

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي وعلاقتها بالتزامهم التنظيمي بالملكة العربية السعودية

إعداد الطالب
عطا الله بن فاحس راضي العنزي

إشراف سعادة الدكتور
سلطان بن سعيد مقصود بخاري

ملخص الدراسة

١. :
٢. :
٣. :
٤. :
٥. :
٦. :
٧. :
٨. :
٩. :
١٠. :
١١. :
١٢. :
١٣. :
١٤. :
١٥. :
١٦. :
١٧. :
١٨. :
١٩. :
٢٠. :
٢١. :
٢٢. :
٢٣. :
٢٤. :
٢٥. :
٢٦. :
٢٧. :
٢٨. :
٢٩. :
٣٠. :
٣١. :
٣٢. :
٣٣. :
٣٤. :
٣٥. :
٣٦. :
٣٧. :
٣٨. :
٣٩. :
٤٠. :
٤١. :
٤٢. :
٤٣. :
٤٤. :
٤٥. :
٤٦. :
٤٧. :
٤٨. :
٤٩. :
٥٠. :
٥١. :
٥٢. :
٥٣. :
٥٤. :
٥٥. :
٥٦. :
٥٧. :
٥٨. :
٥٩. :
٦٠. :
٦١. :
٦٢. :
٦٣. :
٦٤. :
٦٥. :
٦٦. :
٦٧. :
٦٨. :
٦٩. :
٧٠. :
٧١. :
٧٢. :
٧٣. :
٧٤. :
٧٥. :
٧٦. :
٧٧. :
٧٨. :
٧٩. :
٨٠. :
٨١. :
٨٢. :
٨٣. :
٨٤. :
٨٥. :
٨٦. :
٨٧. :
٨٨. :
٨٩. :
٩٠. :
٩١. :
٩٢. :
٩٣. :
٩٤. :
٩٥. :
٩٦. :
٩٧. :
٩٨. :
٩٩. :
١٠٠. :

DISSERTATION ABSTRACT

TITLE :

Attitudes of educational leaders towards organizational change. Its relation with their organizational commitment in K.S.A .

OBJECTIVES :

This study aimed to investigate the followings:

- *The attitudes of educational leaders towards organizational change, from their perspectives and their own point of view .*
- *The level of the organizational commitment of the educational leaders, from the leaders point of view.*
- *The relationship between educational leaders attitudes towards organizational change and their organizational commitment.*
- *The effect of the following variables, (job name, academic qualifications, administration experience) on the level of organizational commitment, of the educational leaders in K.S.A.*

METHODOLOGY & SAMPLE :

This study followed the descriptive curriculum . Its population consisted of educational directors and their assistants from all directorates in K.S.A.

The researcher applied a questionnaire consisting of three parts .

The 1st part deals with elementary data concerning the educational leaders.

The 2nd part was designed to measure the attitudes of educational leaders towards the organizational change (14 items distributed over three areas).

The third part was designed to measure the level of organization commitment of the educational leaders (10 items) .

STATISTICAL METHODS :

The researcher used the following statistical methods to verify his hypothesis:-

- *Frequency distribution . - Percentiles . - Arithmetic mean . - Standard deviation . - Analysis of variance. - Cronbach Reliability coefficient. - Person's correlation coefficient .*

RESULTS :

The main results of the study can be stated as follows :-

- *The findings showed that the attitudes of the educational leaders towards organizational change, which is related to perceptual attitudes were accepted with high degree.*

In case of affectional attitudes accepted only and in case of ethical attitudes were highly accepted.

- *The results showed that the degree of organizational commitment of the educational leaders was accepted .*
- *There was +ve statistical correlation at significance level (. . 1) between the attitudes towards organizational change and the degrees of organizational commitment .*
- *There were no statistical differences in the attitudes towards organizational change in regard of the variables (job, name, academic qualification, administrative experience)*
- *There were no significant statistical differences in the level of organizational commitment in regard of the above mentioned variables.*

RECOMMENDATIONS :

Based on the findings of this study the researcher recommends the followings:-

- *The positive attitudes of the educational leaders towards organizational change, should be enhanced and encouraged , by giving them the opportunity to be involved in planning for this change.*
- *The organizational commitment of the educational leaders, should be enhanced by the ministry, by trying to raise up their official status, and giving them suitable incentives.*



- ⦿ إلى والديّ الكريمين أطال الله في عمرهما وحفظهما من كل مكروه.
- ⦿ إلى زوجتي (أم محمد) الصابرة الوفية.
- ⦿ إلى أبنائي الأعزاء وفلذات كبدي: بدور، محمد، خلود، سلمى، زياد، نوف.
- ⦿ إلى كل محب للعلم مجتهد في طلبه.
- ⦿ إلى كل من يبني من أجل رفعة هذا الوطن المعطاء في ظل قيادتنا الرشيدة.
- ⦿ إلى كل هؤلاء أهدي هذا الجهد المتواضع.



الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين. أحمد الله وأشكره على أن وفقني في إتمام هذه الدراسة.

ثم أتقدم بالشكر والتقدير لأستاذي الفاضل سعادة الدكتور/ سلطان بن سعيد بخاري، المشرف على هذه الرسالة لما بذله من متابعة مستمرة وجهد متواصل وتوجيهاتٍ سديدة كان لها أكبر الأثر في إنجاز هذه الدراسة. فجزاه الله عني خير الجزاء.

وأنتقدم بخالص الشكر والتقدير لجامعتي العزيزة جامعة أم القرى بمكة المكرمة ممثلة في معالي مديرها ووكلائها وعميد الدراسات العليا وعميد كلية التربية، وجميع أعضاء هيئة التدريس فيها وأخص بالشكر والتقدير أساتذتي الأفاضل بقسم الإدارة التربوية والتخطيط، وعلى رأسهم سعادة رئيس القسم الدكتور/ محمد بن معيض الوديناني.

كما أتقدم بالشكر والتقدير لمن تفضل بمناقشة خطة الدراسة وأخصهم بخالص الشكر وهم: سعادة الأستاذ الدكتور/ هاشم بن بكر حريري (وكيل الجامعة) وسعادة الدكتور/ حمزة بن عبدالله عقيل (وكيل الكلية)، وسعادة الدكتور/ محمد بن محمد رسمي، وسعادة الأستاذ الدكتور/ رمضان أحمد عيد.

كما أتقدم بالشكر والتقدير لكل من سعادة الأستاذ الدكتور/ عبدالرحمن بن إبراهيم المحبوب، وسعادة الدكتور/ محمد بن محمد رسمي، على تفضلهما بقبول مناقشة هذه الرسالة. وأتقدم بالشكر والتقدير لإدارة العامة للبحوث التربوية بوزارة التربية والتعليم وأخص بالشكر سعادة الأستاذ/ عبدالرحمن الغنام، على ما قدّمه من جهود في توزيع وجمع الاستبانة الخاصة بالدراسة.

وأنتقدم أيضاً بالشكر والتقدير لسعادة الأستاذ الدكتور/ ربيع بن سعيد طه، على ما قدّمه من توجيهات سديدة في المعالجات الإحصائية المتبعة في تحليل أداة هذه الدراسة.

وأنتقدم بالشكر لجميع أفراد مجتمع الدراسة على استجاباتهم وحسن تعاونهم في تعبئة الاستبانة الخاصة بهذه الدراسة.

كما يطيب لي أن أشكر جميع زملائي ممن ساهموا بكلمة أو رأي ساعدني في إتمام هذه الرسالة.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين..

فهرس المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
	:
	:
	:
	: - ()
	- :
	- :
	:
	:
	:
	:

الموضوع	رقم الصفحة
-	
:	
:	
:	
:	
:	
:	
:	
:	

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
	)	
	(	
	()	
	(())	
	()	

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الشكل
	Buchanan	
	(Steers)	

فهرس الملاحق

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الملحق

الفصل الأول

مدخل الدراسة

المقدمة:

في ظل ظاهرة التغير الكبير والمتسارع في شتى مناحي الحياة، لا تستطيع المنظمات التي تسعى للبقاء والنمو والازدهار وتحقيق النجاح المضطرد أن تقف مكتوفة اليدين، وأن تترك للظروف والصدفة تتحكم بمصيرها وتملي عليها نوع التغير المطلوب أو المحافظة على الوضع الراهن. ولكن يتوجب على المديرين السعي الجاد لإدارة عملية التغير (تخطيط عملية التغير). فمن خلال الجهود الواعية المتواصلة لترقب ورصد التغيرات البيئية الداخلية والخارجية، وتخطيط التغيرات اللازمة يمكن أن تصبح المنظمات أكثر فاعلية في تحقيق أهدافها والاضطلاع بمهامها ومسؤولياتها - أي إحداث التغير المخطط والمبرمج والهادف. (حريم، ٢٠٠٤م) ص ٣٦٤.

ولقد بين ((Frohman أن نجاح المنظمات واستمراريتها يتوقف على قدرتها على التأقلم وبشكل مستمر مع التغيرات في بيئتها، وتتطلب عملية التأقلم مع هذه التغيرات البيئية إحداث التغير التنظيمي الملائم سواء كان التغير في التقنية المستخدمة، أو في الهياكل التنظيمية أو في سلوكيات الأفراد أو في الأهداف والسياسات (العنزي، ١٤٢٥هـ) ص ٤.

ويشير (الزهراني، ١٤١٦هـ) إلى أن قرارات التغير في المنظمات تتسم بالصعوبة والتعقيد بسبب تعدد المكونات والعناصر الإنسانية والتنظيمية والبيئية التي تتأثر بها وتؤثر فيها، التي لكل منها متطلباتها واحتياجاتها التي ليست بالضرورة متطابقة. ولهذا من الطبيعي الاعتراف بوجود قوى محتملة

تقاوم التغيير المخطط وتسعى إلى منع حدوثه لأسباب نفسية واجتماعية وثقافية وسياسية وغيرها ، لذا يجب وضع آليات للتعامل مع هذه القوى ، كما يجب إدراك إن إحداث التغيير يتطلب وجود قوى مناصرته وقيادته والالتزام به ، تعمل في ضوء الوعي الكامل بطبيعة التغيير ، وما يحتاج من مقومات لازمة لنجاحه. ص ص ٢٤٩ - ٢٥٠.

ويرى (المنشي ، ١٤٢٧هـ) ص ٢ ، إن مفتاح النجاح في إدارة التغيير دوماً بعون من الله في يد القائد الذي يؤمن بأن من أهم أهداف التغيير هو الالتزام بالتغيير ، وأن التغيير الناجح لا يأتي إلا برغبة من الداخل.

قال تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ﴾. (١١): سورة الرعد.

وأيضاً فإن الله لا يبدل نعمته على الناس إلا إذا غيروا ما بأنفسهم قال تعالى: ﴿ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَى قَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَأَنَّ اللَّهَ سَمِيعٌ عَلِيمٌ﴾ (٥٣): سورة الأنفال.

ولقد بين (عامر ، ١٩٩١م) أن القائد الإداري القادر على إحداث التغيير - يمثل - حجر الزاوية في فعالية مسارات التغيير نفسها ، حيث أن إحداث التغيير يحتاج إلى قادة إداريين وقادة تغيير ممن ثبتت صلاحيتهم ، وشهدت إنجازاتهم ، بقدراتهم على ممارسة مجهودات التغيير ، وحسن التعامل مع المشكلات الفنية والإنسانية الناجمة عن التغيير. ص ص ٥٤ - ٥٨.

ويؤكد (الساعدي ، ١٩٩٦م) أن من حالات قبول التغيير التنظيمي والالتزام به عندما يكون هذا التغيير منسجماً ومتوافقاً بصفة مستمرة مع قيم الأفراد واتجاهاتهم. ص ص ١٤٤ - ١٤٥.

و لقد أورد (الطويل، ٢٠٠١م) أن الإدارة الناجحة هي التي تستطيع فعلاً أن تحدث تغييراً في اتجاهات أفرادها وسلوكياتهم بشكل يساعد على تحقيق أهدافها. ص ٣٠٢.

وتأسيساً على ما تقدم فإن القادة التربويون (الإدارة الوسطى) في وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية يعدون أول المتأثرين بعملية التغيير التنظيمي، ولهم الدور الفاعل في إنجاحه مما يتطلب ضرورة العمل على جعل هؤلاء القادة يقبلون على التغيير من ذواتهم لا بقوة الأنظمة واللوائح والتعليمات، لأن اتجاهاتهم نحو العمل تؤثر بلا شك على فاعلية التنظيم في تحقيق أهدافه.

لذلك ينبغي على وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية أن تتعرف على اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير الذي تريد تنفيذه ولا تنتظر حتى يتم التغيير لتتعرف على ردود أفعالهم وتصرفاتهم مستعينة في ذلك بوسائل قياس الاتجاهات، كما أن دور الوزارة لا يتوقف على مجرد التعرف على اتجاهات هؤلاء القادة التربويين. وآراؤهم، ولكنه يمتد إلى التعرف على الآثار المترتبة عليها سلباً وإيجاباً حتى تبحث في تعديل هذه الاتجاهات أو تغييرها، وأمامها في ذلك سبل كثيرة منها تزويد هؤلاء القادة التربويين بالمعلومات الصحيحة عن أوضاع الوزارة وعن ما سيكون بعد إدخال التغييرات المحتملة سواء كانت هذه المعلومات إيجابية أو سلبية، مشجعة أو محبطة، كذلك يمكن تغيير الاتجاهات عن طريق إعداد برامج تدريبية تهئ هؤلاء القادة التربويين لقبول التغيير وتعددهم له، ليكونوا هم قادة التغيير أمام مرؤوسيهـم،

ليشعر القادة التربويين بوقوف الإدارة العليا (الوزارة) إلى جوارهم واهتمامها بمشكلاتهم وبذلها لمزيد من الجهد لإنجاح عملية التغيير مما يؤدي بهؤلاء القادة التربويين إلى الالتزام بالتغيير وإنجاحه. (عبد الوهاب، ١٩٩١م) ص ص ١٨١ - ١٨٤ بتصرف.

وخلاصة القول عطفاً على ما سبق أن الإدارة العليا (الوزارة) تستطيع من خلال التعرف على اتجاهات القادة التربويين - الصحيحة وغير الملائمة - أن تصنع التخطيط السليم للتغيير - كما أنها تستطيع من خلال المجهودات التي تبذلها لتغيير اتجاهاتهم أو تعديلها أو تصحيحها أن تهئ الظروف الملائمة وتكسب تعاون هؤلاء القادة التربويين، حتى توجه التغيير في المسار الإيجابي الصحيح الذي يؤدي بدوره إلى التزام هؤلاء القادة به وإنجاحه بحيث يصبح هؤلاء القادة التربويون قوى دعم ومناصرة للتغيير التنظيمي ملتزمة به.

مشكلة الدراسة:

أصبح عالم اليوم بمختلف مجتمعاته المتقدمة والنامية يعيش في دوامة وصراع مع التغيير، وذلك ناتج عن التقدم الهائل في العلوم والتكنولوجيا وما نتج عنه من تغيير اقتصادي واجتماعي وثقافي حتى أصبحنا نعيش في مجتمع المعلومات **Information** بعد أن كنا نعيش في عصر المجتمع الصناعي. لقد نتج عن التحولات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتقنية، تغيير في المواقف والتوقعات والاحتياجات الإنسانية، وبدأت ضرورة تغيير الهياكل التنظيمية والأساليب التشغيلية لكثير من المنظمات حتى يمكنها ممارسة نشاطاتها بكفاءة وفعالية أكبر (الطجم والسواط، ١٤٢٤هـ) ص ٢٩٥.

ولقد بينت دراسة (جرادات ومؤتمن، ٢٠٠٠م) أن من أهم سمات الإدارة المستقبلية أنها تتميز بالتغيير المخطط. فيما أكدت دراسة (عيد، ١٩٩٥م) على أن المنظمات التعليمية - باعتبارها منظومة فرعية لنظام أكبر وهو المجتمع - عليها أن تشارك في إحداث التغييرات التربوية وتوجيهها لصالح المجتمع ككل.

وأن التغيير مطلب أساسي وملح في بدايات القرن الحادي والعشرين بما يشير إليه التغيير المتسارع والمتلاحق في جوانب الحياة.

كما أشارت دراسة (العوامل، ١٩٩٢م) إلى أن التغيير يسهم في تحسين الأداء وتبسيط إجراءاته ومواكبة التطورات والمستجدات.

وإذا كانت عملية التغيير حتمية وضرورية، فإنه ليس بالضرورة أن تقابل بالقبول والتأييد لأن معظم المنظمات الإدارية صممت للقيام بأعمال محددة وإتباع إجراءات وأساليب بيروقراطية ثابتة، وبالتالي فإن مجرد القيام بأي عملية تغيير يتطلب نوعاً من الخروج عن المألوف أو المتبع في الجهاز الإداري، ولذلك فمن الطبيعي أن تواجه أي عملية تغيير بقدر معين من المقاومة على مختلف المستويات (الفوزان والعامري، ١٤١٩هـ) ص ٩٧.

ولقد ذكر (الزهراني، ١٤١٦هـ) أن التغيير المنشود في المؤسسات التربوية لا يمكن أن يتحقق إلا بالفهم العميق والتطبيق السليم لأسس ومبادئ تخطيط وإدارة التغيير وإدراك أن للتغيير قوى تقاومه لا بد من فهم وتحديد أسباب مقاومتها، ومحاولة كسبها لصالح التغيير، ص ٢٥٠.

ولقد أوضح (الخزامي، ١٩٩٧م) أن الخطوة الأولى في إحداث التغيير هو

كسب تأييد طبقة الإدارة (القادة التربويون) إذا كان لخطة التغيير أن تنجح لأنهم أصحاب القرار الاستراتيجي في تبني المنهج الجديد من عدمه، ص ٢٢١ لذلك لابد للمؤسسات التربوية من وجود قادة تربويون لقيادة التغيير التنظيمي قادرون على تحقيق أهدافه وهذا ما أكدته دراسة كلاً من (لوصيف، ١٩٩٤م) ودراسة (هارفي *Harvey*، ١٩٩٧م) ودراسة (مارتن *Marten*، ١٩٩٥م) ولقد بين (الزهراني، ١٤١٦هـ) أنه يجب أن يتوفر في هؤلاء القادة القدرة على التأثير والحماس والالتزام بالتغيير والمعرفة بأساليب تنفيذه، ص ٢٥١، وهذا ما أكدته دراسة (Lee، ١٩٩٥م) حيث توصلت إلى أهمية الالتزام التنظيمي لنجاح التغيير، وهذا يتطلب الاهتمام بهؤلاء القادة التربويين ومواهبهم واستعداداتهم واتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي المزمع إجراؤه، وهذا ما أشار إليه (المنيف، ٢٠٠٥م) حيث قال أنه من المفضل دائماً إجراء مسح للقوى العاملة وتجهيزها للتغيير التطوعي المستهدف طويل الأمد بطاقات ذهنية وعاطفية وبدنية لهذا التغيير قبل أن يكون مفروضاً على المنظمة إجراء التغيير ولا تجد القوة العاملة المؤهلة لهذا التغيير الطارئ، ص ٨٠.

فيما أكد (عبد الوهاب، ١٩٩١م) على أن الإدارة تستطيع من خلال التعرف على اتجاهات العاملين - الصحيحة وغير الملائمة - أن تصنع التخطيط السليم للتغيير - كما أنها تستطيع من خلال الجهود التي تبذلها لتغيير اتجاهات العاملين أو تعديلها أو تصحيحها أن تهيئ الظروف الملائمة وتكسب تعاون العاملين، حتى توجه التغيير في المسار الإيجابي الصحيح، ص ١٨٤. ولقد توصلت العديد من الدراسات إلى أهمية الكشف عن الاتجاهات

نحو التغيير التنظيمي في المرحلة التي تسبق إدخال التغيير التنظيمي، وذلك في إطار التهيئة المبدئية والإعداد لقبول التغيير لتعزيز الاتجاهات الإيجابية وتغيير وتصحيح الاتجاهات السلبية نحو التغيير مثل دراسة كلا من: (يوسف، ٢٠٠١م) و(عيّاد، ٢٠٠٣م) و(النوباني، ٢٠٠٣م) و(أبو حمديّة، ١٩٩٤م) و(البلوي، ١٤٢٦هـ). وكذلك فقد أشارت (جودّ Judd، ١٩٩٧م) إلى أن من ضمن أكثر العوامل السلبية تأثيراً على التغيير التعليمي كان الفشل في الاستعداد لتقبل التغيير، إلى ذلك أيضاً أشارت دراسة (أحمد، ١٤١٨هـ) إلى التأكيد على الاهتمام باتجاهات المديرين نحو أساليب التطوير، كما خلصت دراسة (الغامدي، ١٤١٦هـ) إلى ضرورة السعي لإحداث تعديل في اتجاهات أعضاء هيئة التدريس ليصبح التغيير من داخل الأفراد وبناء على طلبهم. إلى ذلك توصلت دراسة (العمرى، ١٤٢١هـ) إلى أن هناك سبعة عوامل رئيسية لتحديات التغيير من أهمها ضعف التخطيط والاستعداد للتغيير. وانتهت دراسة (دانيلز Daniels، ٢٠٠٢م) إلى أن من الأهمية تغيير ثقافة الأفراد لنجاح عملية التغيير وكذلك نوعية القيادة لها أثر كبير في عملية التغيير.

فيما خلصت دراسة (موراكا Moraka، ٢٠٠١م) إلى أهمية تأسيس الاتجاهات نحو التغيير، هذا وقد أكدت دراسة (Grosvenor، ١٩٨١) (المشار إليها في أبو حمديّة، ١٩٩٤م) ص ٦١ أن السبب الأساسي في مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي تكمن في اتجاهات العاملين. ويرى (Hodgetts، ١٩٩٠) (المشار إليه في أبو حمديّة، ١٩٩٤م) ص ٦٠ أن سبب الاختلافات بين العاملين

في الاستجابة للتغيير تعود إلى اتجاهات العاملين التي هي انعكاس لعوامل نفسية، شخصية، واجتماعية، وهذه العوامل ستؤدي إلى تقييم معين للتغيير. ولقد كانت النتيجة الرئيسية التي توصل إليها (الطجم، ١٩٩٦م) في بحثه هي أن تصورات الموظف لسلوك منظمته له التأثير المباشر في التزامه واندماجه الذاتي وارتباطه بمنظمته وولائه لها. ص ١١٩.

هذا وقد أكد (Savery and Luks, ٢٠٠٠) أن من معوقات التغيير التنظيمي المعوقات المؤسسية التي تشمل اتجاهات العاملين. وهذا يتفق مع ما أشار إليه (Beer, Eisenstat and Spector, ١٩٩٠) أن الاستراتيجية التي تعمل على نجاح التغيير وتفاذي فشله يجب أن تركز على تكوين اتجاهات إيجابية لدى العاملين نحو التغيير والعمل على تعزيزها.

ولقد ذكر (يوسف، ٢٠٠١م) أن (Iverson, ١٩٩٦) وجد أن الالتزام التنظيمي يعتبر من المحددات الهامة للاتجاهات نحو التغيير التنظيمي. ص ٢٤٢. مما سبق يتضح أن الدراسات التي أجريت ركزت على أهمية الكشف عن الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي وذلك للتهيئة والإعداد لقبول عملية التغيير والالتزام به من قبل القادة التربويين وبالتالي نجاح هذه العملية.

انطلاقاً مما توصلت إليه الدراسات السابقة الذكر ومن خلال قراءة الواقع التربوي في المملكة العربية السعودية يتضح للباحث أن وزارة التربية والتعليم تعتزم القيام بإجراء عدة تغييرات تنظيمية منها على سبيل المثال مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام "تطوير" وغير ذلك. ومن خلال خبرة الباحث في المجال التربوي يرى الباحث أن اتجاه القادة

التربويين نحو التغيير التنظيمي يمكن تغييره نحو الاتجاه الإيجابي إذا كان معززاً بالحوافز بنوعيتها المادي والمعنوي، وأن معرفة الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي يؤدي بوزارة التربية والتعليم إلى معرفة آراء أولئك القادة التربويين حول التغيير التنظيمي وبالتالي إلى تصحيح وتصويت المنهاج الذي يسيرون عليه أو تعزيزه إن كانت تلك الاتجاهات إيجابية، ويعتبر التحدي الأكبر الذي تواجهه وزارة التربية والتعليم هو عملية التأثير على اتجاهات القادة التربويين وإثارة دوافعهم وتوجيه سلوكهم في الاتجاه المطلوب (التغيير التنظيمي) مما يؤدي بهؤلاء القادة إلى الالتزام التنظيمي بالتغيير وإنجاحه.

وفي ضوء توجه وزارة التربية والتعليم نحو التغيير في شتى الجوانب الإدارية والتعليمية والإشرافية والخدمية فإن مشكلة الدراسة تتبلور في الكشف عن اتجاهات القادة التربويين في إدارات التربية والتعليم نحو التغيير التنظيمي وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في المملكة العربية السعودية.

تساؤلات الدراسة:

تحاول هذه الدراسة الإجابة على السؤال الرئيسي التالي :-

ما هي اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في المملكة العربية السعودية ؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية :-

١- ما هي اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي كما يراه القادة التربويين من وجهة نظرهم في المملكة؟

٢- ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى القادة التربويين كما يراه القادة التربويين من وجهة نظرهم في المملكة؟

- ٣- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي والتزامهم التنظيمي في المملكة؟
- ٤- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي في المملكة تعزى إلى المسمى الوظيفي والمؤهل العلمي والخبرة الإدارية؟
- ٥- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي للقادة التربويين في المملكة تعزى إلى المسمى الوظيفي والمؤهل العلمي والخبرة الإدارية؟

أهمية الدراسة:

- ١- تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوعها في كونها تتناول مسألة التغيير التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي.
- ٢- كما أنها الدراسة الأولى (في حدود علم الباحث) والتي تناولت اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي وعلاقتها بالتزامهم التنظيمي في المملكة العربية السعودية.
- ٣- أن معرفة اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي يعتبر مؤشراً ذا أهمية كبيرة للكشف عن استعداد هؤلاء القادة للقيام بالتغيير وأخذ زمام المبادرة فيه والعمل على إنجاحه حيث أنها الخطوة الأولى في إحداث التغيير.
- ٤- وقوف المسؤولين والمخططين في وزارة التربية والتعليم على اتجاهات القادة التربويين في إدارات التربية والتعليم نحو التغيير التنظيمي وذلك يعتبر خطوة جوهرية من أجل تعزيز الاتجاهات الإيجابية والتخطيط السليم لتصحيح وتغيير الاتجاهات السلبية.

أهداف الدراسة :

- ١- التعرف على اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي كما يراه القادة التربويون من وجهة نظرهم في المملكة العربية السعودية.
- ٢- التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى القادة التربويين كما يراه القادة التربويون من وجهة نظرهم في المملكة العربية السعودية.
- ٣- التعرف على العلاقة بين اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي في المملكة العربية السعودية والتزامهم التنظيمي.
- ٤- معرفة أثر كلاً من: المسمى الوظيفي والمؤهل العلمي والخبرة الإدارية على اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي في المملكة العربية السعودية.
- ٥- معرفة أثر كلاً من: المسمى الوظيفي والمؤهل العلمي والخبرة الإدارية على مستوى الالتزام التنظيمي للقادة التربويين في المملكة العربية السعودية.

حدود الدراسة :

أ. الحدود الموضوعية:

سوف تقتصر هذه الدراسة على معرفة العلاقة بين اتجاهات مديري التربية والتعليم (بنين) ومساعدتهم نحو التغيير التنظيمي والتزامهم التنظيمي وكذلك معرفة أثر كل من: المسمى الوظيفي والمؤهل العلمي والخبرة الإدارية على اتجاهات مديري التربية والتعليم (بنين) ومساعدتهم نحو التغيير التنظيمي ومستوى التزامهم التنظيمي في المملكة العربية السعودية.

ب. الحدود الزمانية:

سوف يقوم الباحث بإجراء هذه الدراسة على مديري التربية والتعليم (بنين) ومساعدتهم في المملكة العربية السعودية بمشيئة الله في الفصل الدراسي الثاني من العام ١٤٢٨ هـ / ١٤٢٩ هـ.

ج. الحدود المكانية:

سوف تقتصر هذه الدراسة على مديري التربية والتعليم (بنين) ومساعدتهم بالمملكة العربية السعودية. كما تتحدد هذه الدراسة بالأدوات والأساليب الإحصائية التي تستخدم فيها وبمجتمع الدراسة.

مصطلحات الدراسة:

١. القادة التربويون:

وهم مديري التربية والتعليم (بنين) ومساعدتهم في المملكة العربية السعودية.

٢- الاتجاهات:

عرفها (الطجم والسواط، ١٤٢٤هـ) بأنها " هي الاستعداد الذهني المنظم من خلال التجارب والذي يؤثر في استجابة الفرد لكل الحالات المتعلقة بموضوع الاتجاه ". ص ٨٦.

أما التعريف الإجرائي للاتجاهات في هذه الدراسة فيقصد به الباحث الاتجاهات الثلاثة: الإدراكي، والعاطفي، والنزوعي، والتي تم قياسها من

خلال مقياس صممه (دنهام) { Dunham et al. (١٩٨٩) } وترجمه للعربية واستخدمه (يوسف، ٢٠٠١م).

٣- التغيير التنظيمي:

عرفه (السلمي، ١٩٨٨م) بأنه "إحداث التعديلات في أهداف وسياسات أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد أمرين أساسيين هما:-

ملاءمة أوضاع التنظيم أو استحداث أوضاع تنظيمية جديدة تحقق للتنظيم سبقاً على غيره من التنظيمات". ص ٣٢٧.

أما التعريف الإجرائي للتغيير التنظيمي في هذه الدراسة: فيقصد به الباحث التغييرات التي تقوم بها وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية على الهياكل التنظيمية أو في سلوكيات الأفراد أو في الأهداف والسياسات أو في التقنية المستخدمة.

٤- الالتزام التنظيمي:

عرف بورتر وآخرون (١٩٧٤م) الالتزام التنظيمي بأنه "قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وأن الفرد الذي يظهر مستوى عالياً من الالتزام التنظيمي تجاه منظمة ما، لديه الصفات التالية:-

- ١- اعتقاد قوي بقبول أهداف وقيم المنظمة.
- ٢- استعداد لبذل أقصى جهد ممكن نيابة عن المنظمة.
- ٣- رغبة قوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة.(العبادي،

١٤٢٠هـ) ص ١٢.

أما التعريف الإجرائي للالتزام التنظيمي في هذه الدراسة فيقصد به الباحث درجة استجابة مديري التربية والتعليم ومساعدتهم في المملكة وفق مقياس الالتزام التنظيمي الذي طوره بورتر وزملاؤه (١٩٧٤م) والمسماة استبانة الولاء التنظيمي التي ترجمها إلى اللغة العربية القطان (١٩٨٧م).

الفصل الثاني

” الإطار النظري والدراسات السابقة ”

أولاً:- الإطار النظري.

- ⊙ المبحث الأول:- الاتجاهات.
- ⊙ المبحث الثاني:- التغيير التنظيمي.
- ⊙ المبحث الثالث:- الالتزام التنظيمي.

ثانياً: الدراسات السابقة:

- ⊙ المبحث الأول:- الدراسات السابقة في مجال الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي.
- ⊙ المبحث الثاني:- الدراسات السابقة في مجال الالتزام التنظيمي.
- ⊙ المبحث الثالث:- التعليق على الدراسات السابقة.

أولاً: الإطار النظري

المبحث الأول

الاتجاهات

أولاً: تعريف الاتجاهات:

تعتبر الاتجاهات من العناصر المهمة المؤثرة في سلوك الفرد ودوافعه، وبالتالي تعتبر معرفة اتجاهات العاملين في المنظمة من الأمور الضرورية لأن الأفراد العاملين يكون لهم اتجاهات معينة نحو العمل ونحو رؤسائهم ونحو فلسفة وسياسة المنظمة في تنفيذ مهامها. فالاتجاهات هي المحرك لدوافع الأفراد في المنظمة.

و بناء عليه لا بد للإدارة من التعرف على الاتجاهات المختلفة التي يكونها الأفراد عن المنظمة التي يعملون فيها، إذ يوجد نوعان من الاتجاهات هما الاتجاهات الإيجابية والاتجاهات السلبية. فمسئولية الإدارة تكمن في تعزيز الاتجاهات الإيجابية للأفراد والعمل على إزالة وإنهاء الاتجاهات السلبية. (العميان، ٢٠٠٥م) ص: ٨٩.

ويرى (السلمي، ١٩٩٥م) إن الاتجاهات تمثل نظاماً متكاملاً متطوراً من المعتقدات والمشاعر والميول السلوكية ينمو في الفرد باستمرار نموه وتطوره، ويختلف باختلاف المواقع والظروف التي يوجد بها. ويلعب الإدراك دوراً هاماً في تحديد الأشياء التي يكون الإنسان اتجاهاته بالنسبة لها. ص ١٥٤.

أما **Gibson** فيعرف الاتجاه بأنه شعور أو حالة استعداد ذهني، ايجابية أو سلبية، مكتسبة ومنظمة من خلال الخبرة والتجربة والذي يحدث تأثيراً محدداً في استجابة الفرد نحو الناس والأشياء والمواقف. (حريم، ٢٠٠٤م). ص: ٨٩.

كما عرفت الاتجاهات بأنها تعني " الاستعداد الذهني المنظم من خلال التجارب والذي يؤثر في استجابة الفرد لكل الحالات المتعلقة بموضوع الاتجاه". (الطجم والسواط، ١٤٢٤هـ)، ص ٨٦.

و يعرف العالم **Allport** الاتجاهات بأنها: " إحدى حالات التهيؤ والتأهب العقلي والعصبي التي تنظمها الخبرة، ولها أثر في توجيه استجابات الفرد نحو الأشياء والمواقف المختلفة ". (العديلي، ١٩٩٥م) ص ١٣٣.

كما يبين (الطويل، ٢٠٠١م) ص ٣٠١. أن الاتجاه هو تعبير قيمى قد يكون إيجابياً أو سلبياً نحو أشياء أو أفراد أو أحداث، والاتجاه يعكس شعور فرد ما عن شيء ما.

❖ نستنتج من التعاريف السابقة للاتجاه ما يلي:

- الاتجاه عملية معرفية ذهنية معقدة.
- الاتجاه هو ميل أو نزوع مكتسب نحو شيء أو شخص... الخ لدى الإنسان مشاعر واعتقادات خاصة به.
- هذا النزوع أو الميل يمكن أن يكون ايجابياً أو سلبياً.
- هذا الميل أو النزوع يوجه الإنسان للتصرف بطريقة معينة تجاه الشيء أو الشخص (حريم، ٢٠٠٤م). ص ٨٩.

- إن الاتجاهات لا تتسم بدرجة عالية من الثبات بمعنى أنها قابلة للتحويل والتعديل. ص ٨٧.

- إن الاتجاهات تتصف بالدينامية في تعايشها مع الخبرات التي يتعرض لها الفرد فإن الإدارة الناجحة هي التي تستطيع فعلاً أن تحدث تغييراً في اتجاهات أفرادها وسلوكياتهم بشكل يساعدها على تحقيق أهدافها. (الطويل، ٢٠٠١م) ص: ٣٠٢.

ثانياً: - جوانب (مكونات) الاتجاهات:-

تتكون الاتجاهات من ثلاثة جوانب / أجزاء:-

- ١- عاطفي أو انفعالي أو شعوري.
 - ٢- معرفي أو معلوماتي أو إدراكي.
 - ٣- سلوكي أو نزوعي (الميل للسلوك).
- يشير الجانب العاطفي من الاتجاه إلى ما نريد أو ما لا نريد، ما نحب وما نكره، وما نرغب وما لا نرغب، في الشيء أو المواقف أو الشخص موضوع الاتجاه، أي أنه يتضمن مشاعر الشخص أو عاطفته حول الشيء، ايجابية أم محايدة أم سلبية،

وهذا الجانب حظي باهتمام كبير في السلوك التنظيمي فيما يتعلق بالرضا الوظيفي.

وهذا الجانب يكتسبه الفرد ويتعلمه من الأبوين، والمدرسين، والزملاء في الجماعات التي ينتسب لها الفرد.

أما الجانب المعرفي / المعلوماتي / الإدراكي فهو يتعلق باعتقادات الفرد ومدركاته وآرائه التي يتبناها حيال الشيء أو الشخص أو الحدث. وتتكون تلك الاعتقادات من الأفكار والمعارف والملاحظات والتفسير المنطقي للعلاقات بينها. أي بمعنى آخر أنه العملية التفكيرية، مع التركيز على العقلانية والمنطق، أم الاعتقادات التقييمية فتظهر في صورة انطباعات ايجابية أو سلبية لدى الفرد تجاه الشيء أو الشخص.

و الجانب الثالث في الاتجاه السلوكي / النزوعي والبعض يطلق عليه " النوايا السلوكية ". وهو ميل الفرد للسلوك بطريقة معينة نحو الشيء (بصدقة أو ود أو عدائية، أو مساندة أو غيرها). وهذه الأفعال يمكن تقديرها وقياسها لفحص الجانب السلوكي في الاتجاهات. (حريم، ٢٠٠٤م) ص: ٩١، (ماهر، ٢٠٠٣م) ص: ٢١٦ - ٢١٧. (السلي، ١٩٩٥م). ص: ١٥٥، (سليمان، ١٩٩٢م) ص ص ٩٦ - ٩٧.

ثالثاً:- وظائف الاتجاهات:-

للاتجاهات وظائف متعددة ولكن أهم ولكن أهم هذه الوظائف كما ذكرها كل من (حريم، ٢٠٠٤م). ص: ٩٢ - ٩٣، (السلي، ١٩٩٥م). ص: ١٥٨، (العميان، ٢٠٠٥م). ص: ٩٥ - ٩٦. هي كالتالي:-

١- تساعد في عملية التنبؤ بالسلوك *Forecasting Behavior*:

إن الهدف من وراء دراسة الاتجاهات هو تحديد طبيعة ونوعية الاتجاهات المكنونة لدى الأفراد العاملين، هل هي اتجاهات ايجابية أم سلبية نحو قضية

معينة تريد الإدارة العليا اتخاذ قرار بشأنها؟ وعلى ضوء ذلك تقوم باتخاذ الإجراءات اللازمة حتى تضمن قبول الأفراد لذلك القرار وتتجنب المعارضة والمقاومة.

٢- المعرفة *Knowledge Function*:

تعمل الاتجاهات على توسيع التفكير والمعرفة لدى الفرد من خلال البحث عن المعارف والمعلومات وبالتالي تساعد على المعرفة في اتخاذ موقف ما سواء كان هذا الموقف ايجابياً أم سلبياً.

٣- الدفاع عن الذات *Ego-Defensive Function*:

يواجه الأفراد ضغوطاً وصراعات في حياتهم وقد تعود هذه الضغوط والصراعات لعوامل بيئية داخلية أو خارجية. وفي مواجهة هذه الضغوط يقوم الأفراد بالاحتفاظ باتجاهاتهم من أجل استخدامها في الدفاع عن ذاتهم وبالتالي تخفيف حدة التوتر والقلق المتولد لديهم. فالأفراد الذين يكون لهم اتجاهات معينة حيال مواقف معينة فإنهم يكونوا قادرين على الدفاع عن ذاتهم مما ينعكس على تخفيف التوتر والقلق لديهم. بينما الأفراد الذين لا يكون لديهم اتجاهات معينة فهم سيكونون غير قادرين على الدفاع عن ذاتهم.

٤- التعبير عن الثقافة والقيم *Value-Expressive Function*:

من المعروف أن الأفراد يحتفظون باتجاهاتهم التي تتوافق وتتسجم مع قيمهم وعاداتهم المنبثقة من البيئة الاجتماعية التي يعيشون فيها. فالأفراد يترجمون ثقافتهم وقيمهم من خلال اتجاهاتهم. فمن الصعوبة بمكان وجود

شخص يتمسك باتجاهات تتناهي أو تتعارض مع قيمه وعاداته ، فاتجاهاتنا تجاه مواقف معينة تعبر عن قيمنا ومعتقداتنا تجاه تلك المواقف.

٥- التكيف *Adaptation Function*:

تعتبر الاتجاهات إحدى الوسائل والطرق التي تساعد الفرد في التكيف مع المحيط البيئي الذي يعيش فيه. فالفرد الذي يعمل مع الجماعة سيكيف نفسه مع اتجاهات تلك الجماعة حتى يتمكن من تحقيق أهداف المنظمة وأهدافه كذلك. والفرد الذي يبحث عن القبول الاجتماعي في مجتمع ما لا بد له من أن يكيف نفسه مع اتجاهات ذلك المجتمع من أجل تحقيق التجانس والتوافق بينه وبين المجتمع الذي يعيش فيه.

٦- إشباع الحاجات والرغبات *Need-Satisfaction Function*:

تساعد الاتجاهات الفرد في إشباع حاجاته ورغباته المتجددة والمتعددة. فتتكون لدى الفرد اتجاهات إيجابية أي في صالح الأشياء التي تساعد على إشباع حاجاته ، وبالعكس فإنه يكون اتجاهات مضادة أو سلبية تجاه من يعترضون تحقيق أهدافه.

رابعاً :- العوامل المؤثرة في الاتجاهات:

هنالك العديد من العوامل التي تؤثر في اتجاهات الفرد. منها ما هو متعلق بالفرد نفسه وأخرى بالوسط الاجتماعي الذي يتفاعل معه. (الطجم والسواط ، ١٤٢٤هـ):

١ - عوامل بيئية: البيئة الثقافية التي يتفاعل معها الفرد على مستوى الأسرة، المدرسة، الوسط الإعلامي، العادات والتقاليد السائدة..... تحدد اتجاهاته.

٢ - عوامل خاصة بالفرد ذاته: تجارب الفرد، خبراته، مستواه الثقافي والتعليمي، مستوى إدراكه، قدرته على التحليل والاستنباط، مدى استقلاليته..... الخ، تحدد الإطار العام الذي تتكون ضمنه اتجاهاته.

٣ - عوامل لها علاقة بالحدث أو الموقف موضوع الاتجاه: الفرد بطبيعته مدفوع لإشباع حاجاته وذلك للتخفيف من حدة التوتر الناتج عن هذه الحاجات. الفرد يتكون لديه اتجاه ايجابي نحو كل المواقف والأحداث والأشخاص المساهمين إيجابياً في سبيل إشباع رغباته. بينما يتخذ موقف مضاد من الأشياء التي أعاقَت تحقيق هذا الهدف. هذا الاتجاه السلبي قد يدفع الفرد إلى أنماط سلوكية متعددة قد تأخذ شكلاً عدوانياً " *Aggression* ، إعادة المحاولة أو الانسحاب. ص ص: ٨٨ - ٨٩.

خامساً: صور الاتجاهات وأنواعها:

للاتجاهات صورة وأشكال متعددة منها:

- عامة وخاصة:

فالاتجاهات قد تكون عامة بمعنى أنها ميل لدى الفرد لا يتغير بتغير الأفراد أو الموضوعات. وقد يكون الاتجاه خاصاً بمعنى أنه منصب على جماعة معينة أو موضوع معين دون غيره من الموضوعات.

- إيجابية وسلبية:

ربما تكون لدى الفرد اتجاهات موجبة بمعنى تأييده وقبوله لموقف معين وربما يتكون لديه اتجاه سلبي بمعنى رفضه ومعارضته لموضوع ما.

- جماعية وفردية:

قد يكون الاتجاه جماعياً بمعنى أنه موجود لدى غالبية من الناس مثل اتجاه المسلمين نحو حب الأماكن المقدسة واتجاه العرب نحو حب لغتهم، وقد يكون فردياً مثل إعجاب تلميذ بمدرس دون غيره من المدرسين.

- علنية وسرية:

الاتجاهات العلنية هي التي يستطيع الفرد إظهارها دون إحراج أو تحفظ أما الاتجاهات السرية فهي التي لا يستطيع الفرد أن يعبر عنها ويعلنها علانية أمام الآخرين.

