

إدارة التغيير الثقافي التنظيمي في المؤسسات التعليمية

(دراسة الحالة جامعة الحمديّة مالانج)

بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في الإدارة الإسلامية

إعداد الطالب :

ضرار عبد الرزاق قنيدي

14710022

رقم التسجيل:



جمهورية إندونيسيا

وزارة الشؤون الدينية

جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية

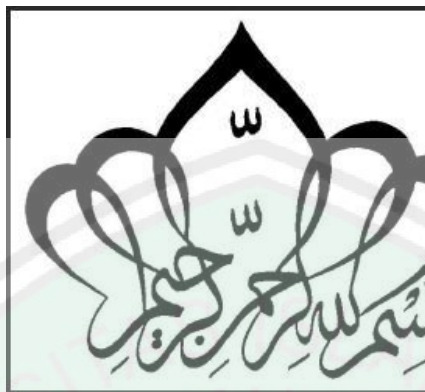
كلية الدراسات العليا - قسم الاقتصاد الإسلامي

العام الجامعي

2016م - 1437



الآية القرآنية



﴿إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ﴾

صدق الله العظيم

سورة الرعد الآية: 11

الإهداء

إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله
إلى أخوتي الأعزاء وأخواتي الكريمات
إلى أساتذتي الأفاضل بجامعة مولانا مالك إبراهيم
إلى زملائي في مسيرتي الدراسية
إليهم جميعاً أهدي جهدي المتواضع

الباحث

الشكر والثناء

- يقول الرسول الأكرم - صلى الله عليه وسلم - (لا يشكر الله من لا يشكر الناس) ، في هذا المقام أتقدم بالشكر الجزيل والتقدير البالغ لهذه الجامعة الإسلامية العريقة جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج: مسؤولين وأساتذة وموظفين ونخص منهم بالذكر :-
- فضيلة الأستاذ الدكتور: **موجيا راهرجو**، مدير جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج.
 - فضيلة الأستاذ الدكتور: **بحر الدين**، عميد كلية الدراسات العليا لجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج.
 - سماحة الدكتور: **نور أسناوي**، رئيس قسم الاقتصاد الإسلامي بكلية الدراسات العليا بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج.
 - سماحة الدكتور: **منير العابدين**، المشرف الأول الذي أفاد الباحث في بحثه هذا خطوة بخطوة
 - سماحة الدكتور: **أحمد جلال الدين**، المشرف الثاني الذي قدم للباحث الدعم والمشورة في بحثه.
 - وتحية تقدير لكل من ساهم في تأسيس قسم الاقتصاد الإسلامي في هذه الجامعة ، وأسأل الله أن يجعل ذلك في ميزان حسناتهم وأن يجزيهم خير الجزاء بفضله.
- الباحث**

المحتويات

2.....	الفصل الأول : الاطار العام والدراسات السابقة
2.....	أ. خلفية البحث
5.....	ب. مشكلة البحث
6.....	ج. أسئلة البحث
6.....	د. أهداف الدراسة
6.....	هـ. أهمية الدراسة
7.....	و. حدود البحث
7.....	ز. مصطلحات الدراسة
8.....	ح. الدراسات السابقة
13.....	الفصل الثاني: الإطار النظري
13.....	المبحث الاول : مفهوم الثقافة التنظيمية وخصائصها وأهميتها
13.....	المطلب الاول: مفهوم الثقافة التنظيمية
16.....	المطلب الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية
22.....	المطلب الثالث: أهمية الثقافة التنظيمية
25.....	المبحث الثاني: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالعمل وانواعها
25.....	المطلب الأول: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالعمل

المطلب الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية.....	26
المطلب الثالث: القيم المكونة للثقافة التنظيمية في المنظمات ووسائل تطوير وتكوين وتغيير الثقافة التنظيمية.....	29
أولاً: القيم المكونة للثقافة التنظيمية في المنظمات.....	29
ثانياً : وسائل تطوير وتكوين وتغيير الثقافة التنظيمية.....	33
المطلب الرابع : الإبداع الإداري وعناصره.....	34
أولاً : مفهوم الإبداع الإداري.....	35
ثانياً : عناصر الإبداع الإداري.....	39
ثالثاً : مراحل العملية الإبداعية.....	41
رابعاً : مستويات الإبداع.....	42
خامساً : العوامل التي تساعد على تنمية الإبداع الإداري.....	44
سادساً : معوقات الإبداع الإداري.....	49
سابعاً: علاقة الثقافة التنظيمية بالإبداع الإداري.....	52
المبحث الثالث : إدارة التغيير وطبيعة قيادة التغيير في المؤسسة التعليمية.....	54
المطلب الأول : مفهوم إدارة التغيير ومجالات عمل قيادة إدارة التغيير.....	54
أولاً : مفهوم إدارة التغيير.....	54
ثانياً : مجالات عمل قيادة إدارة التغيير.....	57
المطلب الثاني : طبيعة قيادة التغيير في المؤسسة التعليمية وأبرز ملامحها.....	58

المطلب الثالث : فوائد التغيير في المؤسسات التعليمية ودور المدير كقائد رئيسي لعملية التغيير داخل المؤسسة	61
أولاً : فوائد التغيير في المؤسسات التعليمية	61
ثانياً : دور المدير كقائد رئيسي لعملية التغيير داخل المؤسسة	62
ثالثاً : أهم الوسائل التي تعتبر مفاتيح التغيير داخل المؤسسة	63
المطلب الرابع : الفرق بين تحسين الإدارة وتطوير الإدارة في التغيير داخل المؤسسة التعليمية	63
1- التطور الإداري	64
2- أهم المعوقات في إدارة التغيير داخل المؤسسات التعليمية	65
الفصل الثالث : منهجية البحث	67
أولاً: نوعية البحث:	67
ثانياً: مصادر البيانات:	68
1- المصادر الأولية للبيانات	68
2- المصادر الثانوية للبيانات	69
ثالثاً: طريقة جمع البيانات	70
أ. المقابلة:	70
ب. الملاحظة:	72
ج. جمع الوثائق:	74

75	رابعاً: أسلوب تحليل البيانات:
76	خامساً: هيكل البحث:
80	المبحث التمهيدي: نبذة عن الجامعة المحمدية مالانج
83	المبحث الأول: التغيير الثقافي التنظيمي في الجامعة المحمدية مالانج
	المبحث الثاني: التخطيط الاستراتيجي في التغيير وطريقة مراقبة التغيير داخل الجامعة المحمدية مالانج 106
123	الفصل الخامس: مناقشة البيانات
130	الفصل السادس: الخاتمة
137	ثانياً: التوصيات
138	ثالثاً: المقترحات
139	المصادر والمراجع
149	الملحقات

الخلاصة

إن المؤسسات المعاصرة عبارة عن نظم اجتماعية يجري عليها ما يجري على الكائنات البشرية فهي تنمو وتتطور وتتقدم وتواجه التحديات ، وتصارع وتتكيف ، ومن ثم فإن التغيير يصبح ظاهرة طبيعية تعيشها كل مؤسسة ، فالمؤسسات لا تتغير من أجل التغيير نفسه ، بل تتغير لأنها جزء من عملية تطوير واسعة ، ولأنها يجب عليها أن تتفاعل مع التغيرات والمتطلبات والضرورات والفرص في البيئة التي تعمل بها ، ومؤسسات الاتصالات مجبرة أن تتكيف وتتأقلم مع البيئة التي تتواجد فيها ، والأكثر من ذلك فأنها تولد تغيرات في البيئة المحيطة عن طريق تطوير وتقديم منتجات جديدة ، مستخدمة التقنيات الحديثة التي أصبحت مهمة ومقبولة بشكل واسع من قبل مستخدمي الخدمات.

وتمثلت أسئلة البحث في الآتي: كيف يتم التغيير الثقافي التنظيمي في الجامعة المحمدية مالانج، ما هو التخطيط الاستراتيجي في التغيير وكيف تتم مراقبة التغيير داخل جامعة المحمدية مالانج.

وهدفَت الدراسة إلى تبيان التغيير الثقافي التنظيمي الذي طرأ على الجامعة المحمدية مالانج. وكذلك شرح التخطيط الاستراتيجي في التغيير وتبيان خطوات المراقبة التغييرية داخل الجامعة المحمدية مالانج.

واعتمد الباحث أساساً على استخدام المنهج الوصفي الكيفي وذلك لمناسبته لموضوع هذه الدراسة التطبيقية فهو يلائم لدراسة ظاهرة " إدارة التغيير الثقافي التنظيمي في المؤسسات التعليمية من خلال الدراسة الميدانية التي سيجريها الباحث على جامعة المحمدية مالانج " .

الفصل الأول

الاطار العام والدراسات السابقة

أ - خلفية الدراسة

ب-مشكلة الدراسة

ج-اسئلة الدراسة

د-اهداف الدراسة

هـ-أهمية الدراسة

و-حدود الدراسة

ز-مصطلحات الدراسة

ح - الدراسات السابقة

الفصل الأول : الاطار العام والدراسات السابقة

أ. خلفية البحث :

إن المؤسسات المعاصرة عبارة عن نظم اجتماعية يجري عليها ما يجري على الكائنات البشرية فهي تنمو وتتطور وتتقدم وتواجه التحديات ، وتصارع وتتكيف ، ومن ثم فإن التغيير يصبح ظاهرة طبيعية تعيشها كل مؤسسة ، فالمؤسسات لا تتغير من أجل التغيير نفسه ، بل تتغير لأنها جزء من عملية تطوير واسعة ، ولأنها يجب عليها أن تتفاعل مع التغيرات والمتطلبات والضرورات والفرص في البيئة التي تعمل بها ، ومؤسسات الاتصالات مجبرة أن تتكيف وتتأقلم مع البيئة التي تتواجد فيها ، والأكثر من ذلك فأنها تولد تغيرات في البيئة المحيطة عن طريق تطوير وتقديم منتجات جديدة ، مستخدمة التقنيات الحديثة التي أصبحت مهيمنة ومقبولة بشكل واسع من قبل مستخدمي الخدمات ، وبهذه الطريقة فأنها تعمل على تغيير البيئات الوطنية والعالمية ، فلا شك من أن قضية التغيير قد أصبح من القضايا الأساسية في عالم اليوم، عالم التطورات السريعة، عالم لا تتوقف مسيرته، ويتأخر من لا يعد العدة في خضمه. بما أننا جزء من هذه المسيرة وبما إن الإنسان هو المخلوق الذي سخر الله له العالم ، فلا بد من التأثير والاستجابة لهذه التغيرات ولكن بما يتفق مع خصوصياتنا الثقافية والتاريخية والعقائدية، حتى نستطيع المحافظة على ذاتيتنا ، وحتى لا نتأخر عن ركب التقدم والعالم الذي نعيش فيه يجب إن نتفاعل بروحية ايجابية بين التأثير والتأثر. ويجب أن يكون التغيير والإعداد له شاملا شمول الضروريات والحاجيات الإنسانية ، وينبغي إن يشمل التغيير كافة مجالات الحياة بأبعادها المختلفة ولا شك من حيث المبدأ إن التغيير يتم بالإنسان وللإنسان وما يتفاعل معه الإنسان، لذا فالإنسان هو محور الأساسي والوسيلة الأساسية في نفس الوقت في عملية التغيير حتى

يصل إلى تحقيق غاياته الإنسانية. ومن هنا يتضح لنا انه لابد من الجدية والإرادة الواعية والنية الصادقة للتغيير مع الإدارة المتوازنة ، لان إرادة التغيير هو إدارة الجوهر الإنساني بكافة خصوصياته لذا لابد من التعامل الحكيم والتصرف المعتدل ضرورة التغيير لا شك إن التغيير شديد الأهمية، فهي ضرورة الحياة نفسها لذا يجب إن يصبح ظاهرة دائمة في كافة مجالات حياتنا الاقتصادية والاجتماعية والسياسية حسب الأساسيات التالية:- التفاعل التغيير مع مبدأ التغيير. -التجديد والحيوية في عملية التطبيق. -استغلال فرص الإبداع في كافة مجالات العمل. - دعم وتشجيع الرغبة في التطوير والارتقاء. -التدريب على عمليات الإصلاح ومعالجة المشاكل. -الاهتمام الاستراتيجي بالإنتاج ، استثماراً وتوزيعاً - استغلال كافة أساليب ووسائل التكنولوجيا في عمليات التغيير. -التوافق مع المستجدات العمل. -العمل بأولويات المرحلة مع الربط المتوازن بين المتغيرات. وسائل التغيير نحن في حاجة ماسة اليوم إلى الإحاطة بعلم إدارة التغيير حاجة تستدعي منا تحديد الأبعاد. يتطلب منا القيام بالتغيير ووعي أهميته إلى تفهم وتفهم وتوعية المقاومين للتغيير، الذين يفضلون التثبيت بالحاضر والماضي ربما يمثلون معوقاً رئيسياً بالنسبة لأية جهود تبناها في التخطيط ، الأمر الذي يحتّم ضرورة وجود التوجه الواضح لدى هؤلاء الأشخاص فيما يتعلق بقبول التغيير وإدارته. عقد الدورات التدريبية القصيرة - بحيث تمكنهم هذه الدورات من التوحد على الهدف والرؤية المشتركة ، ومن ثم إن المؤسسات التربوية عبارة عن نظم اجتماعية يجري عليها ما يجري على الكائنات البشرية، فهي تنمو وتتطور وتتقدم وتواجه التحديات ، وتصارع وتتكيف ، ومن ثم فإن التغيير يصبح ظاهرة طبيعية تعيشها المؤسسات لا تتغير من أجل التغيير نفسه، بل تتغير لأنها جزء من عملية تطوير واسعة، ولأنها يجب عليها أن تتفاعل مع التغيرات والمتطلبات والضرورات والفرص في البيئة

التي تعمل بها . والمؤسسات التربوية مجبرة أن تتكيف وتتأقلم مع البيئة التي تتواجد فيها، مستخدمة التقنيات الحديثة التي أصبحت مهيمنة ومقبولة بشكل واسع، وبهذه الطريقة فإنها تعمل على تغيير البيئات الوطنية والعالمية . وتهدف هذه الدراسة لاستعراض بعض المفاهيم والقضايا حول التغيير ، وأثر ذلك على العنصر البشري ، ودور هذا العنصر في إحداث التغيير ، إضافة لاستعراض واقع التغيير في وزارة التربية والتعليم، حيث تعد قضية التغيير قضية العالم اليوم، بسبب المتغيرات السريعة الإيقاع ، في عالم تحرك الثوابت ، وتفجر المعرفة، وثورة المعلومات، والبحث الدائب عن التغيير الشامل والمتكامل، الذي يتسع ليشمل كافة مجالات الحياة بأبعادها المختلفة التربوية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وفوق كل هذا الإنسانية ، فالتغيير يتم بالإنسان وللإنسان باعتبار أن الإنسان أداة ووسيلة وغاية وهدف في الوقت ذاته ، وعلى الجميع أن يتغيّر ويغيّر من أساليبه وأفكاره، ابتداء من الدول وأنظمة الحكم إلى المؤسسات وحتى الدوائر الاجتماعية الصغيرة كالأُسرة، ولعلّ قوله سبحانه: (إن الله لا يغير ما يقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم)¹ يشير إلى بعض ذلك، فليس الجيل السابق نفس الحالي ولا أبناء اليوم نماذج مكررة لأبناء الأمس، كما وأن ثقافة الغد ليست تكراراً لثقافة اليوم، فلكلّ جيل أفكاره وطموحاته وهمومه، والتي قد تتفق معها الأجيال الأخرى وقد تختلف. فإذا لم نبدأ بتغيير أوضاعنا وتطويرها بحريّة وعقلانية وتوجيه، فإنه سيُفرض علينا التغيير، وربما في أشكال غير محمودة العواقب ، والمؤسسات ومنها منظمات التعلم والهياكل الإدارية مستهدفة بالتغيير، وعلى رأس التغيير فيها الأداء ، لمغادرة النمط التقليدي غير المنتج نحو أنماط جديدة قادرة على مواجهة التحديات، ومن هنا سيدور موضوع هذا البحث حول إمكانية تطبيق إدارة التغيير في

¹ . سورة الرعد الآية (11)

وزارة التربية والتعليم الأردنية، حيث أجريت دراسات كثيرة حول رفع الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم انطلاقاً من تطوير رؤية عامة مشتركة للمؤسسة وبناء اتفاق جماعي بخصوص أهداف المؤسسة وأولوياتها، ولعل جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية مثال على ضرورة الارتقاء بالأداء الفردي والمؤسسي، ليتضمن هذا البعد السلوكيات والممارسات القيادية الهادفة إلى تشجيع التعاون بين العاملين في المؤسسة وجعلهم يعملون معاً لصياغة أهداف مشتركة)، وكذلك لبناء ثقافة مشتركة داخل المؤسسة، حيث تتضمن مجموعة القواعد السلوكية والقيم والمعتقدات والمسلّمات التي يشترك بها موظفي المؤسسة كافة، إضافة إلى الاهتمام بتعزيز النمو المهني المستمر للموظفين وتحديد كفاياتهم المهنية وتجويدها بما يؤهلهم لأداء أدوارهم المتجددة بكفاءة واقتدار في مجتمع التعلم الدائم والتربية المستدامة وتكنولوجيا الاتصالات المتطورة.

ب. مشكلة البحث :

على حد علم الباحث من خلال إطلاعته على بعض الدراسات والأبحاث السابقة تبين إن موضوع إدارة التغيير في المؤسسات التعليمية داخل جامعة الحمّدية مالانج لم تتناوله الدراسات بالبحث والتحليل.

وقد أحس الباحث بتلك المشكلة أثناء عمله في إدارة التغيير وتحسين وتطوير وجودة التعليم ونظام فعال لإدارة وتقييم الأداء في المؤسسة، الأمر الذي يساعد على ترجمة خطط التغيير إلى خطط عمل حقيقية وواقع عملي ومسؤوليات واضحة.

ج. أسئلة البحث :

- 1- كيف يتم التغيير الثقافي التنظيمي في الجامعة المحمدية مالانج؟
- 2- ما هو التخطيط الاستراتيجي في التغيير وكيف تتم مراقبة التغيير داخل جامعة المحمدية مالانج؟

د. أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى : -

- 1- تبيان التغيير الثقافي التنظيمي الذي طرأ على الجامعة المحمدية مالانج.
- 2- شرح التخطيط الاستراتيجي في التغيير وتبيان خطوات المراقبة التغييرية داخل الجامعة المحمدية مالانج.

هـ. أهمية الدراسة :

نحن في حاجة ماسة اليوم إلى الإحاطة بعلم إدارة التغيير لحاجة تستدعي منا تحديد الأبعاد وتتطلب منا القيام بالتغيير ووعي أهميته إلى تفهم وتفهم وتوعية المقاومين للتغيير، الذين يفضلون التشبث بالحاضر والماضي ربما يمثلون معوقاً رئيسياً بالنسبة لأية جهود تبناها في التخطيط ، الأمر الذي يحتم ضرورة وجود التوجه الواضح لدى هؤلاء الأشخاص فيما يتعلق بقبول التغيير وإدارته وشواهد وجمع بياناته.

و. حدود البحث :

- الحدود الموضوعية : تناولت هذه الدراسة معرفة إدارة التغيير داخل المؤسسات التعليمية داخل جامعة المحمدية مالانج دون التعرض لمجالات أخرى.
- الحدود المكانية : تتمثل الحدود المكانية في داخل جامعة المحمدية مالانج .
- الحدود الزمنية: تتمثل الحدود الزمنية للفصل الدراسي سنة 2016.

ز. مصطلحات الدراسة :

1. الإدارة : هي النشاط الموجه نحو التعاون بين المثمر والتنسيق الفعال بين الجهود البشرية المختلفة العاملة من أجل تحقيق هدف معين بدرجة عالية من الكفاءة.²
2. التغيير : في اللغة : تغيير : (اسم) ، الجمع : تَغْيِيرَات ، مصدر غَيَّرَ ، تَغْيِيرُ الْأَثَاثِ : تَحْوِيلُهُ ، تَغْيِيرُ الْمَوْقِفِ : تَبْدِيلُهُ
- في الاصطلاح : هو التحول القائم على فكر وتدبر مُسبق، ونتائج تكون محسوبة بقدر المستطاع، والخلل في هذا التحول يكون في مساحه ضيقه يسهل السيطرة عليها.³

3. الثقافة التنظيمية :هي تعبير عن قيم الأفراد ذوي النفوذ في منظمة ما وهذه القيم تؤثر بدورها في الجوانب الملموسة من المنظمة وفي سلوك

² .النمر ، سعود وآخرون ،الإدارة العامة ، الأسس والوظائف ، الطبعة الخامسة ، الرياض ، 1422هـ ، ص 5 .
³ . عزت السيد أحمد؛ القيم بين التغيير والتغيير: المفاهيم والخصائص والآليات، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد الأول والثاني 2011، ص601 .

الأفراد، كما تحدد الأسلوب الذي ينتهجه هؤلاء الأفراد في قراراتهم وإدارتهم
لمرؤوسيههم ومنظماتهم.⁴

4. المؤسسات التعليمية : المؤسسة التعليمية هي عبارة عن مكان

أو موقع يتم فيه التقاء فئات مجتمعية مختلفة الأعمار، ويتم فيها تعليمهم
وتزويدهم بالكثير من المعلومات المختلفة حسب نوع هذه المؤسسة التعليمية،
وتتكون هذه المؤسسة التعليمية من أعضاء الهيئة التدريسية أو المعلمون،
والطلاب، وأولياء الأمور، والهيئات الإدارية فيها، ويقوم الطلاب بالبقاء في
هذه المؤسسة لتلقي العلم لفترات زمنية معينة، تعتمد هذه الفترة أيضاً على
نوع المؤسسة التعليمية، فهناك العديد من أنواع المؤسسات التعليمية مثل رياض
الأطفال، والمدارس، والمعاهد، والكليات، والجامعات.⁵

ح. الدراسات السابقة :

ط. دراسة نورة محمد الرشدي⁶ : أضحى التغيير التنظيمي من أهم
القضايا التي تشغل المؤسسات المجتمعية في الوقت الراهن ،ذلك أنه يتم في ظل
ظروف بيئية تتسم بالديناميكية والحدة وسرعة التغيير ، على اعتبار أن المؤسسة
تمثل نظاماً مفتوحاً مفروضاً عليها ، ومن أجل ضمان استقرارها ونموها ، ولا بد أن
تنمو وتتطور وتتفاعل على ضوء فرص وتحديات محيطها الذي تنشط فيه ، إن
المحيط الاجتماعي يشهد تطورات وتغيرات عميقة وواسعة النطاق في مختلف

⁴ . هيجان، عبد الرحمن أحمد. (1412هـ). أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمين سعوديتين: الهيئة الملكية للجبيل وينبع وشركة
سابك. مجلة الإدارة العامة، ع (74). ص 11 .

⁵ . <http://mawdoo3.com/>

⁶ . التغيير والتطوير التنظيمي لإدارات المدارس الخاصة ، مقدمة لمجلس التعليم ابوظبيي للتعليم ، سنة 2010.

المجالات ، لاسيما المصرفية والتقنية والإدارية والمعلوماتية ، وتبرز أهمية التغير التنظيمي كأحد أهم أنواع التغير في المؤسسات التعليمية ، بسبب اقترانه بمختلف جوانب المنظمة سواء من حيث رؤيتها ورسالتها ، أو من حيث عملياتها ومهامها ، أو من حيث هيكلها التنظيمي أو من حيث سلوك الافراد والعاملين واتجاهاتها والإجراءات المنظمة وتقنياتها المستخدمة ، والهدف من وراء ذلك هو البحث عن تلائم دائم ما بين الأداء الإداري وتغيير المحيط ، فالتغيير عملية ضرورية ولازمة لكافة المؤسسات التعليمية فبدون عملية التغيير والتطوير تتوقف حركة تلك المؤسسات ، في حين يتحرك المحيط العام بسرعة في اتجاه معاكس وليس المقصود بالتغيير التنظيمي هذا تلك الطفرات الفجائية التي تحدث لظروف معينة سواء كانت اجتماعية او اقتصادية او سياسية .

ي. دراسة بوديب دنيا⁷: تناولت هذه الدراسة موضوع الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغير التنظيمي ، هادفة إلى ابراز دور الثقافة التنظيمية في احداث التغير التنظيمي أن إدخال المنظمة لعملية التغير التنظيمي، أصبح أمر ضروري وحتمي في هذا العصر الذي تشهد فيه المنظمات تغيرات بيئية مختلفة من سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية وتقنية مستمرة نتيجة التفاعل المنظمات وبيئتها ، لذلك يتوجب على المنظمة وعلى المديرين السعي الجاد لإدارة عملية التغير وذلك ببذل الجهود الواعية لمراقبة ورصد وتشخيص المتغيرات البيئية الداخلية

⁷ . "الثقافة التنظيمية كمدخل لاحداث التغير التنظيمي " رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، سنة 2014.

والخارجية، وتخطيط التغيرات التنظيمية اللازمة لتمكين المنظمة في التكيف مع هذه المتغيرات وتحسين قدراتها علي مشكلاتها وايضاً لمحاولة استغلال الفرص و الإمكانيات ، ولذلك تصبح المنظمة أكثر كفاءة وفعالية في تحقيق أهدافها. لقد أصبحت جل دراسات التغير التنظيمي في الآونة الأخيرة ترتبط بشكل مباشر بالثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة ، وبالتالي أصبح من غير الممكن أن يتجاهل التغير التنظيمي موضوع الثقافة التنظيمية ، التي تعتبر عنصراً مهماً وعاملاً أساسياً لتحديد نجاح أو فشل عملية التغير التنظيمي .

ولقد خرجت هذه الدراسة بعدة نتائج أبرزها: -

— أن الواقع الذي تعيش فيه المنظمات المعاصرة يتخلله تعقيدات وتغيرات شديدة.

— إن هذه التغيرات البيئية جعلت التغير التنظيمي أمر حتمي وضرورة ملحة لكل منظمة إن هي ارادت البقاء والاستمرارية.

ك. دراسة بسام بن مناور العنزي⁸: جاءت هذه الدراسة للتعرف على الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية. وقد تم تحديد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي : ما القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية في المؤسسات العامة؟ ما مدى توفر عناصر

⁸ . الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري ، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في قسم الإدارة العامة ، جامعة الملك سعود ، سنة 2005.

الإبداع الإداري في المؤسسات العامة؟ ما اثر القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري في المؤسسات العامة؟

وللإجابة عن هذه التساؤلات تم تصميم استبانة تتكون من ثلاثة أجزاء الجزء الأول يتعلق بالثقافة التنظيمية وقد تمت الاستعانة بالمقياس المصمم من قبل فرانسيس وودكوك والذي تمت ترجمته إلى اللغة العربية من قبل هيجان (1416هـ) وقد تم تعديله من قبل الباحث ليناسب متطلبات الدراسة. أما الجزء الثاني فهو مخصص لقياس عناصر الإبداع الإداري وقد تم تصميمه من قبل الحقباني (1418هـ) أما الجزء الثالث والأخير فهو مخصص للمعلومات الأولية المرتبطة بالعمر والمرتبة الوظيفية والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخدمة. وقد بلغت عينة الدراسة (454) مفردة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- توفر جميع القيم المكونة للثقافة التنظيمية في المؤسسات العامة بشكل متوسط ماعدا قيمة المكافأة.
- توفر عناصر الإبداع الإداري بالمؤسسات العامة بشكل متوسط ماعدا عنصر الخروج عن المألوف.
- هناك ارتباط إيجابي ذو دلالة إحصائية بين القيم المكونة للثقافة التنظيمية وعناصر الإبداع الإداري.
- أن أهم القيم المكونة للثقافة التنظيمية التي تؤثر على الإبداع الإداري بشكل عام هي (الكفاءة، فرق العمل).

اما دراسة الباحث فستكون عن إدارة التغيير الثقافي التنظيمي في المؤسسات التعليمية وسيقوم الباحث بعمل مقابلة مع إدارة جامعة المحمدية ، وستخرج بنتائج لم تشملها الدراسات السابقة وذلك لطبيعة المؤسسات التعليمية في اندونيسيا .



الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الاول : مفهوم الثقافة التنظيمية وخصائصها وأهميتها

تعد الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً في المنظمات المعاصرة يفرض على القادة ومديرها أن يفهموا أبعادها وعناصرها الفرعية لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات، فالثقافة التنظيمية نتاج ما اكتسبه العاملون من أنماط سلوكية وطرق تفكير وقيم وعادات واتجاهات ومهارات تقنية قبل انضمامهم للمنظمة التي يعملون فيها، ثم تضيف المنظمة ذلك النسق الثقافي لمنسوبيها من خصائصها واهتماماتها وسياساتها وأهدافها وقيمها ما يحدد شخصية المنظمة ويميزها عن غيرها من المنظمات. ولاستيعاب دراسة مفهوم الثقافة التنظيمية وللاستفادة منه في حياة العاملين والمنظمات سيتطرق الباحث في هذا الجانب إلى مفهوم الثقافة التنظيمية وخصائصها وأهميتها وعلاقتها بالعمل وأنواعها ومكوناتها ووسائل تطويرها وتكوينها.

المطلب الاول: مفهوم الثقافة التنظيمية

يعتبر مفهوم الثقافة من المفاهيم الشائعة في علم الأنثروبولوجيا حيث تعامل معه علماء الأنثروبولوجيا قبل مائة عام، ومع ذلك فقد اختلفوا في تحديد معناها. وفي عام 1952م جمع العالمان الأنثروبولوجيا (كروبر وكلكهون) ما يقارب من مائة وستة وأربعين تعريفاً لمفهوم الثقافة حيث شملت هذه التعاريف حقولاً متعددة مثل التاريخ، علم النفس، علم الوراثة وبعض الحقول الأخرى. ولقد كان من بين هذه التعاريف تعريف تايلور الذي يرى من خلاله أن الثقافة كلٌ معقد يشتمل على مجموعة من المعلومات والمعتقدات والفن والقانون والأخلاق

والعادات وأي قدرات أخرى اكتسبها الإنسان بحكم عضويته في المجتمع⁽⁹⁾. وعندما نتكلم عن الثقافة في الأنثروبولوجيا فإننا نشير إلى نماذج من السلوك والتطور الموجود في المجتمع والتي تعكس معلومات وأفكاراً وقيماً وطقوساً لهذا المجتمع.

