المشاركة في اتخاذ القرار الإداري وبين تقبل التغيير بصدر رحب.

الفرض البديل: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين زيادة نسبة المشاركة في اتخاذ القرار الإداري وبين تقبل التغيير بصدر رحب.

جدول رقم (76) نتائج اختبار مربع كاي للمتغير رقم 14 الخاص بالفرض الأول

Chi-Square Tests

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	16.769 ^a	4	.002
Likelihood Ratio	17.663	4	.001
Linear-by-Linear Association	2.934	1	.087
N of Valid Cases	160		

يلاحظ من نتائج اختبار مربع كاي أن قيمة P- value المحسوبة (0.012) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) عند درجة ثقة 95 % وبالتالي فيتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية (علاقة إيجابية) بين زيادة نسبة المشاركة في اتخاذ القرار الإداري وبين تقبل التغيير بصدور ربح.

15- عند طرح سؤال عن آراء المبحوثين حول وجود علاقة بين زيادة نسبة المشاركة في اتخاذ القرار

الإداري وبين تحسين نوعية القرارات الإدارية كانت الإجابات كالتالي:

جدول (77) آراء المبحوثين حول وجود علاقة بين زيادة نسبة المشاركة في اتخاذ القرار

الإداري وبين تحسين نوعية القرارات الإدارية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أوافق بشدة	76	47.5	47.5	47.5
أوافق	57	35.625	35.625	83.125
محايد	5	3.125	3.125	86.25
لا أوافق	8	5.0	5.0	91.25
لا أوافق بشدة	14	8.75	8.75	100.0
Total	160	100.0	100.0	

ومن بيانات الجدول السابق يتضح أن ترتيب آراء المبحوثين جاء كالتالي:

1) النسبة الأكبر في المرتبة الأولى جاء الرأي (أوافق بشدة) بعدد 76 مفردة بنسبة 47.5 %.

2) المرتبة الثانية جاء الرأي (أوافق) بعدد 57 مفردة بنسبة 35.625 %.

3) المرتبة الثالثة جاء الرأي (لا أوافق بشدة) بعدد 14 مفردة بنسبة 8.75 %.

4) المرتبة الرابعة جاء الرأي (لا أوافق بشدة) بعدد 8 مفردة بنسبة 5.0 %.

5) المرتبة الأخيرة جاء الرأي (لا أوافق) بعدد 5 بنسبة 3.125 %.

ويلاحظ من النتائج أن مجموع آراء المبحوثين (أوافق بشدة و أوافق) بلغ عدد 133 مفردة بنسبة 83.125 % هي آراء تميل إلى وجود علاقة إيجابية بين زيادة نسبة المشاركة في اتخاذ القرار الإداري وبين تحسين نوعية القرارات الإدارية، كما أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن المتوسط بلغت قيمته 2.3640 كما ظهرت النتائج التالية من مخرجات برنامج الإحصاء المستخدم.

جدول (78) التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج المتغير رقم 15 الخاص بالفرض الأول

1.24487	انحراف معياري
1.550	درجة التباين

اختبار فرضية وجود علاقة بين زيادة نسبة المشاركة في اتخاذ القرار الإداري وبين تحسين نوعية القرارات الإدارية:

الفرض العدم: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين زيادة نسبة المشاركة في اتخاذ القرار الإداري وبين تحسين نوعية القرارات الإدارية.

الفرض البديل: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين زيادة نسبة المشاركة في اتخاذ القرار الإداري وبين تحسين نوعية القرارات الإدارية.

جدول رقم (79) نتائج اختبار مربع كاي للمتغير رقم 15 الخاص بالفرض الأول

Chi-Square Tests

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	67.030 ^a	4	.000
Likelihood Ratio	80.009	4	.000
Linear-by-Linear Association	10.191	1	.001
N of Valid Cases	160		

يلاحظ من نتائج اختبار مربع كاي أن قيمة P- value المحسوبة (0.0) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) عند درجة ثقة 95 % وبالتالي فيتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين زيادة نسبة المشاركة في اتخاذ القرار الإداري وبين تحسين نوعية القرارات الإدارية

16- عند طرح سؤال حول آراء الباحثين حول وجود علاقة بين زيادة نسبة المشاركة في اتخاذ القرار

الإداري وبين تخفيف حدة الصراعات التنظيمية جاءت الإجابات كالتالي:

جدول (80) آراء الباحثين حول وجود علاقة بين زيادة نسبة المشاركة في اتخاذ القرار الإداري وبين تخفيف حدة الصراعات التنظيمية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أوافق بشدة Valid	68	42.5	42.5	42.5
أوافق	60	37.5	37.5	80.0
محايد	13	8.125	8.125	88.125
لا أوافق	6	3.75	3.75	91.875
لا أوافق بشدة	13	8.125	8.125	100.0
Total	160	100.0	100.0	

ومن بيانات الجدول السابق يتضح أن ترتيب آراء الباحثين جاء كالتالي:

1) النسبة الأكبر في المرتبة الأولى جاء الرأي (أوافق بشدة) بعدد 68 مفردة بنسبة 42.5 %.

2) المرتبة الثانية جاء الرأي (أوافق) بعدد 60 مفردة بنسبة 37.5 %.

3) المرتبة الثالثة والرابعة جاء الرأيان (محايد ولا أوافق بشدة) بعدد 13 مفردة لكل منهما بنسبة 8.125 %.

4) المرتبة الخامسة جاء الرأي (لا أوافق) بعدد 6 مفردة بنسبة 3.75 %.

ويلاحظ من النتائج أن مجموع آراء الباحثين (أوافق بشدة و أوافق) بلغ عدد 128 مفردة بنسبة 80.0 % هي آراء تميل إلى وجود علاقة إيجابية بين زيادة نسبة المشاركة في اتخاذ القرار الإداري وبين تخفيف حدة الصراعات التنظيمية، كما أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن المتوسط بلغت قيمته 2.5080 كما ظهرت النتائج التالية من مخرجات برنامج الإحصاء المستخدم.

جدول (81) التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج المتغير رقم 16 الخاص بالفرض الأول

1.24262	انحراف معياري
1.544	درجة التباين

اختبار فرضية وجود علاقة بين زيادة نسبة المشاركة في اتخاذ القرار الإداري وبين تخفيف حدة الصراعات التنظيمية:

الفرض العدم: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين زيادة نسبة المشاركة في اتخاذ القرار الإداري وبين تخفيف حدة الصراعات التنظيمية.

الفرض البديل: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين زيادة نسبة المشاركة في اتخاذ القرار الإداري وبين تخفيف حدة الصراعات التنظيمية.

جدول رقم (82) نتائج اختبار مربع كاي للمتغير رقم 16 الخاص بالفرض الأول

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	33.465 ^a	4	.000
Likelihood Ratio	34.650	4	.000
Linear-by-Linear Association	5.496	1	.019
N of Valid Cases	160		

يلاحظ من نتائج اختبار مربع كاي أن قيمة P- value المحسوبة (0.0) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) عند درجة ثقة 95 % وبالتالي فيتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين زيادة نسبة المشاركة في اتخاذ القرار الإداري وبين تخفيف حدة الصراعات التنظيمية.

17- عند طرح سؤال حول آراء الباحثين حول وجود علاقة بين زيادة نسبة المشاركة في اتخاذ القرار

الإداري وبين زيادة كفاءة وخبرة العاملين في القطاع التعليمي، جاءت الإجابات كالتالي:

جدول (83) آراء الباحثين حول وجود علاقة بين زيادة نسبة المشاركة في اتخاذ القرار الإداري وبين زيادة كفاءة وخبرة العاملين في القطاع التعليمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أوافق بشدة	71	44.375	44.375	44.375
أوافق	59	36.875	36.875	81.125
محايد	16	10	10	91.125
لا أوافق	9	5.625	5.625	96.875
لا أوافق بشدة	5	3.125	3.125	100.0
Total	160	100.0	100.0	

ومن بيانات الجدول السابق يتضح أن ترتيب آراء الباحثين جاء كالتالي:

1) النسبة الأكبر في المرتبة الأولى جاء الرأي (أوافق) بعدد 71 مفردة بنسبة 44.375%.

2) المرتبة الثانية جاء الرأي (لا أوافق) بعدد 59 مفردة بنسبة 36.875%.

3) المرتبة الثالثة جاء الرأي (محايد) بعدد 16 مفردة بنسبة 10%.

4) المرتبة الرابعة جاء الرأي (أوافق بشدة) بعدد 9 مفردة بنسبة 5.625%.

5) المرتبة الأخيرة جاء الرأي (لا أوافق بشدة) بعدد 5 بنسبة 3.125%.

ويلاحظ من النتائج أن مجموع آراء الباحثين (أوافق بشدة و أوافق) بلغ عدد 130 مفردة بنسبة 81.125% هي آراء تميل إلى وجود علاقة إيجابية بين زيادة نسبة المشاركة في اتخاذ القرار الإداري وبين زيادة كفاءة وخبرة العاملين في القطاع التعليمي، كما أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن المتوسط بلغت قيمته (2.7040) كما ظهرت النتائج التالية من مخرجات برنامج الإحصاء المستخدم.

جدول (84) التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج المتغير رقم 17 الخاص بالفرض الأول

1.22244	انحراف معياري
1.494	درجة التباين

اختبار فرضية وجود علاقة بين زيادة نسبة المشاركة في اتخاذ القرار الإداري وبين زيادة كفاءة وخبرة العاملين في القطاع التعليمي:

الفرض العدم: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين زيادة نسبة المشاركة في اتخاذ القرار الإداري وبين زيادة كفاءة وخبرة العاملين في القطاع التعليمي.

الفرض البديل: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين زيادة نسبة المشاركة في اتخاذ القرار الإداري وبين زيادة كفاءة وخبرة العاملين في القطاع التعليمي.

جدول رقم (85) نتائج اختبار مربع كاي للمتغير رقم 17 الخاص بالفرض الأول

Chi-Square Tests

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	16.028 ^a	4	.003
Likelihood Ratio	16.518	4	.002
Linear-by-Linear Association	2.704	1	.100
N of Valid Cases	160		

يلاحظ من نتائج اختبار مربع كاي أن قيمة P-value المحسوبة (0.003) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) عند درجة ثقة 95 % وبالتالي فيتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين زيادة نسبة المشاركة في اتخاذ القرار الإداري وبين زيادة كفاءة وخبرة العاملين في القطاع التعليمي.

18- عند طرح سؤال حول آراء الباحثين عن مدى وجود علاقة إيجابية بين زيادة نسبة المشاركة في اتخاذ القرار الإداري وبين زيادة وضوح أهداف وغايات المنظمة للعاملين، جاءت الإجابات كالتالي:

جدول (86) آراء الباحثين عن مدى وجود علاقة إيجابية بين زيادة نسبة المشاركة في اتخاذ القرار الإداري وبين زيادة وضوح أهداف وغايات المنظمة للعاملين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أوافق بشدة	61	38.125	38.125	38.125
أوافق	79	49.375	49.375	87.5
محايد	2	1.25	1.25	88.75
لا أوافق	10	6.25	6.25	95
لا أوافق بشدة	8	5	5	100.0
Total	160	100.0	100.0	

ومن بيانات الجدول السابق يتضح أن ترتيب آراء المبحوثين جاء كالتالي:

1) النسبة الأكبر في المرتبة الأولى جاء الرأي (أوافق) بعدد 79 مفردة بنسبة 49.375 %.

2) المرتبة الثانية جاء الرأي (أوافق بشدة) بعدد 61 مفردة بنسبة 38.125 % .

3) المرتبة الثالثة جاء الرأي (لا أوافق) بعدد 10 مفردة بنسبة 6.25 % .

4) المرتبة الرابعة جاء الرأي (لا أوافق بشدة) بعدد 8 مفردة بنسبة 5 %.

5) المرتبة الأخيرة جاء الرأي (محايد) بعدد 2 بنسبة 1.25 % .

ويلاحظ من النتائج أن مجموع آراء المبحوثين (أوافق بشدة و أوافق) بلغ عدد 140 مفردة بنسبة 87.5 % هي آراء تميل إلى وجود علاقة إيجابية بين زيادة نسبة المشاركة في اتخاذ القرار الإداري وبين زيادة وضوح أهداف وغايات المنظمة للعاملين، كما أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن المتوسط بلغت قيمته 2.4800 كما ظهرت النتائج التالية من مخرجات برنامج الإحصاء المستخدم.

جدول (87) التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج المتغير رقم 18 الخاص بالفرض الأول

1.22622	انحراف معياري
1.113	درجة التباين

اختبار فرضية وجود علاقة بين زيادة نسبة المشاركة في اتخاذ القرار الإداري وبين زيادة وضوح أهداف وغايات المنظمة للعاملين:

الفرض العدم: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين زيادة نسبة المشاركة في اتخاذ القرار الإداري وبين زيادة وضوح أهداف وغايات المنظمة للعاملين.

الفرض البديل: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين زيادة نسبة المشاركة في اتخاذ القرار الإداري وبين زيادة وضوح أهداف وغايات المنظمة للعاملين.

جدول (88) نتائج اختبار مربع كاي للمتغير رقم 18 الخاص بالفرض الأول

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	21.261 ^a	4	.000
Likelihood Ratio	21.794	4	.000
Linear-by-Linear Association	1.160	1	.281
N of Valid Cases	160		

يلاحظ من نتائج اختبار مربع كاي أن قيمة P- value المحسوبة (0.0) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) عند درجة ثقة 95 % وبالتالي فيتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية (علاقة إيجابية) بين زيادة نسبة المشاركة في اتخاذ القرار الإداري وبين زيادة وضوح أهداف وغايات المنظمة للعاملين.

19- عند طرح سؤال حول مدى مساهمة إدارة التغيير في استمرار عمل المؤسسة في ظل التحديات المعاصرة التي تواجه المؤسسات التعليمية جاءت الإجابات كالتالي:

جدول (89) مدى مساهمة إدارة التغيير في استمرار عمل المؤسسة
في ظل التحديات المعاصرة التي تواجه المؤسسات التعليمية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أوافق بشدة	66	41.25	41.25	41.25
أوافق	71	44.375	44.375	85.625
محايد	21	13.125	13.125	98.75
لا أوافق	1	0.625	0.625	99.375
لا أوافق بشدة	1	0.625	0.625	100.0
Total	160	100.0	100.0	

ومن بيانات الجدول السابق يتضح أن ترتيب آراء المبحوثين جاء كالتالي:

1) النسبة الأكبر في المرتبة الأولى جاء الرأي (أوافق) بعدد 71 مفردة بنسبة 44.375%.

2) المرتبة الثانية جاء الرأي (أوافق بشدة) بعدد 66 مفردة بنسبة 41.25%.

3) المرتبة الثالثة جاء الرأي (محايد) بعدد 21 مفردة بنسبة 13.125%.

4) المرتبة الرابعة والخامسة جاء الرأيان (لا أوافق بشدة ولا أوافق) بعدد 1 مفردة لكل منهما بنسبة 0.625%

ويلاحظ من النتائج أن مجموع آراء المبحوثين (أوافق بشدة و أوافق) بلغ عدد 137 مفردة بنسبة

58.625% هي آراء تميل إلى هناك مساهمة كبيرة لإدارة التغيير في استمرار عمل المؤسسة في ظل

التحديات المعاصرة التي تواجه المؤسسات التعليمية، كما أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن المتوسط بلغت

قيمه 2.5200 كما ظهرت النتائج التالية من مخرجات برنامج الإحصاء المستخدم.

جدول (90) التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج المتغير رقم 19 الخاص بالفرض الأول

1.30553	انحراف معياري
1.125	درجة التباين

اختبار فرضية وجود علاقة بين مساهمات إدارة التغيير في المؤسسة التعليمية وبين استمرار عمل

المؤسسة في ظل التحديات المعاصرة التي تواجهها:

الفرض العدم: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية علاقة بين مساهمات إدارة التغيير في المؤسسة التعليمية

وبين استمرار عمل المؤسسة في ظل التحديات المعاصرة التي تواجهها.

الفرض البديل: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية علاقة بين مساهمات إدارة التغيير في المؤسسة التعليمية

وبين استمرار عمل المؤسسة في ظل التحديات المعاصرة التي تواجهها.

جدول رقم (91) نتائج اختبار مربع كاي رقم 19 الخاص بالفرض الأول

Chi-Square Tests

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	23.716 ^a	4	.000
Likelihood Ratio	24.797	4	.000
Linear-by-Linear Association	8.772	1	.003
N of Valid Cases	160		

يلاحظ من نتائج اختبار مربع كاي أن قيمة P- value المحسوبة (0.0) وهي أقل من مستوى

المعنوية (0.05) عند درجة ثقة 95 % وبالتالي فيتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل، مما يدل

على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مساهمات إدارة التغيير في المؤسسة التعليمية وبين استمرار عمل المؤسسة في ظل التحديات المعاصرة التي تواجهها.

20- عند طرح سؤال عن آراء الباحثين حول ما إذا كانت إدارة التغيير تمثل مدخل هاماً في حل

المشكلات الداخلية التي تواجه المؤسسة التعليمية جاءت الإجابات كالتالي:

جدول (92) آراء الباحثين حول ما إذا كانت إدارة التغيير تمثل مدخلاً هاماً في حل المشكلات الداخلية التي تواجه المؤسسة التعليمية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أوافق بشدة	53	33.125	33.125	33.125
أوافق	62	38.75	38.75	71.875
محايد	23	14.375	14.375	86.25
لا أوافق	12	7.5	7.5	93.75
لا أوافق بشدة	10	6.25	6.25	100.0
Total	160	100.0	100.0	

ومن بيانات الجدول السابق يتضح أن ترتيب آراء الباحثين جاء كالتالي:

1) النسبة الأكبر في المرتبة الأولى جاء الرأي (أوافق) بعدد 62 مفردة بنسبة 33.125%.

2) المرتبة الثانية جاء الرأي (أوافق بشدة) بعدد 53 مفردة بنسبة 38.75%.