- قوية وضعيفة:

وقد تكون الاتجاهات قوية أو ضعيفة حسب قوة نزوع الفرد ومدى تفاعله مع الآخرين. فالفرد الذي يمتلك اتجاهاً قوياً نحو المنكر مثلاً تجده يثور ويغضب ويحاول تغييره بيده أو لسانه أو بقلبه. أما الفرد الذي لديه اتجاه ضعيف فإنه يستتكر الموقف الذي يواجهه ولكن لا يفعل ولا يحاول تغييره. (الغمري، ١٩٨٣م، ص: ١٣٣ - ١٣٤).

سادساً: تغيير وتعديل الاتجاهات:

الكثير من تصرفات الإنسان تكون نابعة مما يُطوّر من اتجاهات،

والإداري الناجح هو الذي يعرف عن كثر ما لدى العاملين من اتجاهات لما لذلك من أثر في كيف إدراكه لسلوك وأداء العاملين معه، وييسر السبل أمامه للتعامل الفاعل معهم.

و الاتجاهات لا تولد بالفطرة مع الإنسان بل تنشأ من خلال تجاربه العديدة في حياته تجعل الفرد يكوّن صوراً وأحكاماً عن ذاته والآخرين والأشياء.

و بما أن الاتجاهات تتصف بالدينامية في تعايشها مع الخبرات التي يتعرض لها الفرد فإن الإدارة الناجحة هي التي تستطيع فعلاً أن تحدث تغييراً في اتجاهات أفرادها وسلوكياتهم بشكل يساعدها على تحقيق أهدافها. (الطويل، ٢٠٠١م). ص: ٣٠١ - ٣٠٢.

و لقد ذكر (حريم، ٢٠٠٤م). ص: ٩٥. أن عملية تغيير وتعديل اتجاهات الفرد لا تعتبر أمراً يسيراً وسهلاً، بل إنها عملية صعبة معقدة وشائكة لأنه تتعامل مع جوانب انفعالية ومعرفية وسلوكية مترابطة.

و تتخذ عملية تغيير الاتجاهات مظهرين أساسيين (السلمي، ١٩٨٨م)

ص ٢٢٠

- تغيير الاتجاه حيال موضوع ما من مؤيد إلى معارض أو موافق إلى غير موافق وبالعكس " اتجاه الاتجاه "

- أن يتم التغيير في الاتجاه بمعنى تأكيد ايجابيته أو سلبيته حيال موضوع معين " تغيير في درجة وشدة الاتجاه "

*** العوامل التي تحدد درجة قابلية الاتجاه للتغيير:**

ذكر (حريم، ٢٠٠٤م). ص: ٩٥ - ٩٦. أن من أهم العوامل التي تحدد

درجة قابلية الاتجاه للتغيير ما يلي:

- طبيعة الاتجاه ذاته وخصائصه، ونوع الارتباطات السلبية والإيجابية.. فالاتجاهات المتطرفة تكون أقل قابلية للتغيير من الاتجاهات الأقل تطرفاً.
- درجة بساطة أو تعقيد الاتجاه، فالاتجاهات البسيطة القائمة على عدد بسيط من الحقائق والمعلومات تكون أكثر قابلية من الاتجاهات المعقدة المبنية على معارف ومعلومات أشمل وأدق، وعلى قيم وثقافة راسخة.
- مدى التوافق بين التغيير المنشود في الاتجاه وبين باقي الاتجاهات الأخرى لدى الفرد التي تكون النظام أو النسق الاتجاهي *Attitude System*. فكلما زاد التوافق زادت قابلية الاتجاه للتغيير.
- درجة ضغوط الأطر المرجعية والجماعات التي ينتمي إليها الفرد وبتقيد بها. فكلما زادت هذه الضغوط من أجل التغيير سهلت عملية التغيير والعكس صحيح.
- القائمون بالتغيير وقدراتهم ومهاراتهم في عملية تغيير الاتجاهات، ومدى ثقة الأفراد المراد تغيير اتجاهاتهم بهم (القائمون بالتغيير). فالمدير الذي يسعى لتغيير اتجاه موظفيه يلعب دوراً هاماً في إحداث التغيير.

* أساليب وطرق تغيير الاتجاهات:

لقد ذكر (العميان، ٢٠٠٥م). ص: ٩٩ - ١٠٠. أن من أهم الأساليب والطرق

الممكن استعمالها من أجل تغيير الاتجاهات هي ما يلي:

- ١ - القيام بعملية تخطيط وتنظيم البرامج التدريبية الهادفة إلى تغيير اتجاهات الأفراد العاملين حيال مواضيع معينة.
- ٢ - القيام بعمليات اتصال بشكل مخطط ومنظم سواء كانت هذه الاتصالات فردية أو جماعية، شفوية أو مكتوبة.... وغيرها من طرق الاتصال.
- ٣ - القيام بصياغة استراتيجية ترويجية مناسبة بحيث تقوم على منهج واضح للاتجاهات الحالية ولأهداف التغيير.
- ٤ - القيام بعملية تغيير في عناصر البيئة الثقافية المحيطة بالأشخاص المعنيين بشكل مخطط بحيث تؤدي إلى إثارة قدرتهم الحسية.

سابعاً: قياس الاتجاهات:

اهتم العلماء والباحثون في مجال السلوك الإنساني بالتعرف على الاتجاهات لدى الأفراد، وذلك من خلال عملية قياسها باستخدام مقاييس مختلفة مثل المقابلات الشخصية والاستبيان وغيرها. تعتبر الاستبانة من أشهر المقاييس المستخدمة في مجال البحوث، حيث يقوم الباحث بتوجيه أسئلة لها علاقة بالميول والاتجاهات التي يتمسك الناس بها حول ظاهرة معينة ويقوم بتوزيعها ومن ثم يقوم بعملية جمعها وتبويبها وتحليلها للحصول على النتائج. ومن الأمثلة على مقاييس الاتجاهات المستخدمة كما ذكرها كلاً من (العميان، ٢٠٠٥م). ص: ١٠٠ - ١٠٢، (الطجم والسواط، ١٤٢٤هـ). ص: ٩١ - ٩٣. ما يلي:

١- مقياس التوافق الاجتماعي (المسافة الاجتماعية) " Bogardus "

مبتكر هذا القياس هو بوجاردس " Bogardus " ويتكون من سبعة درجات تتدرج من الرفض المطلق لأفراد شعب ما " العنصرية " إلى القبول المطلق لها. ويعكس كل منها درجة التوافق الاجتماعي بين الأفراد ، الجماعات أو الشعوب.

٢- مقياس ليكرت:

يعتبر مقياس ليكرت من أكثر المقاييس استخداماً في قياس الاتجاهات ويحتوي على عدد من العبارات التي لها علاقة باتجاهات الأفراد حول ما يتعرضون له من مواقف. ويشتمل الوزن لكل عبارة على خمس درجات تتراوح بين (موافق بشدة - وموافق - لا رأي - غير موافق - غير موافق بشدة).

و يكون للشخص الحرية في التعبير عن رأيه باختيار الدرجة التي تتفق مع اتجاهه. وبعد ذلك يقوم الباحث بإعطاء درجات للإجابات تتراوح مثلاً بين (٥) موافق بشدة ، (١) غير موافق بشدة. وبعد ذلك يتم القيام بالعمليات الحسابية والإحصائية للوصول إلى النتائج.

٣- مقياس ترستون:

يعتمد هذا المقياس على عدد من العبارات التي يصممها الباحث لقياس اتجاه الأفراد حول موضوع معين. ويتكون من مجموعة من العبارات التي تتراوح بين مؤيد للغاية إلى عدم مؤيد للغاية. وتتلخص خطوات هذا المقياس بما

يلي:

- ١- يصيغ الباحث مجموعة من العبارات ذات العلاقة بالاتجاه المراد قياسه ويجب مراعاة السهولة والوضوح في الجمل.
- ٢- يتأكد الباحث من مدى مصداقية الإستبانة وذلك باستشارة عدد من المختصين في هذا المجال (موضوع الاتجاه المراد دراسته).
- ٣- إعطاء وزن لكل عبارة من العبارات الواردة في المقياس والتي على أساسها يوضع درجة أهمية كل عبارة من الاستبيان.

ثامناً: الاتجاهات والتغيير التنظيمي:

الاتجاهات حالة فكرية، غير ملموسة، ولا نستطيع التعرف عليها إلا من خلال انعكاسها على سلوك العاملين وعلاقاتهم. ولكن ترى الإدارة أن تتعرف على اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي الذي تريد تطبيقه ولا تريد بالطبع أن تنتظر حتى يتم التغيير لتتعرف على ردود أفعال العاملين وتصرفاتهم، لذا فإنها تلجأ إلى وسائل علمية لقياس الاتجاهات كالاستقصاء والمقابلة، بالإضافة إلى مؤشرات أخرى.

و يعتبر قياس الاتجاهات عملية مستمرة ولا تقتصر على المرحلة التي تسبق إدخال التغيير، ولكنه يستمر أثناء تنفيذ التغيير، وكذلك بعد تطبيقه بفترة معينة. كما أن دور الإدارة لا يقتصر فقط على مجرد التعرف على آراء العاملين ووجهات نظرهم، ولكنه يمتد إلى التعرف على الآثار المترتبة عليها سلباً وإيجاباً حتى تتمكن الإدارة من تعديل هذه الاتجاهات أو إزالتها بطرق

عدة منها :

- إمداد العاملين بالمعلومات الصحيحة والإحصائيات السليمة.
- إعداد برنامجاً متكاملاً للتدريب وذلك للتهيئة المبدئية والإعداد لقبول التغيير التنظيمي المزمع إجراؤه.
- التدريب الفني أو الفكري أو السلوكي الذي يتطلبه التغيير.
- القدوة الحسنة حتى يشعر العاملون بوقوف الإدارة العليا إلى جوارهم واهتمامها بمشكلاتهم وتقبلها لاقتراحاتهم والتعاون مع العاملين لإنجاح التغيير.

و خلاصة القول: أن الإدارة تستطيع من خلال التعرف على اتجاهات العاملين سواء كانت الصحيحة أو غير الملائمة أن تصنع التخطيط السليم للتغيير - كما أنها تستطيع من خلال المجهودات التي تبذلها لتغيير اتجاهات العاملين أو تعديلها أو تصحيحها أن تهيئ الظروف الملائمة وتكسب تعاون العاملين حتى توجه التغيير في المسار الإيجابي الصحيح. (عبد الوهاب، ١٩٩١م)، ص: ١٨١ - ١٨٤. "بتصرف".

المبحث الثاني

التغيير التنظيمي

أولاً: مفهوم التغيير التنظيمي:-

اختلف الباحثون في نظرتهن إلى مفهوم التغيير التنظيمي، فالتغيير بالمعنى العام هو " التحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة. وتعني الانتقال من حالة إلى أخرى في المكان والزمان " (عثمان، ٢٠٠٠م) ص ٩. و يعرف (الزهراني، ١٤١٦هـ) التغيير في معناه العام بأنه هو جعل شيء ما مختلفاً، ويضيف الزهراني بأن التغيير في مؤسسات التعليم العالي إما أن يحدث بدون تخطيط متعمد (عشوائي) وأما أن يحدث نتيجة جهود هادفة ومقصودة، ويسمى تغييراً مخططاً. ص ٢٥٢.

و يعرف (الزهراني، ١٤١٦هـ): هو التغيير المخطط بأنه " تعديل هادف ومقصود في سلوك أفراد المنظمة أو في بنيتها التنظيمية أو فيهما معاً وهذا التعديل قد يكون جزئياً أو كلياً، متدرجاً أو دفعة واحدة (جذرياً). ص ص ٢٥٢ - ٢٥٣.

كما يعرف التغيير " بأنه أي عملية تعديل أو تبديل أو إلغاء أو إضافة، مقصودة في بعض أهداف وسياسات المنشآت أو قيم واتجاهات الأفراد والجماعات أو في الإمكانيات والموارد المتاحة لها أو في الأساليب وطرق العمل ووسائله وكفاءتها الخاصة بأداء تلك المنشأة لغرض زيادة ما عليها وتحقيق كفايتها " (كاظم، ١٩٩١م) ص ٣١٩.

و تعرّف (حلواني، ١٩٩٠م) التغيير بأنه " إجراء أي تعديلات في عناصر العمل التنظيمي كأهداف الإدارة أو سياساتها وأساليبها، في محاولة لحل مشاكل التنظيم أو لإيجاد أوضاع تنظيمية أفضل وأقوى وأكثر كفاءة، أو لإيجاد توافق أكبر بين التنظيم وأي ظروف بيئية جديدة تتحقق من حوله " ص ٤٧.

و يذكر (الطجم والسواط، ١٤٢٤هـ) أن التغيير نوعان:-
التغيير العشوائي: وهو ذلك التغيير الذي يحدث دون تدخل ويطلق عليه التغيير.

أما التغيير المخطط: فهو التغيير الذي يتم التحكم في مساره ويخطط لحدوثه. ص ٢٩٨.

و يعرف (ويلسون، ١٩٩٥م) التغيير التنظيمي بأنه " العمليات التي تتضمن الانتقال السلس من رؤية استراتيجية سابقة إلى وضع مستقبلي مرغوب " ص ٥٥.

و يرى ((Carnall)) (المشار إليه في يوسف، ٢٠٠١م) بأن التغيير التنظيمي يعبر عن محاولة أو مجموعة من المحاولات لتغيير هيكل المؤسسة أو أهدافها أو التقنية المستخدمة فيها أو مهمات العمل. ص ٢٣٦.

في حين عرّف كل من ((سيزلاقي ووالاس)) التغيير التنظيمي بأنه عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية. (العمرى، ١٤٢١هـ) ص ١٢.

كما يقصد بالتغيير التنظيمي أنه ((عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات مناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية)) (الصباغ، ١٩٨١م) ص ص ٧٩ - ٨٤.

و في ذات السياق يعرف (مصطفى، ١٩٩٢م) التغيير التنظيمي O.C. بأنه " التغيير الجوهرى المخطط الذى يتناول هيكل التنظيم الرسمى والجوانب السلوكية والتكنولوجية في بعض قطاعات التنظيم أو كله " ص ٢٢٠.

كما ويعرف التغيير التنظيمي بأنه " إحداث التعديلات في أهداف وسياسات أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد أمرين أساسيين هما: ملاءمة أوضاع التنظيم أو استحداث أوضاع تنظيمية جديدة تحقق للتنظيم سبقاً على غيره من التنظيمات " (السلي، ١٩٨٨م) ص ٣٢٧.

و يمكن أن يستخلص الباحث من التعاريف السابقة ما يلي:

- ١- اختلاف وتعدد تعاريف ومفاهيم التغيير التنظيمي يرجع إلى اختلاف الزاوية التي ينظر منها إلى التغيير التنظيمي، فمن الباحثين من ينظر إليه من ناحية البعد الإنساني ومنهم من ينظر إليه من ناحية البعد الهيكلي وثالث من ناحية البعد التقني (التكنولوجي).
- ٢- أجمع الباحثين على أن التغيير بالمفهوم العام يعني الانتقال والتحول من حالة إلى أخرى.
- ٣- أن هناك نوعان من التغيير هما: التغيير العشوائي الذي يحدث دون تدخل ويسمى التغيير. أما النوع الآخر فهو التغيير المخطط الذي يتم التحكم في

مساره ويخطط لحدوثه.

❖ ومن خلال ما سبق يمكن القول أن التغيير التنظيمي هو إحداث التعديلات والتغييرات في المنظمة على الهياكل التنظيمية أو في سلوكيات الأفراد أو في الأهداف والسياسات أو التقنية المستخدمة وذلك لتحقيق توافق المنظمة مع البيئة الداخلية والخارجية لتصبح أكثر كفاءة وفاعلية. وهذا يتفق مع تعريف (السلمي، ١٩٨٨م) ص ٣٢٧.

❖ ومن المفاهيم المرادفة وذات العلاقة بالتغيير التنظيمي التطوير التنظيمي:-

يرى (شماك ورانكل) *Schmuck & Runkel* التطوير التنظيمي في الإدارة بأنه جهد يبذله أفراد داخل المؤسسة ويتسم بأنه منظم ومخطط ومدعوم ومتصل، ويعتمد على التحول في ديناميكية النظام الاجتماعي داخل المؤسسات، ويركز على الدراسة الذاتية وملاحظة الظروف والأحداث الحالية، ويتم تأسيسه كتغيير مطلوب وقد يتعلق بالإجراءات الرسمية وغير الرسمية، أو العمليات أو المعايير أو الثقافة. وهذا الجهد المقصود يهدف لتحسين الأداء التنظيمي مع الاهتمام بالنواحي الإدارية. (أحمد، ٢٠٠٤) ص ٢٠ - ٢١.

و لقد عرفّ وندل فرينش *Wendell French* التطوير التنظيمي بأنه: " الجهد بعيد المدى لتحسين قدرات المنظمة على حل مشاكلها وتجديد عملياتها من خلال إدارة فعالة ومتعاونة لثقافة التنظيم وجماعية العمل بمساعدة خبراء التغيير واستخدام علوم السلوك التطبيقي بما في ذلك البحث العلمي *Action Research*. (الطجم والسواط، ١٤٢٤هـ) ص ٣٠٠.

ويؤكد " بينس " *Bennis* على أن التطوير التنظيمي هو استجابة للتغيير، وهو استراتيجية تربوية معقدة يقصد من ورائها تغيير المعتقدات والاتجاهات والقيم والبنى التنظيمية، ولهذا يمكن للمنظمة أن تتكيف بشكل أفضل مع التكنولوجيا المتطورة، والأسواق، والتحديات والمعدل السريع للتغيير (أحمد، ٢٠٠٤ م) ص ٢١.

و لقد عرّفت (الدهان، ١٩٩٢م) عملية التطوير التنظيمي أنها ((عملية مخططة ومقصودة وتهدف إلى تمكين المنظمة من التكيف مع المتغيرات البيئية وكذلك تحسين قدرتها على حل مشكلاتها وذلك بإحداث تأثير على متغيرات المدخلات ومتغيرات الأنشطة أو العمليات، ويتم هذا باستخدام مبادئ العلوم السلوكية)) ص ١٦١.

و يتفق كلاً من (أحمد، ٢٠٠٤م) ص ٢١ و(الطجم والسواط، ١٤٢٤هـ) ص ص ٣٠٠ - ٣٠١، أن أكثر التعاريف شيوعاً وشمولاً للتطوير التنظيمي هو تعريف ريتشارد بيكهارد الذي عرف التطوير التنظيمي بأنه:

" مجموعة الأنشطة المخططة على مستوى التنظيم ككل والتي تشرف عليه الإدارة العليا لزيادة الكفاءة التنظيمية من خلال التدخل المخطط في العمليات التنظيمية وباستخدام العلوم السلوكية ".

ولقد فرق (العمرى، ١٤٠٦هـ) ص ٥٩ بين التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي بقوله:

" أن التغيير التنظيمي يتضمن عمليات إعادة التنظيم وتوزيع السلطة وتحقيق سهولة التفويض وسريانه. أم التطوير التنظيمي فهو محاولة طويلة

الأجل لإدخال التغيير والتطوير بطريقة مخططة ، معتمدين في ذلك على أسلوب تشخيص المشكلات بطريقة يشارك فيها أعضاء المنظمة بصورة جماعية وهو بذلك نوع من التداخل العلمي ما بين مدخل النظم في الإدارة والعلوم السلوكية التطبيقية .

أي أن التغيير التنظيمي أقرب إلى إعادة التنظيم منه إلى التطوير التنظيمي.

و لقد أكد (حسن ، ١٩٨٩م) (المشار إليه في أبو حمدة ، ١٩٩٤م) ص ٢٩ على أن مفهومي التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي تعطي معاني متماثلة من نواحي الأهداف من حيث أنها : تهدف لرفع كفاءة المنظمة وزيادة أو تحسين فعاليتها وتحقيق بنية صحية فيها وتحسين قدرة المنظمة على حل المشكلات والتجديد الذاتي ، والعمليات من حيث أنها تكييفية لمواجهة المتطلبات البيئية ، تثقيفية لإعادة بناء القيم والقناعات والمواقف ، والإستعانة بخبير بمنهجية العلوم السلوكية.

و لكن وجه التباين والاختلاف في المفهومين يتمثل بشمولية التطوير التنظيمي مقابل منظور جزئي للتغيير التنظيمي.

ولقد بينّ (النعيم ، ١٤٢٣ هـ) أن التغيير التنظيمي هو أحد أهداف التطوير التنظيمي من حيث أن التطوير يركز على كيفية تخطيط وتنفيذ التغييرات التنظيمية بينما يركز التغيير التنظيمي على إعداد صورة مستقبلية للوضع المرغوب تحقيقه للمنظمة في المستقبل. إضافة إلى أن التغيير التنظيمي يركز على عمليات وإجراءات إعادة التنظيم وتوزيع السلطات وتوفير

التسهيلات الضرورية لإحداث التغيير المناسب وصولاً إلى الوضع المطلوب تحقيقه. ص ١٦٤.

ثانياً : أسباب التغيير التنظيمي ودواعيه :

لقد تناول كثير من الكتّاب والباحثين الأسباب والقوى التي تدفع المنظمة للتغيير التنظيمي، وحاول العديد منهم تصنيف هذه المسببات والقوى، ومن أكثر هذه التصنيفات شيوعاً وقبولاً هو تصنيف القوى والمسببات إلى مجموعتين رئيسيتين هما :

أ- قوى داخلية.

ب- قوى خارجية.

(ماهر، ٢٠٠٣م) ص ص ٤١٥ - ٤١٦ ، (حريم، ٢٠٠٤م) ص ص ٣٦٤ -

٣٦٨ ، (عامر، ١٩٩٧م) ص ص ٢٧٢ - ٢٧٤.

أ- القوى والمسببات الداخلية:

وهي القوى والمسببات الناشئة من داخل المؤسسة بسبب عمليات المنظمة

والعاملين فيها وغيرها. ومن بين هذه القوى والمسببات :

١- تغيير في أهداف المنظمة، ورسالتها، وأغراضها.

٢- إدخال أجهزة ومعدات جديدة (الأتمتة الإدارية).

٣- ندرة القوى العاملة.

٤- إدخال نظم معالجة معلومات متطورة.

٥- الدمج مع منظمات أخرى أو شراء منظمات أخرى.

- ٦- تدني معنويات العاملين.
 - ٧- ارتفاع نسبة الدوران الوظيفي.
 - ٨- حدوث أزمة داخلية طارئة.
 - ٩- عدم تمكن المنظمة من توفير مرشحين مؤهلين للوظائف العليا من داخل المنظمة.
 - ١٠- تدني مستويات الأداء.
- و يضيف (القريوتي، ١٩٩٣) إلى هذه القوى:
- ١- تطور وعي العاملين وزيادة طموحاتهم وحاجاتهم.
 - ٢- زيادة إدراك العلاقة بين البيئة الإدارية وبين رغبة العامل في تسخير جميع قدراته الكامنة للعمل.
 - ٣- إدراك الصلة بين أسلوب التعامل مع العامل وإفساح المجال له للمشاركة في اتخاذ القرارات وبين إنتاجيته.. ص ص ٢٣٤ - ٢٣٨.

ب- القوى والمسببات الخارجية:

إن القوى والمسببات الناشئة من خارج المنظمة تلعب دوراً أكبر بكثير من القوى الداخلية فيما يتعلق بالتغيير المنظمي ويرى كثيرون أن القوى والمسببات الخارجية هي الدافع والباعث الرئيسي لهذا التغيير، وذلك أمر طبيعي نظراً للتغيرات المتسارعة والكبيرة في المتغيرات البيئية الخارجية للمنظمات. ومن هنا وجه الكتاب والباحثون اهتماماً زائداً لهذه القوى والمسببات.

و من أهم القوى الخارجية التي تدعو للتغيير التنظيمي كما اتفق عليها

كلاً من (حريم، ٢٠٠٤م) ص ص ٣٦٤ - ٣٦٨، (ماهر، ٢٠٠٣ م) ص ص ٤١٥

- ٤١٦، (عامر، ١٩٩٧م) ص ص ٢٧٢ - ٢٧٤ ما يلي:

- ١- التنافس الحاد بين المنظمات.
 - ٢- الأوضاع الاقتصادية، حيث تعتبر قوة رئيسية للتغيير.
 - ٣- الكوكبة، العولمة *Globalization / Internationalization*، فالتزايد والتسارع الكبير في ظاهرة العولمة يعتبر أيضاً قوة هامة وراء التغيير المنظمي.
 - ٤- إصدار قوانين وتشريعات حكومية جديدة.
 - ٥- التغيير السريع في الأساليب التكنولوجية المحيطة، والتهديد بتقادم خدمات المنظمة.
 - ٦- الأزمات الخارجية الطارئة.
 - ٧- التغيرات السياسية.
 - ٨- تزايد إدراك المنظمة بمسؤولياتها الاجتماعية.
- و يحدد *Zaltman* المصادر التي تحفز على التغيير المخطط في المجال التربوي ما يلي:

- ١- فجوة الأداء: وهي الفرق بين مستوى الأداء الحالي وما ينبغي أن يكون، وهنالك عدة عوامل تساعد على إبراز هذه الفجوة منها:
- ارتفاع معدل التوقعات في الأداء والإنجاز عما كان سائداً.
 - تنمية الموظفين وتطويرهم.
 - التغيير الحاصل في المجالين المعرفي والتقني.
 - التغيير في علاقات السلطة وتوزيعها داخل المؤسسة.
 - التغيير أو التطور الذي تحدثه الجماعة المرجعية ويؤثر في أداء الأفراد

المنتمين إليها.

- ٢- نظرة المجتمع وتقييمه لمخرجات التعليم.
- ٣- القوى الخارجية التي تمارس ضغوطاً نحو التغيير في النظام التربوي.
- ٤- الإحباطات الشخصية الناتجة عن عدم الرضا عن أوضاع المؤسسة والتي تقود إلى البحث عن مخرج من هذه الإحباطات بتبني تغيير معين.
- ٥- توفر المصادر المالية اللازمة للتغيير.
- ٦- الرغبة في تحسين الصورة أمام الآخرين. (الزهراني، ١٤١٦هـ) ص ص ٢٥٨ - ٢٥٩.

ثالثاً: أهداف التغيير التنظيمي:

إن عملية التغيير التنظيمي لا تأتي بطريقة عفوية وارتجالية وإنما تكون عملية هادفة ومدروسة ومخططة. ومن أهداف برامج التغيير التنظيمي ما يلي: (العميان، ٢٠٠٥م) ص ٣٤٩:

- ١- زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.
- ٢- زيادة مقدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز الأهداف العامة للمنظمة.
- ٣- مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لإحداث التغيير المطلوب.
- ٤- تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم.
- ٥- الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة.

٦- مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها.

٧- زيادة درجة نضوج المنظمة.

٨- فحص مستمر لنمو أو تدهور المنظمة والفرص المحيطة بها.

٩- تطوير قيادات قادرة على الإبداع الإداري وراغبة فيه.

(العميان، ٢٠٠٥م) ص ٣٤٩، (الدهان، ١٩٩٢م) ص ١٦٣، (ماهر، ٢٠٠٣م) ص ص ٤١٦ - ٤١٧.

و يشير (أحمد، ٢٠٠٤م) أن هناك أهداف عديدة للتغيير والتطوير التنظيمي في المؤسسات التعليمية من أهمها:

١- تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية ورفع كفاياتها وفعاليتها بصورة عامة.

٢- مساعدة القادة التربويين على تبني مفاهيم وأساليب إدارية معاصرة تتفق وطبيعة الظروف الداخلية للمؤسسات التعليمية، وكذلك الظروف الخارجية لها.

٣- خلق ثقافة من التحسين الدائم والتوحد خلال أهداف مشتركة ورؤية واحدة.

٤- تغيير التفكير غير الصحي الذي قد يوجد عند الأفراد إلى اتجاهات ايجابية تجعلهم يتعرفون على المشكلات ويتوصلون إلى حلول جديدة لها، وأن يعالجوا العراقيل التي تضر علاقات الأفراد والجماعات، وأن يغيروا التقاليد القديمة التي تحد من التفكير المتجدد إلى أنماط وقيم جديدة تنمي الإبداع، وتبصر المؤسسة بالمشكلات التي تواجهها

وتساعدها على وضع حلول لها وتنفيذ هذه الحلول للوصول إلى الأهداف المطلوبة.

- ٥- تعزيز العناصر البشرية لأسرة المؤسسة التعليمية على ممارسة الرقابة الذاتية والتوجيه الذاتي داخلها.
- ٦- جعل المؤسسة التعليمية قادرة على التكيف مع بيئتها المتغيرة.
- ٧- استخدام طرق وتقنيات لإحداث تغيير في معارف ومهارات واتجاهات الأفراد ، وتصميم الوظائف.
- ٨- جعل المؤسسة التعليمية جهازاً منتجاً متطوراً متحركاً ذا فلسفة إدارية ناجحة تقوم على تفاعل أفرادها والتزامهم وشعورهم بالمسؤولية وتعاونهم في اتخاذ القرارات.
- ٩- زيادة درجة الانتماء للمؤسسات التعليمية ولأهدافها ، وإحساس العاملين بالملكية وبالأهداف التنظيمية. ص ٣٨ - ٤٠.

رابعاً: مجالات التغيير التنظيمي:

يشمل التغيير التنظيمي العديد من المجالات كما ذكرها (السلمي، ١٩٨٨م) وهي كالآتي:

- ١- تغيير الأعمال أو الأنشطة التي يمارسها التنظيم وذلك باستحداث أعمال جديدة أو ترك أعمالاً قائمة أو تغيير في أسلوب أداء الأعمال الجارية.
- ٢- تغيير الأفراد القائمين بالعمل ، ويتمثل هذا النوع من التغيير في ناحيتين: إما التغيير المادي للأفراد أو التغيير النوعي للأفراد.
- ٣- تغيير الإمكانيات المتاحة للتنظيم وذلك بالاستزادة من الموارد والطاقات

القائمة أو الحصول على نوعيات جديدة من الموارد.

٤- تغيير السياسات الحاكمة للعمل واتخاذ القرارات وقد يقتصر التغيير

على بعض هذه السياسات أو قد يشملها جميعاً.

٥- التغيير في النظم أو الإجراءات والذي يعتبر من أكثر مجالات التغيير

التنظيمي شيوعاً وأقربها إلى الإدارة.

٦- تغيير الهيكل التنظيمي من حيث الإدارات والأقسام والعلاقات

التنظيمية بينها. ص ص ٣٢٨ - ٣٢٩.

كما يشير (الزيادات، ١٩٩٩م) أن مجالات التغيير التنظيمي يمكن

إجمالها في الآتي:

- الهيكل التنظيمي **Organizational Structure**: ويشمل هذا المجال:

التغيير في خطوط السلطة والمسؤولية، والأنظمة والتعليمات، المواقع الوظيفية، الخ، وذلك لأجل إحداث نقلات نوعية للارتقاء بمستوى الأداء. كما يشمل هذا المجال أيضاً التغيير في إدارة المنظمة وما ينسحب عليه من نتائج وآثار على سائر أبعاد التنظيم، مثل التغيير في أهداف المنظمة، سياساتها، ضوابط العمل والسلوك، الخ.

- سلوك العاملين **Employees Behavior**: ويشمل هذا المجال العديد من

الجوانب مثل: إحداث تغييرات نحو الأفضل في اتجاهات العاملين نحو منظماتهم، تغييرات في قيم ومعايير جماعات العمل، تغييرات في مهارات وقدرات الأفراد في التعامل مع الآخرين.

- التكنولوجيا **Technology** ويشمل هذا المجال: الآلات والمعدات،

أجهزة الرقابة والاتصال، وخطوط الإنتاج التي تُحدد طريقة تدفق العمل. والتغيير في هذا المجال يسهم في الارتقاء بمستوى الأداء من خلال

المساعدة في حل مشكلات المنظمة المتعلقة بالناحية الفنية، و بالتالي

التأثير الإيجابي في الأداء الكلي للمنظمة. ص ٢٣.

إن أي تغيير في أي مجال من مجالات التغيير في المنظمة، يؤثر بالضرورة

على جميع المجالات الأخرى.

و تبعاً لذلك فإن التفاعل المتبادل بين هذه المجالات والعلاقة الوثيقة بينها

يحتتم تغيير جميع هذه المجالات تبعاً لتغيير أي منها، فمثلاً عند إحداث أي

تغيير في المجال التقني بإدخال تجهيزات آلية حديثة فإن ذلك يفرض على

المنظمة إعداد برامج تدريبية جديدة الهدف منها تغيير اتجاهات الأفراد

ومهاراتهم بما يتلاءم مع هذه التجهيزات وبما يحقق استيعاب هذه التقنية،

كما يتعين على المنظمة أيضاً تغيير نظام الحوافز بما يساهم في التكيف مع

المستجدات الفنية الجديدة، كما قد يتبع هذا التغيير أيضاً انخفاض عدد

العاملين ومن ثم تعديل نطاق الإشراف وزيادة المهام الوظيفية للأفراد.

(مصطفى، ١٩٩٤م) ص ٣٨ - ٣٩.

خامساً: أنواع التغيير التنظيمي:

لنجاح عملية التغيير يتطلب من القائمين عليه فهم لطبيعته وأنواعه.

والتغيير نوعان كما ذكر (الطجم والسواط، ١٤٢٤هـ) ص ٢٩٨:

- التغيير العشوائي: وهو ذلك التغيير الذي يحدث دون تدخل ولا يتبع خطة

معينة ويطلق عليه " التغيير " .

- التغيير المخطط: وهو التغيير الذي يتم التحكم في مساره ويخطط

لحدوثه. وهو ما يعرف " بالتغيير " .

و يعرف (الزهراني، ١٤١٦هـ) ص ص ٢٥٢ - ٢٥٣ التغيير المخطط بأنه: ((تعديل هادف ومقصود في أفراد المنظمة أو في بنيتها التنظيمية أو فيهما معاً. وهذا التعديل قد يكون جزئياً أو كلياً، متدرجاً أو دفعة واحدة " جذرياً ")).

و فيما يلي سوف يستعرض الباحث أنواع التغيير المخطط المتعددة دون التغيير غير المخطط " العشوائي " لأن الأخير ما هو إلا جهد ارتجالي وعشوائي.

علماً بأن اختيار المنظمة لأحد أنواع التغيير المخطط يجب أن يعتمد على ظروفها وإمكانياتها ومدى حاجتها للتغيير ذاته:-

أ- تصنيف أنواع التغيير حسب المجال المستهدف:

يهتم هذا النوع من التصنيف بالمجال المستهدف تغييره ويضم الأنواع

التالية:

- ١- الهيكل التنظيمي.
- ٢- سلوك العاملين.
- ٣- التكنولوجيا (التقنية المستخدمة). (الزيادات، ١٩٩٩م) ص ٢٣.

ب- تصنيف أنواع التغيير حسب درجة شمول التغيير:

- ١- التغيير الشامل: هو الذي يشتمل على كافة أو معظم الجوانب والمجالات في المنظمة.
- ٢- التغيير الجزئي: هو الذي يقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد كتغيير الآلات والأجهزة. والخطورة في التغيير الجزئي أنه قد ينشئ نوعاً من عدم التوازن في المؤسسة بحيث تكون بعض الجوانب متطورة

والأخرى متخلفة مما يقلل من فاعلية التغيير. (العميان، ٢٠٠٥م) ص ٣٥٠.

ج: تصنيف أنواع التغيير حسب موضوع التغيير:

- ١- التغيير المادي: مثل التغيير الهيكلي والتكنولوجي.
- ٢- التغيير المعنوي: النفسي والاجتماعي مثل تغيير المواقف والاتجاهات. (العميان، ٢٠٠٥م) ص ٣٥٠.

د- تصنيف أنواع التغيير حسب سرعة التغيير:

- وفقاً لهذا التصنيف تقسم أنواع التغيير إلى الأنواع التالية:
- ١- تغيير سريع قصير الأجل: يتم هذا النوع من التغييرات بسرعة، ويعتبر تغييراً إجرائياً أكثر منه تغييراً هيكلياً، لأنه يهدف للتكيف مع الموقف العاجل الذي يواجهه متخذ القرار الإداري.
 - ٢- تغيير متوسط الأجل: يرتبط هذا التغيير ارتباطاً قوياً بالسياسات المختلفة الخاصة بالمنظمة.
 - ٣- تغيير بطيء طويل الأجل: يرتبط هذا التغيير باستراتيجيات المنظمة وأهدافها، مما يعني أنه يستلزم وقتاً طويلاً لتحقيق أهدافه، ويعتبر هذا التغيير أكثر رسوخاً ومتانة من الأنواع الأخرى لأنه يستغرق وقتاً طويلاً يتيح للمنظمة من خلاله توفير كافة الإمكانيات لتحقيق أهداف التغيير، وقد يتضمن هذا النوع من التغيير النوعين الآخرين. (الخضيرى، ١٤١٣هـ) ص ٣٩ - ٤٠.

هـ- تصنيف أنواع التغيير حسب مصدر التغيير:

يتضمن هذا التصنيف أنواع التغيير الآتية:

١- تغيير داخلي: يستمد هذا التغيير دوافعه ومحفزاته من عوامل ذاتية نابعة من المنظمة حيث تتولد وتتدافع محفزات التغيير وتنمو وتقوى حتى تجبر متخذ القرار على إجراء التغيير المطلوب.

٢- تغيير خارجي: يرجع هذا التغيير إلى الضغوط الخارجية المفروضة على المنظمة، والتي جبر المنظمة على إحداث التغيير المطلوب. (الخضيري، ١٤١٣هـ) ص ٤٥ - ٤٦.

و يصنف (الزهراني، ١٤١٦هـ) ص ٢٥٩ أنواع التغيير المخطط في المؤسسات التعليمية إلى أنواع محددة وفقاً لعدد من المتغيرات أو الخصائص وذلك على النحو التالي:

١- التغيير حسب شموليته: وينقسم إلى جزئي، يقتصر على أحد أو بعض أجزاء المؤسسة، أو كلي يشمل المؤسسة بكامل مكوناتها.

٢- التغيير حسب فترات حدوثه: وينقسم إلى تغيير متدرج أو تطوري، وتغيير جذري أو جوهري.

٣- التغيير حسب المدى الزمني الذي يتطلبه التغيير: وينقسم إلى تغيير قصير المدى وتغيير طويل المدى.

٤- التغيير حسب مصدر الضغوط المحفزة له: ويمكن تقسيم التغيير هنا إلى داخلي ينتج عن ضغوط من داخل المؤسسة، وخارجي عن ضغوط من خارجها.

٥- التغيير حسب أبعاد المؤسسة ، وينقسم إلى :

- أ. التغيير في الأهداف.
- ب. التغيير في البنية التنظيمية.
- ج. التغيير في سلوك العاملين.
- د. التغيير في التكنولوجيا والوسائل المستخدمة.

سادساً: خصائص التغيير التنظيمي :

يتصف التغيير التنظيمي بعدة خصائص هامة يتعين الإلمام بها ومعرفتها والإحاطة بجوانبها المختلفة :

- ١- الاستهدافية: التغيير هو تفاعل ذكي لا يحدث عشوائياً ، بل يتم بطريقة منظمة لتحقيق الأهداف والغايات المحددة والمرجوة والموافق عليها.
- ٢- الواقعية: لا بد أن يتم التغيير في الواقع العملي الذي تعيشه المنظمة ، وفي إطار إمكانياتها ومواردها التي تمر بها.
- ٣- المشاركة: يحتاج القائمون بالتغيير إلى مشاورة التابعين ومشاركتهم وإحاطتهم بكل المتغيرات والقيود والضوابط التي تحيط بعملية التغيير.
- ٤- الإصلاح: حتى ينجح التغيير لا بد من أن يتصف بالإصلاح وعلاج ما في المنظمة من نقائص وإختلالات.
- ٥- الرشد: أي أن كل تصرف في عملية التغيير لا بد أن يخضع لاعتبارات التكلفة والعائد. الشرقاوي ، ٢٠٠٢م) ص ٦٢.

و يضيف (العميان ، ٢٠٠٥م) ص ص ٣٤٥ - ٣٤٦ خصائص أخرى للتغيير

هي على النحو التالي:

- ١- التوافقية: بمعنى أن يكون هناك توافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات القوى المختلفة لعملية التغيير.
- ٢- الفاعلية: بحيث تمتلك إدارة عملية التغيير القدرة على الحركة بحرية مناسبة، والقدرة على التأثير على الآخرين، وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها.
- ٣- الشرعية: يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية، وإذا حدث أن اتجاهات التغيير تتعارض مع القانون القائم في المنظمة، فإنه يتعين تعديل القانون قبل إجراء التغيير.
- ٤- القدرة على التطوير والابتكار: يتعين على التغيير أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم، لأن التغيير يعمل على الارتقاء والتقدم، وإلا فقد مضمونه.
- ٥- القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: تعتبر إدارة التغيير من الإدارات التي لا تكفي فقط بالتفاعل مع الأحداث، بل تتوافق وتتكيف معها، وتحاول السيطرة عليها، والتحكم في اتجاهها ومسارها، بل تتعدى ذلك بصنع الأحداث بذاتها للإبقاء على حيوية وفاعلية المنظمة.

سابعاً: مراحل عملية التغيير التنظيمي:

تناول كثير من الكتاب والباحثين والمعنيين بالتغيير التنظيمي عملية

التغيير، وحاول بعضهم توضيح الكيفية التي يتم بها التغيير ومراحل خطوات عملية التغيير، وطرحت نماذج وأفكار عديدة في هذا المجال. ولكن من أهم وأشهر من كتب في هذا المجال هو كيرت لفن **Kurt Lewin**، الذي أطلق عليه البعض الأب الروحي لحركة ديناميكية الجماعات. وقد طور نموذجاً لأحداث التغيير وحظي باهتمام كبير وقبول واسع. ويعتقد الكثير من الكتاب بأن النموذج الذي قدمه لفن والمراحل التي يحددها تساعد كثيراً على إحداث التغيير بنجاح، إذا ما طبق النموذج ومراحله بصورة سليمة. يقترح ليوين أن أي تغيير مخطط وواع هو عملية تتضمن ثلاثة مراحل (كما في الشكل "١") وهي:

١ - إذابة أو إسالة الجليد (مرحلة اللاإستقرار): وتتضمن هذه المرحلة زعزعة واستبعاد وإلغاء الاتجاهات والقيم والعادات والممارسات والسلوكيات الحالية للفرد بما يسمح بإيجاد شعور بالحاجة لشيء جديد. فقبل تعلم أفكار واتجاهات وممارسات جديدة ينبغي أن تختفي الأفكار والاتجاهات والممارسات الحالية.

و يعتبر الكثير من الكتّاب والباحثين أن هذه المرحلة هامة جداً، وتلعب دوراً كبيراً في نجاح عملية التغيير، وأنه كثيراً ما تفشل محاولات وجهود التغيير نتيجة إهمال أو إغفال هذه المرحلة وعدم إيلائها الاهتمام المناسب. وتهدف المرحلة، إلى إيجاد الاستعداد والدافعية لدى الفرد للتغيير، وتعلم معارف أو مهارات أو اتجاهات.... جديدة عن طريق إلغاء أو استبعاد المعارف والمهارات والاتجاهات الحالية، بحيث ينشأ لدى الفرد

نوع من الفراغ الذي يسمح بتعلم أشياء جديدة لملء هذا الفراغ.
و يبرز هنا أهمية دور الإدارة في هذه المرحلة. وضرورة السعي والعمل الجاد
من جانبها لتقليص معوقات التغيير.