ولفهوم الثقافة في علم الأنثروبولوجيا عدة خصائص تمثل الأركان الأساسية لمفهوم الثقافة وهذه الخصائص تتمثل في الآتي:

- 1- الثقافة عبارة عن نماذج.
- 2- الثقافة شيء يمكن تعلّمه.
- 3- الثقافة شيء قابل للانتقال بين المجتمعات.
- 4- الثقافة شيء يتحرك.
- 5- وأخيراً تكمن الثقافة في الرموز التي يوجدها الإنسان.

وقد انبثق مفهوم الثقافة التنظيمية في الأساس من أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي وهذا يرجع إلى ظهور المنظمات الحديثة وتزايد مشكلتها التنظيمية⁽¹⁰⁾. ولم يتوصل علماء التنظيم إلى تعريف محدد لمفهوم الثقافة التنظيمية وإنما طوروا كثيراً من التعاريف التي يغلب عليها التداخل وإن كان بعضها يكمل بعضاً، وقد استخدم مفهوم الثقافة التنظيمية كمظلة تزوي الكثير من المفاهيم الإنسانية مثل القيم والنماذج الاجتماعية والقيم الأخلاقية والتكنولوجية وتأثيراتها⁽¹¹⁾.

9 . عبد الرحمن احمد هيجان، أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمين سعوديين: الهيئة الملكية للجبيل وينبع وشركة سابك، مجلة الإدارة العامة، ع (74)

10 . أحمد مصطفى النعمي، (1418هـ). أثر الثقافة التنظيمية في فعالية عمليات التدريب في الأجهزة الأمنية بالملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية على بعض الأجهزة الأمنية بالمنطقة الشرقية. رسالة ماجستير، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

11 . عبد الرحمن أحمد هيجان، (1412هـ). أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمين سعوديين (مرجع سابق) ص 11

وفي بداية الثمانينيات الميلادية ظهر ما يسمى بنظرية الثقافة التنظيمية وفحوى هذه النظرية أن لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها وهذه الثقافة تتكون من الجوانب الملموسة للمنظمة والقيم ثم الافتراضات الأساسية التي يكونها الأفراد حول منظماتهم وبيئتها الخارجية (12).

فالجوانب الملموسة أو المرئية أو المشاهدة في المنظمة هي من صنع الإنسان وهي من أكثر المستويات رؤية ويستطيع الفرد مشاهدتها أو لمسها بنفسه وتعرضها المنظمة بوعي أو بدون وعي، وتوجد في البيئة المادية المحيطة مثل تصميم المبنى والمكاتب وهذا الجانب مرئي ولكنه لا يعبر بشكل دقيق عن ثقافة المنظمة. أما الافتراضات الأساسية التي يكونها الأفراد حول منظماتهم وبيئتها الخارجية حيث ينبع نمط الإدارة إلى حد بعيد من الافتراضات التي تفرضها عن الكيفية التي تؤدي بها الأعمال وهي التي توجه السلوك فعلياً وترشد أعضاء المنظمة إلى كيف يفهمون ويفكرون ويشعرون حيال الأشياء أو الموضوعات، وهي التي توفر الإطار أو المقدمة المنطقية التي تبنى عليها القيم، وعليه تفهم الافتراضات الأساسية على أنها داخلية أو ضمنية في الإنسان وهي أكثر مستويات الثقافة التنظيمية خفية وبالطبع ليس من السهل ملاحظتها وتتطلب دقة وعناية في البحث. وعليه أصبحت القيم هي الجوهر الأساسي للثقافة التنظيمية (13).

ومن هذا المنطلق يرى هيجان (14) أن الثقافة التنظيمية تعبر عن القيم التي يؤمن بها الأفراد في منظمة ما، وهذه القيم تؤثر بدورها في الجوانب الإنسانية الملموسة من المنظمة وفي سلوك الأفراد.

12 . هيفاء محمد. سويري، (1421هـ). مدى توافق قيم الموظفين مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية على الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) في المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير، الرياض: جامعة الملك سعود. ص 32
13 . عبد الرحمن أحمد هيجان، (1412هـ). أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمين سعوديين (مرجع سابق) ص 7
14 . المرجع السابق ص 12.

ويرى الكبيسي (15) الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من المعاني المشتركة والتي تشمل القيم والاتجاهات والمشاعر التي تحكم سلوك أفرادها.

إلا أن القريوتي (16) يرى أن الثقافة التنظيمية منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي طوّرت مع الزمن وأصبحت سمة خاصة للتنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء.

ومن هنا يرى الباحث أن الثقافة التنظيمية مجموعة من القيم التي يؤمن بها الأفراد داخل المنظمات والتي تحكم سلوكهم وتؤثر على أدائهم للأعمال المنوطة بهم. وهذه القيم تشمل: (القوة، الصفوة، المكافأة، الفاعلية، الكفاءة، العدالة، فرق العمل، النظام).

المطلب الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية

تستمد الثقافة التنظيمية خصائصها من خصائص الثقافة العامة في المجتمع من ناحية، ومن خصائص المنظمات الإدارية من ناحية أخرى، ويمكن تحديد خصائص الثقافة التنظيمية فيما يلي:

– الإنسانية:

رغم أن الدوافع الفطرية للمجتمع تجعل الإنسان لا ينفرد بتكوين المجتمعات، إلا أن الإنسان بقدراته العقلية على الابتكار، والتعامل مع الرموز واختراع الأفكار التي من شأنها إشباع حاجاته وتحقيق تكيفه مع بيئته، وانتقاء القيم والمعايير التي تحدد سلوكه أصبح الكائن

15. عامر الكبيسي، (1998م). التطور التنظيمي وقضايا معاصرة. الدوحة: دار الشرق للطباعة والنشر.

16. محمد قاسم القريوتي، (2000م). نظرية المنظمة والتنظيم ص 286. عمان: دار وائل للنشر.

الوحيد الذي يصنع الثقافة ويبدع عناصرها ويرسم محتواها عبر العصور، والثقافة بدورها تصنع الإنسان وتشكل شخصيته⁽¹⁷⁾. والثقافة التنظيمية لها سمة إنسانية فهي تتشكل من المعارف والحقائق والمدارك والمعاني والقيم التي يأتي بها الأفراد إلى التنظيم، أو التي تتكون لديهم خلال تفاعلهم مع التنظيم⁽¹⁸⁾.

- الاكتساب والتعليم :

الثقافة ليست غريزة فطرية ولكنها مكتسبة من المجتمع المحيط بالفرد، فكل مجتمع إنساني ثقافة معينة محددة ببعد زمني وآخر مكاني، والفرد يكتسب ثقافته من المجتمع الذي يعيش فيه، والأوساط الاجتماعية التي يتنقل بينها سواء في الأسرة والمدرسة ومنظمة العمل. ويتم اكتساب الثقافة عن طريق التعليم المقصود أو غير المقصود، ومن خلال الخبرة والتجربة، ومن خلال صلاته وعلاقاته وتفاعله مع الآخرين⁽¹⁹⁾.

والثقافة التنظيمية مكتسبة من خلال تفاعل الفرد في المنظمة بعامة أو في أي قسم أو إدارة منها بصفة خاصة، فيتعلم من رؤسائه ومن قاداته أسلوب العمل، والمهارات اللازمة لعمله، والطريقة التي يتعاون بها مع زملائه، ومن خلال هذا التفاعل يكتسب الأفكار والقيم وأنماط السلوك المختلفة التي يشبع من خلالها طموحاته ويحقق من خلالها أهدافه وأهداف المنظمة⁽²⁰⁾.

17 . عاطف وصفي، (1981م). الثقافة والشخصية ، ص 85. بيروت: دار النهضة العربية.

18 . سامية حسن الساعاتي، (1998م). الثقافة الشخصية: بحث في علم الاجتماع الثقافي، ص 74. القاهرة: دار الفكر العربي.

19 . ديفيز كيث، (1976م). السلوك الإنساني في العمل. (ترجمة سيد عبد الحميد ومحمود إسماعيل) ص 33. القاهرة: دار النهضة العربية.

- الاستمرارية :

تتسم الثقافة بخاصية الاستمرار، فالسمات الثقافية تحتفظ بكيانها لعدة أجيال رغم ما تتعرض له المجتمعات أو المنظمات الإدارية من تغيرات مفاجئة أو تدريجية (21). ورغم من فناء الأجيال المتعاقبة، إلا أن الثقافة تبقى من بعدهم لتتوارثها الأجيال، وتصبح جزءاً من ميراث الجماعة.

ويساعد على استمرار الثقافة قدرتها على الإشباع وتزويد الأفراد بالحد الأدنى من التوازن. وهذا الإشباع هو الذي يدعم استمرار العادات والتقاليد وطرق التفكير والأنماط السلوكية، ويؤدي الإشباع إلى تدعيم القيم والخبرات والمهارات.

والثقافة التنظيمية رغم تواجدها لدى الأفراد إلا أنها تستمر في تأثيرها على إدارة المنظمات الإدارية حتى بعد زوال جيل من العاملين، وذلك لانتقالها من جيل إلى آخر متى كانت قادرة على إشباع حاجات العاملين، وتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها. ويترتب على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية وتشابكها وتعقدها (22).

- التراكمية :

يترتب على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية خلال عصور طويلة من الزمن، وتعقد وتشابك العناصر الثقافية المكونة لها، وانتقال الأنماط الثقافية بين الأوساط الاجتماعية المختلفة. وتختلف الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافة معينة عن الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافة أخرى. فاللغة تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم التقنية، والقيم التنظيمية تتراكم بطريقة

21. عبد الله عبد الرزاق جليبي، (1996م). المجتمع والثقافة الشخصية. ص 73 الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.

22. زكي محمد إسماعيل، (1982م). الأثروبولوجيا والفكر الإسلامي، ص 145. جدة: عكاظ للنشر والتوزيع.

مختلفة عن تراكم أدوات الإنتاج، بمعنى أن الطبيعة التراكمية للثقافة تلاحظ بوضوح العناصر المادية للثقافة أكثر منها في العناصر المعنوية لها (23).

- الانتقائية :

أدى تراكم الخبرات الإنسانية إلى تزايد السمات الثقافية والعناصر المكونة لها بصورة كبيرة ومتنوعة وتعجز معها الأجيال البشرية عن الاحتفاظ بالثقافة في ذاكرتها كاملة. هذا فرض على كل جيل أن يقوم بعمليات انتقائية واسعة من العناصر الثقافية التي تجمعت لديه بقدر ما يحقق إشباع حاجاته وتكيفه مع البيئة الاجتماعية والطبيعية المحيطة بها. لذا يرى قمبر وزملاؤه أن المجتمع الإنساني "يتميز بقدرته على انتقاء الخبرة من رصيدها المتراكم عبر الأجيال مكوناً بها رأس المال الذي يتعامل به الإنسان في انتقاله من مرحلة الطفولة إلى مرحلة الرجولة الاجتماعية" (24).

إن الخبرات التي مرت بها المنظمات الإدارية تشكل تراكماً ثقافياً يخضع لعمليات انتقاء للعناصر الثقافية التي يتأثر بها القادة والعاملون في تلك المنظمات. فكل قائد ينتقي من العناصر الثقافية ما يزيد في قدرته على التكيف والتوافق مع الظروف المتغيرة التي تواجه المنظمة التي يعمل فيها (25).

- القابلية للانتشار:

يتم انتقال العناصر الثقافية بطريقة واعية داخل الثقافة نفسها من جزء إلى أجزاء أخرى، ومن ثقافة مجتمع إلى ثقافة مجتمع آخر. ويتم الانتشار مباشرة عن طريق احتكاك الأفراد

23. سامية حسن الساعاتي، (1998م). الثقافة الشخصية: بحث في علم الاجتماع الثقافي، ص 93. القاهرة: دار الفكر العربي.

24. محمود قمبر، (1989م). دراسات في أصول الثقافة. ص 133، الدوحة: دار الثقافة.

25. بشر محمد العتيبي، (1999م). علاقة الثقافة القيادية باتخاذ القرارات في الأجهزة الأمنية: دراسة مسحية على ضباط قوات الأمن الخاصة. رسالة ماجستير، ص 24 الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

والجماعات بعضها ببعض داخل المجتمع الواحد، أو عن طريق احتكاك المجتمعات بعضها ببعض. وهذا الانتشار يكون سريعاً وفاعلاً عندما تحقق العناصر الثقافية فائدة للمجتمع، وحينما تلقى قبولاً واسعاً من أفراد المجتمع لقدرتها على حل بعض مشكلاتهم أو إشباع بعض حاجاتهم. وبصفة عامة تنتشر العناصر المادية للثقافة بسرعة أكبر من انتشار العناصر المعنوية لها (26).

والثقافة التنظيمية تنتشر بين المنظمات الإدارية وداخل الوحدات الإدارية بالمنظمة الواحدة، كما أن انتقال الهياكل التنظيمية والإجراءات والأنماط القيادية يتم بصورة أسرع من انتقال المفاهيم والاتجاهات والعادات السلوكية وغيرها مما يتصل بأنماط السلوك التنظيمي.

- الثقافة :

تتميز الثقافة بخاصية التغير استجابة للأحداث التي تتعرض لها المجتمعات وتجعل من الأشكال الثقافية السائدة غير مناسبة لإشباع الاحتياجات التي تفرضها التغيرات الجديدة، فيحدث التغير الثقافي بفضل ما تضيفه الأجيال إلى الثقافة من خبرات وأنماط سلوكية، وبفضل ما تحذفه من أساليب وأفكار وعناصر ثقافية غير قادرة على تحقيق التكيف للمجتمع (27). ويحدث التغير في كافة العناصر الثقافية مادية ومعنوية، غير أن إقبال الأفراد والجماعات وتقبلهم للتغير في الأدوات والأجهزة والتقنيات ومقاومتهم للتغيير في العادات والتقاليد والقيم، جعل التغير الثقافي يحدث بسرعة في العناصر المادية للثقافة، وببطء شديد في العناصر المعنوية للثقافة، مما يتسبب في حدوث ظاهرة التخلف الثقافي (28).

26. زكي محمد إسماعيل، (1982م). الأثروبولوجيا والفكر الإسلامي، ص 95. (مرجع سابق)
 27. سامية حسن الساعاتي، (1998م). الثقافة الشخصية: بحث في علم الاجتماع الثقافي، ص 97، (مرجع سابق)
 28. عبد الله عبد الرزاق جلي، (1996م). المجتمع والثقافة الشخصية. ص 57، (مرجع سابق)

- التكاملية :

تميل المكونات الثقافية إلى الاتحاد والالتحام لتشكيل نسقا متوازناً ومتكاملاً مع السمات الثقافية يحقق بنجاح عملية التكيف مع التغيرات المختلفة التي تشهدها المجتمعات (29). ويستغرق التكامل الثقافي زمناً طويلاً ويظهر بشكل واضح في المجتمعات البسيطة والمجتمعات المنعزلة، حيث يندر تعرض ثقافتها إلى عناصر خارجية دخيلة تؤثر فيها أو تتأثر بها، في حين يقل ظهور التكامل في ثقافة المجتمعات الحركية المنفتحة على الثقافات الأخرى، حيث تساعد وسائل الاتصال، ودور وسائل الإعلام في انتشار العناصر الثقافية من جماعة لأخرى، ويؤدي ذلك إلى إحداث التغير الثقافي وفقدان التوازن والانسجام بين عناصر الثقافة، وبصفة عامة يرى جليبي "أن التكامل الثقافي لا يتحقق بشكل تام لأن المجتمعات معرضة لإحداث ذلك التكامل" (30).

تلك مجموعة من الخصائص الأساسية التي تشترك فيها الثقافة الإنسانية رغم تنوعها. وعلى الرغم من أن الثقافة التنظيمية تتفق مع تلك الخصائص، إلا أن لها بعض السمات التي تميزها باعتبارها ثقافة فرعية للمنظمات الإدارية تشكل مدارك العاملين والمديرين، وتزودهم بالطاقة الفاعلة وتحدد أنماط سلوكهم. وتنفرد الثقافة التنظيمية بالخصائص التالية (31).

- 1- أنها توجد في المنظمات الإدارية بشكل يماثل الثقافة المجتمعية.
- 2- أنها تتمثل في القيم والمعتقدات والإدراكات والمعايير السلوكية وإبداعات الأفراد وأنماط السلوك المختلفة.

29. زكي محمد إسماعيل، (1982م). الأثروبولوجيا والفكر الإسلامي، ص 38. (مرجع سابق)

30. عبد الله عبد الرزاق جليبي، (1996م). المجتمع والثقافة الشخصية، ص 76 ، (مرجع سابق)

31. Dorsay press 50pg ، Ott, J. Steven. (1989). The organizational culture perspective Chicago. (مرجع

سابق)

3- أنها الطاقة التي تدفع أفراد المنظمة إلى العمل والإنتاجية.

4- أنها الهدف الموجّه والمؤثر في فاعلية المنظمة.

المطلب الثالث: أهمية الثقافة التنظيمية

لقد أصبحت الثقافة التنظيمية جانباً مقبولاً وذا أولوية في كثير من المنظمات المعاصرة فالكثير من المديرين يعطون الأولوية والاهتمام الكافي للثقافة التنظيمية في منظماتهم لأنهم يعتبرونها من أهم المكونات الأساسية للمنظمة حيث إنها تحدد نجاح المنظمة إلى حد كبير كما أنها تخلق ضغوطاً على الأفراد العاملين بها للمضي قدماً للتفكير والتصرف بطريقة تنسجم وتناسب معها. وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية في المنظمات في الأوجه التالية:

أولاً: هي بمثابة دليل للإدارة والعاملين، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب اتباعها والاسترشاد بها.

ثانياً: هي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم.

ثالثاً: العاملون بالمنظمات لا يؤدون أدوارهم فرادى أو كما يشتهون، وإنما في إطار تنظيمي واحد، لذلك فإن الثقافة بما تحويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وتحدد لهم أنماط العلاقات فيما بينهم، وبين المراجعين والجهات الأخرى التي يتعاملون معها. كما أن ملبسهم ومظهرهم واللغة التي يتكلمونها، ومستويات الأداء ومنهجيتهم في حل المشكلات تحددها ثقافة المنظمة وتدرجهم عليها، وتكافئهم على اتباعها.

رابعاً: تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيماً معينة مثل الابتكار والتميز والريادة.

خامساً: الثقافة القوية تعتبر عنصراً فاعلاً ومؤيداً للإدارة ومساعداً لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها. وتكون الثقافة قوية عندما ما يقبلها غالبية العاملين بالمنظمة ويرتضون قيمها وأحكامها وقواعدها ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم.

سادساً: الثقافة القوية تسهل مهمة الإدارة والمديرين، فلا يلجأون إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.

سابعاً: تعتبر الثقافة القوية ميزة تنافسية للمنظمة إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كالتفاني في العمل ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد سلوكيات روتينية، كالطاعة العمياء، والالتزام الحرفي بالرسميات.

ثامناً: ثقافة المنظمة تعتبر عاملاً مهماً في استجلاب العاملين الملائمين للمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين. والمنظمات التي تبني قيم الابتكار والتفوق وتستعوي العاملين المبدعين، والمنظمات التي تكافئ التميز والتطوير ينضم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات.

تاسعاً: تعتبر الثقافة عنصراً جذرياً يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها. فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطلعة للأفضل، كانت المنظمة أقدر على التغيير وأحرص على الإفادة منه، ومن جهة أخرى كلما كانت القيم تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ قلت قدرة المنظمة واستعدادها للتطوير.

عاشراً: تحتاج ثقافة المنظمة - كأبي عنصر آخر في حياة المنظمات - إلى مجهودات واعية تغذيها وتقويها وتحافظ على استقرارها النسبي ورسوخها في أذهان العاملين وضمائرهم واتباعهم لتعليماتها في سلوكهم وعلاقاتهم⁽³²⁾.



³² . ممدوح جلال الرخيمي، (1421هـ). دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة. رسالة ماجستير ص 58، جدة: جامعة الملك عبد العزيز.

المبحث الثاني: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالعمل وانواعها

المطلب الأول: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالعمل

تؤثر الثقافة التنظيمية على جوانب عديدة من نشاط العاملين في المنظمة. كما تؤثر في نوع التعليم الذي يريده الفرد والجهد الذي يبذله في العمل، والطريقة التي يتعاون بها مع أقرانه ورؤسائه، والعلاقات الإنسانية في العمل. ويبرز تأثير الثقافة التنظيمية على العمل في الجوانب التالية (33):-

أ. الحرية :

وهي أن يشعر الفرد بالحرية في أداء عمله والاستقلالية الذاتية بحيث لا يبدي الفرد أي مقاومة في الانضمام إلى فريق العمل مع زملائه لإنجاز عمل ما.

ب. المساواة:

وتستلزم أن يقف العاملون جميعاً على قدم المساواة وأن تكون لهم جميعاً حقوق وامتيازات متساوية. ولا تتجاهل المساواة الفروق الفردية في النواحي العقلية والانفعالية والاجتماعية، وبالتالي تعد المساواة من أقوى عناصر الثقافة التنظيمية التي تقف خلف أداء العاملين في المنظمات.

33 . ديفيز كيث، (1976م). السلوك الإنساني في العمل. (ترجمة سيد عبد الحميد ومحمود إسماعيل) ص 31. (مرجع سابق)

وهناك فكرة أخرى ترتبط بالمساواة ألا وهي الإنصاف والعدالة، التي يقف الناس من خلالها متساوين، ويحصلون على حقوقهم دون تفرقة، وخاصة فيما يتعلق بقوانين العمل وأنماطه في المنظمات بصفة عامة.

ج. الأمن:

يشكل الأمن الوظيفي حاجساً لكل موظف، إذ يخشى الموظف دائماً مجابهة كبر السن أو التقاعد دون أن يؤمن على حياته اقتصادياً. إن تحقيق الأمن الاقتصادي يوفر للعامل حقه في الفرص المتكافئة للعمل بكفاية وإخلاص وضمان الأمن، والأمان من أية خسائر خارجة عن نطاق إمكانياته.

المطلب الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية

للثقافة التنظيمية العديد من الأنواع تختلف من مكان إلى آخر حسب التقسيم الذي يتم استخدامه، كما أن أنواعها تختلف من منظمة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر ومن أبرز أنواعها ما يلي:

1. **الثقافة البيروقراطية:** في مثل هذه الثقافة التنظيمية تتحدد المسؤوليات والسلطات فالعمل يكون منظماً والوحدات يتم بينها تنسيق، ومسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم على التحكم والالتزام.
2. **الثقافة الإبداعية:** وتتميز بتوفير بيئة للعمل تساعد على الإبداع ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

3. **الثقافة المساندة:** تتميز بيئة العمل بالصدقة والمساعدة فيما بين العاملين

فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.

4. **ثقافة العمليات:** ويكون الاهتمام محصوراً في طريقة إنجاز العمل وليس

النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر والحيطه بين الأفراد والذين يعملون على حماية أنفسهم. والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيماً والذي يهتم بالتفاصيل في عمله.

5. **ثقافة المهمة:** وهذه الثقافة تركز على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل وتهتم

بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطرق مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.

6. **ثقافة الدور:** وتركز على نوع التخصص الوظيفي وبالتالي الأدوار الوصفية

أكثر من الفرد. وتهتم بالقواعد والأنظمة، كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء⁽³⁴⁾

كما أن هناك بعض الرواد والمهتمين في مجال الإدارة يقسمون الثقافة التنظيمية السائدة

إلى قسمين هما:

أ. **الثقافة القوية.**

³⁴ . عبد العزيز حسن آل حسن، (1422هـ). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بفعالية التطوير التنظيمي ص 5: دراسة تطبيقية على الإدارة العامة للمجاهدين بالمملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير ، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

ب. الثقافة الضعيفة.

ويشرون إلى أن هناك عاملين أساسيين يحددان درجة قوة ثقافة المنظمة هما:

- **الإجماع** أو مدى المشاركة لنفس القيم المهمة والحيوية في المنظمة من قبل الأعضاء : وتكون الثقافة قوية كلما كان هناك إجماع أكبر من الأعضاء على القيم والمعتقدات الحيوية في ثقافة المنظمة أو مشاركة أوسع للقيم الحيوية. ويعتمد مدى الإجماع أو المشاركة على عاملين هما:
- تنوير وتعريف العاملين وإطلاعهم على القيم السائدة في المنظمة وكيف يتم العمل.
- نظم العوائد والمكافآت فإذا ما منح الأعضاء الملتمزمون بالقيم والعوائد والمكافآت فهذا يساعد الآخرين على تعلم القيم وفهمها.
- **الشدة** : وتشير إلى مدى قوة تمسك الأعضاء في المنظمة بالقيم والمعتقدات المهمة. وتزداد ثقافة المنظمة قوة بتزايد شدة وقوة تمسك العاملين بالقيم والمعتقدات الحيوية.⁽³⁵⁾

³⁵ المرجع السابق ص 50.

المطلب الثالث: القيم المكونة للثقافة التنظيمية في المنظمات ووسائل تطوير وتكوين وتغيير

الثقافة التنظيمية

أولاً: القيم المكونة للثقافة التنظيمية في المنظمات

من خلال الرجوع إلى الأدبيات في مجال الثقافة التنظيمية اتضح أن هناك مجموعة من القيم التي تشكل ثقافة المنظمات والتي تؤثر بدورها في سلوك الأفراد. وقد اتضح أن كلاً من فرانسيس، وودكوك أفضل من تناول هذا الجانب بالبحث. لذا سوف تقتصر هذه الدراسة على بعض القيم التي تناولها هذان الباحثان (36)

1- القوة:

إن الإدارة الناجحة هي التي تتحمل مسؤولية تحديد مستقبل المنظمة، ومن ثم فهي تتبنى قيمة القوة التي تدعو المديرين إلى إدارة المنظمة بفاعلية من خلال إدراكها لمقاومة الأفراد للسلطة في المنظمة، والعمل على التقليل من تأثير إكراههم أو إجبارهم على قبول السلطة ما يؤدي إلى التغلب على مشكلات المقاومة المتأصلة عند الأفراد نحو التنظيم. وتكتسب القوة من أربعة مصادر هي: الملكية، والمعلومات، والجاذبية، والمكافأة والعقاب. ويتم اكتساب هذه المصادر الأربعة للقوة والحفاظ على تهيئة الظروف الخاصة بالاهتمام والاحترام، والقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة واللازمة للسلطة الفاعلة.

2- الصفوة:

36 . دافيد ومايك وودكوك فرانسيس، (1416هـ). القيم التنظيمية. (ترجمة عبد الرحمن هيجان). ص 40، الرياض: معهد الإدارة العامة.

تتطلب القيادة الإدارية الفاعلة، مجموعة كبيرة وعالية من القدرات والكفاءات النادرة نسبياً، التي تتوفر في الصفوة. ولذا تعد الصفوة كقيمة خياراً صعباً إذ يتم اختيارهم وفقاً لعدة معايير منها: تحديد الكفاءات، واستخدام المعايير الموضوعية، وتقصي سجل السلوك، والتعرف على قيم المرشح تجاه الإدارة وتقييم الكفاءات الفعلية للمرشح، واستكشاف دوافع المرشح.

3- المكافأة :

إن المنظمة الناجحة هي التي تتبنى قيمة المكافأة وتقوم بتحديد معايير النجاح ومكافأته. والإدارة الناجحة تستخدم أنظمة الثواب والعقاب من أجل توحيد جهود المنظمة في اتجاه رفع مستوى الأداء. ولما كانت المكافأة تؤثر تحت ظروف معينة في الأساليب التي يتصرف بها الأفراد في بعض أمورهم، فإنه يمكن استخدام قوة المكافأة لاجتذاب العاملين القادرين، وإبراز الإمكانات المناسبة، وتشكيل السلوك، وتوحيد الجهود من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

4- الفاعلية :

تتبنى المنظمة قيمة الفاعلية في التوصل إلى صنع واتخاذ القرارات المناسبة، والحد من الصراعات الشخصية والالتزام بتقييم المعلومات للتأكد من فاعليتها عند اتخاذ القرارات. ومن هنا يهتم القادة والإداريون بفاعلية البناء التنظيمي، وجمع وتنظيم البيانات الصحيحة والمعلومات الدقيقة من مصادرها المختلفة من أجل فهم المشكلات التي تواجه المنظمة واقتراح بدائل مناسبة لحلها.

5- الكفاءة :

تبنى المنظمة الناجحة قيمة الكفاءة في أداء العمل بطريقة صحيحة وإكساب العاملين اتجاهات إيجابية نحو العمل الجاد. والمنظمات ليس لديها خيار إذا أرادت النجاح وتحقيق الأهداف، إلا أن تعمل على تطوير قيم الثقافة التنظيمية والتزام مديري الإدارات العليا التزاماً تاماً بقيمة الكفاءة من أجل الأداء الفاعل وتوجيه الأفراد إلى تحسين العمل وإتقانه، مع ملاحظة أن الكفاءة تتوقف على التكيف مع القرارات. حيث ثبت أن المشاركة في صنع القرارات لها أثرها في تنمية كفاءة القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم وتزيد من إحساسهم بالمسؤولية وتفهمهم لأهداف المنظمة.