3) المرتبة الثالثة جاء الرأي (محايد) بعدد 23 مفردة بنسبة 14.375%.

4) المرتبة الرابعة جاء الرأي (لا أوافق) بعدد 12 مفردة بنسبة 7.5%.

5) المرتبة الأخيرة جاء الرأي (لا أوافق بشدة) بعدد 10 بنسبة 6.25%.

ويلاحظ من النتائج أن مجموع آراء الباحثين (أوافق بشدة وأوافق) بلغ عدد 115 مفردة بنسبة

71.875% هي آراء تميل إلى أن إدارة التغيير تمثل مدخلاً هاماً في حل المشكلات الداخلية التي تواجه

المؤسسة التعليمية، كما أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن المتوسط بلغت قيمته 2.4040 كما ظهرت النتائج التالية من مخرجات برنامج الإحصاء المستخدم.

جدول (93) التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج المتغير رقم 20 الخاص بالفرض الأول

انحراف معياري	1.07956
درجة التباين	0.975

اختبار فرضية وجود علاقة بين مدخل إدارة التغيير وبين حل المشكلات الداخلية التي تواجه المؤسسة التعليمية:

الفرض العدم: لا توجد علاقة بين مداخل إدارة التغيير المتبعة في الإدارة التعليمية وبين حل المشكلات الداخلية التي تواجه المؤسسة التعليمية.

الفرض البديل: توجد علاقة بين مداخل إدارة التغيير المتبعة في الإدارة التعليمية وبين حل المشكلات الداخلية التي تواجه المؤسسة التعليمية.

جدول (94) نتائج اختبار مربع كاي للمتغير رقم 20 الخاص بالفرض الأول

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	18.191 ^a	4	.001
Likelihood Ratio	18.893	4	.001
Linear-by-Linear Association	.448	1	.503
N of Valid Cases	160		

يلاحظ من نتائج اختبار مربع كاي أن قيمة P- value المحسوبة (0.001) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) عند درجة ثقة 95 % وبالتالي فيتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مداخل إدارة التغيير المتبعة في الإدارة التعليمية وبين حل المشكلات الداخلية التي تواجه المؤسسة التعليمية.

21- عند طرح سؤال عن آراء الباحثين حول ما إذا كانت إدارة التغيير تمثل مدخلاً هاماً في حل

المشكلات التي تواجه المؤسسة التعليمية مع البيئة الخارجية جاءت الإجابات كالتالي:

جدول (95) آراء الباحثين حول ما إذا كانت إدارة التغيير تمثل مدخلاً هاماً في حل المشكلات التي تواجه المؤسسة التعليمية مع البيئة الخارجية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أوافق بشدة	63	39.375	39.375	39.375
أوافق	71	44.375	44.375	83.75
محايد	16	10	10	93.75
لا أوافق	6	3.75	3.75	97.5
لا أوافق بشدة	4	2.5	2.5	100.0
Total	160	100.0	100.0	

ومن بيانات الجدول السابق يتضح أن ترتيب آراء الباحثين جاء كالتالي:

6) النسبة الأكبر في المرتبة الأولى جاء الرأي (أوافق) بعدد 71 مفردة بنسبة 44.375%.

7) المرتبة الثانية جاء الرأي (أوافق بشدة) بعدد 63 مفردة بنسبة 39.375% .

8) المرتبة الثالثة جاء الرأي (محايد) بعدد 16 مفردة بنسبة 10.0 % .

9) المرتبة الرابعة جاء الرأي (لا أوافق) بعدد 10 مفردة بنسبة 3.75 % .

10) المرتبة الأخيرة جاء الرأي (لا أوافق بشدة) بعدد 6 بنسبة 2.5% .

ويلاحظ من النتائج أن مجموع آراء المبحوثين (أوافق بشدة و أوافق) بلغ عدد 134 مفردة بنسبة 83.75% هي آراء تميل إلى أن إدارة التغيير تمثل مدخلاً هاماً في حل المشكلات التي تواجه المؤسسة التعليمية مع البيئة الخارجية، كما أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن المتوسط بلغت قيمته 2.3872 كما ظهرت النتائج التالية من مخرجات برنامج الإحصاء المستخدم.

جدول (96) التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج المتغير رقم 20 الخاص بالفرض الأول

1.03986	انحراف معياري
1.104	درجة التباين

اختبار فرضية وجود علاقة بين مدخل إدارة التغيير وبين حل المشكلات الداخلية التي تواجه المؤسسة التعليمية:

الفرض العدم: لا توجد علاقة بين مداخل إدارة التغيير المتبعة في الإدارة التعليمية وبين حل المشكلات التي تواجه المؤسسة التعليمية مع البيئة الخارجية.

الفرض البديل: توجد علاقة بين مداخل إدارة التغيير المتبعة في الإدارة التعليمية وبين حل المشكلات التي تواجه المؤسسة التعليمية مع البيئة الخارجية.

جدول (97) نتائج اختبار مربع كاي للمتغير رقم 21 الخاص بالفرض الأول

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	17.191 ^a	4	.001
Likelihood Ratio	16.893	4	.001
Linear-by-Linear Association	.448	1	.403
N of Valid Cases	160		

يلاحظ من نتائج اختبار مربع كاي أن قيمة P- value المحسوبة (0.001) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) عند درجة ثقة 95 % وبالتالي فيتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مداخل إدارة التغيير المتبعة في الإدارة التعليمية وبين حل المشكلات التي تواجه المؤسسة التعليمية مع البيئة الخارجية.

22- عند طرح سؤال عن آراء الباحثين حول وجود علاقة بين اتباع إستراتيجيات التغيير الإداري وعملية توكيد التميز التنافسي للمؤسسة التعليمية جاءت الإجابات كالتالي:

جدول (98) آراء الباحثين حول وجود علاقة بين اتباع إستراتيجيات التغيير الإداري

وعملية توكيد التميز التنافسي للمؤسسة التعليمية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أوافق بشدة	37	23.125	23.125	23.125
أوافق	74	46.25	46.25	69.375
محايد	25	15.625	15.625	85
لا أوافق	19	11.875	11.875	96.875
لا أوافق بشدة	5	3.125	3.125	100.0
Total	160	100.0	100.0	

ومن بيانات الجدول السابق يتضح أن ترتيب آراء المبحوثين جاء كالتالي:

1) النسبة الأكبر في المرتبة الأولى جاء الرأي (أوافق) بعدد 74 مفردة بنسبة 46.25%.

2) المرتبة الثانية جاء الرأي (أوافق بشدة) بعدد 37 مفردة بنسبة 23.125%.

3) المرتبة الثالثة جاء الرأي (محايد) بعدد 25 مفردة بنسبة 15.625%.

4) المرتبة الرابعة جاء الرأي (لا أوافق) بعدد 19 مفردة بنسبة 11.875%.

5) المرتبة الأخيرة جاء الرأي (لا أوافق بشدة) بعدد 5 بنسبة 3.125%.

ويلاحظ من النتائج أن مجموع آراء المبحوثين (أوافق بشدة و أوافق) بلغ عدد 111 مفردة بنسبة

69.375% هي آراء تميل إلى وجود علاقة بين اتباع إستراتيجيات التغيير الإداري وعملية توكيد التميز

التنافسي للمؤسسة التعليمية، كما أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن المتوسط بلغت قيمته 2.2100

كما ظهرت النتائج التالية من مخرجات برنامج الإحصاء المستخدم.

جدول (99) التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج المتغير رقم 22 الخاص بالفرض الأول

1.02048	انحراف معياري
1.12	درجة التباين

اختبار فرضية وجود علاقة بين اتباع إستراتيجيات التغيير الإداري وعملية توكيد التميز التنافسي

للمؤسسة التعليمية:

الفرض العدم: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتباع إستراتيجيات التغيير الإداري وعملية توكيد

التميز التنافسي للمؤسسة التعليمية.

الفرض البديل: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتباع إستراتيجيات التغيير الإداري وعملية توكيد

التميز التنافسي للمؤسسة التعليمية.

جدول (100) نتائج اختبار مربع كاي للمتغير رقم 21 الخاص بالفرض الأول

Chi-Square Tests

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	37.153 ^a	4	.000
Likelihood Ratio	32.613	4	.000
Linear-by-Linear Association	7.422	1	.004
N of Valid Cases	160		

يلاحظ من نتائج اختبار مربع كاي أن قيمة P-value المحسوبة (0.0) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) عند درجة ثقة 95% وبالتالي فيتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتباع إستراتيجيات التغيير الإداري وعملية توكيد التميز التنافسي للمؤسسة التعليمية.

23- عند طرح سؤال حول ما إذا كان وجود رؤية واضحة للتغيير لدى العاملين بالمنظمة التعليمية يساعد في تجاوز الأزمات التي تتعرض لها جاءت الإجابات كالتالي:

جدول (101) آراء الباحثين حول ما إذا كان وجود رؤية واضحة للتغيير لدى العاملين بالمنظمة التعليمية يساعد في تجاوز الأزمات التي تتعرض لها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أوافق بشدة	101	63.125	63.125	63.125
أوافق	54	33.75	33.75	96.875
محايد	3	1.875	1.875	98.75
لا أوافق	1	0.625	0.625	99.375
لا أوافق بشدة	1	0.625	0.625	100.0
Total	160	100.0	100.0	

ومن بيانات الجدول السابق يتضح أن ترتيب آراء المبحوثين جاء كالتالي:

1) النسبة الأكبر في المرتبة الأولى جاء الرأي (أوافق بشدة) بعدد 101 مفردة بنسبة 63.125%.

2) المرتبة الثانية جاء الرأي (أوافق) بعدد 54 مفردة بنسبة 33.75%.

3) المرتبة الثالثة جاء الرأي (محايد) بعدد 3 مفردة بنسبة 1.875%.

4) المرتبة الرابعة والخامسة جاء الرأيان (لا أوافق) و (لا أوافق بشدة) بعدد 1 بنسبة 0.625% لكل

منهما.

ويلاحظ من النتائج أن مجموع آراء المبحوثين (أوافق بشدة و أوافق) بلغ عدد 155 مفردة بنسبة

96.875% هي آراء تميل إلى أن وجود رؤية واضحة للتغيير لدى العاملين بالمنظمة التعليمية يساعد في

تجاوز الأزمات التي تتعرض لها، كما أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن المتوسط بلغت قيمته 2.1760

كما ظهرت النتائج التالية من مخرجات برنامج الإحصاء المستخدم.

جدول (102) التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج المتغير رقم 23 الخاص بالفرض الأول

1.09001	انحراف معياري
1.102	درجة التباين

اختبار فرضية وجود علاقة بين وجود رؤية واضحة للتغيير لدى العاملين بالمنظمة التعليمية وبين قدرة

المؤسسة التعليمية على تجاوز الأزمات التي تتعرض لها:

الفرض العدم: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وجود رؤية واضحة للتغيير لدى العاملين بالمنظمة

التعليمية وبين قدرة المؤسسة التعليمية على تجاوز الأزمات التي تتعرض لها.

الفرض البديل: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وجود رؤية واضحة للتغيير لدى العاملين بالمنظمة التعليمية وبين قدرة المؤسسة التعليمية على تجاوز الأزمات التي تتعرض لها.

جدول (103) نتائج اختبار مربع كاي للمتغير رقم 24 الخاص بالفرض الأول

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	17.153 ^a	4	.001
Likelihood Ratio	19.582	4	.000
Linear-by-Linear Association	12.924	1	.000
N of Valid Cases	160		

يلاحظ من نتائج اختبار مربع كاي أن قيمة P-value المحسوبة (0.001) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) عند درجة ثقة 95% وبالتالي فيتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين وجود رؤية واضحة للتغيير لدى العاملين بالمنظمة التعليمية وبين قدرة المؤسسة التعليمية على تجاوز الأزمات التي تتعرض لها.

24- عند طرح سؤال حول ما إذا كان فكر التغيير المؤسسي يساهم في الوصول لأهداف التنظيمية بفعالية في حالة وجود ضعف موارد المؤسسة المالية جاءت الإجابات كالتالي:

جدول (104) آراء الباحثين حول ما إذا كان فكر التغيير المؤسسي يساهم في الوصول لأهداف
التنظيمية بفعالية في حالة وجود ضعف موارد المؤسسة المالية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أوافق بشدة	66	41.25	41.25	41.25
أوافق	71	44.375	44.375	85.625
محايد	21	13.125	13.125	98.75
Valid لا أوافق	1	0.625	0.625	99.375
لا أوافق بشدة	1	0.625	0.625	100.0
Total	160	100.0	100.0	

ومن بيانات الجدول السابق يتضح أن ترتيب آراء الباحثين جاء كالتالي:

1) النسبة الأكبر في المرتبة الأولى جاء الرأي (أوافق) بعدد 71 مفردة بنسبة 44.375%.

2) المرتبة الثانية جاء الرأي (أوافق بشدة) بعدد 66 مفردة بنسبة 41.25%.

3) المرتبة الثالثة جاء الرأي (محايد) بعدد 21 مفردة بنسبة 13.125%.

4) المرتبة الرابعة والخامسة جاء الرأيان (لا أوافق بشدة ولا أوافق) بعدد 1 مفردة لكل منهما بنسبة 0.625%.

ويلاحظ من النتائج أن مجموع آراء الباحثين (أوافق بشدة و أوافق) بلغ عدد 137 مفردة بنسبة

58.625% هي آراء تميل إلى أن فكر التغيير المؤسسي يساهم في الوصول لأهداف التنظيمية بفعالية في

حالة وجود ضعف موارد المؤسسة المالية، كما أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن المتوسط بلغت قيمته

2.5200 كما ظهرت النتائج التالية من مخرجات برنامج الإحصاء المستخدم.

جدول (105) التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج المتغير رقم 24 الخاص بالفرض الأول

1.30553	انحراف معياري
1.004	درجة التباين

اختبار فرضية وجود علاقة بين توافر فكر التغيير المؤسسي وبين قدرة المؤسسة التعليمية في الوصول

لأهداف التنظيمية بفعالية في حالة وجود ضعف موارد المؤسسة المالية:

الفرض العدم: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر فكر التغيير المؤسسي وبين قدرة المؤسسة

التعليمية في الوصول لأهداف التنظيمية بفعالية في حالة وجود ضعف موارد المؤسسة المالية.

الفرض البديل: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر فكر التغيير المؤسسي وبين قدرة المؤسسة

التعليمية في الوصول لأهداف التنظيمية بفعالية في حالة وجود ضعف موارد المؤسسة المالية.

جدول رقم (106) نتائج اختبار مربع كاي رقم 24 الخاص بالفرض الأول

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	23.716 ^a	4	.000
Likelihood Ratio	24.797	4	.000
Linear-by-Linear Association	8.772	1	.003
N of Valid Cases	160		

يلاحظ من نتائج اختبار مربع كاي أن قيمة P-value المحسوبة (0.0) وهي أقل من مستوى

المعنوية (0.05) عند درجة ثقة 95 % وبالتالي فيتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل، مما يدل

على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر فكر التغيير المؤسسي وبين قدرة المؤسسة التعليمية في

الوصول لأهداف التنظيمية بفعالية في حالة وجود ضعف موارد المؤسسة المالية.

• ثانياً التحليل الوصفي والإحصائي للمتغيرات المتعلقة بال محور الثاني والثالث:

ترتبط أسئلة المحور الثاني والثالث من استمارة الاستبيان بالفرض الثاني من فروض الدراسة وهو كالتالي

جدول رقم (107) الفرض الثاني للدراسة

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين زيادة حدة التحديات والمخاطر والمعوقات التي تواجه تطبيق إستراتيجيات إدارة التغيير في المؤسسات التعليمية وبين معدلات الكفاءة والفاعلية لأداء العاملين بإدارة الموارد البشرية في المدارس.	الفرض الثاني
--	--------------

وقد تم صياغة أسئلة استمارة الاستبيان المتعلقة بالمحورين في 24 جملة تحت الاختبار تم تحليلها وصفيًا وإحصائيًا حيث يرتبط الفرض الرئيس بمجموعة من الفروض الفرعية بالمحورين الثاني والثالث والتي يمكن التأكد من مدى صحتها من خلال إجراء التحليل الإحصائي مربع كاي (Chi-Square Tests) للفروض الفرعية، وعددها 33 فرض فرعي، والذي تهدف الدراسة من خلاله إلى التعرف على آراء الباحثين تجاه طبيعة العلاقة بين مدى توافر فكر التغيير الإداري لدى المنظمة ووضوح الرؤية لتطبيقه من عدمه من خلال عملية صنع القرار الإداري، وكذلك الوقوف على طبيعة العلاقة بين مدى زيادة حدة التحديات والمخاطر والمعوقات التي تواجه تطبيق إستراتيجيات إدارة التغيير في المؤسسات التعليمية وبين معدلات الكفاءة والفاعلية لأداء العاملين بإدارة الموارد البشرية بتلك المؤسسات في تطبيق إستراتيجيات التغيير، وذلك طبقاً للفرض الثاني للدراسة.

وفيما يلي تحليل إحصائي وصفي وإحصائي للمتغيرات الفرعية المطروحة لدراسة الفرض الثاني:

1- عند طرح سؤال حول آراء الباحثين فيما إذا كان الواقع الفعلي بإدارتهم يدل على أن كافة

العاملين يتشاركون في عملية اتخاذ القرار، كانت الإجابات كالتالي:

جدول (108) آراء المبحوثين فيما إذا كان الواقع الفعلي بإدارتهم يدل على أن كافة العاملون يتشاركون في عملية اتخاذ القرار.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أوافق بشدة	75	46.875	46.875	46.875
أوافق	55	34.375	34.375	81.25
محايد	15	9.375	9.375	90.625
لا أوافق	11	6.875	6.875	97.5
لا أوافق بشدة	4	2.5	2.5	100.0
Total	160	100.0	100.0	

ومن بيانات الجدول السابق يتضح أن ترتيب آراء المبحوثين جاء كالتالي:

(1) النسبة الأكبر في المرتبة الأولى جاء الرأي (أوافق بشدة) بعدد 75 مفردة بنسبة 46.875%.

