

أثر ادارة التغيير على إدارة المشاريع التعليمية : دراسة تطبيقية على وزارة التعليم في المملكة
العربية السعودية

إعداد الطالب/

ماجد محمد البقي

إشراف/

د. أسماء ابو عترة

العام الدراسي:

التفويض

أنا ماجد محمد البقمي أفوض جامعة ميدأوشن بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عن طلبهم حسب التعليمات النافذة في الجامعة.

إهداء

إلى النبي المصطفى الذي بُعثَ مغيراً ليخرج الناس من الظلمات إلى النور.

إلى رمز الدفء المتجدد، ونبع الحنان المتدفق، إلى من كان دعاؤها سر نجاحي وحنانها
بلسم جراحي ... أُمي الغالية.

إلى من علمني حب العلم ونصحتني وأرشدني بكل أناة، إلى من وجدت بقربه الأمان
والسعادة، إلى من عطاؤه لا ينضب، إلى الأخ والصديق والعلم والقائد ... أبي الحبيب.

إلى من نشأت معهم وسكنوا قلبي ووجداني ... إخوتي وأخواتي الأعزاء.

إلى رفيقة دربي التي صبرت وتحملت العناء الكثير، إلى شريكة نجاحي زوجتي
الغالية.

شكر وتقدير

قال تعالى (رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَصْلِحْ لِي فِي ذُرِّيَّتِي إِنِّي تُبْتُ إِلَيْكَ وَإِنِّي مِنَ الْمُسْلِمِينَ) " (سورة الأحقاف: ١٥)

اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك على نعمائك وكرمك، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين، ومعلم البشرية، سيدنا محمد بن عبد الله خاتم الأنبياء والمرسلين فيما روي عن أبي هريرة رضي الله عنه قال (لا يشكر الله من لا يشكر الناس) " (الترمذي، ١٩٧٨ م: ٤ : ٣٣٩)

انطلاقاً من هذه المعاني السامية، فإنه لي شرفني تقديم جزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى جامعة ميدأوشن الشامخة، كما أتوجه بأسمى آيات الشكر والتقدير إلى عمادة كلية الادارة وإلى عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي، كما أتوجه بالشكر العميق إلى أساتذتي الكرام والهيئة التدريسية بمصنعنا العزاء.

كما أتوجه بجل الشكر والثناء إلى مشرف الدراسة الدكتورة الفاضلة/ أسماء ابو عنزه، والذي تفضلت بالإشراف على هذه الرسالة، فوجدت منها الخلق الرفيع، والتواضع الجم، والرأي السديد، والعطاء الوافر، والعلم الغزير، والتوجيه الرشيد، فكان لمتابعتها الأثر الكبير في إخراج هذه الرسالة المتواضعة على صورتها التي هي عليها الآن. فجزاه الله خير الجزاء في الدنيا والآخرة. والشكر العميق موصول لعضوي المناقشة الذين تفضلوا بقبول مناقشة هذه الرسالة لتزداد فخراً ونصباً بإسهامهما وبصماتهما المميزة.

كما أتقدم بالشكر والعرفان وزارة التعليم مكتب تعليم الخفجي التي سهلت عليّ عملية خروجي واستكمال دراستي.

كما أتقدم بالشكر والعرفان إلى الأستاذ إبراهيم عفنان مدير المشاريع التعليمية لما بذله من مجهود في تحليل البيانات، والشكر موصول للاخوة في التعليم بمحافظة الخفجي، ومديري المناطق التعليمية. والشكر لا ينتهي إلى الذين قدموا لي يد العون، والمشورة، ومنحوني فيض علمهم، وصدق نصائحهم ولم يخلوا بحكمهم وصواب مشورتهم، فأرشدوني السبيل، وتذللوا الصعاب. أرفع جميعاً أرفع آيات الشكر والتقدير والعرفان.

هذا وما توفيقي إلا بالله وأدعوه أن يكون قد وفقني في هذا العمل المتواضع، فهو الهادي إلى سواء السبيل.

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير إدارة التغيير على أداء المشاريع التعليمية؛ بالتطبيق على وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية. تعتبر إدارة التغيير عملية أساسية لتحسين كفاءة وفعالية المشاريع، وخاصة في قطاع التعليم الذي يواجه تحديات مستمرة في تحقيق أهدافه. تركز الدراسة على عدة جوانب رئيسية لأداء المشاريع التعليمية، منها: استدامة المشاريع، الكفاءة في استغلال الموارد، ورضا الموظفين.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية. تم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية من الموظفين العاملين في وزارة التعليم بمحافظة الخفجي، وقد تم الحصول على ١٤٤ استبانة صالحة للتحليل، وتم تحليلها واختبار الفرضيات باستخدام برنامج SPSS.

أظهرت النتائج أن هناك تأثيرًا ذا دلالة إحصائية لإدارة التغيير على أداء المشاريع التعليمية، حيث تساهم في تحسين استدامة المشاريع وكفاءة استغلال الموارد، وتزيد من رضا الموظفين. قدمت الدراسة عدة توصيات لتحسين ممارسات إدارة التغيير وتعزيز الأداء في المشاريع التعليمية.

الكلمات المفتاحية: إدارة التغيير، المشاريع التعليمية، وزارة التعليم، استدامة المشاريع، الكفاءة، محافظة الخفجي.