6- العدالة :

تدرك المنظمات الناجحة أن رضا العاملين وشعورهم بالعدالة في المعاملة والرواتب والمكافآت يعد حافزاً للأداء الفاعل. لذا تتبنى هذه المنظمات قيمة العدالة التي تتطلب من المديرين والقادة أن يعاملوا جميع العاملين معاملة واحدة بهدف الحصول على ولائهم وانتمائهم، والالتزام بواجباتهم من أجل حصولهم على حقوقهم بطريقة تتوافر فيها العدالة والمساواة.

7- فرق العمل :

تنجز الجماعة المتميزة بالديناميكية، والفاعلية، والقيادة الرشيدة أهداف المنظمة من خلال فرق العمل بصورة أكثر فاعلية من فرد له موهبة أو مجموعة من الأفراد العاديين. لذا تتبنى المنظمات الناجحة (قيمة فرق العمل) انطلاقاً من أهمية تلك الفرق في تعويض جوانب الضعف

الفردية بجوانب القوة لدى أعضاء الفريق، وبناء الإجماع والالتزام، وإثارة الدافعية للعمل وجذب انتباه شاردي الذهن من الأعضاء المشاركين، وتجنب حدوث الأخطاء. وهذا يتطلب اختيار فرق العمل بعناية وتبصر وتروٍّ من أجل الصالح العام للمنظمة، ومن أجل إيجاد توازن أفضل بين المهارات الشخصية والأنظمة المهنية، ومن أجل تلاحم مجموعة الأفراد المتقاربين في أهدافهم ولديهم المهارات الأساسية للعمل الجماعي.

8- القانون والنظام :

تطوّر كل جماعة إطاراً من القوانين التي تنظم تصرفاتها، وتوفر القواعد الأساسية للسلوك المقبول. وتمارس المنظمات نفوذاً كبيراً على سلوك موظفيها من خلال تلك القوانين. لذا فالمنظمة الناجحة هي التي تبتكر نظاماً مناسباً من قواعد السلوك التي تتناسق بدورها في منظومة من القوانين. لذا فإن معظم المديرين يدركون الأهمية الأساسية للقانون في تنظيم سلوك العاملين بالمنظمة.

وهذه القيم التنظيمية التي تمت مناقشتها تؤثر تأثيراً بالغاً على أداء العاملين حيث إن قيم القوة والصفوة والمكافأة تؤثر في ممارسة المديرين للصلاحيات والسلطات. أما قيم الفاعلية والكفاءة والكفاية فتؤثر بوضوح في أداء المهمات والواجبات. بينما تؤثر قيم العدالة وفرق العمل والقانون والنظام في سلوك الأفراد وعلاقاتهم الإنسانية داخل المنظمة⁽³⁷⁾

³⁷ . أحمد مصطفى النعمي، (1418هـ). أثر الثقافة التنظيمية في فعالية عمليات التدريب في الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية، مرجع سابق ، ص 29.

ثانياً : وسائل تطوير وتكوين وتغيير الثقافة التنظيمية
هناك أربع وسائل لتكوين ثقافة المنظمة أو تغييرها وتطويرها:

أ. مشاركة العاملين :

إن أول وسيلة حساسة لتطوير أو تغيير ثقافة المنظمة هي النظم التي توفر المشاركة للعاملين؛ فهذه النظم تشجع العاملين على الانغماس في العمل. ما ينمي إحساساً بالمسؤولية إزاء نتيجة الأعمال ومن الجانب النفسي يزيد التزام الفرد.

ب. الإدارة عمل رمزي :

إن ظهور أفعال واضحة ومرئية من قبل الإدارة في سبيل دعم القيم الثقافية يعتبر الوسيلة الثانية لتطوير الثقافة. فمثلاً العاملون يريدون معرفة ما هو مهم وإحدى الوسائل لذلك هي مراقبة وسماع السلطة والقيادة العليا بعناية حيث يتطلع العاملون إلى أنماط وأفعال الإدارة والتي تعزز أقوالها وتجعل الأفراد يصدقون ما تقوله.

ج. المعلومات من الآخرين :

إذا كانت الرسائل الواضحة من المديرين تعتبر عاملاً مهماً في الثقافة فكذلك الرسائل الثابتة المتوافقة مع العاملين الزملاء؛ فشعور الفرد مثلاً بأن زميله مهتم به ويعطيه الانتباه الكامل يشكل نوعاً من الرقابة على الفرد. وهذا ما يؤدي إلى تكوين تكامل اجتماعي قوي للواقع عن طريق تقليص التفسيرات المختلفة.

د. نظم العوائد الشاملة:

ونظم العوائد لا يقصد بها الجانب المادي فقط بل إن هذه النظم تشمل التقدير والاعتراف والقبول. كما أنها تركز على الجوانب الذاتية (Intrinsic) والعمل والشعور بالانتماء للمنظمة ، وبخصوص تغيير ثقافة المنظمة فهناك من يرى صعوبة كبرى في ذلك لأنه متى ما تم تأسيس المبادئ الأساسية لثقافة التنظيم المتمثلة في؛ أخلاقيات العمل (Work Eithics) ، القيم التنظيمية (Organizational Values) ، الاتجاهات العامة لمنسوبي التنظيم (Attitudes) الأنماط السلوكية (Behavioral Norms) توقعات أعضاء التنظيم فإنه في هذه الحالة يصعب تغييرها إلا عند حدوث تغييرات وتحولات جوهرية (Radical Shifts) في بيئة العمل الخارجية. (38)

المطلب الرابع : الإبداع الإداري وعناصره

يتميز العصر الحالي بالتغيرات المتسارعة وثورة المعلومات والانفجار المعرفي والتكنولوجي، الأمر الذي نتج عنه العديد من المشكلات التي تواجهها المنظمات المعاصرة، حيث يتطلب حل هذه المشكلات استخدام طرق جديدة إبداعية ونبد الطرق والإجراءات القديمة، ولا يتم ذلك إلا بإيجاد الأشخاص المبدعين وتوفير الوسائل المناسبة التي تساعد على إيجاد طرق جديدة وحلول إدارية سريعة. ومن هنا اعتبر الإبداع الإداري أحد المكونات الإدارية الأساسية للمنظمات الإدارية. ولتوضيح الإبداع الإداري سيتطرق الباحث في هذا الجانب إلى مفهوم الإبداع الإداري ومراحل العملية الإبداعية، ومستويات الإبداع الإداري والسمات الشخصية

38 . حسين حريم، (1997م). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات. ص 451 ، عمان: دار زهران للطباعة والنشر.

للمبتكر والمبدع، والعوامل التي تساعد على تنمية الإبداع الإداري إضافة إلى معوقات الإبداع الإداري .

أولاً : مفهوم الإبداع الإداري

يعتبر الإبداع شكلاً من أشكال النشاط الإنساني. وقد ظل هذا الموضوع لفترة طويلة محوراً للتناول الفلسفي والأدبي والفني غير أن الاهتمام به بشكل علمي لم يبدأ إلا مع بداية الخمسينيات من القرن العشرين حيث كان الإبداع موضوعاً رئيساً في علم النفس. وقد ارتبط موضوع الإبداع في الماضي بالمنافسة بين الدول الغربية أثناء الحرب العالمية الثانية. أما في عصرنا الحاضر فقد ارتبط بالتسابق التقني بين الدول في مختلف المجالات (39)

ورغم كثرة ما كُتب عن الإبداع والعملية الإبداعية ومقوماتها وخصائص الإبداع إلا أنه لا يزال هناك غموض يحيط بالموضوع بل إن العلماء الذين تعرضوا بالدراسة لبعض جوانب الظاهرة الإبداعية لا يكادون يتفقون على تعريف واحد للإبداع ولم يبدأ الاهتمام الجاد بدراسة الإبداع بطريقة علمية ومنهجية إلا في أواخر القرن التاسع عشر. واختلاف العلماء في فهم المقصود بالإبداع وعدم اتفاقهم على تعريف واضح ومحدد هو في حد ذاته مؤشر على تعقد الموضوع.

وجاء في لسان العرب أن الإبداع من (بَدَعَ) و(بَدَعَ الشيء) أو ابتدعه يعني أنشأ الشيء وبدايته أولاً.

39 . أميمه الدهان، (1992م). نظريات منظمات الأعمال ص 177. عمان.

والإبداع في المعجم الوسيط هو من بدعه بدعاً أي أنشأه على غير مثال و(بدع) صار غاية في صنعته، خيراً كان أو شراً. والابتداعية تتسم بالخروج في الأساليب القديمة عن طريق استخدام أساليب جديدة (40)

الإبداع من الناحية العلمية هو ظاهرة معقدة جداً ذات محاور وأبعاد متباينة وعديدة وهذا بسبب تعقد الظاهرة الإبداعية نفسها، وتعدد عناصرها ومقوماتها إضافة إلى اختلاف المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع وكذلك اختلاف اجتهادات العلماء والباحثين واختلاف اهتماماتهم ومناهجهم العلمية والثقافية ومدارسهم الفكرية، فمنهم من ينظر إليه على أساس أنه عملية (Process) ومنهم من ينظر إليه على أساس السمات والخصائص التي تميز المبدعين، ومنهم من ينظر إليه على أساس أنه منتج (Product) وهذا كله أدى إلى عدم وصول العلماء والمهتمين إلى تعريف محدد ودقيق للإبداع الإداري. وعلى الرغم من هذا فإنه يمكننا حصر معظم التعاريف الخاصة بالإبداع الإداري في عدة محاور هي: (41)

1- في هذا المحور ينظر للإبداع من زاوية كونه عملية (Process) وبناء عليه يمكن تعريف الإبداع بأنه عملية ينتج عنها عمل جديد يرضي الجماعة وتقبله على أنه مفيد.

40. فضل الله فضل الله، (1406هـ). المقومات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية في العالم العربي وأثرها في توجهات الإبداع الإداري، ص 79، المجلة العربية للإدارة، س (10)، ع (3).
41. عبد المعطي عساف، (1995م). مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة، ص 269. مجلة الإداري، س (17)، ع (62).

2- يرتكز هذا المحور على الإنتاج الإبداعي وحل المشكلات. وبناء عليه يمكن تعريف الإبداع الإداري بأنه يسعى لتحقيق إنتاج يتميز بالجدة والملاءمة وإمكانية التطوير.

3- يركز على السمات والخصائص أو القدرات التي تميز الأفراد المبدعين وهناك طائفة من بعض الباحثين تركز على سمات معينة من المخاطرة والاستقلال، وهناك طائفة أخرى تركز على سمات معينة مثل الطلاقة والأصالة.

4- يركز على الإمكانيات الإبداعية والاستعدادات النفسية الكامنة للإبداع ويعرف الإبداع أنه الاستعداد الكامن للتفوق أو التميز.

5- ويركز على المراحل الأساسية التي يمر بها العمل الإبداعي والذي يتم من خلال أربع مراحل: مرحلة الإعداد، مرحلة الاختمار، مرحلة الإشراف، ومرحلة التحقق. وقد يسبق هذه المراحل مرحلة إحساس المبدع بالمشكلة (42)

ويعرف الإبداع بأنه: استجابة محدثة وأكثر جدوى وكفاءة وفاعلية لمنبه قام في البيئة الاجتماعية والثقافية ويتأثر بالبيئة الخارجية. ويكون من عدة عمليات متراكبة معقدة يتم من خلالها التأثير وتغير في السلوك ومن ثم التطبيق ويتطلب الإبداع الأصالة والمرونة والتحديث وقدراً من الطلاقة والتوسع ليتمكن من النظر في البدائل والاحتمالات. (43)

42. تركي عبد الرحمن الحقباني، (1418هـ). أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري: دراسة استطلاعية على الموظفين العاملين في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض. رسالة ماجستير، ص 12، الرياض: جامعة الملك سعود.

43. سلوى بامي، (1986م). الإبداع وإدارة الأزمات في الدول العربية: بحث مقدم للمؤتمر الدولي للعلوم الإدارية، ص 69. عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية.

ويعرف العواجي الإبداع بأنه: عملية نسبية تقع بين مرحلة المحاكاة والتطوير إلى مرحلة الابتكار الأصيل. والإبداع قد يكون إبداعاً فنياً أو إنتاجياً أو تنظيمياً وقد يكون عملاً فردياً أو جماعياً، وهو حالة مستمرة تحدث في جميع مراحل حياة الإنسان وجوانب الحياة. (44)

وقد عرف الإبداع بأنه الذات في استجابتها عندما تُستشار بعمق وبصورة فعلية أو العملية التي يتميز بها الفرد عندما يواجه مواقف يفعل بها ويعايشها بعمق ثم يستجيب لها. (45)

وقد عرف النمر الإبداع الإداري بأنه مجموعة من العمليات التي يستخدمها الإنسان بما هو متوافر لديه من قدرات وبما يحيط به من مؤثرات للتوصل إلى فكرة أو أسلوب يحقق النفع للمنظمة التي يعمل بها. (46)

ويعرفه العديلي بأنه الأفكار غير المسبوقة التي تؤدي إلى زيادة فاعلية العلاقات الوظيفية ورفع معدلات الأداء الوظيفي. (47)

وقد عرف الحقباني الإبداع بأنه جميع العمليات التي يمارسها الفرد داخل المنظمة، وتتسم بالأصالة والطلاقة والمرونة والمخاطرة والقدرة على التحليل والخروج على المألوف سواء للفرد نفسه أو للمنظمة التي يعمل بها، والحساسية للمشكلات التي تنتج عن التفاعل مع البيئة المحيطة (48)

44. إبراهيم العواجي، (1406هـ). الإبداع في مجال الإدارة المحلية العربية، ص 995. عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية.

45. هاشم الشيبيني، (1997م). الإبداع ماهيته ومقوماته وأساليب قياسه، ص 88. القاهرة، مجلة التنمية الإدارية، العدد (75).

46. سعود محمد النمر، (1987م). السلوك الإداري، ص 102. الرياض: مطابع جامعة الملك سعود.

47. ناصر محمد. العديلي، (1406هـ). إدارة السلوك التنظيمي. ص 35 الرياض: مرامر للطباعة الإلكترونية.

48. تركي عبد الرحمن الحقباني، (1418هـ). أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري، (مرجع سابق) ص 15.

كما عرف الإبداع الإداري بأنه قدرة الموظف على الإنتاج بأسلوب عمل جديد أو فكرة جديدة، أو حل مميز لمشكلة ما حيث يتم هذا الإنتاج بقدر من الطلاقة الفكرية والمرونة الذهنية والأصالة والقدرة على التحليل والربط والحساسية للمشكلات. (49)

ومن هذا المنطلق يمكن تعريف الإبداع الإداري بأنه أسلوب إداري يعتمد على العنصر البشري بشكل أساسي من خلال طرح حلول مميزة للمشكلات، وأداء العمل بأساليب وطرق جديدة في ظل استخدام للعناصر التالية: الأصالة، الطلاقة، المرونة، المخاطرة، القدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات، الخروج عن المألوف سواء للفرد نفسه أو للمنظمة التي يعمل بها.

ثانياً : عناصر الإبداع الإداري

هناك العديد من عناصر الإبداع الإداري ولكن نذكر أهم هذه العناصر (50)

- 1- الطلاقة: يقصد بها إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار حول موضوع معين في وحدة زمنية معينة.
- 2- المرونة: يقصد بها القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف.
- 3- الأصالة: تعني أن الشخص المبدع لا يفكر بأفكار المحيطين به لهذا تكون أفكاره جديدة.

49 . غادة عبد الرحمن العنقري، (1422هـ). علاقة السلوك القيادي بالإبداع الإداري للمرؤسين: دراسة استطلاعية على موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض. ص 15، رسالة ماجستير، الرياض: جامعة الملك سعود.

50 . هاشم الشيبيني، (1997م). الإبداع ماهيته ومقوماته وأساليب قياسه، ص 91، (مرجع سابق)

- 4- الحساسية للمشكلات: تتمثل في قدرة الفرد على اكتشاف المشكلات المختلفة في المواقف المختلفة فالشخص المبدع يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد فهو يعي الأخطاء ونواحي القصور ويحس بالمشكلات إحساساً مرهفاً.
- 5- التحليل: يقصد به إنتاج إبداعي أو ابتكاري يتضمن عملية انتخاب أو اختيار وتفتيت أي عمل جديد إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها.
- 6- المخاطرة: يقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة، والبحث عن حلول لها في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد على استعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها ولديه الاستعداد لتحمل المسؤوليات المترتبة على ذلك (51)
- 7- الخروج عن المألوف: يقصد به القدرة على التحرر من النزعة التقليدية والتطورات الشائعة، والقدرة على التعامل مع الأنظمة الجامدة وتطويرها لواقع العمل ويتطلب ذلك شجاعة كافية (52)

51. سعود محمد النمر، (1992م). الإبداع الإداري، ص 64 ، دراسة سلوكية. المدير العربي، ع (117).

52. تركي عبد الرحمن الحقباني، (1418هـ). أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري، ص 17 ، مرجع سابق .

ثالثاً : مراحل العملية الإبداعية

رغم أن الإبداع الإداري يتسم بالتشابه والتداخل إلا أنه يعتمد على عدد من الخطوات المحددة. وهناك العديد من التصنيفات التي قدمها العلماء لمراحل العملية الإبداعية فمثلاً قسم هاريس (Harris) مراحل العملية الإبداعية إلى ست خطوات (53)

- 1- وجود مشكلة.
- 2- جمع المعلومات.
- 3- التفكير في المشكلة.
- 4- تصور الحلول.
- 5- التحقق من الحلول أي إثباتها تجريبياً.
- 6- تنفيذ الحلول.

وهناك من يقسم مراحل العملية الإبداعية إلى أربع مراحل مثل (54) وهي كالتالي:

- أ. مرحلة الإعداد والتحضير: وتتمثل في جمع المعلومات حول الموضوع أو المشكلة التي تمثل محور اهتمام المبدع.
- ب. مرحلة التبصر والتفريخ: ويطلق على هذه المرحلة أيضاً الاحتضان وتستغرق هذه المرحلة فترة طويلة أو قصيرة إما شهوراً أو سنوات. وتمثل هذه المرحلة أدق مراحل الإبداع وأهمها. لأنها تشهد عمليات التفاعل وإرهاصاتها. وتتداخل خلالها

⁵³ . أميمه الدهان، (1992م). نظريات منظمات الأعمال ص 188. عمان.(مرجع سابق)

⁵⁴ . محمود فؤاد محمد، (1991م). اتخاذ القرارات باستخدام التفكير الابتكاري. مجلة التنمية الإدارية، ص 57 ، ع (53).

العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية الإنسان، وتحدث خلالها محاولات هائلة إرادية وعفوية لتلمس حقيقة المشكلة أو موضوع البحث والحلول المناسبة .

ج. مرحلة النزوغ والإشراق: وتتجسد في هذه المرحلة حالات أو خصائص الإبداع الذاتية التي تمثل فاصلاً فعلياً بين ما يمكن أن يقوم به أي باحث وبين ما يقوم به المبدعون. فالمرحلتان السابقتان لهما أهميتهما وصعوباتهما إلا أنهما في الواقع مرحلتان يمكن لأي باحث أن يمر بهما. أما هذه المرحلة فلا يمر بها إلا المبدعون وتتمثل في النزوغ المفاجئ للفكرة الجوهرية أو للعمل النموذجي.

د. مرحلة التحقيق والتجريب: ويتم في هذه المرحلة الاختبار والتجريب للفكرة أو الحل الذي تم التوصل إليه.

رابعاً : مستويات الإبداع

التمييز بين مستويات ثلاثة للإبداع وهي:

- الإبداع على مستوى الفرد.
 - الإبداع على مستوى الجماعة.
 - الإبداع على مستوى المنظمة.
- 1- الإبداع على مستوى الفرد :

ويتم توصل الفرد إليه من خلال تلك القدرة الإبداعية، ويعبر عنها في سلوك إبداعي. ويتوقف على عدة شروط نفسية واجتماعية متداخلة مثل: الشخصية ومستوى الذكاء والسياس

الاجتماعي والذي يشمل المدرسة - الجماعة غير الرسمية وجميع منظمات المجتمع، والنظام القيمي والقاعدة الثقافية الحضارية للمجتمع.

2- الإبداع على مستوى الجماعة :

وهو الإبداع الذي يتم تقديمه أو التوصل إليه من قبل جماعة لحل مشكلة أو تقديم طريقة جديدة لأداء أعمال أو لإنتاج سلعة أو خدمة.

3- الإبداع على مستوى المنظمة :

وهو الإبداع الذي يتم من خلال المنظمات. والمنظمات المبدعة تتصف بما يأتي:

- أ. الاتجاه الميداني والميل نحو الممارسة والتجريب المستمرين رغم الفشل أحياناً.
- ب. وجود نظام يؤيد الإبداع ويشجع المبدعين.
- ج. الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين في تفهم مقترحات وبدائل العمل.
- د. التوجه القيمي وتطوير مبادئ وأخلاقيات للعمل يعرفها الجميع ويعملون على تطبيقها.
- هـ. الالتصاق بالمهارة الأصلية للمنظمة المبدعة وعدم الانتقال إلى مجالات عمل ليس للمنظمة مهارة متأصلة فيها.
- و. البساطة في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات الإدارية.

ز. الحزم واللين، من حيث توجيهات أساسية ومبادئ وقيم لا بد منها ولا يتهاون في تطبيقها، وفي ذات الوقت استقلالية ذاتية وتفويض في الصلاحية للعاملين أثناء أداء المهمة. (55)

خامساً : العوامل التي تساعد على تنمية الإبداع الإداري
يمكن تقسيم العوامل التي تساعد على تنمية العملية الإبداعية إلى قسمين رئيسيين كما ذكرهما النمر⁽⁵⁶⁾

1- العوامل الداخلية :

يتعرض الموظف -عند أدائه لعمله- لكثير من المنبهات التي تؤثر على العملية الإدارية فالفرد يقضي ثلث وقته داخل التنظيم، ويتعامل مع عدد من المتغيرات التي يتأثر بها وتتأثر به وهذه المتغيرات قد تكون إيجابية تساهم في دفع الفرد إلى الإبداع والتطوير وقد تكون عاملاً مثبطاً للإبداع داخل التنظيم. وهذه المنبهات تتفاوت من أن تكون هيكلية ذات علاقة بأنظمة وقواعد وإجراءات العمل أو تكون غير هيكلية أي مصدرها العلاقات الإنسانية القائمة بين الأفراد وزملائهم في العمل وأهم هذه العوامل هي:

أ. بيئة العمل:

تعتبر بيئة العمل اليومية وما يواجهه الفرد من مؤثرات ذات أثر على العملية الإبداعية حيث نجد أن الفلسفة الجيدة التي تنتهجها الإدارة في التعامل مع العاملين والنظرة الإيجابية من

⁵⁵ . هاشم الشيبيني، (1997م). الإبداع ماهيته ومقوماته وأساليب قياسه، ص 94، (مرجع سابق)
⁵⁶ . سعود محمد النمر، (1992م). الإبداع الإداري، ص 91، دراسة سلوكية. المدير العربي، ع (117). (مرجع سابق)

قبل الإدارة نحوهم تؤدي إلى بناء علاقات جيدة بين الإدارة والعاملين، وهذا يؤدي إلى درجة جيدة من الاستقرار الوظيفي ما يؤدي إلى المزيد من البذل والعطاء من قبل العاملين ما يؤدي -بالتالي- إلى خلق وإطلاق القدرات الإبداعية لديهم كما أن تبسيط إجراءات العمل وقتل الجمود والروتين سيؤديان أيضاً إلى هذه النتيجة.

كما أن دور البيئة التنظيمية ودور الأعراف والتقاليد والممارسات اليومية قد تؤدي إلى تفوق أو تدهور المنظمة. وهناك بعض الركائز التي تؤدي إلى تفوق البيئة التنظيمية مثل:

- الاستقلالية وروح المغامرة والإبداع.
- متابعة الأفراد داخل التنظيم باحترام وتقدير.
- تبسيط المستويات الإدارية.
- خلق بيئة تنظيمية تتسم بالمرونة.

وهذه الركائز عندما تسود في البيئة التنظيمية فإنها تمارس دوراً مؤثراً على نشاطات وإنجازات التنظيم، وإذكاء روح الإبداع بين أفرادها بشكل قد يفوق المواد المالية والتقنية المتاحة.

ب. جماعة العمل:

إن التعامل اليومي بين العاملين والعلاقات التي تنشأ بينهم نتيجة هذا التعامل لها تأثير كبير على خلق بيئة إبداعية؛ فإذا كان التعامل بينهم يقوم على أساس المحبة والمودة والتعاون فإن هذا يفسح المجال لخلق بيئة تنظيمية إبداعية والعكس صحيح. وهنا يبرز دور القائد الإداري الذي يحاول توفير هذه البيئة من خلال خلق التعاون البناء المثمر بين العاملين.

ج. الاتصالات الإدارية :

تؤثر قنوات الاتصال التي يتم عن طريقها نقل المعلومات والبيانات وكذلك نوعية المعلومات وكميتها على تنمية قدرات العاملين على التفكير والإبداع.

كما أن الاتصالات المباشرة بين الرئيس والمرؤوسين في مناقشة أمور العمل لها دور مؤثر على الإبداع. وحتى تكون قنوات الاتصال عاملاً مساعداً في تنمية الفكر الإبداعي فلا بد من توفر مجموعة من المعايير أهمها ما يلي:

- ضرورة اكتمال المعلومات بين المرسل والمرسل إليه.
- يجب أن تكون المعلومات المرسلة إلى المرسل إليه بالحجم المناسب الأمر الذي يمكنه من الاستفادة منها وفقاً لإمكاناته وقدراته.
- الوقت الذي ترسل فيه تلك المعلومات يجب أن يكون متمشياً مع الأحداث أي أن المعلومات يجب أن ترسل في وقت حدوثها وليس بعد مضي الوقت بفترة طويلة حتى لا تفقد تلك المعلومات أهميتها.
- د. اتخاذ القرارات:

العملية التي يتم بها اتخاذ القرارات داخل التنظيم لها أثر في تنمية الإبداع لدى المرؤوسين؛ فالطريقة التي يتم بها صنع القرار ودرجة الرضا الذي يحققه القرار للعاملين ودرجة مشاركتهم في صنعه، جميعها عوامل تساعد على خلق بيئة إبداعية تتيح للعاملين استخدام قدراتهم الإبداعية من ناحية، وكذلك تدعيم فاعلية القرار من ناحية أخرى.

2- العوامل الخارجية:

قد يتعرض الفرد لمؤثرات من خارج بيئة العمل تؤثر على القدرات الإبداعية لديه وبالتالي فإن توفر القدرات الإبداعية واستغلالها لا يقتصر فقط على دور التنظيم وإنما هناك جماعات أخرى تشاركه؛ فالفرد تحيط به العديد من المؤثرات الخارجية التي تتحكم وتتصرف في سلوكه وأهمها:

أ. الأسرة:

تعتبر الأسرة التي يعيش فيها الفرد منذ ولادته من أهم المؤثرات الخارجية؛ فهي التي تغرس فيه مجموعة من القيم والعادات والتقاليد التي تعتبر الميزة لسلوكه. فالفرد سلوكه داخل العمل هو انعكاس صادق لسلوكه وتصرفاته داخل المنزل ونجاح التنظيمات في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين لديها إنما يعود جزء منه إلى نجاح الأسرة في تنمية هؤلاء الأفراد لتلك الأدوار داخل العمل أو التنظيم.

ب. التعليم:

للعلمية التعليمية دور مؤثر على حياة الفرد العملية؛ فالعملية التعليمية تتكون من عدد من العناصر تتمثل في: الكتاب، الأستاذ، الطالب، الأهداف، السياسات التعليمية وهذه العناصر مجتمعة لا بد أن تتكامل مع بعضها بشكل إيجابي حتى تساهم في بروز شخصية متكاملة، فالتعليم الذي يعتمد على أساليب التعلم الحديث في نقل المعلومات للتلاميذ ويتيح لهم فرصة التعبير عن آرائهم والبعد عن أسلوب التلقين في نقل المعلومات، والأخذ بعين الاعتبار

الفروق الفردية بينهم، والكتاب الذي يعتمد على التحليل والاستنتاج في سرد معلوماته سيكون تعليمًا مثمرًا وستكون نتائجه ذات مردود على الفرد فليس التعليم بقياس عدد المتخرجين الذين لديهم القدرة على القراءة والكتابة فهذه مهنة التعليم في الماضي، أما تعليم اليوم فلا بد أن يقوم على بناء الفكر المبدع والعقلية الناضجة التي تساعد على مواجهة تحديات العصر.

ج. وسائل الإعلام:

لوسائل الإعلام باختلاف أنواعها سواء كانت المسموعة أو المقروءة أو المرئية دور مهم في خلق بيئة ابتكارية قادرة على الإبداع في المجتمع الذي تعمل في خدمته ، ويمكن قياس مدى تعدد جوانب وأوجه الإبداع وكثافته في أي مجتمع عبر تقدم وسائل الإعلام المختلفة واهتماماتها بالتطور والإبداع، ومدى تقديمها لبرامج واقعية وطموحة لاستكشاف وتوجيه وتبني المواهب ومدى حرية الفرد في التعبير عن آرائه من خلال هذه الوسائل المختلفة فحرية إبداء الرأي تقود إلى التفكير والإبداع. كما أن وسائل الإعلام المختلفة تتيح للفرد تلقي المعلومات من عدة مصادر ويكون أمامه فرصة للتحليل والاستنتاج من هذه المعلومات ما يساعد على تنمية قدراته الفكرية والإبداعية.

د. دور المجتمع في الإبداع:

لما كان الفرد عضواً اجتماعياً فهو يتأثر بشكل مباشر وغير مباشر بالقيم والعادات والتقاليد ومستوى الطموحات الاجتماعية التي تحيط به ، تعتبر العادات والتقاليد والقيم الاجتماعية عاملاً مهماً في غرس روح الإبداع والابتكار لدى أفراد المجتمع عندما تكون هذه العادات والتقاليد والقيم مؤيدة ومشجعة للإبداع والعكس صحيح. ومن ثم يمكن القول بأن

الإبداع إنما هو عمل نوعي يتطلب ظروفاً وقيماً اجتماعية تقوم على أساس تشجيع التفوق والإبداع ورعايته.