(2) المرتبة الثانية جاء الرأي (أوافق) بعدد 55 مفردة بنسبة 34.375%.

(3) المرتبة الثالثة جاء الرأي (محايد) بعدد 15 مفردة بنسبة 9.375%.

(4) المرتبة الرابعة جاء الرأي (لا أوافق) بعدد 11 مفردة بنسبة 6.875%.

(5) المرتبة الأخيرة جاء الرأي (لا أوافق بشدة) بعدد 4 بنسبة 2.5%.

ويلاحظ من النتائج أن مجموع آراء المبحوثين (أوافق بشدة و أوافق) بلغ عدد 130 مفردة بنسبة

81.25% هي آراء المبحوثين تميل إلى أن الواقع الفعلي بإدارتهم يدل على أن كافة العاملين يتشاركون

في عملية اتخاذ القرار، كما أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن المتوسط بلغت قيمته 2.1400 كما

ظهرت النتائج التالية من مخرجات برنامج الإحصاء المستخدم.

جدول (109) التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج المتغير رقم 1 الخاص بالفرض الثاني

1.18914	انحراف معياري
1.001	درجة التباين

اختبار فرضية وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين دلائل ومعطيات الواقع الفعلي بإدارتهم وبين الشعور بأن كافة العاملين يتشاركون في عملية اتخاذ القرار:

الفرض العدم: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دلائل ومعطيات الواقع الفعلي بإدارتهم وبين الشعور بأن كافة العاملين يتشاركون في عملية اتخاذ القرار

الفرض البديل: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دلائل ومعطيات الواقع الفعلي بإدارتهم وبين الشعور بأن كافة العاملين يتشاركون في عملية اتخاذ القرار.

جدول (110) نتائج اختبار مربع كاي المتغير رقم 1 الخاص بالفرض الثاني

Chi-Square Tests

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	14.638 ^a	4	.006
Likelihood Ratio	14.871	4	.005
Linear-by-Linear Association	11.595	1	.001
N of Valid Cases	160		

يلاحظ من نتائج اختبار مربع كاي أن قيمة P-value المحسوبة (0.006) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) عند درجة ثقة 95 % وبالتالي فيتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين دلائل ومعطيات الواقع الفعلي بإدارتهم وبين الشعور بأن كافة العاملين يتشاركون في عملية اتخاذ القرار.

2- عند طرح سؤال حول العلاقة بين وجود عامل ضغط من بعض الأفراد داخل المجموعة على الآخرين ليتخذوا وجهة نظر معينة خلال عملية صنع القرار وبين جودة القرارات المتخذة، جاءت الإجابات كالتالي:

جدول (111) آراء الباحثين حول مدى وجود عامل ضغط من بعض الأفراد داخل المجموعة على الآخرين ليتخذوا وجهة نظر معينة خلال عملية صنع القرار

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أوافق بشدة	70	43.75	43.75	43.75
أوافق	60	37.5	37.5	81.25
محايد	13	8.125	8.125	89.375
لا أوافق	10	6.25	6.25	95.625
لا أوافق بشدة	7	4.375	4.375	100.0
Total	160	100.0	100.0	

ومن بيانات الجدول السابق يتضح أن ترتيب آراء الباحثين جاء كالتالي:

(1) النسبة الأكبر في المرتبة الأولى جاء الرأي (أوافق بشدة) بعدد 70 مفردة بنسبة 43.75%.

(2) المرتبة الثانية جاء الرأي (أوافق) بعدد 60 مفردة بنسبة 37.5%.

(3) المرتبة الثالثة جاء الرأي (محايد) بعدد 13 مفردة بنسبة 8.125%.

(4) المرتبة الرابعة جاء الرأي (لا أوافق) بعدد 10 مفردة بنسبة 6.25%.

(5) المرتبة الأخيرة جاء الرأي (لا أوافق بشدة) بعدد 7 بنسبة 4.375%.

ويلاحظ من النتائج أن مجموع آراء الباحثين (أوافق بشدة وأوافق) بلغ عدد 130 مفردة بنسبة

81.25% هي آراء تميل إلى أن وجود عامل ضغط من بعض الأفراد داخل المجموعة على الآخرين

ليتخذوا وجهة نظر معينة خلال عملية صنع القرار يؤدي إلى التأثير على جودة القرارات المتخذة، كما

أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن المتوسط بلغت قيمته 2.3200 كما ظهرت النتائج التالية من مخرجات

برنامج الإحصاء المستخدم.

جدول (112) التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج المتغير رقم 2 الخاص بالفرض الثاني

انحراف معياري	1.09471
درجة التباين	1.198

ومن نتائج اختبار هذا السؤال تري الدراسة أن الإجابات تتماشى مع طبيعة عملية اتخاذ القرار في أغلب المنظمات والمؤسسات العربية نظراً لطبيعة التكوين الاجتماعي لسلوكات الأفراد المغتربين في المجتمع السعودي وحرصهم على تبني أفكار المديرين، وهو ما سوف تسلط عليه الدراسة ضمن توصياتها بضرورة إعطاء مناخ مناسب للعاملين لصنع القرار دون وجود عوامل ضغط للحث على زيادة عملية الابتكار ودعم روح الإبداع لديهم.

اختبار فرضية وجود علاقة بين مدى وجود عامل ضغط من بعض الأفراد داخل المجموعة على الآخرين ليتخذوا وجهة نظر معينة خلال عملية صنع القرار وبين جودة القرارات المتخذة:

الفرض العدم: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى وجود عامل ضغط من بعض الأفراد داخل المجموعة على الآخرين ليتخذوا وجهة نظر معينة خلال عملية صنع القرار وبين جودة القرارات المتخذة.

الفرض البديل: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى وجود عامل ضغط من بعض الأفراد داخل المجموعة على الآخرين ليتخذوا وجهة نظر معينة خلال عملية صنع القرار وبين جودة القرارات المتخذة.

جدول (113) نتائج اختبار مربع كاي للمتغير رقم 2 الخاص بالفرض الثاني

Chi-Square Tests

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	16.721 ^a	4	.002
Likelihood Ratio	17.123	4	.002
Linear-by-Linear Association	7.042	1	.008
N of Valid Cases	160		

يلاحظ من نتائج اختبار مربع كاي أن قيمة P- value المحسوبة (0.002) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) عند درجة ثقة 95 % وبالتالي فيتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى وجود عامل ضغط من بعض الأفراد داخل المجموعة على الآخرين ليتخذوا وجهة نظر معينة خلال عملية صنع القرار وبين جودة القرارات المتخذة.

3- عند طرح سؤال حول ما إذا كانت سيطرة أحد المشاركين من ذوي النفوذ على النقاش أثناء

جلسة صنع القرار، قد يحجم من قدرة المشاركين على إبداء آرائهم. جاءت الإجابات كالتالي:

جدول (114) آراء الباحثين حول ما إذا كانت سيطرة أحد المشاركين من ذوي النفوذ على النقاش أثناء جلسة صنع القرار، قد يحجم من قدرة المشاركين على إبداء آرائهم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أوافق بشدة	81	50.625	50.625	50.625
أوافق	49	30.625	30.625	81.25
محايد	15	9.375	9.375	90.625
لا أوافق	10	6.25	6.25	96.875
لا أوافق بشدة	5	3.125	3.125	100.0
Total	160	100.0	100.0	

ومن بيانات الجدول السابق يتضح أن ترتيب آراء الباحثين جاء كالتالي:

1) النسبة الأكبر في المرتبة الأولى جاء الرأي (أوافق بشدة) بعدد 81 مفردة بنسبة 50.625%.

2) المرتبة الثانية جاء الرأي (أوافق) بعدد 49 مفردة بنسبة 30.625%.

3) المرتبة الثالثة جاء الرأي (محايد) بعدد 15 مفردة بنسبة 9.375%.

4) المرتبة الرابعة جاء الرأي (لا أوافق) بعدد 10 مفردة بنسبة 6.25%.

5) المرتبة الأخيرة جاء الرأي (لا أوافق بشدة) بعدد 5 بنسبة 3.125%.

ويلاحظ من النتائج أن مجموع آراء المبحوثين (أوافق بشدة وأوافق) بلغ عدد 130 مفردة بنسبة 81.25% هي آراء تميل إلى أن سيطرة أحد المشاركين من ذوي النفوذ على النقاش أثناء جلسة صنع القرار قد يحجم من قدرة المشاركين على إبداء آرائهم، كما أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن المتوسط بلغت قيمته 2.03600 كما ظهرت النتائج التالية من مخرجات برنامج الإحصاء المستخدم.

جدول (115) التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج المتغير رقم 3 الخاص بالفرض الثاني

انحراف معياري	1.20086
درجة التباين	1.042

اختبار فرضية وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سيطرة أحد المشاركين من ذوي النفوذ على

النقاش أثناء جلسة صنع القرار، وبين إحجام قدرة المشاركين على إبداء آرائهم:

الفرض العدم: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سيطرة أحد المشاركين من ذوي النفوذ على

النقاش أثناء جلسة صنع القرار، وبين إحجام قدرة المشاركين على إبداء آرائهم.

الفرض البديل: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سيطرة أحد المشاركين من ذوي النفوذ على النقاش

أثناء جلسة صنع القرار، وبين إحجام قدرة المشاركين على إبداء آرائهم.

جدول (116) نتائج اختبار مربع كاي للمتغير رقم 3 الخاص بالفرض الثاني

Chi-Square Tests

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	14.984 ^a	4	.005
Likelihood Ratio	15.484	4	.004
Linear-by-Linear Association	5.979	1	.014
N of Valid Cases	160		

يلاحظ من نتائج اختبار مربع كاي أن قيمة P-value المحسوبة (0.005) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) عند درجة ثقة 95 % وبالتالي فيتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سيطرة أحد المشاركين من ذوي النفوذ على النقاش أثناء جلسة صنع القرار، وبين إجماع قدرة المشاركين على إبداء آرائهم.

4- عند طرح سؤال حول مدى الاهتمام بالمشاركة في اتخاذ القرارات حسب درجة أهمية القرار بالنسبة للعاملين جاءت الإجابات كالتالي:

جدول (117) آراء الباحثين حول مدى الاهتمام بالمشاركة في اتخاذ القرارات حسب درجة أهمية القرار بالنسبة للعاملين

	Frequency	P6ercen t	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أوافق بشدة	90	56.25	56.25	66.25
أوافق	40	25	25	81.25
محايد	20	12.5	12.5	93.75
لا أوافق	6	3.75	3.75	97.5
لا أوافق بشدة	4	2.5	2.5	100.0
Total	160	100.0	100.0	

ومن بيانات الجدول السابق يتضح أن ترتيب آراء المبحوثين جاء كالتالي:

1) النسبة الأكبر في المرتبة الأولى جاء الرأي (أوافق بشدة) بعدد 90 مفردة بنسبة 56.25%.

2) المرتبة الثانية جاء الرأي (أوافق) بعدد 40 مفردة بنسبة 25%.

3) المرتبة الثالثة جاء الرأي (محايد) بعدد 20 مفردة بنسبة 12.5%.

4) المرتبة الرابعة جاء الرأي (لا أوافق) بعدد 6 مفردة بنسبة 3.75%.

5) المرتبة الأخيرة جاء الرأي (لا أوافق بشدة) بعدد 4 بنسبة 2.25%.

ويلاحظ من النتائج أن مجموع آراء المبحوثين (أوافق بشدة و أوافق) بلغ عدد 130 مفردة بنسبة 81.25% هي آراء تميل أن عملية الاهتمام بالمشاركة في اتخاذ القرارات تتأثر بأهمية القرار بالنسبة للعاملين، كما أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن المتوسط بلغت قيمته 2.0160 كما ظهرت النتائج التالية من مخرجات برنامج الإحصاء المستخدم.

جدول (118) التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج المتغير رقم 4 الخاص بالفرض الثاني

1.02192	انحراف معياري
1.041	درجة التباين

اختبار فرضية وجود علاقة بين عملية الاهتمام بالمشاركة في اتخاذ القرارات وبين درجة أهمية القرار بالنسبة للعاملين:

الفرض العدم: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية الاهتمام بالمشاركة في اتخاذ القرارات وبين أهمية القرار بالنسبة للعاملين.

الفرض البديل: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية الاهتمام بالمشاركة في اتخاذ القرارات وبين أهمية القرار بالنسبة للعاملين.

جدول (119) نتائج اختبار مربع كاي للمتغير رقم 4 الخاص بالفرض الثاني

Chi-Square Tests

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2.088 ^a	4	.016
Likelihood Ratio	2.096	4	.718
Linear-by-Linear Association	2.009	1	.156
N of Valid Cases	160		

يلاحظ من نتائج اختبار مربع كاي أن قيمة P-value المحسوبة (0.016) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) عند درجة ثقة 95 % وبالتالي فيتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل، مما يدل على وجود عملية الاهتمام بالمشاركة في اتخاذ القرارات تتأثر بدرجة أهمية القرار بالنسبة للعاملين.

5- عند طرح سؤال حول الاعتقاد بأفضلية اتخاذ القرار ثم إعلانه على الجميع ليتساوى الكل في عملية التنفيذ جاءت الإجابات كالتالي:

جدول (120) آراء الباحثين حول الاعتقاد بأفضلية اتخاذ القرار ثم إعلانه على الجميع ليتساوى الكل في عملية التنفيذ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أوافق بشدة	77	48.125	48.125	48.125
أوافق	53	33.125	33.125	81.25
محايد	18	11.25	11.25	92.5
لا أوافق	7	4.375	4.375	96.875
لا أوافق بشدة	5	3.125	3.125	100.0
Total	160	100.0	100.0	

ومن بيانات الجدول السابق يتضح أن ترتيب آراء المبحوثين جاء كالتالي:

1) النسبة الأكبر في المرتبة الأولى جاء الرأي (أوافق بشدة) بعدد 77 مفردة بنسبة 48.125%.

2) المرتبة الثانية جاء الرأي (أوافق) بعدد 53 مفردة بنسبة 33.125%.

3) المرتبة الثالثة جاء الرأي (محايد) بعدد 18 مفردة بنسبة 11.25%.

4) المرتبة الرابعة جاء الرأي (لا أوافق) بعدد 7 مفردة بنسبة 4.375%.

5) المرتبة الأخيرة جاء الرأي (لا أوافق بشدة) بعدد 5 بنسبة 3.125%.

ويلاحظ من النتائج أن مجموع آراء المبحوثين (أوافق بشدة و أوافق) بلغ عدد 130 مفردة بنسبة 81.25% هي آراء تميل إلى الاعتقاد بأفضلية اتخاذ القرار ثم إعلانه على الجميع ليتساوى جميع العاملين في عملية التنفيذ، كما أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن المتوسط بلغت قيمته 1.3020 كما ظهرت النتائج التالية من مخرجات برنامج الإحصاء المستخدم.

جدول (121) التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج المتغير رقم 5 الخاص بالفرض الثاني

1.00777	انحراف معياري
1.016	درجة التباين

اختبار فرضية وجود علاقة بين الاعتقاد بأفضلية اتخاذ القرار ثم إعلانه على الجميع وبين المساواة بين جميع العاملين في عملية التنفيذ:

الفرض العدم: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاعتقاد بأفضلية اتخاذ القرار ثم إعلانه على الجميع وبين المساواة بين جميع العاملين في عملية التنفيذ.

الفرض البديل: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاعتقاد بأفضلية اتخاذ القرار ثم إعلانه على الجميع وبين المساواة بين جميع العاملين في عملية التنفيذ.

جدول (122) نتائج اختبار مربع كاي للمتغير رقم 5 الخاص بالفرض الثاني

Chi-Square Tests

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	12.216 ^a	4	.014
Likelihood Ratio	12.711	4	.013
Linear-by-Linear Association	6.804	1	.009
N of Valid Cases	160		

a. 2 cells (20.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3.90.

يلاحظ من نتائج اختبار مربع كاي أن قيمة P-value المحسوبة (0.014) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) عند درجة ثقة 95% وبالتالي فيتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاعتقاد بأفضلية اتخاذ القرار ثم إعلانه على الجميع وبين المساواة بين جميع العاملين في عملية التنفيذ.

ومن نتائج هذا السؤال يمكن للدراسة تفسير تلك النتيجة بالطبيعة السلوكية للعاملين حيث أن نسبة وجود القادة والمبتكرين والمبدعين هي نسب قليلة بالنسبة للمجموع، على عكس التابعين كما يمكن تفسيرها برغبة أغلب العاملين في تحقيق المساواة فيما بينهم في عملية تطبيق القرارات وعدم تخصيص مجموعة منتقاة فقط من المقربين للاطلاع على القرار قبل إعلانه.

6- عند طرح سؤال حول مدى تفضيل العاملين لطرح المشكلة وإعطاء فرصة للمشاركة في إبداء

الحلول على أن يتخذ المدير القرار ويبلغهم بتنفيذه جاءت الإجابات كالتالي:

جدول (123) آراء الباحثين حول مدى تفضيل العاملين لطرح المشكلة وإعطاء فرصة للمشاركة في إبداء الحلول على أن يتخذ المدير القرار ويبلغهم بتنفيذه

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أوافق بشدة	75	46.875	46.875	46.875
أوافق	45	28.125	28.125	75
محايد	22	13.75	13.75	88.75
لا أوافق	10	6.25	6.25	95
لا أوافق بشدة	8	5	5	100.0
Total	160	100.0	100.0	

ومن بيانات الجدول السابق يتضح أن ترتيب آراء الباحثين جاء كالتالي:

1) النسبة الأكبر في المرتبة الأولى جاء الرأي (أوافق بشدة) بعدد 75 مفردة بنسبة 46.875%.

2) المرتبة الثانية جاء الرأي (أوافق) بعدد 45 مفردة بنسبة 28.125%.

3) المرتبة الثالثة جاء الرأي (محايد) بعدد 22 مفردة بنسبة 13.75%.

4) المرتبة الرابعة جاء الرأي (لا أوافق) بعدد 10 مفردة بنسبة 6.25%.

