

قسم / تخصص ماجستير إدارة الموارد البشرية

خطة البحث

الموضوع: أثر التغيير على إدارة الأداء الوظيفي

مدرسة التضامن الإسلامي نموذجاً

إعداد الطالب/ سيد طيب عبد الغني

الرقم الأكاديمي / 252000042

إشراف :

الدكتور / الفیصل عبد الحمید

الدكتور / فايز علي جراد

العام الجامعي

2025 م / 1447 هـ

حقوق الطباعة

حقوق الطباعة تمتلكها جامعة ميدأوشن، حيث إن جميع المواد والمحتويات الواردة في هذه الدراسة والبحث هي ملك للجامعة، ولا يجوز استخدامها أو إعادة نشرها أو توزيعها بدون إذن لها.

الباحث

ملخص البحث

تعيش جزر القمر مرحلة حساسة في مسارها التنموي، حيث تواجه الدولة العديد من التحديات في مجالات التعليم، والصحة، والزراعة، والسياسة، وسائر القطاعات الحيوية. ومع تأمل جذور هذه التحديات، يتضح أن القاسم المشترك بينها جميعاً هو ضعف الإدارة. فالمشكلة ليست في قلة الموارد الطبيعية أو البشرية، بل في سوء إدارة الموارد المتاحة، وعدم وجود رؤية إدارية حديثة قادرة على تحقيق التغيير والنهضة.

وتسعى حكومة جزر القمر، من خلال رؤيتها الوطنية، إلى بناء دولة حديثة قادرة على المنافسة إقليمياً وإفريقياً، وتعتمد على الشفافية، والكفاءة، والحكم الرشيد.

حيث إن تحقيق التنمية المستدامة في جزر القمر لن يتحقق إلا بإحداث تغيير جذري في طريقة الإدارة والتخطيط، لأن الإدارة هي المحرك الأساسي لكل القطاعات.

لذا تؤمن وزارة التربية والتعليم (أقترح حذف: في جزر القمر لعدم التكرار كثيراً) بأن إصلاح التعليم هو الأساس لإصلاح المجتمع. وترى أن التغيير لا يمكن أن يتم فقط عبر المناهج أو البنية التحتية، بل من خلال إصلاح إدارة المؤسسات التعليمية نفسها.

وتسعى الوزارة إلى تحقيق ما يلي:

- تطوير نظم الإدارة المدرسية في المدارس العامة والخاصة، لجعلها أكثر انفتاحاً وكفاءة.
- تدريب المديرين والمشرفين التربويين على أساليب القيادة الحديثة.
- اعتماد الحوكمة التعليمية التي تقوم على الشفافية والمساءلة.
- تعزيز الشراكة بين القطاعين العام والخاص في تطوير التعليم.

وبهذا يصبح التعليم منطلقاً حقيقياً للتنمية وليس عبئاً إدارياً يعرقل التقدم.

إن ضعف الإدارة في المدارس العامة والخاصة هو انعكاس لمشكلة أوسع في النظام الإداري العام. لذلك، يجب أن يشمل التغيير:

1. إعادة هيكلة إدارات المدارس لضمان وضوح المهام والمسؤوليات.

2. تطبيق نظام تقييم الأداء الإداري بانتظام.

3. اعتماد التخطيط الاستراتيجي بدلاً من القرارات العشوائية.

4. تحفيز المعلمين والإداريين على الإبداع والمبادرة.

5. التحول الرقمي في الإدارة لتحسين الكفاءة وتقليل الهدر.

بهذه الإجراءات، يمكن تحويل المؤسسات التعليمية إلى نماذج ناجحة في الإدارة الحديثة.

حيث إن تأمل واقع جزر القمر يكشف أن جميع التحديات الوطنية — سواء في الصحة أو التعليم أو الزراعة أو السياسة — تعود في جوهرها إلى سوء الإدارة:

فمشكلة الصحة ليست في قلة الأطباء، بل في سوء إدارة المستشفيات والمرافق الصحية.