٢- التغيير **Changing**: وفي هذه المرحلة يتعلم الفرد أفكاراً وأساليب
ومهارات ومعارف جديدة، بحيث يسلك الفرد سلوكاً جديداً أو يقوم
بطريقة جديدة، أي أنه يتم في هذه المرحلة تغيير وتعديل فعلي في
الواجبات أو المهام أو الأداء أو التقنيات أو الهيكل التنظيمي.... الخ.
وكل هذا يقتضي تزويد العاملين بمعلومات ومعارف جديدة، وأساليب
جديدة وآراء وأفكار جديدة.

و يحذر لفن (**Lewin**) من التسرع في الإقدام في هذه المرحلة وتغيير
الأمور والأشياء / بسرعة غير مقبولة، لأن من شأن ذلك أن يؤدي إلى
بروز مقاومة لتغيير الوضع الحالي، إذا لم يتم إلغاء الوضع الحالي
وإلقائه بعيداً، أي إذابة الجليد بشكل سليم. ويصاحب هذه المرحلة
الإرباك والتشويش ومزيج من الشعور بالأمل والقلق.

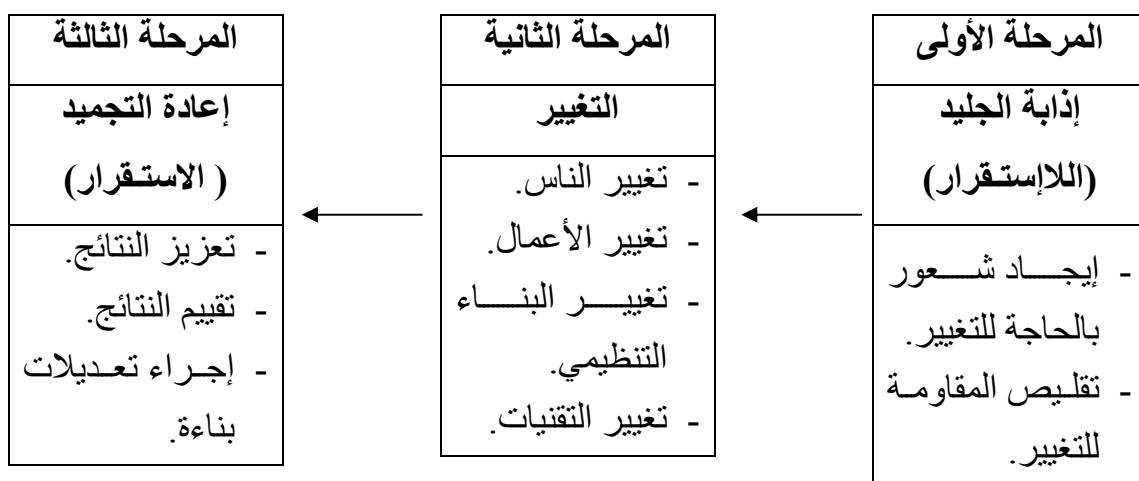
٣- إعادة التجميد (مرحلة الاستقرار): تهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير
واستقراره بمساعدة الأفراد على دمج الاتجاهات والأفكار وأنماط
السلوك التي تعلموها في أساليب وطرق عملهم المعتادة، وتصبح الأساليب
والطرق الجديدة سهلة ومرضية. ويمكن أن يتم ذلك من خلال إتاحة
الفرصة للعاملين من لإظهار السلوك والاتجاهات الجديدة، وبعد إظهار
السلوك أو الاتجاه ينبغي استخدام التدعيم أو التعزيز الإيجابي أي تعزيز
التغيير المرغوب. وهنا تظهر أهمية التقويم في هذه المرحلة، فالتقويم

يعمل على توفير البيانات للأفراد فيما يتعلق بمنافع التغيير وتكاليفه.
ويساعد على توفير الفرص والإمكانات لإحداث التعديلات البناءة في
التغيير على مرور الوقت.

(ماهر، ٢٠٠٤م) ص ص ٤٣٦ - ٤٤٣ ، (المغربي، ١٩٩٣م) ص ٢٤٦ ، (حريم،
٢٠٠٤م) ص ص ٣٦٨ - ٣٧٠ ، (العطية، ٢٠٠٣م) ص ٣٥٨ ، (الزيادات،
١٩٩٩م) ص ٢٥ .

شكل رقم (١)

عملية التغيير ذات المراحل الثلاث



المصدر (Shermerhorn, et al.) المشار إليه في (حريم، ٢٠٠٤م) ص ٣٧٠.

كما يستند هذا النموذج على بعض الافتراضات ومنها:

- ١- أن الهدف من عملية التغيير هو تعلم مهارات جديدة أو تغيير الاتجاهات والسلوكيات القديمة.
- ٢- لا بد من توفر الرغبة للتغيير لدى الإدارة والعاملين.
- ٣- أن العاملين هم المحور الأساسي في عملية التغيير وبالتالي لا بد من تغيير

اتجاهاتهم وسلوكياتهم.

٤- لا بد أن يؤخذ في الاعتبار أن التغيير يقاوم من قبل الأفراد.

٥- تدعيم السلوكيات والاتجاهات الجديدة.

(حریم، ٢٠٠٤م) ص ٣٧١.

و لقد ذكر (المؤمن وآخرون، ١٩٩٧م) أن إفومسيسرش (*Ivomcesrich*)

يرى أن عملية التغيير تتكون من عدد من المراحل والخطوات وهي كالتالي:

- ١- قوى التغيير: وهي القوى والمسببات الناشئة من داخل أو خارج التنظيم.
- ٢- الاعتراف بالحاجة للتغيير: إذ تستطيع إدارة المنظمة أن تعرف حاجتها للتغيير من خلال التقارير والإحصاءات والمعلومات التي تصلها من المصادر المختلفة.

٣- تشخيص المشكلة: فالتشخيص يهدف إلى تعريف المشكلة وتحديد بدقتها.

٤- تطوير استراتيجيات بديلة للتغيير: تقوم الإدارة أو وسيط التغيير بتقرير أي من بدائل استراتيجيات التغيير الأكثر احتمالاً أن تحقق النتائج المرجوة، وهنالك ثلاث استراتيجيات عامة للتغيير (تغيير البناء التنظيمي، تغيير الناس، تغيير التقنيات).

٥- التعريف بالظروف المقيدة: إذ يتأثر التغيير ببعض المتغيرات والظروف السائدة في المنظمة، ومنها مناخ القيادة، والتنظيم الرسمي، وثقافة المنظمة، الخ.

٦- اختيار الاستراتيجية: وفي هذه المرحلة يتم اختيار الاستراتيجية المناسبة لإحداث التغيير، أي الطريقة المناسبة التي يمكن أن يتم التغيير وفقاً

لها.

- ٧- التغلب على مقاومة التغيير: إذ ينبغي على الإدارة أن تدرك بأن مقاومة التغيير أمر طبيعي، ويجب عليها معرفة مسببات المقاومة ومعالجتها.
- ٨- تنفيذ ومراقبة التغيير: إذا تضمن هذه المرحلة بعدين هما التوقيت والنطاق، فالتوقيت يعني معرفة متى يتم التغيير، وأما النطاق فيشير إلى معرفة مدى التغيير الذي يجب أن يتم وعادة المتابعة تهدف إلى توفير المعلومات عن التغذية الراجعة. ص ص ١٦٣ - ١٦٦.

ثامناً: استراتيجيات التغيير التنظيمي:

- حاول العديد من الباحثين في مجال التغيير التنظيمي تطوير استراتيجيات متنوعة لتحقيق التغيير المخطط الواعي في المنظمات، ولقد أصبح هناك العديد من الاستراتيجيات المتاحة أمام الإدارة لتنفيذ التغيير التنظيمي، وإتباع أي من هذه الاستراتيجيات تحكمه عدة عوامل من أهمها ما يلي:
- ١- فلسفة الإدارة التي تحكم سياساتها، وبالتالي طبيعة استراتيجياتها في تنفيذ التغيير.
 - ٢- طبيعة التغيير المقترح من حيث أهمية وسرعة التنفيذ، مدى حساسية مجالاته التي يشملها بالنسبة للمنظمة أو العاملين، متطلباته وآثاره المحتملة، الخ.
 - ٣- طبيعة العاملين من حيث: مدى قابليتهم للتغيير والتجديد، طبيعة استجاباتهم للأحداث، مدى تماسك التنظيم غير الرسمي في

المنظمة،الخ.

- ٤- عوامل أخرى تتعلق بالبيئة الخارجية للمنظمة، أهمها: التشريعات الحكومية وتأثير المنظمات غير الحكومية، الظروف المحيطة (سياسية، اقتصادية، اجتماعية، الخ) وغيرها من العوامل ذات التأثير في المنظمة. (الزيادات، ١٩٩٩م) ص ٣١.

و لقد حدد (حريم، ٢٠٠٤م) ص ص ٣٧٨ - ٣٨٣ العوامل التي تحدد اختيار استراتيجية التغيير بالآتي:

- ١- أهداف التغيير.
- ٢- الوحدة / الجهة المستهدفة من التغيير (الفرد - الجماعة - تغيير البناء الاجتماعي للمنظمة).
- ٣- الموارد المتاحة.
- ٤- الفرص المواتية والقيود.
- ٥- وسيط التغيير.

أهم تصنيفات استراتيجيات التغيير:

- لقد ذكر (حريم، ٢٠٠٤م) أن من أهم تصنيفات استراتيجيات التغيير ما قدمه كل من شاين وبين حيث يقترح كل من (Chin & Benne) أن التصنيف التالي لاستراتيجيات التغيير التنظيمي:
- أ- الاستراتيجية العقلانية التجريبية:

تقوم هذه الاستراتيجية على افتراض أن الإنسان يتصرف بالرشد

والعقلانية ، وهو يسعى لتحقيق مصالحه الذاتية ، كما ترى أن الفرد سيتبنى التغيير المقترح إذا ما تم إقناعه بالفوائد والمزايا التي تترتب على الأخذ بالتغيير ، وأنه سيستفيد من التغيير ذاته ، مما يعني أنه إذا اكتشف الفرد مصلحته بأسلوب عقلائي ومبرر فإنه يتبعها.

و تستخدم هذه الاستراتيجية في التعلم وتدريب العاملين وتحليل النظم والبحوث التطبيقية والاستشارات الفنية واختيار العاملين.

ب- استراتيجية القيم وإعادة التعلم:

تستند هذه الاستراتيجية إلى عدة افتراضات منها أن سلوكيات الفرد وأفعاله تتأثر بالقيم والعادات والمعايير التي يلتزم بها ، وبالتالي فإن تعارض أهداف التغيير مع قيم الأفراد واتجاهاتهم سوف ينتج عنه مقاومتهم للتغيير التنظيمي.

كذلك فإن التغيير في ممارسة أو أسلوب معين لن يتم إلا عندما يغير الفرد قيمه ومعاييره تجاه الممارسات والأساليب القديمة ، أي أن تغيير القيم هو السبيل نحو تحقيق التغيير التنظيمي وفقاً لهذه الاستراتيجية.

و تركز هذه الاستراتيجية على التعلم من خلال الخبرة والتجربة وإعادة تعلم الفرد والعمل على إيجاد الثقة بين الأفراد. ص ٣٧٦ - ٣٧٧.

ج- استراتيجية القوة والإكراه:

و هذه الاستراتيجية تركز على تعديل السلوك باستخدام الإدارة حقها في إلزام العاملين بالتغيير ويستحسن عدم اللجوء إلى هذه الاستراتيجية إلا في الحالات الاستثنائية والطارئة التي تضطر الإدارة لاستخدامها. ص ٣٧٦ -

و في تصنيف آخر يذكر (الزيادات، ١٩٩٩م) أن أهم الاستراتيجيات المتاحة أمام الإدارة في تنفيذها التغيير التنظيمي ما يلي:

أ- استراتيجية الإلزام القانوني:

تعتمد هذه الاستراتيجية على استخدام الإدارة حقها في إلزام العاملين للاستجابة للتغيير. وتستخدم هذه الاستراتيجية عندما تكون مقاومة العاملين للتغيير قوية، وفي نفس الوقت هناك ضرورة للإسراع بتنفيذ التغيير، على أن تكون الإدارة قادرة على استخدام هذه الاستراتيجية دون مضاعفات أو تكاليف مرتفعة.

و هذه الاستراتيجية تعطي نتائج محدودة، ويرجع ذلك إلى أن استجابة العاملين قد تكون بهدف تلافي العقوبة بسبب المخالفة، كما أن هذه الاستجابة قد تكون مرحلية وليست دائمة، ففي كثير من الحالات يضعف الالتزام، بزوال الصرامة أو فتور الحزم والعزم على تنفيذ الإدارة للعقوبة.

ب- استراتيجية الإقناع *Convince Strategy*:

أي إتباع المدخل الرشيد (العقلاني) لكسب تأييد العاملين للتغيير بتزويدهم بالمعلومات الكافية والدقيقة عن أهداف التغيير ونتائج المتوقعة، ويتم ذلك من خلال الندوات والمحاضرات والاجتماعات، وكذلك تهيئة المشمولين بالتغيير بإكسابهم المهارات المطلوبة التي توفرها برامج التدريب.

ج- استراتيجية المشاركة *Participation Strategy*:

تعتمد هذه الاستراتيجية على قدرة القيادة الإدارية في التأثير على

العاملين، وقدرتها أيضاً على بث قيم وسلوكيات جديدة وحفز العاملين على الالتزام بمضامينها، لتكون جزء من الثقافة التنظيمية التي ستكون مهداً للتغيير المقترح، أي أن هذه الاستراتيجية تركز على تكوين قوى فاعلة وداعمة للتغيير، متبنية للتوجهات الجديدة للإدارة (التغيير). وكل ذلك يتم من خلال إشراك العاملين في إعداد الخطط وتنفيذها والأخذ بآرائهم ومقترحاتهم وإطلاعهم على ما تم إنجازه وما سيتم إنجازه مستقبلاً. وهذه الاستراتيجية تحفز العاملين على العمل مع الإدارة بروح الفريق وتجعلهم أكثر استعداداً لتقبل وتبني التغيير. ص ص ٣١ - ٣٢.

تاسعاً: اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي:

إن نجاح أي تغيير تنظيمي تعتمد وزارة التربية والتعليم القيام به يعتمد إلى حد كبير على مدى قدرة الوزارة على بث روح الالتزام بالتغيير من خلال تكوين الاتجاهات الإيجابية لدى القادة التربويين (مديري التعليم ومساعدتهم) نحو ذلك التغيير، حتى تكون هذه الاتجاهات موقفاً مشتركاً يكون دافعاً باتجاه التغيير المطلوب.

ولقد أكد (Grosvenor, ١٩٨١) أن السبب الأساسي في مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي تكمن في اتجاهات العاملين. حيث يقول أن اتجاهات العاملين تتكون من ثلاثة مكونات: الأفكار أو المعتقدات التي يحملها الشخص حول أمر ما، شعوره أو عاطفته نحو ذلك الأمر، وأخيراً استعداده للتصرف حيال ذلك الأمر، وأن ما يحاول المدراء عمله هو تغيير في

اتجاهات العاملين عند أي تغيير تنظيمي من خلال النصح والإرشاد.

و يرى (Grosvenor) أن الثلاثة مكونات تدعم بعضها البعض، وأن أي محاولة تغيير في السلوك بما يناقض الأفكار أو العواطف التي يحملها شخص حيال أمر معين فإن ذلك يؤدي إلى ما يسمى بالتناظر أو عدم التوافق الإدراكي، وللعودة إلى حالة التوازن أو التوافق الإدراكي لا بد من التعديل في أحد طرفي المعادلة، فإما أن يتم تعديل السلوك، أي إرجاعه إلى سابق عهده، أو تعديل الأفكار والمشاعر للتوافق مع السلوك الجديد. (أبو حمدي، ١٩٩٤م) ص ٦١.

و لقد ذكر (يوسف، ٢٠٠١م) أن اتجاهات الأفراد نحو التغيير التنظيمي تأخذ ثلاثة أبعاد، هي:

- ١- الاتجاهات الإدراكية: وهي تعبّر عما يكونه الفرد من رأي حول مزايا وعيوب التغيير وفوائده والحاجة إليه والمعرفة والمعلومات المطلوبة للتعامل معه.
- ٢- الاتجاهات العاطفية: وهي تعبّر عن شعور كبير أو محدود بالارتباط بالتغيير أو الرضا عنه أو الخوف منه.
- ٣- الاتجاه النزوعي: ويعبّر عن القرار الذي تم اتخاذه أو الذي سوف يتخذ في المستقبل لصالح أو ضد التغيير المقترح. ص ٢٣٧.

عاشراً: مقاومة التغيير التنظيمي:

أ- مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي:

يعرّف (أبو حمديّة، ١٩٩٤م) مقاومة التغيير التنظيمي بأنه " سلوك الفرد، الهادف على وقاية أو حماية نفسه من آثار تغيير حقيقي أو متصور " ص٥٧.

كما ويعرّف نيوستروم (*New Strom*) مقاومة التغيير التنظيمي بأنها " سلوك منظم يهدف إلى تأخير، إعاقة، أو منع تنفيذ التغيير المقترح وتصويره بالعمل السلبي " (الزيادات، ١٩٩٩م) ص ٣٤.

و يذكر (المؤمن وآخرون، ١٩٩٧م) أن هناك من ينظر إلى مقاومة التغيير من جوانب مختلفة فهناك من يرى بأنها " استجابة عاطفية/سلوكية تجاه خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي " ص ١٨٠.

بينما يرى (العامري والفوزان، ١٩٩٧م) أن مقاومة التغيير ينظر على أنها " امتناع الموظفين عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم " ص ٣٥٧.

كما عرّفت (حلواني، ١٩٩٠م) مقاومة التغيير بأنها " تمسك أفراد التنظيم بالأوضاع الإدارية السائدة، وميلهم إلى الالتزام بالسلوك الوظيفي الذي تعودوا عليه، ويحاولون مقاومة التغيير وبشدة لخشيتهم الانتقال إلى أوضاع أخرى " ص ٥٩.

و لقد أوضح (يوسف، ٢٠٠١م) أنه يمكن القول أن مقاومة الأفراد للتغيير تعد أحد أبعاد الاتجاهات نحو التغيير وهو البعد العاطفي أو الوجداني، والذي يعبر عن مدى قبول (تأييد) الأفراد أو رفضهم (مقاومتهم) للتغيير. وتكون في الغالب مقاومة الأفراد للتغيير إما بشكل علني أو بشكل ضمني

وقد تكون المقاومة بشكل فردي أو بشكل جماعي. ص ٢٣٧.

ب- أشكال وصور مقاومة التغيير التنظيمي:

للمقاومة أشكال عدة، إذ قد تكون العدائية واضحة وصريحة، وقد تكون مخفية، كما أنها قد تكون موجهة ضد التغيير نفسه، أو ضد الذي يقوم بعملية التغيير. وما يتم فعله يعتمد على مدى ما يتمكن المقاوم من عمله دون أن يؤدي ذلك إلى زيادة التهديد الذي يتعرض له. (أبو حمدي، ١٩٩٤م) ص ٥٧.

ولقد ذكر (الزيادات، ١٩٩٩م) أن الأفراد المقاومون للتغيير يتفاوتون في طبيعة رد الفعل تجاه التغيير، فقد يعبرون عن مواقفهم واتجاهاتهم بالشكوى، الاحتجاج، تأخير العمل، الاضطراب، الخ ومظاهر أخرى غير مباشرة، مثل تدني مستوى الإنتاجية، زيادة نسبة الغياب، الهدر في الموارد، محاولة التأثير سلباً على الروح المعنوية لزملاء العمل، وكذلك محاولة ممارسة ضغوط خارجية على إدارة المنظمة عن طريق رسمية، اجتماعية، الخ. لدفعها للعدول عن التغيير. ص ٣٤.

هذا وقد أشار (حريم، ٢٠٠٤م) إلى العديد من الأشكال والصور

الشائعة في مقاومة التغيير، ومنها ما يلي:

- ١- قيام الفرد بالتهجم على أي فكرة أو رأي جديد.
- ٢- توجيه العديد من الأسئلة من قبل الفرد، بعضه ليس له صلة بالتغيير.
- ٣- يلعب الفرد دور الصامت ولا يتفوه بشيء.
- ٤- يظهر الفرد أنه منزعج وغير قادر على اتخاذ قرار بشأن التغيير المقترح.
- ٥- يقوم الفرد بسرعة بتحويل المناقشة إلى مناظرة فكرية ويحاول تحليل

لماذا يعتقد بان الأسلوب الحالي هو الأفضل.

- ٦- يصر الفرد على أن التغيير ليس عادلاً.
- ٧- يثير الفرد نتائج سلبية للمقترحات المقدمة ، حتى وإن كانت هذه النتائج ليست لها صلة بالتغيير.
- ٨- يقلل الفرد من الحاجة للتغيير.
- ٩- يظهر الفرد مقاومته الشديدة ولكنه يعبر عن نقد معذور كأن يقول " يا لها من فكرة رائعة..... ولكن ". ص ٣٨٥.

الحادي عشر: أسباب مقاومة التغيير التنظيمي:

إن من أهم أسباب مقاومة التغيير التي أشار إليها *Shermerhorn*

وزملاؤه (حريم ، ٢٠٠٤م) ما يلي:

- ١- الخوف من المجهول.
 - ٢- الحاجة للأمن والاستقرار.
 - ٣- عدم وجود شعور بالحاجة للتغيير.
 - ٤- تهديد مصالح ومزايا مكتسبة.
 - ٥- تفسيرات متباينة.
 - ٦- توقيت سيء.
 - ٧- الافتقار للموارد. ص ٣٨٦.
- و لقد ذكر (ماهر ، ٢٠٠٣م) الأسباب التالية لمقاومة التغيير:
- ١- عندما تكون أهداف التغيير غير واضحة.

- ٢- عندما يكون الأشخاص المتأثرين بالتغيير غير المشتركين فيه.
- ٣- عندما يكون لإقناع الآخرين بالتغيير يعتمد على أسباب شخصية.
- ٤- عندما يتم تجاهل تقاليد وأنماط ومعايير العمل.
- ٥- عندما يكون هناك اتصال ضعيف أو مفقود عن موضوع التغيير.
- ٦- عندما يكون هناك خوف من نتائج التغيير، أو تهديد للمصالح الشخصية.
- ٧- عندما يكون هناك خوف من فشل التغيير.
- ٨- عندما يرتبط التغيير بأعباء وضغوط عمل كبيرة.
- ٩- عندما تكون تكلفة التغيير أكبر من العائد منه.
- ١٠- عندما يرتبط التغيير بتهديدات وظيفية.
- ١١- عندما يكون هناك عدم ثقة فيمن يقومون بالتغيير.
- ١٢- عندما يكون هناك رضا عن الوضع الحالي.
- ١٣- عندما يكون التغيير سريعاً جداً.
- ١٤- عندما تكون الخبرات السابقة عن التغيير سيئة.
- ١٥- عندما يكون هناك تعارض حقيقي بين الآراء فيما يتعلق بالتغيير. ص ٤١٨ - ٤١٩.

و في رأي آخر يُرجع (مصطفى، ١٩٩٢م) أسباب مقاومة التغيير

التنظيمي إلى ما يلي:

١- مخاوف التغيير:

قد يعارض الناس التغيير التنظيمي خوفاً من فقد شيء ذو قيمة، فهناك

من يخشى فقدان سلطة أو قوة تأثير أو موارد مادية أو مالية أو بشرية (مرؤوسين)، أو صداقات أو حرية اتخاذ القرار، أو المكانة الأدبية، أو نمط إشراف مريح أو ما إلى ذلك.

٢- قصور في فهم التغيير والثقة به:

سيعارض الأفراد التغيير إذا لم يفهموا لماذا يحدث وما هي أهدافه، ومن المرجح أن يسود سوء فهم أهداف ونتائج التغيير التنظيمي عندما تفقد الثقة بين الفرد وبين مخطط التغيير سواء كان مسؤول التغيير أو مستشار التغيير.

٣- تقييمات مختلفة للتغيير ونتائجه:

تختلف النظرة من عامل إلى آخر للتغيير من حيث أهدافه ونتائجه المحتملة. وبينما يرى مخططا التغيير أنه يرتب نتائج إيجابية، فإن هؤلاء الذين يتأثرون به ولا يخططون له قد يرون فيه ضرراً.

و غالباً ما يضع مخططا التغيير افتراضين أساسيين:

الأول: أن لديهم كافة البيانات أو المعلومات اللازمة لتشخيص الموقف.

و الثاني: أن من سيتأثرون بالتغيير لديهم أيضاً نفس الحقائق، قد يكون هذا صحيحاً أو غير صحيح، وأياً كانت الظروف فإن المخططين والمتأثرين بالتغيير يكون لديهم غالباً رؤى مختلفة بدرجة أو بأخرى. وهذا يؤدي لدرجة من مقاومة التغيير. ومع ذلك ففي بعض الحالات تكون المقاومة علامة صحة. خصوصاً عندما يكون لدى المتأثرين بالتغيير بيانات ومعلومات ووجهات موضوعية وسليمة.

٤- مرونة محدودة إزاء التغيير:

يقاوم الناس التغيير لأنهم لا يتوقعون ألا يقدروا على تطوير مهارات جديدة لازمة للأداء الجيد. قد يفهم الأفراد تماماً أن التغيير ضروري، لكنهم يكونون - عاطفياً - غير قادرين على ممارسته.

كذلك تقل المرونة إزاء التغيير لدى من يقاومونه دفاعاً عن مواقفهم واتجاهاتهم في بيئة العمل. فقد يفترضون إن إجراء التعديلات والتغييرات هو علامة على خطأ بعض سلوكياتهم أو قراراتهم أو مواقفهم السابقة. لذلك يجب أن تركز الإدارة في هذا الصدد على استقطاب الأفراد الأكثر مرونة تجاه التغيير لا سيما إن كانوا في مراكز تنظيمية مؤثرة أو قيادية. ص ص ٢٢٩ - ٢٣١.

وفي تصنيف لأسباب مقاومة التغيير التنظيمي فقد ذكر (حريم، ٢٠٠٤م) أن **New Strom & Davis** قد ميزا بين ثلاثة أنواع من المقاومة تتفاعل مع بعضها البعض وينشأ عنها الاتجاه العام للموظف نحو التغيير، ويوضح الشكل (٢) هذه الأنواع الثلاثة على النحو التالي:

- ١- عوامل منطقية **Logical**: تعتمد على التحليل العقلاني والعلم والمعرفة.
- ٢- عوامل نفسية **Psychological**: تعتمد على العواطف والمشاعر والاتجاهات.
- ٣- عوامل اجتماعية **Sociological**: تعتمد على مصالح وقيم الجماعة.

و الشكل رقم (٢) يبين تفاصيل الأنواع الثلاثة:

<u>العوامل المنطقية</u>	<u>العوامل النفسية</u>	<u>العوامل الاجتماعية</u>
١- الوقت المطلوب للتكيف.	١- الخوف من المجهول.	١- التحالفات السياسية.

٢- الوقت الإضافي لإعادة التعلم.	٢- عدم التسامح مع التغيير.	٢- القيم المضادة للجماعة.
٣- احتمالات نشوء ظروف غير مرغوبة.	٣- عدم الميل نحو الإدارة أو وسيط التغيير.	٣- نظرة ضيقة تهتم فقط بمصلحة الجماعة.
٤- تكاليف التغيير.	٤- الحاجة للأمن، والرغبة في المحافظة على الوضع الراهن.	٤- المحافظة على مصالح مكتسبة.
٥- التساؤل حول الجدوى الفنية للتغيير.		٥- الرغبة في المحافظة على العلاقات الراهنة.

(المصدر: حريم، ٢٠٠٤م) ص ص ٣٨٦ - ٣٨٧.

و يصنف كلاً من (العامري والفوزان، ١٩٩٧م) ص ص ٣٥٧ - ٣٦٣،

أسباب مقاومة التغيير في المؤسسات الحكومية إلى ما يلي:

- ١- أسباب تنظيمية موضوعية: وهي تلك الأسباب النابعة من خوف العاملين من أن التغيير المقترح لا يقابله الاستعداد التنظيمي المناسب لتحقيقه.
- ٢- أسباب تنظيمية سياسية: وهي الأسباب الناتجة عن الخلخلة التنظيمية التي يمكن أن يحدثها التغيير في المراكز الوظيفية ومراكز القوة في المؤسسة.
- ٣- أسباب إجرائية فنية: وهي المتعلقة بتلك الإجراءات والخطوات والتعليمات والمتطلبات الفنية اللازمة لتحقيق التغيير، إذا لم تكن واضحة وغير مخططة.
- ٤- أسباب شخصية اجتماعية: إذ أن الفرد يميل إلى حب الاجتماع وبناء العلاقات الاجتماعية مع الآخرين. فإذا كان التغيير يهدد قيم الجماعة

والعلاقات الاجتماعية القائمة بينهم، بالطبع سيقابله مقاومة قوية من أعضاء الجماعة.

٥- أسباب شخصية اقتصادية: مثل خوف العاملين من إلغاء الوظائف بسبب التقنية الجديدة وما يمكن أن يترتب عليه من دمج وتسريح للعاملين من وظائفهم. أما لعدم ملاءمتهم لمتطلبات التقنية الجديدة أو لعجزهم عن التكيف مع خصائص ومستلزمات العمل الجديد.

٦- أسباب شخصية عاطفية: إذ أن خوف الفرد من المجهول وارتياحه للمألوف يجعله يرفض التغيير وخصوصاً إذا كان التغيير لا يتوافق مع دوافعه وسلوكه واتجاهاته.

٧- أسباب قيمية ثقافية: فكل منظمة لها قيم وعادات وسلوكيات وممارسات تنشأ مع الزمن وتتطور حتى تصبح مسلمات يصعب تغييرها، وبالتالي فإن التغيير الذي لا يوافق قيم المنظمة سيرفضه أعضاء التنظيم إلا إذا أدركوا تماماً أن التغييرات المقترحة أفضل مما كان معمولاً به.

٨- أسباب فكرية معرفية: فالجهل وعدم معرفة وإدراك العاملين لعمليات التغيير وأهميته وعدم إحساسهم بمدى الحاجة إليه من العقوبات التي تحول دون إحداث التطوير والتغيير على الوجه المطلوب.

٩- أسباب تنسيقية: من حيث ضعف مستويات الاتصال والتنسيق بين القائمين على التطوير والمنفذين.

و في تصنيف آخر يرى (الطجم، ١٤١٦هـ) ص ص ١٨ - ٢٠ أنه يمكن إرجاع مقاومة التغيير التنظيمي إلى أربعة مصادر رئيسية يمكن تلخيصها فيما يلي:

١- عقلاني:

تتبع المقاومة العقلانية من التقييم الموضوعي والتحليل المنطقي لجدوى التغيير، أي النظر لفوائد وإيجابيات التغيير ومدى تفوقها على سلبياته، ويتضمن هذا المصدر الوقت والتكاليف، ويعتبر هذا المصدر من أكثر المصادر دقة في الرؤية والإقناع.

٢- عاطفي:

المقاومة العاطفية للتغيير التنظيمي هي انعكاس لشعور الأفراد واتجاهاتهم نحو التغيير نفسه أو القائمين عليه، ويمثل الخوف من المجهول وعدم الرغبة في التغيير أحد مظاهر المقاومة العاطفية، وبصفة عامة فإن هذه المقاومة تسعى إلى الاهتمام والمحافظة على المصالح والمزايا الشخصية وحمايتها وتغليبها على مصالح المنظمة.

٣- اجتماعي:

من مصادر مقاومة التغيير التنظيمي استناد المقاومة إلى جوانب اجتماعية يصعب التخلي عنها كالرغبة في الإبقاء على العلاقات الاجتماعية القائمة وصعوبة التوافق مع قيم اجتماعية جديدة.

٤- سياسي:

من الممكن أن تقوم المقاومة على اعتبارات سياسية كالمحافظة على علاقات القوة السائدة في المنظمة، والحفاظ على سلطة اتخاذ القرارات.

ولقد أكد (Grosvenor, ١٩٨١) المشار إليه في (أبو حمدي، ١٩٩٤م) ص ٦١ أن السبب الرئيسي والأساسي في مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي تكمن في اتجاهات العاملين، وهذا يتفق مع ما ذكره (Hodgetts, ١٩٩٠) المشار إليه في (أبو حمدي، ١٩٩٤م) ص ٦٠ من أن الاختلافات بين العاملين في

الاستجابة للتغيير يرجع إلى اتجاهات العاملين نحو التغيير. (أبو حمديّة، ١٩٩٤م) ص ٦٠ - ٦١.

وقد أشار (يوسف، ٢٠٠١م) ص ٢٣٧، إلى أن مقاومة الأفراد للتغيير تعد أحد أبعاد الاتجاهات نحو التغيير وهو البعد الوجداني أو العاطفي. ولقد ذكر كلاً من (الصباغ، ١٩٨١م) ص ٧٩ - ٨٤ و(الدهان، ١٩٩٢م) ص ١٦١، أسباب عديدة لمقاومة التغيير التنظيمي من أهمها الإدراك الاختياري والذي يكونه الشخص من خلال خبراته واتجاهاته ومعتقداته والذي من خلاله يفسر التغيير بحسب إدراكه للعمل والتنظيم ككل.

الثاني عشر: حالات قبول التغيير التنظيمي:

عندما يدرك الأفراد حقيقة التغيير وأهدافه ودرجة توافقه مع أهدافهم ورغباتهم يكونون أقرب إلى تأييده وقبوله، وبالتالي فإن قبولهم للتغيير مرهون بمدى توافر المعلومات الكافية عن التغيير وأهدافه ونتائجه المتوقعة.

و من حالات قبول التغيير التنظيمي ما ذكره (الساعدي، ١٩٩٦م) وهي

كالتالي:

- ١- عندما يتأكد الأفراد من أن التغيير يسعى لتحقيق وضع وظيفي أفضل.
- ٢- عندما يكون إدخال التغيير بناءً على رغبة الأفراد وليس مفروضاً عليهم.
- ٣- عندما يشارك الأفراد في وضع خطة التغيير وفي تنفيذها.
- ٤- عندما تتولى الإدارة العليا بالمنظمة سياسة الدعم الواضح والمستمر للتغيير.

- ٥- عندما يكون التغيير منسجماً ومتوافقاً بصفة مستمرة مع قيم الأفراد وأفكارهم واتجاهاتهم.
 - ٦- عندما يتجنب التغيير تهديد مصالح الأفراد واستقلاليتهم وطبيعة أعمالهم.
 - ٧- عندما يكون قرار إجراء التغيير مخططاً ومنظماً وجماعياً.
 - ٨- عندما تتوفر الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لنجاح التغيير.
 - ٩- عندما يتصف التغيير بالوضوح أهدافاً وإجراءات ووسائل.
 - ١٠- عندما يكون التغيير واقعياً وينبع من ظروف المنظمة ويتفق مع إمكانياتها.
 - ١١- عندما يقدم التغيير للأفراد نوعاً من الخبرة أو المهارة الجديدة التي تفيدهم في الوقت الحاضر أو في المستقبل.
 - ١٢- عندما يهدف التغيير إلى تقليل الواجبات الحالية للأفراد بدلاً من زيادتها.
- ولا يعني ذلك ضرورة توافر كافة هذه الحالات حتى يقبل الأفراد التغيير لتنظيمي، بل أن شمولية التغيير التنظيمي على أكبر قدر ممكن من هذه الحالات يحقق قدراً كبيراً من القبول ويمهد لنجاح خطة التغيير بكفاءة وفعالية. ص ص ١٤٤ - ١٤٥.

الثالث عشر: استراتيجيات الحد من مقاومة التغيير التنظيمي:

لقد ذكر (حريم، ٢٠٠٤م) أن من بين الاستراتيجيات العامة للحد من مقاومة التغيير وتقليصه والتي حظيت باهتمام كبير، تلك التي قدمها كل من **Leonard A. Schlesinger, John Kotter** وقد اقترحا استراتيجيات عامة،

وهي كالتالي:

- ١- التعليم والاتصال (*Education and Communication*): وتتضمن مناقشة أمر التغيير مسبقاً مع العاملين، وإعلامهم من خلال المناقشات والمذكرات واللقاءات بالتغيير المزمع إحداثه ومبرراته وأهدافه..... الخ.
- ٢- المشاركة (*Participation*): وتتضمن السماح للآخرين بالمساعدة في تخطيط وتصميم التغيير وتنفيذه، والطلب من الأفراد إعطاء مقترحاتهم وأفكارهم ومشورتهم، أو تشكيل لجان وفرق عمل.
- ٣- الدعم والمؤازرة (*Facilitation and support*): ويشتمل على تقديم الدعم الاجتماعي/العاطفي للتغلب على صعوبات ومخاطر التغيير، والإصغاء بعناية للمشكلات والتذمر، وتوفير التدريب على الأساليب والطرائق الجديدة، والمساعدة على التغلب على مشكلات الأداء.
- ٤- التفاوض والاتفاق (*Negotiation and Acceptance*): تقديم الحوافز للأفراد المحتمل قيامهم بمقاومة التغيير، وإجراء بعض المساومات... لتقديم مزايا خاصة مقابل الحصول على تعهد بعدم إعاقة التغيير.
- ٥- التحكم والإستمالة (*Manipulation and Cooperation*): وتشمل استخدام المحاولات والجهود الخفية للتأثير على الآخرين، وتزويد الأفراد بمعلومات بصورة انتقائية، وترتيب الحوادث بوعي وعقلانية بحيث ينال التغيير المطلوب أقصى دعم ومساندة.
- ٦- الإكراه الصريح والضمني (*Explicit and Implicit Coercion*): وتتضمن استخدام القوة/السلطة لجعل الناس يتقبلون التغيير وتهديد أي

فرد يقاوم التغيير بأنواع النتائج السلبية الممكن اتخاذها بحقه في حال عدم موافقته على خطة التغيير والعمل على نجاحه. ص ص ٣٨٨ - ٣٨٩. و يذكر (مصطفى، ١٩٩٢م) ص ص ٢٣١ - ٢٣٤، التصنيف الذي حدده (Donelly) للحد من مقاومة التغيير والذي يتكون من ستة مراحل، وهي كالتالي:

١- الاتصال والإقناع:

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

٢- المشاركة:

إن أخذ رأي المتأثرين بالتغيير في الاعتبار يساعد في تصميم وتنفيذ التغيير ويزيد من درجة إسهامهم فيه والتزامهم به. فإن شعر الأفراد أن أفكارهم ومواقفهم موضع اعتبار في ممارسة الرؤساء للعملية الإدارية كما أنها متضمنة في جهود التغيير، سيميلون لأن يكونوا أقل معارضة أو مقاومة للتغيير.

٣- الوعد بالدعم والمساعدة على التكيف:

هنا يمكن أن يعد مخططا التغيير بتقديم الدعم المعنوي وتهيئة برامج التدريب، وكذا كافة التجهيزات المادية وظروف العمل المناسبة لتحقيق الأداء الفاعل لمشاركين.

٤- التفاوض:

إن أسفرت المرحلتان عن إقناع بسيط بطبيعة التغيير ودواعيه وأهدافه

وظل طرف أو أكثر يقاومه ، يتطلب الأمر التخطيط لعملية أو عمليات تفاوض فعالة. ويستهدف التفاوض تحقيق درجة أكبر من اقتناع معارض أو معارضي التغيير بأهميته وكذا إقناع الطرف المعارض بالمزايا التي يمكن أن تعود عليه وعلى المنظمة من التغيير.

٥- المناورة:

إذا لم تسفر مراحل الإقناع أو المشاركة أو التفاوض عن تقدم في تخفيف المعارضة للتغيير، قد تظهر الحاجة للمناورة كصيغة للسلوك السياسي إزاء المقاومة بمعنى استخدام تكتيكات الإحجام والإقدام والتقديم والتأخير والالتفاف حول الهدف وهو جعل المستهدف بالتغيير يقتنع به دون مقاومة مؤثرة حتى تحقيقه الهدف المنشود.

٦- الإلزام الضمني أو الصريح:

يبدو هذا المدخل لازماً كآخر ورقة في جعبة الإدارة أو مخططي التغيير وحيث يتعذر تخفيف أو تلطيف المقاومة للتغيير بينما يكون هذا التغيير حتمياً لا يتوفر مدى زمني لأي جهد يتمثل الإلزام الضمني في أي صيغة غير مكتوبة أو تلميح ضمني يدرك معه المستهدف بالتغيير بأنه لا مفر من الالتزام بالتغيير. أما الإلزام الصريح فيمثل في سياسة أو قرار يخطر به المستهدف بالتغيير باعتباره توجيهاً رسمياً يتعين الالتزام به من المستهدفين بالتغيير.

الشكل رقم (٣) مداخل خفض مقاومة التغيير

			.	

المصدر (مصطفى، ١٩٩٢م) ص ٢٣٢.

وقد أشار (الفوزان والعامري، ١٤١٩هـ) ص ص ١٠٠ - ١٠٦، إلى بعض

استراتيجيات الحد من مقاومة الموظفين للتغيير، وهي كالتالي:

١- الاستراتيجية الاحتوائية:

يقصد بهذه الاستراتيجية ما يتخذه المدير من تدابير لمنع ظهور المقاومة أو

العمل على تقليل الأسباب التي تؤدي إلى ظهور مقاومة التغيير. وتنقسم هذه الاستراتيجية إلى قسمين: الاتصال والتثقيف، والدعم والمكافأة.

فالاستراتيجية الاحتوائية الأولى تدور حول قيام المديرين بعمل اتصالات مع الموظفين بهدف تثقيفهم عن عملية التغيير وإيضاح الهدف من التغيير لإشاعة الطمأنينة في نفوس الموظفين.

أما الاستراتيجية الاحتوائية الثانية فتدور حول قيام المديرين بشرح المزايا التي يحصل عليها الموظفون عند تنفيذ التغيير.

٢- استراتيجية المشاركة والإقناع:

يقصد بهذه الاستراتيجية مشاركة أفراد التنظيم في عملية التغيير كأسلوب لكسب تأييد الموظفين وزيادة التزامهم بعملية التغيير وأهدافه والعمل على إنجاحه.

٣- استراتيجية التمويه والمراوغة:

و يقصد بهذه الاستراتيجية ما يعتمد إليه بعض المديرين عندما تواجه عملية التغيير بمقاومة شديدة إلى استخدام بعض الاستراتيجيات السلبية غير المجدية للحد من مقاومة التغيير. ومن أمثلة ذلك لجوء المدير إلى أسلوب النقد والاستتكار للمقاومة بالرغم من علمه بوجود مشاكل حقيقية يواجهها الموظفون.

٤- الاستراتيجية القسرية الإكراهية:

تهدف هذه الاستراتيجية إلى فرض عملية التغيير بالقوة والإجبار من خلال استخدام التهديد بالنقل وقطع المكافآت أو الفصل من الوظيفة. ولقد بين (الفوزان والعامري، ١٤١٩هـ)، أن التغييرات التنظيمية الناجحة

تتميز بالاستخدام الصحيح لهذه الاستراتيجيات. وبغض النظر عن أي استراتيجية ينوي المدير استخدامها، فإن المعايير التي يحدد على ضوءها مدى ملائمة استراتيجية معينة لموقف محدد تشمل التكاليف المتوقعة، مواطن القوة والضعف فيها، والتحليل الواقعي لكل حالة تغيير كنوع المقاومة، ومقدار السلطة الممنوحة نظاماً للمسئول عن التغيير. ويظل موضوع تحديد الاستراتيجية الملائمة أمراً معتمداً على المهارة والقدرة الشخصية للمدير. ص ١٠٦.

المبحث الثالث

الالتزام التنظيمي

أولاً: مفهوم الالتزام التنظيمي :-

إن من المسلّم به أن مسألة تحديد التعاريف والمفاهيم في العلوم السلوكية يكتنفها نوع من الصعوبة.