5) المرتبة الأخيرة جاء الرأي (لا أوافق بشدة) بعدد 8 مفردة بنسبة 5%.

ويلاحظ من النتائج أن مجموع آراء الباحثين (أوافق بشدة و أوافق) بلغ عدد 130 مفردة بنسبة

75% هي آراء تميل إلى تفضيل العاملين لطرح المشكلة وإعطاء فرصة للمشاركة في إبداء الحلول على أن

يتخذ المدير القرار ويبلغهم بتنفيذه، كما أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن المتوسط بلغت قيمته 2.2640

كما ظهرت النتائج التالية من مخرجات برنامج الإحصاء المستخدم.

جدول (124) التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج المتغير رقم 6 الخاص بالفرض الثاني

1.10961	انحراف معياري
1.031	درجة التباين

اختبار فرضية وجود علاقة بين مدى تفضيل العاملين لطرح المشكلة وإعطاء فرصة للمشاركة في إبداء

الحلول على أن يتخذ المدير القرار ويبلغهم بتنفيذه وبين زيادة معدلات الرضا عن القرار:

الفرض العدم: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى تفضيل العاملين لطرح المشكلة وإعطاء

فرصة للمشاركة في إبداء الحلول على أن يتخذ المدير القرار ويبلغهم بتنفيذه وبين زيادة معدلات الرضا

عن القرار.

الفرض البديل: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى تفضيل العاملين لطرح المشكلة وإعطاء فرصة

للمشاركة في إبداء الحلول على أن يتخذ المدير القرار ويبلغهم بتنفيذه وبين زيادة معدلات الرضا عن

القرار.

جدول (125) نتائج اختبار مربع كاي للمتغير رقم 6 الخاص بالفرض الثاني

Chi-Square Tests

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	21.793 ^a	4	.001
Likelihood Ratio	28.771	4	.000
Linear-by-Linear Association	21.574	1	.000
N of Valid Cases	160		

يلاحظ من نتائج اختبار مربع كاي أن قيمة P-value المحسوبة (0.001) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) عند درجة ثقة 95 % وبالتالي فيتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى تفضيل العاملين لطرح المشكلة وإعطاء فرصة للمشاركة في إبداء الحلول على أن يتخذ المدير القرار ويبلغهم بتنفيذه وبين زيادة معدلات الرضا عن القرار، أي أن معدلات الرضا الوظيفي تزداد في حالة طرح المشاكل أمام العاملين ومشاركتهم في عملية إبداء الحلول واختيار البديل الأفضل.

7- عند طرح سؤال حول رؤية العاملين حول مسئولية المستويات العليا في تحديد المشكلة وطرح بدائل الحلول، جاءت الإجابات كالتالي:

جدول (126) آراء الباحثين حول رؤية العاملين حول مسئولية المستويات العليا في تحديد المشكلة وطرح بدائل الحلول

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أوافق بشدة	70	43.75	43.75	43.75
أوافق	45	28.125	28.125	71.875
محايد	25	15.625	15.625	87.5
لا أوافق	15	9.375	9.375	96.875
لا أوافق بشدة	5	3.125	3.125	100.0
Total	160	100.0	100.0	

ومن بيانات الجدول السابق يتضح أن ترتيب آراء الباحثين جاء كالتالي:

(1) النسبة الأكبر في المرتبة الأولى جاء الرأي (أوافق بشدة) بعدد 70 مفردة بنسبة 43.75%.

(2) المرتبة الثانية جاء الرأي (أوافق) بعدد 45 مفردة 28.125%.

(3) المرتبة الثالثة جاء الرأي (محايد) بعدد 25 مفردة بنسبة 15.625%.

4) المرتبة الرابعة جاء الرأي (لا أوافق) بعدد 15 مفردة بنسبة 9.375%.

5) المرتبة الأخيرة جاء الرأي (لا أوافق بشدة) بعدد 5 مفردة بنسبة 3.125%.

ويلاحظ من النتائج أن مجموع آراء الباحثين (أوافق بشدة و أوافق) بلغ عدد 115 مفردة بنسبة 71.875% هي آراء تميل إلى مسئولية المستويات العليا في تحديد المشكلة وطرح بدائل الحلول، كما أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن المتوسط بلغت قيمته 2.460 كما ظهرت النتائج التالية من مخرجات برنامج الإحصاء المستخدم.

جدول (127) التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج المتغير رقم 7 الخاص بالفرض الثاني

1.16181	انحراف معياري
1.350	درجة التباين

8- عند طرح سؤال حول آراء الباحثين حول طريقة تقديم المدير القرار هل يقدم المدير القرار ويبرره ويدعو الفريق إلى إبداء رأيه أم لا، جاءت الإجابات كالتالي:

جدول (128) آراء الباحثين حول طريقة تقديم القرار

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أوافق بشدة	20	12.50	12.50	12.50
أوافق	26	16.25	16.25	28.75
محايد	32	20.0	20.0	48.75
لا أوافق	36	22.50	22.50	71.25
لا أوافق بشدة	46	28.75	28.75	100.0
Total	160	100.0	100.0	

ومن بيانات الجدول السابق يتضح أن ترتيب آراء المبحوثين جاء كالتالي:

1) النسبة الأكبر في المرتبة الأولى جاء الرأي (لأوافق بشدة) بعدد 46 مفردة بنسبة 28.75%.

2) المرتبة الثانية جاء الرأي (لا أوافق) بعدد 36 مفردة بنسبة 22.5%.

3) المرتبة الثالثة جاء الرأي (محايد) بعدد 32 مفردة بنسبة 20% .

4) المرتبة الرابعة جاء الرأي (أوافق) بعدد 26* مفردة بنسبة 16.25% .

5) المرتبة الأخيرة جاء الرأي (أوافق بشدة) بعدد 20 مفردة بنسبة 12.5% .

ويلاحظ من النتائج أن مجموع آراء المبحوثين (لا أوافق بشدة ولا أوافق) بلغ عدد 82 مفردة بنسبة

51.25% هي آراء تميل إلى أن أغلب المديرين لا يقومون بإعطاء العاملين الفرصة لإبداء رأيهم في

القرارات المتخذة، كما أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن المتوسط بلغت قيمته 2.5040 كما ظهرت

النتائج التالية من مخرجات برنامج الإحصاء المستخدم.

جدول (129) التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج المتغير رقم 8 الخاص بالفرض الثاني

1.30568	انحراف معياري
1.705	درجة التباين

9- عند طرح سؤال حول آراء المبحوثين حول مدى قيام الإدارة العليا بتشجيع العامل على القيام

بأداء مهامه بأسلوب متجدد، جاءت الإجابات كالتالي:

جدول (130) آراء الباحثين حول مدى قيام الإدارة العليا بتشجيع العامل على القيام بأداء مهامه بأسلوب

متجدد

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أوافق بشدة	66	41.25	41.25	41.25
أوافق	44	27.5	27.5	68.75
محايد	25	15.625	15.625	84.375
لا أوافق	15	9.375	9.375	93.75
لا أوافق بشدة	10	6.25	6.25	100.0
Total	160	100.0	100.0	

ومن بيانات الجدول السابق يتضح أن ترتيب آراء الباحثين جاء كالتالي:

(1) النسبة الأكبر في المرتبة الأولى جاء الرأي (أوافق بشدة) بعدد 66 مفردة بنسبة 41.25%.

(2) المرتبة الثانية جاء الرأي (أوافق) بعدد 44 مفردة بنسبة 27.5%.

(3) المرتبة الثالثة جاء الرأي (محايد) بعدد 15 مفردة بنسبة 15.625%.

(4) المرتبة الرابعة جاء الرأي (لا أوافق) بعدد 15 مفردة بنسبة 9.375%.

(5) المرتبة الأخيرة جاء الرأي (لا أوافق بشدة) بعدد 10 مفردة بنسبة 6.25%.

ويلاحظ من النتائج أن مجموع آراء الباحثين (أوافق بشدة و أوافق) بلغ عدد 110 مفردة بنسبة

68.75% هي آراء تميل إلى قيام الإدارة العليا بتشجيع العامل على القيام بأداء مهامه بأسلوب متجدد،

كما أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن المتوسط بلغت قيمته 1.9960 كما ظهرت النتائج التالية من

مخرجات برنامج الإحصاء المستخدم.

جدول (131) التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج المتغير رقم 9 الخاص بالفرض الثاني

1.11037	انحراف معياري
1.003	درجة التباين

10- عند طرح سؤال حول آراء المبحوثين حول الاهتمام بأفكار العاملين الإبداعية وتنمي قدراتهم،

جاءت الإجابات كالتالي:

جدول (132) آراء المبحوثين حول قيام الإدارة بالاهتمام بأفكار العاملين الإبداعية وتنمي قدراتهم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أوافق بشدة	47	29.375	29.375	29.375
أوافق	40	25	25	54.375
محايد	33	20.625	20.625	75
لا أوافق	25	15.625	15.625	90.625
لا أوافق بشدة	15	9.375	9.375	100.0
Total	160	100.0	100.0	

ومن بيانات الجدول السابق يتضح أن ترتيب آراء المبحوثين جاء كالتالي:

1) النسبة الأكبر في المرتبة الأولى جاء الرأي (أوافق بشدة) بعدد 47 مفردة بنسبة 29.375%.

2) المرتبة الثانية جاء الرأي (أوافق) بعدد 40 مفردة بنسبة 25%.

3) المرتبة الثالثة جاء الرأي (محايد) بعدد 33 مفردة بنسبة 20.625%.

4) المرتبة الرابعة جاء الرأي (لا أوافق) بعدد 25 مفردة بنسبة 15.625%.

5) المرتبة الأخيرة جاء الرأي (لا أوافق بشدة) بعدد 15 مفردة بنسبة 9.375%.

ويلاحظ من النتائج أن مجموع آراء المبحوثين (أوافق بشدة و أوافق) بلغ عدد 87 مفردة بنسبة

54.375% هي آراء تميل إلى اهتمام الإدارة العليا بأفكار العاملين الإبداعية وتنمية قدراتهم، وإن كانت

بنسبة غير مرتفعة، مما يدل على عدم اقتناع نسبة ليست بالقليلة بقيام الإدارة بالاهتمام بالأفكار الإبداعية،

كما أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن المتوسط بلغت قيمته 2.512 كما ظهرت النتائج التالية من مخرجات برنامج الإحصاء المستخدم.

جدول (133) التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج المتغير رقم 10 الخاص بالفرض الثاني

انحراف معياري	1.07259
درجة التباين	1.150

11- عند طرح سؤال عن ما إذا كانت الإدارة تقوم بتوجيه العاملين نحو الابتعاد عن تقليد الآخرين كانت الإجابات كالتالي:

جدول (134) آراء المبحوثين عن ما إذا كانت الإدارة تقوم بتوجيه العاملين نحو الابتعاد عن تقليد الآخرين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أوافق بشدة	67	41.875	41.875	41.875
أوافق	43	26.875	26.875	68.75
محايد	24	15	15	83.75
لا أوافق	16	10	10	93.75
لا أوافق بشدة	10	6.25	6.25	100.0
Total	160	100.0	100.0	

ومن بيانات الجدول السابق يتضح أن ترتيب آراء المبحوثين جاء كالتالي:

- 1) النسبة الأكبر في المرتبة الأولى جاء الرأي (أوافق بشدة) بعدد 67 مفردة بنسبة 41.875%.
- 2) المرتبة الثانية جاء الرأي (أوافق) بعدد 43 مفردة بنسبة 26.875%.
- 3) المرتبة الثالثة جاء الرأي (محايد) بعدد 24 مفردة بنسبة 15%.

4) المرتبة الرابعة جاء الرأي (لا أوافق) بعدد 16 مفردة بنسبة 10%.

5) المرتبة الأخيرة جاء الرأي (لا أوافق بشدة) بعدد 10 مفردة بنسبة 6.25%.

ويلاحظ من النتائج أن مجموع آراء المبحوثين (أوافق بشدة و أوافق) بلغ عدد 110 مفردة بنسبة

68.75 % هي آراء تميل إلى اتجاه الإدارة إلى توجيه العاملين نحو الابتعاد عن تقليد الآخرين، كما

أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن المتوسط بلغت قيمته 2.324 كما ظهرت النتائج التالية من مخرجات

برنامج الإحصاء المستخدم.

جدول رقم (135) التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج المتغير رقم 11 الخاص بالفرض الثاني

1.06563	انحراف معياري
1.136	درجة التباين

12- عند طرح سؤال حول قيام الإدارة بتشجيع العاملين في طرح أفكارهم لحل المشكلات التي تواجه

المؤسسة كانت الإجابات كالتالي:

جدول (136) آراء المبحوثين حول قيام الإدارة بتشجيع العاملين في طرح أفكارهم لحل المشكلات

التي تواجه المؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أوافق بشدة	66	41.25	41.25	41.25
أوافق	54	33.75	33.75	75
محايد	25	15.625	15.625	90.625
لا أوافق	9	5.625	5.625	96.25
لا أوافق بشدة	6	3.75	3.75	100.0
Total	160	100.0	100.0	

ومن بيانات الجدول السابق يتضح أن ترتيب آراء المبحوثين جاء كالتالي:

1) النسبة الأكبر في المرتبة الأولى جاء الرأي (أوافق بشدة) بعدد 66 مفردة بنسبة 41.25%.

2) المرتبة الثانية جاء الرأي (أوافق) بعدد 54 مفردة بنسبة 33.75%.

3) المرتبة الثالثة جاء الرأى (محايد) بعدد 25 مفردة بنسبة 15.625%.

4) المرتبة الرابعة جاء الرأي (لا أوافق) بعدد 9 مفردة بنسبة 5.625%.

5) المرتبة الخامسة جاء الرأى (لا أوافق بشدة) بعدد 6 مفردة بنسبة 3.75%.

ويلاحظ من النتائج أن مجموع آراء المبحوثين (أوافق بشدة و أوافق) بلغ عدد 120 مفردة بنسبة

75% هي آراء تميل إلى قيام الإدارة بتشجيع العاملين في طرح أفكارهم لحل المشكلات التي تواجه

المؤسسة، كما أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن المتوسط بلغت قيمته 2.268 كما ظهرت النتائج التالية

من مخرجات برنامج الإحصاء المستخدم.

جدول (137) التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج المتغير رقم 12 الخاص بالفرض الثاني

انحراف معياري	.9715
درجة التباين	.944

13- عند طرح سؤال حول مدى قيام الإدارة العليا بتشجيع العاملين على التنبؤ بالمشاكل قبل حلها

كانت الإجابات كالتالي:

جدول (138) آراء المبحوثين حول مدى قيام الإدارة العليا بتشجيع العاملين على التنبؤ بالمشاكل قبل حلها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أوافق بشدة	88	55	55.0	55.0
أوافق	46	28.75	28.75	83.75
محايد	12	7.5	7.5	91.25
لا أوافق	8	5	5	96.25
لا أوافق بشدة	6	3.75	3.75	100.0
Total	160	100.0	100.0	

ومن بيانات الجدول السابق يتضح أن ترتيب آراء المبحوثين جاء كالتالي:

1) النسبة الأكبر في المرتبة الأولى جاء الرأي (أوافق بشدة) بعدد 88 مفردة بنسبة 55%.

2) المرتبة الثانية جاء الرأي (أوافق) بعدد 46 مفردة بنسبة 28.75%.

3) المرتبة الثالثة جاء الرأي (محايد) بعدد 12 مفردة بنسبة 7.5%.

4) المرتبة الرابعة جاء الرأي (لا أوافق) بعدد 8 مفردة بنسبة 5%.

5) المرتبة الأخيرة جاء الرأي (لا أوافق بشدة) بعدد 6 مفردة بنسبة 3.75%.

ويلاحظ من النتائج أن مجموع آراء المبحوثين (أوافق بشدة و أوافق) بلغ عدد 134 مفردة بنسبة

55% هي آراء تميل إلى أن قيام الإدارة العليا بتشجيع العاملين على التنبؤ بالمشاكل قبل حلها، كما

أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن المتوسط بلغت قيمته 2.268 كما ظهرت النتائج التالية من مخرجات

برنامج الإحصاء المستخدم.

جدول (139) التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج المتغير رقم 13 الخاص بالفرض الثاني

1.13195	انحراف معياري
.881	درجة التباين

14- عند طرح سؤال حول مدى قيام الإدارة بتشجيع العاملين على التخطيط لمواجهة المشاكل التي

يتوقع حدوثها كانت الإجابات كالتالي:

جدول (140) آراء المبحوثين حول مدى قيام الإدارة بتشجيع العاملين على التخطيط لمواجهة

المشاكل التي يتوقع حدوثها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أوافق بشدة	75	46.875	46.875	46.875
أوافق	45	28.125	28.125	75
محايد	30	18.75	18.75	93.75
لا أوافق	7	4.375	4.375	98.125
لا أوافق بشدة	3	1.875	1.875	100.0
Total	160	100.0	100.0	

ومن بيانات الجدول السابق يتضح أن ترتيب آراء المبحوثين جاء كالتالي:

1) النسبة الأكبر في المرتبة الأولى جاء الرأي (أوافق بشدة) بعدد 75 مفردة بنسبة 46.875%.

2) المرتبة الثانية جاء الرأي (أوافق) بعدد 45 مفردة بنسبة 28.125%.

3) المرتبة الثالثة جاء الرأي (محايد) بعدد 30 مفردة بنسبة 18.75%.

4) المرتبة الرابعة جاء الرأي (لا أوافق) بعدد 7 مفردة بنسبة 4.375%.

5) المرتبة الأخيرة جاء الرأي (لا أوافق بشدة) بعدد 3 مفردة بنسبة 1.875%.

ويلاحظ من النتائج أن مجموع آراء المبحوثين (أوافق بشدة و أوافق) بلغ عدد 120 مفردة بنسبة 75

% هي آراء تميل إلى قيام الإدارة بتشجيع العاملين على التخطيط لمواجهة المشاكل التي يتوقع حدوثها،

كما أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن المتوسط بلغت قيمته 2.396 كما ظهرت النتائج التالية من

مخرجات برنامج الإحصاء المستخدم.