سادساً : معوقات الإبداع الإداري

تواجه عملية الإبداع الكثير من المعوقات التي تؤدي إلى التقليل من قدرة الفرد على استثمار قدراته وتنمية مهاراته. ويمكن عرض هذه المعوقات في ما يلي:

1- المعوقات التنظيمية والإدارية :

نجد أن الكثير من التنظيمات الإدارية غير قادرة على حمل برامج وخطط التنمية إلى بر الأمان بسبب المشكلات الإدارية والتنظيمية التي تواجهها تلك الأجهزة والتي أدت بالتالي إلى غياب المحاولات الإبداعية والتطويرية في أجهزتها الإدارية ونجد أن كثيراً من هذه المشكلات الإدارية يعود إلى بعض الأسباب ومنها ما يلي:

- عدم وضوح الأهداف للمنظمة.
- المركزية والتسلط.
- الافتقار إلى معايير واضحة للأداء.
- انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين.
- عدم وجود اتصال فاعل.
- الافتقار إلى العمل الجماعي⁽⁵⁷⁾

⁵⁷ . المرجع السابق ص 62.

- هيمنة المديرين المفتقرين للمعرفة والمهارة الإدارية اللازمة على معظم المنظمات الإدارية المعاصرة (58)
- الاستهانة بفكر المبدعين وعدم الاستماع إلى مقترحاتهم سواء كانوا من داخل المنظمة أو من خارجها (59)
- عدم وجود حوافز مادية ومعنوية لأصحاب الأفكار الإبداعية. (60)
- عدم وجود البرامج التدريبية التي تساعد على تنمية المهارات الإبداعية والابتكارية وعدم الاهتمام بالبرامج التي من شأنها التأثير على عقول وأذهان الأفراد، واقتصار البرامج الموجودة على مواضيع تنظيمية مكررة ليس فيها تجديد ولا تطوير (61)
- الالتزام الحرفي بالقوانين والأنظمة لدرجة تعارضها مع صفات الشخص المبدع بحيث لا يجد الموظف الفرصة لاستخدام ما لديه من مواهب في حل ما يواجهه من مشكلات، فهو يقوم بعمل يشبه العمل الآلي الأمر الذي يقتل روح المبادرة والطموح والتفكير والتطلع لديه (62)

2- المعوقات الاجتماعية والثقافية :

هناك الكثير من العوامل الاجتماعية والثقافية التي تحد من تشجيع الإبداع الإداري

58 . عبد المعطي عساف، (1995م). مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة، ص 49. (مرجع سابق)
 59 . غرة عبد المنعم، و محمد عبد الحكيم، (2000م). تنمية الإبداع الابتكاري لدى المواطن العربي. بحث مختارة من مؤتمر الإبداع والتجديد في الإدارة العربية في مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص 14.
 60 . علي عبد الوهاب، (1400هـ). القدرات الإبداعية للعاملين. مجلة الإدارة العامة، ع (25) ، ص 47.
 61 . غرة عبد المنعم، و محمد عبد الحكيم، (2000م). تنمية الإبداع الابتكاري لدى المواطن العربي، ص 15 (مرجع سابق)
 62 . سعود محمد النمر، (1992م). الإبداع الإداري، ص 15 (مرجع سابق)

فنجذ أن تشجيع الإبداع الإداري له تأثير كبير في تكوين شخصية الفرد وفي تنمية القدرات الإبداعية والابتكارية لديه؛ فالأسرة التي تعتمد على القهر والتسلط وهضم حقوق الأبناء وعدم الاستماع لمطالبهم والتقليل من شأنهم سيكون لها دور رئيسي في الحد من الإبداع لدى أبنائها .

كما أن للعادات والتقاليد دوراً كبيراً في الحد من الإبداع حيث إن الكثير من العادات والتقاليد التي يؤمن بها المجتمع تحد من الإبداع وتقتل الطموح لدى أبناء هذا المجتمع.

كما أن التعليم له دور رئيس في الحد من الإبداع عندما تكون المناهج غير مواكبة للتطور، وغير معتمدة على الاحتياجات والتحليلات الضرورية لتطوير مدارك الطلاب (63)

وهناك بعض المهتمين الذين قاموا بدراسة معوقات الإبداع فنجد أن همشري حدد عشرة معوقات رئيسة للإبداع الإداري وهي: (64)

- مقاومة التغيير.
- غياب الحوافز.
- تكاليف الإبداع.
- مقاييس الإبداع.
- القوانين والأنظمة.
- الإدارة.

⁶³ . المرجع السابق ص 68.

⁶⁴ . عمر همشري، (1994م). معوقات الإبداع لدى العاملين في المكتبات المتخصصة في الأردن. مجلة دراسات، مج (21أ)، ع (4)، ص 125.

- المناخ التنظيمي.
- الزملاء (البيئة الاجتماعية).
- ظروف العمل البيئية.
- عوامل شخصية.

سابعاً: علاقة الثقافة التنظيمية بالإبداع الإداري

رغم توفر بعض الكتابات عن الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري إلا أن العلاقة التي تربط بينهما ظلت دون أن يلتفت لها أحد من الباحثين إلا عن طريق الإشارات غير المباشرة. فهيجان: (65) يرى أن هناك بعضاً من معوقات الإبداع الإداري التي تحول دون تحقيقه. وهذه المعوقات تعود إلى عدم توفر الثقافة التنظيمية الملائمة التي تشجع وتعزز الإبداع الإداري مما يؤدي إلى عدم استغلال القدرات الإبداعية لدى الأفراد. بينما يرى الكبيسي (66) أن الثقافة التنظيمية المتفوقة أو الراجعة هي التي يكون الإبداع والتكيف البيئي ومواكبة العصر، من معتقدات عامليها وقيادتها على أن تترجم هذه المنطلقات في السياسات والممارسات. ولكي تصل المنظمات إلى هذا المستوى فإن ثقافتها التنظيمية يجب أن تأخذ في حسابها الاعتبارات التالية:

- 1- أن تضع تصوراتها المستقبلية بتعاون من المبدعين.
- 2- وضع نماذج لتطوير المنظمة والتي تنقلها من واقعها إلى مرحلة الطموح والتطور.

⁶⁵ . عبد الرحمن أحمد هيجان. (1420هـ). معوقات الإبداع الإداري في المنظمات السعودية. مجلة الإدارة العامة، مج (39)، ع

(1)، ص 4.

⁶⁶ . عامر الكبيسي، (1998م). التطور التنظيمي وقضايا معاصرة، ص73، (مرجع سابق)

- 3- أن ترافق خطواتها التطويرية معززات للسلوك المتطور وأن يحس العاملون بالنتائج الإيجابية لإبداعاتهم وأفكارهم وسلوكياتهم المتجددة والمبدعة ويكون ذلك بالترقيات والمكافآت ومنح الأوسمة.
- 4- توفر قنوات الاتصالات المفتوحة التي تسمح بنقل المعلومات المرتدة والسماح لكل المستويات بتوصيل ما لديها من أفكار أو تحفظات.
- 5- الدعم أو كما يسمى بالضوء الأخضر من قبل القيادات الإدارية والجهات المسؤولة لذوي الاختصاصات وأن تستبعد الخوف والقلق والتردد في نفوسهم وتطمئنهم بأنهم ليسوا وحدهم وأن الفشل - لو تحقق - سيكون خطوة لنجاحات قادمة.

المبحث الثالث : إدارة التغيير وطبيعة قيادة التغيير في المؤسسة التعليمية

المطلب الأول : مفهوم إدارة التغيير ومجالات عمل قيادة إدارة التغيير

أولاً : مفهوم إدارة التغيير

التغيير مسألة في غاية الأهمية تحدث عن طريق الأفراد وللأفراد أنفسهم، فالإنسان هو الوسيلة والغاية والهدف في كل الأوقات والأزمان. ويتطلب التحدي الذي يواجه قائد القرن الحادي والعشرين لعب أدوار عديدة متجددة ومتطورة تنسجم مع المتغيرات وتتواءم مع المستجدات الكثيرة والمتلاحقة،⁶⁷ في كل ميادين الحياة، فالاستراتيجيات التنظيمية لا بد أن تتغير لتواكب التكنولوجيا الحديثة والتغيير الذي يحدث في المجتمع، ويتمثل التحدي الذي يواجه القائد التربوي في التغيرات الحاصلة في بيئة العمل إذ أصبحت تقنية المعلومات والأنظمة الاتصالية المتطورة التي جعلت من العالم أشبه بقرية صغيرة، كما أصبح البريد الإلكتروني وأنظمة الحاسب الآلي من سمات العصر وجزءاً لا يتجزأ من العمل الإداري،⁶⁸ مما جعل التغيير في المؤسسات التربوية ضرورة حتمية ومطلباً ملحاً. والتغيير هو العملية الوحيدة المستمرة في المؤسسة التربوية، والقائد الفعال لا بد وأن يتميز بخصائص وسمات معينة لمواجهة تلك التحديات التي تفرضها البيئة الخارجية المتمثلة بالتطورات التقنية من جهة، ومتطلبات أفراد المجتمع الخارجي والبيئة الداخلية التي تمثل التلاميذ والعاملين من جهة أخرى. فهو بحاجة لأن يمتلك سمات معينة ونمطاً متميزاً لقيادة وإدارة المؤسسة التربوية التي يرأسها،⁶⁹ مع ضرورة إيجاد آليات للتغيير الفعال، وكسب مساندة العاملين في أحداث التغيير، فالقائد الناجح هو ذلك الشخص الذي

⁶⁷ _ الهيئة الوطنية السعودية للتقويم والاعتماد الأكاديمي، معايير ضمان الجودة لمؤسسات وبرامج التعليم العالي، الرياض، 2009م،

ص 5-10

⁶⁸ _ وزارة التربية والتعليم : إدارة التغيير مكتب المتابعة للتعليم العام، القاهرة، 2006م، ص 8

⁶⁹ _ عبد الله السيد عبد الجواد: المؤشرات التربوية واستخدام الرياضيات في العلوم الإنسانية، أسبوط كلية فنجرز، ص 128

يمكن من ممارسة قدرات جديدة ووسائل مبتكرة للتغيير من أجل التطوير، ذلك أن فعل الشيء بشكل غير مألوف ومبتكر يقود دائماً إلى النجاح. وتعتبر إدارة التغيير مهارة مستجدة تحتاج إلى التخطيط الواعي والتفكير المتأن، والالتزام التام، وعدم التردد، مع ضرورة ملاحظة ردود الأفعال الإيجابية والسلبية تجاه التغيير والتصرف السليم معها. ويتناول هذا الكتاب عملية التغيير في المؤسسات التربوية إذ يقع في عشرة فصول، تتناول مفهوم الإدارة التربوية،⁷⁰ وإدارة الجودة الشاملة على اعتبارها مدعاة للتغيير، ومدلول التغيير وإدارته، وأهداف إدارة التغيير ومعايير التغيير والعناصر الأساسية لإدارة التغيير، كما تتناول التربية والتغيير وأهمية التغيير في التربية، وأنماط التغيير ومجالاته، ونظريات واستراتيجيات التغيير، وتشتمل أيضاً على السلوك التنظيمي والتغيير، وإدارة الإبداع والتغيير، والصراع والتغيير، ويختتم هذا الكتاب بالحديث عن الأبعاد النظرية للصراع التنظيمي. ولقد انبثقت فكرة هذا الكتاب من شحة المصادر العربية التي تتناول موضوع إدارة التغيير في المؤسسات التربوية، ومن أهمية هذا الموضوع وضرورته لإثراء المكتبة العربية. نرجو أن يقدم هذا العمل المتواضع ولو النزر اليسير من الفوائد والدعم للقائمين على إدارة المؤسسات التربوية، وللقراء الكرام الذين يتوقون للاطلاع على مثل هذا الموضوع. نسأل الله التوفيق والسداد.⁷¹

⁷⁰ _ أبو تايه، سلطان. (2001). العوامل المؤثرة في التكيف مع التغيير في المسار الوظيفي، دراسات العلوم الإدارية، م(28)، ع(1)، صص 68-91

⁷¹ _ حقي، زينب. (2000). الإدارة ومتغيرات العصر، القاهرة: مكتبة عين شمس ص23.

يقول علماء الاجتماع "إن الشيء الوحيد الذي لا يتغير هو التغير نفسه"، وذلك أن التغير حالة مستمرة تحصل بفعل إرادي وغير إرادي، عن قصد وعن غير قصد، بتخطيط مسبق أو بصورة عفوية تلقائية أو بحكم الظروف.⁷²

والمنظمات بمختلف أنواعها - وطبقا لنظرية النظم - هي نظام مفتوح ومتفاعل مع البيئة الخارجية يتأثر بها ويؤثر فيها. ولذلك فالمنظمة ليست في حالة ثبات وسكون، وإنما تتغير باستمرار لكي تحقق بهذا التغير هدف الاستمرار والبقاء وهدف التكيف والتأقلم. وتعتبر مظاهر التغير المستمر في المنظمة بوضوح عن استمرار الحياة فيها والتفاعل مع العوامل المحيطة بها. ويمكن أن نلمس هذا التغير من خلال تبديل أساليب الإنتاج، والتغير في مستوى التكنولوجيا المستخدمة، وعلاقة الرئيس بالمرؤوسين، وفي المفاهيم والقيم وجماعات العمل وطرق الاتصال وأساليب الرقابة وغيرها.

فتعريف التغير هو ظاهرة طبيعية تقوم على عمليات إدارية متعددة ، ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر ، ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي الى الوضع الجديد ، أي أن التغير هو تحول من نقطة التوازن الحالية الى نقطة التوازن المستهدفة . **فإدارة التغير تعرف بأنها:** " قدرة القائد الإداري على وضع إستراتيجية للتغير إذا أراد تحقيق العمل بكفاءة مع وجود المرونة عنده تمكنه من تيسير عملية التغير عن طريق محاولة تحقيق الرضا أو التقليل من الاعتراضات لدى العاملين."

السويدان، طارق. (2001). منهجية التغيير في المنظمات، بيروت، لبنان: دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع. ⁷² _

إن فاعلية القائد الإداري في وضع إستراتيجية التغيير وتنفيذها تعتمد على قدرته على تحليل ردود الفعل لدى موظفيه ومعرفة كيفية معالجتها كما تعتمد على مرونته التي تمكنه من التكيف مع المواقف التي يجد صعوبة في تغييرها واستخدام النمط القيادي الذي يتلاءم مع متطلبات التغيير.

ثانياً : مجالات عمل قيادة إدارة التغيير

تشمل جهود قيادة التغيير جانبين رئيسيين في المؤسسة التربوية هما: الجانب التنظيمي والجانب الثقافي والانفعالي وذلك على النحو الآتي:

- 1- الجهود الرامية إلى إعادة بناء وهيكلية التنظيم المؤسسي، وتتضمن إحداث التغييرات في البناء الرسمي للمدرسة، بما فيها: التنظيم المدرسي والجدول المدرسي، والأدوات الوظيفية... إلخ، التي تتضمن تأثيراً غير مباشر على التحسين والتطوير في العملية التعليمية.
- 2- الجهود الرامية إلى إعادة بناء النسق الثقافي في المؤسسة التعليمية، وتتضمن إحداث التغييرات في الأنظمة المتصلة بالنماذج، والقيم، والدوافع، والمهارات، والعلاقات التنظيمية مما يؤدي إلى تعزيز أساليب ووسائل جديدة للعمل الجماعي التعاوني ينعكس أثرها مباشرة في إحداث فرق ملموس في عمليتي التعلم والتعليم داخل المدرسة.

إن جهود إعادة بناء النسق الثقافي باعتبارها تستند إلى العلاقات بشكل رئيس، فإنها تتطلب تدخلاً مباشراً لتعزيز الجانب الانفعالي سواء من القائد أو العاملين معه أو المعنيين

بالعملية التربوية كافة. وتسهم هذه الجهود في زيادة المرونة ودرجة التكيف لدى الأفراد والجماعات نحو التغيير، وتساعد العاملين على مواصلة جهودهم التطويرية بالرغم من الصعوبات التي قد يواجهونها أثناء التطبيق.

وتتضمن مجالات عمل قيادة التغيير: الغايات أو الأهداف، والثقافة المؤسسية، والناس، والبنية التنظيمية أو الهيكلية⁷³.

المطلب الثاني : طبيعة قيادة التغيير في المؤسسة التعليمية وأبرز ملامحها⁷⁴:

يحرص قادة التغيير بصفة عامة على صياغة رؤية مشتركة للمدرسة، وتنمية الالتزام بتنفيذها وتعزيزه لدى جميع الفئات المعنية بالعملية التربوية من داخل المدرسة وخارجها بصفتهم شركاء مساهمين فيها، انطلاقاً من اعتبار التعليم «قضية مجتمعية مشتركة». ويسعى قادة التغيير إلى تطبيق الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق هذه الرؤية، وترسيخ القيم والاتجاهات الجديدة والتجارب التطويرية داخل ثقافة المؤسسة التربوية.

ولقد اقترح (Sergiovanni, 1987) تسع قيم أساسية ينتهجها ويطبقها القادة الناجحون الذين يتفهمون الحاجة إلى التنسيق بين الجوانب التنظيمية وتلك المعنية بالثقافة المؤسسية لتحقيق التغيير الناجح في المؤسسة التربوية والتي تسهم بفاعلية في تقديم فكرة ملخصة ومركزة حول قيادة التغيير في قطاع التربية والتعليم وتوضيح طبيعتها وأبرز ملامحها، وهي على النحو الآتي:

عبدالله السيد عبدا لجواد: المؤشرات التربوية واستخدام الرياضيات في العلوم الإنسانية، أسبوط كلية فنجرز، ص128⁷³. حمزة، عبدالله. (1991). التغيير المخطط في التربية كيف يتم طمره، فلسطين: عرب ميديا للطباعة والنشر والإعلام⁷⁴.

أ. القيادة بالغايات والأهداف:

وتشمل جميع السلوكيات والممارسات القيادية التي تسعى إلى نقل وإيصال كل المعاني المهمة وذات القيمة والمرتبطة بأهداف التنظيم المدرسي للعاملين في أنحائه كافة. إن توضيح الغايات يساعد الناس على إدراك المغزى والهدف من وراء عملهم وتقدير أهميته، ويسهم في تحفيزهم وإثارة دافعيتهم لمواصلة أدائهم بنجاح وتميز.

ب. القيادة بالتمكين:

تتمثل بإتاحة الفرص والوسائل والآليات المناسبة أمام هيئة العاملين في المدرسة للمساهمة في صناعة القرارات التربوية، فعندما يشعر الناس بأن لديهم القوة والقدرة لاتخاذ قرار ما بخصوص أمر يهمهم، وأنهم يحظون بالثقة غالبًا ما يؤدون هذه المهمة على النحو الأفضل. وعندما يستثمر قادة المدارس الكفايات التي يتمتع بها العاملون معهم بشكل مناسب، ويعدونهم ويؤهلونهم للمساهمة الفاعلة في تحقيق أهداف التنظيم المدرسي، فإن العائد التربوي غالبًا ما يكون عظيمًا.

ج. القيادة كقوة دافعة للإنجاز

تؤكد دور القائد كداعم ومحفز ومسهل للأداء والإنجاز، فقادة المدارس الذين يتسمون بالفاعلية لا يحكمون مدارسهم من خلال إصدار الأوامر والتعليمات وباستخدام سلطة الثواب والعقاب، وإنما بالتركيز على ما يمكن أن يحققه العاملون معهم من نجاح فيدعمون جهودهم

ويوفرون لهم المناخ المناسب للإنجاز والتميز، وهذا ما يعكس وجهة نظر إيجابية لاستخدام السلطة وتوظيفها في المسار الصحيح.

د. القيادة بنشر السلطة وتفويضها :

ترتبط بالتمكين، وتتضمن نشر الأدوار والمهام والصلاحيات القيادية بين العاملين في المدرسة، فمثلاً يستطيع المدير أن يمارس دور المعلم، فإن المعلمين يمكن أن يتحملوا بدورهم مسؤوليات قيادية وفقاً لمجالات تخصصهم، مما ينعكس إيجاباً على تطوير العملية التربوية بمختلف أبعادها ومجالاتها⁷⁵.

هـ. القيادة بالرقابة النوعية :

تختلف الرقابة بالمدارس عن الرقابة في الشركات مثلاً، فهي تتجاوز الاهتمام بالبرامج والضبط والقواعد والأوامر، لتغدو أكثر اهتماماً بمواقف المعلمين تجاه عملهم واتجاهاتهم نحوه، فالرقابة النوعية تعنى بمعتقدات الناس وكيفية تطابقها وانسجامها مع أدوارهم ومهامهم، وتسعى إلى تعرف مدى الرضا الذي يشعرون به أثناء إنجازهم لأهدافهم وتحقيقهم لغاياتهم.

و. القيادة بالتحويل والتطوير:

تلخص جهود قيادة التغيير الرامية إلى تحويل العاملين في المدرسة الذين يتصفون بالتزامهم المحدود تجاه غايات المدرسة وأهدافها وتغييرهم ليصبحوا مهنيين ملتزمين يشاركون في صياغة

⁷⁵. جامعة عين شمس: الخطة الإستراتيجية لجامعة عين شمس في ضوء توكيد الجودة والتحسين المستمر، جامعة عين شمس، 2011/2007م، ص97

الرؤية العامة للمدرسة، وفي تحديد أهدافها وأولوياتها، ويتسموا بالحماس والدافعية والمساهمة الفاعلة والتأثير الإيجابي على مخرجات التنظيم المدرسي ونواتجه.

المطلب الثالث : فوائد التغيير في المؤسسات التعليمية ودور المدير كقائد رئيسي لعملية

التغيير داخل المؤسسة

أولاً : فوائد التغيير في المؤسسات التعليمية⁷⁶

- خلق إدارة نموذجية للمدرسة
- تجهيز هيئة تدريس مسئولة تعمل دون رقابة
- تهيئة الجو الملائم لطلاب المدرسة تهيئة تربوية وعلمية ذات قيم وخلق لخدمة المجتمع وجعلهم قادرين على تحمل رسالة الحياة
- إنشاء هيئة تنظيمية تقوم بالتغيير المنظم المخطط دون الحاجة لمباشرتها كذلك تقوم بمتابعة التغييرات التلقائية
- جعل المدرسة صرح تعليمي يكون بتوفير متطلبات المجتمع من الكفاءات الممتازة
- مسايرة التطور التكنولوجي العلمي
- القدرة على المنافسة وتلاشي التخلف والانعدام
- لسهولة التعاون والتقارب بين مدير المدرسة ومروسيه وبينه وبين المدرسين

والطلبة

- جعل المدرسة معمل منتج للعلماء والأبحاث العلمية

⁷⁶ . حقي، زينب . (2000). الإدارة ومتغيرات العصر، القاهرة: مكتبة عين شمس

● توفير الرفاهية للشعوب ومواكبة المتغيرات

ثانياً : دور المدير كقائد رئيسي لعملية التغيير داخل المؤسسة:⁷⁷

لاشك أن المدير الناجح هو الذي يملك قدراً واسعاً من المعرفة الإدارية ويملك قدراً مكماً من المهارات والإبداع لتحقيق أهداف التغيير والتطوير الإداري ، فمدير المدرسة هو مفتاح التغيير وهو العنصر الأساسي لتنفيذه وذلك للأسباب الآتية:-

- هو المسئول وكل من بالمدرسة فهم مرؤوسين
- هو المسئول الأول عن الخطة الدراسية
- هو الوحيد الذي من سلطته القيام بأي نوع من التغيير
- هو المثل الأعلى والكل يتشبه به
- بإمكانه توزيع المهام للمرؤوسين والتي من شأنها يتم تنفيذ المهمة
- هو حلقة الوصل بين الإدارة التعليمية والمدرسين
- بإمكانه التصديق على أي برامج قد تكون غير مدرجة بالخطة العامة
- تحت قيادته جميع الوسائل المعاونة للتغيير
- هو حلقة الوصل الأساسية بين الطلاب وأولياء أمورهم
- أي نجاح للتغيير بالمدرسة دائماً يعود إلى اسمه واسم المدرسة والكادر

التعليمي بها

7_ الشريدة، هيام .(2004). الأنماط القيادية لمديري الإدارة في وزارة التربية والتعليم وتأثيراتها في التغيير التربوي من منظور رؤساء الأقسام، مجلة اتحاد الجامعات العربية، ص227-258⁷⁷.-

ثالثاً : أهم الوسائل التي تعتبر مفاتيح التغيير داخل المؤسسة :⁷⁸

- التركيز على سلوكيات وتقاليده وعادات المدرسة العرفية وتدعيمها بما يحقق

الأهداف المرجوة

- بالتحديد فإن التغيير يشجع التعاون بين مدير المدرسة والمدرسين

- جميع الفرق من كل جهة بالمدرسة ذات أهمية خاصة في إتمام عملية التغيير

، وهو الهدف الرئيسي

- المشاركة بين الفصائل وجهات المدرسة ، وخاصة الأساتذة ذوي الخبرات

السابقة للمساعدة في التغيير للوصول إلى الهدف لجعل التغيير قادر على حل

مشاكل المدرسة وذلك بواسطة تدريس المهارات والمعلومات لاستكمال التدريس

لأعلى مستوى لجميع الوسائل العلمية .

- النظرة المتكاملة للهيئة الإدارية وجميع الأفراد لخلق نوع من التفاؤل بالنجاح

كشرط أساسي لتنفيذ عملية التغيير .

المطلب الرابع : الفرق بين تحسين الإدارة وتطوير الإدارة في التغيير داخل المؤسسة

التعليمية:⁷⁹

هو فرق شاسع يجب معرفته حيث أن التحسين هو نوع من أنواع التغيير التلقائي الذي

تقوم به إدارة المدرسة والمدرسين بالمدرسة بصفة دورية وتلقائية. أما التطوير في الإدارة فيجب

أن يكون على أساس خطة متكاملة لتغطية جميع جوانب الضعف وجميع المتطلبات طبقاً

ماهر، أحمد والهجرسي، جلال والدعيج، حمد والعجمي، راشد. (2002). الإدارة المبادئ والمهارات، الرياض: الدار الجامعية
حقي، زينب. (2000). الإدارة ومتغيرات العصر، القاهرة: مكتبة عين شمس⁷⁹

لبرنامج زمني معين ، ومتماشيا مع الأسس الرئيسية للتطوير ، ويجب أن يكون هناك هيكل فعال مسئول يتكون من مدير المدرسة والمسؤولين المختصين بذلك التغيير بأن يضع أيديهم بعضهم البعض على المشكلة الرئيسية ويقومون بالتعرف عليها ومعرفة أسبابها ومعرفة القرارات الحاسمة والأسلوب العلمي والفعال لعلاجها تماشيا مع النظم العلمية العالمية والظروف المحيطة والإمكانيات المتوفرة.

ملحوظة يجب النظر بها: يجب معرفة أن المستشارين بالهيئات الإدارية أو المدارس أو الجهات التعليمية ليسوا خبراء ولا يستطيعون إيجاد حلول جذرية لأي مشكلة إنما هم مساعدون للهيئة الإدارية ويعتبروا كهيئة معونة فقط .

1- التطور الإداري : هو التركيز لاستخدام الهيكل الرئيسي للمدرسة كنظام رئيسي للبدء في التطوير مع التركيز على عادات وتقاليد وسلوكيات المدرسة من خلال التعليمات الإدارية المنظمة . والهدف الأساسي من التطوير الإداري هو جعل الجهة الإدارية للمدرسة مؤثرة⁸⁰ وأن تقوم بتطوير سلوك المدرسين والإداريين للوصول بالتعليم إلى أحسن مستوى مطلوب متماشيا مع برنامج الجهات العليا والإجراءات الواجب مراعاتها لعملية التطوير الإداري للمدرسة فمن أهمها:⁸¹

- تعيين الأفراد الأكفاء الذين يقومون بوضع الحلول المناسبة للتطوير
- تعيين متخذي القرارات والمسؤولين عن ذلك

⁸⁰ . اللوزي، موسى . (1998). اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو إدارة التغيير، مجلة دراسات العلوم الإدارية، ع(2)، م(25)، ص338-356
 نشوان ، يعقوب (2000) التربية في الوطن العربي في مشارف القرن الحادي و العشرين ، غزة مطبعة مقدار⁸¹.

- دراسة الحلول الأخرى المعارضة للإدارة (تقبل الرأي والرأي الآخر)
- علاقة الإدارة المدرسية بين المدارس الأخرى والمدرسين
- العلاقة المثمرة بين المدرسة والجهات الرئاسية التي تتبعها المدرسة
- النواحي التكنولوجية والنظم الهندسية المطلوبة لإتمام عملية التطوير
- عمل خطة إستراتيجية عامة مرنة على المدى الطويل
- الرؤية الثابتة للمهمة وحلولها
- الدروس المستفادة من عمليات التطوير السابقة
- سهولة عملية التطوير فيما يتناسب مع الخطة الموضوعية لحل المشاكل .
- يجب عمل التطوير خلال قيادة مثالية ومعرفة السبب من التطوير وكيفية توزيع الأعمال على الآخرين مع الاحتفاظ بأفضل العلاقات بينهم ، ويجب مكافأة كل الأفراد الذين ينجحوا في أعمال التطوير والتغيير حسب الخطة الموضوعية في نجاح استخدام نظم الإدارة الحديثة.