فعند بحث موضوع الالتزام التنظيمي فإن مفاهيم الالتزام تتباين لأسباب كثيرة منها:

- أ- كثرة العوامل والمتغيرات المؤثرة فيه.
 - ب- كثرة العوامل والمتغيرات الناتجة عنه.
 - ج- اختلاف وتنوع مداخل دراسته.
 - د- اختلاف نتائج الدراسات التي تناولته بالبحث.
 - هـ- كونه ظاهرة نفسية (سيكولوجية) يصعب السيطرة عليها.
- (الكايد ، ١٩٩٩م) ص ص ٢٠ - ٢١.

و لقد حظي موضوع الالتزام التنظيمي بالاهتمام في العقدين الأخيرين، إذ أصبح مفهوم الالتزام شائعاً لدى المدراء والأكاديميين، ذلك أن الموظف الملتزم أكثر التصاقاً بمنظمته وأكثر اجتهاداً في تحقيق أهدافها، هذا بالإضافة إلى ارتباط مفهوم الالتزام بمفهوم الولاء (*Loyalty*)، كما أن زيادة المعرفة بمفهوم الالتزام تكون عاملاً مساعداً في فهم الطبيعة السيكولوجية

لعملية الاندماج الذاتي. (الطجم، ١٩٩٦م) ص ١٠٤.

أشارت الكثير من الدراسات العلمية إلى أن الالتزام قد يفسر بمعانٍ مختلفة منها: الولاء والانتماء والإخلاص والحب والطاعة والانضباط، وبالرغم من اختلاف الألفاظ والتعبيرات إلا أنها في نهاية المطاف تركز على بقاء الموظف في المنظمة، والمحافظة عليه وبذل الجهد المضاعف لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء.

و نظرت العديد من الدراسات إلى أن الولاء والالتزام والانتماء تستخدم لنفس المعنى وبشكل متبادل. (العوّاد والهرّان، ١٤٢٧هـ) ص ص ١٠ - ١١.

و بناء عليه سوف يستعرض الباحث بعض التعريفات لمفهوم الالتزام التنظيمي وهي كما يلي:

عرّف بورتر وآخرون (١٩٧٤م) الالتزام التنظيمي بأنه قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وأن الفرد الذي يظهر مستوى عالياً من الالتزام التنظيمي تجاه منظمة ما، لديه الصفات التالية:

- ١- اعتقاد قوي بقبول أهداف وقيم المنظمة.
- ٢- استعداد لبذل أقصى جهد ممكن نيابة عن المنظمة.
- ٣- رغبة قوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة. (العبّادي، ١٤٢٠هـ) ص ١٢.

و يرى (Bateman & Strasser) أن الالتزام التنظيمي يعرف بأنه ((انجراف الأفراد أو تعلقهم الفعّال بأهداف وقيم المنظمة بغض النظر عن القيمة المادية المتحققة من المنظمة)). (العوّاد والهرّان، ١٤٢٧هـ) ص ١١.

و يرى (Buchanan) بأن مفهوم الالتزام واستيعابه يتم من خلال مؤشرات الثلاثة (التطابق، والانتماء، والولاء) وقد عبّر عنه بقوة إيمان الفرد وقبوله لأهداف المنظمة وقيمها والرغبة في بذل قصارى الجهود لصالحها والمحافظة على عضويته فيها. (خضير وآخرون، ١٤١٦ هـ) ص ٧٧.

و لقد أشار (المعشر، ٢٠٠٣م) ص ١٦٦، أن موريس وشيرمان (Morris & Sherman, ١٩٨١) فقد ركزا على التوافق والارتباط النفسي للفرد في التنظيم ومدى شعوره بالأمان مما يزيد في فعاليته ويصبح أكثر التزاماً وولاء للمنظمة. وأشارا إلى أن الالتزام هو موقف الفرد تجاه منظّمته، وحددا الصفات التالية للفرد الذي يتمتع بالالتزام عالٍ:

١ - التطابق مع الأهداف والقيم المتعلقة بالمنظمة.

٢ - ارتباط عالٍ في فعاليته في العمل.

٣ - إخلاص للمنظمة.

و يركز أورايلى وشاتمن (Oreillya and Chatman's) على المنظور النفسي للالتزام ويعرفانه على أنه الربط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة، مما يدفعه إلى الاندماج في العمل وإلى تبني قيم المنظمة، ويشير الباحثان إلى أن هناك ثلاثة جوانب للارتباط النفسي وهي:

١ - الإذعان (Compliance).

٢ - تحديد الهوية (Identification).

٣ - التشرب أو الاستبطان (Internalization).

و يعود مفهوم إذعان الفرد للمنظمة إلى توقعه تلقي المكافآت الخارجية

كالرواتب والبيئة المادية المناسبة لأداء العمل. أما تحديد الهوية فيعود إلى مدى الأهمية التي يعلقها الشخص على العضوية أو الانتساب للمنظمة. أما التشرب أو الاستبطان فيعود إلى مدى التوافق بين قيم الفرد والمنظمة. (القرشي، ١٤١٨هـ) ص ١٦.

أما (Becker) فيعرّف الالتزام التنظيمي بأنه تلك النزعة الموجودة لدى الفرد في المشاركة المستمرة في نشاطات معينة داخل المنظمة نتيجة لما استثمره الفرد داخل المنظمة ويخشى فقدانه إذا تركها. (الكايد، ١٩٩٩م) ص ٢٢. و لقد حدّد (Kanter) الالتزام التنظيمي وعرفه بأنه الاستعداد والرغبة في زيادة طاقة العمل والوفاء للتنظيم. (الطجم، ١٩٩٦م) ص ١٠٥. ويرى " ستيفن " وزملاؤه أن الالتزام التنظيمي عبارة عن محصلة المساهمة في الصفقات بين المنظمة والفرد، مع التركيز على رغبة الفرد في الاستمرار بالعضوية كشرط أساسي ورئيسي لتراكم إيجابيات وسلبيات الالتحاق بالمنظمة ومردودها التبادلي في العملية ككل. (القرشي، ١٤١٨ هـ) ص ١٧.

يلاحظ من خلال الاستعراض السابق لمفاهيم الالتزام التنظيمي أن الالتزام يقوم على ثلاثة عناصر رئيسية هي:

- ١- الاعتقاد القوي في قيم المنظمة وأهدافها ومدى تقبلها.
- ٢- الاستعداد والميل لبذل جهد وافر للتنظيم.
- ٣- الرغبة الجامحة للبقاء عضواً في التنظيم. (الطجم، ١٩٩٦م) ص ١٠٦.

ثانياً: أبعاد الالتزام التنظيمي:

لقد ميّز (Kidrom) بين بعدين للالتزام هما:

١- الولاء الأدبي (المعنوي) (*Moral Commitment*) ويقصد به تبني الفرد

لقيم وأهداف التنظيم واعتبارها جزءاً من قيمه وأهدافه.

٢- الولاء المحسوب (*Calculative Commitment*) ويقصد به رغبة الفرد

بالاستمرار في العمل داخل التنظيم على الرغم من وجود عمل بديل في

تنظيم آخر وبمزايا أفضل. (الكايد، ١٩٩٩م) ص ٢٤.

ترى كانتور *Kantor* أن للالتزام الاجتماعي ثلاثة أسس إذا ما توفرت في

أي نظام اجتماعي فإن إمكانية بقاءه وتماسكه تقوى وتزداد وهي:

١- الالتزام المستمر *Continuance Commitment*: ويعني هذا أن يكرس

الفرد حياته ويضحى بمصالحه لبقاء الجماعة، ولا ينظر للمكاسب

التي يمكن أن يحققها عندما يدع التنظيم الذي يعمل فيه إلى تنظيم

آخر غيره.

٢- الالتزام التلاحي *Cohesion Commitment*: ويتمثل في ارتباط الفرد

بعلاقات اجتماعية تتضمن تماسك وتضامن الجماعة. ويتحقق ذلك

عندما يتخلى الفرد عن السلوك الذي يقود للتناحر والتباغض، ويركز

على السلوك الإيجابي الذي يدعم التضامن الجماعي.

٣- الولاء الموجه *Control Commitment*: ويتمثل في ارتباط الفرد بقيم

ومبادئ الجماعة والامتثال لسلطاتها والمعايير التي تحددها. (المعاني،

١٩٩٦م) ص ص ١٥ - ١٦.

و لقد ذكر (العبّادي، ١٤٢٠هـ) ص ١٥ ، أن بورتر وآخرون (١٩٧٤م) قد حدد بعدين للالتزام هما التطابق والانتماء بالمنظمة.

بينما حدد ستاو (Stew) (١٩٧٧م) وسلانيك (Salience) (١٩٧٧م) أبعاد الالتزام التنظيمي في البعدين التاليين:

١- الالتزام الاتجّاهي (*Attitudinal Commitment*) والمقصود به العمليات التي تتطابق من خلالها أهداف الفرد مع أهداف وقيم المؤسسة وتزداد لديه الرغبة للبقاء والاستمرار فيها.

٢- الالتزام السلوكي (*Behavioral Commitment*) والمقصود به العمليات التي يصبح الفرد من خلالها مرتبطاً بمؤسسته، ناتجاً من سلوكه السابق. فجهده ووقته الذي يقضيه داخل مؤسسته يجعله متمسكاً بها وبعضويتها. (العبّادي، ١٤٢٠هـ) ص ١٦.

أما (*Meyer & Allen & Smith*)، فقد ميّزوا بين ثلاثة مكونات للالتزام التنظيمي هي:

١- الولاء المؤثر:

و يتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله، من حيث درجة الاستقلالية (*Task Autonomy*)، أهمية العمل (*Task Significance*) وهوية العمل (*Task Identity*)، تنوع المهارات (*Task Variety*)، التغذية الراجعة من الإشراف (*Supervisory Feedback*). كما أن هذا الجانب من الالتزام يتأثر بدرجة إحساس الفرد بأن بيئة التنظيم تسمح له بالمشاركة الفعّالة في عملية صنع القرارات سواء فيما يخص العمل أو الفرد نفسه.

٢- الولاء الأخلاقي (المعياري):

و يقصد به الإحساس الذي يتولد لدى الفرد العامل بالالتزام نحو البقاء في المنظمة، ويتعزز هذا الشعور عن طريق السماح للفرد في المشاركة في رسم السياسات العامة للمنظمة.

٣- الولاء المستمر:

و يمكن فهم هذا المركب من خلال النظر إلى درجة الالتزام الموجودة عند الفرد والتي تحكمها القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر مع التنظيم مقابل ما سوف يفقده لو اتخذ قراراً بالعمل لدى جهات أخرى. لذلك يتأثر تقييم الفرد لأهمية البقاء مع التنظيم بمجموعة من العوامل، فمثلاً تقدم السن وطول العمر الوظيفي تعتبر من المؤشرات لوجود الرغبة لدى الفرد في الاستمرار بعمله. (القرشي، ١٤١٨هـ) ص ٢٢، (الكايد، ١٩٩٩م) ص ٢٦، (الفهداوي والعطاونة، ٢٠٠٤م) ص ١١.

ثالثاً: مراحل تطوّر الالتزام التنظيمي:

بيّن (Buchanan) أن الالتزام التنظيمي يتطور لدى الفرد في ثلاثة مراحل متتالية هي:

١- مرحلة ما بعد التعيين مباشرة (فترة التجربة):

مدتها عام واحد، يكون الفرد خلالها خاضعاً للإعداد والتدريب والاختبار، ويكون توجهه الرئيس في هذه الفترة الحصول على القبول والأمن من قبل التنظيم، وأيضاً محاولة التعايش والتأقلم مع البيئة الجديدة للعمل.

وفي هذه المرحلة يُظهر الفرد مجموعة من الخبرات مثل:

وضوح الدور، ظهور الجماعة التلاحمية (التماسكة)، نمو اتجاهات الجماعة نحو التنظيم، فهم وإدراك التوقعات، تحديات العمل، تضارب الولاء والالتزام، والشعور بالصدمة.

٢- مرحلة العمل والإنجاز:

مدتها تتراوح ما بين العامين والأربعة أعوام. وفي هذه المرحلة، يسعى الفرد من خلالها إلى تأكيد مفهوم الإنجاز لديه، وتتميز هذه المرحلة بالخبرات التالية:

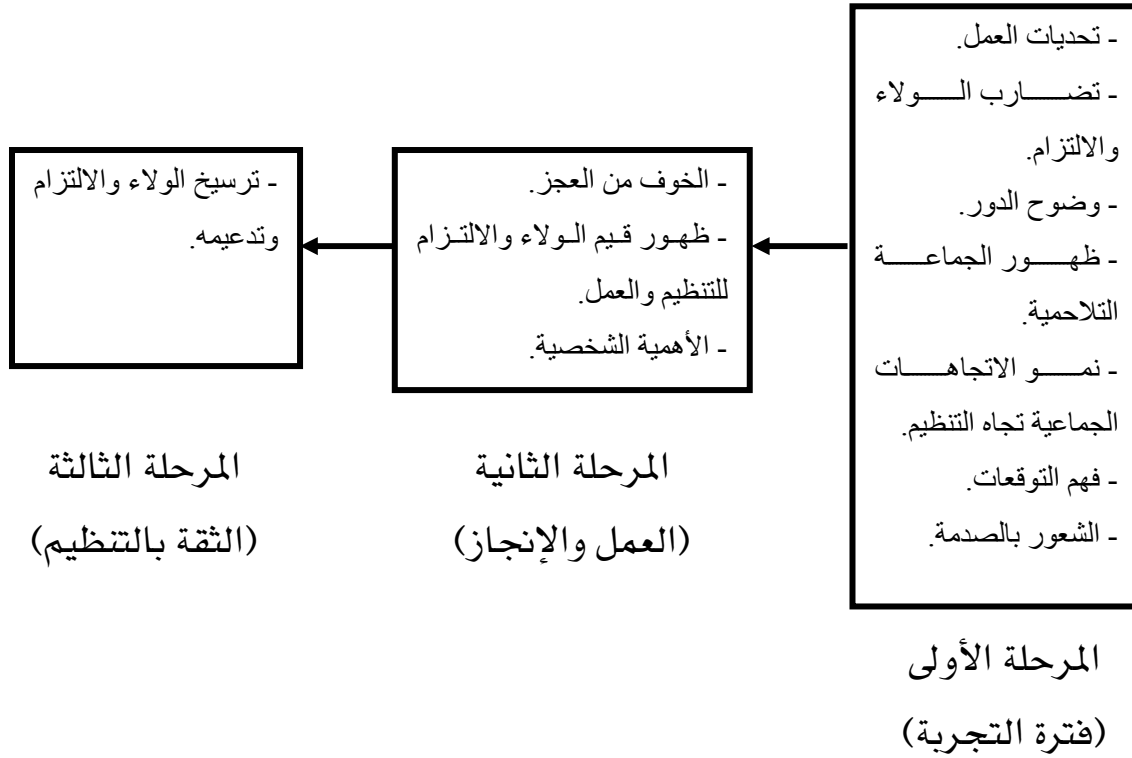
- الأهمية الشخصية.
- الخوف من العجز.
- ظهور قيم الولاء والالتزام للتنظيم والعمل.

٣- مرحلة الثقة بالتنظيم:

تبدأ هذه المرحلة في السنة الخامسة من بدء التحاق الفرد بالتنظيم وتمتد إلى ما بعد ذلك، حيث تنعز لدى الفرد اتجاهات الولاء والالتزام التي تكونت في المراحل السابقة نحو التنظيم، وتنتقل من مرحلة التكوّن إلى مرحلة النضج.

(الكايد، ١٩٩٩م) ص ص ٢٦ - ٢٧، (اللوزي، ٢٠٠٣م) ص ص ١٢٣ - ١٢٤، (المعاني، ١٩٩٦م) ص ص ٢١ - ٢٥.

((و يلخص الشكل رقم (٤) مراحل تطور الالتزام عند Buchanan))



المصدر (الكايد ، ١٩٩٩م) ص ٢٧.

وقد ذكر (العتيبي والسواط ، ١٤١٨هـ)، أن **O'Reily** أشار إلى أن

هناك ثلاثة مراحل للالتزام التنظيمي:

١- الإذعان أو الالتزام: حيث يكون التزام الفرد في البداية مبنياً على

الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة وبالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين

ويلتزم بما يطلبونه.

٢- مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمنظمة حيث يتقبل سلطة الآخرين

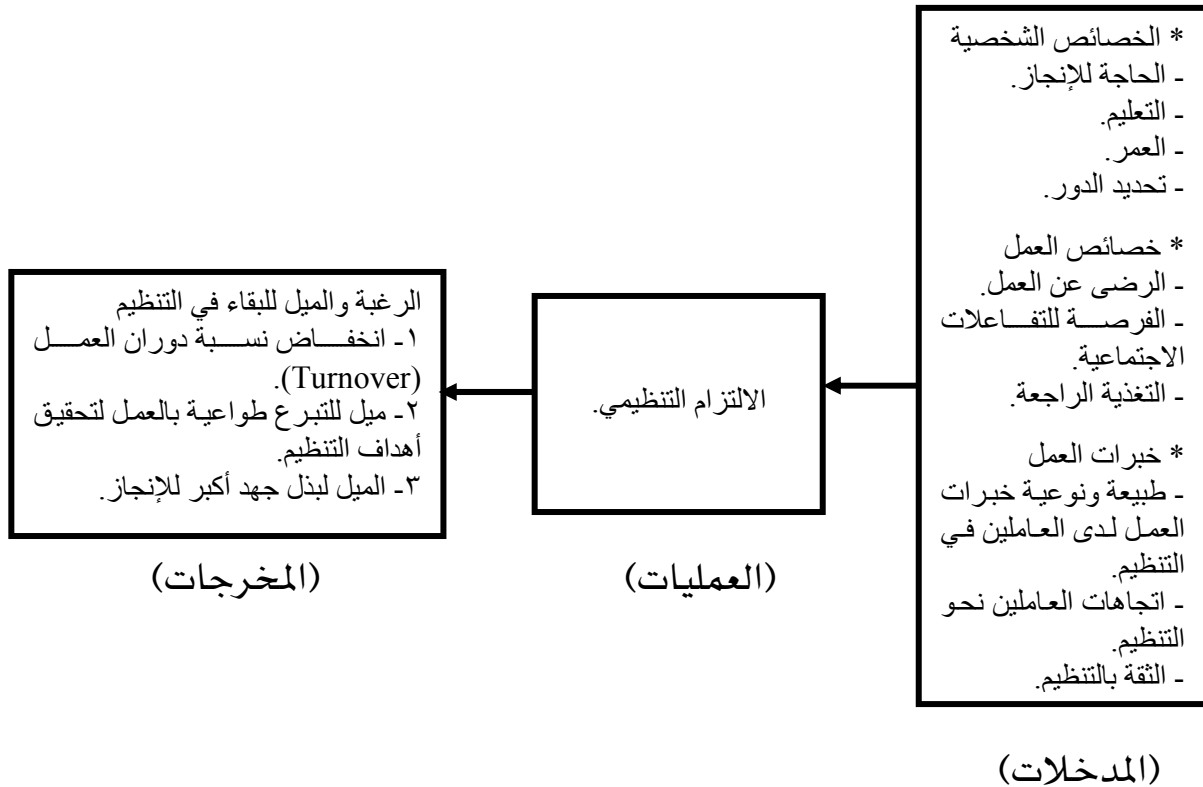
رغبة منه في الاستمرار بالعمل في المنظمة لأنها تشبع حاجاته للانتماء

وبالتالي فهو يفخر بها.

٣- مرحلة التبني واعتبار أهداف وقيم المنظمة أهدافاً وقيماً له وهنا يكون الالتزام نتيجة لتطابق الأهداف والقيم. ص ١٧.

رابعاً: العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي:

قدّم الباحثون محاولات ونماذج متعددة لتفسير كيفية تكون مفهوم الالتزام التنظيمي. ومن هذه النماذج ما قدمه (Steers) والذي بيّن فيه العوامل المؤثرة في تكوين الالتزام التنظيمي وما يمكن أن ينتج عنه من سلوك من منظور نظرية النظم ومصنفاً العوامل والسلوك إلى مجموعات كما ذكرها كلاً من (الكايد، ١٩٩٩م) ص ٢٨، (اللوزي، ٢٠٠٣م) ص ص ١٢٤ - ١٢٥، وهي كالتالي:



شكل رقم (٥) يوضح مدخلات ومخرجات الالتزام التنظيمي عند (Steers)

المصدر (الكايد، ١٩٩٩م) ص ٢٨، (اللوزي، ٢٠٠٣م) ص ١٢٤.

من خلال الشكل رقم (٥) نجد (Steers) يعتبر أن الالتزام التنظيمي عملية مفتوحة لها مدخلاتها الخاصة المتمثلة بخصائص الشخصية والعمل وخبرات العمل، تتفاعل جميعها مع بعضها وما تحتويه البيئة من عناصر مختلفة.

و بالتالي تُكوّن لدى الفرد الميل للاندماج بمنظّمته، ومشاركته لها، واعتقاده الراسخ بأهدافها وقيمها، وقبول هذه الأهداف والقيم، وأيضاً رغبته الأكيدة في بذل المزيد من الجهد تجاه التنظيم، مما يؤدي إلى الرغبة القوية عند الفرد في عدم ترك التنظيم الذي يعمل فيه، وهذا يؤدي بطبيعة الحال إلى انخفاض نسبة الغياب لديه.

خامساً: مقاييس الالتزام التنظيمي:

لقد طوّر الباحثين والمهتمين بدراسة الالتزام التنظيمي وتحليله عدداً من المقاييس وقد تباينت تلك المقاييس في طبيعتها ومكوناتها، ومن تلك المقاييس ما يلي:

- ١- مقياس تورنتن *Thornton* وقد إحتوى المقياس على (٨) فقرات سداسية الاستجابة لقياس الالتزام التنظيمي كما تضمن المقياس (٧) فقرات أخرى رباعية وخماسية الاستجابة تقيس الالتزام المهني.
- ٢- مقياس بورتير وزملائه وقد أطلق عليه استبانة الالتزام التنظيمي (OCQ) يتكون المقياس من (١٥) فقرة تستهدف قياس درجة التزام الأفراد بالمنظمة واستعان بمقياس ليكرت السباعي لتحديد درجة الاستجابة.
- ٣- مقياس (مارش ومافري) حيث قدما مقياساً للالتزام مدى الحياة

ويتكون من (٤) فقرات وقد استخدم كأداة لقياس إدراك الفرد
لكيفية تعميق الالتزام مدى الحياة. وتعزيز استحسان المنظمة وحث
الفرد على الالتزام بقيم العمل، وأخيراً إبراز نية الفرد للبقاء في المنظمة.
٤ - مقياس جورج وزملائه. *Jauch.et.al* وهو محاولة لقياس الالتزام
التنظيمي من خلال (٦) فقرات. (خضير وآخرون، ١٤١٦هـ) ص ص ٧٨
- ٧٩.

* فوائد قياس الالتزام التنظيمي:

- إن عملية قياس الالتزام التنظيمي تعتبر ظاهرة إدارية واعية وهادفة
تجني المنظمة والعاملون من ورائها فوائد كثيرة، ومن هذه الفوائد كما
ذكرها (اللوزي، ٢٠٠٣م) ما يلي:
- ١ - يقدم قياس الالتزام التنظيمي للإدارة مؤشرات دالة على مستوى الأداء
الوظيفي.
 - ٢ - تدخل في تركيب أبعاد مادية ومعنوية وإنسانية تتمثل في المشاعر
والاتجاهات نحو كثير من الأمور التي لها علاقة بالعاملين والتنظيم على
حد سواء.
 - ٣ - إن قياس الالتزام التنظيمي يعتبر أداة تشخيصية جيدة للمعوقات التي
تواجه الأفراد والمنظمة للمساهمة في حلها.
 - ٤ - تحقق البحوث في مجال الالتزام التنظيمي فائدة كبيرة للمنظمة في
العمل من حيث القدرة على إحداث تغييرات في الإدارة وظروف العمل.
ص ص ١٣٩ - ١٤١.

المبحث الرابع

إدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية :

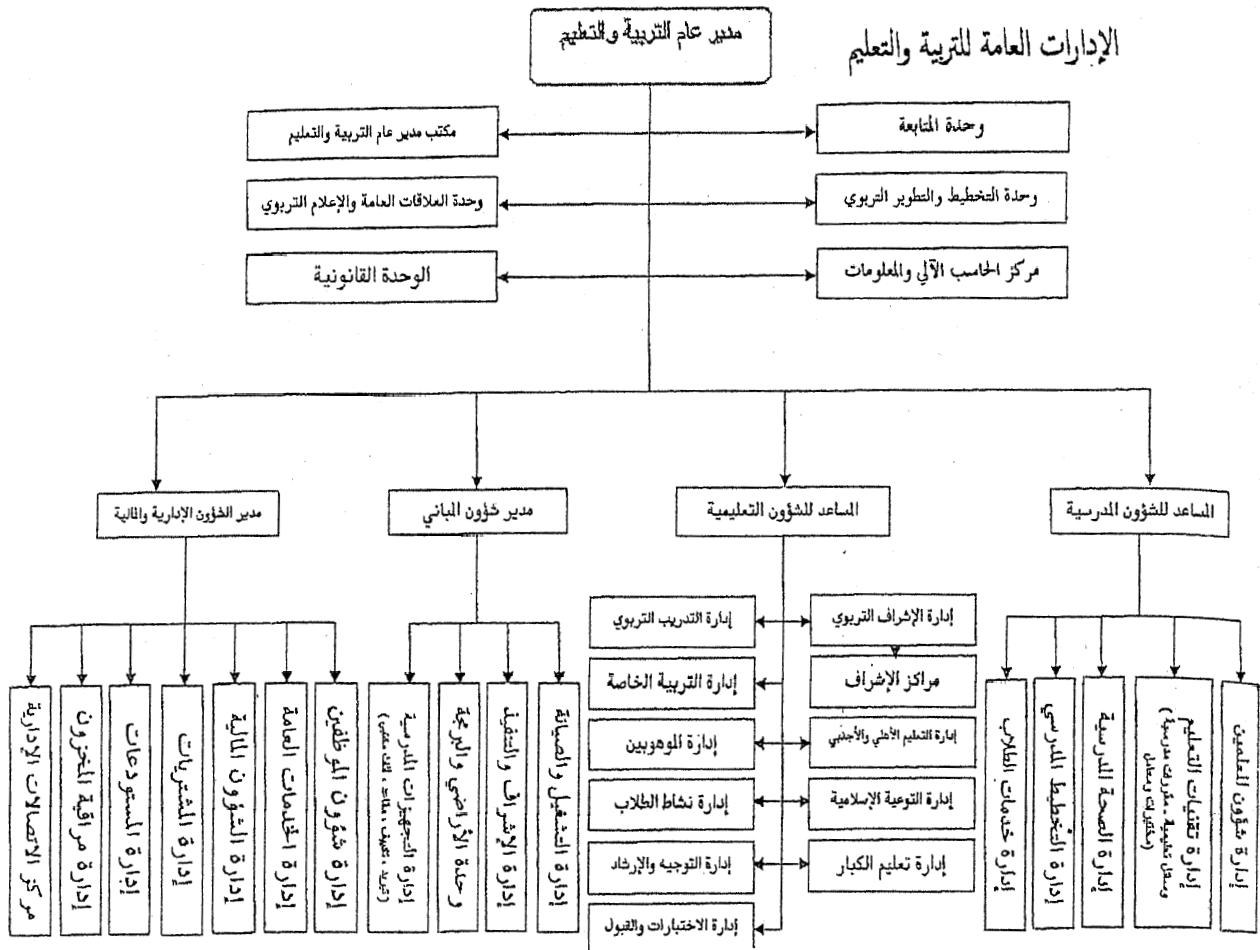
أولاً : الهيكل التنظيمي لإدارات التربية والتعليم :

تمثل إدارات التربية والتعليم الإدارة الوسطى، حيث ترتبط بوزارة التربية والتعليم (٤٢) إدارات للتعليم بالمناطق والمحافظات التعليمية، يرأسها مدراء للتعليم، وتشرف هذه الإدارات على شؤون المدارس وأمور التعليم في مناطقها المحددة جغرافياً، وتقوم بتنفيذ التعليمات والنظم واللوائح والسياسات التعليمية المعتمدة من الوزارة، وتتفاوت هذه المناطق في أحجامها من حيث عدد المدارس والطلاب والفصول والمعلمين، كما تتفاوت في حجم الأراضي التي تغطيها بخدماتها التعليمية.

وتعتبر إدارة التعليم في المنطقة بمثابة الهيئة التعليمية الممثلة للوزارة في تلك المنطقة أو المحافظة التي تقع ضمن حدودها واختصاصاتها، بحيث تشرف إشرافاً مباشراً على مدارس تلك المنطقة، وتتولى تنفيذ السياسة التعليمية التي تُوضع من قبل السلطات العليا وتتابع وتراجع أساليب تنفيذها، كما تباشر تلك الإدارات عمليات تقويم أعمال المدارس والبرامج التعليمية للوقوف على مدى فاعلية العاملين بها في تحقيق أهداف العمل والتعرف على جوانب القصور في الأداء وتوجيههم ومعاونتهم.

وتنقسم إدارات التعليم حسب حجمها التنظيمي إلى إدارات تعليم عامة تم تشكيل هيكل تنظيمي لها يتناسب مع حجم المنطقة الجغرافية وأعداد

المدارس والطلاب والمعلمين التابعين لها ، والشكل رقم (٦) يوضح الهيكل التنظيمي للإدارات العامة للتربية والتعليم ، وهو على النحو التالي :



شكل (٦)

يبين الهيكل التنظيمي للإدارات العامة للتربية والتعليم في المملكة العربية السعودية أما إدارات التعليم الأخرى ، فقد تم تشكيل هيكل تنظيمي آخر لها يتناسب مع الإدارة من حيث حجم المنطقة الجغرافية وأعداد المدارس التابعة لها ، وأعداد طلاب تلك المدارس ، وأعداد المعلمين القائمين على العملية التعليمية ، والشكل (٧) يوضح الهيكل التنظيمي لتلك الإدارات التعليمية ، وهو على النحو التالي :

مدير إدارة للتربية والتعليم، فيندرج أسفل منه مساعد واحد للشؤون التعليمية والمدرسية مجتمعة، ومدير للشؤون المالية والإدارية، ويتبع كل منهما أقسام محددة، كما هو مبين في الشكل رقم (٧). (آل ناجي، ٢٠٠٥م) ص ص ١٥٨ - ١٦١.

ثانياً : العوامل المؤثرة والمسببة للتغيير في التعليم السعودي :

[أ] التحولات العالمية (مجتمع المعلوماتية والتعليم) :

لقد أورد (الحامد وآخرون، ١٤٢٥هـ) ص ص ٤٠٠ - ٤٠٤ أن من أبرز تحديات عصر المعلوماتية التي تجابه المجتمعات - وبخاصة في دول العالم الثالث - ما يلي :

(١) تحدي الثورة العلمية والتقنية :

يزداد في كل تخصص علمي كم المعلومات والحقائق والنظريات والاكتشافات بصورة مذهلة، مما أدى إلى عدم قدرة المتخصصين على الإلمام بها وملاحقتها، إضافة إلى أن فروع المعرفة تشهد كل يوم مولد تخصص معرفي جديد.

(٢) تحدي النمو السكاني :

لقد أدت التطورات الطبية والصحية وارتفاع مستوى المعيشة إلى خفض معدل الوفيات وزيادة النمو السكاني، وبرزت في كثير من المجتمعات خاصة النائية ظاهرة " فتوة السكان" حيث تشكل الشريحة السكانية دون سن الخامسة عشرة نسبة مرتفعة من إجمالي السكان، وتشكل هذه الظاهرة ما لم يتم ضبطها، إشكالية تواجه الأنظمة الخاصة في مجال توفير التعليم بكافة مراحلها وفي تجويد نوعيته وصلاحيته.

٣) تحدي ذوبان الهوية الوطنية :

تدل المؤشرات الراهنة على أن معطيات العولمة ستؤدي إلى إحداث توتر بين ما هو عالمي وما هو محلي، إذ أنها ستؤدي بشكل أو بآخر إلى تذويب الدور التقليدي للدولة، وتهديد الهوية الثقافية، وتوسيع سطوة المؤسسات والوسائط الثقافية والإعلامية والتربوية للقيام بدور مؤثر في تثقيف الإنسان وتعليمه.

٤) التحدي البيئي :

ولعل التقدم العلمي والتقني الهائل كان له انعكاساته على البيئة الإنسانية، فأصبحت مسألة البيئة والحفاظ عليها وحمايتها ومكافحة ظواهر العنف والمخدرات وغيرها من مشكلات البيئة ضمن التحديات التي تجابه المجتمعات والأفراد في القرن الـ ٢١.

[ب] التحولات في المجتمع والتعليم السعودي :

لقد أوضح (الحامد وآخرون ، ١٤٢٥هـ) ص ص ٤٠٥ - ٤٠٧ أن أهم التحولات في المجتمع والثقافة السعودية ما يلي :

- التغيرات التي طرأت بفعل زيادة معدل النمو السكاني بتأثير السياسات التنموية الصحية، وما ترتب على ذلك من زيادة حركة العمران في كافة أنحاء العالم، والاهتمام بأوجه الرعاية والخدمات - ومن بينها التعليم - لملاحقة مطالب القطاعات والشرائح المختلفة من السكان.
- أدت سنوات الطفرة الاقتصادية ووفرة الإمكانيات المادية إلى انتشار الأسرة النووية وتفكك الأسرة الممتدة.

- التغيرات في وضعية المرأة بعد فتح أبواب العلم والتعليم أمامها ، وما ترتب على ذلك من تغير في نمط العلاقات داخل الأسرة ، وتغير في دورها الاجتماعي ، فقد تحول دور المرأة - بجانب رعايتها لأسرتها - إلى المشاركة الفاعلة في مجالات الإنتاج والخدمات.
- التغير في الدور الاجتماعي والثقافي للعديد من المؤسسات ومن بينها الأسرة والإعلام والجمعيات الثقافية والعلمية ومؤسسات وأجهزة الدعوة الدينية وذلك بتبني موضوعات ثقافية وتربوية وعلمية مرتبطة أكثر بأهداف التنمية في المجتمع السعودي .
- تنامي الطلب الاجتماعي على الثقافة والتعليم وانحسار الأمية من الشرائح التقليدية ومن قطاعات المرأة بصفة خاصة وذلك نتيجة للجهود الحكومية والشعبية في مواجهة مشكلة الأمية .
- حققت خطط التنمية الخمسية منجزات ضخمة أدت إلى وصول المجتمع السعودي إلى وضع يطلق عليه البعض بـ " الرفاه الاجتماعي " ، حيث توفر للمواطن السعودي مقومات الحياة المريحة .
- ارتفاع مستويات المعيشة لقطاعات الأفراد وما ترتب على ذلك من تزايد النزعات الاستهلاكية والرغبة في التسوق واقتناء الأجهزة الحديثة والسياحة في الداخل والخارج.
- زيادة أنشطة القطاع الحر في المجال الاقتصادي وبخاصة بعد بزوغ فائض من الخريجين من نظام التعليم .
- شيوع ظاهرة استقدام العمالة الأجنبية في مقابل سياسات السعودية لبعض القطاعات الاقتصادية والخدمية ، إذ ما يزال نقص القوى العاملة

المدربة ظاهراً في بعض المؤسسات والقطاعات الأمر الذي يلقي بالتبعة والمسؤولية على النظام التعليم في المقام الأول.

- في منظومة القيم الاجتماعية فثمة تغيرات وبخاصة فيما يتعلق بقيم : العمل، والوقت، والانفاق، الترويح ، العلم .

ثالثاً : نماذج من التجديدات التربوية :

لقد أصبح التجديد التربوي واجباً حتمياً وليس خياراً تربوياً، وهذا ما ينبغي أن يكون تفعيلاً للمفهوم الشامل للتربية وأنها أداة التغيير والتكيف في آنٍ واحد ، وهذا كذلك ما ينبغي فعله لمواجهة تحديات المستقبل من خلال إحداث تغييرات في طريقة التفكير ومنهجية التعامل مع الآخر والالتزام بأساليب التعلم الذاتي والتعلم المستمر مدى الحياة (الحامد وآخرون، ١٤٢٥هـ) ص ص ٣٤٨ - ٣٤٩ .

ونظراً لصعوبة تعداد التجديدات التربوية في التعليم السعودي فسوف يورد الباحث بعض الأمثلة وهي كالتالي :

- ١- مشروع الملك عبد الله لتطوير التعليم .
- ٢- إنشاء مؤسسة الملك عبد العزيز ورجاله لرعاية الموهوبين .
- ٣- توحيد الإشراف الإداري على تعليم البنات بدمج الرئاسة العامة لتعليم البنات مع وزارة المعارف عام ١٤٢٣هـ.
- ٤- المشروع الشامل لتطوير مناهج التعليم العام في وزارة التربية والتعليم.
- ٥- مشروع الكفايات الأساسية للعاملين في التعليم.
- ٦- المشروع الوطني لاستخدام الحاسب الآلي في التعليم .

- ٧- مشروع تأهيل خريجي الثانوية في مجال المعلوماتية بالاتفاق مع شركات متخصصة في الحاسب الآلي .
- ٨- التوسع في إنشاء كليات المجتمع وتحديد وظائفها وأهدافها وارتباطها باحتياجات سوق العمل.
- ٩- إنشاء المركز الوطني للقياس والتقويم في التعليم العالي .
- ١٠- اعتماد أسلوب التعلم التعاوني في الكليات التقنية بالتعاون مع مؤسسات القطاع الخاص.
- ١١- إنشاء صندوق التعليم العالي وتنظيم مكافآت الطلاب الجامعية لتمويل وتطوير التعليم العالي .
- ١٢- مشروع تنمية الإبداع في المنهج المدرسي.
- ١٣- الاتجاه نحو التخطيط الاستراتيجي وتحديد الرؤية المستقبلية للتعليم.
- ١٤- برنامج المدارس الرائدة .
- ١٥- التعليم العالي الأهلي وصياغة ضوابطه ولوائحه وآليات دعمه وتمويله والإشراف عليه.
- ١٦- تحديد معايير المهن وكيفية الإعداد لها في معاهد وكليات المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني .
- ١٧- دمج ذوي الاحتياجات الخاصة في المدارس العادية .
- ١٨- تطوير الأداء المهني للمعلمين ومشروع استراتيجيات التدريس .
- ١٩- التقويم الشامل للمدرسة .
- ٢٠- تطوير خطة التعليم الثانوي .
- ٢١- تطبيق اللائحة الجديدة لتقويم الطالب في التعليم العام .

- ٢٢- برامج الاختبارات التشخيصية في التعليم العام .
- ٢٣- الاختبارات الوطنية لقياس مستوى التحصيل .
- ٢٤- تأسيس المنتدى الوطني للتعليم للجميع .
- ٢٥- مشروع الموازنة بين التعليم العام واحتياجات سوق العمل .
- ٢٦- الربط الشبكي للمدارس والتوجه نحو الإدارة الإلكترونية للتعليم .
- ٢٧- إنشاء الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي .
- ٢٨- تأسيس المجلس الأعلى للتعليم .
- ٢٩- إنشاء المركز الوطني لتقويم وتطوير التعليم العام والتعليم الفني والثانوي .

(الحامد وآخرون ، ١٤٢٥هـ) ص ص ٣٤٩ - ٣٥١.

ثانياً: الدراسات السابقة

المبحث الأول

الدراسات السابقة في مجال الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي

أ- الدراسات العربية:

١- دراسة (الزومان، ١٤٢١هـ):

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيم التنظيمية في الأجهزة الحكومية المركزية بالملكة العربية السعودية على اتجاهات المديرين نحو التغيير التنظيمي، وتكون مجتمع الدراسة من مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين ومن في حكمهم في الأجهزة الحكومية المركزية في مدينة الرياض، وتم اختيار العينة باستخدام أسلوب العينة غير الاحتمالية الهادفة حيث بلغ حجمها (٤٥٠) مديراً، استعادت الباحثة منها (٣٢٠) استبانة، وقد أسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج من أهمها أن غالبية المديرين في الأجهزة الحكومية يوافقون على إحداث التغيير التنظيمي في الإدارات التي يعملون بها.

تبين وجود ثمان قيم تنظيمية في الأجهزة الحكومية المركزية المبحوثة وهي: (الدفاع والقوة والعدالة واستغلال الفرص، والمنافسة والنظام والقانون وفرق العمل والفعالية)، أما قيم المكافأة والصفوة والاقتصاد والكفاءة فقد انقسم المديرون حول مدى وجودها في الأجهزة التي يعملون بها.

كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين المرتبة الوظيفية التي يشغلها المدير وكل من قيمة (الكفاءة والعدالة واستغلال الفرص). أيضاً توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين الخبرة وكل من قيمة (الصفوة والاقتصاد والكفاءة والمنافسة والفعالية وفرق العمل والنظام والقانون واستغلال الفرص والعدالة). كما تبين وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين عمر المدير وكل من قيمة (الصفوة والاقتصاد والكفاءة والمنافسة والفعالية والنظام والقانون والعدالة).

أيضاً كشفت الدراسة عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من قيم (الفعالية وفرق العمل والنظام والقانون واستغلال الفرص والعدالة والدفاع) وبين اتجاهات المديرين نحو التغيير التنظيمي. إلا أن نتائج تحليل الانحدار بينت أن أهم العوامل المؤثرة على اتجاهات المديرين نحو التغيير التنظيمي كانت قيم المكافأة والقوة وكذلك المرتبة الوظيفية وعدد سنوات الخبرة والعمر.

٢- دراسة (النوباني، ٢٠٠٣م):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة القادة التربويين في الأردن لمصادر قوتهم والتعرف إلى اتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي، ومستوى التزامهم التنظيمي من وجهة نظرهم، كما هدفت إلى التعرف على العلاقة بين مصادر قوة القادة التربويين واتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي والتزامهم التنظيمي في الأردن ومعرفة أثر كل من المستوى الوظيفي، والمؤهل العلمي والإقليم، والخبرة الإدارية على مستوى ممارسة القادة التربويين لمصادر قوتهم، واتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي، ومستوى التزامهم التنظيمي.

و قد تكونت عينة الدراسة من (٤٧٩) مدير تربية ومشرفاً تربوياً ومدير مدرسة ثانوية باعتبارهم قادة تربويين في أربع عشرة مديرية من مديريات التربية والتعليم في الأردن تم اختيارهم بطريقة عشوائية وفقاً لأعدادهم في ثلاثة أقاليم: (الشمال، والوسط، والجنوب) وبنسبة (٥٠٪) ولتحقيق أغراض دراسته قام النوباني باستخدام ثلاثة استبيانات: الأولى، لقياس مستوى ممارسة القادة التربويين (مديري تربية، ومشرفين، ومديري مدارس) لمصادر قوتهم، وقد تكونت من (٣٧) فقرة موزعة على سبعة مجالات لمصادر القوة هي: القسرية، والإثابة، والشرعية، والمرجعية، والخبرة، والإقناع وإدارة الصراع والمعلومات، والمكانة الاجتماعية. أما الاستبانة الثانية فكانت لقياس اتجاهات القادة التربويين (من مديري تربية، ومشرفين، ومديري مدارس) نحو التغيير والتطوير التنظيمي في مؤسساتهم التربوية العاملين فيها، وقد تكونت هذه الاستبانة من (١٨) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات هي: الإدراكي، والعاطفي، والنزوعي. أما الاستبانة الثالثة فكانت لقياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى هؤلاء القادة، وقد تكونت من (٣٠) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي: الولاء، والمسؤولية، والرغبة بالعمل، والإيمان بالمنظمة.

و بعد جمع المعلومات وتحليلها قام النوباني بعرض نتائج دراسته، وكان منها:

- جاء ترتيب مصادر قوة القادة التربويين وفقاً لدرجات ممارستهم لها تنازلياً كما يلي: الإقناع وإدارة الصراع، والثوابية، والخبرة، والمرجعية، والشرعية، والمعلومات، والمكانة الاجتماعية وأخيراً القسرية.