جدول (141) التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج المتغير رقم 14 الخاص بالفرض الثاني

انحراف معياري	1.07881
درجة التباين	0.764

15- عند طرح سؤال حول ما إذا كانت الإدارة تقوم بإشعار العاملين بالثقة الكبيرة في قدراتهم كانت

الإجابات كالتالي:

جدول (142) آراء المبحوثين حول ما إذا كانت الإدارة تقوم بإشعار العاملين بالثقة الكبيرة في قدراتهم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أوافق بشدة	77	48.125	48.125	48.125
أوافق	55	34.375	34.375	82.5
محايد	16	10	10	92.5
Valid لا أوافق	8	5	5	97.5
لا أوافق بشدة	4	2.5	2.5	100.0
Total	160	100.0	100.0	

ومن بيانات الجدول السابق يتضح أن ترتيب آراء المبحوثين جاء كالتالي:

(1) النسبة الأكبر في المرتبة الأولى جاء الرأي (أوافق بشدة) بعدد 77 مفردة بنسبة 48.125%.

(2) المرتبة الثانية جاء الرأي (أوافق) بعدد 55 مفردة بنسبة 34.375%.

(3) المرتبة الثالثة جاء الرأي (محايد) بعدد 16 مفردة بنسبة 10%.

(4) المرتبة الرابعة جاء الرأي (لا أوافق) بعدد 8 مفردة بنسبة 5%.

(5) المرتبة الأخيرة جاء الرأي (لا أوافق بشدة) بعدد 4 مفردة بنسبة 2.5%.

ويلاحظ من النتائج أن مجموع آراء المبحوثين (أوافق بشدة و أوافق) بلغ عدد 132 مفردة بنسبة

82.5% هي آراء تميل إلى أن الإدارة تقوم بإشعار العاملين بالثقة الكبيرة في قدراتهم، كما أظهرت نتائج

التحليل الوصفي أن المتوسط بلغت قيمته 2.464 كما ظهرت النتائج التالية من مخرجات برنامج الإحصاء المستخدم.

جدول (143) التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج المتغير رقم 15 الخاص بالفرض الثاني

1.07205	انحراف معياري
.949	درجة التباين

16- عند طرح سؤال حول مدى قيام الإدارة بتقليل الرقابة على العاملين أثناء أدائهم لعملهم كانت الإجابات كالتالي:

جدول (144) آراء المبحوثين حول مدى قيام الإدارة بتقليل الرقابة على العاملين أثناء أدائهم لعملهم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أوافق بشدة	78	48.75	48.75	48.75
أوافق	56	35	35	83.75
محايد	15	9.375	9.375	93.125
لا أوافق	7	4.375	4.375	97.5
لا أوافق بشدة	4	2.5	2.5	100.0
Total	160	100.0	100.0	

ومن بيانات الجدول السابق يتضح أن ترتيب آراء المبحوثين جاء كالتالي:

- 1) النسبة الأكبر في المرتبة الأولى جاء الرأي (أوافق بشدة) بعدد 78 مفردة بنسبة 48.75%.
- 2) المرتبة الثانية جاء الرأي (أوافق) بعدد 56 مفردة بنسبة 35%.
- 3) المرتبة الثالثة جاء الرأي (محايد) بعدد 15 مفردة بنسبة 9.375%.
- 4) 7 المرتبة الثالثة جاء الرأي (لا أوافق) بعدد 7 مفردة بنسبة 4.375%.
- 5) المرتبة الأخيرة جاء الرأي (لا أوافق بشدة) بعدد 4 مفردة بنسبة 2.5%.

ويلاحظ من النتائج أن مجموع آراء الباحثين (أوافق بشدة و أوافق) بلغ عدد 134 مفردة بنسبة 83.75 % هي آراء تميل إلى قيام الإدارة بتقليل الرقابة على العاملين إثناء أدائهم لعملهم، كما أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن المتوسط بلغت قيمته 2.208 كما ظهرت النتائج التالية من مخرجات برنامج الإحصاء المستخدم.

جدول رقم (145) يوضح التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج المتغير رقم 16 الخاص بالفرض الثاني

1.12508	انحراف معياري
1.266	درجة التباين

17- عند طرح سؤال حول قيام الإدارة بتقديم حوافز مادية مناسبة لمساهمات العاملين في تطوير الأداء كانت الإجابات كالتالي:

جدول (146) آراء الباحثين حول مدى قيام الإدارة بتقديم حوافز مادية مناسبة لمساهمات العاملين في تطوير الأداء

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أوافق بشدة	71	44.375	44.375	44.375
أوافق	54	33.75	33.75	78.125
محايد	20	12.5	12.5	90.625
لا أوافق	9	5.625	5.625	96.25
لا أوافق بشدة	6	3.75	3.75	100.0
Total	160	100.0	100.0	

ومن بيانات الجدول السابق يتضح أن ترتيب آراء الباحثين جاء كالتالي:

(1) النسبة الأكبر في المرتبة الأولى جاء الرأي (أوافق بشدة) بعدد 71 مفردة بنسبة 44.375%.

(2) المرتبة الثانية جاء الرأي (أوافق) بعدد 54 مفردة بنسبة 33.75%.

3) المرتبة الثالثة جاء الرأي (محايد) بعدد 20 مفردة بنسبة 12.5%.

4) المرتبة الرابعة جاء الرأي (لا أوافق) بعدد 9 مفردة بنسبة 3.75%.

5) المرتبة الأخيرة جاء الرأي (لا أوافق بشدة) بعدد 6 مفردة بنسبة 3.75%.

ويلاحظ من النتائج أن مجموع آراء المبحوثين (أوافق بشدة و أوافق) بلغ عدد 125 مفردة بنسبة 78.125% هي آراء تميل أن إلى قيام الإدارة بتقديم حوافر مادية مناسبة لمساهمات العاملين في تطوير الأداء، ما أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن المتوسط بلغت قيمته 2.252 كما ظهرت النتائج التالية من مخرجات برنامج الإحصاء المستخدم.

جدول (147) التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج المتغير رقم 17 الخاص بالفرض الثاني

1.07756	انحراف معياري
0.661	درجة التباين

18- عند طرح سؤال حول مدى تقديم الإدارة لحوافز معنوية للعاملين ذوي القدرات الإبداعية كانت

الإجابات كالتالي:

جدول (148) آراء المبحوثين حول مدى تقديم الإدارة لحوافز معنوية للعاملين ذوي القدرات

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أوافق بشدة	4	2.5	2.5	2.5
أوافق	9	5.625	5.625	8.125
محايد	22	13.75	13.75	21.875
لا أوافق	46	28.75	28.75	50.625
لا أوافق بشدة	79	49.375	49.375	100.0
Total	160	100.0	100.0	

ومن بيانات الجدول السابق يتضح أن ترتيب آراء المبحوثين جاء كالتالي:

1) النسبة الأكبر في المرتبة الأولى جاء الرأي (لأوافق بشدة) بعدد 79 مفردة بنسبة 49.375%.

2) المرتبة الثانية جاء الرأي (لا أوافق) بعدد 46 مفردة بنسبة 28.75%.

3) المرتبة الثالثة جاء الرأي (محايد) بعدد 22 مفردة بنسبة 13.75%.

4) المرتبة الرابعة جاء الرأي (أوافق) بعدد 9 مفردة بنسبة 5.625%.

5) المرتبة الأخيرة جاء الرأي (أوافق بشدة) بعدد 4 مفردة بنسبة 2.5%.

ويلاحظ من النتائج أن مجموع آراء المبحوثين (لا أوافق بشدة و لا أوافق) بلغ عدد 125 مفردة بنسبة 78.125% هي آراء تميل أن نسبة كبيرة من العاملين يطمحون في المزيد من الحوافز المعنوية، كما أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن المتوسط بلغت قيمته 2.248 كما ظهرت النتائج التالية من مخرجات برنامج الإحصاء المستخدم.

جدول (149) التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج المتغير رقم 18 الخاص بالفرض الثاني

انحراف معياري	.99522
درجة التباين	.990

19- عند طرح سؤال عن مدى وجود اختلاف بين الأهداف العامة للمنظمة وبين تحقيق أهداف

العاملين بها كانت الإجابات كالتالي:

جدول (150) آراء الباحثين حول مدى وجود اختلاف بين الأهداف العامة للمنظمة وبين

أهداف العاملين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أوافق بشدة	50	31.25	31.25	31.25
أوافق	36	22.5	22.5	53.75
محايد	34	21.25	21.25	75
لا أوافق	24	15	15	90
لا أوافق بشدة	16	10	10	100.0
Total	160	100.0	100.0	

ومن بيانات الجدول السابق يتضح أن ترتيب آراء الباحثين جاء كالتالي:

1) النسبة الأكبر في المرتبة الأولى جاء الرأي (أوافق بشدة) بعدد 50 مفردة بنسبة 31.25 %.

2) المرتبة الثانية جاء الرأي (أوافق) بعدد 36 مفردة بنسبة 22.5 %.

3) المرتبة الثالثة جاء الرأي (محايد) بعدد 34 مفردة بنسبة 21.25 %.

4) المرتبة الرابعة جاء الرأي (لا أوافق) بعدد 24 مفردة بنسبة 15 %.

5) المرتبة الأخيرة جاء الرأي (لا أوافق بشدة) بعدد 16 بنسبة 10 %.

ويلاحظ من النتائج أن مجموع آراء الباحثين (أوافق بشدة و أوافق) بلغ عدد 86 مفردة بنسبة

53.75 % هي آراء تميل إلى أن هناك اعتقاد لدى نسبة كبيرة من العاملين بوجود اختلاف بين الأهداف

العامة للمنظمة وبين أهداف العاملين، وهو ما تحاول الدراسة تسليط الضوء عليه نحو ضرورة إحداث

التوائم بين الأهداف العامة للمنظمة وأهداف العاملين وفق إستراتيجيات التغيير الواجب اتباعها، كما

أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن المتوسط بلغت قيمته 2.8000 كما ظهرت النتائج التالية من مخرجات

برنامج الإحصاء المستخدم.

جدول (151) يوضح التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج المتغير رقم 19 الخاص بالفرض الثاني

1.15817	انحراف معياري
1.121	درجة التباين

20- عند طرح سؤال عن آراء الباحثين حول اعتقاد العاملين فيما إذا كانت بعض القيادات الحالية

تعتبر عائقاً كبيراً أمام تقدم العمل المؤسسي كانت الإجابات كالتالي:

جدول (152) آراء الباحثين حول اعتقاد العاملين فيما إذا كانت بعض القيادات الحالية تعتبر عائقاً كبيراً أمام تقدم العمل المؤسسي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أوافق بشدة	52	32.5	32.5	32.5
أوافق	45	28.125	28.125	60.625
محايد	27	16.875	16.875	77.5
لا أوافق	21	13.125	13.125	90.625
لا أوافق بشدة	15	9.375	9.375	100.0
Total	160	100.0	100.0	

ومن بيانات الجدول السابق يتضح أن ترتيب آراء الباحثين جاء كالتالي:

1) النسبة الأكبر في المرتبة الأولى جاء الرأي (أوافق بشدة) بعدد 52 مفردة بنسبة 32.5%.

2) المرتبة الثانية جاء الرأي (أوافق) بعدد 45 مفردة بنسبة 28.125%.

3) المرتبة الثالثة جاء الرأي (محايد) بعدد 27 مفردة بنسبة 16.875%.

4) المرتبة الرابعة جاء الرأي (لا أوافق) بعدد 21 مفردة بنسبة 13.375%.

5) المرتبة الأخيرة جاء الرأي (لا أوافق بشدة) بعدد 15 بنسبة 9.375%.

ويلاحظ من النتائج أن مجموع آراء الباحثين (أوافق بشدة و أوافق) بلغ عدد 97 مفردة بنسبة

60.625% هي آراء تميل إلى ضرورة مشاركة العاملين في تحديد أهداف التغيير المؤسسي.

كما أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن المتوسط بلغت قيمته 2.7720 كما ظهرت النتائج التالية من مخرجات برنامج الإحصاء المستخدم.

جدول (153) يوضح التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج المتغير رقم 20 الخاص بالفرض الثاني

انحراف معياري	1.15818
درجة التباين	1.341

21- عند طرح سؤال عن شعور العاملين بأن التدريب الإداري ليس له فائدة تعود على الواقع التطبيقي نظراً لغياب فكر التغيير كانت الإجابات كالتالي:

جدول (154) مدى شعور العاملين بأن التدريب الإداري ليس له فائدة تعود على الواقع التطبيقي نظراً لغياب فكر التغيير

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أوافق بشدة	51	31.875	31.875	31.875
أوافق	46	28.75	28.75	60.625
محايد	33	20.625	20.625	81.25
لا أوافق	18	11.25	11.25	92.5
لا أوافق بشدة	12	7.5	7.5	100.0
Total	160	100.0	100.0	

ومن بيانات الجدول السابق يتضح أن ترتيب آراء المبحوثين جاء كالتالي:

- 1) النسبة الأكبر في المرتبة الأولى جاء الرأي (أوافق بشدة) بعدد 51 مفردة بنسبة 31.875%.
- 2) المرتبة الثانية جاء الرأي (أوافق) بعدد 46 مفردة بنسبة 28.75%.
- 3) المرتبة الثالثة جاء الرأي (محايد) بعدد 33 مفردة بنسبة 20.625%.
- 4) المرتبة الرابعة جاء الرأي (لا أوافق) بعدد 18 مفردة بنسبة 11.25%.

5) المرتبة الأخيرة جاء الرأي (لا أوافق بشدة) بعدد 12 بنسبة 7.5%.

ويلاحظ من النتائج أن مجموع آراء الباحثين (أوافق بشدة و أوافق) بلغ عدد 97 مفردة بنسبة 60.625% هي آراء تميل إلى شعور العاملين بأن التدريب الإداري ليس له فائدة تعود على الواقع التطبيقي نظراً لغياب فكر التغيير، كما أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن المتوسط بلغت قيمته 2.3440 كما ظهرت النتائج التالية من مخرجات برنامج الإحصاء المستخدم.

جدول (155) يوضح التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج المتغير رقم 21 الخاص بالفرض الثاني

انحراف معياري	0.931
درجة التباين	0.679

22- عند طرح سؤال حول قناعة العاملين بأن التغيير لابد وأن يبدأ من المستويات الإدارية العليا، فهم من يستطيعون اتخاذ القرار الخاص به كانت الإجابات كالتالي:

جدول (156) قناعة العاملين بأن التغيير لابد وأن يبدأ من المستويات الإدارية العليا، فهم من يستطيعوا اتخاذ القرار الخاص به

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أوافق بشدة	76	47.5	47.5	47.5
أوافق	58	36.25	36.25	83.75
محايد	15	9.375	9.375	93.125
لا أوافق	6	3.75	3.75	96.875
لا أوافق بشدة	5	3.125	3.125	100.0
Total	160	100.0	100.0	

ومن بيانات الجدول السابق يتضح أن ترتيب آراء الباحثين جاء كالتالي:

1) النسبة الأكبر في المرتبة الأولى جاء الرأي (أوافق بشدة) بعدد 76 مفردة بنسبة 47.5%

2) المرتبة الثانية جاء الرأي (أوافق) بعدد 58 مفردة بنسبة 36.25%

3) المرتبة الثالثة جاء الرأي (محايد) بعدد 15 مفردة بنسبة 9.375%

4) المرتبة الرابعة جاء الرأي (لا أوافق) بعدد 6 مفردة بنسبة 3.75%

5) المرتبة الأخيرة جاء الرأي (لا أوافق بشدة) بعدد 5 بنسبة 3.125%

ويلاحظ من النتائج أن مجموع آراء المبحوثين (أوافق بشدة و أوافق) بلغ عدد 134 مفردة بنسبة 83.75% هي آراء تميل إلى وجود قناعة العاملين بأن التغيير لا بد وأن يبدأ من المستويات الإدارية العليا؛ لاعتقادهم بأن الإدارة العليا هي من تستطيع اتخاذ القرار الخاص بتطبيق التغيير، وقد تعكس تلك الإجابات إيمان العاملين بالدور القيادي للإدارة العليا، كما أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن المتوسط بلغت قيمته 2.5600 كما ظهرت النتائج التالية من مخرجات برنامج الإحصاء المستخدم.

جدول (157) يوضح التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج المتغير رقم 22 الخاص بالفرض الثاني

1.26681	انحراف معياري
1.005	درجة التباين

23- عند طرح سؤال عن تفضيل العمل الفردي لتجنب الوقوع في نطاق مسئولية عن أخطاء الآخرين.

كانت الإجابات كالتالي:

جدول (158) آراء الباحثين حول تفضيل العمل الفردي لتجنب الوقوع في نطاق
مسئولية عن أخطاء الآخرين

	Frequency	Percentage	Valid Percentage	Cumulative Percentage
أوافق بشدة	50	31.25	31.25	31.25
أوافق	41	25.625	25.625	56.875
محايد	29	18.125	18.125	75
لا أوافق	22	13.75	13.75	88.75
لا أوافق بشدة	18	11.25	11.25	100.0
Total	160	100.0	100.0	

ومن بيانات الجدول السابق يتضح أن ترتيب آراء الباحثين جاء كالتالي:

- 1) النسبة الأكبر في المرتبة الأولى جاء الرأي (أوافق بشدة) بعدد 50 مفردة بنسبة 31.25 %.
- 2) المرتبة الثانية جاء الرأي (أوافق) بعدد 41 مفردة بنسبة 25.625 %.
- 3) المرتبة الثالثة جاء الرأي (محايد) بعدد 29 مفردة بنسبة 18.125 %.
- 4) المرتبة الرابعة جاء الرأي (لا أوافق) بعدد 22 مفردة بنسبة 13.175 %.
- 5) المرتبة الأخيرة جاء الرأي (لا أوافق بشدة) بعدد 18 بنسبة 11.25 %.