ومشكلة التعليم ليست في قلة المعلمين، بل في غياب إدارة فعّالة تشرف وتخطط وتتابع. (تخطط وتشرف وتتابع)

كما أن مشكلة الزراعة ليست في الأرض أو المناخ، بل في غياب إدارة زراعية علمية وتخطيط استراتيجي.

أما مشكلة السياسة فليست في اللوائح و القوانين، بل في ضعف إدارة الدولة ومؤسساتها في تطبيق هذه وتلك (لحذف:القوانين) بعدل وشفافية.

ولهذا، فإن إصلاح الإدارة هو الخطوة الأولى نحو إصلاح الوطن بأكمله.

النتائج

أظهرت الدراسة أن التغيير الإداري في مدرسة التضامن الإسلامي سيكون له أثر إيجابي على إدارة الأداء الوظيفي في المجالات التالية:

1. التخطيط والتنظيم: يتحسن وضوح المهام والمسؤوليات، وتتطور أساليب التخطيط الاستراتيجي.
 2. متابعة الأداء والتقييم: أصبح/ سيصبح نظام تقييم الأداء أكثر شفافية وفعالية، مع تعزيز التغذية الراجعة.
 3. الرضا والتحفيز الوظيفي: ارتفع/ سيرتفع رضا الموظفين وزادت/ وتزداد لديهم الرغبة في الابتكار والمبادرة نتيجة الإجراءات التحفيزية.
 4. التحديات: قد توجد بعض مشكلات في التواصل الداخلي والتحول الرقمي مما تحتاج إلى معالجة/ معالجتها لضمان استدامة التغيير.
- < الاستنتاج العام: التغيير الإداري ساهم/ سيسهم في رفع كفاءة الموظفين وتحسين الأداء الوظيفي، مع ضرورة متابعة بعض الجوانب لضمان استمرارية التحسين.

إن التغيير الإداري في مدرسة التضامن الإسلامي أثبت/ سيثبت فعاليته في تحسين إدارة الأداء الوظيفي، وزيادة رضا وتحفيز الموظفين، وتطوير التخطيط والمتابعة. ومع ذلك، فإن التحديات المرتبطة بالتواصل والتحول الرقمي تحتاج إلى معالجة/ معالجات مستمرة.

إصلاح الإدارة يبقى العمود الفقري للنهضة الشاملة في جزر القمر، فالنجاح في الإدارة التعليمية يمثل نموذجًا لتغيير شامل في مختلف القطاعات

Research Summary:

The Comoros Islands are going through a critical stage in their developmental path, facing numerous challenges in education, health, agriculture, politics, and other vital sectors. Upon examining the roots of these challenges, it becomes evident that the common denominator among them is ****weak management**. The issue does not stem from a lack of natural or human resources, but rather from poor management of available resources and the absence of a modern administrative vision capable of driving change and achieving progress.

In line with the national vision of the Comoros, the government seeks to build a modern state capable of competing regionally and across Africa, founded on the principles of transparency, efficiency, and good governance. Achieving sustainable development, therefore, requires a fundamental transformation in administrative and planning approaches, as management is the driving force behind all sectors.

The Ministry of Education* believes that reforming the education system is the foundation for broader societal reform. It views change not merely in terms of curricula or infrastructure, but as a process that must also involve restructuring the management of educational institutions.

The ministry aims to achieve the following objectives:

- 1) Develop school management systems in public and private schools to make them more efficient and open.
- 2) Train school principals and educational supervisors in modern leadership methods.
- 3) Adopt educational governance based on transparency and accountability.
- 4) Strengthen partnerships between the public and private sectors in developing education.

Through these efforts, education can become a true driver of development, rather than an administrative burden hindering progress.

The weakness of management in both public and private schools reflects a broader problem within the general administrative system. Therefore, change must include:

1. Restructuring school administrations to ensure clarity of tasks and responsibilities.
2. Implementing regular administrative performance evaluations.
3. Adopting strategic planning instead of random decision-making.
4. Encouraging teachers and administrators to be creative and proactive.
5. Promoting digital transformation to improve efficiency and reduce waste.