- أظهرت النتائج أن اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير والتطوير التنظيمي

في مؤسساتهم التربوية كانت إيجابية، بمعنى وجود رغبة لديهم للتغيير والتجديد والتطوير في مؤسساتهم.

- أظهرت النتائج أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى القادة التربويين كان متوسطاً (متوسط حسابي كلي " ٣,٥٦ ").

- أظهرت النتائج أيضاً أن العلاقة الارتباطية بين الاتجاهات نحو التغيير والتطوير التنظيمي وبين ممارسة مصادر القوة كانت علاقة إيجابية دالة إحصائياً. وأن العلاقة بين الاتجاهات نحو التغيير والتطوير والالتزام التنظيمي أيضاً كانت علاقة إيجابية دالة إحصائياً.

- كما أظهرت النتائج أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) لمستوى ممارسة القادة التربويين لمصادر قوتهم، تعزى للمستوى الوظيفي، والإقليم، والمؤهل العلمي والخبرة الإدارية.

- وأظهرت النتائج أيضاً أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) للاتجاهات نحو التغيير التنظيمي تعزى للمستوى الوظيفي والإقليم.

- وأخيراً أظهرت النتائج أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) لمستوى الالتزام التنظيمي تعزى إلى المستوى الوظيفي والخبرة الإدارية.

٣- دراسة (يوسف، ٢٠٠١م):

هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين في المؤسسات العامة بدولة الإمارات العربية المتحدة نحو التغيير التنظيمي وأثر بعض الخصائص الشخصية مثل العمر والنوع (ذكر/أنثى) ومستوى التعليم والخبرة العملية في الوظيفة الحالية ومدة العمل في المؤسسة الحالية ومستوى الوظيفة والثقافة

التنظيمية في هذه الاتجاهات.

و قد مثل مجتمع الدراسة خمسين مؤسسة حكومية وخاصة، وتم أخذ عينة عشوائية من ثلاثين مؤسسة حكومية وخاصة، بلغ مجموع أفرادها (٨٠٠) فرد، ثم قام الباحث بتوزيع الاستبانة على أفراد العينة تم استرجاع (٤٧٤) استبانة صالحة للتحليل. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج يمكن تلخيصها فيما يلي:

أولاً: أن اتجاهات العاملين في المؤسسات العاملة نحو التغيير التنظيمي بأبعاده الثلاثة (الادراكي والعاطفي والنزوعي) على مستوى عال من الإيجابية (٥ من ٧).
ثانياً: وجود تأثير معنوي لمستوى التعليم في أبعاد الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي الثلاثة.

ثالثاً: وجود تأثير معنوي لمدة الخدمة في المؤسسة ومحور المسؤولية الشخصية كأحد محاور الثقافة التنظيمية في الاتجاه الإدراكي نحو التغيير التنظيمي.
رابعاً: وجود تأثير معنوي لمحور المسؤولية الشخصية كأحد محاور الثقافة التنظيمية في الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي ككل.

خامساً: وجود تأثير معنوي لمحور الشعور بروح الأخوة والصداقة كأحد محاور الثقافة التنظيمية في الاتجاه العاطفي (الوجداني) نحو التغيير التنظيمي.
سادساً: عدم وجود تأثير معنوي للعمر والنوع ومستوى الوظيفة وبقية محاور الثقافة التنظيمية في أي من محاور الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي الثلاثة.

٤- دراسة (النعيم، ١٤٢٣هـ):

هدفت الدراسة إلى قياس اتجاهات القيادات الإدارية العاملة في قطاع

الأعمال في المملكة العربية السعودية نحو التطوير التنظيمي من أجل التعرف على مدى تأييد هذه القيادات للتطوير الذي بات أحد أهم مسؤوليات مدراء اليوم. كما سعت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير العوامل الشخصية والتنظيمية للقيادات الإدارية على اتجاهاتهم نحو التطوير التنظيمي، إلى جانب إجراء مقارنة بين القيادات السعودية والقيادات الوافدة من حيث اتجاهاتهم نحو التطوير التنظيمي.

وقد مثل مجتمع الدراسة ١١٥ منظمة من معظم محافظات المنطقة الشرقية ومنها الدمام والجبيل والخبر والظهران والقطيف والإحساء، بلغ مجموع أفرادها (مديرين العموم، مديري القطاعات ونوابهم ومديري الفروع ورؤساء الأقسام) (٢٣) فرداً، ثم قام الباحث بتوزيع الاستبانات على أفراد العينة وتم استرجاع (١١٨) استبانة. وقد توصلت الدراسة إلى ما يلي:

تأييد القيادات الإدارية العاملة في قطاع الأعمال السعودي للتطوير بدرجة قوية، كما تبين أيضاً وجود تأثير معنوي لبعض العوامل الشخصية والتنظيمية للقيادات الإدارية على اتجاهاتها نحو التطوير التنظيمي كالجنسية والمستوى الوظيفي والعمر والتخصص الدراسي ونشاط المنظمة وحجمها. بينما لم تشر النتائج الإحصائية إلى وجود علاقة بين مستوى التعليم وسنوات الخبرة للقيادات الإدارية على اتجاهاتها نحو التطوير. كذلك خلصت النتائج إلى تفوق القيادات الإدارية السعودية على نظرائها من القيادات الوافدة من حيث اتجاهاتها نحو التطوير التنظيمي.

٥- دراسة (أبو حمدة، ١٩٩٤م):

هدفت الدراسة لمعرفة مدى تأثير مشاركة العاملين في التغيير

التنظيمي، العلاقات الاجتماعية الجيدة بين العاملين، نظام المعلومات في عملية التغيير، اعتياد العاملين على أعمالهم على مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي، وهل هناك اختلاف بين العاملين في مقاومتهم للتغيير التنظيمي بالنسبة للمتغيرات التالية: العمر، الجنس، مدة الخبرة في العمل، التحصيل الأكاديمي، المستوى الوظيفي في المنظمة، طبيعة العمل (مهني، متخصص، إداري، فني، إجرائي) النشاط الذي تنتمي إليه المنظمة (استخراجية، غذائية، دوائية،).

كذلك تهدف إلى تحديد السياسات التي تتبعها الشركات الصناعية في التعامل مع مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي، والتعرف على سبب التغيير في الشركة ومصدر مقاومة التغيير من وجهة نظر العاملين.

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الشركة الصناعية المساهمة العامة الأردنية المسجلة في دليل سوق عمان المالي سنة ١٩٩١م، وقد تم اختيار عينة عشوائية ممثلة لهم، بلغت نسبتها ٥٪ من مجموعهم وتم توزيع الاستبانة عليهم.

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية (مصفوفة ارتباط بيرسون، تحليل الانحدار التراجعي المتعدد، كاي تربيع وتحليل التباين) لغايات اختبار الفرضيات الموضوعة.

كشفت الدراسة عن وجود علاقة بين اعتياد العاملين على أعمالهم، العلاقات الجيدة بين العاملين، نظام المعلومات في عملية التغيير وبين مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي، كما وجد اختلاف بين العاملين في مقاومتهم

للتغيير التنظيمي نسبة لمتغيرات العمر وطبيعة العمل الذي يقوم به العاملون (مهني، متخصص، إداري، فني). واعتبر العاملون التغير التكنولوجي والظروف الاقتصادية هي أهم المصادر الخارجية للتغيير التنظيمي، وأن دوران العمل هو أهم مصدر داخلي للتغيير التنظيمي، وأن الرؤساء هم المقاومون الرئيسيون للتغيير. وكانت أهم السياسات التي تتبعها شركات العينة في التعامل مع مقاومة العاملين للتغيير هي سياسة التدريب.

٦- دراسة (عيّاد، ٢٠٠٣م):

هدفت الدراسة إلى معرفة اتجاهات مدراء الدوائر ورؤساء الأقسام في الإدارة الوسطى في الجامعات الفلسطينية نحو التطوير الإداري في المجالات التالية: الأهداف والسياسات والاستراتيجيات، التصنيف والتوصيف الوظيفي، الهيكل التنظيمي، البيئة التنظيمية، المهارات القيادية، إدارة الأفراد، الرقابة والمتابعة والتقييم، إدارة الموارد.

كما هدفت أيضاً إلى بيان أثر متغيرات المؤهل العلمي، الخبرة الإدارية، والتدريب على اتجاهات مدراء الدوائر ورؤساء الأقسام في الإدارة الوسطى في الجامعات الفلسطينية نحو التطوير الإداري.

و قد تكونت عينة الدراسة من جميع مدراء ورؤساء الأقسام الإدارية في الجامعات الفلسطينية/المحافظات الشمالية كما حددتهم الدراسة، وعددهم (٧١)، أي جميع أفراد مجتمع الدراسة، حيث كان عدد الذي استجابوا (٥٨) وبالتالي اعتبروا هم مجتمع الدراسة وعينتها.

و قد كانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة كما يلي:

أولاً: أن اتجاهات مدراء الدوائر ورؤساء الأقسام في الإدارة الوسطى في الجامعات الفلسطينية نحو التطوير الإداري كانت إيجابية على جميع المجالات، حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها أكثر من ٦٢,٥٠٪، وكانت النسبة المئوية للمجالات جميعها مرتبة تنازلياً كما يلي:

١- مجال الأهداف والسياسات والاستراتيجيات أعلى نسبة مئوية وقدرها ٨٠,٤٪.

٢- مجال إدارة الموارد ونسبتها المئوية مقدارها ٧٩,٧٪.

٣- مجال إدارة الأفراد ونسبتها المئوية مقدارها ٧٨,١٪.

٤- مجال البيئة التنظيمية ونسبتها المئوية مقدارها ٧٦,٤٪.

٥- مجال الهيكل التنظيمي ونسبتها المئوية مقدارها ٧٦,٤٪.

٦- مجال الرقابة والمتابعة والتقييم ونسبتها المئوية مقدارها ٧٦,١٪.

٧- مجال التصنيف والتوصيف الوظيفي ونسبتها المئوية مقدارها ٧٢,٨٣٪.

٨- مجال المهارات القيادية أقل نسبة مئوية ومقدارها ٧٢,٤٪.

تختلف اتجاهات مدراء الدوائر ورؤساء الأقسام الإدارية نحو التطوير الإداري تبعاً للمتغيرات التالية:

١- المؤهل العلمي: الاتجاهات العامة نحو التطوير الإداري وكانت أكبر عند حملة الدبلوم فما دون بالمقارنة بحملة البكالوريوس وحملة مؤهل الماجستير فأعلى.

٢- الخبرة الإدارية: الاتجاهات العامة أو الكلية نحو التطوير الإداري كانت أفضل عند أصحاب الخبرة الإدارية الطويلة يليهم أصحاب الخبرة

المتوسطة والخبرة القصيرة.

٣- التدريب: الاتجاهات العامة او الكلية نحو التطوير الإداري كانت أفضل عند الذين لم يحضروا دورات تدريبية عنها ممن حضروا مثل هذه الدورات.

٧- دراسة (الأعرجي والعزام، ٢٠٠٣م):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين (في المستويات الإدارية العليا والوسطى) للاتجاه نحو التغيير التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية تُعزى للخصائص الشخصية لأفراد مجتمع الدراسة. كما تهدف الدراسة أيضاً إلى التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين (في المستويات الإدارية العليا والوسطى) في شركة الاتصالات الأردنية للاتجاه نحو التغيير التنظيمي بمجالاته الستة: الأهداف والاستراتيجيات، الهيكل التنظيمي، الأدوات والأساليب التكنولوجية، القيادة، العلاقات، القوى العاملة، والتي تُعزى للخصائص الشخصية لأفراد مجتمع الدراسة. كما هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة الإحصائية بين التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي في المجالات السابقة. كما تهدف الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التغيير والتطوير التنظيمي.

وقد شملت هذه الدراسة أيضاً جميع العاملين في الوظائف في المستويات الإدارية العليا والوسطى (مدير مديرية، مدير دائرة، رئيس قسم) في شركة

الاتصالات الأردنية، والبالغ عددهم (٣١٩)، وقد تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة بلغت نسبتها (٤٠,٨٪).

توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الاتجاه نحو التغيير التنظيمي بشكل عام تُعزى للمتغيرات الشخصية كالجنس، أو العمر، أو المؤهل العلمي، أو المستوى الوظيفي، أو مدة الخدمة.

و توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الاتجاه نحو التطوير التنظيمي بشكل عام تُعزى لمتغير الجنس، باستثناء المجالات التالية: الأهداف والاستراتيجيات، ومجال الأدوات والأساليب التكنولوجية، ومجال القيادة. وبيّنت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاتجاه نحو التطوير التنظيمي متمثلاً في مجالاته الستة تُعزى لمؤهلهم العلمي. وكشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الاتجاه نحو التطوير التنظيمي في مجال الأدوات والأساليب التكنولوجية تُعزى لمتغير المستوى الوظيفي. كما بيّنت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الاتجاه نحو التطوير التنظيمي في باقي المجالات تُعزى لمتغير المستوى الوظيفي. كما بيّنت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الاتجاه نحو التطوير التنظيمي جميع مجالاته تُعزى لمتغير مدة الخدمة. وكشفت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتجاه نحو التغيير التنظيمي والاتجاه نحو التطوير التنظيمي بمجالاته الستة.

٨- دراسة (البلوي، ١٤٢٦هـ):

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسباب التي أدت إلى تحويل رئاسة الطيران المدني إلى هيئة عامة ذات استقلال إداري ومالي. وكذلك معرفة وجهة

نظر العاملين في هيئة الطيران المدني نحو المزايا والحقوق المكتسبة والمتوقعة من هذا التغيير التنظيمي، وأيضاً التعرف على المشكلات التي قد تنجم عن هذا التغيير التنظيمي بالإضافة إلى معرفة إلى أي مدى تتباين وجهات نظر العاملين نحو التغيير التنظيمي وفقاً لخلفياتهم الوظيفية.

و لقد شمل مجتمع الدراسة جميع الموظفين في مقر رئاسة الطيران المدني بجدة والبالغ عددهم (٤١٠) موظف، ثم قام الباحث بتوزيع الاستبانة على أفراد العينة. تم استرجاع (٢٧٨) استبانة صالحة للتحليل ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها ما يلي:

- ١- إن الأسباب التي أدت إلى تحويل رئاسة الطيران المدني إلى هيئة عامة هي أسباب داخلية وأسباب خارجية.
- ٢- إن من أهم الأسباب الخارجية: تشغيل المطارات على أسس تجارية والتوجه العالمي نحو الخصخصة.
- ٣- إن من أهم الأسباب الداخلية هي: الروتين في تنفيذ المهام وتأخر الترقيات للعاملين.
- ٤- يتوقع الموظفون الحصول على العديد من المزايا والمكاسب المادية وأهمها زيادة المرتبات وتحسين الأوضاع المالية وتحقيق الأمن والضمان الصحي للعاملين وأسرهم ومنح بدلات سكن لهم.
- ٥- يتوقع الموظفون أن أهم المشاكل التي قد تحدث هي التقاعد المبكر للعاملين وزيادة ساعات العمل.
- ٦- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد

العينة حول الأسباب المؤدية للتغيير التنظيمي والتي تعود للمتغيرات التالية: (العمر، طبيعة العمل، الخبرة).

٧- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول الأسباب المؤدية للتغيير التنظيمي والمكاسب المتوقعة بعد حدوث التغيير والمشكلات التي قد تنجم عن التغيير التنظيمي والتي تعود للمتغيرين: (المرتبة وعدد الدورات التدريبية).

٨- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول المزايا والمكاسب الوظيفية المتوقعة بعد حدوث التغيير التنظيمي والتي تعود للمتغيرين: (العمر، المستوى التعليمي).

٩- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول المشكلات التي قد تنجم بعد حدوث التغيير التنظيمي والعائدة للمتغيرات: (العمر، طبيعة العمل، الخبرة).

٩- دراسة (زيني، ١٩٩٤م):

وهدفت الدراسة: إلى بيان العلاقة بين الاتصالات لتحقيق التغيير التنظيمي ونجاحه في تحقيق أهدافه، وذلك بالتعرف على العلاقة بين المعلومات المتوفرة عن موضوع التغيير وبين مقاومة العاملين لأهدافه إضافة إلى التعرف على العلاقة بين ثقة العاملين ومدى مشاركتهم في القيام بعملية التغيير وبين مقاومتهم له.

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الإحصائي، وصممت صحيفة استقصاء ذات أسئلة مغلقة ومفتوحة لاختبار صحة الفروض. وطبقت

الدراسة على الموظفين في بنك القاهرة السعودي بالسعودية وكانت عينة الدراسة عبارة عن الموظفين في بنك القاهرة السعودي في مدينة جدة والبالغ عددهم ١٥٤ موظفاً.

و توصلت الدراسة: إلى عدة نتائج كان من أهمها وجود علاقة بين الاتصالات وبين تحقيق التغيير التنظيمي من حيث الدور الإيجابي الذي تقوم به الاتصالات في تحقيق التغيير عن طريق توفير المعلومات الكافية للعاملين عن موضوع التغيير بهدف عدم مقاومتهم للتغيير من جانب. ومن جانب آخر أهمية توافر مختلف قنوات الاتصال لتحقيق التغيير، كما دلت النتائج على مدى ثقة العاملين في الإدارة ومشاركتهم في التغيير الأمر الذي ساعد على قبول العاملين للتغيير وتأييدهم له.

١٠- دراسة (اللوزي، ١٩٩٨م):

و هدفت هذه الدراسة: إلى معرفة اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية في الأردن نحو إدارة التغيير وعلاقتها بمتغيرات: الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل الدراسي، العمر، مسمى الوظيفة، الخبرة من خلال المقاييس الثلاثة التي وضعها الباحث للدراسة وهي " السببية " ويقصد بها البعد السببي في عملية التغيير الذي يوفر الإطار المعرفي الذي يوضح سبب حدوث التغيير، ويندرج تحت هذا المجال العوامل والمبررات المنطقية للتغيير نتيجة الضغط على التنظيم بسبب مشكلات خارجية وذاتية والنوايا المقصودة من ورائه. " والتكافؤ " ويقصد به تقييم الفرد لأهمية وكفاءة أي حدث معين أو شخص أو عملية أو علاقة، " الاستدلال " ويشير إلى قدرة الفرد على التنبؤ

بالمستقبل أو الاستنتاج عن طريق تحديد احتمالية حدوث السلوكيات أو الأحداث. وتهدف إلى معرفة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو مجالات إدارة التغيير ومتغيرات: (الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، العمر، مسمى الوظيفة، الخبرة).

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الأفراد العاملين في المؤسسات الأربع والسبعين التابعة للقطاع الحكومي في الأردن والبالغ عددهم (١٤٤٦) وتم جمع عينة الدراسة بالطريقة العشوائية متعددة المراحل. واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات.

و توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- ١- احتل مجال التكافؤ المرتبة الاولى ٤٥٪ من حيث إيجابية اتجاهات العاملين نحو إدارة التغيير، تلاه مجال الاستدلال ٣٠٪، ثم مجال السببية ٢٥٪.
- ٢- توجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى متغير الجنس بين اتجاهات العاملين نحو جميع مجالات إدارة التغيير فقد كانت عند الذكور أعلى من الإناث.
- ٣- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر متغير المؤهل العلمي في مستوى اتخاذ العاملين نحو مجالات إدارة التغيير. باستثناء مجال الاستدلال.
- ٤- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير العمر والخبرة في اتجاهات العاملين نحو إدارة التغيير في جميع المجالات.

١١- دراسة (الفوزان والعامري، ١٤١٩هـ):

هدفت الدراسة إلى التعرف على الاستراتيجيات التي يتبعها المديرون للحد من مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية. و استخدم الباحثان المنهج الوصفي (المسحي) واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات. وتكوّن مجتمع البحث من الموظفين المدنيين في الأجهزة المركزية بالرياض وكانت عينة الدراسة عينة عشوائية بلغت (٤٥٠) موظفاً من المدنيين الذين يشغلون المراتب (١ - ١٥)، وكان العائد منها (٣٥٥) استبانة وتمثل ٧٩٪ من إجمالي الاستبانات الموزعة.

و لقد توصل الباحثان إلى النتائج التالية:

- ١- يوجد أربع استراتيجيات يتبعها المديرون للتغلب على مقاومة الموظفين للتغيير وهي: استراتيجية الاحتواء، استراتيجيات المشاركة والإقناع، استراتيجية الترقية والمزاولة، استراتيجية الإكراه القسري.
- ٢- تعد استراتيجيات الاحتواء، والإقناع والمشاركة الأكثر استخداماً من قبل المديرين كما تعد استراتيجيات الإكراه القسري أقل استخداماً من قبل المديرين.
- ٣- توجد علاقة ارتباطية سلبية ضعيفة بين المستوى التعليمي والمرتبة الوظيفية من جهة وبين استراتيجيات الترقية والمزاولة من جهة أخرى.

١٢- دراسة (الحربي، ١٤٢٢هـ):

و هدفت الدراسة إلى التعرف على أسباب مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسات العامة السعودية وبيان أهم هذه الأسباب تأثيراً في مقاومة التغيير

التنظيمي ودراسة العلاقة بين بعض العوامل الديموغرافية (العمر، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي).

و لقد طَبّق الباحث دراسته على المؤسسات العامة بمحافظة جدة، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الاستبانة لجمع المعلومات، وتم توزيع ٣٧٨ استبانة، كان العائد منها ٣٤٨ استبانة صالحة للتحليل.

و توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ومن أبرزها:

١- أبرز مسببين لمقاومة التغيير هما: عدم ثقة الرئيس المباشر في مرؤوسيه. وعدم معرفة التغيير.

٢- وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين كل من العمر، وعد سنوات الخبرة والمستوى الوظيفي من جهة والمقاومة من جهة أخرى.

٣- جود علاقة ذات دلالة معنوية بين المؤهل التعليمي ومقاومة التغيير.

١٣- دراسة (الزيادات، ١٩٩٩م):

هدفت الدراسة إلى معرفة طبيعة اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي في المصارف التجارية الأردنية، كما هدفت إلى تحليل أثر عدد المتغيرات في تلك الاتجاهات. وتمثلت هذه المتغيرات في:

- العوامل الشخصية (المهارات والقدرات، المنافع الوظيفية، الماضي الوظيفي، والاعتمادية على الغير).

- عوامل المناخ التنظيمي (الارتياح لبيئة ومستلزمات العمل الحالية، قيم ومعايير جماعة العمل، الارتياح لعلاقات العمل الحالية، وضغوط جماعة العمل).

- عوامل نظام المعلومات (سرية المعلومات، مصداقية المعلومات، كفاية

المعلومات ووضوحها، وكفاءة وفاعلية نظام الاتصال).

و هدفت الدراسة أيضاً إلى معرفة فيما إذا كان هناك اختلاف في اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي تبعاً للاختلاف في كلٍ من: (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، والمستوى الإداري).

و لقد شمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في المصارف التجارية الأردنية المسجلة في سوق عمان المالي عند إجراء الدراسة، ولقد تم أخذ عينة طبقية عشوائية تمثل مختلف المستويات الإدارية في المصارف، فوضع الدراسة ولقد تم توزيع (٣٧٠) استبانة المسترد منها بلغ (٣٣٠) استبانة صالحة للتحليل.

و توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أولاً: هنالك اتجاه عام لدى العاملين في المصارف التجارية الأردنية نحو التغيير التنظيمي.

ثانياً: هنالك علاقة بين كلٍ من العوامل الشخصية، المناخ التنظيمي، ونظام المعلومات منفردة ومجموعة من جهة، واتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي في المصارف التجارية الأردنية من جهة أخرى.

ثالثاً: - نختلف اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي في المصارف التجارية الأردنية تبعاً للاختلاف في الفئة العمرية والمؤهل العلمي.

- لا تختلف اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي في المصارف التجارية الأردنية تبعاً للاختلاف في الجنس، الحالة الاجتماعية، والمستوى الإداري.

ب- الدراسات الأجنبية :-

١- دراسة ساتزك (Zatizik, ٢٠٠١):

دراسة ميدانية بعنوان " تحليل التأكد الذاتي للعاملين في مقاومة التغيير التنظيمي ". هدفت إلى دراسة واستقصاء استجابات وردود الفعل الذاتية للعاملين في المؤسسات لمحاولات التغيير والتطوير التنظيمي. وحسب افتراضات الباحث في هذه الدراسة، فإن الفرد الذي يشعر بالتهديد والخطر من التغيير والتطوير الذي يمكن أن يحدث في المؤسسة سوف تتكون لديه اتجاهات سلبية مقاومة لهذا التغيير والتطوير المؤسسي، ويفترض الباحث أن بإمكان المؤسسات أن تقلل من درجة مقاومة هؤلاء الأفراد للتغيير والتطوير التنظيمي من خلال إعطاء العاملين الفرص للتعبير عن آرائهم واقتراحاتهم ومساهماتهم الفعلية في التخطيط والتنفيذ لعمليات التطوير والتغيير في المؤسسة.

اشتملت دراسة ساتزك (١٦٠) موظفاً في ثلاثة مؤسسات حديثة. وقد توصل الباحث إلى أن العاملين الذين خبروا أو مروا في خبرة الشعور بالخوف والتهديد من التغيير، كونوا اتجاهات سلبية ومقاومة للتغيير والتطوير التنظيمي. أما العاملون الذين تلقوا توجيهات وتوضيحات بأهداف التغيير والتطوير وتم توجيههم لتوضيح أهداف التغيير والتطوير المؤسسي، فقد تكونت لديهم اتجاهات إيجابية نحو هذا التغيير، وأصبحوا قوى مدافعة وداعمة لهذا التغيير والتطوير التنظيمي، و عملوا بكل جد على إنجاحه.

٢- دراسة إزبيللا (Isabella, ١٩٩٠):

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير نموذج حول كيفية تفسير أو فهم

المديرين للأحداث التنظيمية عند تقدم التغيير. ومن خلال مقابلات مع (٤٠) مديراً في منظمات متوسطة الحجم، تقع في المدن الأمريكية الكبيرة، وتقدم الخدمات المالية توصل الباحث إلى أن الأحداث الرئيسية المهمة تمر بأربع مراحل إدراكية، وهي: التوقع (*Anticipation*)، والتأكيد (*Confirmation*)، والذروة (*Culmination*)، والنتيجة (*Aftermath*)، وجميعها ترتبط بعملية التغيير، وتشير نتائج الدراسة إلى أنه عند مرور التغيير، فإن ذلك يتطلب افتراضات أو توجهات مختلفة في أوقات مختلفة من العملية. ويحتاج المديرون المعنيون بالتغيير لتغيير بنائهم الإدراكي والذي يدعم الحاجة للتغيير، ويسهل عملية التغيير، ويحافظ على ما تم تغييره، كما أن الإطار المرجعي الذي يستخدمه الأشخاص لرؤية وتفسير الأحداث يتغير. وكانت أهم النتائج التي خرجت بها الدراسة أن مقاومة التغيير عنصر داخلي في عملية الانتقال الإدراكي، أي أن انتقال إدراك الفرد أو تغيير هذا الإدراك مع التغيير الحاصل في المنظمة وفي عملية التغيير، ومروره في المراحل الأربعة السابقة الذكر والذي يحدث أثناء التغيير. فالمصالح الشخصية قد تكون تشخيصاً ذاتياً للحدث حيث أنت الأشخاص المعارضين للتغيير لا يريدون التمسك بالقديم بقدر ما يتساءلون عما يعنيه التغيير لهم، وهم بذلك يتوقعون خسارة محتملة، وهكذا بالنسبة لتمسكهم بالوضع الحالي أو سوء الفهم، وبالتالي يصبح قبول الأطر المرجعية الموجودة أهم من التغلب على مقاومة التغيير. كذلك وضحت الدراسة أن المدير له دور واضح في مختلف مراحل الانتقال الإدراكي.

٣- دراسة باجلز وجرين (Paglis & Green, ٢٠٠٢):

هدفت الدراسة إلى بيان دافعية المديرين نحو قيادة التغيير، وتقوم الدراسة بفحص الشكل البنائي والتنظيمي لكفاءة المديرين بمقارنة ثلاثة أبعاد: أحداث التوجيه اللازم لعملية التغيير، كسب تأييد الآخرين داخل المؤسسة، والتغلب على مشكلات.

و تفترض الدراسة ان أصحاب الكفاءات العالية سيحصلون على تقارير من رؤساءهم بأنهم أكثر قدرة على إحداث التغيير والاندماج في محاولات إحداثها، وتم توزيع المقياس المبني على هذا الافتراض على (٥٠) مدير. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين أحداث التوجيه اللازم لعملية التغيير وكسب تأييد الآخرين داخل المؤسسة وبين محاولات هؤلاء المديرين لإحداث وتوجيه التغيير، وقد وجد أيضاً تفاعلاً بين كسب تأييد الآخرين وبين البعد الثالث الخاص بالتغلب على المشكلات، ووجد أيضاً علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الأبعاد الثلاثة وبعض صفات الشخصية للمديرين مثل احترام وتقدير الذات، القدرات، طبيعة العمل.

٤- دراسة سيفري ولوك (Savery and Luks, ٢٠٠٠):

ناقش الباحثان أسباب التغيير، ومعوقاته، وأجملأ أهم الأسباب التي تدفع المنظمة للتغيير، وخصوصاً في استراليا، كذلك التطور التكنولوجي الذي يؤدي إلى تطور في الأرضيات الأساسية لهذه المنظمات، مما يزيد من قدرتها على الحصول على المعلومات بطريقة أكثر يسراً وسهولة وسرعة من الاعتماد على الأفراد. وزيادة الإنتاجية للعاملين والمنظمة على حد سواء هي من أهم الأسباب التي تدفع المنظمة للقيام بالتغيير. ويذكر أن عملية التغيير يجب

أن تكون مؤسسة على توقعات حقيقية لقدرة المنظمة على التغيير، ولقدرتها على تقديم نظام حوافز يرفد حركة التغيير وأهدافه، ووضح الباحثان أنه توجد عوائق للتغيير المنظمي، وهي معوقات صناعية: وتشمل تكاليف رأسمالية، وتشريعات صناعية، وضغوط المنافسة. ومعوقات مؤسسية: وتشمل اتجاهات العاملين، وضعف الاتصالات، القيادة الضعيفة وغير الملائمة، والممارسات التقليدية القديمة.

٥- دراسة مارتن (Marten, ١٩٩٥):

وهي دراسة بعنوان "تطوير أسلوب المشاركة في قيادة التغيير التنظيمي".

هدفت الدراسة إلى تصميم أسلوب لاستخدامه في إحداثا لتغيير التنظيمي بطريقة يمكن من خلالها تقليل الجوانب السلبية، وإظهار نتائج إيجابية في وقت وجيز نسبياً، ومن أهم نتائج الدراسة:

- وجود أهمية بالغة للقيادة في عملية التغيير.
- الحاجة للاتفاق الكامل بين أفراد المنظمة من أجل تعظيم فعالية التغيير والتقليل من مقاومته.

٦- دراسة بير، ايسنستات وسبكتور (Beer, Eisenstat & Spector, ١٩٩٠):

أجريت هذه الدراسة على عدد من المؤسسات المالية الأمريكية. وفيها تم عرض دواعي التغيير في هذه المؤسسات، وكان أهمها الاستجابة لظروف المنافسة في هذا القطاع. كما عرضت الدراسة انعكاس هذه التغيرات على

العاملين في مؤسسات هذا القطاع، قطاع المؤسسات المالية الأمريكية.

قدمت الدراسة استراتيجية لتنفيذ التغيير التنظيمي تتكون من ست خطوات هي:

- ١- بث روح الالتزام بالتغيير لدى العاملين.
 - ٢- تكوين تصوّر مشترك عن وضع المؤسسة مستقبلاً.
 - ٣- إيجاد نظرة مشتركة لدى الإدارة والعاملين، للعمل بروح الفريق في تحقيق الأهداف.
 - ٤- تعزيز التوجه الجديد (التغيير) ومأسسته.
 - ٥- المراجعة المستمرة وتعديل مسار العمل عند الحاجة.
- الدراسة وضعت استراتيجية هام لنجاح التغيير وتفاذي فشله، وتركز هذه الاستراتيجية على تكوين اتجاهات إيجابية لدى العاملين نحو التغيير والعمل على تعزيزها.

٧- دراسة فورد جيمس (Ford James, ٢٠٠٤):

موضوع الدراسة: "تقييم اتجاهات المستخدمين نحو التغيير التنظيمي داخل مؤسسات علاجية (لسوء استخدام الموارد)".

من المسلم به أن عمليات إحداث التغيير تتيح للمؤسسة فرص فريدة من نوعها في التأثير على سلوك المستخدمين.

هدف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم علاقات المستخدمين نحو عملية التغيير من حيث المعلومات التي يتلقونها. ومساهمة التغيير على تفاعلاتهم النفسية

والاجتماعية.

كما تهدف الدراسة بدورها لاختبار كيف تؤثر هذه التفاعلات (المسايرة وتغيير تفاعلية الذات) على عزيمة المستخدمين نحو التغيير التنظيمي. وكيف أن هذه العزيمة تؤثر في تشكل سلوكهم.

عينة الدراسة والإجراءات:

تكونت عينة الدراسة من (٥٢٠) مستخدماً (موظفاً) من مؤسسات علاجية لسوء استخدام المواد. وتم جمع بيانات وتحليلها كجزء من التقييم التنظيمي. وجدت دلالة إحصائية عند المستوى (٠,٠١) لصالح العلاقات. ووجد أن المستخدمين الذين يظهرون عزيمة فعّالة لها ارتباط هام بالسلوك المؤيد للتغيير. كما وجدت الدراسة أن قدرة المستخدمين لمسايرة التغيير التنظيمي وتغييرهم لفعاليتهم الذاتية من أهم المنبئات بعزمهم على التغيير. والمستخدمين الذين لديهم فاعلية ذاتية نحو التغيير العالي، أو الذين يسايرون التغيير بنجاح من خلال القيادة يكونوا أكثر احتمالاً لإظهار عزيمة فعّالة نحو التغيير. أهم النتائج:

أوضحت النتائج أن المؤسسات التي تمنح معلومات نوعية عن التغيير وفرص المساهمة والمشاركة في عملية التغيير تكون أكثر احتمالاً في التأثير على سلوك المستخدمين نحو التغيير التنظيمي بطريقة دالة إحصائية. وفي الحقيقة إن إدراك المستخدمين ووعيهم لعملية التغيير يمثل مجموعة من المنبئات القوية عن سلوك المستخدمين تجاه التغيير التنظيمي، أكثر من تفاعلات المستخدمين النفسية والاجتماعية أو عزمهم نحو التغيير.

و أوضحت النتائج أيضاً أن المؤسسات في مساعدتها للمستخدمين في مواكبة عملية التغيير يؤثر ذلك تأثيراً واضحاً على سلوكهم نحو التغيير.

٨- دراسة أريج شول (٢٠٠٣, Oreg Shaul):

موضوع الدراسة نتاج ومرجعيات لمقاومة التغيير التنظيمي.

تهدف هذه الدراسة للتحقق من الجهود المشتركة لحسم مقاومة المستخدمين للتغيير التنظيمي، بجانب اختبار العلاقة بين هذه المقاومة وبين مجموعة من المخرجات المرتبطة بالعمل.

و تعرف الدراسة مقاومة التغيير تعريفاً متعدد الأبعاد بأنه اتجاه سالب تجاه تغيير معين أو محدد.

و بهذا التعريف تم التوصل إلى حل التناقضات الموجودة داخل هذه المعاني المرتبطة سابقاً بمصطلح مقاومة التغيير. وكخطوة أولى تم إنشاء مقياس خلال سبعة دراسات وحسب صدقه. وفي الدراسة الأولى أوضحت الدراسة التحليلية الاستكشافية وجود أربعة عوامل ثابتة وهي: البحث عن الروتين، التفاعل الانفعالي، الجمود المعرفي، والتركيز قصير المدى.

و أثبتت بقية الدراسات هذه الأبعاد في ثلاثة سياقات وهي: تغيرات جدول الطالب في بداية الدراسة، استخدام أعضاء هيئة التدريس لمخرجات الإنترنت الحديثة، وتفاعلات المستخدمين الانفعالية والسلوكية نحو تجديد المكتب.

و قد صمم المقياس ليشتمل مكون الفروق الفردية لمقاومة التغير والتنبؤ بتفاعلات الأفراد نحو تغيير معين.

تكونت عينة الدراسة من (١٧٧) من المفحوصين وهم من المستخدمين

في شركة. وأكدت نتائج الدراسة الجهود المشتركة لحسم مقاومة المستخدمين واتجاهات المستخدمين نحو التغيير الذي مارسوه، وجاءت النتائج مؤيدة لاتجاهات المستخدمين المرتبطة برضاؤهم الوظيفي..

بينما أوضحت بقية المتغيرات مثل الثقة في الإدارة والتأثير الاجتماعي من الأشياء الهامة للتنبؤ بالاتجاهات في بعض أنواع التغيير. أما من حيث التغيرات الأخرى مثل التغيير المدرك في دافعية جوهرية. والفقد المدرك لعلاقات العمل قد تكون ملاءمة في تغيير معين فقط.

٩- دراسة سنات (٢٠٠٦, Cinite):

موضوع الدراسة:

قياس الاستعداد التنظيمي نحو التغيير واتجاهات المستخدمين أو الموظفين نحو التغيير في القطاع العام.

هذه الدراسة هدفت لتكوين نموذج صادق يربط ما بين الاستعداد التنظيمي للتغيير واتجاهات المستخدمين والنزعة الفردية ونوع العمل.

و قام الباحث بعمل مقاييس تتضمن تلك الأبعاد وتم اختبار كل من المقاييس والنموذج في أربعة قطاعات حكومية. منها مقاييس للاتجاهات نحو التغيير تم تحديدها في هذه الدراسة بالتوسع في التغيير وتطبيقه بطريقة شخصية ومقاومة التغيير. فبينما كانت مقاييس التوسع في التغيير وتطبيقه صادقة وثابتة، وكانت مقاييس المقاومة ليست كما كان نصورها من قبل، وبينما أوضحت البيانات أن كل منهما في محورين في نفس الاتجاه المتصل، إلا أن النتائج في هذا المجال كانت غير حاسمة.

و تم تكوين مقياسين للاستعداد التنظيمي للتغيير على درجة عالية من الصدق والثبات.

و تكون مقياس الاستعداد التنظيمي للتغيير من ثلاثة مقاييس فرعية: التزام رئيس الإدارة بالتغيير، كفاءة العاملين على التغيير، والتأييد الفوري للمدير. والاستعداد التنظيمي غير الجاهز يتكون أيضاً من ثلاثة مقاييس فرعية هي: اتصال ضعيف، الأثر السيئ للتغيير على العمل، والنقص في تدخل الموظفين في عملية التغيير. أيدت البيانات الفكرة بأن هذه المقاييس تكون متصل واحد.

و توصل الباحث من تحليله للنموذج للآتي: أن مقاييس الاستعداد التنظيمي للتغيير والنزعة الفردية أوضحت التزام وتعهد الموظفين بالتغيير. والنزعة الفردية أكثر التزاماً وتعهداً من الاستعداد التنظيمي للتغيير، وهي المتنبئ الوحيد بمقاومة التغيير، ومقياس الشخصية هو أفضل متنبئ للاتجاهات نحو التغيير لغير المدراء أكثر من المدراء، ومقياس الاستعداد التنظيمي للتغيير يتوسط جزئياً العلاقة بين النزعات الفردية والالتزام بالتغيير وليس بين نوع العمل والاتجاهات نحو التغيير.

المبحث الثاني

الدراسات السابقة في مجال الالتزام التنظيمي

أ- الدراسات العربية:

١- دراسة (العواد والهران، ١٤٢٧هـ):

هدفت هذه الدراسة إلى ما يلي:

- ١- قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود بشكل عام، ومن ثم مقارنة بين نوعي الكليات (العلمية، الإنسانية) من حيث مستوى الالتزام، وكذلك مقارنة مستوى الالتزام لدى أعضاء هيئة التدريس السعوديين وغير السعوديين.
 - ٢- التعرف على تأثير العوامل الشخصية الآتية: الجنسية، العمر، المرتبة العلمية، الخبرة على الالتزام التنظيمي، ومن ثم ترتيب هذه العوامل من حيث قوة تأثيرها على الالتزام التنظيمي.
 - ٣- التعرف على تأثير الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي والعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي، ومن ثم ترتيب هذه العوامل من حيث قوة تأثيرها على الالتزام التنظيمي.
- و لقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس المذكور في جامعة الملك سعود.

حيث بلغ العدد الإجمالي لمفردات المجتمع الإحصائي ب ٢٥٠٦ عضو هيئة تدريس ولقد تم أخذ عينة عشوائية طبقية وقد تم توزيع ١٠٠٠ استبانة المسترد منها ٥٥١ استبانة خضعت للتحليل.

و قد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أولاً: أن هناك درجة متوسطة من الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود، وبالتعرف على الاختلاف في مستوى الالتزام وفق متغير نوع الكلية أتضح أن هناك درجة أعلى في مستوى الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الكليات العلمية عنه للكليات الإنسانية، ومن جانب آخر، توصلت الدراسة إلى أن أعضاء هيئة التدريس غير السعوديين يتمتعون بمستوى الالتزام أعلى من نظرائهم السعوديين.

ثانياً: أوضحت الدراسة أن العوامل الديموغرافية لها تأثير على الالتزام التنظيمي حيث تبين أن أكثر العوامل تأثيراً على الالتزام التنظيمي مرتبة حسب أهميتها هي: الجنسية، ثم نوع الكلية، في حين أن العمر ومدة الخدمة والمرتبة الأكاديمية أقل تأثيراً على الالتزام التنظيمي.

ثالثاً: أما بخصوص المتغيرات التنظيمية فقد توصلت الدراسة إلى أنه جميعها ذات تأثير ذو دلالة إحصائية على الالتزام التنظيمي، فقد أكدت الدراسة أن متغير الأداء الوظيفي كان أكثر العوامل التنظيمية تأثيراً على الالتزام التنظيمي يليه الرضا الوظيفي وأخيراً العدالة التنظيمية.

٢- دراسة (العبادي، ١٤٢٠هـ):

تهدف الدراسة إلى معرفة درجة الالتزام التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة جدة، والكشف عن العوامل المرتبطة بالالتزام التنظيمي.

تصميم الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي (الارتباطي) كما استخدم مقياس (موتاز) لمعرفة العوامل المرتبطة بالالتزام التنظيمي، ومقياس

(بورتر وزملاؤه) لقياس درجة الالتزام التنظيمي، وطبقت الأداة على مديري مدارس التعلم العام للبنين داخل محافظة جدة في الفصل الثاني من العام ١٤١٩هـ، وتم تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) التكرار والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل ارتباط بيرسون.

و لقد بلغ عدد الاستبانات الموزعة (٣٥٤) استبانة المسترد منها (٢٧٠) استبانة، استبعد منها (٢٥) استبانة.

و كان أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي:

١- أن غالبية مجتمع الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين ٤٠ سنة إلى أقل من ٥٠ سنة، ويشغلون المستوى الوظيفي الخامس، وتتراوح خدماتهم من ٢٥ سنة فأكثر، وحاصلون على مؤهل بكالوريوس جامعي تربوي، وتتراوح رواتبهم ما بين ١٠٠٠٠ ألف وأقل من ١٥٠٠٠ ألف ريال.

٢- إن الالتزام التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة جدة مرتفع بدرجة بلغ متوسطها الحسابي العام (٣,١١).

٣- عدم وجود علاقة عند مستوى الدلالة الإحصائية (٠,٠١) و(٠,٠٥) بين الصفات الشخصية التي تشمل (السن، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخدمة، والمؤهل التعليمي، والحالة الاجتماعية، والراتب) وبين الالتزام التنظيمي.

٤- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى (٠,٠١) و(٠,٠٥) بين التحدي في العمل وبين الالتزام التنظيمي.