2- اهم المعوقات في إدارة التغيير داخل المؤسسات التعليمية⁸²

إن قيادة التغيير ليست عملية سهلة أو بسيطة، وإنما هي عملية متشابكة في عناصرها متداخلة في مكوناتها، وتتطلب الإبداع والابتكار في ممارستها، ويعتمد نجاحها بالدرجة الأولى على العنصر الإنساني الذي يتمثل في جانبين رئيسيين هما: حماس قادة التغيير من جهة، والتزام المتأثرين بالتغيير بتنفيذه من جهة أخرى.⁸³

⁸². دافيز، برانت وإليسون، لنذا (2004). الإدارة المدرسية في القرن الحادي والعشرين، (ترجمة عبد العزيز البهواشي)، القاهرة: مكتبة النهضة المصرية

⁸³ _ الببلاوي، حازم (1992). التغيير من أجل الاستقرار، القاهرة: دار الشروق ص 34.

إن عملية التغيير في المؤسسات، سواء تضمنت (الهندرة) أي إعادة هندسة نظم العمل، أو إعادة هيكلة بنية المؤسسة، أو برنامجًا طموحًا ومستمرًا لإدارة الجودة الشاملة، أو تجديدًا تربويًا أو ثقافيًا، هي عملية معقدة ونشيطة ومركبة، وقد تواجه بمعوقات عدة. كما قد لا تحقق النجاح المنشود منها، بالرغم من الجهود الجادة التي يبذلها المديرون في هذا المجال، فما هو السبب؟ إن السبب الرئيس في فشل العديد من جهود التغيير في المؤسسات المختلفة هو الإفراط في ممارسة الإدارة وغياب الدور القيادي، فمعظم المديرين يتقنون دور المدير بصورة جيدة، ولكنهم لا يمارسون دور قائد التغيير بشكل فعال، فهم يقومون بعملية التخطيط، ووضع الموازنات، والتنظيم، وإدارة شؤون الأفراد، والرقابة، وحل مشكلات العمل اليومية، أي ممارسة جميع المهمات التي تدخل في صلب العملية الإدارية التي تحقق الأهداف على المدى القصير. أما عندما يتعلق الأمر بقيادة برامج التغيير والتطوير فقد لا تسعفهم هذه المهارات الإدارية في تحقيق النجاح المأمول.⁸⁴

السلمي، علي. (1995). السلوك الإنساني في منظمات الأعمال، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.⁸⁴

الفصل الثالث : منهجية البحث

أولاً: نوعية البحث:

المنهج الوصفي الكيفي هو الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً وذلك بأن يعبر عنها بطريقة كيفية وبذلك يتم توضيح خصائصها، ومن التعريفات المبسطة لهذا المنهج هو ذلك المنهج الذي يرى في المجتمع وإنسانيته وتاريخه كتاباً مفتوحاً، يتعلم منه، لا يعلمه، ويستخلص المعرفة مباشرة من الإنسان وعالم حياته، ويفسر التغيرات النوعية في المجتمع المعقد، فهو مفهوم مركب لمدخل نظرية ومنهجية مختلفة جداً إلى الواقع الاجتماعي⁽⁸⁵⁾.

وسيعتمد الباحث أساساً على استخدام المنهج الوصفي الكيفي وذلك لمناسبته لموضوع هذه الدراسة التطبيقية فهو يلائم لدراسة ظاهرة " إدارة التغيير التفافى التنظيمي في المؤسسات التعليمية من خلال الدراسة الميدانية التي سيجريها الباحث على جامعة الحممدية مالنج " .

(85) خميس طعم الله، مناهج البحث وأدواته في العلوم الاجتماعية، مركز النشر الجامعي، تونس، 2004، ص43.

ثانياً: مصادر البيانات:

هي تحديد مصادر المادة العلمية بدقة بحيث لا يختلف عليها اثنان .مثل الكتب، والدوريات، والبرامج الإذاعية والتلفازية... (تحديد مجتمع الدراسة والعينية في الدراسات الميدانية.⁸⁶

وسوف يقوم الباحث بجمع البيانات والمادة العلمية التي لها علاقة بهذا البحث من خلال المصادر الآتية: -

1- المصادر الأولية للبيانات: -

هي أقدم ما يحوي مادة عن موضوع ما"، وبعبارة أخرى : هي الوثائق، والدراسات الأولى، منقولة بالرواية، أو مكتوبة بيد مؤلفين ثقات، أسهموا في تطور العلم، أو تحرير مسائله، وتنقيح موضوعاته، أو عاشوا الأحداث، والوقائع، أو كانوا طرفاً مباشراً فيها، أو كانوا هم الوساطة الرئيسة لنقل العلوم، والمعارف السابقة للأجيال اللاحقة. صاحب كل فكرة جديدة يعد مصدراً في مجالها، كذلك يعد في هذا القسم أيضاً سجلات الدواوين الحكومية، وما ينشره الكتاب بأقلامهم في الدوريات العلمية، والصحف، والمجلات، والآثار، والديساتير، والقوانين، والأفلام المصورة لمشاهد من الواقع، والتسجيلات الصوتية⁽⁸⁷⁾.

وهي تمثل المصادر الأساسية لجمع البيانات وتشمل فحوى عملية المقابلة والملاحظة وأيضاً بعد الاطلاع على الوثائق في إدارة جامعة المحمدية مالانج، فالمصادر الأساسية تشمل

سعيد اسماعيل ، صيني ، "قواعد أساسية في البحث العلمي " ، ط2 ، شبكة الألوكة ، 2010 ، ص: 98 .⁸⁶

(87) دروس في مناهج البحث، الدرس السادس:

<https://sites.google.com/site/mnahjal/Home/mydyw/aldrs-alsads/aqsam-almsadr>

بالتحديد البيانات التي يمكن الحصول عليها بعد إجراء عملية الملاحظة على إدارة جامعة الحممدية مالانج ، وكذلك المقابلة مع الموظفين داخل هذه الجامعة " وهم مدير الشؤون الإدارية بالجامعة ورئيس قسم الثقافة والاعلام ، ورئيس قسم شؤون الطلبة ، وأخيراً يعد فحص الباحث واطلاعه على مضمون الوثائق الموجودة في إدارة الجامعة كمصدرًا من مصادر البيانات.

2- المصادر الثانوية للبيانات:

وهي التي تعتمد في مادتها العلمية أساساً على المصادر الأساسية الأولى، فتعرض لها بالتحليل، أو النقد، أو التعليق، أو التلخيص⁽⁸⁸⁾. وذلك بالاطلاع على بعض الكتب العلمية والمنشورات على اختلافها، ذات العلاقة بهذه الدراسة، وكذلك الدراسات السابقة والبحوث المختلفة التي تتناول هذا الموضوع أو أجزاء منه بالبحث والدراسة، وأخيراً من المعلومات المنشورة في شبكات الإنترنت.

سيقوم الباحث بإستخدام المصادر الثانوية التي تعتبر مفسرة للمصادر الأساسية وذلك عن طريق بعض الكتب ، ورسائل الماجستير والدكتوراه ، والصحف والمجلات وبعض من مواقع الإنترنت ، التي لها علاقة بإدارة التغيير الثقافي التنظيمي في المؤسسات التعليمية .

(88) المرجع السابق.

ثالثاً: طريقة جمع البيانات :

هي مجموعة الطرق والأساليب التي يصل الباحث من خلالها لجمع البيانات والمعلومات

عن مشكلة البحث وهي⁸⁹ :

أ. المقابلة:

وهي عملية تتم بين الباحث وشخص آخر أو مجموعة أشخاص تطرح من خلالها أسئلة ، ويتم تسجيل إجاباتهم على تلك الأسئلة المطروحة.⁹⁰ ، وتعتبر المقابلة من الطرق الرئيسية لجمع المعلومات في البحث النوعي. فعن طريق المقابلة يستطيع الباحث أن يتعرف على أفكار ومشاعر ووجهات نظر الآخرين. وسيقوم الباحث في هذه الدراسة بإجراء المقابلة مع كلا من " وهم مدير الشؤون الإدارية بالجامعة ورئيس قسم الثقافة والاعلام ، ورئيس قسم شؤون الطلبة ".

- أنواع المقابلة

1. **المقابلة المنظمة:** وفيها يتم سؤال المشارك سلسلة من الأسئلة المعدة سلفاً، والتي سبق وحددت أنماط إجابتها، فهناك قدر ضئيل من التنوع في الأجوبة. وقد تستخدم هنا الأسئلة المفتوحة. وفي المقابلات المنظمة يتلقى جميع المشاركين الأسئلة نفسها وبنفس الترتيب والطريقة. ويكون دور الباحث محايداً. وطبيعة هذا النوع من المقابلات يركز على الأجوبة العقلانية وليس على الأجوبة العاطفية.

⁸⁹ سعيد اسماعيل ، صيني ، "قواعد أساسية في البحث العلمي " ص:99 ، مرجع سابق

⁹⁰ . منذر الضامن ، " اساسيات البحث العلمي " ، ط1 ، عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، 2007 ، ص 96.

2. المقابلة غير المنظمة: وهي مقابلة غير مقننة، ذات أسئلة مفتوحة وعميقة.

في المقابلة غير المنظمة، يكون دور الباحث أقرب لمدير الحوار أكثر منه مقابلاً. وهذا النوع يمكن الباحث من فهم تفكير المشارك وسلوكه دون إسقاط فرضيات الباحث السابقة أو تصنيفاته عليه، والتي قد تحد من أقوال المشاركين⁽⁹¹⁾.

3. المقابلة الجماعية: وتتم بين الباحث وعدد من الأفراد في مكان واحد

ووقت واحد من أجل الحصول على معلومات أوفر في أقصر وقت وأقل جهد وغالباً يستخدم هذا النوع من المقابلات لإعطاء المعلومات أكثر مما يستخدم لجمعها⁹².

وقد تكون المقابلة الجماعية منظمة، أو غير منظمة. والمقابلة الجماعية قد تظهر جوانب من الحالة المدروسة ربما لا تظهر في أنواع المقابلات الأخرى، وذلك نتيجة لما يعطيه التفاعل بين آراء المشاركين ومشاعرهم وخبراتهم من إثراء للمقابلة وقدح لأفكار الآخرين من المشاركين.

التسجيل الصوتي من الأشياء المهمة في المقابلة، فلا يكفي أن يسجل الباحث ملاحظاته أثناء المقابلة (وإن كان هذا قد يكون خياراً مناسباً، أحياناً). فالتسجيل يساعد الباحث على إعادة النظر في المعلومات التي قيلت وتأملها مرة أخرى. وقد يكون من المفيد كتابة الملاحظات مع التسجيل الصوتي لتقييد ما قد يلفت انتباه الباحث أثناء المقابلة.

K. (2000). Introduction to social research. Quantitative and qualitative approaches. Sage: ، Punch⁽⁹¹⁾. London

⁹² ذوقان عبيدات ، وآخرون ، " البحث العلمي - مفهومه. أدواته. أساليبه "، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الرياض ، 1997 ، ص: 140 .

بعد انتهاء من تسجيل المقابلة، من الضروري أن يفرغ نصها كتابة، ليسهل تحليله والتأمل فيه. وفي كثير من الأحيان يكون مفيدا أن يعاد نص المقابلة لمن أجريت معه المقابلة ليعيد قراءة النص ويضيف ما يراه مناسباً أو يوضح ما يحتاج إلى توضيح.

وسيقوم الباحث في هذه الدراسة باستخدام المقابلة المنظمة وغير المنظمة ، حيث أن المقابلة المنظمة حيث يتم سؤال المشارك سلسلة من الأسئلة المعدة سلفاً، والتي سبق وحددت أنماط إجابتها، وغير المنظمة وهي مقابلة غير مقننة، ذات أسئلة مفتوحة وعميقة.

ب. الملاحظة:

يعرف البعض الملاحظة بأنها المشاهدة الدقيقة لظاهرة ما معينه من الاستعانة بأساليب البحث من الدراسة التي تتلاءم مع طبيعة هذه الظاهرة، وهذا هو المعنى العام للملاحظة وكذلك يستخدم هذا المصطلح نفسه بمعنى خاص فيطلق على الحقائق المشاهدة التي يقرها الباحث في فرع خاص من فروع المعرفة⁽⁹³⁾.

فهي الطريقة الأساسية الثانية لجمع المعلومات في البحث النوعي، فللملاحظة تاريخ عريق في العلوم الاجتماعية. ولها أهمية كبيرة في البحث التربوي بشكل خاص. فكثير من المواقف التربوية تحتاج إلى أن يقوم الباحث بملاحظتها في وضعها الطبيعي وتسجيل ما يرى ويسمع مما يجري فيها في حياتها اليومية الطبيعية. ففي هذه الطريقة لا يتدخل الباحث في شئون الفئة المراد بحثها، كما في بعض طرق البحث، بل يلاحظ ما يدور فعلاً في الوضع الطبيعي.

(93) محمد سيد فهمي، طريقه العمل مع الجماعات بين النظرية والتطبيق، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، ص15.

والملاحظة قد تكون كمية (منظمة) وقد تكون نوعية غير منظمة. ففي الملاحظة الكمية يقوم الباحث بالملاحظة ويسعى لجمع معلومات رقمية (كمية) غالبا عن طريق أداة معدة سلفا. فمثلا يقوم بتسجيل عدد الأسئلة التي يلقيها المعلم، وعدد الطلاب المشاركين في الفصل، أو حساب الوقت الذي يستغرقه المعلم في الحديث، ونحو ذلك. فالملاحظ أو الباحث يهتم غالبا بتسجيل أرقام، وقد سبق وأعد نماذج لذلك.

أما الملاحظة النوعية فهي أقل تنظيما من ذلك، فالملاحظ/الباحث لا يستخدم تصنيفات وأنماط محددة سلفا، بل يسجل ملاحظاته بشكل طبيعي ومستمر ومفتوح، فيقوم بتسجيل الواقع كما يحدث. والفكرة الأساسية هنا هي أن التصنيف والتوصيف الذي تتعرض له المعلومات الناتجة عن الملاحظة ستظهر بعد جمع المعلومات وتحليلها، بدلا من أن تفرض تعسفا على المعلومات أثناء عملية الملاحظة.

وعندما تكون الملاحظة غير منظمة فإن عملية الملاحظة تنشأ من خلال سلسلة من العمليات المختلفة. فتبدأ باختيار الوضع المراد ملاحظته وتحديد طريقة الوصول إليه ثم بدء عملية الملاحظة والتسجيل. ومع تقدم الدراسة أو البحث تتغير طبيعة الملاحظة بحيث تزداد تركيزا مما يؤدي إلى مزيد من الدقة والوضوح في أسئلة البحث، وهذا بدوره يؤدي أيضاً إلى دقة أكثر في اختيار مواضع الملاحظة. وتستمر الملاحظة وجمع المعلومات حتى يحصل للباحث ما يسمى بالإغراق (التشبع) النظري، وهي الحالة التي يحس فيها الباحث أن الملاحظة لم تعد تأتي بجديد، بل تكرر لما سبق.

وبناءً على ما سبق فسيقوم الباحث بالملاحظة بعد عرض البيانات وطرح الأسئلة على عينة الدراسة بجامعة محمدية ، ومن خلال اجاباتهم على الأسئلة سيقوم الباحث باستنتاج الملاحظة من خلال تحليل البيانات التي تحصل عليها من عرض البيانات.

ج. جمع الوثائق:

هي عملية فكرية تهدف إلى جمع الوثائق حسب أوجه التشابه ثم ترتيبها داخل أقسام ترتيباً منطقياً و تدريجياً وفق قواعد، يتم تقسيم الوثائق إلى مجموعات حسب مقياس معين للحصول على مجموعة أصناف تندرج تحتها جميع الوثائق⁽⁹⁴⁾.

فهذه الطريقة الأساسية الثالثة لجمع المعلومات في البحث النوعي تحليل الوثائق. تعتبر الوثائق التاريخية أو الحديثة مصدراً مهماً للبحث التربوي النوعي. فمن خصائص المجتمع الحديث التوثيق. فالتقارير التي يكتبها المشرفون التربويون كل عام، والتوجيهات التي يدونونها في سجلات المدارس عند زيارتها، وما يكتبه المعلمون والخبراء من تقارير وبحوث وملاحظات، وما يصدر من تقارير وتوجيهات رسمية. بل ما قد يكتبه الطلاب في دروس الإنشاء أو في رسائلهم للمعلمين. كل هذه تعتبر وثائق مهمة للباحث ويستطيع من خلال دراستها وتحليلها التوصل إلى نتائج مهمة ومفيدة.

وقد يدخل في تحليل الوثائق . خاصة في بعض أنواع البحث النوعي، مثل البحث الإثنوجرافي . دراسة الصور والأعمال الحرفية اليدوية وكل ما يتعلق بالثقافة وأنماط الحياة الاجتماعية.

(94) أبو الفتوح حامد عودة، نظم التصنيف الحديثة، مصر: دار الثقافة العلمية، 2002، ص17.

وسيقوم الباحث بجمع الوثائق المرتبطة بالدراسة وذلك من خلال طلب بعض الوثائق الهامة من ادارة جامعة المحمدية ، ليتسنى للباحث معرفة الإجراءات والمؤتمرات والندوات التي قامت بها الجامعة بشأن إدارة التغيير الثقافي ، وكذلك معرفة مدى مساهمة الطلبة في ذلك والنتائج التي نتجت من هذه المؤتمرات والندوات .

رابعاً: اسلوب تحليل البيانات:

هي تلك العملية التي يجري من خلالها تجهيز البيانات باستخدام كافة الطرق سواء الرياضية أم المنطقية وذلك من أجل الوصول إلى معلومات مفيدة يمكن اتخاذ القرارات بناء عليها⁽⁹⁵⁾.

سيعتمد الباحث على المنهج التحليلي وفيه تكون المناقشة بطريقة منطقية محاولا مناقشة وتفسير لجزيئات الظاهرة موضع الدراسة على ضوء البيانات المأخوذة والمدونة بواسطة وسائل جمع البيانات، وبعد اطلاع الباحث على مراحل تحليل البيانات فإنه استخلص من ذلك، المراحل الأتية لعملية تحليل البيانات والتي سيقوم باتباعها في هذه الدراسة.

● ومراحل تحليل البيانات هي :

- 1- مرحلة جمع البيانات .
- 2- مرحلة عرض البيانات واختصارها وتقديمها على هيئة أفكار محورية..
- 3- مرحلة تحليل البيانات ومناقشتها .

⁽⁹⁵⁾ مروان أحمد طاهات، تحليل البيانات:

http://www-marwanmant.blogspot.co.id/2016/03/blog-post_35.html

4- استخلاص النتائج وعرضها والتأكد من تطبيقها ووضع التوصيات والإقتراحات .

ومن خلال هذه الدراسة سيقوم الباحث في مراحل تحليل البيانات بالآتي :

- في مرحلة جمع البيانات ،سيقوم بجمعها الباحث ،عن طريق المقابلة والملاحظة الوثائق ، عن طريق الكتابة وعن طريق التسجيل الصوتي .
- أما في مرحلة عرض البيانات ،سيقوم الباحث بكتابة الأجوبة من الأسئلة أثناء المقابلة ، ووضعه في أفكار محورية.
- سيقوم الباحث بتحليل البيانات تحليلاً دقيقاً من خلال البيانات التي تحصل عليها من خلال عرض البيانات ومناقشتها .
- أما المرحلة الأخيرة في تحليل البيانات ، سيقوم الباحث فيها بإستخلاص نتائج هذه الدراسة التي تحصل عليها من خلال عرض وتحليل البيانات وتطبيقها ومن ثم سيقوم بوضع التوصيات والاقتراحات عن طريق ما تحصل عليه من عرض وتحليل البيانات .

خامساً: هيكل البحث:

إن هيكل البحث الذي يعتبر الباحث أنه مناسب لهذه الدراسة الوصفية عن

إدارة التغيير الثقافي التنظيمي في جامعة المحمدية مالانج هو على النحو الآتي:

الفصل الأول : الإطار العام والدراسات السابقة ويتكون من : المقدمة –أسئلة البحث-

أهداف البحث –أهمية البحث-حدود البحث-مصطلحات البحث-الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: الإطار النظري للبحث ويتكون من ثلاثة مباحث على النحو الآتي :

المبحث الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية وخصائصها وأهميتها ، وفيه المطلب الأول:

مفهوم الثقافة التنظيمية ، وفيه المطلب الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية ، والمطلب الثالث :

أهمية الثقافة التنظيمية .

المبحث الثاني: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالعمل وانواعها ، وفيه المطلب الأول:

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالعمل: وفيه المطلب الثاني : أنواع الثقافة التنظيمية، والمطلب

الثالث: القيم المكونة للثقافة التنظيمية في المنظمات ووسائل تطوير وتكوين وتغيير الثقافة التنظيمية.

المبحث الثالث: إدارة التغيير وطبيعة قيادة التغيير في المؤسسة التعليمية: وفيه المطلب

الأول: مفهوم إدارة التغيير ومجالات عمل قيادة إدارة التغيير والمطلب الثاني: طبيعة قيادة التغيير

في المؤسسة التعليمية وأبرز ملامحها ، والمطلب الثالث : فؤائد التغيير في المؤسسات التعليمية

ودور المدير كقائد رئيسي لعملية التغيير داخل المؤسسة ، والمطلب الرابع : الفرق بين تحسين

الإدارة وتطوير الإدارة في التغيير داخل المؤسسة التعليمية .

الفصل الثالث : منهجية البحث وتكون من :نوعية البحث- مصادر جمع البيانات-

طريقة تحليل البيانات- هيكلية البحث.



الفصل الرابع

تحليل البيانات

المبحث التمهيدي: نبذة عن الجامعة المحمدية مالانج

المبحث الأول: التغيير الثقافي التنظيمي في الجامعة المحمدية مالانج

المبحث الثاني: التخطيط الاستراتيجي في التغيير وطريقة مراقبة التغيير داخل

الجامعة المحمدية مالانج

المبحث التمهيدي: نبذة عن الجامعة المحمدية مالانج

أولاً: تاريخ جامعة المحمدية

تأسست جامعة المحمدية سنة 1964م، وهي من الجامعات الرائدة بمالانج، وهي تعتبر جامعة خاصة، وقد حصلت الجامعة المحمدية مالانج على تصديق الممتاز من هيئة التصديق الوطني للجامعة (BAN-PT) وزارة التربية والثقافة الجمهورية الإندونيسية لسنة ألفين وثلاث عشرة. قبله، في سنة ألفين وثمانية، حصلت على تصديق الجيد. سوى ذلك، حصلت أيضا على درجة النجمين من ق.س ستر (QS Star) الإنجليزية، وصدقتها أيضا اللجنة الوطنية لتصديق براناتا البحوث والتطوير (KNAPP)، وحصلت على تصديق الجيد من ن.ق.أ الضمانة العالمية (NQA Global Assurance) لمكتب الأموال، ومكتب الإدارة الأكاديمية ومكتب شؤون الطلبة؛ دقت الأموال من م.ت.د مكتب المحاسب العام MTD No. AU-050/MTD/MLG/VI/2012، وغير ذلك.

ثانيا: رؤية الجامعة ورسالتها:

1. الرؤية:

جعل الجامعة المشهورة (الرائدة) في مجال تطوير العلوم والتكنولوجيا والفن (علوم وتكنولوجيا) على أساس القيم الإسلامية.

2. الرسالة:

أ. تنفيذ التعليم ذو جودة

ب. تنفيذ البحوث وخدمة المجتمع الذي يرقى مصلحة الناس

ج. تنفيذ إدارة الجامعة الأمينة.

د. تنفيذ المجتمع الأكاديمي في الحياة الإسلامية حتى يتمكنوا من الاسوة الحسنة.

هـ. تنفيذ التعاون مع الأطراف الأخرى في مجال تطوير العلوم والتكنولوجيا مفيدة للطرفين.

وقد حصلت الجامعة المحمدية مالانج على كثيرة من الإنجازات ، إمّا في مجال الأكاديمية ، والبحث/ الخدمة ، أو الأنشطة الإضافية . وذلك حصل من خلال الجهد الحقيقي ، وقد أعدت في وقت طويل .

كمؤسسة، وقد فازت الجامعة المحمدية مالانج العديد من الإنجازات، من بين أمور أخرى: أفضل الجامعات في العالم في جاوة الشرقية ، فاز اثنين من QS star، بطل في الإدارة طالب الشقق ، حصل على جائزة الطاقة الاسيان، دخل في جامعة واحدة، جامعة خاصة وفقا لأعلى عدد من الدراسة التعليم العالي، يحتل ترتيبا جيدا في TesCa-Telkom ، وما يتصل بها إنجازات في العالم الافتراضي، مثل webometrics : 4icu، الخ.

إنجاز الطالب الجامعة المحمدية مالانج أيضا لديه كثير، فرد مجموعة كانت أو المؤسسية. بعض الطلاب من الإنجازات البارزة جدا وتشمل: الوقت متعدد الفائزين في مسابقة إندونيسيا الجسور والإنجازات في ، والنقاش الإنجليزية، النسر تحقيق في جائزة Me tro TV ، وكذلك إنجازات أخرى التي فخور جدا.

كالجامعة المتقدمة في الإندونيسية، الجامعة المحمدية مالانج لها توقع جيد جدًا إمّا مؤسسية أو توقع الخريج. وقد فصل هذا التوقع واضحا الذي يستند إلى البيانات والحقائق الموجودة حتى اليوم.

من جهة المؤسسة ، هي لديها توقع جيد في العالم التربوي العالي في المستوى الوطني والدولي . وقد تعاونت مع المؤسسات الأخرى لتطوير جودة الأكاديمية ، والبحوث ، والطلاب ، والخريجين . وكانت مختلف الفرص لتبادل المحاضرين والطلاب ، والدراسة المستمر إلى خارج البلاد وذلك مفتوحة بالمنحة من الحكومة الداخلية والخارجية . مثل برنامج Erasmus Mundus, AMINEF ، وغير ذلك . كل هذا الوقت ، قدمت فرصة إلى إليهم لاتباع برنامج التبادل لهم ، والدراسة المستمرة إلى خارج البلاد ، وتدريب العمل في خارج البلاد ، وغير ذلك .

وبلقبها هو الجامعة الخاصة المتقدمة ، فحصل خريجها على التصديق من المجتمع وأصحاب المصلحة حتى أكثر ضمان للحصول على العمل في مجال كلهم مهنية . ولهم ، التوقع الموجود واضح ومعاهد . وكان كثير منهم تقبلهم المؤسسة الحكومية ، والشركة الخاصة (في داخل البلاد والمؤسسة الأجنبية)، وبنك ، والقوات المسلحة الإندونيسية / الشرطة الجمهورية الإندونيسية ، والمنظمات غير الحكومية ، ويكونون معلّما ، وباحثا ، ومبرمجا ، وصحافيا ، مصنع متعدد الوسائل ، وكانوا أصحاب التجارة الناجحين الذين يخلقون ميادين العمل.

- فرصة المنحة
- فرصة الدراسة في خارج البلاد
- فرصة العمل في الجامعة
- التوقع بعد النجاح

المبحث الأول: التغيير الثقافي التنظيمي في الجامعة المحمدية مالانج

أولاً: عرض البيانات وتحليلها

في هذا الفصل سوف يقوم الباحث بعرض وتحليل ومناقشة بيانات الدراسة التي تحصل عليها من جامعة المحمدية من خلال المقابلة والملاحظة والمستندات الموثقة لكيفية التغيير الثقافي التنظيمي داخل الجامعة المحمدية بالنسبة للسؤال الأول الذي وضعه الباحث في هذه الدراسة وهدف من خلال تحصيله للبيانات مع عزمه أن يحقق من خلاله الهدف الأول لها فإن التغيير التنظيمي هو كل تعديل اجباري أو اختياري على طرق عمل المؤسسة من هياكل، واستراتيجيات وقيم وسلوكيات، والذي يؤدي إلى التحكم بشكل أفضل في المؤسسة وبمختلف علاقاتها مع محيطها الخارجي، وذلك لأجل الرفع من فعاليتها وأدائها وتحقيق أهدافها المرجوه⁽⁹⁶⁾.

(96) زين الدين بروش، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الأول، سنة 2007، ص49.

فقدرة القائد الإداري على وضع استراتيجية للتغيير إذا أراد تحقيق العمل بكفاءة مع وجود المرونة عنده تمكنه من تيسير عملية التغيير عن طريق محاولة تحقيق الرضا أو التقليل من الاعتراضات لدى العاملين.

لأن فاعلية القائد الإداري في وضع استراتيجية التغيير وتنفيذها تعتمد على قدرته على تحليل ردود الفعل لدى موظفيه ومعرفة كيفية معالجتها كما تعتمد على مرونته التي تمكنه من التكيف مع المواقف التي يجد صعوبة في تغييرها واستخدام النمط القيادي الذي يتلاءم مع متطلبات التغيير.

وحسب المقابلة التي قام بها الباحث مع مكتب الموارد البشرية بجامعة الحمدية، فقد كانت الإجابة على السؤال المطروح وهو كيف يتم التغيير الثقافي التنظيمي في الجامعة الحمدية مالانج؟، فقد تم الإجابة عليه وفق التالي:

1. استراتيجية التغيير الثقافي التنظيمي في جامعة الحمدية مالانج

عندما قام الباحث بتوجيه السؤال السابق إلى سكرتير مدير الموارد البشرية الأستاذ واسيس فقد أجاب قائلاً: "إن إدارة التغيير التي تسعى إليها الجامعة كأي إدارة تهدف لتحقيق الفاعلية الإدارية وقد تتطلب من القائد إجراء تغييرات في متطلبات عناصر الموقف الإداري

كإعادة تحديد الواجبات أو تصحيح طرق العمل أو إعادة بناء هياكل التنظيم وهذا يتطلب أن يكون لدى المدير القدرة على وضع استراتيجية للتغيير، وجامعة المحمدية ترسخ لدى موظفيها وعمالها أن احترام الآخر واجب مقدس، فمثلاً عامل النظافة كبير السن بالجامعة، تجد من له دكتوراه واصغر منه يحترمه ويحمله، ولا ينظر إليه بنظرة أنه العامل وهو الدكتور، بل ينظر إليه بنظرة أن لكل منهم عمل مكلف به دون النظر إلى طبيعة ذلك العمل⁽⁹⁷⁾.