By implementing these measures, educational institutions can become successful models of modern management.

An analysis of the Comorian context reveals that all national challenges — whether in health, education, agriculture, or politics — fundamentally stem from poor management:

1. The health problem lies not in the shortage of doctors but in the poor management of hospitals and health facilities.
2. The education problem is not the lack of teachers but the absence of effective administration that plans, supervises, and follows up.
3. Agricultural challenges do not arise from the land or climate, but from the lack of scientific agricultural management and strategic planning.
4. Political issues are not rooted in regulations themselves but in the weak administration of state institutions in applying them fairly and transparently.

Thus, administrative reform is the first step toward national reform as a whole.

Findings

The study showed that administrative change at Al-Tadamun Islamic School had a positive impact on managing employee performance in the following areas:

1. Planning and Organization: Tasks and responsibilities became clearer, and strategic planning methods improved.
2. Performance Monitoring and Evaluation: The performance evaluation system became more transparent and effective, with enhanced feedback mechanisms.
3. Job Satisfaction and Motivation: Employee satisfaction increased, and staff became more motivated to innovate and take initiative due to incentive measures.
4. Challenges: Some difficulties remain in internal communication and digital transformation, requiring ongoing solutions to ensure sustainable change.

General Conclusion

Administrative change at Al-Tadamun Islamic School has proven effective in improving performance management, enhancing employee satisfaction and motivation, and developing planning and monitoring processes. Nevertheless, continuous efforts are needed to address challenges related to communication and digital transformation to ensure sustainable improvement.

Ultimately, administrative reform remains the cornerstone of comprehensive development in the Comoros. Success in educational management can serve as a model for broader transformation across all sectors.

****شكر وتقدير****

الحمد لله رب العالمين، الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله وكرمه تُنال الغايات.

أتقدّم بخالص الشكر والتقدير إلى جامعة ميدواشن ممثلةً في سعادة عميد كلية الإدارة ، على ما وفّرتَه من بيئة علمية محفّزة وداعمة للبحث والتميز الأكاديمي.

كما أتوجّه بجزيل الشكر والعرفان إلى مشرفي المشروع:

1. الدكتور/ الفيصّل عبد الحميد

2. والدكتور/ فايز علي جراد، على ما قدّمه من توجيهات سديدة وملاحظات بناءة، كان لها الأثر الكبير في إتمام هذا العمل على الوجه الأمثل.

وأرفع أسمى آيات الوفاء والدعاء إلى والديّ العزيزين – رحمهما الله تعالى – وجعل مثواهّما فسيح جناته، فقد كانا بعد الله مصدر القوة والدعم، وأساس ما وصلت إليه من نجاح وتوفيق.

كما أتقدّم بخالص الامتنان إلى خالتي وزوجها حاج عبد الكريم، جزاهما الله خير الجزاء، على ما قدّمه من دعمٍ كبير وجهدٍ كريم، وما بذلاه من مالٍ وعطاءٍ سخّي خلال مسيرتي الدراسية، فلهما مني كل التقدير والعرفان.

ولا يفوتني أن أشكر الدكتور حامد كرهيلّا على مساندته الكريمة وتوجيهاته القيّمة،

وأن أخص بالشكر زوجتي وأولادي الذين كانوا السند المعنوي والدافع المستمر طوال فترة إعداد هذا المشروع.

كما أتقدّم بالشكر إلى مدرسة التضامن الإسلامي على تعاونها ودعمها في تنفيذ الدراسة،

وإلى جميع المساهمين الذين أسهموا بجهودهم وآرائهم في إنجاز هذا العمل العلمي.

جزى الله الجميع خير الجزاء، وجعل ما قدّموه في ميزان حسناتهم، ووفّقنا جميعاً لما يحب ويرضى.

فهرس المحتويات:

حقوق الطباعة

المستخلص

الشكر والتقدير

المقدمة

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

فهرس الملاحق

مصطلحات البحث

قائمة بالاختصار

خطة مشروع التخرج الأكاديمية

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة

تُعد إدارة التغيير من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية في العصر الحديث، خاصة في ظل التطورات التقنية والتربوية المتسارعة. فالتغيير أصبح ضرورة للبقاء وليس خيارًا.