٥- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى (٠,٠١) و(٠,٠٥) بين

أهمية العمل ووضوح مهامه وبين الالتزام التنظيمي.

٦- وجود علاقة عند مستوى الدلالة الإحصائية (٠,٠١) و(٠,٠٥) بين دعم

وتشجيع المشرفين التربويين، والمسؤولين بالإدارة، والزملاء لمدير

المدرسة، والثقة فيهم وبين الالتزام التنظيمي.

٧- وجود علاقة عند مستوى الدلالة الإحصائية (٠,٠١) و(٠,٠٥) بين رضا

مديري المدارس عن الرواتب والمكافآت الجانبية وتقدير العمل الذي

يقوم به مدير المدرسة من قبل المشرفين والمسؤولين بالإدارة وبين الالتزام

التنظيمي.

٣- دراسة (اليامي، ٢٠٠٣م):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل التي تتنبأ بالالتزام

التنظيمي بين العاملين، لكن هدفها الرئيس هو التعرف على مدى قوة أبعاد

اتصال الرئيس بالمرؤوس في التنبؤ بالالتزام التنظيمي للموظفين في إحدى

شركات الخدمات العامة التي تعمل في مختلف أنحاء المملكة العربية

السعودية. أما الهدف الثاني، والذي يترتب على الهدف الرئيس، فهو إعطاء

بعض التوصيات التي تقوم على نتائج الدراسة، وخاصة فيما يتعلق بالعلاقة بين

أبعاد اتصال الرئيس بالمرؤوس وبين الالتزام التنظيمي.

لقد تم جمع بيانات هذه الدراسة من الموظفين السعوديين - فلقط-

العاملين في إحدى شركات الخدمات العامة العاملة في أنحاء المملكة العربية

السعودية، وذلك خلال عام ١٤٢١هـ، والتي توظف أكثر من ٢٢٠٠٠ موظف،

وتبلغ نسبة السعوديين منهم حوالي ٨٠٪.

و لقد تم اختيار عينة عشوائية من الموظفين الذين يعملون في مواقع إشرافية وغير إشرافية.

و تم إرسال (١١٩٣) استبانة، بلغت الاستبانات المعادة (٦٤٣) استبانة خضعت للتحليل.

و لقد توصلت الدراسة للنتائج التالية:

١- أن وضوح دور الموظف، وصراع الدور الذي يعاني منه، ورضاه عن وظيفته بشكل عام هي عوامل قوية في التنبؤ بالولاء للمنظمة والتعلق بها والالتزام بها.

٢- كما أبانت النتائج أن هناك بُعدين من أبعاد اتصال الرئيس - المرؤوس، وهما الاتصال المتعلق بالوظيفة والاتصال السلبي، وهما ينبئان بمدى الولاء للمنظمة والالتزام تجاهها بالتعاقب.

٤- دراسة (القطان، ١٩٨٧م):

هدفت هذه الدراسة إلى قياس ومقارنة ومستويات الولاء التنظيمي للعمال السعودية والعمال الآسيوية والعربية وكذلك العمال الغربية للمنظمات التي يعملون بها. وكذلك تقرير طبيعة العلاقة بين الولاء التنظيمي وثلاث صفات شخصية وهي العمر ومدة الخدمة والمستوى التعليمي لأفراد العينة. وتقرير طبيعة العلاقة بين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي للأفراد بلغ عدد مفردات العينة (٢٧٠) مفردة من الرجال العاملين الناطقين باللغة الإنجليزية من العاملين بالمنظمات المختلفة. كان المجموعة الآسيوية غير العربية (١٠٢)

مفردة، والعمالة السعودية (٣١) مفردة، والعمالة الغربية (٤٧) مفردة. استخدم الباحث المقياس الذي طوره بورتر وزملاؤه. وبلغت نسبة الاستجابة (٨٥٪) من القوائم الموزعة.

أظهرت نتائج الدراسة أن العمالة الآسيوية هي أكثر ولاء تجاه المنظمات التي تعمل فيها. كما أن العمالة العربية لا تقل ولاء وارتباطاً بمنظماتها. وقد عزى القطان ذلك المستوى العالي من الولاء إلى ارتفاع أجور هذه العمالة في السعودية مقارنة بأجورها في بلدانها. لإضافة إلى رغبتهم في الأماكن المقدسة التي يولونها اهتماماً خاصاً.

بينت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي، والعمر، ومدة الخدمة، والمستوى التعليمي، والاداء الوظيفي لعينة البحث. وبيئت وجود اختلافات بين مجموعة وأخرى في طبيعة هذه العلاقات. استطاعت الدراسة قياس الولاء التنظيمي لعينة البحث، بالإضافة إلى تقرير طبيعة العلاقة بين الولاء وبعض المتغيرات الشخصية والوظيفية.

٥- دراسة (الفضلي، ١٤١٨هـ):

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تأثير طبيعة علاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه على مستوى الالتزام التنظيمي لديهم. كما هدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي وبعض المتغيرات الديموجرافية (الجنس، العمر، المؤهل التعليمي، مدة الخدمة، المركز التنظيمي) في عدد من الأجهزة الحكومية في دولة الكويت. كانت مفردات العينة (٢٥٠) من إجمالي الموظفين بخمسة جهات حكومية تم اختيارها عشوائياً من بين عدد

(٤٧) وزارة وهيئة وإدارة وجهة ذات ميزانية ملحقة أو مستقلة.

تكونت استبانة من جزأين يضم الجزء الأول البيانات الشخصية (الديموغرافية) المرتبطة بمفردات عينة البحث.

الجزء الثاني من قسمين، القسم الأول أداة قياس الالتزام التنظيمي التي طورها بوتر وزملاؤه (١٩٧٤م) والقسم الثاني من أداة قياس علاقة الرئيس بتابعيه والتي طورها كل من تايلور وبورس (١٩٧٢م).

تم التوصل إلى أن هناك فروق معنوية ذات دلالة إحصائية على مستوى الالتزام التنظيمي فيما بين مختلف المتغيرات الديموغرافية، كما أن هناك علاقة إيجابية بين علاقات العمل بين الرئيس وتابعيه والالتزام التنظيمي، بينما كانت العلاقة سالبة بين الالتزام التنظيمي وكل من (العمر - المؤهل العلمي - مدة الخدمة - المركز الوظيفي). كما وجد الباحث فروق في متوسط الالتزام التنظيمي لدى الذكور والإناث وكان الفرق لصالح الإناث.

٦- دراسة (الطجم، ١٩٩٦م):

بنيت الدراسة على النموذج الذي يأخذ بمنظور العلاقة المتبادلة بين الفرد والتنظيم. وتدور أهداف البحث حول تحديد العوامل التنظيمية وقياسها كما يراها أفراد العينة ويتوقع لها تأثيراً في درجة الالتزام التنظيمي، وهدفت الدراسة أيضاً إلى تقييم العلاقة بين العوامل التنظيمية ودرجة الالتزام التنظيمي وما تتضمنه من عناصر، وتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة والالتزام التنظيمي.

كانت عينة الدراسة عينة عشوائية من الموظفين في الوزارات والمصالح

الحكومية في كل من الرياض وجدة. وروعي أن تكون العينة الطبقية ممثلة للمجتمع قدر الإمكان. وقد بلغ عدد الاستثمارات الموزعة (٦٠٠) وكان المسترد منها (٢٥٢) بنسبة (٤٢٪) فقط.

كانت النتيجة الرئيسية التي تم التوصل إليها أن تصورات الموظف لسلوك منظمته لها التأثير المباشر في التزامه بمنظّمته وارتباطه الذاتي بها لذا فمن واجب المنظمات أن تحرص على توفير بيئة تسمح بالابتكار والإبداع الوظيفي، ومحاولة إشباع الحاجات الوظيفية للعاملين عن طريق توفير البرامج التدريبية التي تضمن الشعور بالتطور الوظيفي، كما شدّد على أهمية إيجاد نظام مكافآت يقوم على الجدارة، وعلاقات عمل تتسم بحسن المعاملة والثقة.

٧- دراسة (حضير وآخرون، ١٩٩٦م):

هدفت هذه الدراسة للكشف عن العلاقة بين درجة الالتزام والفاعلية. وهل هناك فروق بين الكليات العلمية والإنسانية في أبعاد الالتزام التنظيمي والفاعلية.

اعتمد الباحثون في عملية جمع البيانات على استبانة تم تقسيمها إلى جزأين، الجزء الأول منها لمؤشرات الالتزام التنظيمي وهي الولاء والمسؤولية والرغبة في العمل. أما الجزء الثاني فقد عبّر عن الفاعلية ومؤشراتها.

أجري البحث على أعضاء هيئة التدريس بجامعة بغداد، بلغ عدد من يحمل الألقاب العلمية (١٢٧٤) موزعين بين (١٩) كلية منها (١٠) ذات تخصصات علمية و(٩) ذات تخصصات إنسانية. وزعت الاستبانة على (١٢٨) عضواً أي بنسبة ١٠٪ من مجتمع البحث الأصلي وكانت الاستجابة حدود

(٥٠٪).

و لقد بينت نتائج الدراسة انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي وتفاوت مستوى الفاعلية في الكليات العلمية والإنسانية بين الارتفاع في الإنتاجية والتأرجح للرضا الوظيفي والتماثل في تحقيق الأهداف. كما تأكدت من وجود علاقة بين الالتزام وبين الفاعلية كما تأكدت الدراسة بأن الاتجاه إيجابي وزيادة الالتزام تزيد من الفاعلية. كما أظهرت الدراسة وجود تماثل بين الكليات العلمية والنظرية في درجة الولاء والمسؤولية والإيمان بالمنظمة. وكذلك وجود تماثل في درجة الفاعلية باستثناء مؤشر الإشراف الذي أظهر فروقاً بينهما.

ب- الدراسات الأجنبية:

١- دراسة كالبرج وماستكاسا عام (١٩٩٤م) (Kalleberg and Mastekaasa, ١٩٩٤)

لقياس الولاء التنظيمي في النرويج والولايات المتحدة، فقد تم جمع البيانات النرويجية كجزء من المسح النرويجي للمنظمات والموظفين والذي تم تنفيذه أثناء سنة ١٩٨٩م. ثم سحبت عينة (٥٨٥٦) موظفاً، وكانت نسبة الاستجابة ٨٧٪ حيث تم جمع البيانات من (٤,٤٩٤) موظفاً، أما الولايات المتحدة: فقد أخذت مجموعة البيانات من مسح المنظمات القومية في عام ١٩٩١م، وكان عدد أفراد العينة الإجمالي (١,٤٢٧) موظفاً، ولكن أفراد العينة المجيبة (١,١٢٧) موظفاً.

و استخلصت نتائج الدراسة على أن متوسط مستوى الولاء التنظيمي في

النرويج أعلى من متوسط الولاء التنظيمي في الولايات المتحدة. حيث أن إجابات النرويجيين كانت أكثر رفضاً لوظيفية مقابلة في منظمة أخرى، وهنا يبدو النرويجيين أكثر ولاء وفخراً من الأمريكيين وأنهم مستعدون لبذل جهد أكبر لمساعدة منظماتهم على النجاح..

٢- دراسة رومزيك ١٩٨٩م (Romzek, ١٩٨٩) مدى تأثير الولاء

التنظيمي على الفرد، حيث درست تأثير الولاء التنظيمي على الفرد خارج نطاق العمل، وتأثير الولاء التنظيمي على مهنة الفرد.

وقد أجريت الدراسة على موظفين حكوميين في الولايات المتحدة، حيث سحبت عينة (٧٠٤) موظفين حكوميين عام ١٩٨٢م، فقد أرسلت لهم الاستبانة بالبريد، وكان المردود منها (٤٨٤) بنسبة ٦٩٪، ومن ثم وزعت استمارات الاستبانة مرة أخرى عام ١٩٨٤م، وعلى نفس المجيبين الذين ما زالوا في منظماتهم، وكان عددهم (٣٦٨) موظفاً، وكان المردود منها (٣٥٤) أي بنسبة ٩٢٪.

و استخلصت نتائج الدراسة على أن تأثير الولاء التنظيمي على الفرد خارج نطاق العمل قد يأخذ وجهتين: إيجابية أو سلبية، فالإيجابية من خلال تعزيز الولاء التنظيمي في رغبة الفرد في الاستمرار في عمله داخل المنظمة، كما يجعل الفرد يستمتع عند أدائه لعمله أكثر مما ينعكس على رضاه الوظيفي. ورضا الفرد الوظيفي يجعله يتبنى أهداف المنظمة ويعتبرها أهدافه وبالتالي يعمل جاهداً لتحقيقها.

هذا بالإضافة إلى الشعور بالمتعة والرضا والإنجاز في العمل أمور تنعكس على حياة الفرد الخاصة ويضفي عليها نوعاً من المتعة والرضا والاستقرار.

أما السلبي فمن خلال توجيه الفرد إلى استثمار جميع طاقاته للعمل دون ترك زمن للنشاطات خارج العمل. مما يؤدي إلى عُزلة الفرد عن الآخرين، بالإضافة إلى أن العمل وهمومه يسيطران على تفكيره خارج الدوام وبالتالي يصبح دائم التفكير فيه. أما بالنسبة لتأثير الولاء التنظيمي على مهنة الفرد والذي ينعكس تأثيره على تقدمه الوظيفي، فالموظف ذو الولاء التنظيمي العالي يكون مجداً أكثر في عمله، وبالتالي أسرع ترقياً وتقدماً في المراتب الوظيفية. وبالإضافة إلى أن الولاء التنظيمي العالي يجعل الفرد أكثر إخلاصاً واجتهاداً في تحقيق أهداف المنظمة والتي يعتبرها أهدافاً له، ويرى أن من مصلحته النهوض بالمنظمة لثقتة ستكونه على ولائه وإخلاصه.

٣- دراسة (باتريسه وفرانك، ١٩٩٢م): (Patericia & Frank, ١٩٩٢)

لقد أجرى الباحثان دراسة بعنوان (الرضا الوظيفي والالتزام العمال كبار السن في الشركات الصغيرة) وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة آثار العمر على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والرضا عن الإدارة. وقد أجريت الدراسة على (٧٢١) موظفاً في شركات صغيرة مثلها (٥٦) شركة منها (١٥) شركة إنشاء وتعمير، و(٢٠) شركة تصنيع، و(٢١) شركة توزيع بيع بالجملة. وكانت أعمار المبحوثين على النحو التالي: أقل من ٣١ سنة عددهم (٢٨٦) موظف، و ٣١ - ٤٠ سنة عددهم (١٨٣) موظف والذين تقع أعمارهم بين ٤١ - ٥٠ سنة عددهم (١٥٤).

و كانت نتائج الدراسة تشير إلى أن للسّن علاقة هامة بالالتزام حيث أن العمال الأكبر سنّاً أقل ميولاً لمغادرة الشركة والتفسير لهذه الظاهرة قد

يكون سببه باحتمال كبير أن العمال الأكبر سناً قد يتبنون مناصب عليا في سلسلة السلطة الهرمية وبالتالي فإن العمال الأكبر سناً هم أكثر التزاماً ووفاء في هذه العينة.

٤- دراسة عبد الله وشاو (Abdullah and Shaow, ١٩٩٩):

كانت تدور حول تأثير الخصائص الديموغرافية (الخصائص الشخصية) على الالتزام التنظيمي. وكانت تهدف هذه الدراسة إلى معرفة تأثير الخصائص الديموغرافية للعاملين على بعدين من أبعاد الالتزام التنظيمي وهي (الالتزام العاطفي، والالتزام المستمر) وهذه الدراسة أجريت على العاملين بوزارة الصحة بدولة الإمارات العربية المتحدة وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة ما يلي:

- ١- وجود علاقة قوية بين العمر والالتزام العاطفي مع وجود علاقة معاكسة لذلك بين العمر والالتزام المستمر.
- ٢- لم يظهر وجود أي علاقة بين كل من الراتب من جهة والالتزام العاطفي والمستمر من جهة أخرى.
- ٣- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدة الخبرة من جهة والالتزام العاطفي من جهة أخرى.

المبحث الثالث

التعليق على الدراسات السابقة

- من خلال استعراض الباحث للدراسات السابقة في مجال الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي وفي مجال الالتزام التنظيمي يتضح ما يلي:
- ١- أوضحت معظم الاتجاهات أن اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي في مؤسساتهم كانت إيجابية، بمعنى وجود رغبة لديهم للتغيير والتجديد والتطوير في مؤسساتهم.
 - ٢- أكدت معظم الدراسات أن الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي والتطوير تتأثر ببعض الخصائص الشخصية كالعمر ومستوى التعليم والخبرة العملية.
 - ٣- بينت بعض الدراسات أن الإدارة الوسطى هم المقاومون الرئيسيون للتغيير حيث يعدون من العوامل الرئيسية التي تعيق التغيير الفعال.
 - ٤- أوضحت بعض الدراسات أن العاملين الذين مروا في خبرة الشعور بالخوف والتهديد من التغيير كونوا اتجاهات سلبية ومقاومة للتغيير والتطوير التنظيمي. أما العاملون الذين تلقوا توجيهات وتوضيحات بأهداف التغيير والتطوير وتم إشراكهم بالتخطيط لهذا التغيير فقد تكونت لديهم اتجاهات إيجابية نحو هذا التغيير، وأصبحوا قوى داعمة لهذا التغيير.

- ٥- أكدت بعض الدراسات أن من أهم المعوقات المؤسسية التي تعيق التغيير التنظيمي هي اتجاهات العاملين.
- ٦- أكدت بعض الدراسات على وجود أهمية بالغة للقيادة في عملية التغيير.
- ٧- بينت بعض الدراسات أن من أهم الاستراتيجيات التي تعمل على نجاح التغيير وتفاذي فشله هي الاستراتيجية التي تركز على تكوين اتجاهات لدى العاملين نحو التغيير والعمل على تعزيزها.
- ٨- أن معظم الدراسات تناولت أحد أبعاد الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي وهو البعد العاطفي أو الوجداني المتمثل في قبول (تأييد) التغيير أو رفضه (مقاومته) وأغفلت البعد الإدراكي المتمثل في المعرفة والإحساس بالتغيير والبعد النزوعي المتمثل في توجيه سلوك الأفراد وتصرفهم نحو تطبيق التغيير، ما عدا دراسة (يوسف، ٢٠٠١م) التي سوف يستخدم الباحث نفس المقياس الذي قام بترجمته واستخدامه. (يوسف، ٢٠٠١م).
- ٩- أغلب الدراسات توصلت إلى أهمية تأثير الالتزام التنظيمي على الفرد والمنظمة.
- ١٠- بينت بعض الدراسات أن الالتزام التنظيمي يعتبر من المحددات الهامة للاتجاهات نحو التغيير التنظيمي.
- ١١- أوضحت بعض الدراسات أن وضوح دور الموظف، وصراع الدور الذي يعاني منه، ورضاه عن وظيفته بشكل عام هي من العوامل القوية في التنبؤ بالالتزام التنظيمي.

١٢ - بيّنت معظم الدراسات أن هناك علاقة بين الالتزام التنظيمي وبعض المتغيرات الشخصية والوظيفية.

١٣ - أوضحت بعض الدراسات أن تصورات الموظف لسلوك منظمته له التأثير المباشر في التزامه بمنظمته وارتباطه الذاتي بها.

* الدراسة الحالية :

- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة كونها تعد الأولى من نوعها في المملكة العربية السعودية، إذ تناولت اتجاهات القادة التربويين (مديري التربية والتعليم ومساعدتهم) في المملكة العربية السعودية نحو التغيير التنظيمي مراعية بعض المتغيرات التي قد تؤثر في هذه الاتجاهات كالمؤهل العلمي والخبرة الإدارية لأفراد العينة وعلاقاتها بالالتزام التنظيمي.
- تضمنت الدراسة الحالية أيضاً أهم المفاهيم المتعلقة بالاتجاهات والتغيير التنظيمي والالتزام التنظيمي، وبشكل يعبر عن التكامل بين هذه المفاهيم، بما يوفر نموذجاً متكاملًا يعدّ أداة تساعد الإدارة العليا في سعيها لإنجاح التغيير في المنظمات.
- وقد استفاد الباحث من خلال استعراض الدراسات السابقة في تحديد مشكلة الدراسة، وصياغة أهدافها وأسئلتها بطريقة علمية، وأيضاً كتابة الإطار النظري، وكذلك سوف يستفيد الباحث إن شاء الله من هذه الدراسات السابقة في تفسير نتائج الدراسة الحالية.

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة

- أولا : منهج الدراسة.
- ثانيا : مجتمع الدراسة.
- ثالثا : أداة الدراسة.
- رابعا : صدق الأداة.
- خامسا : ثبات الأداة.
- سادسا : الأساليب الإحصائية.

مقدمة:

هذا الفصل من الدراسة هو وصفاً للإجراءات التي قام بها الباحث للوصول إلى أهداف الدراسة، حيث تناول هذا الفصل منهج الدراسة، وصف مجتمع الدراسة، بناء الأداة المناسبة التي تجيب على أسئلة الدراسة، ثم التحقق التجريبي من الأداة من حيث الصدق والثبات، أخيراً تحديد المعالجة الإحصائية المناسبة لتحليل بيانات الدراسة والوصول إلى النتائج.

أولاً :- منهج الدراسة

بعد أن قام الباحث بتحديد مشكلة الدراسة، والإطلاع على الدراسات السابقة، ومراجعة العديد من المناهج البحثية، توصل إلى أن المنهج الملائم للدراسة الحالية هو المنهج الوصفي لأنه يمد الباحث ببيانات ومعلومات تُسهم بشكل كبير في وصف ما هو كائن أثناء الدراسة ويتضمن تفسيراً لهذه البيانات مما يساعد على فهم الظاهرة والذي أشار عبيدات وآخرون (٢٠٠٣م) أنه "يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو كمياً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويبين خصائصها، بينما التعبير الكمي يعطينا وصفاً رقمياً لمقدار الظاهرة، أو حجمها" ص ٣١٠. وذكر العساف (٢٠٠٣م) "أن هذا المنهج لا يقتصر على جمع البيانات وتبويبها وإنما يمضي إلى ما هو أبعد من ذلك لأنه يتضمن قدراً من التفسير لهذه البيانات" ص ١٩٣.

لذلك يستطيع الباحث من خلاله إجراء دراسة لمعرفة اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي وعلاقتها بالتزامهم التنظيمي.

ثانياً :- مجتمع الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة، كما يذكر عبيدات (٢٠٠٣م) بأنه "جميع الأفراد أو الأشخاص الذين يكونون موضوع مشكلة البحث". ص ١١٣

⋮()

[illegible]

❖ المصدر: الأمانة العامة لإدارات التربية والتعليم بالوزارة

يتضح من جدول رقم (١) أن مجتمع الدراسة يتكون من (٩٦) فرداً منهم (١٣) مديراً عاماً و(٢٤) مساعداً بالإدارات العامة في المناطق التعليمية. ومنهم (٢٩) مديراً و(٣٠) مساعداً بالإدارات التعليمية في المحافظات.

نظراً لإمكانية تطبيق أداة هذه الدراسة على جميع أفراد مجتمعها من مديري التربية والتعليم (بنين) ومساعدتهم بالملكة العربية السعودية، قام الباحث باستخدام أسلوب الحصر الشامل (أي دراسة جميع أفراد المجتمع دون اللجوء إلى أخذ عينة) وبعد جمع الاستبيانات، كان ما لم يُسترجع منها (٣) استبيانات وقد بلغ مجموع الاستبيانات المستكملة التي أدخلت في عملية التحليل الإحصائي (٩٣) استبانة. والجدول التالي يوضح عدد الاستبيانات الموزعة، والمستكمل منها، والنسبة المئوية لكل منها:

جدول رقم (٢): توزيع الاستبيانات على مجتمع الدراسة والعائد منه

%			
▪			
▪			
▪			

يتضح من جدول رقم (٢) أن مجتمع الدراسة يتكون من (٩٦) فرداً منهم (١٣) مديراً عاماً، وتم استرجاع (١٢) استبيان بنسبة (٩٢,٣١٪)، (٢٩) مديراً وتم استرجاع جميع الاستبيانات الموزعة بنسبة (١٠٠٪)، و(٥٤)

مساعداً ، وتم استرجاع (٥٢) استبيان بنسبة (٩٦,٣٠٪). وعلى ذلك كانت أعداد الاستبيانات الكلية والتي تم استرجاعها من مجتمع الدراسة (٩٣) استبيان وبنسبة (٩٦,٨٨٪) ، وهي التي تم الاعتماد عليها في التحليل الإحصائي. وفيما يلي وصف لمجتمع الدراسة من خلال الاستبيانات المكتملة:

وصف مجتمع الدراسة من حيث المسمى الوظيفي: () :

%		
▪		
▪		
▪		
▪		

يتضح أن نسبة مجتمع الدراسة في وظيفة (مدير عام) هي (١٢,٩٪) من أفراد مجتمع الدراسة ، نسبة مجتمع الدراسة في وظيفة (مدير) هي (٣١,٢٪) ، نسبة مجتمع الدراسة في وظيفة (مساعد) هي (٥٥,٩٪).

وصف مجتمع الدراسة من حيث المؤهل العلمي: () :

%		
▪		
▪		
▪		
▪		

يتضح أن نسبة أفراد مجتمع الدراسة من حملة المؤهل العلمي

(بكالوريوس) هي (٥٠,٥%) ونسبة أفراد مجتمع الدراسة حملة المؤهل العلمي (ماجستير) هي (٣٤,٤%) ، حملة المؤهل العلمي (دكتوراه) هي (١٥,١%).

وصف عينة الدراسة من حيث سنوات الخبرة الإدارية كمدير أو مساعد

() :

%		
▪		
▪		-
▪		-
▪		
▪		

يتضح أن نسبة أفراد مجتمع الدراسة من فئة (أقل من ٥ سنوات) هي (٣٦,٦%) ونسبة أفراد مجتمع الدراسة من فئة (من ٥ - أقل من ١٠ سنوات) هي (١٦,١%) ، من فئة (من ١٠ - أقل من ١٥ سنة) هي (١١,٨%) ، من فئة (من ١٥ سنة فأكثر) هي (٣٥,٥%).

ثالثاً: أداة الدراسة :

١- تهدف الدراسة الحالية لمعرفة اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي وعلاقتها بالتزامهم التنظيمي. لذا تم استخدام استبانة احتوت على ثلاثة أجزاء أساسية:

الجزء الأول: عبارة عن معلومات عامة عن مجتمع الدراسة من حيث:

المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة الإدارية كمدير أو مساعد.

الجزء الثاني: مقياس الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي عن طريق استخدام مقياس ("١٩٨٩" *Dunham et al.*) الذي قام بترجمته واستخدامه (يوسف، ٢٠٠١م) ويشمل مجموعة من العبارات (١٨) عبارة وزعت على (٣) محاور كالتالي:

المحور الأول: الاتجاه الإدراكي

تكون من (٦) عبارات وتأخذ الأرقام (٢ - ٣ - ٤ - ٥ - ٨ - ١١)

المحور الثاني: الاتجاه العاطفي (الوجداني)

تكون من (٦) عبارات وتأخذ الأرقام (٧ - ٩ - ١٠ - ١٢ - ١٤ - ١٧)

المحور الثالث: الاتجاه النزوعي

تكون من (٦) عبارات وتأخذ الأرقام (١ - ٦ - ١٣ - ١٥ - ١٦ - ١٨)

الجزء الثالث: مقياس الالتزام التنظيمي من خلال استخدام أداة القياس التي طورها بورتير وزملاؤه (١٩٧٤م) والمسماة استبانة الولاء التنظيمي التي ترجمها إلى اللغة العربية القطان (١٩٨٧م) لقياس الالتزام التنظيمي واستخدمت في دراسات في الوطن العربي مثل دراسة (القطان، ١٩٨٧م) و(العبدادي، ١٤٢٠هـ) ويشمل مجموعة من العبارات (١٥) عبارة.

استخدم الباحث المقياس الخماسي المتدرج حسب مقياس ليكرت في

الجانب الأيسر أمام كل عبارة كما في الشكل التالي:

وفقا لمقياس ليكرت الخماسي تم تحديد درجة الاستجابة بحيث يعطى الدرجة (٥) للاستجابة موافق بشدة والدرجة (٤) للاستجابة موافق والدرجة (٣) للاستجابة إلى حد ما والدرجة (٢) للاستجابة غير موافق والدرجة (١) للاستجابة غير موافق بشدة. مع مراعاة عكس القيم المعطاة للاستجابة في حالة العبارات السالبة وهي في الجزء الثاني (٢ - ٣ - ٤ - ٥ - ٨ - ١١) وفي الجزء الثالث (٣ - ٧ - ١٠ - ١١ - ١٢ - ١٤)

وعلى ذلك تم استخدام المعيار التالي للحكم على درجة الاستجابة:

إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (١) إلى (١,٨) درجة تكون درجة الاستجابة (غير موافق بشدة)

إذا كان قيمة المتوسط الحسابي من (١,٨١) إلى (٢,٦٠) درجة تكون درجة الاستجابة (غير موافق)

إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (٢,٦١) إلى (٣,٤٠) درجة تكون درجة الاستجابة (إلى حد ما)

إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (٣,٤١) إلى (٤,٢٠) درجة تكون درجة الاستجابة (موافق)

إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (٤,٢١) إلى (٥) درجة تكون درجة الاستجابة (موافق بشدة)

رابعاً: صدق الأداة:

قام الباحث بعرض الأداة على سعادة المشرف على الرسالة والذي أوصى بإجراء بعض التعديلات على فقرات الاستبانة، ثم قام بعد ذلك بعرضها في

صدق المحكمين:

وكانت العبارات في استبانة الالتزام التنظيمي (١٥) عبارة.

()

خامسا: ثبات الأداة:

لكي يتم التأكد من ثبات الأداة قام الباحث باستخدام الطرق التالية:

١- حساب الثبات بطريقة ألفا كرونباخ:

من جدول رقم (٧) وجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للمقياس ككل تساوي (٠,٩٦) وهذه القيمة مرتفعة وتشير إلى أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات وبالتالي يمكن الاعتماد على النتائج والوثوق بها. كذلك كانت جميع قيم ألفا كرونباخ لجميع المحاور مرتفعة وتراوح من ٠,٩٣ إلى ٠,٩٧

() :

▪		
▪		
▪		
▪		
▪		

٢- حساب الثبات بطريقة الإتساق الداخلي:

وذلك لمقياس الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي عن طريق حساب معامل

الارتباط بين:

أ- درجة كل محور والدرجة الكلية.

ب- درجات المحاور وبعضها البعض

() :
()

▪				
▪			▪	
▪		▪	▪	
	▪	▪	▪	

من النتائج في الجدول رقم (٨)، تراوحت قيم الاتساق الداخلي من ٠,٩٤ إلى ٠,٩٦ وهذا مؤشر على أن جميع القيم ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ مما يشير إلى تمتع المقياس بدرجة عالية من الثبات.

٣- حساب الثبات بطريقة الإتساق الداخلي:

وذلك لمقياس الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي ومقياس الالتزام التنظيمي عن طريق حساب معامل الارتباط بين كلا المقياسين

() :

	▪	

من النتائج في الجدول رقم (٩)، كانت قيمة الاتساق الداخلي ٠,٩٨ وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ مما يشير إلى تمتع أداة الدراسة

الكلية بمقياسيها (الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي والالتزام التنظيمي) بدرجة عالية من الثبات.

سادسا: الأساليب الإحصائية:

- للإجابة عن تساؤلات الدراسة تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:
- ١- التكرارات والنسب المئوية لوصف مجتمع الدراسة بالنسبة للمعلومات الأولية.
 - ٢- المتوسط الحسابي وذلك لحساب القيمة التي يعطيها أفراد مجتمع الدراسة لكل عبارة أو مجموعة من العبارات (المحاور)، والمتوسط الحسابي العام لكل محور، وذلك للإجابة على التساؤلين الأول والثاني.
 - ٣- معامل ارتباط بيرسون للإجابة على التساؤل الثالث
 - ٤- اختبار (ف) لتحليل التباين الأحادي، للمقارنة بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة وذلك للإجابة على التساؤلين الرابع والخامس.
 - ٥- معامل الفا كرونباخ للثبات.
 - ٦- معامل ارتباط بيرسون لحساب الإتساق الداخلي.

الفصل الرابع

عرض ومناقشة النتائج

الفصل الرابع

عرض ومناقشة النتائج

في هذا الفصل تناول الباحث عرض النتائج التي تم الحصول عليها ثم مناقشة هذه النتائج من خلال الإجابة على تساؤلات الدراسة وذلك على النحو التالي:

إجابة التساؤل الأول:

(ما هي اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي كما يراه القادة التربويين من وجهة نظرهم في المملكة ؟)

أ- الاتجاه الإدراكي:

للإجابة على ذلك تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب النسبي للعبارات التي تقيس اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي والذي يتعلق بالاتجاه الإدراكي، وكذلك حساب المتوسط الحسابي العام لهذه العبارات، كالتالي:

() :

()

	.	.			
	.	.			
	.	.			
	.	.			
	.	.			
	.	.			
	.	.			

أشارت نتائج الجدول رقم (١٠) أن اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير

التنظيمي والذي يتعلق بالاتجاه الإدراكي كانت بدرجة (موافق بشدة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لاستجابات مجتمع الدراسة (٤,٢٧) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة لمقياس ليكرت الخماسي (٤,٢١ - ٥,٠٠) وهي الفئة التي تشير إلى الاستجابة (موافق بشدة).

لوحظ أيضا وجود اختلاف في درجة استجابة أفراد المجتمع بالنسبة للعبارات التي تقيس اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي والذي يتعلق بالاتجاه الإدراكي حيث تراوحت متوسطات استجابات مجتمع الدراسة من (٣,٧٨ - ٤,٥٣) وهذه المتوسطات الحسابية تقع بين الفئات الرابعة والخامسة لمقياس ليكرت الخماسي واللاتي تشرن إلى الاستجابات موافق بشدة وموافق وبناءا على قيم المتوسطات الحسابية تم ترتيب هذه العبارات والتي تمثلها العبارات ذات الأرقام (٢ - ٣ - ٤ - ٥ - ٨ - ١١) في مقياس الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي بالاستبيان ترتيبا تنازليا كالتالي:

١ - العبارات التي كانت الاستجابة عليها بدرجة موافق بشدة:

لوحظ وجود (٤) عبارات كانت الاستجابة عليها بدرجة موافق بشدة وجاءت في الترتيب من (١ - ٤) من بين العبارات التي تقيس اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي والذي يتعلق بالاتجاه الإدراكي. وكانت على النحو التالي:

جاءت العبارة (التغيير يحبطني) والتي تمثلها العبارة رقم (٤) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٥٣)، كانت العبارة (أنا لا أحب التغيير) والتي تمثلها العبارة رقم (٣) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,٥١)، ولوحظ أن

العبرة (معظم التغييرات في مجال العمل تضايقني) والتي تمثلها العبرة رقم (٥) جاءت بالمرتبة الثالثة حيث كان المتوسط الحسابي يساوي (٤,٤٧). وكانت العبرة (أنا في العادة أقاوم الأفكار الجديدة) والتي تمثلها العبرة رقم (٢) جاءت بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يساوي (٤,٣٨).

٢- العبارات التي كانت الاستجابة عليها بدرجة موافق:

لوحظ وجود (٢) عبرة كانت الاستجابة عليها بدرجة موافق وجاءت في الترتيب من (٥ - ٦) من بين العبارات التي تقيس اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي والذي يتعلق بالاتجاه الإدراكي. وكانت على النحو التالي: كانت العبرة (أنا في العادة أتردد لتجريب أية أفكار جديدة) والتي تمثلها العبرة رقم (٨) بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٣,٩٤)، في حين كانت العبرة (التغيير المحيط ببيئة العمل يقلل من قدرتي على التحكم فيما يدور حولي في مجال العمل) والتي تمثلها العبرة رقم (١١) بالمرتبة السادسة بمتوسط حسابي (٣,٧٨).

مما سبق نرى أن العبارات التي تقيس اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي والذي يتعلق بالاتجاه الإدراكي تكونت من (٦) عبارات ومن خلال استجابات مجتمع الدراسة لوحظ وجود استجابة بدرجة موافق بشدة على (٤) عبارات وبدرجة موافق على (٢) عبرة. لذلك كانت قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور الأول (الاتجاه الإدراكي) تساوي (٤,٢٧) أي أن درجة اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي والذي يتعلق بالاتجاه الإدراكي بدرجة (موافق بشدة).

ب- الاتجاه العاطفي (الوجداني):

للإجابة على ذلك تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب النسبي للعبارات التي تقيس اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي والذي يتعلق بالاتجاه العاطفي (الوجداني)، وكذلك حساب المتوسط الحسابي العام لهذه العبارات، كالتالي:

() :

(())

	▪	▪			
	▪	▪			
	▪	▪			
	▪	▪			
	▪	▪			
	▪	▪			
	▪	▪			

أشارت نتائج الجدول رقم (١١) أن اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي والذي يتعلق بالاتجاه العاطفي (الوجداني) كانت بدرجة (موافق)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لاستجابات مجتمع الدراسة (٤,١٣) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة لمقياس ليكرت الخماسي (٣,٤١ – ٤,٢٠) وهي الفئة التي تشير إلى الاستجابة (موافق).

لوحظ أيضا وجود اختلاف في درجة استجابة أفراد المجتمع بالنسبة للعبارات التي تقيس اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي والذي

يتعلق بالاتجاه العاطفي (الوجداني) حيث تراوحت متوسطات استجابات مجتمع الدراسة من (٣,٦٦ - ٤,٤٦) وهذه المتوسطات الحسابية تقع بين الفئات الرابعة والخامسة لمقياس ليكرت الخماسي واللاتي تشرن إلى الاستجابات موافق بشدة وموافق وبناء على قيم المتوسطات الحسابية تم ترتيب هذه العبارات والتي تمثلها العبارات ذات الأرقام (٧- ٩ - ١٠ - ١٢ - ١٤ - ١٧) في مقياس الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي بالاستبيان ترتيباً تنازلياً كالتالي:

١- العبارات التي كانت الاستجابة عليها بدرجة موافق بشدة

لوحظ وجود (٣) عبارات كانت الاستجابة عليها بدرجة موافق بشدة وجاءت في الترتيب من (١ - ٣) من بين العبارات التي تقيس اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي والذي يتعلق بالاتجاه العاطفي (الوجداني). وكانت على النحو التالي:

جاءت العبارة (أنا في العادة ادعم الأفكار الجديدة) والتي تمثلها العبارة رقم (١٤) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٤٦)، كانت العبارة (أنا في العادة استفيد من التغيير) والتي تمثلها العبارة رقم (١٢) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,٢٤)، ولوحظ أن العبارة (التغيير في العادة يفيد المنظمة) والتي تمثلها العبارة رقم (٧) جاءت بالمرتبة الثالثة حيث كان المتوسط الحسابي يساوي (٤,٢٣).

٢- العبارات التي كانت الاستجابة عليها بدرجة موافق

لوحظ وجود (٣) عبارة كانت الاستجابة عليها بدرجة موافق وجاءت في

الترتيب من (٤ - ٦) من بين العبارات التي تقيس اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي والذي يتعلق بالاتجاه العاطفي (الوجداني). وكانت على النحو التالي:

كانت العبارة (أنوي عمل كل ما في وسعي لدعم التغيير) والتي تمثلها العبارة رقم (٩) جاءت بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يساوي (٤,١٨). وجاءت العبارة (معظم زملاء العمل يستفيدون من التغيير) والتي تمثلها العبارة رقم (١٧) بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٤,٠٣)، في حين كانت العبارة (أرى أن معظم التغييرات مرضيه ومناسبة) والتي تمثلها العبارة رقم (١٠) بالمرتبة السادسة بمتوسط حسابي (٣,٦٦).

مما سبق نرى أن العبارات التي تقيس اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي والذي يتعلق بالاتجاه العاطفي (الوجداني) تكونت من (٦) عبارات ومن خلال استجابات مجتمع الدراسة لوحظ وجود استجابة بدرجة موافق بشدة على (٣) عبارات وبدرجة موافق على (٣) عبارة. لذلك كانت قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور الأول (الاتجاه العاطفي (الوجداني)) تساوي (٤,١٣) أي أن درجة اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي والذي يتعلق بالاتجاه العاطفي (الوجداني) بدرجة (موافق).

ج - الاتجاه النزوعي:

للإجابة على ذلك تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب النسبي للعبارات التي تقيس اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي والذي يتعلق بالاتجاه النزوعي، وكذلك حساب المتوسط الحسابي العام لهذه العبارات، كالتالي:

() :

()

	▪	▪			
	▪	▪			
	▪	▪			
	▪	▪			
	▪	▪			
	▪	▪			
	▪	▪			

أشارت نتائج الجدول رقم (١٢) أن اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي والذي يتعلق بالاتجاه النزوعي كانت بدرجة (موافق بشدة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لاستجابات مجتمع الدراسة (٤,٣٠) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة لمقياس ليكرت الخماسي (٤,٢١ – ٥,٠٠) وهي الفئة التي تشير إلى الاستجابة (موافق بشدة).

لوحظ أيضا وجود اختلاف في درجة استجابة أفراد المجتمع بالنسبة للعبارات التي تقيس اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي والذي يتعلق بالاتجاه النزوعي حيث تراوحت متوسطات استجابات مجتمع الدراسة من (٤,١٠ – ٤,٤١) وهذه المتوسطات الحسابية تقع بين الفئات الرابعة والخامسة لمقياس ليكرت الخماسي واللاتي تشرن إلى الاستجابات موافق بشدة وموافق وبناءا على قيم المتوسطات الحسابية تم ترتيب هذه العبارات

والتي تمثلها العبارات ذات الأرقام (١ - ٦ - ١٣ - ١٥ - ١٦ - ١٨) في مقياس الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي بالاستبيان ترتيباً تنازلياً كالتالي:

١- العبارات التي كانت الاستجابة عليها بدرجة موافق بشدة

لوحظ وجود (٥) عبارات كانت الاستجابة عليها بدرجة موافق بشدة وجاءت في الترتيب من (١ - ٥) من بين العبارات التي تقيس اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي والذي يتعلق بالاتجاه النزوعي. وكانت على النحو التالي:

جاءت العبارة (أنا أتطلع للتغيير الذي يحدث في مجال عملي) والتي تمثلها العبارة رقم (١٣) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٤١)، كانت العبارة (التغيير في العادة يساعدني لتحقيق أداء أفضل) والتي تمثلها العبارة رقم (١) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,٣٨)، ولوحظ أن العبارة (يؤدي التغيير إلى تحفيزي على العمل) والتي تمثلها العبارة رقم (١٥) جاءت بالمرتبة الثالثة حيث كان المتوسط الحسابي يساوي (٤,٣٤). وكانت العبارة (أنا في العادة اقترح أساليب جديدة لانجاز ما هو مطلوب مني من عمل) والتي تمثلها العبارة رقم (١٦) جاءت بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يساوي (٤,٢٩). كانت العبارة (أنا أميل إلى تجريب أفكار جديدة) والتي تمثلها العبارة رقم (٦) بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٤,٢٧)

٢- العبارات التي كانت الاستجابة عليها بدرجة موافق

لوحظ وجود (عبارة واحدة) كانت الاستجابة عليها بدرجة موافق وجاءت في الترتيب (السادس) من بين العبارات التي تقيس اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي والذي يتعلق بالاتجاه النزوعي. وهي العبارة (يعتقد الآخرون إنني ادعم التغيير) والتي تمثلها العبارة رقم (١٨) بمتوسط حسابي (٤,١٠).