وعندما قام الباحث بسؤال الاستاذ توفيق على نفس السؤال فقد أجاب قائلاً: " أن التغيير الثقافي التنظيمي بالجامعة يتم وفق أهداف وخطط يمكن تلخيصها في الآتي:

أ. مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم لأحداث التغيير المطلوب.

ويرى الباحث ذلك عن طريق مساعدتهم من ناحية مادية، وذلك باعطاء قروض من غير فائدة وغيره.

ب. الكشف عن الصراع وإدارته وتوجيهه بشكل يخدم الجامعة.

وذلك بعمل مجلس بين المتخصصين، وعمل مجلس تأديبي لمن أخطأ

(97) مقابلة مع الأستاذ واسيس (WASIS SP) سكرتير مدير الموارد البشرية، بمكتب الموارد البشرية بتاريخ 2016\09\27م.

- ج. بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد والمجموعات في الجامعة.
- د. زيادة قدرة الجامعة على البقاء والنمو والتكيف مع البيئة المحيطة.
- هـ. زيادة درجة التعاون بين وظائف الجامعة من أجل إنجاز الأهداف.
- و. تشجيع الأفراد على تحقيق الأهداف التنظيمية والرضى الوظيفي.
- ز. تمكين المديرين والعمداء ورؤساء الأقسام من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدل الإدارة التقليدية.
- ح. تزويد الجامعة بالمعلومات المساعدة على حل المشاكل التي تواجهها⁽⁹⁸⁾.
- وأردف قائلاً: " أن التغيير الثقافي حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا وارتجاليا، بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية معلومة ومواقف عليها ومقبولة من قوى التغيير، ويجب أن ترتبط إدارة التغيير الثقافي بالواقع العملي الذي تعيشه الجامعة، وأن يتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها، لأن التغيير الثقافي التنظيمي لا يتفاعل مع الأحداث فقط، ولكنه أيضا يتوافق ويتكيف معه ".

(98) مقابلة مع الموظف المختص بمكتب الموارد البشرية، الأستاذ توفيق (TAUFIK T.S) بتاريخ 27\09\2016م.

وعند سؤال السيدة فيتريا دجمعة علي فقد أجابت قائلة: " أن التغيير الثقافي التنظيمي بالجامعة ينصب على العلاقات الوظيفية والبناء الهيكلي للمنظمة وأقسامها، حيث يتضمن تقسيم الاعمال وتوزيع المهام وتحديد المسؤوليات، وقد يشمل هذا التغيير الدمج بين الوحدات او ازالة مستوى تنظيمي عمودي او توسيع نطاق الاشراف في المنظمة، حيث يتم ذلك لتغيير الافراد من خلال تغيير افكارهم واتجاهاتهم وقيمهم ودوافعهم وطموحاتهم وبالتالي سلوكياتهم بالاعتماد على عمليات الاتصال او اتخاذ القرار او حل المشكلات، فيتم الاعتماد على مفاهيم التطوير التنظيمي في تغيير الافراد، او تغيير طبيعة علاقات العمل وجودتها، فيركز مجال تغيير الافراد على: تغيير قدرة ثقافة الفرد : التي تشير الى الامكانيات الجسدية والعقلية كالأفكار، المواهب، الابداعات، وتغيير ثقافة رغبة الفرد : الذي يمثل استعداد الفرد للقيام بالعمل وتأديته بشكل أفضل"⁽⁹⁹⁾.

من خلال عرض بيانات المقابلة التي أجراها الباحث مع سكرتير مدير الموارد الإدارية بخصوص واقع التغيير بجامعة المحمدية فقد كانت اجابته: "إن إدارة التغيير التي تسعى إليها الجامعة كأى إدارة تهدف لتحقيق الفاعلية الإدارية وقد تتطلب من القائد إجراء تغييرات في

⁽⁹⁹⁾ مقابلة مع الموظف المختص بمكتب الموارد البشرية، الأستاذة فيتريا دجمعة علي (FITRIA DJUMA'ALI) بتاريخ 27/09/2016م.

متطلبات عناصر الموقف الإداري كإعادة تحديد الواجبات أو تصحيح طرق العمل أو إعادة بناء هياكل التنظيم وهذا يتطلب أن يكون لدى المدير القدرة على وضع استراتيجية للتغيير، وجامعة المحمدية ترسخ لدى موظفيها وعملها أن احترام الآخر واجب مقدس، فمثلاً عامل النظافة كبير السن بالجامعة، تجد من له دكتوراه واصغر منه يحترمه ويجلّه، ولا ينظر إليه بنظرة أنه العامل وهو الدكتور، بل ينظر إليه بنظرة أن لكل منهم عمل مكلف به دون النظر إلى طبيعة ذلك العمل⁽¹⁰⁰⁾.

ويرى الباحث أن هذه الإجابة يقصد بها الأرتقاء بقدرات المؤسسة التعليمية (الجامعة) لتكون قادرة على مواجهة المستجدات المتلاحقة واستيعاب متطلباتها وتستند هذه إلى مبادئ منها :-

- أ. الرغبة والإرادة في أحداث التغيير :- أي التأكيد على الجانب العقلي في أحداث التغيير وفي أدارته بوصفه الجانب الإيجابي .
- ب. النسبية :- أي الأفضلية في تبني تغيير أو تحديد ما على آخر لاعتبارات أسبقية معينة .

⁽¹⁰⁰⁾ مقابلة مع الأستاذ واسيس (WASIS SP) سكرتير مدير الموارد البشرية، بمكتب الموارد البشرية بتاريخ 2016\09\27م.

ج. التوافق:- أي مدى أتساق التغيير والتجديد مع النظم والتقاليد

والقوانين والقيم فضلاً عن تناغمه مع ظروف الإجراءات والممارسات الإدارية .

د. التعقيد:- ويقصد به التغيير التربوي والتعليمي الفاعل صعب في

التعميم والتطبيق والتقييم لذا ينبغي التدرج في أحداث التغيير من السهل إلى

الصعب تبعاً لأسلوب منهجي منظم فضلاً عن أحداث التغيير في الماديات أيسر

بكثير من التغيير التربوي في العلاقات والأفكار الإنسانية القائمة بين أطراف

العملية التعليمية .

هـ. التواصل :- أي قدرة التغيير أو التجديد على الانتقال والانتشار في

مختلف جوانب النظام الإداري والتعليمي للمؤسسات التربوية والتعليمية⁽¹⁰¹⁾.

وفي هذا المقام، تتشكل ملامح دور القيادات الإدارية التربوية في إدارة عمليات التغيير

التربوي، باعتبار أن تميّز أي نظام تربوي، يمكن أن يُعزى إلى تميّز العملية الإدارية فيه، وتميّز

مدخلاته البشرية، وتمكينها من معاشة حقوقها ومسؤولياتها، بكفاءة وفاعلية.

(101) فلية الفاروق عبدة، وعبد المجيد محمد السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ط1 ، عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع، 2005، ص362.

والتغيير هنا لا يمكن إلا أن يتحول إلى تحدي لتلك القيادات التربوية، بهذا المعنى أو ذاك. ولهذا السبب، وفي هذا الإطار، تمت الإشارة إلى الجذور الأعمق، التي تدفع بالإنسان إلى مقاومة التغيير، كمدخل لتفهم تلك الجذور، التي تُصاغ تعبيراتها في أسباب مقاومة التغيير؛ فيصبح من المهم استيعاب أسباب تلك المقاومة.

وفيما يتصل بميدان التغيير التربوي، أيضاً، بين الأدب النظري والتجريبي أن من العوامل الهامة التي تستدعي التغيير فيه، ظاهرة العوملة. ومن أجل إنجاح التغيير التربوي، لا بد للقيادة التربوية من استيعاب الآثار التي أحدثتها ظاهرة العوملة. أما إجابة السيد توفيق بقوله: " أن التغيير الثقافي التنظيمي بالجامعة يتم وفق أهداف وخطط يمكن تلخيصها في الآتي:

- أ. مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم لأحداث التغيير المطلوب.
- ب. الكشف عن الصراع وإدارته وتوجيهه بشكل يخدم الجامعة.
- ج. بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد والمجموعات في الجامعة.
- د. زيادة قدرة الجامعة على البقاء والنمو والتكيف مع البيئة المحيطة.
- هـ. زيادة درجة التعاون بين وظائف الجامعة من أجل إنجاز الأهداف.

- و. تشجيع الأفراد على تحقيق الأهداف التنظيمية والرضى الوظيفي.
- ز. تمكين المديرين والعمداء ورؤساء الأقسام من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدل الإدارة التقليدية.
- ح. تزويد الجامعة بالمعلومات المساعدة على حل المشاكل التي تواجهها⁽¹⁰²⁾.
- ووفقا لما سبق تُعدُّ المقدرة على قيادة التغيير جوهر عملية التنمية الإداريّة، بأبعادها المختلفة. فقيادة التغيير تعني قياده الجهد المخطط والمنظم؛ للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير، من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية، والإمكانيات المادية والفنية المتاحة للمؤسسة التّعليميّة. كما تتطلب قياده التغيير توافر خصائص عدة لدى القائمين عليها، ومن أبرزها:
- أ. إرادة جادة قادرة على التحول إلى قيادة تسعى لإحداث التغيير، من منطلق استيعابها الواعي لمعطيات الحاضر، واقتناعها بضرورة التغيير، ومسوّغاته.
- ب. امتلاك المقدرة على المبادأة والإبداع والابتكار؛ لإحداث التغيير والتطوير في عناصر المؤسسة التّعليميّة وفعاليتها كافّة: بنيتها، وأساليب قيادتها، وطرائق عملها.

(102) مقابلة مع الموظف المختص بمكتب الموارد البشرية، الأستاذ توفيق (TAUFIK T.S) بتاريخ 27\09\2016م.

ج. المقدرة على توفير المناخ الملائم للتغيير، ووضع استراتيجيات فاعلة لإحداثه،

وتطبيقها ومتابعتها، من خلال الاستفادة القصوى من الموارد البشرية والمادية والفنية

المتاحة؛ بهدف الارتقاء بالأداء المؤسسي، وصولاً إلى تحقيق الغايات المرجوة منه.

د. الارتقاء بمقدرة المؤسسة وأدائها؛ لتكون قادرة على مواجهة المستجدات

المتلاحقة، واستيعاب متطلباتها، والتعامل معها بإيجابية⁽¹⁰³⁾.

فالتغيير هنا لا يمكن إلا أن يتحول إلى تحدٍ لتلك القيادات التربوية، بهذا المعنى أو ذاك.

ولهذا السبب، وفي هذا الإطار، تمت الإشارة إلى الجذور الأعمق، التي تدفع بالإنسان إلى

مقاومة التغيير، كمدخل لتفهم تلك الجذور، التي تُصاغ تعبيراتها في أسباب مقاومة التغيير؛

فيصبح من المهم استيعاب أسباب تلك المقاومة.

وفيما يتصل بميدان التغيير التربوي، أيضاً، بين الأدب النظري والتجريبي أن

من العوامل الهامة التي تستدعي التغيير فيه، ظاهرة العوملة. ومن أجل إنجاح التغيير التربوي، لا

بدّ للقيادة التربوية من استيعاب الآثار التي أحدثتها ظاهرة العوملة.

⁽¹⁰³⁾ عماد الدين، منى مؤتمن (2003). إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير. عمان : مركز الكتاب الأكاديمي.

مُتاح: <http://www.ituarabic.org/11thhrmeeting/doc6.doc>

2. مقاومة التغيير الثقافي التنظيمي داخل الجامعة.

وجه الباحث هذا التساؤل إلى السكرتير الأستاذ واسيس بخصوص ما إذا كان هناك مقاومة للتغيير الثقافي داخل الجامعة، فأجاب قائلاً: " إن مقاومة التغيير الثقافي يكون بيناً تارة، وخفي تارة أخرى، قوي تارة، وضعيف تارة أخرى، ولما كانت هذه المقاومة هي التي تسبب في إفشال عملية التغيير، كان لا بد أن يتم التعامل معها بحذر بترويضها، أو القضاء عليها. ذلك إن مقاومة التغيير التنظيمي هي سلوك الفرد الهادف إلى وقاية نفسه، أو حمايتها من آثار تغيير حقيقي أو متصور، وهي سلوك منظم، يهدف إلى تأخير تنفيذ التغيير المقترح، أو إعاقته، أو منعه، وتصويره بالعمل السلبي. وعليه، فإن مقاومة التغيير التنظيمي، هي عرقلة التغيير، بهذا الشكل أو ذاك، لأسباب نفسية-اجتماعية، أو اقتصادية، أو سياسية، أو اعتبارية، أو ثقافية-روحية"⁽¹⁰⁴⁾.

وقد قام الباحث بسؤال السيد توفيق الموظف بمكتب الموارد البشرية عن السبب وراء مقاومة التغيير، رغم أن أغلب التغييرات في المؤسسات التعليمية تكون نحو الأفضل، فأجاب

⁽¹⁰⁴⁾ مقابلة مع الأستاذ واسيس (WASIS SP) سكرتير مدير الموارد البشرية، بمكتب الموارد البشرية بتاريخ 2016\09\27م.

قائلاً: " أنه على الرغم من صعوبة تحديد جميع أسباب مقاومة التغيير، إلا أن بالإمكان عرض

أهمها، وتشمل:

- أ. عدم الاقتناع بالتغيير المراد إجراؤه أو ببعض جوانبه.
 - ب. عدم وضوح صورة التغيير، أو الجهل بحقيقته وأهدافه وإجراءاته وجوانبه الأخرى.
 - ج. التكاليف البشرية والمادية الباهظة للتغيير.
 - د. الخوف من عدم القدرة على التكيف مع متطلبات هذا التغيير.
 - هـ. التصور الخطأ بعدم وجود تخلف إداري في الجهاز المقصود.
 - و. الارتياح مع الواقع الحالي والاقتناع به.
 - ز. التشبّع واليأس والإحباط، والملل من كثرة التجارب التغييرية الفاشلة⁽¹⁰⁵⁾.
- أما السيدة فيتريا دجمعة علي فقد أجابت قائلة عن مقاومة التغيير بأنه: "التغيير يتقاطع مع مفاهيم "التجديد" و "الإنماء" و "التحديث". ومهما تكن الفروق الدلالية بين هذه المفردات، التي غالباً ما تُوظف في الخطاب التربوي، فإن المفهوم المركزي لها جميعاً هو "الإصلاح التربوي

(105) مقابلة مع الموظف المختص بمكتب الموارد البشرية، الأستاذ توفيق (TAUFIK T.S) بتاريخ 27/09/2016م.

Educational Reform" الذي يعتمد على التغيير، ويعني الانتقال بنظام تربوي

معين من وضعيّة تقليدية متقدمة، إلى وضعية جديدة، سواء أكان التغيير في الهياكل التنظيميّة، وإعادة بنائها، أم في الممارسات التّربويّة؛ لإغنائها، وتنميتها"⁽¹⁰⁶⁾.

عند النظر لإجابة موظفي الموارد البشرية بخصوص مقاومة التغيير الثقافي داخل الجامعة نجد أن التغيير الإداري الثقافي يمكن أن يكون إحداث زيادات أو نقصان في الجوانب الكمية والنوعية، في كل أو بعض الأنماط والضوابط السلوكية. بمعنى أن التغييرات ممكن أن تكون تغييرات إيجابية أو تغييرات سلبية. فمقاومة التغيير السلبي تُعدّ مقاومة إيجابية، أما مقاومة التغيير الإيجابي فهي مقاومة سلبية. كما إن بروز سمة النمطيّة في المقاومة الإيجابية من شأنه أن يزيد من احتمالات نجاحها في الحد من نتائج التغيير السلبي أو حتى نفيها. ويمكن أن تكون هذه المقاومة خفية أو ظاهرة. والسرية في المقاومة الإيجابية في جهاز إداري وإزاء عملية تغيير فيه، يمكن أن تكون في موقع أكثر ضمانا وربما أكثر فاعلية في الحد من، أو حتى إحباط عملية التغيير السلبية، وهنا يمكن أن تكون المقاومة الإيجابية بإحدى الطرق التالية:

⁽¹⁰⁶⁾ مقابلة مع الموظف المختص بمكتب الموارد البشرية، الأستاذة فيتريا دجومة علي (FITRIA DJUMA'ALI) بتاريخ 27/09/2016م.

أ. عدم الاستجابة لاستفسارات القائمين بإعداد خطة التغيير الإداري، أو الاستجابة بصورة مضللة، أو منتقصة، أثناء مرحلة الإعداد، أو الامتناع عن تنفيذ كل فقرات الخطة، أو بعضها، أثناء مرحلة التطبيق.

ب. استعمال بعض الرؤساء الإداريين المقاومين سلطاتهم وصلاحياتهم في تكليف الموظفين التابعين لهم، والمكلفين من جانب مستويات قيادية أعلى، بواجبات تخص إعداد الخطة وتنفيذها بواجبات إضافية، خارج نطاق عمليات إعداد الخطة أو تنفيذها، أو إصدار أوامر بنقل هؤلاء الموظفين إلى أماكن نائية عن محلات عملهم، أو نقلهم إلى وظائف أخرى.

ج. شروع بعض الرؤساء الإداريين المقاومين حال سماعهم بأخبار إعداد الخطة بإجراء تغيير إداري من جانب قيادات أعلى، وإعداد برامج تغيير إدارية خاصة بهم وتنفيذها؛ وذلك بقصد صرف الأنظار عن الخطة الأصلية، وبقصد امتصاص الطاقات الموجهة

لدعمها، أو بقصد خلق ازدواجية وتشويش في عمليات التغيير الإداري.

د. تقديم مغريات وامتيازات خاصة من جانب بعض

الرؤساء الإداريين المقاومين إلى موظفيهم المكلفين بواجبات تنفيذ

خطة التغيير الإداري من جانب قيادات أعلى؛ لتشجيعهم على ترك

واجباتهم هذه وقبول مناصب وظيفية أخرى⁽¹⁰⁷⁾.

وفي هذا السياق نرى أن هناك ثلاثة مستويات لمقاومة التغيير، وهي:

المستوى الأول: مصدر هذا المستوى أفراد لا يوجد عندهم أسباب خفية للمقاومة،

ولكنهم يكثرون من التساؤل حول ما يجري، ويعبرون عن شعورهم بالحيرة، والارتباك، ويظهرون

تردداً في تقبل التجديدات أو يقاومونها.

المستوى الثاني: والمقاومة هنا أكثر عمقاً منها في المستوى الأول، وهي تظهر عند أفراد

لديهم خبرات وتجارب وأغراض خاصة بهم.

⁽¹⁰⁷⁾ عاصم الأعرجي، دراسات معاصرة في التطوير الإداري. عمان: دار الفكر للنشر، 1995، ص23.

المستوى الثالث: أسباب مقاومة التغيير في هذا المستوى عميقة جداً، ومتجذرة، ولها

طابع مسيطر عند كثير من العاملين، ممثلة بانعدام عميق وراسخ للثقة⁽¹⁰⁸⁾.

3. العوامل التي تساعد في نجاح التغيير داخل الجامعة

يرى الأستاذ واسيس السكرتير بمكتب الموارد البشرية بجامعة المحمدية: "أن الهدف من التغيير لتفادي ومواجه ومقاومة الخوف والرغبة من التغيير والتطوير، فهناك عوامل كثيرة لها تأثير على التغيير الذي تحدثه الجامعة وعلى درجة النجاح التي تحققها إدارة التغيير، من بين هذه العوامل نجد: التخطيط الجيد، الدقة في تحديد الأهداف، النظم السليمة للمعلومات، التنفيذ والتطبيق السليم للتغيير، المتابعة والرقابة الجيدة، والأهم من ذلك العامل الثقافي الذي يمثل المحرك الأساسي للتغيير، ويرتبط نجاح هذا الأخير أي التغيير الثقافي في الجامعة كغيره من العوامل السابقة بمؤهلات ومهارات المسيرين والمشرفين على هذه العملية. إلا أن التوصل إلى تحقيق

⁽¹⁰⁸⁾ Richardson, Joan (1997). Dealing with Resisters Biggest challenge for Staff

Developers. National staff development concit: (NSDC). Available:

<http://www.nsd.org/library/puplication/developers/dv3>

تغيير ثقافي يخدم مصالح الجامعة ويساعدها لبلوغ أهدافها هو عملية تحتاج الى الوقت لأنه يتعلق بشكل كبير بالأفراد وسلوكياتهم⁽¹⁰⁹⁾.

ويرى الأستاذ توفيق الموظف بنفس المكتب أن العوامل التي تساعد في نجاح التغيير: "إنّ أول ما يجب أن يهتم به المسيرون عند إحداث التغيير هو نظرة الفرد للأوضاع المحيطة به أو "الإدراك" فهو ترجمة خاصة به ولا يمثل الواقع كما هو حقيقة، ولكنه تفسير حسب اتجاهات، قيم، تعليم، والخبرات السابقة لهذا الفرد، ولذا على الإدارة مساعدة الأفراد على رؤية الأحداث على حقيقتها بمزاياها وعيوبها وتفسيرها التفسير الواقعي والصحيح والذي يساعد على الاستجابة الملائمة للتغيير، وكذلك يرتبط نجاح التغيير الثقافي أيضاً باتجاهات العاملين وهي عبارة عن مجموعة من أفكار وآراء الأفراد حول الأشياء المحيطة بهم، إذ يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند التخطيط للتغيير. في البداية على الإدارة التقرب من العاملين ومحاولة اكتشاف اتجاهاتهم حول كل ما يتعلق بالجامعة وخصوصاً الأمور المرتبطة بالتغيير الذي سيحدث. ودوماً يكون هناك اتجاهات إيجابية وأخرى سلبية، وبالتالي يجب أن تستغل الإيجابية لخدمة مشروع التغيير، وأما السلبية فعلى الإدارة محاولة تعديلها وتصحيحها في إطار التغيير الثقافي⁽¹¹⁰⁾.

(109) مقابلة مع الأستاذ واسيس (WASIS SP) سكرتير مدير الموارد البشرية، بمكتب الموارد البشرية بتاريخ 27/09/2016م.

(110) مقابلة مع الموظف المختص بمكتب الموارد البشرية، الأستاذ توفيق (TAUFIK T.S) بتاريخ 27/09/2016م.

وترى السيدة فيترا الموظفة بمكتب الموارد البشرية أن: " أن دور وأهمية الأفراد لا يقتصران على هذه العوامل فقط، بل بإمكانهم المساهمة في التغيير من خلال إبرازهم لإمكاناتهم ومهاراتهم، بتقديم الأفكار الجديدة والإبداعات التي يمتلكها البعض منهم، فالجامعة تقوم بمجهودات كبيرة ابتداءً بالتقرب من العاملين وكسب ولائهم وثقتهم وتحسيسهم بأن المصلحة مشتركة بينهما، ثم حثهم على التفكير والإبداع بتقديم الحوافز المناسبة وإعداد برامج تدريبية تساعدهم على تطوير وتحسين أفكارهم وبعد ذلك منحهم الفرصة بتوفير الإمكانيات اللازمة لتحقيق وتجسيد هذه الأفكار في الواقع. وهكذا ستنفع الجامعة وتحقق مكاسب أفضل من أن تقوم باقتناء الأفكار الجديدة من الخارج فهذا سيكلفها أكثر، بالإضافة إلى ذلك إذا كانت هذه الأفكار الجديدة متميزة ولا يمتلكها المنافسون ونجحت في التطبيق، فستحقق للجامعة نجاحاً كبيراً وتفوقاً تنافسياً"⁽¹¹¹⁾.

عند النظر لعرض البيانات واجابة الموظفين يرى الباحث أن هناك عوامل كثيرة لها تأثير على التغيير الذي تحدثه المنظمة وعلى درجة النجاح التي تحققها إدارة التغيير. من بين هذه العوامل نجد: التخطيط الجيد، الدقة في تحديد الأهداف، النظم السليمة للمعلومات، التنفيذ

(¹¹¹) مقابلة مع الموظف المختص بمكتب الموارد البشرية، الأستاذة فيتريا دجومة علي (FITRIA DJUMA'ALI) بتاريخ 27/09/2016م.

والتطبيق السليم للتغيير، المتابعة والرقابة الجيدة، والأهم من ذلك العامل الثقافي الذي يمثل المحرك الأساسي للتغيير.

ويرتبط نجاح هذا الأخير أي التغيير الثقافي في المنظمة كغيره من العوامل السابقة بمؤهلات ومهارات المسيرين والمشرفين على هذه العملية. إلا أن التوصل إلى تحقيق تغيير ثقافي يخدم مصالح المنظمة ويساعدها لبلوغ أهدافها هو عملية جدّ صعبة لأنه يتعلق بشكل كبير بالأفراد وسلوكياتهم، وسيتم التفصيل أكثر في ذلك فيما يلي:

- إنّ أول ما يجب أن يهتم به المسكرون عند إحداث التغيير هو نظرة الفرد للأوضاع المحيطة به أو "الإدراك" فهو ترجمة خاصة به ولا يمثل الواقع كما هو حقيقة، ولكنه تفسير حسب اتجاهات، قيم، تعليم، والخبرات السابقة لهذا الفرد. ولذا على الإدارة مساعدة الأفراد على رؤية الأحداث على حقيقتها بمزاياها وعيوبها وتفسيرها التفسير الواقعي والصحيح والذي يساعد على الاستجابة الملائمة للتغيير⁽¹¹²⁾.

- كما تعتبر القيم السائدة داخل المنظمة عائقاً للتغيير الثقافي، إذ يصعب تغييرها فبالنسبة للفرد هي معتقدات طويلة الأجل يكتسبها ويحرص على الحفاظ عليها، فتصبح جزءاً من

⁽¹¹²⁾ سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص 580-583.

تفكيره وموجهاً لسلوكه وبالتالي محركاً لطاقاته وقدراته. أما القيم التنظيمية فهي مجموعة من المعتقدات التي يشترك فيها الأفراد لتحديد السلوك الصحيح وهي من مكونات ثقافة المنظمة، فإذا ما تعارضت هذه المعتقدات التنظيمية مع القيم الشخصية للفرد فسينتج عن هذا تصدع بين العاملين وأرباب العمل، وبالتالي فشل المشاركة في نفس المعتقدات وطرق أداء العمل وهذا سيؤدي إلى التأثير سلباً على أهداف المنظمة⁽¹¹³⁾. ولتفادي الوصول إلى مثل هذه الحالة، على الإدارة القيام بنشر وتبني قيم سليمة بينها وبين العاملين تقوم على الصراحة، التعاون، الثقة والمصلحة المتبادلة، مما سيساعد على توجيه التغيير وجهة سليمة وتحقيق النتائج الإيجابية المرغوب فيها⁽¹¹⁴⁾.

- ويرتبط نجاح التغيير الثقافي أيضاً باتجاهات العاملين وهي عبارة عن مجموعة من أفكار وآراء الأفراد حول الأشياء المحيطة بهم⁽¹¹⁵⁾. [5] إذ يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند التخطيط للتغيير. في البداية على الإدارة التقرب من العاملين ومحاولة اكتشاف اتجاهاتهم حول كل ما يتعلق بالمنظمة وخصوصاً الأمور المرتبطة بالتغيير الذي سيحدث. ودوماً يكون هناك اتجاهات

⁽¹¹³⁾ فيليب أتكينسون، ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني، "التغيير الثقافي الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة الناجحة"، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، مصر، 1996، ص 112-113.
⁽¹¹⁴⁾ سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص 586.
⁽¹¹⁵⁾ نفس المرجع السابق، ص 587.

إيجابية وأخرى سلبية، وبالتالي يجب أن تستغل الإيجابية لخدمة مشروع التغيير، وأما السلبية فعلى الإدارة محاولة تعديلها وتصحيحها في إطار التغيير الثقافي.

- من العوامل الأخرى التي لها دور في إنجاح أو فشل التغيير هناك دوافع العاملين والتي يقصد بها تلك القوى والحاجات الداخلية التي يسعى الفرد لإشباعها والتي تساهم في توجيه سلوكاته. ولذا يتوجب على الإدارة التعرف على هذه الدوافع والحاجات وتحضير مجموعة من الحوافز الملائمة محاولة منها لإشباعها، وهذا بغرض كسب ولاء الفرد وتوجيهه للاقتناع بالتغيير وتقديم ما بوسعه لإنجاحه مع العلم أن هذه العملية أي إشباع الحاجيات عن طريق تقديم الحوافز المناسبة هي عملية مستمرة، حيث أنّ دوافع ورغبات الأفراد غير متناهية وإذا توقف المسؤولون عن تلبيتها يمكن أن تصدر عن الفرد سلوكيات في غير صالح المنظمة.

يتضح مما سبق الدور الذي يلعبه الأفراد في تحديد مصير عملية التغيير، فإذا ما أخذت الإدارة في الاعتبار نظرتهم للأمور، قيمهم، اتجاهاتهم، ودوافعهم (وكلها عوامل موجهة لسلوكياتهم) وأحسنست الاستفادة من الجوانب الإيجابية لهذه العوامل وحاولت تعديل وتصحيح الجوانب السلبية لها، فهذا حتماً سيساعدها على بلوغ نتائج إيجابية.