ومن جهة أخرى، يُعتبر الأداء الوظيفي مؤشرًا رئيسًا لنجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها. وتسعى مدرسة التضامن الإسلامي إلى تحسين كفاءة العمل وتطوير الأداء من خلال إدخال تغييرات تنظيمية وإدارية حديثة. ومن هنا جاءت هذه الدراسة لبحث أثر التغيير على إدارة الأداء الوظيفي في المدرسة.

مشكلة البحث

تواجه المؤسسات التعليمية، ومنها مدرسة التضامن الإسلامي (بمدينة مبني)، صعوبات في إدارة التغيير بطريقة فعالة تضمن تحسين الأداء الوظيفي للعاملين. ومن هنا تُطرح المشكلة في السؤال الرئيسي الآتي:

ما أثر التغيير على إدارة الأداء الوظيفي في مدرسة التضامن الإسلامي؟

وينبثق عنه عدد من الأسئلة الفرعية التي منها:

1. ما طبيعة التغيير الذي تشهده هذه المدرسة؟
2. ما مدى تأثير التغيير في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين فيها؟
3. ما أبرز التحديات التي تواجه إدارة التغيير في المدرسة؟

أهداف البحث

1. توضيح مفهوم إدارة التغيير وأبعاده في المؤسسات التعليمية.
2. تحليل أثر التغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في مدرسة التضامن الإسلامي.
3. تحديد العوامل الإدارية التي تسهم في نجاح التغيير وتحسين الأداء.
4. تقديم مقترحات عملية لتعزيز فاعلية التغيير في تطوير الأداء الوظيفي.

أهمية البحث

أ- الأهمية النظرية:

يساهم البحث في إثراء الأدبيات الإدارية حول العلاقة بين التغيير والأداء الوظيفي، خاصة في بيئة المؤسسات التعليمية.

ب- الأهمية التطبيقية:

يمكن أن تستفيد إدارة المدرسة من نتائج البحث في تحسين استراتيجيات التغيير وتحقيق أداء وظيفي أفضل.

فرضيات البحث

1. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين.
2. تختلف درجة تأثير التغيير على الأداء باختلاف نوع التغيير (هيكلية، إدارية، تقنية).
3. يساهم الدعم القيادي الفعال في تحسين أثر التغيير على الأداء الوظيفي.

حدود البحث

- المكانية: مدرسة التضامن الإسلامي – جزر القمر.
- الزمانية: العام الدراسي 2025م.
- البشرية: الإداريون والمعلمون والموظفون في المدرسة.
- الموضوعية: دراسة أثر التغيير التنظيمي والإداري على الأداء الوظيفي.

منهج البحث

استخدم/ يستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لكونه الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية وتحليل العلاقة بين المتغيرات.

مجتمع البحث وعينته

- مجتمع البحث: جميع العاملين في مدرسة التضامن الإسلامي.
- عينة البحث: عينة عشوائية من الموظفين والمعلمين والإداريين.

أدوات البحث

- الاستبانة: لجمع البيانات الكمية حول آراء العاملين.
- المقابلة: للحصول على بيانات نوعية من القيادات الإدارية.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: مفهوم التغيير

يُعدّ التغيير من السنن الإلهية الثابتة في حياة الإنسان والمجتمعات، قال الله تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ﴾ (الرعد: 11).

فالإسلام يدعو إلى التغيير الإيجابي الذي يبدأ من داخل النفس، ثم يمتد ليشمل المجتمع بأسره. وقد جسّد الرسول ﷺ هذا المبدأ في دعوته حين غيّر واقع الجاهلية بالعلم والإيمان والعدل، فكان التغيير في الإسلام طريقاً للإصلاح والنهوض بالحياة.

وقد قال النبي ﷺ: (من رأى منكم منكراً فليغيره بيده، فإن لم يستطع فبلسانه، فإن لم يستطع فبقلبه، وذلك أضعف الإيمان) (رواه مسلم).