مما سبق نرى أن العبارات التي تقيس اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي والذي يتعلق بالاتجاه النزوعي تكونت من (٦) عبارات ومن خلال استجابات مجتمع الدراسة لوحظ وجود استجابة بدرجة موافق بشدة على (٥) عبارات وبدرجة موافق على (عبارة واحدة). لذلك كانت قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور الأول (الاتجاه النزوعي) تساوي (٤,٣٠) أي أن درجة اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي والذي يتعلق بالاتجاه النزوعي بدرجة (موافق بشدة).

وبصورة عامة نجد أن الاتجاه العام نحو التغيير التنظيمي للقادة التربويين كان في جميع المحاور يتراوح بين درجة موافق إلى درجة موافق بشدة.

مما يعني أن هؤلاء القادة التربويين (مديري التربية والتعليم (بنين) ومساعدتهم) على درجة من المعرفة والإحساس بالتغيير ولديهم تهيؤ واستعداد لتقبل هذا التغيير مما يؤدي إلى تنفيذ عملية التغيير بنجاح وبالتالي تحقق وزارة التربية والتعليم أهدافها التي تسعى إليها ، وقد يعود ذلك إلى حسن اختيار هؤلاء القادة التربويين ومستوى تأهيلهم ، وأيضاً إلى المستوى الجيد من الاتصال بين هؤلاء القادة التربويين والقائمين على التطوير في الوزارة. لذا يجب على

وزارة التربية والتعليم تعزيز هذه الاتجاهات الإيجابية لهؤلاء القادة نحو التغيير التنظيمي وذلك من خلال شرح أهداف التغيير لهم وكذلك إمدادهم بالمعلومات اللازمة عن التغيير وزيادة فرص مساهمتهم ومشاركتهم في عملية التغيير مما يؤدي إلى توجيه سلوكهم نحو التغيير التنظيمي. (*Ford James*, ٢٠٠٤).

وتتفق مع نتائج الدراسة الحالية دراسة كل من (الزومان، ١٤٢١هـ) ؛ (النوباني، ٢٠٠٣م) ؛ (يوسف، ٢٠٠١م) ؛ (الزيادات، ١٩٩٩م)؛ (النعيم، ١٤٢٣هـ) ؛ (عيّاد، ٢٠٠٣م).

إجابة التساؤل الثاني :

ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى القادة التربويين كما يراه القادة التربويين من وجهة نظرهم في المملكة ؟

للإجابة على ذلك تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب النسبي للعبارات التي تقيس الالتزام التنظيمي لدى القادة التربويين، وكذلك حساب المتوسط الحسابي العام لهذه العبارات، كالتالي:

() :

[illegible]

أشارت نتائج الجدول رقم (١٣) أن الالتزام التنظيمي لدى القادة التربويين كانت بدرجة (موافق)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لاستجابات مجتمع الدراسة (٤,١٢) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة لمقياس ليكرت الخماسي (٣,٤١ - ٤,٢٠) وهي الفئة التي تشير إلى الاستجابة (موافق). لوحظ أيضا وجود اختلاف في درجة استجابة أفراد المجتمع بالنسبة للعبارات التي تقيس الالتزام التنظيمي لدى القادة التربويين حيث تراوحت متوسطات استجابات مجتمع الدراسة من (٢,٩٥ - ٤,٧٨) وهذه المتوسطات الحسابية تقع بين الفئات الثالثة والرابعة والخامسة لمقياس ليكرت الخماسي واللاتي تشرن إلى الاستجابات موافق بشدة وموافق وإلى حد ما وبناء على قيم المتوسطات الحسابية تم ترتيب هذه العبارات والتي تمثلها العبارات ذات الأرقام من (١ - ١٥) في مقياس الالتزام التنظيمي لدى القادة التربويين بالاستبيان ترتيبا تنازليا كالتالي:

١ - العبارات التي كانت الاستجابة عليها بدرجة موافق بشدة:

لوحظ وجود (٧) عبارات كانت الاستجابة عليها بدرجة موافق بشدة وجاءت في الترتيب من (١ - ٧) من بين العبارات التي تقيس الالتزام التنظيمي لدى القادة التربويين. وكانت على النحو التالي:

جاءت العبارة (في الواقع يهمني جدا سمعة وزارة التربية والتعليم ومدى تحقيقها لأهدافها النهائية) والتي تمثلها العبارة رقم (١٥) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٧٨)، كانت العبارة (لقد ارتكبت خطأ كبيرا عندما قبلت أن اعمل في وزارة التربية والتعليم) والتي تمثلها العبارة رقم (١٢) بالمرتبة

الثانية بمتوسط حسابي (٤,٧٠)، ولوحظ أن العبارة (لدي استعداد لتقديم مجهود اكبر من المطلوب لإنجاح عمل وزارة التربية والتعليم) والتي تمثلها العبارة رقم (١) جاءت بالمرتبة الثالثة حيث كان المتوسط الحسابي يساوي (٤,٥٩). وكانت العبارة (اشعر بالفخر عندما اخبر الأشخاص الآخرين بأنني فرد في هذه الوزارة) والتي تمثلها العبارة رقم (٦) جاءت بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يساوي (٤,٥٢). كانت العبارة (أبين لأصدقائي أن وزارة التربية والتعليم عظيمه وتستحق بان يعمل الشخص فيها) والتي تمثلها العبارة رقم (٢) بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٤,٤٣)، في حين كانت العبارة (اشعر بقليل من الالتزام بهذه الوظيفة) والتي تمثلها العبارة رقم (٣) بالمرتبة السادسة بمتوسط حسابي (٤,٢٨). في حين كانت العبارة (تتطابق قيمي مع قيم الوزارة التي اعمل بها) والتي تمثلها العبارة رقم (٥) بالمرتبة السابعة بمتوسط حسابي (٤,٢٦).

٢- العبارات التي كانت الاستجابة عليها بدرجة موافق:

لوحظ وجود (٧ عبارات) كانت الاستجابة عليها بدرجة موافق وجاءت في الترتيب من (٨ - ١٤) من بين العبارات التي تقيس الالتزام التنظيمي لدى القادة التربويون. وكانت على النحو التالي:

كانت العبارة (اشعر بالسعادة بأن أتيحت لي الفرصة للعمل في وزارة التربية والتعليم التي أفضّلها على سائر الوزارات الأخرى) والتي تمثلها العبارة رقم (٩) بالمرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (٤,١٥)، في حين كانت العبارة (أي تغيير مهما كان بسيطاً في وضعي الحالي في الوزارة يجعلني أفكر بترك

العمل فيها) والتي تمثلها العبارة رقم (١١) بالمرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (٤,١٥). لوحظ أن العبارة (تعتبر وزارة التربية والتعليم هي الأفضل من بين الوزارات التي من الممكن أن اعمل بها) والتي تمثلها العبارة رقم (١٣) بالمرتبة العاشرة بمتوسط حسابي (٤,٠٣)، في حين كانت العبارة (اشعر بأني أفقد الكثير عند بقائي في هذه الوزارة على المدى البعيد) والتي تمثلها العبارة رقم (١٠) بالمرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي (٤,٠٠). أما بالنسبة للعبارة (تدفعني هذه الوزارة إلى تقديم أفضل ما عندي من ناحية أدائي للعمل) والتي تمثلها العبارة رقم (٨) بالمرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي (٣,٨٥)، في حين كانت العبارة (في أحوال كثيرة أجد أنه من الصعب أن أوافق على أنظمة وزارة التربية والتعليم في الأمور المتعلقة بموظفيها) والتي تمثلها العبارة رقم (١٤) بالمرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي (٣,٦٦). أما العبارة (أنني على استعداد لقبول أي عمل في هذه الوزارة لكي احتفظ بعلمي فيها) والتي تمثلها العبارة رقم (٤) بالمرتبة الرابعة عشر بمتوسط حسابي (٣,٤٧).

٣- العبارات التي كانت الاستجابة عليها بدرجة إلى حد ما:

كانت العبارة (إنني على استعداد للعمل في أي وزارة أخرى طالما نوعية العمل واحدة) والتي تمثلها العبارة رقم (٧) بالمرتبة الخامسة عشر بمتوسط حسابي (٢,٩٥).

مما سبق نرى أن العبارات التي تقيس الالتزام التنظيمي لدى القادة التربويين تكونت من (١٥) عبارات ومن خلال استجابات مجتمع الدراسة لوحظ وجود استجابة بدرجة موافق بشدة على (٧) عبارات وبدرجة موافق على

(٧) عبارات وبدرجة إلى حد ما على (١) عبارة. لذلك كانت قيمة المتوسط الحسابي العام لمقياس الالتزام التنظيمي لدى القادة التربويين تساوي (٤,١٢) أي أن درجة الالتزام التنظيمي لدى القادة التربويين بدرجة (موافق).

وبصورة عامة يرى الباحث أن درجة الالتزام التنظيمي لدى القادة التربويين والتي كانت بدرجة (موافق) تعني أن هؤلاء القادة التربويين (مديري التربية والتعليم (بنين) ومساعدتهم) لديهم استعداد لتقديم مجهوداً أكبر من المطلوب منهم لإنجاح عمل وزارة التربية والتعليم وأنهم يشعرون بالفخر كونهم منتسبين إلى هذه الوزارة وأن قيمهم تتطابق مع قيم هذه الوزارة وبالتالي يهتمهم تحقيق هذه الوزارة لأهدافها النهائية. ولكن يجب أن تعمل وزارة التربية والتعليم على رفع درجة الالتزام التنظيمي لهؤلاء القادة التربويين أكثر لتصل إلى درجة (موافق بشدة) وذلك بمراجعة الأنظمة الخاصة بموظفيها وتقديم الحوافز الإضافية لهم كالسكن والضمان الصحي وغير ذلك. ولقد كانت النتيجة الرئيسية التي توصلت إليها دراسة (الطجم، ١٩٩٦م) أن تصورات الموظف لسلوك منظمته لها التأثير المباشر في التزامه بمنظمته وارتباطه الذاتي بها لذا فمن واجب المنظمات محاولة إشباع الحاجات الوظيفية للعاملين عن طريق توفير البرامج التدريبية التي تضمن الشعور بالتطور الوظيفي.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (العبّادي، ١٤٢٠هـ)، بينما

تختلف مع دراسة كل من (خضير وآخرون، ١٩٩٦م)؛ (النوباني، ٢٠٠٣م).

إجابة التساؤل الثالث:

هل توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات القادة

التربويون نحو التغيير التنظيمي والتزامهم التنظيمي في المملكة؟

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون بين درجات اتجاهات القادة التربويون

نحو التغيير التنظيمي وبين درجات التزامهم التنظيمي، وتم عرض النتائج على

النحو التالي:

() :

** .	** .	* .	** .			
** .	** .	** .				
** .	** .					
** .						

** تعني وجود دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١ ، * تعني وجود دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥

تشير نتائج الجدول رقم (١٤) إلى وجود علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة

إحصائية بين درجات البعد الأول لمقياس الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي

(الاتجاه الإدراكي) وبين درجات مقياس الالتزام التنظيمي وكانت قيمة

معامل الارتباط (٠,٣٨٩) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١)،

بمعنى كلما ارتفعت درجة الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي (الاتجاه الإدراكي) لدى القادة التربويون تزداد درجة الالتزام التنظيمي.

كذلك وجود علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجات البعد الثاني لمقياس الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي (الاتجاه العاطفي) وبين درجات مقياس الالتزام التنظيمي وكانت قيمة معامل الارتباط (٠,٦٣٤) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١)، بمعنى كلما ارتفعت درجة الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي (الاتجاه العاطفي) لدى القادة التربويون تزداد درجة الالتزام التنظيمي.

أيضا توجد علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجات البعد الثالث لمقياس الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي (الاتجاه النزوعي) وبين درجات مقياس الالتزام التنظيمي وكانت قيمة معامل الارتباط (٠,٤٢٩) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١)، بمعنى كلما ارتفعت درجة الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي (الاتجاه النزوعي) لدى القادة التربويون تزداد درجة الالتزام التنظيمي.

توجد علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة إحصائية بين الدرجة الكلية لمقياس الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي وبين درجات مقياس الالتزام التنظيمي وكانت قيمة معامل الارتباط (٠,٦١٨) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١)، بمعنى كلما ارتفعت درجة الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي لدى القادة التربويون تزداد درجة الالتزام التنظيمي.

كذلك وجود علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة إحصائية بين الأبعاد

الثلاثة لمقياس الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي (الإدراكي - العاطفي - النزوعي) وبعضها البعض حيث كانت قيمة معامل الارتباط بين الاتجاه الإدراكي والاتجاه العاطفي (٠,٤٦٨) وهي قيمة دالة عند (٠,٠١)، وكانت قيمة معامل الارتباط بين الاتجاه الإدراكي والاتجاه النزوعي (٠,٢٠٤) وهي قيمة دالة عند (٠,٠٥)، وكانت قيمة معامل الارتباط بين الاتجاه العاطفي والاتجاه النزوعي (٠,٦٠٦) وهي قيمة دالة عند (٠,٠١). وهذه النتائج تشير إلى أنه كلما ارتفعت درجة الاتجاه في أي من الأبعاد المكونة لمقياس الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي، يصاحبها زيادة الاتجاهات في الأبعاد الأخرى المكونة للمقياس.

كذلك وجود علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة إحصائية بين الأبعاد الثلاثة لمقياس الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي (الإدراكي - العاطفي - النزوعي) والدرجة الكلية للمقياس حيث كانت معاملات الارتباط بين الاتجاه (الإدراكي - العاطفي - النزوعي) والدرجة الكلية لمقياس الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي هي (٠,٧١٥ و ٠,٨٨٤ و ٠,٧٥٨) وجميع هذه القيم ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١).

وبصورة عامة تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة إحصائية بين الدرجة الكلية لمقياس الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي وبين درجات مقياس الالتزام التنظيمي بمعنى كلما ارتفعت درجة الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي لدى القادة التربويين تزداد درجة الالتزام التنظيمي. ولقد ذكر (يوسف، ٢٠٠١م) ص ص ٢٤٢ - ٢٤٣ أن هناك بعض الدراسات

أوضحت وجود علاقة بين كل من الالتزام التنظيمي والاتجاهات نحو التغيير التنظيمي.

ولقد بيّن (Steers) أن الالتزام التنظيمي عملية مفتوحة لها مدخلاتها الخاصة المتمثلة بخصائص الشخصية والعمل وخبرات العمل التي من ضمنها اتجاهات العاملين نحو التنظيم، والتي تتفاعل جميعها مع بعضها وما تحتويه البيئة من عناصر مختلفة لتكوّن الميل لدى الفرد للاندماج في منظمته، وبذل جهد أكبر للإنجاز. (الكايد، ١٩٩٩م) ص ٢٨؛ (اللوزي، ٢٠٠٣م) ص ١٢٤-١٢٥.

ويرى الباحث أن على وزارة التربية والتعليم الاهتمام بتعزيز الاتجاهات الإيجابية للقادة التربويين نحو التغيير التنظيمي مما يؤدي بدوره إلى زيادة التزامهم التنظيمي وبالتالي يبذل هؤلاء القادة التربويين قصارى جهدهم لتحقيق أهداف هذه الوزارة، ويحافظون على عضويتهم فيها. وتتفق مع نتائج الدراسة الحالة دراسة (النوباني، ٢٠٠٣م).

إجابة التساؤل الرابع:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاهات القادة التربويون نحو التغيير التنظيمي في المملكة تعزى إلى المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة الإدارية؟

أولاً: تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي:

لمعرفة هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاهات القادة التربويون نحو التغيير التنظيمي في المملكة تعزى إلى المسمى الوظيفي تم استخدام تحليل التباين الأحادي (اختبار ف) وعرض نتائجه في جدول رقم (١٥) على النحو التالي:

() :

المحاور	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
-	بين المجموعات	٠.٢٥	٢	٠.١٣	٠.٥٠	٠.٦١
	داخل المجموعات	٢٢.٥٣	٩٠	٠.٢٥		
	الكلي	٢٢.٧٩	٩٢			
-	بين المجموعات	٠.٣٧	٢	٠.١٩	٠.٧١	٠.٥٠
	داخل المجموعات	٢٣.٧٧	٩٠	٠.٢٦		
	الكلي	٢٤.١٤	٩٢			
-	بين المجموعات	٠.٠١	٢	٠.٠١	٠.٠٢	٠.٩٨
	داخل المجموعات	٢٠.٥٤	٩٠	٠.٢٣		
	الكلي	٢٠.٥٥	٩٢			
	بين المجموعات	٠.١٤	٢	٠.٠٧	٠.٤٦	٠.٦٣
	داخل المجموعات	١٣.٧٨	٩٠	٠.١٥		
	الكلي	١٣.٩٢	٩٢			

المحور الأول: الاتجاه الإدراكي

قيمة (ف) تساوي (٠,٥٠) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة

(٠,٠٥)، وتشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مجتمع الدراسة نحو الاتجاه الإدراكي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

المحور الثاني: الاتجاه الوجداني

لوحظ أن قيمة (ف) تساوي (٠,٧١) وهذه القيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، وهو دليل على أن استجابات مجتمع الدراسة كانت متشابهة ولا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مجتمع الدراسة نحو الاتجاه الوجداني تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

المحور الثالث: الاتجاه النزوعي

كانت قيمة (ف) تساوي (٠,٠٢) وهذه القيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، وهو دليل على أن استجابات مجتمع الدراسة كانت متشابهة ولا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مجتمع الدراسة نحو الاتجاه النزوعي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

المقياس الكلي

لوحظ أن قيمة (ف) تساوي (٠,٤٦) وهذه القيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، وهو دليل على أن استجابات مجتمع الدراسة كانت متشابهة ولا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مجتمع الدراسة نحو المقياس الكلي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

وبصورة عامة نجد أن النتائج تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين آراء مجتمع الدراسة نحو محاور الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي الثلاثة أو الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي

ككل تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

وهذا يعني أن القادة التربويين (مدير عام، مدير، مساعد) لهم اتجاهات متقاربة نحو التغيير التنظيمي، وأن لديهم استعداد لتقبل التغيير ومناصرته بغض النظر عن مسمياتهم الوظيفية.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة كل من (يوسف، ٢٠٠١م) ؛ (النعيم، ١٤٢٣هـ)؛ (الأعرجي والعزام، ٢٠٠٣م) ؛ (الزيادات، ١٩٩٩م). وتختلف مع دراسة كل من (النوباني، ٢٠٠٣م) ؛ (الزومان، ١٤٢١هـ).

ثانياً: تبعاً لمتغير المؤهل العلمي:

لمعرفة هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي في المملكة تعزى إلى المؤهل العلمي تم استخدام تحليل التباين الأحادي (اختبار ف) وعرض نتائجه في جدول رقم (١٦) على النحو التالي:

() :

المحاور	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
-	بين المجموعات	٠.١٢	٢	٠.٠٦	٠.٢٣	٠.٧٩
	داخل المجموعات	٢٢.٦٧	٩٠	٠.٢٥		
	الكلية	٢٢.٧٩	٩٢			
-	بين المجموعات	٠.١٠	٢	٠.٠٥	٠.١٩	٠.٨٣
	داخل المجموعات	٢٤.٠٤	٩٠	٠.٢٧		
	الكلية	٢٤.١٤	٩٢			
-	بين المجموعات	٠.٥٢	٢	٠.٢٦	١.١٧	٠.٣٢
	داخل المجموعات	٢٠.٠٣	٩٠	٠.٢٢		
	الكلية	٢٠.٥٥	٩٢			
	بين المجموعات	٠.١٥	٢	٠.٠٨	٠.٥٠	٠.٦١
	داخل المجموعات	١٣.٧٧	٩٠	٠.١٥		
	الكلية	١٣.٩٢	٩٢			

المحور الأول: الاتجاه الإدراكي:

قيمة (ف) تساوي (٠,٢٣) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، وتشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مجتمع الدراسة نحو الاتجاه الإدراكي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

المحور الثاني: الاتجاه الوجداني

لوحظ أن قيمة (ف) تساوي (٠,١٩) وهذه القيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، وهو دليل على أن استجابات مجتمع الدراسة كانت متشابهة ولا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مجتمع الدراسة نحو الاتجاه الوجداني تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

المحور الثالث: الاتجاه النزوعي

كانت قيمة (ف) تساوي (١,١٧) وهذه القيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، وهو دليل على أن استجابات مجتمع الدراسة كانت متشابهة ولا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مجتمع الدراسة نحو الاتجاه النزوعي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

المقياس الكلي:

لوحظ أن قيمة (ف) تساوي (٠,٥٠) وهذه القيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، وهو دليل على أن استجابات مجتمع الدراسة كانت متشابهة ولا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مجتمع الدراسة نحو المقياس الكلي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

وبصورة عامة نجد أن النتائج تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين آراء مجتمع الدراسة نحو محاور الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي الثلاثة أو الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي

ككل تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. وهذا يعني أن القادة التربويين لديهم اتجاهات متقاربة نحو التغيير التنظيمي، والإحساس به وكذلك لديهم استعداد لتنفيذ التغيير بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية (بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه).

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة كل من (النوباني، ٢٠٠٣م)؛ (النعيم، ١٤٢٣هـ)؛ (الأعرجي والعزام، ٢٠٠٣م). بينما تختلف نتائج الدراسة الحالية مع دراسة كل من (يوسف، ٢٠٠١م)؛ (عيّاد، ٢٠٠٣م)؛ (الزيادات، ١٩٩٩م).

ثالثاً: تبعاً لمتغير سنوات الخبرة الإدارية كمدير أو مساعد:

لمعرفة هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاهات القادة التربويون نحو التغيير التنظيمي في المملكة تعزى إلى سنوات الخبرة الإدارية كمدير أو مساعد تم استخدام تحليل التباين الأحادي (اختبار ف) وعرض نتائجه في جدول رقم (١٧) على النحو التالي:

() :

٠.٥٢	٠.٧٦	٠.١٩	٣	٠.٥٧	بين المجموعات	-
		٠.٢٥	٨٩	٢٢.٢١	داخل المجموعات	
			٩٢	٢٢.٧٩	الكلية	
٠.٥١	٠.٧٨	٠.٢١	٣	٠.٦٢	بين المجموعات	-
		٠.٢٦	٨٩	٢٣.٥٢	داخل المجموعات	
			٩٢	٢٤.١٤	الكلية	
٠.٥٣	٠.٧٤	٠.١٧	٣	٠.٥٠	بين المجموعات	-
		٠.٢٣	٨٩	٢٠.٠٥	داخل المجموعات	
			٩٢	٢٠.٥٥	الكلية	
٠.٧٣	٠.٤٣	٠.٠٧	٣	٠.٢٠	بين المجموعات	
		٠.١٥	٨٩	١٣.٧٢	داخل المجموعات	

			٩٢	١٣.٩٢	الكلي
--	--	--	----	-------	-------

المحور الأول: الاتجاه الإدراكي:

قيمة (ف) تساوي (٠,٧٦) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، وتشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مجتمع الدراسة نحو الاتجاه الإدراكي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة الإدارية كمدير أو مساعد.

المحور الثاني: الاتجاه الوجداني

لوحظ أن قيمة (ف) تساوي (٠,٧٨) وهذه القيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، وهو دليل على أن استجابات مجتمع الدراسة كانت متشابهة ولا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مجتمع الدراسة نحو الاتجاه الوجداني تبعاً لمتغير سنوات الخبرة الإدارية كمدير أو مساعد.

المحور الثالث: الاتجاه النزوعي

كانت قيمة (ف) تساوي (٠,٧٤) وهذه القيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، وهو دليل على أن استجابات مجتمع الدراسة كانت متشابهة ولا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مجتمع الدراسة نحو الاتجاه النزوعي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة الإدارية كمدير أو مساعد.

المقياس الكلي

لوحظ أن قيمة (ف) تساوي (٠,٤٣) وهذه القيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، وهو دليل على أن استجابات مجتمع الدراسة كانت متشابهة ولا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مجتمع الدراسة نحو

المقياس الكلي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة الإدارية كمدير أو مساعد.

وبصورة عامة نجد أن النتائج تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين آراء مجتمع الدراسة نحو محاور الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي الثلاثة أو الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي ككل تبعاً لمتغير سنوات الخبرة الإدارية. وهذا يعني أن اتجاهات القادة التربويين لا تتوقف على سنوات الخبرة الإدارية كمدير أو مساعد بقدر ما تتوقف على مدى إحساس هؤلاء القادة التربويين بالتغيير وقناعتهم بأهميته وبالتالي يكون هؤلاء القادة من المناصرين للتغيير والداعمين له.

ويتفق مع نتائج الدراسة الحالية دراسة كل من (النعيم، ١٤٢٣هـ) ؛

(النوباني، ٢٠٠٣م). بينما تختلف الدراسة الحالية مع دراسة (عيّاد، ٢٠٠٣م).

إجابة التساؤل الخامس:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي للقادة التربويين في المملكة تعزى إلى المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة الإدارية؟

أولاً: تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي:

لمعرفة هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي للقادة التربويين في المملكة تعزى إلى المسمى الوظيفي تم استخدام تحليل التباين الأحادي (اختبار ف) وعرض نتائجه في جدول رقم (١٨) على النحو التالي:

() :

مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	٠.٧١	٢	٠.٣٦	٢.٠٢	٠.١٤
داخل المجموعات	١٥.٨٧	٩٠	٠.١٨		
الكلي	١٦.٥٨	٩٢			

قيمة (ف) تساوي (٢,٠٢) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، وتشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مجتمع الدراسة في مستوى الالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

ثانياً: تبعاً لمتغير المؤهل العلمي:

لمعرفة هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي للقادة التربويين في المملكة تعزى إلى المؤهل العلمي تم استخدام تحليل التباين

الأحادي (اختبار ف) وعرض نتائجه في جدول رقم (١٩) على النحو التالي:
() :

مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدالة الإحصائية
بين المجموعات	٠.٠٢	٢	٠.٠١	٠.٠٤	٠.٩٦
داخل المجموعات	١٦.٥٦	٩٠	٠.١٨		
الكلي	١٦.٥٨	٩٢			

قيمة (ف) تساوي (٠,٠٤) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، وتشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مجتمع الدراسة في مستوى الالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

ثالثاً: تبعاً لمتغير سنوات الخبرة الإدارية كمدير أو مساعد:

لمعرفة هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي للقادة التربويين في المملكة تعزى إلى سنوات الخبرة الإدارية كمدير أو مساعد تم استخدام تحليل التباين الأحادي (اختبار ف) وعرض نتائجه في جدول رقم (٢٠) على النحو التالي:

() :

مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدالة الإحصائية
بين المجموعات	٠.٦٩	٣	٠.٢٣	١.٢٨	٠.٢٩
داخل المجموعات	١٥.٨٩	٨٩	٠.١٨		
الكلي	١٦.٥٨	٩٢			

قيمة (ف) تساوي (١,٢٨) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة

(٠,٠٥)، وتشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مجتمع الدراسة في مستوى الالتزام التنظيمي للقادة التربويين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة الإدارية كمدير أو مساعد.

وبصورة عامة نجد أن النتائج تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين آراء مجتمع الدراسة في مستوى الالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي. وهي بذلك تتفق مع دراسة كل من (العبدى، ١٤٢٠هـ)؛ (الفضلي، ١٤١٨هـ). بينما تختلف مع دراسة (النوباني، ٢٠٠٣م).

- وأشارت نتائج الدراسة الحالية إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين آراء مجتمع الدراسة في مستوى الالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. وهي بذلك تتفق مع دراسة كل من (العبدى، ١٤٢٠هـ)؛ (النوباني، ٢٠٠٣م)؛ (الفضلي، ١٤١٨هـ). بينما تختلف مع دراسة (القطان، ١٩٨٧م).

- ودلت نتائج الدراسة الحالية إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين آراء مجتمع الدراسة في مستوى الالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير سنوات الخدمة الإدارية كمدير أو مساعد. وبذلك اختلفت نتائج هذه الدراسة الحالية مع دراسة (النوباني، ٢٠٠٣م) في أثر سنوات الخبرة الإدارية كمدير أو مساعد على مستوى الالتزام التنظيمي لدى مجتمع الدراسة.

الفصل الخامس

ملخص النتائج والتوصيات والمقترحات

● ملخص النتائج.

● التوصيات.

● المقترحات.

الفصل الخامس

كانت أهم النتائج كالتالي:

أولاً: النتائج الخاصة باستجابات مجتمع الدراسة حول محاور الاستبيان

١- بالنسبة للمحور الأول (الاتجاه الإدراكي) العبارات التي تقيس اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي والذي يتعلق بالاتجاه الإدراكي تكونت من (٦) عبارات ومن خلال استجابات مجتمع الدراسة لوحظ وجود استجابة بدرجة موافق بشدة على (٤) عبارات وبدرجة موافق على (٢) عبارة. لذلك كانت قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور الأول (الاتجاه الإدراكي) تساوي (٤,٢٧) أي أن درجة اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي والذي يتعلق بالاتجاه الإدراكي بدرجة (موافق بشدة).

٢- بالنسبة للمحور الثاني (الاتجاه العاطفي (الوجداني)) العبارات التي تقيس اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي والذي يتعلق بالاتجاه العاطفي (الوجداني) تكونت من (٦) عبارات ومن خلال استجابات مجتمع الدراسة لوحظ وجود استجابة بدرجة موافق بشدة على (٣) عبارات وبدرجة موافق على (٣) عبارة. لذلك كانت قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور الأول (الاتجاه العاطفي (الوجداني)) تساوي (٤,١٣) أي أن درجة اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي والذي يتعلق بالاتجاه العاطفي (الوجداني) بدرجة (موافق).

٣- بالنسبة للمحور الثالث (الاتجاه النزوعي) العبارات التي تقيس اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي والذي يتعلق بالاتجاه النزوعي تكونت من (٦) عبارات ومن خلال استجابات مجتمع الدراسة لوحظ وجود استجابة بدرجة موافق بشدة على (٥) عبارات وبدرجة موافق على (عبارة واحدة). لذلك كانت قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور الأول (الاتجاه النزوعي) تساوي (٤,٣٠) أي أن درجة اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي والذي يتعلق بالاتجاه النزوعي بدرجة (موافق بشدة).

٤- النسبة (للاللتزام التنظيمي لدى القادة التربويين)

العبارات التي تقيس اللتزام التنظيمي لدى القادة التربويين تكونت من (١٥) عبارات ومن خلال استجابات مجتمع الدراسة لوحظ وجود استجابة بدرجة موافق بشدة على (٧) عبارات وبدرجة موافق على (٧) عبارات وبدرجة إلى حد ما على (١) عبارة. لذلك كانت قيمة المتوسط الحسابي العام لمقياس اللتزام التنظيمي لدى القادة التربويين تساوي (٤,١٢) أي أن درجة اللتزام التنظيمي لدى القادة التربويين بدرجة (موافق).

ثانياً:النتائج الخاصة بالعلاقات الارتباطية بين درجات الأبعاد لمقياس

الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي وبين درجات مقياس الالتزام التنظيمي

١- تشير نتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين

درجات البعد الأول لمقياس الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي (الاتجاه

الإدراكي) وبين درجات مقياس الالتزام التنظيمي وكانت قيمة معامل

الارتباط (٠,٣٨٩) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١)،

بمعنى كلما ارتفعت درجة الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي (الاتجاه

الإدراكي) لدى القادة التربويون تزداد درجة الالتزام التنظيمي.

٢- وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجات البعد الثاني

لمقياس الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي (الاتجاه العاطفي) وبين درجات

مقياس الالتزام التنظيمي وكانت قيمة معامل الارتباط (٠,٦٣٤) وهي

قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١)، بمعنى كلما ارتفعت

درجة الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي (الاتجاه العاطفي) لدى القادة

التربويون تزداد درجة الالتزام التنظيمي.

٣- توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجات البعد الثالث

لمقياس الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي (الاتجاه النزوعي) وبين درجات

مقياس الالتزام التنظيمي وكانت قيمة معامل الارتباط (٠,٤٢٩) وهي

قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١)، بمعنى كلما ارتفعت

درجة الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي (الاتجاه النزوعي) لدى القادة

التربويون تزداد درجة الالتزام التنظيمي.

٤- توجد علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة إحصائية بين الدرجة الكلية لمقياس الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي وبين درجات مقياس الالتزام التنظيمي وكانت قيمة معامل الارتباط (٠,٦١٨) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١)، بمعنى كلما ارتفعت درجة الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي لدى القادة التربويون تزداد درجة الالتزام التنظيمي.

٥- توجد علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة إحصائية بين الأبعاد الثلاثة لمقياس الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي (الإدراكي - العاطفي - النزوعي) وبعضها البعض حيث كانت قيمة معامل الارتباط بين الاتجاه الإدراكي والاتجاه العاطفي (٠,٤٦٨) وهي قيمة دالة عند (٠,٠١)، وكانت قيمة معامل الارتباط بين الاتجاه الإدراكي والاتجاه النزوعي (٠,٢٠٤) وهي قيمة دالة عند (٠,٠٥)، وكانت قيمة معامل الارتباط بين الاتجاه العاطفي والاتجاه النزوعي (٠,٦٠٦) وهي قيمة دالة عند (٠,٠١). وهذه النتائج تشير إلى أنه كلما ارتفعت درجة الاتجاه في أي من الأبعاد المكونة لمقياس الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي، يصاحبها زيادة الاتجاهات في الأبعاد الأخرى المكونة للمقياس.

٦- هناك علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة إحصائية بين الأبعاد الثلاثة لمقياس الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي (الإدراكي - العاطفي - النزوعي) والدرجة الكلية للمقياس حيث كانت معاملات الارتباط بين الاتجاه (الإدراكي - العاطفي - النزوعي) والدرجة الكلية لمقياس الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي هي (٠,٧١٥ و ٠,٨٨٤ و ٠,٧٥٨) وجميع هذه القيم ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١).

ثالثا: النتائج الخاصة بالفروق بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة

الاتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي وفقا لمتغيرات الدراسة

١- بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي:

بالنسبة للمحور الأول: الاتجاه الإدراكي

تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مجتمع الدراسة نحو الاتجاه الإدراكي تبعا لمتغير المسمى الوظيفي.

بالنسبة للمحور الثاني: الاتجاه الوجداني

لوحظ أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مجتمع الدراسة نحو الاتجاه الوجداني تبعا لمتغير المسمى الوظيفي.

بالنسبة للمحور الثالث: الاتجاه النزوعي

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مجتمع الدراسة نحو الاتجاه النزوعي تبعا لمتغير المسمى الوظيفي.

بالنسبة للمقياس الكلي

لوحظ أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مجتمع الدراسة نحو المقياس الكلي تبعا لمتغير المسمى الوظيفي.

٢- بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي:

بالنسبة للمحور الأول: الاتجاه الإدراكي

تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مجتمع الدراسة نحو الاتجاه الإدراكي تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

بالنسبة للمحور الثاني: الاتجاه الوجداني

لوحظ أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مجتمع الدراسة

نحو الاتجاه الوجداني تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

بالنسبة للمحور الثالث: الاتجاه النزوعي

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مجتمع الدراسة نحو الاتجاه

النزوعي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

بالنسبة للمقياس الكلي

لوحظ أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مجتمع الدراسة

نحو المقياس الكلي تبعاً لمتغير المسمى المؤهل العلمي.

٣- بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة الإدارية كمدير أو مساعد.:

بالنسبة للمحور الأول: الاتجاه الإدراكي

تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مجتمع الدراسة

نحو الاتجاه الإدراكي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة الإدارية كمدير أو مساعد.

بالنسبة للمحور الثاني: الاتجاه الوجداني

لوحظ أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مجتمع الدراسة

نحو الاتجاه الوجداني تبعاً لمتغير سنوات الخبرة الإدارية كمدير أو مساعد.

بالنسبة للمحور الثالث: الاتجاه النزوعي

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مجتمع الدراسة نحو الاتجاه

النزوعي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة الإدارية كمدير أو مساعد.

بالنسبة للمقياس الكلي

لوحظ أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مجتمع الدراسة

نحو المقياس الكلي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة الإدارية كمدير أو مساعد.

رابعاً: النتائج الخاصة بالفروق بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة في

مستوى الالتزام التنظيمي للقادة التربويين وفقاً لمتغيرات الدراسة:

١- بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي:

تشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مجتمع

الدراسة نحو الالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

٢- بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي:

تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مجتمع الدراسة

في مستوى الالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

٣- بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة الإدارية كمدير أو مساعد:

تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مجتمع الدراسة

في مستوى الالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة الإدارية كمدير أو

مساعد.

التوصيات:

- حيث أن التوصيات تنبثق من نتائج الدراسة لذا يوصي الباحث بما يلي:
- ١- حيث أشارت النتائج أن درجة اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي قد تراوحت ما بين (موافق بشدة إلى موافق) ، لذا يجب على وزارة التربية والتعليم تعزيز هذه الاتجاهات الإيجابية للقادة التربويين نحو التغيير التنظيمي وذلك من خلال إشراك هؤلاء القادة في التخطيط للتغيير المراد أجرءاه وكذلك إيجاد حوافز مناسبة لهم.
 - ٢- كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة الالتزام التنظيمي لدى القادة التربويين كانت بدرجة (موافق) لذا يجب وزارة التربية والتعليم تعزيز هذا الالتزام ومحاولة الرفع من مستواه من خلال مراجعة الأنظمة الخاصة بموظفيها وتقديم الحوافز والمزايا الوظيفية لهم والتي تسهم في إشباع حاجاتهم الوظيفية لكي يشعروا بدرجة أعلى من الالتزام التنظيمي لتحقيق وزارة التربية والتعليم أهدافها المنشودة.
 - ٣- لقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الدرجة الكلية لمقياس الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي وبين درجات مقياس الالتزام التنظيمي ، بمعنى كلما ارتفعت درجة الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي لدى القادة التربويين تزداد درجة الالتزام التنظيمي ، لذا يجب على وزارة التربية والتعليم الاهتمام باتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي وتعزيز الاتجاهات الإيجابية منها التي بدورها تؤدي إلى رفع الالتزام التنظيمي لهم لتتطابق قيم هؤلاء القادة مع قيم وزارة التربية والتعليم لكي تتمكن الوزارة من تحقيق أهدافها النهائية.

المقترحات:

يقترح الباحث القيام بدراسات مستقبلية على النحو التالي:

- ١- دراسة لمعرفة اتجاهات القادة التربويين (مديري التربية والتعليم " بنات " ومساعدتهم) نحو التغيير التنظيمي وعلاقتها بالتزامهم التنظيمي بالملكة العربية السعودية.
- ٢- دراسة لمعرفة اتجاهات القادة التربويين في التعليم العالي نحو التغيير التنظيمي وعلاقتها بالتزامهم التنظيمي بالملكة العربية السعودية.
- ٣- دراسة لمعرفة اتجاهات القادة التربويين في التعليم العام والعالي نحو التغيير التنظيمي وعلاقتها بالتزامهم التنظيمي بالملكة العربية السعودية (دراسة مقارنة).

المراجع

المراجع العربية:

- ١- أبو حمديّة، أيمن حمدي (١٩٩٤م) اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- ٢- أحمد، إبراهيم أحمد (٢٠٠٤م) التطوير التنظيمي في المؤسسة التعليمية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
- ٣- أحمد، عجلان محمد حجير (١٤١٨هـ) تطوير المديرين في الأجهزة الحكومية: دراسة استطلاعية للأساليب الداخلية التي تتبعها الأجهزة الحكومية لتطوير المديرين، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، الرياض.
- ٤- الأعرجي، عاصم حسين والعزام، زياد فيصل (٢٠٠٣م) اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية (دراسة ميدانية)، المجلة العربية للإدارة، المجلد (٢٣)، العدد الثاني، ديسمبر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة.
- ٥- آل ناجي، محمد عبد الله (٢٠٠٥م). الإدارة التعليمية والمدرسية - نظريات وممارسات في المملكة العربية السعودية، مطابع المدينة، الرياض، المملكة العربية السعودية.

- ٦- البلوي، صلاح فالح عبد الله (١٤٢٦هـ) اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي (دراسة مسحية على العاملين في هيئة الطيران المدني)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- ٧- جرادات، عزت ومؤتمن، منى (٢٠٠٠م) التجارب العالمية المتميزة في الإدارة التربوية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس.
- ٨- الحامد، محمد وزيادة، مصطفى والعتيبي، بدر ومتولي، نبيل (١٤٢٥)، التعليم في المملكة العربية السعودية : رؤية الحاضر واستشراف المستقبل، ط٢، مكتبة الرشد، الرياض، المملكة العربية السعودية .
- ٩- الحربي، عبد الله بن مداري (١٤٢٢هـ) مقاومة التغيير التنظيمي: دراسة تطبيقية على المؤسسات العامة بمدينة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.
- ١٠- حريم، حسين (٢٠٠٤م) السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار الحامد للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
- ١١- حلواني، ابتسام عبد الرحمن (١٩٩٠م) التغيير ودوره في التطوير الإداري، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، (العدد ٦٧)، الرياض.
- ١٢- الخزامي، عبد الحكم أحمد (١٩٩٧م) المنظمات والتغيير بين المدير والخبير، مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع، القاهرة.

- ١٣- خضير، نعمة عباس وآخرون (١٤١٦هـ) الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة: دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في بغداد، مجلة اتحاد الجامعات العربية، ع٣١، ص ص ٧٤ - ١٠٥.
- ١٤- الخضير، محسن أحمد (١٩٩٤م) إدارة التغيير، الدار الفنية للنشر والتوزيع، القاهرة.
- ١٥- الدهان، أميمة، (١٩٩٢م). نظريات منظمات الأعمال، ط١، مطبعة الصفدي، عمان.
- ١٦- الزهراني، سعد (١٤١٦هـ) تخطيط التغيير وإدارته في مؤسسات التعليم العالي: المبادئ والأسس، مدخل تطويري، مجلة جامعة أم القرى (للبحوث العلمية المحكمة)، العدد ١٢، ص ٢٤٨ - ٣٠١، مكة المكرمة.
- ١٧- الزومان، موزي بنت محمد (١٤٢١هـ) أثر القيم التنظيمية في الأجهزة الحكومية المركزية على اتجاهات المديرين نحو التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، قسم الإدارة العامة، جامعة الملك سعود، الرياض.
- ١٨- الزيادات، خليفة موسى علي (١٩٩٩م) العوامل المؤثرة في اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي (دراسة تطبيقية على المصارف التجارية الأردنية)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة آل البيت، عمان، الأردن.

- ١٩- زيني، إيمان عبد اللطيف (١٩٩٤م) الاتصالات من منظور سلوكي ودورها في تحقيق عملية التغيير التنظيمي على بنك القاهرة السعودي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.
- ٢٠- الساعدي، علاء عبد الحسين (١٩٩٦م) أسباب تأييد ومقاومة التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية على البنك الإسلامي الأردني، مجلة الإداري، عدد (٦٦)، السنة (١٨)، ص ص ١٣٣ - ١٦٥، معهد الإدارة العامة، مسقط.
- ٢١- السلمي، علي (١٩٨٨م) السلوك التنظيمي، الطبعة الثالثة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- ٢٢- السلمي، علي (١٩٩٥م) السلوك الإنساني في منظمات الأعمال، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- ٢٣- سليمان، حنفي محمد (١٩٩٢م) التغيير، من منشورات المؤتمر السنوي الثاني: استراتيجيات التغيير وتطوير منظمات الأعمال، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة.
- ٢٤- الشرقاوي، مريم محمد إبراهيم (٢٠٠٢م) إدارة المدارس بالجودة الشاملة، مكتبة النهضة المصرية للنشر، القاهرة.
- ٢٥- الصبّاغ، زهير (١٩٨١م) التغيير التنظيمي وتنمية المنظمة، العلوم الاقتصادية، العدد الأول، السنة الأولى، ص ص ٧٩ - ٨٤، البصرة، العراق.