ويلاحظ من النتائج أن مجموع آراء الباحثين (أوافق بشدة و أوافق) بلغ عدد 91 مفردة بنسبة 56.875 % هي آراء تميل إلى أن نسبة كبيرة من العاملين تحاول تجنب أخطاء الآخرين، مما قد يدفعهم للعمل الفردي على الرغم من أن نتائج سؤال مرتبط في الفرض الأول قد دل على أن هناك علاقة إيجابية بين تحقق أهداف التغيير المؤسسي، وأن يقوم العاملون في أداء عملهم على العمل الجماعي واقتناع العاملين بذلك، وهنا يأتي دور إستراتيجيات التغيير في توضيح حدود السلطة والمسئولية في ظل العمل الجماعي، كما أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن المتوسط بلغت قيمته **2.5600** كما ظهرت النتائج التالية من مخرجات برنامج الإحصاء المستخدم.

جدول (159) التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج المتغير رقم 23 الخاص بالفرض الثاني

انحراف معياري	1.269
درجة التباين	1.0077

24- عند طرح سؤال عن آراء المبحوثين قناعتهم الشخصية بقدرتهم على إحداث تغيير في إجراءات

العمل وإبلاغ الجميع بفوائد هذا التغيير كانت الإجابات كالتالي:

جدول (160) آراء المبحوثين قناعتهم الشخصية بقدرتهم على إحداث تغيير في إجراءات العمل

وإبلاغ الجميع بفوائد هذا التغيير

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أوافق بشدة	36	22.5	22.5	22.5
أوافق	42	26.25	26.25	48.75
محايد	50	31.25	31.25	80.0
لا أوافق	21	13.125	13.125	93.125
لا أوافق بشدة	11	6.875	6.875	100.0
Total	160	100.0	100.0	

ومن بيانات الجدول السابق يتضح أن ترتيب آراء المبحوثين جاء كالتالي:

1) النسبة الأكبر في المرتبة الأولى جاء الرأي (محايد) بعدد 50 مفردة بنسبة 31.25%.

2) المرتبة الثانية جاء الرأي (أوافق) بعدد 42 مفردة بنسبة 26.5%.

3) المرتبة الثالثة جاء الرأي (أوافق بشدة) بعدد 36 مفردة بنسبة 22.5%.

4) المرتبة الرابعة جاء الرأي (لا أوافق بشدة) بعدد 11 مفردة بنسبة 6.875%.

5) المرتبة الأخيرة جاء الرأي (لا أوافق) بعدد 31 بنسبة 12.4%.

ويلاحظ من النتائج أن نسبة كبيرة من العاملين ليس لديهم القدرة على تحديد قدرتهم على إحداث

التغيير خوفاً من تطبيق اللوم عليهم من القيادات الأعلى في الهرم التنظيمي، وهو ما دل عليه عدد أصحاب

الإجابة (محايد) بعدد 50 مفردة إلا أنه يلاحظ أيضًا أن مجموع آراء الباحثين (أوافق بشدة و أوافق) بلغ عدد 78 مفردة بنسبة 49% هي آراء تميل إلى أن الباحثين لديهم قناعتهم الشخصية بقدرتهم على إحداث تغيير في إجراءات العمل وإبلاغ الجميع بفوائد هذا التغيير.

كما أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن المتوسط بلغت قيمته 2.002 كما ظهرت النتائج التالية من مخرجات برنامج الإحصاء المستخدم.

جدول (161) يوضح التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج المتغير رقم 24 الخاص بالفرض الثاني

انحراف معياري	1.0018
درجة التباين	1.035

25- عند طرح سؤال عن آراء الباحثين حول ما إذا كان استخدام مفهوم الرقابة الذاتية في أداء الأعمال المنوطة بالعاملين هو أمر صعب تحقيقه في ظل النظام الإداري المتبع حاليا كانت الإجابات كالتالي:

جدول (162) آراء الباحثين حول ما إذا كان استخدام مفهوم الرقابة الذاتية في أداء الأعمال المنوطة بالعاملين هو أمر صعب تحقيقه في ظل النظام الإداري المتبع حاليًا

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أوافق بشدة	8	5.0	5.0	5.0
أوافق	13	8.125	8.125	13.25
محايد	35	21.875	21.875	35
لا أوافق	48	30.0	30.0	65.0
لا أوافق بشدة	56	35.0	35.0	100.0
Total	160	100.0	100.0	

ومن بيانات الجدول السابق يتضح أن ترتيب آراء الباحثين جاء كالتالي:

1) النسبة الأكبر في المرتبة الأولى جاء الرأي (لا أوافق بشدة) بعدد 56 مفردة بنسبة 35.0%.

2) المرتبة الثانية جاء الرأي (لا أوافق) بعدد 48 مفردة بنسبة 30%.

3) المرتبة الثالثة جاء الرأي (محايد) بعدد 35 مفردة بنسبة 21.875%.

4) المرتبة الرابعة جاء الرأي (لا أوافق) بعدد 13 مفردة بنسبة 8.125%.

5) المرتبة الأخيرة جاء الرأي (لا أوافق بشدة) بعدد 8 بنسبة 5%.

ويلاحظ من النتائج أن مجموع آراء الباحثين (لا أوافق بشدة ولا أوافق) بلغ عدد 104 مفردة بنسبة 65.00% هي آراء تميل إلى أن استخدام مفهوم الرقابة الذاتية في أداء الأعمال المنوطة بالعاملين هو أمر يمكن تحقيقه في ظل النظام الإداري المتبع حالياً، وهو ما يفتح مجالاً جيداً لبيئة عمل ومناخ صالح لتطبيق إستراتيجيات التغيير، كما أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن المتوسط بلغت قيمته 2.4360 كما ظهرت النتائج التالية من مخرجات برنامج الإحصاء المستخدم.

جدول رقم (163) التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج المتغير رقم 25 الخاص بالفرض الثاني

1.008	انحراف معياري
0.836	درجة التباين

26- عند طرح سؤال حول آراء الباحثين حول محاولة العاملين إيجاد جو من المرح والبهجة بالعمل

كانت الإجابات كالتالي:

جدول (164) آراء الباحثين حول محاولة العاملين إيجاد جو من المرح والبهجة بالعمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أوافق بشدة	29	18.125	18.125	18.125
أوافق	48	30.0	30.0	48.125
محايد	57	35.625	35.625	83.75
لا أوافق	16	10.0	10.0	93.75
لا أوافق بشدة	10	6.25	6.25	100.0
Total	160	100.0	100.0	

ومن بيانات الجدول السابق يتضح أن ترتيب آراء المبحوثين جاء كالتالي:

1) النسبة الأكبر في المرتبة الأولى جاء الرأي (محايد) بعدد 57 مفردة بنسبة 35.625%.

2) المرتبة الثانية جاء الرأي (أوافق) بعدد 48 مفردة بنسبة 30%.

3) المرتبة الثالثة جاء الرأي (أوافق بشدة) بعدد 29 مفردة بنسبة 18.125%.

4) المرتبة الرابعة جاء الرأي (لا أوافق) بعدد 16 مفردة بنسبة 10%.

5) المرتبة الأخيرة جاء الرأي (لا أوافق بشدة) بعدد 10 بنسبة 6.25%.

ويلاحظ من النتائج أن مجموع آراء المبحوثين (أوافق بشدة وأوافق) بلغ عدد 77 مفردة بنسبة 48.125% هي آراء تميل آراء المبحوثين إلى محاولة نسبة ليست قليلة من العاملين إيجاد جو من المرح والبهجة بالعمل، كما أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن المتوسط بلغت قيمته 2.7080 كما ظهرت النتائج التالية من مخرجات برنامج الإحصاء المستخدم.

جدول (165) التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج المتغير رقم 26 الخاص بالفرض الثاني

1.18505	انحراف معياري
1.004	درجة التباين

27- عند طرح سؤال حول آراء المبحوثين حول قدرة برامج التدريب المتاحة على إحداث تغيير في

أنظمة العمل والإجراءات المتبعة لتحقيق الأهداف كانت الإجابات كالتالي:

جدول (166) آراء الباحثين حول قدرة برامج التدريب المتاحة على إحداث تغيير في أنظمة العمل والإجراءات المتبعة لتحقيق الأهداف

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أوافق بشدة	62	38.75	38.75	38.75
أوافق	40	25.0	25.0	63.75
محايد	30	18.75	18.75	82.5
لا أوافق	21	13.125	13.125	95.625
لا أوافق بشدة	7	4.375	4.375	100.0
Total	160	100.0	100.0	

ومن بيانات الجدول السابق يتضح أن ترتيب آراء الباحثين جاء كالتالي:

1) النسبة الأكبر في المرتبة الأولى جاء الرأي (أوافق بشدة) بعدد 62 مفردة بنسبة 38.75 %.

2) المرتبة الثانية جاء الرأي (أوافق) بعدد 40 مفردة بنسبة 25 %.

3) المرتبة الثالثة جاء الرأي (محايد) بعدد 30 مفردة بنسبة 18.75 %.

4) المرتبة الرابعة جاء الرأي (لا أوافق) بعدد 21 مفردة بنسبة 13.125 %.

5) المرتبة الأخيرة جاء الرأي (لا أوافق بشدة) بعدد 7 بنسبة 4.375 %.

ويلاحظ من النتائج أن مجموع آراء الباحثين (أوافق بشدة و أوافق) بلغ عدد 102 مفردة بنسبة

63.75 % هي آراء تميل إلى أن عملية المشاركة في اتخاذ القرار الإداري تجعل الأفراد المشاركين أكثر

نضجاً ومسؤولية، كما أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن المتوسط بلغت قيمته 2.280 كما ظهرت

النتائج التالية من مخرجات برنامج الإحصاء المستخدم.

جدول (167) التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج المتغير رقم 27 الخاص بالفرض الثاني

انحراف معياري	1.331
درجة التباين	0.701

28- عند طرح سؤال عن وجهة نظر الباحثين فيما إذا كان يمكن لإجراءات التغيير أن تؤدي لتقليص

حجم العمالة نظراً لزيادة الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات كانت الإجابات كالتالي:

جدول (168) آراء الباحثين فيما إذا كان يمكن لإجراءات التغيير أن تؤدي لتقليص حجم

العمالة نظراً لزيادة الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أوافق بشدة	52	32.5	32.5	32.5
أوافق	37	23.125	23.125	55.625
محايد	38	23.75	23.75	79.375
لا أوافق	19	11.875	11.875	91.25
لا أوافق بشدة	14	8.75	8.75	100.0
Total	160	100.0	100.0	

ومن بيانات الجدول السابق يتضح أن ترتيب آراء الباحثين جاء كالتالي:

(1) النسبة الأكبر في المرتبة الأولى جاء الرأي (أوافق بشدة) بعدد 52 مفردة بنسبة 32.5 %.

(2) المرتبة الثانية جاء الرأي (محايد) بعدد 38 مفردة بنسبة 23.75 %.

(3) المرتبة الثالثة جاء الرأي (أوافق) بعدد 37 مفردة بنسبة 23.125 %.

(4) المرتبة الرابعة جاء الرأي (لا أوافق) بعدد 19 مفردة بنسبة 11.875 %.

5) المرتبة الأخيرة جاء الرأي (لا أوافق بشدة) بعدد 14 بنسبة 8.75%.

ويلاحظ من النتائج أن مجموع آراء الباحثين (أوافق بشدة و أوافق) بلغ عدد 117 مفردة بنسبة 43.2% هي آراء تميل إلى أن الباحثين يعتقدون أنه يمكن لإجراءات التغيير أن تؤدي لتقليص حجم العمالة نظراً لزيادة الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات، كما أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن المتوسط بلغت قيمته 2.720 كما ظهرت النتائج التالية من مخرجات برنامج الإحصاء المستخ.

جدول (169) التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج المتغير رقم 28 الخاص بالفرض الثاني

انحراف معياري	1.2441
درجة التباين	0.669

29- عند طرح سؤال حول ما إذا كان التغيير قد يتطلب وقتاً كبيراً لإحداث الفروق الجوهرية المطلوبة كانت الإجابات كالتالي:

جدول (170) آراء الباحثين حول ما إذا كان التغيير قد يتطلب وقتاً كبيراً لإحداث الفروق الجوهرية المطلوبة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أوافق بشدة	65	40.625	40.625	40.625
أوافق	44	27.5	27.5	68.125
محايد	25	15.625	15.625	83.75
لا أوافق	14	8.75	8.75	92.5
لا أوافق بشدة	12	7.5	7.5	100.0
Total	160	100.0	100.0	

ومن بيانات الجدول السابق يتضح أن ترتيب آراء الباحثين جاء كالتالي:

1) النسبة الأكبر في المرتبة الأولى جاء الرأي (أوافق بشدة) بعدد 65 مفردة بنسبة 40.625%.

2) المرتبة الثالثة جاء الرأي (أوافق) بعدد 44 مفردة بنسبة 27.5%.

3) المرتبة الرابعة جاء الرأي (محايد) 25 مفردة بنسبة 15.625%.

4) المرتبة الرابعة جاء الرأي (لا أوافق) بعدد 14 مفردة بنسبة 8.75%.

5) المرتبة الأخيرة جاء الرأي (لا أوافق بشدة) بعدد 12 مفردة بنسبة 7.5%.

ويلاحظ من النتائج أن مجموع آراء الباحثين (أوافق بشدة و أوافق) بلغ عدد 109 مفردة بنسبة

68.125% هي آراء تميل أن عملية التغيير قد تتطلب وقتًا كبيرًا لإحداث الفروق الجوهرية المطلوبة،

كما أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن المتوسط بلغت قيمته **2.30** كما ظهرت النتائج التالية من

مخرجات برنامج الإحصاء المستخدم.

جدول (171) التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج المتغير رقم 29 الخاص بالفرض الثاني

1.057	انحراف معياري
0.962	درجة التباين

30- عند طرح سؤال حول اعتقاد العاملين بعدم امتلاكهم المهارات الإضافية اللازمة لتطبيق التغيير

كانت الإجابات كالتالي:

جدول (172) آراء الباحثين حول مدى اعتقادهم بعدم امتلاكهم المهارات الإضافية اللازمة لتطبيق

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أوافق بشدة	6	3.75	3.75	3.75
أوافق	10	6.25	6.25	10
محايد	14	8.75	8.75	18.75
لا أوافق	52	32.5	32.5	51.25
لا أوافق بشدة	78	48.75	48.75	100.0
Total	160	100.0	100.0	

ومن بيانات الجدول السابق يتضح أن ترتيب آراء الباحثين جاء كالتالي:

(1) النسبة الأكبر في المرتبة الأولى جاء الرأي (لا أوافق بشدة) بعدد 78 مفردة بنسبة 48.75%.

(2) المرتبة الثانية جاء الرأي (لا أوافق) بعدد 52 مفردة بنسبة 32.5%.

(3) المرتبة الثالثة جاء الرأي (محايد) بعدد 14 مفردة بنسبة 8.75%.

(4) المرتبة الرابعة جاء الرأي (أوافق) بعدد 10 مفردة بنسبة 6.25%.

(5) المرتبة الأخيرة جاء الرأي (أوافق بشدة) بعدد 6 مفردة بنسبة 3.75%.

ويلاحظ من النتائج أن مجموع آراء الباحثين (لا أوافق بشدة و لا أوافق) بلغ عدد 130 مفردة بنسبة

81.25% هي آراء تميل إلى شعور العاملين بامتلاكهم القدرات الإضافية اللازمة لتحقيق التغيير، كما

أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن المتوسط بلغت قيمته 2.412 كما ظهرت النتائج التالية من مخرجات

برنامج الإحصاء المستخدم.

جدول رقم (173) يوضح التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج المتغير رقم 30 الخاص بالفرض الثاني

1.07652	انحراف معياري
1.159	درجة التباين

31- عند طرح سؤال حول إمكانية الإبقاء على إجراءات العمل الحالية دون تغيير بشرط إحكام المزيد

من الرقابة في التنفيذ كانت الإجابات كالتالي:

جدول (174) آراء الباحثين حول إمكانية الإبقاء على إجراءات العمل الحالية دون تغيير بشرط
إحكام المزيد من الرقابة في التنفيذ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أوافق بشدة	50	31.25	31.25	31.25
أوافق	39	24.375	24.375	55.625
محايد	28	17.5	17.5	73.125
لا أوافق	25	15.625	15.625	88.75
لا أوافق بشدة	18	11.25	11.25	100.0
Total	160	100.0	100.0	

ومن بيانات الجدول السابق يتضح أن ترتيب آراء الباحثين جاء كالتالي:

(1) النسبة الأكبر في المرتبة الأولى جاء الرأي (أوافق بشدة) بعدد 50 مفردة بنسبة 31.25%.

(2) المرتبة الثالثة جاء الرأي (أوافق) بعدد 39 مفردة بنسبة 24.375%.

(3) المرتبة الرابعة جاء الرأي (محايد) بعدد 28 مفردة بنسبة 17.5%.

(4) المرتبة الرابعة جاء الرأي (لا أوافق) بعدد 25 مفردة بنسبة 15.625%.

(5) المرتبة الأخيرة جاء الرأي (لا أوافق بشدة) بعدد 18 مفردة بنسبة 11.25%.

ويلاحظ من النتائج أن مجموع آراء الباحثين (أوافق بشدة و أوافق) بلغ عدد 89 مفردة بنسبة

55.625% هي آراء تميل إلى إمكانية الإبقاء على إجراءات العمل الحالية دون تغيير بشرط إحكام

المزيد من الرقابة في التنفيذ، كما أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن المتوسط بلغت قيمته 2.238 كما

ظهرت النتائج التالية من مخرجات برنامج الإحصاء المستخدم.