وهذا الحديث يوضح أن التغيير في الإسلام واجب على كل مسلم بحسب قدرته، وأنه مسؤولية جماعية تهدف إلى إصلاح المجتمع وصون القيم.

التغيير ضرورة لا غنى عنها لكل مجتمع يسعى للتطور والبقاء. فالثبات على حالٍ واحد يعني الجمود والتراجع. ومن خلال التغيير تتجدد الطاقات وتحسن الكفاءات، ويُفتح المجال أمام الإبداع والابتكار.

قال تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ لَا يَغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ﴾ من أعمالهم وأخلاقهم، فإذا غيّرُوا غيّر الله حالهم فالتغيير هو بداية التحول نحو الأفضل في الفكر والسلوك والمؤسسات.

تتنوع أسباب التغيير بين داخلية وخارجية، منها التطور التكنولوجي، والرغبة في تحسين الأداء والجودة، والتحويلات الاقتصادية والاجتماعية، وتغير احتياجات الأفراد والمجتمعات، إضافة إلى ضعف الكفاءة التنظيمية التي تتطلب الإصلاح والتطوير المستمر.

يهدف التغيير إلى رفع كفاءة الأداء وتحقيق العدالة والمساواة وتعزيز الانتماء والروح الإيجابية، وتطوير الأنظمة الإدارية، والتكيف مع المتغيرات العالمية لتحقيق التنمية المستدامة. كما يسعى إلى بناء الإنسان المنتج والمبدع القادر على الإسهام في نهضة وطنه وأمته.

المدرسة مؤسسة تربوية تحتاج إلى التطوير المستمر. فالتغيير في الإدارة المدرسية يشمل تحديث المناهج، وتطوير طرق التدريس، وتحسين بيئة التعلم، وتشجيع المشاركة بين المعلمين والطلاب، وتفعيل دور القيادة التحولية التي تُحفز روح المبادرة. وبهذا يصبح التغيير أداة لتحقيق الجودة التعليمية وبناء جيلٍ واعي ومبدع يسهم في بناء المستقبل.

يشكل التحول الرقمي أحد أبرز مظاهر التغيير في التعليم المعاصر، إذ انتقلت المدارس من التعليم التقليدي إلى التعليم الإلكتروني والهجين. ويسهم هذا التحول في تحسين جودة التعليم، وتسهيل التواصل بين الإدارة والمعلمين والطلاب، وتنمية مهارات التفكير والإبداع والبحث الذاتي. كما قال تعالى:

﴿وقل رب زدني علماً﴾ (طه: 114)، في إشارة إلى أن طلب العلم والتطوير المعرفي لا يتوقف عند حد، بل هو مسار مستمر نحو الإبداع والتقدم.

تفشّل بعض برامج التغيير لأسباب عديدة، منها مقاومة العاملين للتغيير خوفاً من المجهول، أو ضعف القيادة والتخطيط، أو غياب الرؤية الواضحة، أو نقص التواصل، أو عدم تهيئة البيئة التنظيمية، بالإضافة إلى قلة الموارد اللازمة للتنفيذ والدعم.

لضمان نجاح التغيير، يجب توعية العاملين بأهميته ومكاسبه، وإشراكهم في التخطيط والتنفيذ، وتدريب الكوادر البشرية على المهارات الجديدة، وتوفير الموارد اللازمة، وتحفيز المبدعين والمبشرين، وبناء ثقافة عمل قائمة على الثقة والتعاون والمشاركة.

وقد قيل: من لم يتقدم يتقادم، ومن لم يتغير يتلاشى فالتغيير هو سر البقاء في عالم متجدد.