إلا أنّ دور وأهمية الأفراد لا يقتصران على هذه العوامل فقط، بل بإمكانهم المساهمة في التغيير من خلال إبرازهم لإمكاناتهم ومهاراتهم، بتقديم الأفكار الجديدة والإبداعات التي

يملكها البعض منهم. لكن هذا لن يأتي تلقائياً بل يتطلب من المنظمة مجهودات كبيرة ابتداءً بالتقرب من العاملين وكسب ولائهم وثقتهم وتحسيسهم بأن المصلحة مشتركة بينهما، ثم حثهم على التفكير والإبداع بتقديم الحوافز المناسبة وإعداد برامج تدريبية تساعد على تطوير وتحسين أفكارهم وبعد ذلك منحهم الفرصة بتوفير الإمكانيات اللازمة لتحقيق وتجسيد هذه الأفكار في الواقع. وهكذا ستنتفع المنظمة وتحقق مكاسب أفضل من أن تقوم باقتناء الأفكار الجديدة من الخارج فهذا سيكلفها أكثر، بالإضافة إلى ذلك إذا كانت هذه الأفكار الجديدة متميزة ولا يملكها المنافسون ونجحت في التطبيق، فستحقق للمنظمة نجاحاً كبيراً وتفوقاً تنافسياً.

خلاصة القول هو أنّ التغيير الثقافي يلعب دوراً هاماً في نجاح أو فشل إدارة التغيير، وهذا ما يبرز أهمية العنصر البشري لأن من المكونات الأساسية لثقافة المنظمة هناك ثقافة الأفراد العاملين بها، بالإضافة إلى أنه يمكن الجزم بأن أهم دعائم التغيير والتطوير هو العنصر البشري وذلك من خلال قوته الذهنية ومهاراته الفكرية وليس بقوته العضلية ومهاراته اليدوية بمساهمته

بذكائه وإبداعاته، بدافعيته ورغبته في الإنجاز، بالقيادة والتعاون الفعال من خلال العمل في

فريق⁽¹¹⁶⁾.



⁽¹¹⁶⁾ علي السلمي، "تطوير الأداء وتجديد المنظمات"، دار قباء للطباعة للنشر والتوزيع، 1998، ص 30.

المبحث الثاني: التخطيط الاستراتيجي في التغيير وطريقة مراقبة التغيير داخل الجامعة المحمدية مالانج

أولاً: عرض البيانات وتحليلها

كثير من قيادات المؤسسات الأكاديمية اليوم تقدم على عملية التغيير والتي تعتبر من ضروريات علمنا اليوم حيث أن كل مكوناته في تغير وتغيير، ولكنها تتفاجأ بعدم مقدرتها على إدارة عملية التغيير في منظماتها والذي يؤدي بالتأكيد الى فشل عملية التغيير وبالتالي فشل المنظمات في مواكبة التغيرات المتسارعة وعدم مقدرتها على المنافسة والاستمرار، حيث أن مستقبل نجاح منظمات الأعمال اليوم يعتمد على كيفية قدرة القادة على قيادة التغيير، وربما تكون القيادة والتغيير من أعظم التحديات التي تواجه المنظمات في الوقت الحاضر، وأثبتت الدراسات أن من أهم أسباب فشل القيادات في إحداث التغيير في منظماتها يكمن في عدم امتلاكها للكفايات المعرفية والمهارية والفنية التي تعزز قدرتها في إدارة التغيير وربطه الاستراتيجي برؤية ورسالة المنظمة⁽¹¹⁷⁾.

⁽¹¹⁷⁾ مركز فضاء قطر للتدريب والتطوير، الموقع:

<http://aelkaeid.wixsite.com/qspacetraining/strategic-planning-and-change-management>

وعلى هذا قام الباحث بسؤال الموظفين عما هو التخطيط الاستراتيجي في التغيير وكيفية

مراقبة التغيير داخل الجامعة المحمدية مالانج، فكانت اجابتهم وفق الآتي:

1. المؤشرات العامة لجودة استراتيجية التغيير الثقافي التنظيمي

قام الباحث بتوجيه السؤال الى السيد واسيس السكرتير بمكتب الموارد البشرية فأجاب

قائلاً: " يتطلب تحقيق فعالية استراتيجية التغيير والتطوير ضرورة وضع مجموعة من المؤشرات

الموضوعية التي تستخدم في التأكد من جودة عملية التغيير والتطوير التنظيمي، ومنها ما يلي:

أ. الاستجابة الحقيقية المستمرة من الأفراد لبرنامج التغيير والتطوير التنظيمي،

ومن المؤشرات الملائمة في هذا الخصوص، هي مدى قبول الأفراد لبرامج التغيير والتطوير

التنظيمي، ومدى الاستعداد للمشاركة في أعمال التطوير، وكذلك درجة الالتزام بنتائج

التغيير والتطوير.

ب. الاتجاهات الحقيقية نحو العمل والجامعة، ومن المؤشرات الملائمة في هذا

الخصوص هو مستوى الرضا الوظيفي للموظفين داخل الجامعة، ومستوى الصراع

والجماعات أو التعاون بين الأفراد، وكذلك مستوى الولاء للجامعة⁽¹¹⁸⁾.

وقد أورد الأستاذ توفيق قائلاً على تلك المؤشرات: " أن السلوك الوظيفي يعتبر من

المؤشرات العامة لجودة استراتيجية التغيير الثقافي داخل الجامعة، وذلك عن طريق تحديد

معدلات الغياب، ومعدلات دوران العمل، ومعدلات الحوادث، ومدى الانتظام في أسلوب

أداء العمل، وكذلك مدى إتباع التعليمات والأوامر والقرارات⁽¹¹⁹⁾.

أما السيدة فيتريا الموظفة بمكتب الموارد البشرية بجامعة المحمدية فقد كانت لها رأي في أن:

"الأداء والإنتاجية له دلالة على فعالية عملية التغيير والتطوير الاستراتيجي التنظيمي على

مستوى الجامعة، وذلك وفق المؤشرات الآتية:

أ. مستوى رضا المستفيدين من الخدمات التعليمية.

ب. مدى المحافظة على صورة ذهنية جيدة لدى المجتمع عن

الجامعة.

⁽¹¹⁸⁾ مقابلة مع الأستاذ واسيس (WASIS SP) سكرتير مدير الموارد البشرية، بمكتب الموارد البشرية بتاريخ

2016\09\27م.

⁽¹¹⁹⁾ مقابلة مع الموظف المختص بمكتب الموارد البشرية، الأستاذ توفيق (TAUFIK T.S) بتاريخ 2016\09\27م.

ج. مدى المساهمة في الخدمات البحثية للمجتمع.

د. الاستقرار والرضا الوظيفي لدى أفراد الجامعة.

هـ. روح التعاون والتنسيق بين الأفراد وجماعات العمل في

الجامعة⁽¹²⁰⁾.

بعد المقابلات التي قام بها الباحث وعرض البيانات الآتية يرى الباحث أن المؤشرات العامة للاستراتيجية التغيير ينبغي أن تتضمن رؤية ورسالة، والأهداف المراد تحقيقها، ومؤشرات الأداء بجانب الأولويات والمصادر المطلوبة لتنفيذ الخطة، والعنصر الأساسي في بناء الخطة، هو حاجات المتعلمين، كما يتوجب أن تشمل خطة العمل جميع المؤشرات التي يتألف منها نظام الجودة الشاملة، وهذا ما لمس من كلام الموظفين بمكتب الموارد البشرية والرؤية التي عرضوها في الاستراتيجية المعمول بها داخل الجامعة.

حيث تختص الإدارة الاستراتيجية في رسم السياسة العامة لجامعة المحمدية وبناء الخطط التي تحدد الاتجاه العام للمؤسسة. وتعتبر الوثيقة الرئيسية في هذا المؤشر هي خطة العمل كما يطلق عليها أيضاً الخطة الاستراتيجية، أو الخطة التطويرية، أو الخطة التشاركية.

⁽¹²⁰⁾ مقابلة مع الموظف المختص بمكتب الموارد البشرية، الأستاذة فيتريا دجمة علي (FITRIA DJUMA'ALI) بتاريخ 27\09\2016م.

توضع هذه الخطة مع بداية كل عام دراسي مع الأخذ بنظر الاعتبار البعد الاستراتيجي

لها (التفكير الاستراتيجي) المبني على الأسئلة الثلاث التالية:

أ. أين نحن الآن ؟

ب. إلى أين نريد أن نصل ؟

ت. كيف نصل إلى ما نريد؟

ويكون ذلك عن طريق:

1 نوعية إدارة الجودة Quality Management.

ويختص هذا المؤشر بمدى قدرة المؤسسة التعليمية على توفير الخدمة التي تحقق توقعات

المستفيدين من المؤسسة التعليمية (المتعلمين، والمعلمين، سوق العمل..الخ).

2 التسويق ورعاية العميل Marketing & Customer care.

يسعى هذا المؤشر إلى تحديد حاجات سوق العمل والمتعلمين بغرض تقديم تدريب

وتعليم فعالين بما يرضي حاجات المتعلمين وسوق العمل.

3 تطوير الموارد البشرية Human Resources

.Development

يضمن هذا المؤشر التدريب المستمر للموارد البشرية بما يجعل جميع العاملين قادرين على أداء عملهم بفاعلية وإنتاجية عالية. بمعنى أن يصبح جميع العاملين لديهم الكفاية الكاملة لأداء أعمالهم بصورة صحيحة.

4 تكافؤ الفرص Equal Opportunity.

ضمان تكافؤ الفرص لجميع المتعلمين، والعاملين في المؤسسة التعليمية وسوق العمل بما يعزز الشعور بالرضا مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية.

5 الصحة والسلامة Health & Safety.

ضمان وجود بيئة صحية آمنة لجميع المتعلمين، والعاملين في المؤسسة التعليمية.

6 الاتصال والإدارة Communication & Administration.

وينص هذا المؤشر على أن إدارة المؤسسة التعليمية تسعى إلى تحقيق احتياجات المتعلمين والعاملين بها وانتقال المعلومات بصورة انسيابية على المستويين الأفقي والعمودي.

7 خدمات الإرشاد Guidance Services.

يركز هذا المؤشر على تحديد حاجات المتعلمين المختلفة (النفسية، والأكاديمية، والاجتماعية والعمل على تحقيقها).

8 تصميم البرنامج وتنفيذه Program Design And Delivery.

ويختص هذا المؤشر ببناء البرامج الدراسية والمواد التعليمية. وينبغي أن تبنى نواتج التعلم للبرامج الدراسية على متطلبات سوق العمل، كما يعني هذا المؤشر أيضاً بتنفيذ البرامج الدراسية واختيار طرائق التدريس المناسبة فضلاً عن التركيز على الأنشطة واحتياجات المتعلمين.

9 التقييم لمنح الشهادات Assessment for Certification.

يؤكد هذا المؤشر على أن المتعلم الذي حقق مؤشرات متطلبات منح المؤهل يحصل على المؤهل العلمي⁽¹²¹⁾.

2. الخطوات الاستراتيجية للتغير الثقافي التنظيمي داخل جامعة المحمدية

قام الباحث بسؤال الأستاذ واسيس الموظف بمكتب الموارد البشرية فأجاب قائلاً: " يقاس نجاح التغير الثقافي بمدى مساهمة استراتيجيات التغير وأساليبه وطرقه وآلياته في اجراء التحول النوعي والكمي المتوازن بالتوقيت المطلوب والجودة المستهدفة والتميز المنشود، والنجاح هو دالة التوازن ما بين حالة التنوع الثقافي وتحقيق التآلف ما بين أجيال الثقافة القديمة بالجامعة والحالية بها، وتجنب جالة التفوق والجمود وتجنب حالات الانفتاح الثقافي بلا حدود"⁽¹²²⁾.

⁽¹²¹⁾ رياض رشاد البناء، إدارة الجودة الشاملة، المؤتمر السنوي الواحد والعشرون لتعليم الاعدادي، 24-25 يناير 2007م، ص16-18 بتصرف.

⁽¹²²⁾ مقابلة مع الأستاذ واسيس (WASIS SP) سكرتير مدير الموارد البشرية، بمكتب الموارد البشرية بتاريخ 27\09\2016م.

أما السيد توفيق فقد أجاب قائلاً: " فهم الثقافة الحالية حيث أنه لا يمكن تطوير الثقافة الجديدة ما لم يفهم المدبرون والعاملون من أين يبدأون، وذلك عن طريق تهيئة الدعم للعاملين والفرق التي تمتلك أفكار عن الثقافة الأفضل مع توفر الإرادة للعمل على تطبيق هذه الأفكار، وإيجاد ثقافات فرعية تكون أكثر فعالية في الجامعة واستخدامها كأمثلة يستطيع العاملون تعلمها، وكذلك تدعيم وتقوية الاتصالات المفتوحة والفعالية ودعم وتشجيع الموظفين، والالتزام بمهارات البرمجة بطريقة غير مسبقة للوفاء بمتطلبات جديدة للمرونة والجودة والتحول من السيطرة الى حق التصرف والثقة والاندماج والزمانة داخل الجامعة لتسهيل حدوث تغيير تنظيمي حقيقي" (123).

وقد اردفت السيدة فيتيرا دجمة علي بأنه: "إن أول وسيلة تقوم بها جامعة المحمدية لتطوير أو تغيير ثقافة الجامعة هي النظم التي توفر المشاركة للعاملين؛ فهذه النظم تشجع العاملين على الانغماس في العمل، ما ينمي إحساساً بالمسؤولية إزاء نتيجة الأعمال ومن الجانب النفسي يزيد التزام الفرد، وكذلك ظهور أفعال واضحة ومرئية من قبل الإدارة في سبيل دعم القيم الثقافية يعتبر الوسيلة الثانية لتطوير الثقافة، فمثلاً العاملون يريدون معرفة ما هو مهم وإحدى الوسائل

(123) مقابلة مع الموظف المختص بمكتب الموارد البشرية، الأستاذ توفيق (TAUFIK T.S) بتاريخ 27\09\2016م.

لذلك هي مراقبة وسماع السلطة والقيادة العليا بعناية حيث يتطلع العاملون إلى أنماط وأفعال الإدارة والتي تعزز أقوالها وتجعل الأفراد يصدقون ما تقوله، حيث إذا كانت الرسائل الواضحة من المديرين تعتبر عاملاً مهماً في الثقافة فكذلك الرسائل الثابتة المتوافقة مع العاملين الزملاء؛ فشعور الفرد مثلاً بأن زميله مهتم به ويعطيه الانتباه الكامل يشكل نوعاً من الرقابة على الفرد، وهذا ما يؤدي إلى تكوين تكامل اجتماعي قوي للواقع عن طريق تقليص التفسيرات المختلفة داخل الجامعة"⁽¹²⁴⁾.

وعند الرجوع الى الإجابات التي تفضل بها الموظفين بهذا الخصوص، نرى أن التخطيط الاستراتيجي في الجامعة يمر بعدة مراحل أو خطوات تعتبر ضرورية 1. مرحلة الاعداد: وتعني تحديد الغاية أو رسالة المنظمة والتي تعبر عن سبب قيامها أو وجودها ووضع الاهداف وتحديد البدائل واختبار الخطة ووضع استراتيجية متابعة تنفيذ وتنظيم الخطة 2. مرحلة التحليل: أي تحليل الاهداف الموضوعية ومقارنتها ببعضها البعض وتحليل السياسات والاجراءات لمعرفة مدى واقعيتها ومرونتها ومقارنة الاهداف بالتنبؤات ومدى دقة هذه التنبؤات 3. مرحلة الخيارات والاولوية الاستراتيجية: يتم بهذه المرحلة مقارنة الخيارات الاستراتيجية أي المرسومة لمدى طويل

⁽¹²⁴⁾ مقابلة مع الموظف المختص بمكتب الموارد البشرية، الأستاذة فيتريا دجمعة علي (FITRIA DJUMA'ALI) بتاريخ 27/09/2016م.

ولفترة زمنية بعيدة مع الخيارات على المدى القصير والمتوسط لاختيار الافضل في ضوء التنبؤ والتوقع العملي القائم على الاساليب الكمية والمعادلات الرياضية 4. مرحلة الخطط البديلة: عادة يتم وضع بدائل يتم اختيار البديل الامثل الذي يحقق ربح اعلى او وفورات أكبر او مخاطر اقل ولكي يكون التخطيط سليماً وواقعياً وقابلاً للتنفيذ يجب اعداد مجموعة من الخطط يتم المقارنة بينها وبين الواقع وفي ضوء التنبؤات العلمية.

فلقد تناما في الآونة الأخيرة الاهتمام بالثقافة التنظيمية وذلك لما لها من تأثير فعال على أداء المنظمات فحسب Schein⁽¹²⁵⁾، يعد تكون وتشكل الثقافة التنظيمية والاهتمام بها أمر حتمي من أجل ضمان نمو وتطور المؤسسة والتصدي لنوعين من المشاكل التي تعترض المؤسسة، النوع الأول من المشاكل يتعلق بقدرة المؤسسة على التأقلم والتكيف مع المحيط من ثم ضمان بقاء واستمرار المنظمة، أما النوع الثاني من المشاكل فهو داخلي ويخص بناء علاقات فعالة بين أعضاء المنظمة ومحاولة الإبقاء عليها وتقويتها لذا تلعب الثقافة التنظيمية دورين مهمين بالنسبة للمؤسسة:

Oliver Meier, management interculturel, Dunod, Paris, 2004, p. 16. ⁽¹²⁵⁾

أ – الأهمية والدور الخارجي للثقافة التنظيمية: تلعب الثقافة التنظيمية دور م هام في رسم وتعيين حدود المنظمة، وذلك من خلال إعطائها خصوصية وهوية خاصة تميزها عن باقي المؤسسات الموجودة في المحيط، وبهذا تظهر الثقافة التنظيمية كأحد عوامل إثبات الهوية والتميز عن المحيط الخارجي، وذلك انطلاقاً من القيم والعناصر الثقافية المشتركة بين العمال والتي تسمح لهم بالتميز والاختلاف عن باقي أفراد المجتمع وأفراد المؤسسات الأخرى، وفي هذا المجال يؤكد porter على أهمية الثقافة التنظيمية بالنسبة للمؤسسة باعتبارها مصدر لكسب الميزة التنافسية⁽¹²⁶⁾.

ب – الأهمية والدور الداخلي للثقافة التنظيمية : إن للثقافة التنظيمية دور مهم جداً داخل المنظمة، حيث من خلالها يتم جمع العديد من الأفراد على اختلاف مستوياتهم التعليمية ومصالحهم الشخصية داخل منظمة واحدة، يعملون من خلالها ويشتركون في عمل واحد من أجل تحقيق هدف مشترك، ويرجع ذلك إلى أن هذه الثقافة التنظيمية تعمل على تعزيز وتقوية نقاط الإتحاد، و إضعاف تلك التي تؤدي إلى التفرقة والاختلاف⁽¹²⁷⁾، وبهذا تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم عوامل إدماج العمال داخل المنظمة ويظهر ذلك بشكل جلي

⁽¹²⁶⁾ Michael Porter, l'avantage concurrentiel, Dunod, Paris, 2003, p. 39.

⁽¹²⁷⁾ Olivier Meier, op. cit., p. 17.

عند دخول عمال جدد للمنظمة الذين يحملون قيم ورؤى تختلف عن تلك الموجودة في المنظمة نجد أن الثقافة التنظيمية توفر وتسمح لهؤلاء القادمين الجدد بالتعلم ويشكل سريع لقيم ومعايير المؤسسة وتجعلهم يعملون بشكل فعال مع بقية العمال، وبهذا نجد أن الثقافة التنظيمية تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة، مما تجعلهم يشعرون بالانتماء⁽¹²⁸⁾.

فقد أصبحت جل دراسات التغيير التنظيمي في الآونة الأخيرة تربط بشكل مباشر بالثقافة التنظيمية السائدة في هذه المنظمة، منها دراسة هشام عبد الرحمن غنوم التي جاءت تحت عنوان تأثير استراتيجية التغيير على تطوير الثقافة التنظيمية بالتطبيق على جامعة عين الشمس⁽¹²⁹⁾، وبالتالي أصبح من غير الممكن أن يتجاهل التغيير التنظيمي موضوع الثقافة التنظيمية لدورها البالغ داخل المنظمة، حيث تعمل على إيجاد نوع من التكامل والتناسق بين أفراد المنظمة وهو ما يميزها عن غيرها من المنظمات ويوجهها للتأقلم مع محيطها الخارجي . كما يمكن أن تكون هذه الثقافة التنظيمية كعامل مساعد لعملية التغيير أو كعقبة له⁽¹³⁰⁾، وقد وجد أنه لا يمكن

⁽¹²⁸⁾ Gilles Bressy, Christian Konkuyt, op. cit., p. 53.

⁽¹²⁹⁾ هشام عبد الرحمن غنوم، تأثير استراتيجية التغيير على تطوير الثقافة التنظيمية بالتطبيق على جامعة عين الشمس، رسالة مقدمة لنيل درجة ماجستير في إدارة أعمال، جامعة عين الشمس، مصر 2005.

⁽¹³⁰⁾ C. Bussenault, M. Prétet, organisation et gestion de l'entreprise, imprimeur hénissey, Paris, 1991, p. 61.

إحداث تغيير تنظيمي فعال دون وجود علاقة متداخلة مع الثقافة التنظيمية أو دون إحداث تغيير كبير وعميق الأثر في الثقافة التنظيمية على المستوى الكلي للمنظمة، وبهذا نجد أن الثقافة التنظيمية تتأثر وتوجه بالسياسات والإجراءات والمهارات والقدرات، وتكتسب القوة من خلالها ومن خلال تقوية أداء الأفراد لأعمالهم. وعلى هذا الأساس فإن هناك طريقتان أساسيتان للتفكير في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتغير التنظيمي⁽¹³¹⁾.

3. الخطط المستقبلية لاستراتيجية الابداع في إدارة التغير الثقافي التنظيمي

بالجامعة

قام الباحث بتوجيه السؤال الى السيد واسيس فأجاب قائلاً: "هناك العديد من استراتيجيات الإبداع التنظيمي التي ستبناها الجامعة، حتى تحقق الفعل الإبداعي و تجعل منه ظاهرة دائمة و متأصلة، و يقصد باستراتيجيات الإبداع السياسات التنظيمية التي تخطط العملية الإبداعية و توجد لها المناخ المناسب داخل الجامعة، وذلك عن طريق تحقيق أهداف الجامعة من خلال زيادة الالتزام لدى العاملين و مشاركتهم الفعلية في تحقيق أهدافها و

⁽¹³¹⁾ هشام عبد الرحمن غنوم، تأثير استراتيجية التغيير على تطوير الثقافة التنظيمية، مرجع سابق، ص 117.

نشاطاتها، حيث يزود النظام المديرين بالمعلومات عن الموظفين، و طريقة أدائهم بشكل دوري و مستمر، كما يساعد المرؤوسين على اتخاذ القرارات بشكل صحيح من خلال قاعدة معلومات صحيحة، ومن خلال تركيز النظام على التحفيز الفردي فإن ذلك يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء، و يتم قياسه عن طريق ربطه بالنتائج، و هكذا تتوفر الفرصة للإبداع و الابتكار⁽¹³²⁾.

ويرى الأستاذ توفيق أن: " التطوير التنظيمي بالجامعة يقوم بتركيزه على الأفراد و العلاقات و التغيير، حيث يعتبر استراتيجية ملائمة لترويج الإبداع التنظيمي، إذ أنه يساعد على تدريب أفراد المنظمة على تقبل الإبداع كمعيار تنظيمي أساسي، حيث تقوم الجامعة بتصميم وحدات للقيام بنشاطات متخصصة، من أجل ترويج الإبداع التنظيمي كتصميم وحدات تنظيمية ذات بيئة تشغيلية ملائمة للمراحل المختلفة من العملية الإبداعية مثل إنشاء وحدات البحث و التطوير أو جماعات التخطيط، و هي القدرة على استخدام أشكال تنظيمية غير ثابتة و متغيرة، لتجميع مجموعة من المتخصصين و العاملين لتنفيذ مشروع معين، أي إنشاء بناء تنظيمي

⁽¹³²⁾ مقابلة مع الأستاذ و اسييس (WASIS SP) سكرتير مدير الموارد البشرية، بمكتب الموارد البشرية بتاريخ 2016\09\27م.

مؤقت يتم حله عند الانتهاء من المشروع، و من ثم تحريك الأفراد للعمل في مشاريع أخرى" (133).

بالنظر الى إجابات الموظفين في مكتب الموارد البشرية نجد أن الإبداع داخل المنظمات الحديثة يعتبر أحد أوجه التغيير الفعالة، فهو في الأساس استراتيجية جديدة في التفكير والتعامل مع التحديات والمشاكل الكثيرة التي يطرحها المحيط الخارجي، وقد يكون هذا الإبداع في صورة استراتيجية تسويقية جديدة أو طرح منتج جديد في السوق، كما قد يكون ثورة على كل ما هو تقليدي وثابت بما يواكب المنظمة مع المتغيرات الحاصلة في العالم.

أيضا إدارة التغيير بأنها عملية منتظمة ومتتابعة ومتراكبة في عمليات أو خطوات فرعية⁽¹³⁴⁾، وعند تنفيذ التغيير لابد من أن أخذ الخطوات الآتية في الاعتبار، بشكل صريح وضمني، وهو ما يعرف بخطوات التغيير التنظيمي والتي تشمل⁽¹³⁵⁾:

الخطوة الأولى: تمحيص التغيير في البيئة: فمن أول وظائف المنظمة قياس مدى استقرار أو تغير البيئة الخارجية من خلال دراسة معدلات التغيير بالنسبة للعامل التنافسي، التكنولوجي،

⁽¹³³⁾ مقابلة مع الموظف المختص بمكتب الموارد البشرية، الأستاذ توفيق (TAUFIK T.S) بتاريخ 27\09\2016م.

⁽¹³⁴⁾ ابتهاج مصطفى عبد الرحمن، الإدارة الاستراتيجية، القاهرة : الشركة العربية للنشر والتوزيع، سنة 1999، ص 213.

⁽¹³⁵⁾ شوقي ناجي جواد ، إدارة الأعمال (منظور كلي) ، (الأردن / عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع، سنة 2000،

ص 454-459.

السياسي، الاقتصادي والاجتماعي. ويلاحظ هنا إنه تم التعرض لنوع واحد من قوى التغيير وهي القوى الخارجية، وهي عادة خارجة عن نطاق تحكم الإدارة، وبالمقابل لدينا القوى الداخلية وهي قوى تعمل داخل التنظيم، مثل الموارد المتاحة - الهيكل - الثقافة، وفي أي موقف تكون عليه المنظمة تكون هنالك قوة دافعة وأخرى مقاومة وتظهر الحاجة للتغيير عندما تكون القوى المقاومة أكبر من القوى الدافعة.

الخطوة الثانية: تحديد فجوة الأداء: ويقصد به الفرق بين طموح وتطلع المنظمة لما تريد تحقيقه على ضوء الفرص المتاحة، وبين ما تم إنجازه فعليا: أي تحديد أسباب حدوث الفجوة (المنافسة ، إحداث داخلية ، جوانب تقنية) .

الخطوة الثالثة : تشخيص المشكلات التنظيمية : أي تحديد أي المشكلات تحتل موقع الصدارة للمعالجة وما هي أسباب هذه المشكلات ، وما هو نوع التغيير المطلوب لحل هذه المشكلات، وما هي القوى المساندة والقوى المقاومة للتغيير ، وما هي أهداف التغيير ، وكيف يمكن قياسها، ويمكن في هذه المرحلة الاستعانة بخبرات معينة أو وكالات معينة تلعب دور الخبير في عملية التغيير⁽¹³⁶⁾.

(136) ابنهاج مصطفى، الإدارة الاستراتيجية، موجه سابق، ص218.

الخطوة الرابعة: التحقق من مصادر مقاومة التغيير وتحديد أساليب التعامل مع هذه المقاومة.

الخطوة الخامسة: وضع أهداف أنشطة التغيير: وعند وضعها يجب أن تكون مستندة إلى الحاجات التنظيمية والإنسانية، وأن تكون متجانسة مع سياسات واستراتيجيات المنظمة، وأن تكون واقعية ويمكن الوصول إليها ويمكن قياسها كميًا.

الخطوة السادسة: البحث عن مداخل للتغيير: يتم إحداث التغيير من خلال إدخال التغيير أو التعديل في أحد المداخل الأربعة وهي التكنولوجيا، الأفراد، المهام والهيكل، مع ملاحظة أن أي تغيير في أحد هذه المداخل يمتد إلى المداخل الأخرى.

الخطوة السابعة: تنفيذ خطة التغيير: وضع خطة التغيير موضع التنفيذ خلال الفترة الزمنية المحددة وغالبا ما تكون هنالك أكثر من خطة تتم المفاضلة بينها لاختيار أفضلها بناء على معايير عديدة أهمها التكلفة والربح، وظروف متغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

الخطوة الثامنة: متابعة تنفيذ التغيير: بعد وضع الخطة موضع التنفيذ تبدأ عملية متابعة تنفيذ الخطة بالاستعانة بعدة معايير لقياس مستويات الرضا عن التغيير، تحديد الإنتاجية، مدى قبول المنتج الجديد.

الفصل الخامس: مناقشة البيانات

وخلاصة لما سبق نرى أن التغيير الاستراتيجي الثقافي داخل جامعة المحمدية مالانج يتم

وفق عوامل محددة، وهي موضحة كما في الشكل التالي⁽¹³⁷⁾:



الشكل الموضح أعلاه يحدد أن نجاح التغيير داخل جامعة المحمدية يجب أن يتم وفق ركائز

أو عوامل معينة، وهي أن لكل تغيير ثقافي تنظيمي، يجب أن يكون واقعي بمعنى أن يكون

التغيير حاصل لرفع مستوى الإدارة إلى حيز التغيير الجديد، وهذا التغيير قد يمر بمقاومة أو

⁽¹³⁷⁾ الشكل من تصميم الباحث.

صعوبات تواجه تطبيقه فتقوم الجامعة بدراسة أسباب هذه المقاومة وتحلل المشكلات التي تقوم على الحيل دون تطبيقه، وبعد ذلك تقوم بدراسة العوامل التي تؤدي الى نجاح هذا التغيير.