جدول رقم (175) يوضح التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج المتغير رقم 31 الخاص بالفرض الثاني

1.12050	انحراف معياري
0.987	درجة التباين

32- عند طرح سؤال حول ما إذا كانت الدورات التدريبية المطلوبة لإحداث التغيير تعتبر عائقاً أمام

سير العمل ومضيعة للوقت كانت الإجابات كالتالي:

جدول (176) آراء الباحثين حول ما إذا كانت الدورات التدريبية المطلوبة لإحداث التغيير تعتبر عائقاً أمام سير العمل ومضيعة للوقت

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أوافق بشدة	4	2.5	2.5	2.5
أوافق	9	5.625	5.625	8.125
محايد	17	10.625	10.625	18.75
لا أوافق	54	33.75	33.75	52.5
لا أوافق بشدة	76	47.5	47.5	100.0
Total	160	100.0	100.0	

ومن بيانات الجدول السابق يتضح أن ترتيب آراء الباحثين جاء كالتالي:

- 1) النسبة الأكبر في المرتبة الأولى جاء الرأي (لا أوافق بشدة) بعدد 76 مفردة بنسبة 47.5%.
- 2) المرتبة الثالثة جاء الرأي (لا أوافق) بعدد 54 مفردة بنسبة 33.75%.
- 3) المرتبة الرابعة جاء الرأي (محايد) بعدد 17 مفردة بنسبة 10.625%.
- 4) المرتبة الرابعة جاء الرأي (أوافق) بعدد 9 مفردة بنسبة 5.625%.
- 5) المرتبة الأخيرة جاء الرأي (أوافق بشدة) بعدد 4 مفردة بنسبة 2.5%.

ويلاحظ من النتائج أن مجموع آراء الباحثين (لا أوافق بشدة ولا أوافق) بلغ عدد 130 مفردة بنسبة

81.25 % هي آراء تميل أن الدورات التدريبية المطلوبة لإحداث التغيير لا تعتبر عائقاً أمام سير العمل

ومضيعة للوقت، ولكنها عنصر أساسي لتنمية القدرات نحو تحقيق الأهداف المنشودة من تطبيق إستراتيجيات التغيير، كما أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن المتوسط بلغت قيمته 2.288 كما ظهرت النتائج التالية من مخرجات برنامج الإحصاء المستخدم.

جدول (177) التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج المتغير رقم 32 الخاص بالفرض الثاني

انحراف معياري	1.02824
درجة التباين	0.857

33- عند طرح سؤال حول اعتقاد العاملين بأن سعي المنظمات لتطبيق إستراتيجيات التغيير يهدف في المقام الأول إلى زيادة الأرباح بشكل رئيس كانت الإجابات كالتالي:

جدول (178) آراء الباحثين اعتقاد العاملين بأن سعي المنظمات لتطبيق إستراتيجيات التغيير يهدف في المقام الأول إلى زيادة الأرباح بشكل رئيس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أوافق بشدة	51	31.875	31.875	31.875
أوافق	43	26.875	26.875	58.75
محايد	30	18.75	18.75	77.5
لا أوافق	22	13.75	13.75	91.25
لا أوافق بشدة	14	8.75	8.75	100.0
Total	160	100.0	100.0	

ومن بيانات الجدول السابق يتضح أن ترتيب آراء الباحثين جاء كالتالي:

- (1) النسبة الأكبر في المرتبة الأولى جاء الرأي (أوافق بشدة) بعدد 51 مفردة بنسبة 31.875%.
- (2) المرتبة الثانية جاء الرأي (أوافق) بعدد 43 مفردة بنسبة 26.875%.
- (3) المرتبة الثالثة جاء الرأي (محايد) بعدد 30 مفردة بنسبة 18.75%.

4) المرتبة الرابعة جاء الرأي (لا أوافق) بعدد 22 مفردة بنسبة 13.75 %.

5) المرتبة الأخيرة جاء الرأي (لا أوافق بشدة) بعدد 14 مفردة بنسبة 8.75 %.

ويلاحظ من النتائج أن مجموع آراء الباحثين (أوافق بشدة و أوافق) بلغ عدد 94 مفردة بنسبة 58.75 % هي آراء تميل إلى اعتقاد العاملين بأن سعي المنظمات لتطبيق إستراتيجيات التغيير يهدف في المقام الأول إلى زيادة الأرباح بشكل رئيس كهدف عام يمكن أن يتحقق بتحقيق جميع الأهداف الفرعية الموضوعة في الخطة، كما أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن المتوسط بلغت قيمته 2.1040 كما ظهرت النتائج التالية من مخرجات برنامج الإحصاء المستخدم.

جدول (179) يوضح التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج المتغير رقم 32 الخاص بالفرض الثاني

انحراف معياري	.94273
درجة التباين	.889

وبنهاية الدراسة الميدانية، يمكننا تلخيص أبرز النتائج التي تمخضت عنها: ففي المحور الأول من محاور الاستبانة والذي اهتم باستراتيجيات التغيير في المؤسسة التعليمية ووجود المهارات الإدارية والتنظيمية لدى العاملين فيها، نجد أن التحليل الإحصائي يدل على علاقة إيجابية حيث يشارك العاملون في المؤسسة بصياغة رسالة المؤسسة ورؤيتها، كما أنهم يضطلعون بدور هام في إحداث التغيير التنظيمي والمؤسسي فيها، وما يتبع ذلك من أساليب ومهارات إدارية وتطوير لإجراءات وأنظمة العمل والإبداع المؤسسي وغشضاة مناخ غيجابي للعلم فيها. وهذه النتائج تدل على أن تفعيل استراتيجيات إدارة التغيير في المؤسسة التعليمية تنعكس إيجابا على المهارات الإدارية والتنظيمية والفكرية لدى العاملين فيها وهو الفرض الأول من فروض هذه الدراسة.

أما المحورين الثاني والثالث من اسئلة الاستبانة فقد اهتمتا بالمعوقات التي تحد من فعالية استراتيجيات التغيير في المؤسسة، وجد أنه على الرغم من التوجه نحو اتخاذ القرارات الجماعية وأهمية مشاركة المجموع في تطوير العلم الإداري والتنظيمي في المؤسسة وإحداث التغيير المنشود فيها، إلا أن التسلسل الإداري والهرمي في المؤسسة يحجم من قدرة العاملين على المشاركة الإيجابية في اتخاذ القرار، وفي رأي الباحث أن ذلك يعود إلى طبيعة العلاقة التسلطية في المجتمع العربي بشكل عام وعدم تبني مبادئ الشورى والمشاركة الحقيقية. وتخلص الدراسة الإحصائية إلى أن تعزيز ثقة العاملين بقدراتهم وتحفيزهم على العطاء سواء بالحوافز المادية المناسبة أو المعنوية منها، يزيد من كفاءة العمل ومفردات التغيير مما يعود بالنفع على المؤسسة بالحصلة. ومن نتائج الدراسة ضرورة الدورات التدريبية للعاملين على الرغم أن نتائج التدريب ستستغرق وقتاً لتنعكس على أداء العاملين وتطوير المؤسسة التعليمية.

وهذه النتائج (المحور الثاني والثالث) تتفق بشكل عام مع الفرض الثاني من فروض الدراسة بأن الكفاءة والفعالية لدى العاملين بالمؤسسة تتناسب عكسياً مع التحديات والمخاطر والمعوقات التي تواجه تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير في المؤسسة.

جدول (180) نتائج الدراسة الميدانية

رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل (H1) وهو:	
الفرض الأول	يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين معدلات تفعيل إستراتيجيات إدارة التغيير في المؤسسات التعليمية وبين المهارات الإدارية والتنظيمية والفكرية لدى العاملين بمجال التعليم بإدارة الموارد البشرية بتلك المؤسسات.
رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل (H1) وهو:	
الفرض الثاني	يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين زيادة حدة التحديات والمخاطر والمعوقات التي تواجه تطبيق إستراتيجيات إدارة التغيير في المؤسسات التعليمية وبين معدلات الكفاءة والفاعلية لأداء العاملين بإدارة الموارد البشرية في المدارس.

وبانتهاء الدراسة الميدانية والتي تضمنت مبحثين رئيسيين تم فيها تحديد مجتمع وعينة الدراسة والفروض الرئيسية للدراسة وأدوات جمع البيانات المستخدمة والطرق والأساليب الإحصائية المتبعة لإجراء التحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي لآراء المبحوثين حول موضوع الدراسة، يمكن للدراسة الخروج ببعض النتائج من كلٍ من الدراسة النظرية والدراسة الميدانية، ووضع مجموعة من المقترحات والتوصيات الخاصة بطرق الوصول لأهداف الدراسة، من خلال التطبيق العملي لنتائجها ، وذلك من خلال الفصل التالي وصولاً لتحقيق الأهداف العامة للدراسة.

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج

من نتائج التحليل الوصفي الاستدلالي للمتغيرات المرتبطة بفروض من الدراسة يمكن للدراسة ملاحظة ارتفاع قيمة الانحراف المعياري عن الواحد الصحيح في نسبة كبيرة من الإجابات، مما يدل على عدم الاتفاق بين الباحثين على رأي محدد بنسبة كبيرة فيما يخص متغيرات الدراسة، مما يعكس عدم الثقة بشكل كافٍ في الإجراءات المتبعة من قبل القائمين على نشر فكر التغيير وتوضيح الإستراتيجيات اللازمة لتطبيقه وتحديد دور التغيير في تحقيق النمو والتواجد الفعال في القطاع التعليمي، ومدى مساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية سواء بالنسبة لمتلقي الخدمة التعليمية أو بالنسبة للعاملين في قطاع التعليم، وعموماً يمكن الوصول للنتائج التالية:

1) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى مساهمة عملية المشاركة في اتخاذ القرار الإداري وبين

كلٍ من:

- جعل الأفراد المشاركين أكثر نضجاً ومسؤولية.
- إعداد صف ثانٍ من القادة المبتكرين والمبدعين.
- تنمية الجو الإبداعي في المنظمة.
- زيادة التفاهم والتعاون والثقة المتبادلة داخل التنظيم.
- زيادة شعور العاملين بأهميتهم.
- تقبل التغيير بصدر رحب من قبل العاملين.
- تحسين نوعية القرارات الإدارية.
- تخفيف حدة الصراعات التنظيمية.
- زيادة كفاءة وخبرة العاملين في القطاع التعليمي.

• زيادة وضوح أهداف وغايات المنظمة للعاملين.

- (2) كلما زادت نسبة مشاركة العاملين في صياغة الرؤية والرسالة للمنظمة التعليمية، وتحديد أهداف التغيير المؤسسي وتعاون العاملين في تحديد أساليب ومهام العمل مع الإدارة، تحققت أهداف التغيير المؤسسي.
- (3) إن قيام الإدارة التعليمية بإتاحة الفرصة للعاملين في تطوير إجراءات وأنظمة العمل من خلال دعم فرق العمل الجماعي يؤدي إلى نجاح التغيير المؤسسي.
- (4) وجود التنافس الإيجابي بين العاملين واعتماد الإدارة على تشجيع العلاقات الإنسانية وخلق مناخ العمل الملائم الذي يسوده روح المرح والإيجابية، يؤدي إلى تطور الإبداع المؤسسي وزيادة مكتسبات العملية الإبداعية في الإدارة.
- (5) إن تطبيق مفاهيم إدارة التغيير في المؤسسة التعليمية يساعد على استمرار عمل المؤسسة في ظل التحديات المعاصرة التي تواجهها، وقدرتها على حل المشكلات التي تطرأ على البيئة الداخلية والخارجية التي تواجه المؤسسة التعليمية.
- (6) إن اتباع إستراتيجيات التغيير الإداري تمنح المؤسسة التعليمية إمكانية توكيد التميز التنافسي للمؤسسة التعليمية.
- (7) إن وجود رؤية واضحة للتغيير لدى العاملين بالمنظمة التعليمية يزيد من قدرة المؤسسة التعليمية على تجاوز الأزمات التي تتعرض لها.
- (8) إن توافر فكر التغيير المؤسسي يساعد المؤسسة التعليمية في الوصول للأهداف التنظيمية بفعالية في حالة وجود ضعف موارد المؤسسة المالية.
- (9) إن وجود عامل ضغط من بعض الأفراد داخل المجموعة على الآخرين ليتخذوا وجهة نظر معينة خلال عملية صنع القرار يؤثر بشكل سلبي على جودة القرارات المتخذة.

10) إن سيطرة أحد المشاركين من ذوي النفوذ على النقاش أثناء جلسة صنع القرار، وبين إحجام قدرة المشاركين على إبداء آرائهم.

11) إن عملية الاهتمام بالمشاركة في اتخاذ القرارات من قبل العاملين تتأثر بدرجة أهمية القرار بالنسبة لهم.

12) بالرغم من حرص العاملين على إبداء آرائهم في القرارات المتخذة لحل المشكلات الطارئة إلا أن البعض يفضل اتخاذ القرار من قبل القيادة التربوية ثم إعلانه على الجميع للعديد من الأسباب منها إحساسهم بالمساواة في عملية التنفيذ، كما أن بعض العاملين لازال لديهم الاعتقاد بمسئولية المستويات العليا في تحديد المشكلة وطرح بدائل الحلول.

13) كلما أعطيت الفرصة للعاملين لطرح المشكلة وإعطاء فرصة للمشاركة في إبداء الحلول لها كلما زادت معدلات الرضا عن القرار، أي أن معدلات الرضا الوظيفي تزداد في حالة طرح المشاكل أمام العاملين ومشاركتهم في عملية إبداء الحلول واختيار البديل الأفضل.

14) من نتائج استثمار الاستبيان التي حاولت رصد الواقع الفعلي لتطبيق المفاهيم الإدارية تبين أنه لازالت بعض القيادات من المديرين لا يقومون بإعطاء العاملين الفرصة لإبداء رأيهم في القرارات المتخذة، والبعض الآخر من القيادات التربوية تقوم بتشجيع العاملين على القيام بأداء مهامهم بأسلوب متجدد وتبين اهتمام الإدارة العليا بأفكار العاملين الإبداعية وتنمية قدراتهم وإن كانت بنسبة غير مرتفعة.

15) حرص الإدارة على توجيه العاملين نحو الابتعاد عن تقليد الآخرين ومحاولة إيجاد شخصيات فريدة في الهيكل التنظيمي قادرة على الابتكار والإبداع وتشجيع العاملين في طرح أفكارهم لحل المشكلات التي تواجه المؤسسة والتنبؤ بما قبل حلولها.

- 16) حرص الإدارة على إشـعار العاملين بالثقة الكبيرة في قدراتهم، من خلال تقليل الرقابة على العاملين أثناء أدائهم لعملهم، وتقديم حوافز مادية ومعنوية مناسبة لمساهمات العاملين في تطوير أنظمة العمل، وإن كان العاملون يطمحون في المزيد من الحوافز.
- 17) اعتقاد نسبة كبيرة من العاملين بوجود اختلاف بين الأهداف العامة للمنظمة وبين أهداف العاملين، وهو ما تحاول الدراسة تسليط الضوء عليه نحو ضرورة إحداث التوائم بين الأهداف العامة للمنظمة وأهداف العاملين وفق إستراتيجيات التغيير الواجب اتباعها.
- 18) نظراً لغياب فكر التغيير وإستراتيجياته قد تؤدي إلى شعور العاملين بأن التدريب الإداري ليس له فائدة تعود على الواقع التطبيقي، إلا أن العاملين ببعض الإدارات لديهم آراء تميل إلى أن الدورات التدريبية المطلوبة لإحداث التغيير لا تعتبر عائقاً أمام سير العمل ومضيعة للوقت، ولكنها عند صرأساس لتنمية القدرات نحو تحقيق الأهداف المنشودة من تطبيق إستراتيجيات التغيير.
- 19) وجود قناعة العاملين بأن التغيير لا بد وأن يبدأ من المستويات الإدارية العليا لاعتقادهم بأن الإدارة العليا هي من تستطيع اتخاذ القرار الخاص بتطبيق التغيير، وقد تعكس تلك الإجابات إيمان العاملين بالدور القيادي للإدارة العليا.
- 20) نسبة كبيرة من العاملين تحاول تجنب أخطاء الآخرين، مما قد يدفعهم للعمل الفردي وهنا يأتي دور إستراتيجيات التغيير في توضيح حدود السلطة والمسئولية في ظل العمل الجماعي.
- 21) إن استخدام مفهوم الرقابة الذاتية في أداء الأعمال المنوطة بالعاملين هو أمر يمكن تحقيقه في ظل النظام الإداري المتبع حالياً، وهو ما يفتح مجالاً جيداً لبيئة عمل ومناخ صالح لتطبيق إستراتيجيات التغيير.
- 22) إيجاد جو من المرح والبهجة بالعمل، هو أحد بدائل العاملين لتخفيف الضغوط الإدارية ولتجنب الصراعات التنظيمية.

23) عملية المشاركة في اتخاذ القرار الإداري تجعل الأفراد المشاركين أكثر نضجًا ومسؤولية.

24) اعتقاد نسبة ليست قليلة من المبحوثين أي أنه يمكن لإجراءات التغيير أن تؤدي لتقليص حجم

العمالة نظرًا لزيادة الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات، وأن عملية التغيير قد تتطلب وقتًا كبيرًا

لإحداث الفروق الجوهرية المطلوبة.

25) شعور العاملين بامتلاكهم القدرات الإضافية اللازمة لتحقيق التغيير وبعض المبحوثين لديهم

قناعتهم الشخصية بقدرتهم على إحداث تغيير في إجراءات العمل وإبلاغ الجميع بفوائد هذا

التغيير.

26) اعتقاد العاملين بأن سعي المنظمات لتطبيق إستراتيجيات التغيير يهدف في المقام الأول إلى زيادة

الأرباح بشكل رئيس كهدف عام يمكن أن يتحقق بتحقيق جميع الأهداف الفرعية الموضوعة في

الخطة.

ثانيًا: التوصيات

من خلال نتائج الدراسة النظرية والميدانية، تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات للإدارة في مجال

الخدمة التعليمية والتربوية يمكن توضيحها في النقاط التالية:

1) مراعاة اهتمام الإدارة بالتغيير الثقافي داخل المنظمة وإحداث طفرة في الثقافة التنظيمية كجانب

أساس في تحقيق أي تغيير أو تطوير بالمنظمة، سواء كان تنظيميًا، هيكليًا، أو تكنولوجيًا، مع

التركيز على الركيزة الأساسية في إحداث عملية التطوير والتغيير، وهو العنصر البشري، باعتباره

هو من يقوم بتنفيذه ويتحمل نتائجه.