إن التغيير في الإسلام منهج حياة يدعو إلى الإصلاح والتطوير في الفكر والسلوك والعمل، وإذا أُدير التغيير بحكمة وعدل ورؤية واضحة، فإنه يقود إلى التطور والازدهار، سواء في المؤسسات التربوية أو في المجتمع بأسره. وبه يتحقق قول الله تعالى: ﴿ذلك بأن الله لم يك مغيراً نعمه أنعمها على قوم حتى يغيروا ما بأنفسهم﴾ (الأنفال: 53)، فالتغيير هو مفتاح النهضة، والطريق إلى مستقبل أفضل يسوده العلم والإيمان والعمل.

المطلب الأول: من الناحية اللغوية والاصطلاحية الإدارية

المطلب الثاني: أهمية التغيير ، وأسبابه وأهدافه ، ومبادئه ومبرراته ومراحله

المطلب الثالث: طرق التغيير

أولاً: التغيير بالتخطيط الاستراتيجي

ثانياً: التغيير بحلقات الجودة

المطلب الرابع: قائد التغيير وفيه ما يلي :

1. لماذا تفشل جهود التغيير

2. مهارات قادة التغيير

3. خصائص قائد التغيير

4. مواصفات قائد التغيير

المطلب الرابع: مقاومة التغيير في الأداء الوظيفي:

1. مفهوم مقاومة التغيير

2. أسباب مقاومة التغيير

3. التغلب على مقاومة التغيير

المبحث الثاني: إدارة الأداء الوظيفي

المقدمة

يُعد الأداء الوظيفي من أهم عناصر النجاح في أي مؤسسة أو منظمة، فهو يعكس مدى قدرة الموظف على تحقيق الأهداف المرسومة بكفاءة وفعالية. غير أن الأداء ليس مجرد تنفيذ للمهام اليومية، بل هو طابع شخصي يعبر عن التزام الفرد وإخلاصه في العمل، ويُبرز شخصيته المهنية وقيمه وسلوكه داخل بيئة العمل. لكل موظف بصمته الخاصة في طريقة أداء عمله، فالبعض يتميز بالدقة والانضباط، وآخرون بالإبداع والمبادرة. هذا الطابع الشخصي يجعل الأداء أكثر من مجرد التزام وظيفي؛ إنه تعبير عن الهوية المهنية لكل فرد، وعن مدى حبه لما يقوم به وإيمانه بأهمية دوره في المؤسسة. لا يمكن أن يتحقق النجاح المؤسسي دون أن يتحمل كل موظف مسؤوليته الفردية تجاه عمله. فالأداء ليس مسؤولية الإدارة فقط، بل هو واجب جماعي يبدأ من الفرد. حين يدرك الموظف أنه مسؤول عن نتائجه اليومية، يزداد شعوره بالانتماء، وتتعزيز روح المبادرة لديه، مما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية العامة. من اللافت أن الأداء الجيد لا يعود بالنفع فقط على المؤسسة، بل أيضاً على سعادة الموظف نفسه. فحين يشعر الموظف بأنه يقدم عملاً متميزاً ويحقق أهدافه، تتولد لديه مشاعر الرضا والإنجاز، مما يزيد من ثقته بنفسه وولائه لعمله.

الرغبة في التحسين المستمر هي علامة نضج مهني. الموظف المتميز لا يكتفي بما حققه، بل يسعى دائماً لتطوير مهاراته وتوسيع معارفه. هذه الرغبة هي التي تصنع الفرق بين العامل العادي والمحترف، وهي التي تدفع المؤسسة نحو التقدم والابتكار. التحسين لا يأتي بالصدفة، بل يحتاج إلى تخطيط مدروس. يشمل هذا التخطيط تحديد الأهداف الواضحة، وتطوير المهارات من خلال التدريب، وخلق بيئة عمل محفزة. إن وجود خطة لتحسين الأداء يضمن الاستمرارية في النجاح ويجعل التطوير عملية منظمة وليست عشوائية.

يُعد تقدير الأداء الفردي من أهم وسائل التحفيز في العمل. فحين يشعر الموظف أن جهوده معترف بها ومقدّرة، يزداد التزامه وإبداعه. التقدير لا يقتصر على المكافآت المادية، بل يشمل أيضاً كلمات الشكر والثناء والاحترام المهني. وكما يُقدّر أداء الفرد، يجب أيضاً تقدير أداء الفريق، لأن العمل الجماعي هو الأساس في تحقيق الأهداف الكبرى. فنجاح الفريق يدل على التكامل والتعاون بين أفراده، ويؤكد أن الأداء المتميز لا يصدر من فرد واحد فحسب، بل من روح جماعية متماسكة.