فإنه يحتاج تطبيق هذه الاستراتيجية الى كثير من الحذر والتروي نظرا للنتائج السلبية التي يمكن أن تترتب عنها كفقْدان بعض الموظفين لمناصبهم، فالتغيير البيوي يسعى إلى إعادة تشكيل المنظمة بطريقة جديدة وتتبع هذه الاستراتيجية للأساليب التالية من أجل تحقيق نجاحها:

أ. استراتيجية البراعة القيادية: يُعتمد هذا الأسلوب عندما تكون المنظمة في مَامن ومقاومة التغيير ضعيفة، في هذه الحالة يتقدم أحد الرموز الذين يحظون بثقة الموظفين، بمشروعها التغيير مدعوما في ذلك ببعض العناصر المؤيدة وهذا يحتاج إلى تخطيط مُركّز وشامل.

ب. استراتيجية الإقناع: يعتمد هذا النوع من الاستراتيجيات حين تحلّ أزمة داخل المنظمة وبمعرفة الموظفين بها مع ضعف مقاومة التغيير. و لتجاوز هذه المرحلة الحرجة تلجأ القيادة إلى أسلوب الإقناع وذلك بطمأننة العاملين.

ت. استراتيجية الإلزام: في بعض الأحيان لا تجدي وسائل الإقناع أو أسلوب المشاركة الموسّعة اذا كانت مقاومة التغيير مُرتفعة مع غياب الأزمة داخل المنظمة، في هذه الحالة

يسعى القائد إلى تنفيذ أسلوب الالتزام في التغيير لعدم اتساع هامش الوقت لتبني أساليب أخرى، مع حرصه على غرس الثقة المتبادلة بين الموظفين.

ث. الاستراتيجية الديكتاتورية: يستخدم هذا الأسلوب من أجل إنقاذ مؤسسة في طريقها إلى الاضمحلال، حيث تشتد المقاومة للتغيير وتخشى القيادة زوال المنظمة، فتسارع إلى تطبيق هذا الأسلوب القاسي الذي لا يهتم بالجوانب المعنوية للعمال؛ لأنَّ "غريزة" البقاء أقوى من الاهتمام بالمعنويات⁽¹³⁸⁾.

ومن هنا ندرك أن عمليات إحداث التغيير التنظيمي ليس مجرد عمليات تجريبية تخطئ وتصيب بقدر ما هي استجابة لواقع جديد يضبط عبر منهج علمي شامل؛ فقد استفادت ميادين عديدة من العلوم الحديثة ولم تبق بمنأى عن التخطيط المدروس مما مكن الانسان بفضل تبنيه لهذه المناهج من بلوغ نتائج كانت في السابق تعتبر ضرباً من المستحيلات، فقد انتظمت حياة المجتمعات الحديثة بكل توجهاتها تنظيمياً علمياً دقيقاً، بحيث لم تعد الطرق العفوية التي كانت سائدة في زمن ما قبل العلم تجدي نفعاً.

⁽¹³⁸⁾ بهاء العسكري، إدارة التغيير في منظمات الأعمال- التجربة الماليزية نموذجاً، ص32.

فإن استراتيجيات التغيير في إدارة المنظمات كان لها الحظّ الأوفر في الاستفادة من هذه العلوم حيث قامت باستثمارها وتوظيفها، وقد أصبح التوجّه لإحداث التغيير عملية مُهمّة، ونشاط تتمييز به المؤسسات المعاصرة الناجحة ومن هنا أصبح التغيير حدثٌ يتكرر كلّما سنحت الأوضاع الجديدة إليه.

وعند النظر الى ما تم عرضه نجد أن للتغيير خطوات معينة وهي مذكورة كما في الشكل التالي (139):



(139) شوقي ناجي جواد ، إدارة الأعمال (منظور كلي)، (الأردن /عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع، سنة 2000م، ص 454.

بالنظر الى الشكل السابق، والي ذكر فيه خطوات إدارة التغيير الثقافي التنظيمي،
وبتشخيص المشكلات التنظيمية يتم هذا التشخيص عن طريق التحليل التنظيمي، وهو تحليل
المجال أو المجالات التي يراد إدخال التغيير عليها ويشتمل على الإجراءات الآتية تعيين أو تحديد
المسؤولية: تحديد مسؤولية التحليل التنظيمي من خلال تحديد من سيبادر بالدراسة ومن سيقوم
بجمع المعلومات والبيانات وتحليلها والتوصية بالتغييرات ومن ثم من الذي س يضع هذه التوصيات
موضع التنفيذ.

من التحديات الكبيرة التي واجهت التخطيط الاستراتيجي للكثير من الدول المتقدمة
خلال القرن الماضي هو الإشكالات الثقافية ومنها الإشكالات السلوكية، سلبية ذهنية بعض
العاملين، عدم احترام العمل والزمن، طريقة التفكير ، ضعف ثقافة التخطيط ، ضعف ثقافة
خطة الوطن، عدم الثقة في العمل كروح فريق ، الروح الفردية ، سيادة الانتماءات الشخصية
والحزبية والجهوية على المصالح الوطنية ، وسوء السلوك الاجتماعي كالإتكالية ، النزعات العرقية
، أو اهتمام أصحاب المواشي والأغنام بإكثارها والعناية بها دون إدخالها في العملية الاقتصادية
كسلوك اجتماعي يحرم الدولة من الاستفادة من تلك الثروة .. الخ مما شكل أرضية هشة لا
تتحمل أي أهداف استراتيجية طموحة كتلك التي حققتها بالفعل العديد من تلك الدول،

الشيء الذي يجعل من التغيير الاستراتيجي الثقافي مدخلاً مهماً بل وأساسياً لنجاح التخطيط الاستراتيجي .وهو رغم أهميته لا يزال مهملًا في معظم استراتيجيات الدول النامية.

إن إتمام عملية التغيير الثقافي هي من أهم واجبات استراتيجية التعليم العام والتي تشكل السند الأساس لنجاح الاستراتيجية القومية .



الفصل السادس: -

الخاتمة

أولاً: خلاصة الدراسة

ثانياً: توصيات الدراسة

ثالثاً: مقترحات الدراسة

الفصل السادس: الخاتمة

يرى الباحث مما سبق أن التغيير الثقافي أصبح داخل المؤسسات ضرورة ملحة تتوقف عليه فعالية وكفاءة جوانب التغيير الأخرى فيها ، إلا أن التغيير الثقافي في المنظمة يتركز بدرجة كبيرة على كفاءة وقدرة قائد التغيير فيها، وبهذا يحتل جانب القيادة في التغيير الثقافي أهمية كبيرة ، مما يجعل هذا القائد ذو خصوصيات مميزة تؤهله لتسيير ونشر التغيير والتحكم فيه من خلال الالتزام في سلوكه وتجسيد أقواله في أفعاله ، والتواضع و العدل مع أفرادهِ و الصدق وحب الخير لهم وغيرها من القيم الأخرى .

ولقد تم التركيز من خلال ما تم تقديمه على الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية التحويلية في قيادة التغيير وخلق التجاوب لدى المرؤوسين للثقافة الوافدة التي يحملها التغيير وجعلها أكثر ملاءمة مع توجهات المؤسسة الجديدة .

وقد خلصت الدراسة الميدانية أن المؤسسة تتمتع بثقافة تنظيمية مرنة قابلة للتغيير وتحظى باهتمام كبير من قبل القيادة خاصة فيما يخص توضيح الرؤية وتنفيذ التغيير والحث على العمل الجماعي المشترك و التقرب من العمال أثناء تنفيذهم للتغيير ، ف نموذج القيادة الديمقراطي في المؤسسة و المناخ المشجع للتغيير و الإمكانيات المادية و البشرية المتاحة زادها رغبة في إدخال

التغيير فضلا عن وجود توزيع واسع للمعلومات داخل المؤسسة مما يوحي إلى وجود لقيمة الشعور بالانتماء داخلها والتي تعتبر من القيم الداعمة لعملية التغيير ، كما أن المؤسسة تفتقر للكوادر الشابة ذات القدرات الإبداعية و المهارات التي لا يمكن أن تكتسب بالتقادم وغنما بالتعلم و التدريب و التأهيل و التخصص .

أولاً الخلاصة:

1. حصل الباحث على النتائج الآتية فيما يخص استراتيجيات

التغيير الثقافي التنظيمي في الجامعة المحمدية مالانج: أن التغيير الثقافي التنظيمي بالجامعة يتم وفق أهداف وخطط تم رسمها من قبل المسؤولين بها، فجامعة المحمدية لا تنظر إلى موظفيها، وهيئة التدريس بها على مستوى المؤهلات العلمية، بل تنظر إلى العمل الذي يقوم به هؤلاء الكوادر، ومن واجبات الجامعة هي مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم لأحداث التغيير المطلوب، والكشف عن الصراع وإدارته وتوجيهه بشكل يخدم الجامعة، وبناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد والمجموعات في الجامعة.

أ. أما فيما يخص استراتيجية التغيير الثقافي التنظيمي

في جامعة المحمدية: أنّ التغيير الثقافي يلعب دوراً هاماً في نجاح أو

فشل إدارة التغيير، وهذا ما يبرز أهمية العنصر البشري في جامعة

المحمدية لأن من المكونات الأساسية لثقافة المنظمة هناك ثقافة

الأفراد العاملين بها، بالإضافة إلى أنه يمكن الجزم بأن أهم دعائم

التغيير والتطوير هو العنصر البشري وذلك من خلال قوته الذهنية

ومهاراته الفكرية وليس بقوته العضلية ومهاراته اليدوية بمساهمته

بذكائه وإبداعاته.

ب. أما فيما يخص مقاومة التغيير الثقافي التنظيمي

داخل الجامعة: أنه أحيانا يكون مقاومة التغيير بيناً وواضحاً وأحياناً

يكون خفي، والجامعة تتعامل بحذر يترويض المقاومة أو القضاء

عليها، وسبب مقاومة التغيير بالجامعة يمكن أن تكون لأسباب

نفسية اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية أو اعتبارية ثقافية، وذلك

لعدم وضوح صورة التغيير أو الجهل بحقيقته وأهدافه واجراءاته

وجوانبه، أو عدم الاقتناع بالتغيير المراد اجراءه، أو الارتياح مع الواقع الحالي والاقتناع به، فالجامعة تحاول جاهدة القضاء على المقاومة وذلك عن طريق الإصلاح التربوي وذلك عن طريق الانتقال بنظام تربوي تقليدي متقدم إلى وضعية جديدة، سواء أكان التغيير في الهياكل التنظيمية، وإعادة بناءها، أم في الممارسات التربوية لإغنائها وتنميتها.

ت. أما فيما يخص العوامل التي تساعد في نجاح التغيير داخل الجامعة: وذلك عن طريق التخطيط الجيد، والدقة في تحديد الأهداف، والنظم السليمة للمعلومات، وكذلك التنفيذ والتطبيق السليم للتغيير، من خلال المتابعة والرقابة الجيدة، ويرتبط ذلك بمؤهلات ومهارات المسيرين والمشرفين على هذه العملية في الجامعة، وذلك عن طريق التقرب من العاملين ومحاولة اكتشاف اتجاهاتهم حول كل مايتعلق بالجامعة وخصوصا الأمور المرتبطة بالتغيير الذي سيحدث، وأحيانا يكون هناك اتجاهات إيجابية وأخرى سلبية،

وبالتالي يجب أن تستغل الإيجابية لخدمة مشروع التغيير ، أما السلبية فالجامعة تحاول تعديلها وتصحيحها في إطار التغيير الثقافي.

2. حصل الباحث على النتائج الآتية فيما يخص التخطيط

الاستراتيجي في التغيير وطريقة مراقبة التغيير داخل الجامعة المحمدية أن التخطيط الاستراتيجي التي تقوم بها جامعة المحمدية لتطوير أو تغيير ثقافة الجامعة هي النظم التي توفر المشاركة للعاملين؛ فهذه النظم تشجع العاملين على الانغماس في العمل، ما ينمي إحساساً بالمسؤولية إزاء نتيجة الأعمال ومن الجانب النفسي يزيد التزام الفرد، وكذلك ظهور أفعال واضحة ومرئية من قبل إدارة الجامعة في سبيل دعم القيم الثقافية يعتبر الوسيلة الثانية لتطوير الثقافة، فمثلاً العاملون يريدون معرفة ما هو مهم وإحدى الوسائل لذلك هي مراقبة وسماع السلطة والقيادة العليا بعناية حيث يتطلع العاملون إلى أنماط وأفعال الإدارة والتي تعزز أقوالها وتجعل الأفراد يصدقون ما تقوله، حيث إذا كانت الرسائل الواضحة من المديرين تعتبر عاملاً مهماً في الثقافة فكذلك الرسائل الثابتة المتوافقة مع العاملين الزملاء؛ فشعور الفرد مثلاً بأن زميله مهم

به ويعطيه الانتباه الكامل يشكل نوعاً من الرقابة على الفرد، وهذا ما يؤدي إلى تكوين تكامل اجتماعي قوي للواقع عن طريق تقليص التفسيرات المختلفة داخل الجامعة وهي على النحو التالي:

أ. فيما يخص المؤشرات العامة لجودة استراتيجية

التغيير الثقافي التنظيمي: من المؤشرات المهمة في جودة التغيير بالجامعة هو مدى قبول الأفراد لبرامج التغيير والتطوير التنظيمي، ومدى الاستعداد للمشاركة في أعمال التطوير، وكذلك درجة الالتزام بنتائج التغيير والتطوير داخل الجامعة، بالإضافة إلى مستوى الرضا الوظيفي للموظفين، وكذلك مستوى الولاء للجامعة، من خلال معدلات دوران العمل، وذلك عن طريق اتباع التعليمات والأوامر والقرارات التي يتم إصدارها من الإدارة بالجامعة.

ب. أما فيما يخص الخطوات الاستراتيجية للتغيير الثقافي

التنظيمي داخل الجامعة: فإنه يقاس بنجاح التغيير الثقافي ومدى مساهمة استراتيجيات التغيير وأساليبه وطرقه وآلياته في إجراء التحول

النوعي والكمي المتوازن بالتوقيت المطلوب والجودة المستهدفة والتميز المنشود، فالجامعة توفر المشاركة للعاملين، عن طريق فهم النظم وتشجع العاملين على الانغماس في العمل، ما ينمي إحساساً بالمسؤولية إزاء نتيجة الأعمال ومن الجانب النفسي يزيد التزام الفرد وكذلك ظهور أفعال واضحة ومرئية من قبل الإدارة في سبيل دعم القيم الثقافية.

ت. أما فيما يخص الخطط المستقبلية لاستراتيجية الابداع في إدارة التغيير الثقافي التنظيمي بالجامعة: وذلك من خلال زيادة الالتزام لدى العاملين ومشاركتهم الفعلية في تحقيق أهدافها، ونشاطاتها، حيث يزود النظام المديرين بالمعلومات عن الموظفين، وطريقة أدائهم بشكل دوري ومستمر، كما يساعد الرؤوسين على اتخاذ القرارات بشكل صحيح من خلال قاعدة معلومات صحيحة، وذلك بالتركيز على التحفيز الفردي، فإن ذلك يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء، ويتم قياسه عن طريق ربطه

بالنتائج، فتقوم الجامعة بتصميم وحدات للقيام بنشاطات متخصصة، من أجل ترويج الإبداع التنظيمي كتصميم وحدات تنظيمية ذات بيئة تشغيلية ملائمة للمراحل المختلفة من العملية الإبداعية.

ثانياً: التوصيات

1. أن تهتم الجامعة بتوفير المعرفة عن ادبيات التغيير للعاملين على مختلف المستويات وذلك من خلال تبني الدورات التدريبية التي يقوم بها ذوا الاختصاص في هذا المجال.
2. أن تتبنى الجامعة الاعتماد على نماذج واضحة ومحددة تشرح كيفية إحداث التغيير .
3. أن يقوموا بدراسة عن دور الرقابة على نتائج التغيير في التغلب على اخفاقات عملية التغيير.

ثالثاً: المقترحات

يقترح الباحث أن تستعين الجامعة بجهات خارجية للإعداد للتغيير لما تحمله هذه الجهات

من رؤى جديدة ومعارف متجددة.



المصادر والمراجع

- أبو النصر، ممدوح وعبد الهادي، محمود (1996). نموذج مقترح لتحديد معوقات التغيير التنظيمي في المؤسسات التعليمية وعلاقتها باتجاهات مديري المدارس. مجلة التربية، جامعة الأزهر.
- أبو تايه، سلطان (2001). العوامل المؤثرة في التكيف مع التغيير في المسار الوظيفي، دراسات العلوم الإدارية.
- أحمد بدر: أصول البحث العلمي ومناهجه، الكويت، وكالة المطبوعات.
- أحمد مصطفى النعمي، (1418هـ). أثر الثقافة التنظيمية في فعالية عمليات التدريب في الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية على بعض الأجهزة الأمنية بالمنطقة الشرقية. رسالة ماجستير، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- إسماعيل، زكي محمد. (1982م). الأثروبولوجيا والفكر الإسلامي. جدة: عكاظ للنشر والتوزيع.
- آل حسن، عبد العزيز حسن. (1422هـ). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بفعالية التطوير التنظيمي: دراسة تطبيقية على الإدارة العامة للمجاهدين بالمملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

بار برا ماركل: فهم التغيير والصراع، كلية التربية ميتشجان، جامعة ميتشجان، الولايات المتحدة الأمريكية، 2005م.

باميه، سلوى. (1986م). الإبداع وإدارة الأزمات في الدول العربية: بحث مقدم للمؤتمر الدولي العشرون للعلوم الإدارية. عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية.

البلاوي، حازم. (1992). التغيير من أجل الاستقرار، القاهرة: دار الشروق.

البدايانه، ذياب والعضايلة، علي. (1416هـ). قيم المديرين كمؤشر لثقافة المنظمات: دراسة مقارنة بين الأردن والسعودية. مجلة العلوم الإدارية، مج (8)، ع(1).

برنامج تطوير التعليم: الجودة الكلية لمفهوم التطور. قسم جودة التعليم، القاهرة ، 2006م.

بشر محمد العتيبي، (1999م). علاقة الثقافة القيادية باتخاذ القرارات في الأجهزة الأمنية: دراسة مسحية على ضباط قوات الأمن الخاصة. رسالة ماجستير، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

البيشي، محمد ناصر. (1419هـ). تطور المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية. الرياض: معهد الإدارة العامة.

تركي عبد الرحمن الحقباني،. (1418هـ). أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري: دراسة استطلاعية على الموظفين العاملين في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض. رسالة ماجستير، الرياض: جامعة الملك سعود.

جابر عبدا حميد و أحمد خيرى كاظم: مناهج البحث في التربية وعلم النفس، القاهرة ، دار النهضة العربية، 2002م.

جامعة الملك خالد: الخطة الإستراتيجية الخمسية الأولى لتحسين الجودة في جامعة الملك خالد، أبها، 2008م.

جامعة عين شمس: الخطة الإستراتيجية لجامعة عين شمس في ضوء توكيد الجودة والتحسين المستمر، جامعة عين شمس، 2011/2007م. جلبي، عبد الله عبد الرزاق. (1996م). المجتمع والثقافة الشخصية. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.

جمال محمد شحاتة: الجودة: مفهوما، إدارتها، فوائدها وعوائق تطبيقها، كلية التربية بالمنيا، جامعة المنيا، 2005م.

حريم، حسين. (1997م). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات. عمان: دار زهران للطباعة والنشر.

حسن، أمين. (2001). إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين، القاهرة: دار قبا للطباعة والنشر.

حسين حريم، (1997م). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات. عمان: دار زهران للطباعة والنشر.

الحقباتي، تركي عبد الرحمن. (1418هـ). أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري: دراسة استطلاعية على الموظفين العاملين في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة الملك سعود.

حققي، زينب. (2000). الإدارة ومتغيرات العصر، القاهرة: مكتبة عين شمس

حمزة، عبدالله. (1991). التغيير المخطط في التربية كيف يتم طمره، فلسطين: عرب ميديا للطباعة والنشر والإعلام.

الخزامي، عبد الحكيم. (1998). المنظمات والتغيير بين المدير والخبير. القاهرة: مكتبة ابن سينا.

الخصيري، محسن أحمد (2002). إدارة التغيير، دمشق: دار الرضا.

خميس طعم الله، مناهج البحث وأدواته في العلوم الاجتماعية، مركز النشر الجامعي، تونس، 2004.

دافيز، برانت وإليسون، لندا. (2004). الإدارة المدرسية في القرن الحادي والعشرين، (ترجمة عبد العزيز البهواشي)، القاهرة: مكتبة النهضة المصرية.

دايفيد ومايك وودكوك فرانسيس، (1416هـ). القيم التنظيمية. (ترجمة عبد الرحمن هيجان)، الرياض: معهد الإدارة العامة.

دروس في مناهج البحث، الدرس السادس :

- الدهان، أميمه. (1992م). نظريات منظمات الأعمال. عمان.
- ديفيز كيث،. (1976م). السلوك الإنساني في العمل. (ترجمة سيد عبد الحميد ومحمود إسماعيل) القاهرة: دار النهضة العربية.
- ذوقان عبيدات ، وآخرون ، " البحث العلمي - مفهومه .أدواته.أساليبه "، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الرياض ، 1997.
- الرخيمي، ممدوح جلال. (1421هـ). دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة. رسالة ماجستير غير منشورة، جدة: جامعة الملك عبد العزيز.
- زكي محمد إسماعيل،. (1982م). الأثروبولوجيا والفكر الإسلامي، جدة: عكاظ للنشر والتوزيع.
- سامية حسن الساعاتي، (1998م). الثقافة الشخصية: بحث في علم الاجتماع الثقافي، القاهرة: دار الفكر العربي.
- سعيد أحمد سلمان وصفاء محمود عبدا لعزيز: دليل جودة المدارس المصرية في ضوء المعايير القومية للتعليم، برنامج جوائز الامتياز المدرسي، 2006م.
- سعيد اسماعيل ، صيني ، "قواعد أساسية في البحث العلمي " ، ط2 ، شبكة الألوكة ، 2010.
- سكوت سينيثيا وجافي دنيس .(2001). إدارة التغيير في العمل، (ترجمة بشير البرغوثي)، الرياض: دار المعرفة.

السلمي، علي .(1995). السلوك الإنساني في منظمات الأعمال، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.

سلوى بامييه ، (1986م). الإبداع وإدارة الأزمات في الدول العربية: بحث مقدم للمؤتمر الدولي العشرون للعلوم الإدارية، عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية.

سهير عبدا للطفيف أبو العلا: عملية صنع القرار واتخاذ القرار التربوي في الإدارة المدرسية دراسة ميدانية مجلة كلية التربية بأسيوط، جامعة أسيوط ، المجلد التاسع، العدد الأول، الجزء الثاني ، يناير 2003م.

السويدان، طارق .(2001). منهجية التغيير في المنظمات، بيروت، لبنان: دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع.

الشريدة، هيام .(2004). الأنماط القيادية لمديري الإدارة في وزارة التربية والتعليم وتأثيراتها في التغيير التربوي من منظور رؤساء الأقسام، مجلة اتحاد الجامعات العربية،

شهاب، إبراهيم .(1997). معجم مصطلحات الإدارة العامة، بيروت، لبنان: مؤسسة الرسالة للطباعة والنشر والتوزيع.

عاطف وصفي، .(1981م). الثقافة والشخصية ، بيروت: دار النهضة العربية.

عامر الكبيسي، .(1998م). التطور التنظيمي وقضايا معاصرة. الدوحة: دار الشرق للطباعة والنشر.

- عامر، سعيد وعبد الوهاب، علي والنجار، روية. (1991). استراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات، المؤتمر السنوي الأول - القاهرة: مركز وايد سيرفيس..
- عبد الرحمن احمد هيجان، اهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمين سعوديتين: الهيئة الملكية للجبيل وينبع وشركة سابك، مجلة الادارة العامة، ع 74
- عبد العزيز حسن آل حسن،. (1422هـ). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بفعالية التطوير التنظيمي: دراسة تطبيقية على الإدارة العامة للمجاهدين بالمملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير ، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- عبد الله عبد الرزاق جلي،. (1996م). المجتمع والثقافة الشخصية. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- عبد المعطي عساف،. (1995م). مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة، مجلة الإداري، س (17)، ع (62).
- عبدا لله السيد عبدا لجواد: المؤشرات التربوية واستخدام الرياضيات في العلوم الإنسانية، أسيوط كلية فنجرز.
- علي عبد الوهاب، (1400هـ). القدرات الإبداعية للعاملين. مجلة الإدارة العامة، ع (25).
- عمر همشري،. (1994م). معوقات الإبداع لدى العاملين في المكتبات المتخصصة في الأردن. مجلة دراسات، مج (21أ)، ع (4).

غرة عبد المنعم، و محمد عبد الحكيم، (2000م). تنمية الإبداع الابتكاري لدى المواطن العربي. بحوث مختارة من مؤتمر الإبداع والتجديد في الإدارة العربية في مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية..

فضل الله فضل الله،. (1406هـ). المقومات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية في العالم العربي وأثرها في توجهات الإبداع الإداري، ، المجلة العربية للإدارة، س (10)، ع (3).

اللوزي، موسى .(1998). اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو إدارة التغيير، مجلة دراسات العلوم الإدارية، ع(2)، م(25).

محمد سيد فهمي، طريقه العمل مع الجماعات بين النظرية والتطبيق، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

محمد قاسم القريوتي،. (2000م). نظرية المنظمة والتنظيم ، عمان: دار وائل للنشر.

محمد ياسين إبراهيم وإبراهيم درويش: المشكلة الإدارية وصناعة القرار، القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب .

محمود فؤاد محمد،. (1991م). اتخاذ القرارات باستخدام التفكير الابتكاري. مجلة التنمية الإدارية ، ع (53)، العدد (75).

محمود قمبر،. (1989م). دراسات في أصول الثقافة، الدوحة: دار الثقافة.

مروان أحمد طاهات، تحليل البيانات:

منذر الضامن ، " اساسيات البحث العلمي " ، ط1، عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع
، 2007 .

مؤتمن، منى (2003). إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير، عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.

مؤتمن، منى (2004). آفاق تطوير الإدارة و القيادة التربوية في البلاد العربية، عمان: مركز
الكتاب الأكاديمي.

ميمه الدهان، (1992م). نظريات منظمات الأعمال ، عمان.

نشوان ، يعقوب (2000) التربية في الوطن العربي في مشارف القرن الحادي و العشرين ،
غزة مطبعة مقداد

هيفاء محمد. سويري، (1421هـ). مدى توافق قيم الموظفين مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة:
دراسة ميدانية على الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) في المملكة العربية
السعودية. رسالة ماجستير، الرياض: جامعة الملك سعود.

الهيئة الوطنية السعودية للتقويم والاعتماد الأكاديمي، معايير ضمان الجودة لمؤسسات وبرامج
التعليم العالي، الرياض، 2009م.

وزارة التربية والتعليم : إدارة التغيير مكتب المتابعة للتعليم العام، القاهرة، 2006م

وزارة التربية والتعليم المصرية، إدارة التغيير، مكتب المتابعة بقطاع التعليم العام، القاهرة .

K. (2000). Introduction to social research. ,. Punch
Quantitative and qualitative approaches. Sage:
London.

إبراهيم العواجي، (1406هـ). الإبداع في مجال الإدارة المحلية العربية. عمان: المنظمة العربية
للعلوم الإدارية.

هاشم الشبيبي، (1997م). الإبداع ماهيته ومقوماته وأساليب قياسه. القاهرة، مجلة التنمية
الإداري.

[http://www-marwanmant.blogspot.co.id/2016/03/blog-
post_35.html](http://www-marwanmant.blogspot.co.id/2016/03/blog-post_35.html).

[https://sites.google.com/site/mnahjal/Home/mydyw/aldrs-
alsads/aqsam-almsadr](https://sites.google.com/site/mnahjal/Home/mydyw/aldrs-alsads/aqsam-almsadr).

Ott, J. Steven. (1989). The organizational culture
pg46. Dosrsay press.. ,perspective Chicago

أبو الفتوح حامد عودة، نظم التصنيف الحديثة، مصر: دار الثقافة العلمية، 2002.

الملحقات

الباحث مع سكرتير مدير الموارد البشرية بجامعة المحمدية مالانج الأستاذ واسيس



الباحث مع موظف الموارد البشرية بجامعة المحمدية مالانج الأستاذ فؤاد



الباحث مع الموظفة المختصة بمكتب الموارد البشرية بجامعة الحمدية مالانج السيدة

فيتريا دجمعة علي



الباحث مع موظفي مكتب الموارد البشرية وبعض المتدربين به



صورة من تقرير المقابلات مذيّلة بتوقيع الموظفين الذي قام الباحث بعمل مقابلة

معاهم

MINISTRY OF RELIGIOUS AFFAIRS
THE STATE ISLAMIC UNIVERSITY
MAL LANA MALIK IBRAHIM MENANG
GRADUATE PROGRAM

Addressed to: Mr. H. Mulyana, Indonesia 41114 Phone: 011-4111111 (10 lines)
E-mail: ibrahim.mulyana@uii.ac.id Email power: ibrahim.mulyana@uii.ac.id

Program kunjungan lapangan

(Peneliti) : Mr. H. Mulyana
(Tempat) : Masjid Al-Farooq
(Alamat) : Malang

NO	Tanggal	Informan	Jabatan	Materi	Tanda tangan
Urut	تاريخ الزيارة	المستشار	المكان	الموضوع	التوقيع
1	22/9/2016	Ustadz H. Mulyana	Ketua	Keberagaman	[Signature]
2	23/9/2016	Ustadz H. Mulyana	Ketua	Keberagaman	[Signature]
3	24/9/2016	Ustadz H. Mulyana	Ketua	Keberagaman	[Signature]
4					
5					
6					

Peneliti: Mr. H. Mulyana
Mr. H. Mulyana