2) التوصية باعتماد الإدارة على هياكل تنظيمية أكثر مرونة، والبعد عن الهياكل التقليدية التي لا

تستطيع مواجهة التحديات والتطورات المستمرة، والابتعاد عن الهياكل السلطوية القائمة على

مركزية السلطات، والاتجاه نحو اللامركزية والانفتاحية والمرونة التي تدعم عمليات التغيير التنظيمي.

(3) الحرص على اهتمام الإدارة في مؤسسات التعليم برفع نسبة مشاركة العاملين في صياغة الرؤية والرعاية للمنظمة التعليمية. وتحديد أهداف التغيير المؤسسي وتعاون العاملين في تحديد أساليب ومهام العمل مع الإدارة، لتحقيق أهداف التغيير المؤسسي.

(4) أهمية قيام الإدارة التعليمية بإتاحة الفرصة للعاملين في تطوير إجراءات وأنظمة العمل من خلال دعم فرق العمل الجماعي، وتوفير مناخ عمل ملائم يسوده التنافس الإيجابي، وتشجيع العلاقات الإنسانية وخلق مناخ العمل الملائم.

(5) التأكيد على قيام الإدارة بتعدلات هيكلية في الهيكل التنظيمي لاستحداث إدارة التطوير والتغيير والتي تقوم بمشاركة الإدارة العليا في دراسة الوضع الراهن في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة التعليمية، وإعداد الرؤية والرسالة والأهداف والخطط الإستراتيجية والتكتيكية التي تلاقي متطلبات التطوير وتوقعات متلقي الخدمة التعليمية وتطلعات التطوير التعليمي في المجتمع السعودي.

(6) الحرص على إيمان الإدارة بحتمية التغيير وحتمية المقاومة التي قد يواجهها، ولا بد للإدارة من تفهم تلك المقاومة، ومحاولة إيجاد حلول إيجابية لها من خلال تفهم العامل النفسي للموظفين لتقبل التغيير بصدر رحب من قبل العاملين.

(7) التأكيد على حرص الإدارة لتكوين وإعداد صف ثانٍ من القادة المبتكرين والمبدعين.

(8) مراعاة وضع إستراتيجيات التغيير الملائمة لطبيعة الوضع الراهن للمؤسسة التعليمية من خلال عمل تحليل للبيئة الداخلية والخارجية بشكل دوري ومستمر لتحديد مواطن القوة والضعف والفرص والتهديدات.

9) ضرورة وضع الهيكل التنظيمي بالشكل الذي يدعم فكرة هندسة الموارد البشرية لتتلاءم مع إستراتيجيات وأهداف التغيير مع التأكيد على زيادة التفاهم والتعاون والثقة المتبادلة داخل التنظيم وزيادة شعور العاملين بأهميتهم.

10) تأمل الدراسة أن تقوم الإدارة التعليمية بربط خطة التغيير ببرامج تدريبية فاعلة تعمل على تفهم العاملين لإستراتيجيات التغيير ومراحلها ومعوقات تطبيقه تحسيس نوعية القرارات الإدارية تخفيف حدة الصراعات التنظيمية وعلاج الأزمات التي قد تواجهها.

11) يجب أن يتكاتف جميع العاملين في إعداد خطط التغيير في ظل أهداف وغايات واضحة تقوم على تحديد التحديات المعاصرة والتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية التي تواجه المنظمة التعليمية؛ لضمان جودة خدمة التعليم المقدمة، وخلق مفهوم التميز التنافسي للمؤسسة التعليمية.

12) الدعوة إلى التأكيد على عدم وجود عناصر ضغط إداري على العاملين عند مشاركتهم في عملية عرض المشكلات التي تواجههم، وإبداء الحلول المقترحة وصنع القرار الإداري المناسب، حيث إن ذلك سوف يعطي الفرصة للعاملين على المشاركة الفاعلة وعدم الخوف من طرح المشاكل والحلول.

13) الحرص على قيام الإدارة بتوجيه العاملين نحو الابتعاد عن تقليد الآخرين ومحاولة إيجاد شخصيات فريدة في الهيكل التنظيمي قادرة على الابتكار والإبداع وتشجيع العاملين في طرح أفكارهم لحل المشكلات التي تواجه المؤسسة والتنبيه بما قبل حلولها.

14) ضرورة تدعيم عناصر الثقة لدى العاملين بأنفسهم وتمكين العاملين من اتخاذ القرارات والمشاركة فيها وتقليل الرقابة على العاملين أثناء أداءهم لعملهم ودعم مفاهيم وقواعد الرقابة الذاتية وتقديم حوافز مادية ومعنوية مناسبة لمساهمات العاملين في تطوير أنظمة العمل.

15) الدعوة إلى إحداث التوائم بين الأهداف العامة للمؤسسة التعليمية وأهداف العاملين وفق إستراتيجيات التغيير الواجب اتباعها.

16) يجب أن يتم تدعيم روح الفريق في الإدارات المختلفة والسعي لتفادي الأخطاء الفردية والجماعية من خلال إستراتيجيات التغيير في توضيح حدود السلطة والمسئولية في ظل العمل الجماعي.

17) لا بد من قيام الإدارة بتوضيح أهداف ومكتسبات التغيير وأن إجراءات التغيير لن تؤدي لتقليص حجم العمالة نظراً لزيادة الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات، وتوضيح أن التغيير يتطلب تضامناً من الجهود والتكامل بينها.

خاتمة

بنهاية الدراسة يتضح لنا أن أي تغيير تنظيمي في المنظمة سواء كان هذا التغيير (وظيفي، هيكلية، بشري، تكنولوجياي)، فإن له ظروفًا ومقتضيات ومتطلبات وعوامل نجاح نابعة من البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، ولا بد من الاعتماد بشكل رئيس فيه على ترقية العنصر البشري بالمنظمة، فهم القادرون على تحقيق التغيير المنشود في شتى مجالاته.

وقد حاولت الدراسة -والتي هي بعنوان "إدارة التغيير ودورها في ترقية إمكانات الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية" دراسة تطبيقية على شركة مدارس رواد التربية الأهلية بالرياض - مواكبة التغير الذي تعيشه المملكة العربية السعودية في شتى المجالات وخاصة المجال التعليمي، حيث تشهد المملكة اهتماماً متعاظماً من القيادة لتطوير التعليم السعودي على كافة قطاعاته إيماناً منها بالدور الفعال الذي يلعبه التعليم في نهضة الأمم والشعوب، كما حاولت الدراسة تسليط الضوء على الأثر الكبير لإستراتيجيات إدارة التغيير على ترقية العاملين بإدارة الموارد البشرية في المدارس مساهمة منها في زيادة الإدراك لأهمية إدارة التغيير، وعلاج بعض الإشكاليات المطروحة بها.

ومن خلال معالجتنا لمفاهيم التغيير التنظيمي ودواعيه وردود أفعال الموارد البشرية تجاهه، وكذا أهمية الموارد البشرية في تعزيزه وإنجاحه، ودور التغيير في تعزيز القدرات الخاصة بالموارد البشرية العاملة في هذا القطاع، نستخلص أن أهم مقومات نجاح التغيير التنظيمي هو إشراك العاملين في بحث ومناقشة الحاجة إليه، والتفكير في وسائله وطرق تنفيذه، ووضع إستراتيجياته وخططه التكتيكية، حيث يساعد ذلك كثيراً على إزالة مخاوفهم ومقاومتهم تجاهه، ويؤكد على مكانتهم ودورهم في المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المنظمة.

والله العلي القدير أسأل، أن تكون الدراسة قد قدمت إسهاماً ولو بسيطاً للقارئ الجليل وللباحثين في سبل رفعة التعليم في المملكة وأن تنال رضاهم...

والله من وراء القصد

المصادر والمراجع:

أبو بكر، مصطفى، ومعالي فهمي حيدر، معوقات ومتطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المؤسسات التعليمية الحكومية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، عدد 2، مجلد رقم 38، الإسكندرية، سبتمبر، الإسكندرية 2001م.

إدريس، ثابت عبد الرحمن، " المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية"، الإسكندرية، مصر، 2003م.

أفندي، عطية حسين، تمكين العاملين بمجال التعليم مدخل للتحسين والتطوير، الطبعة الأولى، القاهرة: المؤسسة التعليمية العربية للتنمية الإدارية، 2003م.

الأغبري، فاطمة عبد الرحمن عبد الولي، "التطوير الإداري وأثره في تحسين أداء العاملين بمجال التعليم بالجامعة الوطنية"، كلية العلوم الإدارية، الجامعة الوطنية، اليمن، 2016 م.

الحسنية، سليم وآخرون، واقع إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي ومتطلبات تطبيقها كما يتصورها أعضاء الهيئة التعليمية، مجلة جامعة تشرين المجلد 36، العدد 6، 2014 م.

الحقباي، فاطمة، مقاومة موظفي الجامعات للتغيير الإداري أسبابها ومؤشراتها وأساليب التعامل معها من وجهة نظر الهيئة الأكاديمية الإدارية بجامعة أم القرى، كلية التربية، جامعة أم القرى، 2009 م.

الزهراني، سهام، الكفايات المهنية لقيادة التغيير لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومي بمدينة مكة المكرمة، كلية التربية، جامعة أم القرى، 1432 هـ.

السرجاني، راجب: ماذا قدم المسلمون للعالم، إسهامات المسلمون في الحضارة الإسلامية، مؤسسة اقرأ للنشر والتوزيع والترجمة - القاهرة - مصر الطبعة الأولى أيار - مايو 2009 / جمادى الأولى 1430.

السلمي، علي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة. 2001م.

السيد، عثمان فاروق، " قوى إدارة التغيير في القرن الحادي والعشرين"، دار الوفاء للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، المنصورة، مصر، 2000م.

الطجم، عبد الله عبد الغني، والسواط، طلق عوض الله، السلوك التنظيمي. دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، الطبعة الثالثة، 2000م.

العبود، إبراهيم حمد، وآخرون، تخطيط القوى العاملة في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، الأسس والمشكلات والحلول، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2004م.

العتيبي، تركي، قيادة التغيير في الجامعات السعودية أمودج مقترح لدور رئيس القسم الأكاديمي كقائد للتغيير، دراسة مقدمة لندوة القيادة ومسؤولية الخدمة، إمارة المنطقة الشرقية، المملكة العربية السعودية، 1430هـ.

العتيبي، صبحي حبر، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، ط1، دار حامد، 2005م.

العطيات، محمد يوسف النمران، " إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين"، دراسة تطبيقية على الخطوط الجوية العربية السعودية، ط1، دار الحامد، 2006م.

العمرى، هاني، " التطوير التنظيمي وإعادة التنظيم"، كلية الاقتصاد والإدارة، قسم إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، 2007 م.

العميان، محمود سليمان، " السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005م.

الكردي، زهير، إستراتيجية مقترحة لتطوير قيادة التغيير في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة في ضوء مبادئ التنمية المستدامة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2016 م.

المبيضين، باسم أحمد على، تحدي ظاهرة العولمة ومتطلبات التغيير لمواجهتها في مجال إدارة الموارد البشرية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية "نحو أداء متميز في القطاع الحكومي"، 13-16 ذو القعدة، 1-4 نوفمبر 2009م.

المراد، حسين المراد، تأثير سلوك القيادة التحويلية على اتجاهات العاملين. مجال التعليم نحو التغيير " دراسة تطبيقية على مؤسسة الطيران العربية السورية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، 2005م.

المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، مصر، 2007م.

المومني، نائل محمد، محاضرات في إدارة الموارد البشرية، متاح على شبكة الإنترنت.

http://nalmomani.kau.edu.sa/CVEn.aspx?Site_ID=0055520&Lng=AR&URL=www.kau.edu.sa

النقودي، سوزي فاروق، مبادئ التنظيم والإدارة، المعهد العالي للإدارة والحاسب الآلي، جامعة بورسعيد، 2017م.

الهيبي، خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2005م.

باباه ولد سيدن، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتيسير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر، 2010م.

بختة، حداد وسيد حياة، إدارة الموارد البشرية ودورها في إحداث التغيير في المؤسسات التعليمية المعاصرة، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، العدد 6، 2015م.

بومزاح، محمد، إدارة التغيير، NSB، 2013 م متاح على شبكة الإنترنت

ثابت، وائل، دور الموارد البشرية في نجاح عملية التغيير، دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية غير الحكومية العاملة في قطاع غزة فلسطين، مجلة جامعة الأزهر، المجلد 2011، 14 م. جاد الرب، سيد محمد. إدارة الجامعات ومؤسسات التعليم العالي "إستراتيجيات التطوير ومناهج التحسين"، القاهرة: جامعة قناة السويس، كلية التجارة مصر، 2010م.

جاد الرب، سيد محمد، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، مصر، 2015م.

أساسيات إدارة الموارد البشرية مع بعض الاتجاهات الحديثة، جامعة قناة السويس، جهاز الكتب الجامعية، 2003م.

جرادات، عزت، وعماد الدين، منى مؤتمن، "استشراف آفاق الإدارة التربوية في البلاد العربية"، المؤسسة التعليمية العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس، 2000 م.

حسن، أمل محمد، إدارة وتنمية الموارد البشرية، مادة علمية لقطاع التدريب بمصلحة الضرائب المصرية مصر، 2016 م.

حسن، راوية أحمد، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002 - 2003 م.

حسن، عجلان، حسين، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار أثير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008 م.

حسين، رحيم، "التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال دوافعه، أهدافه ومداخله"، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المؤسسات التعليمية الحديثة جامعة البليدة، 2010م.

حسين، رحيم، علاوي عبد الفتاح، التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال: دوافعه، أهدافه ومداخله، جامعة البليدة، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المؤسسات التعليمية الحديثة 12-

2010/05/13م.

- خطاب، عايذة السيد، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، كلية التجارة - جامعة عين شمس، المكتبة الأكاديمية، عين شمس، الأهرام، دار الفكر العربي، 2003م.
- درة، عبد الباري، وآخرون، إدارة القوى البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2008م.
- سعيدة، أعراب، التكنولوجيا وتغيير القيم الثقافية والاقتصادية للموارد البشرية في المؤسسة الخاصة الجزائرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري 2005 م.
- شقورة، منير، إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة 2012 م.
- عارف، محمد حسين، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، المعهد العالي للإدارة والحاسب الآلي، جامعة بورسعيد، مصر، 2016م.
- عبد الباقي، صلاح الدين، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، د ط، 2002م.
- عبد الرحمن بدوي، دور العرب في تكوين الفكر الأوروبي، وكالة المطبوعات، الكويت، الطبعة الثالثة، 1979.
- عبيد، عوني، واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة 2009م.
- عرفة، سيد سالم، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، 2012م.
- عسيري، حليلة علي محمد، " أثر مشاركة العاملين بمجال التعليم على برامج التغيير في المؤسسات العامة"، جامعة الملك عبد العزيز، 2012 م.

- عماد الدين، منى، قيادة التغيير في المؤسسة التربوية، وزارة التربية والتعليم، الأردن 2004م. إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير، عمان: مركز الكتب الأردني 2003 م.
- عياري، آمال، رجم نصيب، الإستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات الجزائرية، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 29-30 أكتوبر 2002م.
- فاتح، عساف، ثقافة التغيير-الدين والتغيير-الدين الإسلامي نموذجاً، جامعة فيلادلفيا، الأردن، 2007م.
- فليه، فاروق عبده، وعبد الحميد، السيد محمد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2008 م.
- فنجان، موسى غانم، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الكتب والوثائق، بغداد، 1990 م.
- كردي، أحمد السيد، " دور تنمية الموارد البشرية في النهوض بالتنمية الاقتصادية "، كلية التجارة، جامعة بنها، مصر، 2010م.
- ليندة، رقام، دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 1 2014م.
- ماهر، أحمد، " السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات"، الدار الجامعية، الطبع 7، القاهرة، مصر، 2000م.
- ماهر، أحمد، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003م.
- مايكل هارت، أعظم مائة في التاريخ، ترجمة أنيس منصور، المكتب المصري الحديث، القاهرة.
- محمد الطاهر بن عاشور، النظام الاجتماعي في الإسلام، دار السلام للطباعة والنشر والتوزيع والترجمة، الطبعة الأولى، 2005، القاهرة.

محمد، المرسي جمال الدين، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية بالإسكندرية، مصر، 2003 م.

مرسي، رفيق، " الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق"، رسالة ماجستير، دراسة حالة الجزائر، 2011 م.

مصطفى، أحمد سيد، تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي، دار الكتب، الطبعة الثالثة، مصر، 2003 م.
هاني، عرب، محاضرات في إدارة الموارد البشرية، ملتقى البحث العلمي متاح على موقع www.rsscra.inf.

المراجع الأجنبية

Brockbank, W., ifHR were Really Strategically Proactive: Present and Future Directions in HR's Contribution to Competitive Advantage, Human Resource Management, (Vol. 38, No. 4, 1999).

Gary Dessler, Human Resources Management, Florida International University, 13th Edition.

John W Newstorm. Organization Behavior Human behavior at Work, McGraw Hill international, 12th Edition.

Strategic HRM – Jeffery Mello, Thompson publication.

Wind, J and Main, Y: Driving Change (1999)-"How the Best Companies Are Preparing for the 21 ST Century", kogah page, London.

CHANGE MANAGEMENT AND ITS ROLE IN ENHANCING
HUMAN RESOURCE POTENTIAL IN EDUCATIONAL
INSTITUTIONS: A STUDY AT ROWAD ATTARBIAH
SCHOOLS IN RIYADH

ABDULLAH MOHAMMED A ALASMARI

ACADEMY OF ISLAMIC STUDIES
UNIVERSITY OF MALAYA
KUALA LUMPUR

2019