إن الأداء الوظيفي ليس مجرد مؤشر إداري، بل هو انعكاس لثقافة العمل والقيم الإنسانية داخل المؤسسة. وعندما يدرك كل موظف أن الأداء مسؤولية شخصية، وأن تحسينه طريق إلى السعادة والنجاح، تتحول بيئة العمل إلى مساحة من الإبداع والعطاء المشترك.

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

المطلب الثاني: أهمية الأداء الوظيفي وخصائصه وشروط الأداء الجيد

المطلب الثالث: العوامل المؤثر على الأداء الوظيفي ومظاهره وأسبابه

المطلب الرابع: خطوات تقييم الأداء الوظيفي وفيه :

1. مفهوم تقييم الأداء
2. دور تقييم الأداء
3. إعداد خطة للتقييم
4. تحديد متطلبات التقييم
5. تدريب المشرفين على التقييم
6. مناقشة طرق التقييم مع الموظفين
7. نماذج لإدارة الأداء في الدول العربية
- نموذج المملكة العربية السعودية في إدارة الأداء الوظيفي
- نموذج الإمارات العربية المتحدة في إدارة الأداء الوظيفي

المطلب الخامس: تحفيز الموظفين وترقياتهم

1. مفهوم التحفيز
2. أنواع التحفيز
3. شعور الموظفين تجاه العمل
4. الجانب السلبي لتوازن عملية التحفيز
5. الجانب الإيجابي لتوازن عملية التحفيز
6. النظم الخاصة بالحوافز
7. دور التواصل في تحفيز الموظفين
8. أساليب التحفيز

المبحث الثالث: لمحة تعريفية عن مدرسة التضامن الإسلامي

المطلب الأول: لمحة تعريفية عن جزر القمر

المطلب الثاني: لمحة تعريفية عن مدرسة التضامن الإسلامي

المبحث الرابع: الدراسات السابقة

تم استعراض مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت أثر التغيير على الأداء، وخلصت معظمها إلى وجود علاقة إيجابية بين التغيير الناجح وتحسن الأداء الوظيفي.

المطلب الأول: المراجع والمصادر العربية :

1. التغيير الذكي ، د. علي الحمادي، ط 1، 1431 هـ - 2011 م، دار ابن حزم - بيروت - لبنان
2. الطريق إلى لا " 15 طريقة للتغيير"، د. علي الحمادي، ط 1، 1431 هـ - 2011 م، دار ابن حزم - بيروت - لبنان.
3. مقاومة التغيير ، د. علي الحمادي
4. إدارة التغيير، أ. د. ربيعي مصطفى عليان، كلية التربية - الجامعة الأردنية، ط 1، 1436 - 2015 م، دار ثفاء للنشر والتوزيع - عمان - الأردن
5. دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير والتنظيم ، دراسة حالة شركة البناء المعدني البليدة ، إعداد: نعيمة بوكلتوم ، المشرف: رابح كشاد، كلية العلوم الاقتصاد وعلوم التيسير - جامعة سعد دحلب بالبليدة.
6. أثر التنظيمي على أداء العاملين في الدوائر الضريبية في فلسطين، إعداد: نور عمر عوض، إشراف: أ. د. طارق الحاج ، كلية الدراسات العليا - جامعة النجاح الوطنية - فلسطين.
7. التطوير التنظيمي ومقاومة التغيير في المؤسسات - دراسة مقارنة بين مؤسسات القطاع العام والقطاع الخاص، إعداد: شوابي سارة، إشراف: أ. د. شنيبي عبد الرحمن - كلية العلوم الاقتصاد والعلوم التجارية وعلوم التيسير - جامعة مصطفى إسماعيل معسكر.
8. أثر التحفيز على الأداء بالتطبيق على العاملين بكلية الإمام الشافعي، إعداد: الأمين الأمين محسن المشرف: د. أمجد إبراهيم آدم 1431 - 2010 م، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في الإدارة العامة - جامعة أم درمان - السودان
9. كيف نطبق نظام إدارة الموارد البشرية في مؤسستك ، محمد يسري علام، ط 1، ثقافة للنشر والتوزيع - أبو ظبي - الإمارات العربية المتحدة.