- ٢٦- الطجم، عبد الله الغني (١٩٩٦م) قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية والديموغرافية في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، م٤، ع١، ص ص ١٠٣-١٢٥، جامعة الكويت، الكويت.
- ٢٧- الطجم، عبد الله عبد الغني (١٤١٦هـ) التطوير التنظيمي: المفاهيم - النماذج - الاستراتيجيات، ط١، دار النوابع، جدة.
- ٢٨- الطجم، عبد الله عبد الغني والسواط، طلق عوض الله (١٤٢٤هـ) السلوك التنظيمي: المفاهيم - النظريات - التطبيقات، الطبعة الرابعة، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة.
- ٢٩- الطويل، هاني عبد الرحمن صالح (٢٠٠١م) الإدارة التعليمية: مفاهيم وآفاق، الطبعة الثانية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
- ٣٠- عامر، سعيد يس (١٩٩١م) مفاهيم إدارة التغيير وأهميتها، من منشورات المؤتمر السنوي الأول: استراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة.
- ٣١- عامر، سعيد يس (١٩٩٧م) إدارة القرن الواحد والعشرين: استراتيجيات التغيير وتطوير منظمات الأعمال العربية، مركز وايد سيرفيس للاستشارات الإدارية، القاهرة.
- ٣٢- العامري، أحمد سالم والفوزان، ناصر محمد (١٩٩٧م) مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية بالملكة العربية السعودية: أسبابها وسبل علاجها، الإدارة العامة، مج (٣٧)، ع (٣)، ص ص ٣٥٣-٣٨٨، الرياض.

- ٣٣- العبّادي، أحمد حميد محمد (١٤٢٠هـ) الالتزام التنظيمي والعوامل المرتبطة به لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- ٣٤- عبد الوهاب، علي محمد (١٩٩١م) أبعاد المناخ الصحي للتغيير، من منشورات المؤتمر السنوي الأول: استراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة.
- ٣٥- عبيدات، ذوقان وآخرون (٢٠٠٣م) البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، ط٥، دار الفكر، عمان، الأردن.
- ٣٦- العتيبي، سعود محمد والسواط، طلق عوض الله (١٤١٨هـ) الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة - مسقط، السنة (١٩)، العدد (٧)، ص ١١ - ٦١، سلطنة عُمان.
- ٣٧- عثمان، فاروق السيد (٢٠٠٠م) قوى إدارة التغيير في القرن الحادي والعشرين، ط١، دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع، المنصورة.
- ٣٨- العديلي، ناصر محمد (١٩٩٥م) السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور كلي مقارنة، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- ٣٩- العطية، ماجدة (٢٠٠٣م) سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، ط١، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.

- ٤٠- العمري، ظافر محمد مناع (١٤٢١هـ) تحديات التغيير واستراتيجيات إدارتها، دراسة تطبيقية على تجربة شركة الاتصالات السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- ٤١- العميان، محمود سليمان، (٢٠٠٥م). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- ٤٢- العنزي، مبارك بنية ضامن (١٤٢٥هـ) التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين: دراسة مسحية على العاملين في إدارة مرور الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- ٤٣- العواد، فؤاد عبد الله والهران، محمد عبد الله (١٤٢٧هـ) العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود، عمادة البحث العلمي، مركز بحوث كلية العلوم الإدارية، نشرة بحثية محكمة، جامعة الملك سعود، الرياض.
- ٤٤- العواملة، نائل (١٩٩٢م) التغيير والتطوير التنظيمي في أجهزة الإدارة العامة في الأردن: دراسة ميدانية، دراسة منشورة، بمجلة أبحاث اليرموك، العدد (٢)، المجلد (٨)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- ٤٥- عياد، عبد الرحيم أحمد موسى (٢٠٠٣م) اتجاهات مديري الدوائر ورؤساء أقسام الإدارة الوسطى في الجامعات الفلسطينية نحو التطوير

الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، قسم التربية، جامعة القدس، فلسطين.

٤٦- عيد، رمضان أحمد (١٩٩٥م) إدارة الصراع وأحداث التغيير التربوي في المنظمات التعليمية: دراسة تحليلية، دراسة منشورة في مؤتمر " إدارة التغيير في التربية وإدارته في الوطن العربي "، المؤتمر السنوي الثالث للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، دراسات المؤتمر- الجزء الثاني، القاهرة، ٢١- ٢٣ يناير ١٩٩٥م.

٤٧- الغامدي، خالد سعيد (١٤١٦هـ) ممارسة رؤساء الأقسام العلمية في جامعة أم القرى والملك فهد للبترول والمعادن إدارة التغيير من وجهة نظر هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

٤٨- الغمري، إبراهيم (١٤٠٦هـ) التطوير التنظيمي: نموذج مقترح للتطوير الإداري في الدول النامية، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، العدد (٤٨)، الرياض.

٤٩- الغمري، إبراهيم (١٩٨٣م) السلوك الإنساني، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.

٥٠- الفضلي، فضل صباح (١٤١٨هـ) علاقة الالتزام التنظيمي بعلاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه والمتغيرات الديموغرافية، الإدارة العامة، المجلد السابع والثلاثون، العدد الأول، ص ص ٧٥ - ١١٣.

٥١- الفهداوي، فهمي خليفة والقطاونة، نشأت أحمد (٢٠٠٤م) تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية للدوائر المركزية

في محافظات الجنوب الأردنية، المجلة العربية للإدارة، المجلد (٢٤)، العدد (٢)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة.

٥٢- الفوزان، ناصر محمد والعامري، أحمد سالم (١٤١٩هـ) استراتيجيات الحد من مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية: دراسة ميدانية استطلاعية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز (الاقتصاد والإدارة)، المجلد (١٢)، العدد (٢)، ص ٩٥ - ١٢٠، جدة.

٥٣- القرشي، سوزان محمد أحمد (١٤١٨هـ) الولاء التنظيمي للموظفين الحكوميين في مدينة جدة بعض المحددات والآثار، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، قسم الإدارة العامة، جامعة الملك سعود، الرياض.

٥٤- القريوتي، محمد قاسم (١٩٩٣م) السلوك التنظيمي، مكتبة دار الشروق، عمان، الأردن.

٥٥- القطان، عبد الرحيم علي (١٩٨٧م) العلاقة بين الولاء التنظيمي والصفات الشخصية والأداء الوظيفي: دراسة مقارنة بين العمالة الآسيوية، العمالة السعودية، العمالة العربية، المجلة العربية للإدارة، مجلد (٢)، ص ٥ - ٣١.

٥٦- كاظم، عبد الحسين صالح (١٩٩١م) التغيير في المنشآت بين مسببات الإخفاق وعوامل النجاح، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، العدد (٤٧)، السنة (١٣)، مسقط.

- ٥٧- الكايد ، جعفر أحمد محمد (١٩٩٩م) الولاء التنظيمي في الجامعات الرسمية الأردنية: دراسة ميدانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، أربد، الأردن.
- ٥٨- اللوزي، موسى (٢٠٠٣م) التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، ط٢، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- ٥٩- اللوزي، موسى سلامة (١٩٩٨م) اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو إدارة التغيير، مجلة دراسات، الجامعة الأردنية، المجلد (٢٥)، العدد (٢)، الأردن.
- ٦٠- لوصيف، سعيد (١٩٩٤م) أنماط القيادة في إطار التغيير التنظيمي للمؤسسات الجزائرية، مجلة الإداري، السنة (١٦)، العدد ٥ سبتمبر ١٩٩٤م، مسقط.
- ٦١- المؤمن، قيس وحريم، حسين وكريشان، وليد وجود، محفوظ احمد، (١٩٩٧م) التنمية الإدارية، دار زهران للنشر، عمان.
- ٦٢- ماهر، أحمد، (٢٠٠٣م). السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- ٦٣- مصطفى، أحمد سيد (١٩٩٢م) الأبعاد الثقافية السلوكية لتهيئة الموارد البشرية اللازمة للتغيير، من منشورات المؤتمر السنوي الثاني: استراتيجيات التغيير وتطوير منظمات الأعمال، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة.

- ٦٤- مصطفى، أحمد سيد (١٩٩٤م) إدارة التغيير في مواجهة التحديات: رؤية مستقبلية ودليل عمل للمنظمات العربية، آفاق اقتصادية، عدد ٥٨/٥٧، ص ص ١٥ - ٤٩.
- ٦٥- المعاني، أيمن عودة (١٩٩٦م) الولاء التنظيمي سلوك منضبط وإنجاز مبدع، المؤلف، عمان، الأردن.
- ٦٦- المعشر، زياد (٢٠٠٣م) قياس وتحليل الولاء التنظيمي وضغوط العمل في الإدارات الحكومية في محافظات الشمال في الأردن: دراسة ميدانية تحليلية، مجلة دراسات، عمادة البحث العلمي - الجامعة الأردنية، المجلد (٣٠)، العلوم الإدارية العدد (١)، عمان، الأردن.
- ٦٧- المغربي، محمد (١٩٩٣م) السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط ١، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
- ٦٨- المنشئ، محمد أحمد حسن (١٤٢٧هـ) ثقافة إدارة التغيير: كيف تكون مديراً أكثر تميزاً، محاضرة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- ٦٩- المنيف، إبراهيم عبد الله (٢٠٠٥م) إدارة التغيير وعلم الإدارة، من منشورات الملتقى الإداري الثالث " إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري - نحو إدارة متغيرة فاعلة "، الجمعية السعودية للإدارة، ٢٩ - ٣٠ مارس ٢٠٠٥م، جدة.
- ٧٠- النعيم، عبد اللطيف صالح (١٤٢٣هـ) قياس اتجاهات قيادات منظمات القطاع الخاص السعودي نحو التطوير التنظيمي، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد (١٥)، العلوم الإدارية (١)، ص ص ١٥٧ - ٢٠٣، الرياض.

- ٧١- النوباني، مصطفى طه (٢٠٠٣م) العلاقة بين مصادر قوة القادة التربويين واتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي والتزامهم التنظيمي في الأردن، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات التربوية العليا، قسم الإدارة التربوية والأصول، جامعة عمّان العربية، عمّان، الأردن.
- ٧٢- ويلسون، ديفيد. س (١٩٩٥م) استراتيجيات التغيير: مفاهيم ومناظرات في إدارة التغيير، ترجمة السيد عمارة، مراجعة: شفيق رزق الله، ط١، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.
- ٧٣- اليامي، مداوس أحمد (٢٠٠٣م) دراسة تنبؤية لبعض العوامل التي تسبق الالتزام الوظيفي لشاغلي الوظائف غير الإشرافية، المجلة العربية للإدارة، المجلد (٢٣)، العدد الثاني، ديسمبر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة.
- ٧٤- يوسف، درويش عبد الرحمن (٢٠٠١م) العوامل المؤثرة في اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية مطبقة على المؤسسات العاملة في دولة الإمارات العربية المتحدة، مجلة جامعة الملك سعود، مجلد (١٣)، العلوم الإدارية (١)، ص ص ٢٣٥ - ٢٧٤، الرياض.

المراجع الأجنبية:

- ٧٥- Abdullah, Mohamed H. A., Show, Jason D., (١٩٩٩), personal factors and Organizational commitment: Main and interactive effects in the United Arab Emirates, Journal of Managerial Issue, Xi (١): ٧٧-٩٣.
- ٧٦- Beer, Michael, Eisenstat Russel A. and Spector, Bert,(١٩٩٠) " Why change programs Don't Produce change ", Harvard Business Review, Vol. ٦٨, No. ٦, ١٩٩٠, p ١٦١.
- ٧٧- Cinite, Inta. (٢٠٠٦), Measurement of perceived organizational readiness for change and employee's attitudes toward change in the public sector, Carleton University (Canada).
- ٧٨- Daniels, Raymond George (٢٠٠٢). The Management of change in six Victorian secondary colleges(Australia). Phd. UNIVERSITY OF NEW SOUTH WALES (AUSTRALIA).
- ٧٩- Ford, James H. (٢٠٠٤), Assessing employee attitudes towards organizational change in substance abuse treatment agencies, The University of Wisconsin-Madison.
- ٨٠- Harvey, Bryn Curtis. (١٩٩٧M): Starting Readiness to engage in success full strategies planning, EDD university of massachuse.
- ٨١- Isabella, Lynn A. (١٩٩٠). Evolving Interpretation as a Change Unfolds: How Managers Construe Key Organizational Events, Academy of Management Journal, Vol. (٣٣), No. (١): ٧٤-٨١.
- ٨٢- Judd, Alesa Hicks, (١٩٩٧) Positive and Negative Influence on Education Change, The Perspectives of Superintends, and

Teachers in Southeastern States, D.A.I., The Humanities and social Sciences, Vol.10, No. 3, December 1997.

- 13- Kalleberg, Arne L. and Arne Mastekassa.(1998) "Firm Internal Labor Markets and Organizational Commitment in Norway and The United States", Acta Sociological, No. 37 (1998): 279-287.
- 14- Lee, Honge (1990M): A case Study Of Un Successful Organizational Change At Electronic Power Division Of Allied Signal Company, PHD Walden University.
- 15- Marten, Port Robert (1990M): Development Of A participative Approach to guide organizational change, EDD university of sandiego.
- 16- Moraka, Raletsatsi Ezekiel (2001). Management of change and conflict resolution within Student Affairs at historically White universities. Phd. UNIVERSITY OF PRETORIA (SOUTH AFRICA).
- 17- Oreg, Shaul (2003), Antecedents consequences of resistance to organizational change, Cornell University.
- 18- Paglis, Laura-L; Green, Stephen-G. (2003). Leadership self-efficacy and managers, motivation for leading change, dohn wileg and sons: Journal-of- Organizational-Behavior, vol. 23 (3): p 210-230.
- 19- Patricia Smith; Hoy, Frank; (1992) "Job satisfaction and commitment of older workers in small business", Journal of small business management Milwaukee; Vol. 30 (2), p 107.

- ٩٠- Romzek, Barbara S.(١٩٨٩) "Personal Consequences of employee Commitment ", Academy of management Journal. Vol. ٣٢, No. ٣, (١٩٨٩): ٦٤٩□٦٦١.
- ٩١- Savery, Lawson k. and J. Alan Luks, (٢٠٠٠) Organizational change: the Australian Experience. The Journal of Management Development, Vol. ١٩, No. ٤, ٢٠٠٠, pp. ٣٠٩□٣١٧.
- ٩٢- Zatzick, C. D. (٢٠٠١). "A self-Affirmation analysis of employee resistance to organizational change". ph.d. Dissertation at University of California, Irvine, Dissertation Abstracts International, A- ٦٢/٠٥, Nov. ٢٠٠١.

الملاحق

ملحق رقم (١)
بيان بأسماء المحكمين

أسماء المحكمين

م	الاسم	جهة العمل
١	د. أسعد حسن مكاوي	أستاذ مساعد بقسم الإدارة التربوية والتخطيط بجامعة أم القرى بمكة المكرمة
٢	أ.د. ربيع بن سعيد طه	أستاذ دكتور بقسم علم النفس بجامعة أم القرى بمكة المكرمة
٣	د. عبد الله بن محمد الحميدي	أستاذ مشارك بقسم الإدارة التربوية والتخطيط بجامعة أم القرى بمكة المكرمة
٤	د. معن بن محمد المدني	الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة الحدود الشمالية (بنين)
٥	د. ضيف الله بن غضيان بن حمرون	أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط المساعد بجامعة تبوك
٦	د. تاج السر بن عبد الله الشيخ	أستاذ القياس والتقويم المساعد بجامعة الحدود الشمالية
٧	د. نائل أخرس	أستاذ علم النفس المساعد بجامعة الحدود الشمالية
٨	د. عادل الأبيض	أستاذ علم النفس التربوي المساعد بجامعة الحدود الشمالية
٩	د. غسان نصر	أستاذ أصول التربية المساعد بجامعة الحدود الشمالية
١٠	د. محمد المشاقبة	أستاذ الإرشاد النفسي المساعد بجامعة الحدود الشمالية

ملحق رقم (٢)
الخطابات الرسمية



الرقم : ٤٢٦٤
التاريخ : ١٤٤٨/٤/٦
المشروعات :

سعادة عميد كلية التربية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد :-

بناءً على الخطاب المقدم من الطالب/ عطا الله فاحس راضي العزي

من قسم [الإدارة التربوية والتخطيط] الذي يرغب فيه إفادته عن بحث بعنوان :
" اتجاهات القادة التربويون نحو التغيير التنظيمي وعلاقتها بالتزامهم التنظيمي في المملكة العربية السعودية " . والذي
أختاره لينال به درجة [دكتوراه]

يفيد معهد البحوث العلمية وإحياء التراث الإسلامي بجامعة أم القرى بأن هذا البحث لا يوجد ضمن قاعدة البيانات المتوفرة بمركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية بالرياض وفي ضوء قاعدة بيانات الرسائل بجامعة أم القرى.

وبناءً عليه تم تسجيل الموضوع باسم الباحث المذكور.

وتقبلوا خالص تحياتي وتقديري ،،،،،،،،

عميد معهد البحوث العلمية وإحياء التراث الإسلامي

أ. د/ زايد بن عجير بن زيد الحارثي



الفيزو ...

Umm AL - Qura University
Makkah Al Mukarramah P.O. Box 715
Cable Gameat Umm Al - Qura, Makkah
Faxemely 02 - 5564560 / 02 - 5593997
Tel Aziziyah 02 - 5501000 - Abdijah 02 - 5270000

جامعة أم القرى
مكة المكرمة ص. ب. ٧١٥
برقيا : جامعة أم القرى - مكة
فاكسيمي : ٠٢ / ٥٥٦٤٥٦٠ - ٠٢ / ٥٥٩٣٩٩٧
تليفون سنترال العزيزية ٠٢ - ٥٥٠١٠٠٠ العابدية ٠٢ - ٥٢٧٠٠٠

مطابق جامعة أم القيوين،

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى



الرقم :
التاريخ :
المشروعات :

سلمه الله
وبعد

سعادة رئيس قسم الإدارة التربوية والتخطيط
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نرفق لسعادتكم استبانة الطالب / عطا الله بن فاحس العنزي . بمرحلة الدكتوراه
ويرغب تطبيق الاستبانة بعد تحكيمها بعنوان ((اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير
التنظيمي وعلاقتها بالتزامهم التنظيمي بالمملكة العربية السعودية))
أمل من سعادتكم توزيع الاستبانة على مديري إدارات التربية والتعليم
ومساعديهم (بنين) بوزارة التربية والتعليم .

المشرف على الطالب

د. سلطان بن سعيد بخاري

سلمه الله
وبعد

سعادة عميد كلية التربية
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أرفق لسعادتكم استبانة الطالب / عطا الله بن فاحس العنزي بمرحلة الدكتوراه ويطلب
توزيعها على مديري إدارات التربية والتعليم ومساعديهم (بنين) بوزارة التربية
والتعليم .

وتقبلوا خالص تحياتي وتقديري ...

رئيس قسم الإدارة التربوية والتخطيط

د. محمد بن معيض الوديناني

Umm AL - Qura University
Makkah Al Mukarramah P.O. Box 715
Cable Gameat Umm Al - Qura, Makkah
Faxemely 02 - 5564560 / 02 - 5593997
Tel Azizia 02 - 5501000 - Abdiah 02 - 5270000

جامعة أم القرى
مكة المكرمة ص. ب : ٧١٥
برقيا : جامعة أم القرى - مكة
فاكسيلي : ٥٥٦٤٥٦٠ / ٥٥٩٣٩٩٧ - ٠٢
تلفون مسترال العزيزية : ٥٥٠١٠٠٠ - ٥٢ العابدية : ٥٢٠٥٢٧٠٠٠

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى



الرقم : ٦١٥٧
التاريخ : ٢٠١٨/٢/٢٩
المشروعات : استبانة

سعادة وكيل الجامعة

سلمه الله

للدراستات العليا والبحث العلمي

وبعد

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته :

أحيط سعادتكم بأن الطالب/عطا الله بن فاحس العنزي - احد طلاب الدراسات العليا
مرحلة الدكتوراه - بقسم الإدارة التربوية والتخطيط بكلية التربية. المتضمن رغبته في تطبيق
الاستبانة الخاصة بدراسته على مدراء التربية والتعليم " بنين " بالمملكة العربية السعودية
والتي بعنوان :

((اتجاهات القادة التربويين نحو التغير التنظيمي وعلاقتها بالتزامهم التنظيمي بالمملكة
العربية السعودية))

أمل من سعادتكم التكرم بمخاطبة وزارة التربية والتعليم بذلك لتسهيل مهمته والسماح له
بتطبيق الاستبانة على مدراء التربية والتعليم للبنين - شاكرا لسعادتكم كريم تعاونكم
وحسن استجابتكم .

وتقبلوا خالص تحياتي وتقديري ،،،

عميد كلية التربية

د. زهير احمد على الكاظمي

٢٠١٨

Umm Al-Qura University
Makkah Al-Mukarramah P.O. Box 715
Cable Gameat Umm Al-Qura, Makkah
Faxemely 02- 5564560 / 02- 5593997
Tel Aziziyah 02- 5501000 - Abdivah 02- 5270000

جامعة أم القرى
مكة المكرمة ص. ب. ٧١٥
برقيا - جامعة أم القرى - مكة
فاكسيلي : ٠٢ / ٥٥٦٤٥٦٠ - ٠٢ / ٥٥٩٣٩٩٧
تلفون سترال العربية : ٠٢ - ٥٥٠١٠٠٠ - ٠٢ - ٥٢٧٠٠٠٠

وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي



المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى

سلمه الله

سعادة وكيل وزارة التربية والتعليم المساعد للبحوث التربوية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد :

أرفق لسعادتكم خطاب سعادة عميد كلية التربية رقم ١/٥٠٧ وتاريخ ١٤٢٩/٢/١٨ هـ ومشفوعه ، الإستبانة الخاصة بدراسة الطالب / عطا الله بن فاحس العنزي - أحد طلاب الدراسات العليا لمرحلة الدكتوراه بقسم الإدارة التربوية والتخطيط ويرغب في تطبيق الإستبانة الخاصة بدراسته على مجتمع الدراسة الممثل في مديري إدارات التربية والتعليم ومساعدتهم بوزارة التربية والتعليم (بنين) - والدراسة بعنوان :

« اتجاهات القادة التربويين نحو التغير التنظيمي وعلاقتها بالتزامهم التنظيمي بالملكة

العربية السعودية »

- أمل التكرم بمساعدته وتسهيل مهمته في تطبيق إستبانته
- شاكرين ومقدرين حسن تعاونكم وصادق تجاوبكم

وتقبلوا وافر تحياتي وتقديري

وكيل الجامعة
للدراسات العليا والبحث العلمي
أ. د. غازي بن يحيى دهلوي

أمين

الرقم : ٤٠٦٤ التاريخ : ٢٢٩٢٢٢٨ المشفوعات : لغز اد استبانة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



المملكة العربية السعودية
وزارة التربية والتعليم

وكالة التطوير التربوي
الإدارة العامة للبحوث

الرقم: ٩٨٢٧
التاريخ: ١٤٣٩/١٠/٢٠
الصفحة: ٣

وفقه الله

سعادة مدير عام التربية والتعليم بمنطقة حائل

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تجدون سعادتك برفقة (٣) استبانات للباحث /عطا الله بن فاحس العنزي الخاصة بدراسته بعنوان "اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي وعلاقتها بالتزامهم التنظيمي بالملكة العربية السعودية"، وهو أحد طلاب الدراسات العليا لدرجة الدكتوراة بقسم الإدارة التربوية والتخطيط في كلية التربية بجامعة أم القرى.

آمل من سعادتك التكرم باستيفاء إحدى الاستبانات من قبلكم واستيفاء الاستبانتين المتبقيتين من قبل المساعدين.

كما آمل توجيه إعادة الاستبانات بعد استيفائها إلى الباحث على العنوان التالي:

ص.ب ١٧١

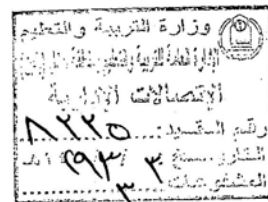
عرعر

حمت
٢٠١٩

وتقبلوا وافر التحية

مدير علم البحوث
محمد بن عبد الله الضويان

د. محمد بن عبد الله الضويان



البحوث التربوية
١٤٣٩
٣١٤

صورة للإدارة
صورة لخدمات البحث

بسم الله الرحمن الرحيم



المملكة العربية السعودية
وزارة التربية والتعليم

وكالة التطوير التربوي
الإدارة العامة للبحوث

الرقم: ٩٨٢٧

التاريخ: ٢٠٠٧/٠١/١٤

المستندات: ٣

كلفت إدارة التعميد حفظه الله
عناية الاستاذ / لطيفة بنت لبعزى ك لمر
سنة ١٤٢٨ هـ
١/٣
وفقه الله

سعادة مدير عام التربية والتعليم بمنطقة عسير

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تجدون سعادتكُم برفقة (٣) استبانات للباحث / عطا الله بن فاحس العنزي الخاصة
بدراسته بعنوان " اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي وعلاقتها بالتزامهم التنظيمي
بالمملكة العربية السعودية " ، وهو أحد طلاب الدراسات العليا لدرجة الدكتوراة بقسم الإدارة
التربوية والتخطيط في كلية التربية بجامعة أم القرى .
آمل من سعادتكُم التكرم باستيفاء إحدى الاستبانات من قبلكم واستيفاء الاستبانتين
المتبقيتين من قبل المساعدين .

كما آمل التوجيه بإعادة الاستبانات بعد استيفائها إلى الباحث على العنوان التالي :

ص ب ١٧١

عرعر

وتقبلوا وافر التحية

مدير عام البحوث

د. محمد بن عبد الله الضويان

التخطيط والتطوير التربوي
١٤٢٨ هـ

صورة لمراسلة الاستاذ لبعزى
مع الاستبانات
١٤٢٨ هـ
١٤٢٨ هـ

وزارة التربية والتعليم
إدارة البحوث
رقم الملف: ١٢٧٣
التاريخ: ٢/١
المستندات: ٣

صورة للإدارة

صورة لخدمات البحث

هاتف: ٨٨٨٨٨٨٨٨ - ٤٠٤٦٦٦٦ - فاكس: ٤٠٣٧٢٢٢ - ٤٠١٢٣٣٥ - العنوان البريدي: الرياض - وزارة التربية والتعليم ١١١٤٨

19 Mar 2005 22:34 P001

Fax



المملكة العربية السعودية
وزارة التربية والتعليم

وكالة التطوير التربوي
الإدارة العامة للبحوث

الرقم: ٩٨٢٧
التاريخ: ١٤٣٠/١٢/١٩
الصفحة: ٣

سعادة مدير عام التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة (جدة)
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تجدون سعادتكم برفقة (٣) استبانات للباحث / عطا الله بن فاحس العنزي الخاصة
بدراسته بعنوان "اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي وعلاقتها بالتزامهم التنظيمي
بالمملكة العربية السعودية"، وهو أحد طلاب الدراسات العليا لدرجة الدكتوراة بقسم الإدارة
التربوية والتخطيط في كلية التربية بجامعة أم القرى.
أمل من سعادتكم التكرم باستيفاء إحدى الاستبانات من قبلكم واستيفاء الاستبانتين
المتبقيتين من قبل المساعدين.

كما أمل التوجيه بإعادة الاستبانات بعد استيفائها إلى الباحث على العنوان التالي:

ص.ب ١٧١

عرعر

كشاح
١٤٣٠

وتقبلوا وافر التحية

مدير عام البحوث

د. محمد بن عبد الله الضويان

الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة
مركز الاتصالات الإدارية
الموارد العامة
الرقم: ١٨٠١
التاريخ: ١٤٣٠/١٢/١٩
المرسلات: ٣

التطوير التربوي ١٣٠٣

١٤٣٠

١٤٣٠/١٢/١٩

صورة للإدارة

صورة لخدمات البحث

بسم الله الرحمن الرحيم

سعادة الدكتور/ درويش عبد الرحمن يوسف وفقه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يقوم الباحث بإعداد أطروحة لنيل درجة الدكتوراه من قسم الإدارة التربوية والتخطيط بكلية التربية بجامعة أم القرى بمكة المكرمة بعنوان: (اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي وعلاقتها بالتزامهم التنظيمي بالملكة العربية السعودية). وسوف يستخدم الباحث إن شاء الله لقياس الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي لدى القادة التربويين (مديري التربية والتعليم (بنين) ومساعديهم) بالملكة العربية السعودية مقياس (Dunham et al. (1989)) الذي قام سعادتك بترجمته واستخدامه في الدراسة التي قمتم بها والتي كانت بعنوان (العوامل المؤثرة في اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية مطبقة على المؤسسات العاملة في دولة الإمارات المتحدة).

لذا يرجو الباحث من سعادتك التكرم بالموافقة على استخدام ذلك المقياس في دراسته الحالية.

أخوكم الباحث:

عطا الله بن فاحس العنزي

فاكس رقم: ٠٠٩٦٦٤٦٦١١٠٣٨



Date:

التاريخ : ٢٠١٨ / ٤ / ٢٠

المحترم

مساعدة الأستاذ / عطا الله بن فاحص العنزي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الموضوع: طلب استخدام مقياس الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي

بالإشارة إلي كتابكم المتضمن طلب استخدام مقياس الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي والذي أعده Dunham et al.(1989) وقمت أنا بترجمته إلي العربية ، فإنه لا مانع لدي من استخدامه في أطروحتكم للدكتوراه شريطة الإشارة إلي اسم المؤلف الأصلي لهذا المقياس ، و أود أن أنوه إلي وجود خطأ مطبعي في بحثي المنشور في مجلة جامعة الملك سعود حيث أن رقم المرجع للمقياس المذكور هو 10 وليس 9 كما هو وارد في البحث المنشور في المجلة المذكورة ، لذا أرجو الانتباه لهذه النقطة.

أتمنى لكم التوفيق والسداد ،،،

المخلص

درويش عبد الرحمن يوسف

ملحق رقم (٣)
الأداة في صورتها الأولية قبل
التحكيم

بسم الله الرحمن الرحيم

سعادة الأستاذ الدكتور الفاضل حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد،،،

يقوم الباحث بإعداد أطروحة لنيل درجة الدكتوراه من قسم الإدارة التربوية والتخطيط بكلية التربية بجامعة أم القرى بمكة المكرمة بعنوان:-

اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي وعلاقتها بالتزامهم التنظيمي بالمملكة العربية السعودية. ونظرا لجهودكم العلمية وخبرتكم البحثية فان الباحث يتشرف باختياركم ضمن هيئة تحكيم أداة الدراسة المكونة من الاستبانات المرفقة، ويأمل منكم منحة جزء يسيرا من وقتكم الثمين لإبداء ملاحظاتكم وملاحظاتكم من حيث وضوح عبارات الاستبانات ومدى ملائمتها وارتباطها بمجالات الدراسة، وإضافة أي فقرات ترونها مناسبة علما بان مقياس كل استبانته موضح في بدايتها مع الأخذ بالاعتبار ما يلي:-

١. مقياس الاتجاهات نحو التغيير: وهو مقياس يوسف (يوسف، درويش عبدا لرحمن) والذي سيستخدمه

الباحث في هذه الدراسة

٢. مقياس الالتزام التنظيمي: وهو المقياس الذي طوره بورتر وزملاؤه (١٩٧٤ م) والمسماة استبانة الولاء

التنظيمي التي ترجمها إلى اللغة العربية القطان (١٩٨٧ م) مع بعض التعديل ليتلاءم مع طبيعة البيئة التربوية بالمملكة العربية السعودية.

شاكرا ومقدرا تعاونكم، هذا والله يحفظكم ويرعاكم.

الباحث

عطاالله فاحس الغنزي

جوال رقم: ٥٠٥٣٨٦١٢٨

أولاً: بيانات أولية:-

١. المسمى الوظيفي الحالي: -

مدير عام ☐ مدير ☐ المساعد..... ☐

٢. المؤهل العلمي: -

بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐

٣. سنوات الخبرة الإدارية كمدير أو مساعد.

أقل من ٥ سنوات ☐ من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات ☐
من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة ☐ من ١٥ سنة فأكثر ☐

ثانياً: - مقياس الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي

ملاحظة هامة: يقصد بالتغيير هنا التغيير في أسلوب الإدارة أو أساليب العمل أو التكنولوجيا أو التغيير بشكل عام.

موافق تماماً	موافق	موافق قليلاً	غير متأكد	غير موافق قليلاً	غير موافق	غير موافق تماماً
٧	٦	٥	٤	٣	٢	١

أ - الاتجاه الإدراكي:		مناسب	غير مناسب	التعديل
١	التغيير المحيط ببيئة العمل يقلل من قدرتي على التحكم فيما يدور حولي في مجال العمل			
٢	أنا في العادة أقاوم الأفكار الجديدة			
٣	أنا لا أحب التغيير			
٤	التغيير يحبطني			
٥	معظم التغييرات في مجال العمل تضايقني			
٦	أنا في العادة أتردد لتجريب أية أفكار جديدة			
ب - الاتجاه العاطفي (الوجداني)				
٧	التغيير في العادة يفيد المنظمة			
٨	معظم زملاء العمل يستفيدون من التغيير			
٩	انوي عمل كل ما في وسعي لدعم التغيير			
١٠	أنا في العادة ادعم الأفكار الجديدة			
١١	أرى أن معظم التغييرات مرضيه			
١٢	أنا في العادة استفيد من التغيير			
ج - الاتجاه النزوعي: -				
١٣	أنا أتطلع للتغيير الذي يحدث في مجال عملي			
١٤	أنا أميل إلى تجريب أفكار جديدة			
١٥	يؤدي التغيير إلى تحفيزي على العمل			
١٦	أنا في العادة اقترح أساليب جديدة لانجاز ما هو مطلوب مني من عمل			
١٧	التغيير في العادة يساعدني لتحقيق أداء أفضل			
١٨	يعتقد الآخرون إنني ادعم التغيير			

ملاحظه: - العبارات الست الأولى من هذا المقياس هي عبارات عكسية (٦ - ٥ - ٤ - ٣ - ٢ - ١)، ويتم

وزنها على أساس أن غير موافق تماماً تأخذ القيمة ٧، وموافق تماماً تأخذ القيمة ١.

ثالثاً: - مقياس الالتزام التنظيمي

موافق بشدة	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
٥	٤	٣	٢	١

الرقم	العبرة	مناسب	غير مناسب	التعديل
١	لدي استعداد لتقديم مجهود اكبر من المطلوب لإنجاح عمل وزارة التربية والتعليم			
٢	أبين لأصدقائي أن وزارة التربية والتعليم عظيمه وتستحق بان يعمل الشخص فيها			
٣	اشعر بقليل من الالتزام بهذه الوظيفة			
٤	أنني على استعداد لقبول أي عمل في هذه الوزارة لكي احتفظ بعملي فيها			
٥	تتطابق قيمي مع قيم الوزارة التي اعمل بها			
٦	اشعر بالفخر عندما اخبر الأشخاص الآخرين بأنني فرد في هذه الوزارة			
٧	إنني على استعداد للعمل في أي وزارة أخرى طالما نوعية العمل واحده			
٨	تدفعني هذه الوزارة إلى تقديم أفضل ما عندي من ناحية أدائي للعمل			
٩	اشعر بالسعادة بأن أتيحت لي الفرصة للعمل في وزارة التربية والتعليم التي أفضّلها على سائر الوزارات الأخرى			
١٠	اشعر بأنني أفقد الكثير عند بقائي في هذه الوزارة على المدى البعيد			
١١	أي تغيير مهما كان بسيطاً في وضعي الحالي في الوزارة يجعلني أفكر بترك العمل فيها			
١٢	لقد ارتكبت خطأ كبيراً عندما قبلت أن اعمل في وزارة التربية والتعليم			
١٣	تعتبر وزارة التربية والتعليم هي الأفضل من بين الوزارات التي من الممكن أن اعمل بها			
١٤	في أحوال كثيرة أجد أنه من الصعب أن أوافق على أنظمة وزارة التربية والتعليم في الأمور المتعلقة بموظفيها			
١٥	في الواقع يهمني جداً سمعة وزارة التربية والتعليم ومدى تحقيقها لأهدافها النهائية			

ملاحظه: - العبارات التي اتجاهها عكسي هي (١٤-١٢-١١-١٠-٧-٣) حيث تأخذ موافق بشدة القيمة

(١) وغير موافق بشدة تأخذ القيمة (٥).

ملحق رقم (٤)
الأداة في صورتها الأولية بعد
التحكيم

أولاً: بيانات أولية:-

٤. المسمى الوظيفي الحالي: -

مدير عام ☐ مدير ☐ المساعد..... ☐

٥. المؤهل العلمي: -

بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐

٦. سنوات الخبرة الإدارية كمدير أو مساعد.

أقل من ٥ سنوات ☐ من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات ☐
من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة ☐ من ١٥ سنة فأكثر ☐

ثانياً: - مقياس الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي

ملاحظة هامة: يقصد بالتغيير هنا التغيير في أسلوب الإدارة أو أساليب العمل أو التكنولوجيا أو

التغيير بشكل عام.

موافق بشدة	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
٥	٤	٣	٢	١

أ - الاتجاه الإدراكي:				
١	التغيير المحيط ببيئة العمل يقلل من قدرتي على التحكم فيما يدور حولي في مجال العمل			
٢	أنا في العادة أقاوم الأفكار الجديدة			
٣	أنا لا أحب التغيير			
٤	التغيير يحبطني			
٥	معظم التغييرات في مجال العمل تضايقني			
٦	أنا في العادة أتردد لتجريب أية أفكار جديدة			
ب - الاتجاه العاطفي (الوجداني)				
٧	التغيير في العادة يفيد المنظمة			
٨	معظم زملاء العمل يستفيدون من التغيير			
٩	انوي عمل كل ما في وسعي لدعم التغيير			
١٠	أنا في العادة ادعم الأفكار الجديدة			
١١	أرى أن معظم التغييرات مرضيه			
١٢	أنا في العادة استفيد من التغيير			
ج - الاتجاه النزوعي: -				
١٣	أنا أتطلع للتغيير الذي يحدث في مجال عملي			
١٤	أنا أميل إلى تجريب أفكار جديدة			
١٥	يؤدي التغيير إلى تحفيزي على العمل			
١٦	أنا في العادة اقترح أساليب جديدة لانجاز ما هو مطلوب مني من عمل			
١٧	التغيير في العادة يساعدني لتحقيق أداء أفضل			
١٨	يعتقد الآخرون إنني ادعم التغيير			

ملاحظه: - العبارات الست الأولى من هذا المقياس هي عبارات عكسية (٦ - ٥ - ٤ - ٣ - ٢ - ١)، ويتم

وزنها على أساس أن غير موافق بشدة تأخذ القيمة ٥، وموافق بشدة تأخذ القيمة ١.

ثالثاً: - مقياس الالتزام التنظيمي

موافق بشدة	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
٥	٤	٣	٢	١

الرقم	العبارة			
١	لدي استعداد لتقديم مجهود اكبر من المطلوب لإنجاح عمل وزارة التربية والتعليم			
٢	أبين لأصدقائي أن وزارة التربية والتعليم عظيمه وتستحق بان يعمل الشخص فيها			
٣	اشعر بقليل من الالتزام بهذه الوظيفة			
٤	أنني على استعداد لقبول أي عمل في هذه الوزارة لكي احتفظ بعملي فيها			
٥	تتطابق قيمي مع قيم الوزارة التي اعمل بها			
٦	اشعر بالفخر عندما اخبر الأشخاص الآخرين بأنني فرد في هذه الوزارة			
٧	إنني على استعداد للعمل في أي وزارة أخرى طالما نوعية العمل واحده			
٨	تدفعني هذه الوزارة إلى تقديم أفضل ما عندي من ناحية أدائي للعمل			
٩	اشعر بالسعادة بأن أتيحت لي الفرصة للعمل في وزارة التربية والتعليم التي أفضّلها على سائر الوزارات الأخرى			
١٠	اشعر بأنني أفقد الكثير عند بقائي في هذه الوزارة على المدى البعيد			
١١	أي تغيير مهما كان بسيطاً في وضعي الحالي في الوزارة يجعلني أفكر بترك العمل فيها			
١٢	لقد ارتكبت خطأ كبيراً عندما قبلت أن اعمل في وزارة التربية والتعليم			
١٣	تعتبر وزارة التربية والتعليم هي الأفضل من بين الوزارات التي من الممكن أن اعمل بها			
١٤	في أحوال كثيرة أجد أنه من الصعب أن أوافق على أنظمة وزارة التربية والتعليم في الأمور المتعلقة بموظفيها			
١٥	في الواقع يهمني جداً سمعة وزارة التربية والتعليم ومدى تحقيقها لأهدافها النهائية			

ملاحظه: - العبارات التي اتجاهها عكسي هي (١٤-١٢-١١-١٠-٧-٣) حيث تأخذ موافق بشدة القيمة

(١) وغير موافق بشدة تأخذ القيمة (٥).

ملحق رقم (٥)
الأداة في صورتها النهائية
عند التطبيق

بسم الله الرحمن الرحيم

سعادة مدير عام التربية والتعليم بمنطقة
سعادة مدير التربية والتعليم بمحافظة
سعادة المساعد

وفقه الله
وفقه الله
وفقه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

يقوم الباحث بإعداد أطروحة لنيل درجة الدكتوراه من قسم الإدارة التربوية والتخطيط بكلية التربية بجامعة أم القرى بمكة المكرمة بعنوان:-

((**اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي وعلاقتها بالتزامهم التنظيمي**

بالمملكة العربية السعودية))

وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي والتزامهم التنظيمي بالمملكة العربية السعودية.

أمل من سعادتكم التكرم بالإجابة على جميع عبارات الاستبانة المعدة لهذا الغرض وذلك بوضع علامة (✓) أمام الاختيار الذي يعبر عن رأيكم بوضوح ، وأؤكد لسعادتكم بأن ما تقدمونه من استجابات في هذه الاستبانة سيستخدم في الأغراض العلمية لهذه الدراسة، وسيحظى بالسرية التامة ، فلن يطلع عليها إلا الباحث ، والتمس من سعادتكم الدقة في استجاباتكم لما لها من إسهام كبير في صدق النتائج التي سيخرج بها الباحث ، كما أنه ليس هناك حاجة لذكر الاسم إلا إذا رغبتكم في الحصول على ملخص النتائج الدراسة.

أرجو من سعادتكم التكرم على الباحث برد الاستبانة خلال أسبوعين من تاريخ ورودها إليكم ، شاكراً لكم حسن تجاوبكم وتعاونكم..

هذا والله يحفظكم ويرعاكم...

الباحث

عطا الله بن فاحس العنزي

جامعة الحدود الشمالية

كلية المعلمين في عرعر - قسم التربية وعلم النفس

جوال رقم: ٥٠٥٣٨٦١٢٨

أولاً: بيانات أولية :-

١ - المسمى الوظيفي الحالي: -

مدير عام ☐ مدير ☐ المساعد..... ☐

٢ - المؤهل العلمي:

بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐

٣ - سنوات الخبرة الإدارية كمدير أو مساعد:

أقل من ٥ سنوات ☐ من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات ☐

من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة ☐ من ١٥ سنة فأكثر ☐

ثانياً: مقياس الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي

ملاحظة هامة:

يقصد بالتغيير هنا: التغيير في أسلوب الإدارة أو أساليب العمل أو التكنولوجيا أو التغيير بشكل عام..

[illegible]

ثالثاً: مقياس الالتزام التنظيمي

[illegible]