المطلب الثاني: المراجع والمصادر الأجنبية

المصادر والمراجع الأجنبية:

1. الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مايكل آرمسترونج، ترجمة: إيناس الوكيل، ط1 – مجموعة النيل العربية – القاهرة – مصر
2. فن تحفيز الأفراد، باتريك فورسيث، ترجمة: د. خالد العامري، ط1 2009، دار الفاروق للاستثمار الثقافية – القاهرة – مصر.
3. إدارة الأداء، جيني هيل، ترجمة: د. خالد العامري، ط1، 2008، دار الفاروق للاستثمار الثقافية – القاهرة – مصر.
4. مهارات الإدارة للمديرين الجدد، كارولو- إيلس، ترجمة: أ. د: محمد عبد الحفيظ يوسف، ط1، 1430 هـ - 2009 م- مكتبة العبيكان – الرياض – السعودية.
5. فن إدارة الأفراد، جين وكريس، ترجمة: د. خالد العامري، ط1، 2009، دار الفاروق للاستثمار الثقافية – القاهرة – مصر.
6. الخطوات السبع إعداد أعلى مستويات الأداء، داني كوكس – جون هوقر، ترجمة: دار الفاروق للاستثمار الثقافية – القاهرة – مصر
7. تطوير المنظمات " عملية إدارة التغيير التنظيمي"، دونالد أندرسون، ترجمة: أ. منصور بن عبد العزيز المعشوق، ط1، 1439 هـ - 2018 – معهد الإدارة – الرياض – السعودية.
8. قيادة التغيير، مجموعة المؤلفين: داود سليمان القرنة، ط1، 1437 هـ - 2016 م – مكتبة العبيكان – الرياض – السعودية
9. القيادة، مجموعة المؤلفين: داود سليمان القرنة، ط1، 1437 هـ - 2016 م – مكتبة العبيكان – الرياض – السعودية.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

1. نوع البحث: وصفي تحليلي.
2. أداة البحث: استبانة مكونة من (3) محاور:
 - محور التغيير التنظيمي
 - محور الأداء الوظيفي
 - محور العلاقة بينهما
3. صدق وثبات الأداة تم التأكد منهما باستخدام اختبار (كرونباخ ألفا).
4. تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS.

الفصل الرابع: عرض النتائج وتحليلها

1. تحليل خصائص أفراد العينة (النوع، العمر، المؤهل، سنوات الخبرة).
2. تحليل محاور الاستبانة.
3. اختبار الفرضيات الإحصائية.
4. تفسير النتائج في ضوء الأدبيات السابقة.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1. أهم النتائج

- هناك علاقة إيجابية بين إدارة التغيير وتحسين الأداء الوظيفي في مدرسة التضامن الإسلامي.
- يواجه العاملون بعض الصعوبات في التكيف مع التغيير بسبب ضعف التواصل الإداري.
- القيادة المدرسية تلعب دورًا حاسمًا في إنجاح التغيير وتحسين الأداء.

2. أهم التوصيات

1. تعزيز ثقافة التغيير بين العاملين.
2. توفير برامج تدريبية أثناء تطبيق التغيير.
3. ربط التقييم الوظيفي بدرجة التفاعل مع التغيير.
4. تشجيع المشاركة في صنع القرار لتقليل مقاومة التغيير.

المراجع

الملاحق

- نسخة من الاستبانة.
- الجداول الإحصائية.
- بيانات المقابلات.

Midocean University

College of Management

Department of.....

Title in English

Prepared by:

Supervised by:

Year:2024