فهرس المحتويات

أ.....	التفويض
ب.....	إهداء
ج.....	شكر وتقدير
د.....	الملخص
١.....	الفصل الأول : المدخل العام للبحث
٢.....	المقدمة:
٣.....	مشكلة الدراسة:
٤.....	أهمية الدراسة:
٥.....	أهداف الدراسة:
٦.....	تساؤلات الدراسة :
٧.....	فروض الدراسة:
٨.....	النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث:
٨.....	نظرية إدارة التغيير :
٩.....	نظرية التوقعات :
١٠.....	الفصل الثاني: الدراسات السابقة
١١.....	مقدمة:
١١.....	الدراسات السابقة:
١٦.....	الإطار النظري:
١٦.....	تعريف إدارة التغيير:
١٦.....	التغيير التنظيمي:
١٧.....	نموذج كوتر (Kotter):
١٨.....	نموذج اكار (ADKAR) :
١٩.....	خصائص إدارة التغيير:
٢١.....	مجالات عمل إدارة التغيير:
٢٣.....	أهداف إدارة التغيير:
٢٤.....	مقاومة التغيير:
٢٥.....	متطلبات نجاح عملية التغيير :

٢٦	أساليب التغلب على معوقات التغيير:
٢٧	تعريف أداء المشاريع التعليمية:
٢٨	مفهوم أداء المشاريع التعليمية:
٢٨	مكونات أداء المشاريع التعليمية:
٢٩	أهمية تقييم أداء المشاريع التعليمية:
٢٩	معايير قياس أداء المشاريع التعليمية:
٢٩	نماذج أداء المشاريع التعليمية:
٣٠	عوامل النجاح في أداء المشاريع التعليمية:
٣٠	العلاقة بين إدارة التغيير وأداء المشاريع التعليمية:
٣٠	مفهوم إدارة التغيير:
٣١	أداء المشاريع التعليمية:
٣١	العلاقة بين إدارة التغيير وأداء المشاريع التعليمية:
٣٣	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
٣٤	مقدمة:
٣٤	منهج الدراسة :
٣٥	مجتمع الدراسة :
٣٥	خصائص عينة الدراسة:
٤٠	أداة الدراسة :
٤١	صدق وثبات أداة الدراسة:
٤١	أولاً: صدق الأداة (الاستبيان) :
٤٥	ثانياً : ثبات الأداة:
٤٦	الاساليب الاحصائية :
٤٨	الفصل الرابع: النتائج والتوصيات
٤٩	المقدمة :
٤٩	دراسة محاور الاستبيان :
٤٩	المحور الاول : إدارة التغيير في وزارة التعليم
٤٩	البعد الاول : استراتيجيات إدارة التغيير
٥٠	البعد الثاني : تأثير إدارة التغيير على رضا الموظفين

٥٢.....	المحور الثاني : المشاريع التعليمية في وزارة التعليم
٥٢.....	البعد الاول : استدامة المشاريع التعليمية
٥٣.....	البعد الثاني : كفاءة استغلال الموارد
٥٤.....	التحقق من فروض الدراسة :
٥٦.....	اختبار التوزيع الطبيعي :
٥٦.....	مقارنة نتائج الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية :
٥٩.....	ملخص نتائج الدراسة:
٦٠.....	توصيات الدراسة :
٦٢.....	مقترحات الدراسة :
٦٣.....	المراجع.....
٦٤.....	المراجع العربية :
٦٥.....	المراجع الأجنبية:
٦٦.....	الملاحق.....
٦٧.....	الاستبانة :
٧٠.....	Abstract

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٣٥	توزيع أفراد العينة حسب النوع	١-٣
٣٦	توزيع أفراد العينة حسب العمر	٢-٣
٣٧	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل	٣-٣
٣٨	توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي	٤-٣
٣٩	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	٥-٣
٤٢	المحور الاول : ادارة التغيير في وزارة التعليم	٦-٣
٤٣	المحور الثاني : المشاريع التعليمية في وزارة التعليم	٧-٣
٤٥	الصدق البنائي العام لمحاو الاستبيان	٨-٣
٤٦	معاملات الثبات الداخلي باستخدام طريقة كرونباخ ألفا على مجالات الاستبانة	٩-٣
٤٩	النتائج المتعلقة في بعد استراتيجيات إدارة التغيير	١-٤
٥٠	النتائج المتعلقة في بعد إدارة التغيير على رضا الموظفين	٢-٤
٥٢	النتائج المتعلقة في بعد استدامة المشاريع التعليمية	٣-٤
٥٣	النتائج المتعلقة في بعد كفاءة استغلال الموارد	٤-٤
٥٦	اختبار التوزيع الطبيعي	٥-٤

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
١٨	المراحل الرئيسية لنموذج كوتر كيفية إدارة التغيير بنجاح في المؤسسات	١-١
١٩	عناصر نموذج اكار (ADKAR)	٢-١
٢٠	خصائص إدارة التغيير	٣-١
٢٢	مجالات عمل إدارة التغيير	٤-١
٣٦	توزيع أفراد العينة حسب النوع	١-٣
٣٧	توزيع أفراد العينة حسب العمر	٢-٣
٣٨	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل	٣-٣
٣٩	توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي	٤-٣
٤٠	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	٥-٣

الفصل الأول :
المدخل العام للبحث

المقدمة:

إدارة التغيير هي عملية منظمة تهدف إلى قيادة الأفراد والمجموعات والمؤسسات نحو تبني التغييرات الجديدة بنجاح. تشمل هذه العملية مجموعة من الأدوات والأساليب التي تهدف إلى مساعدة المنظمة في الانتقال من الحالة الحالية إلى حالة مستقبلية مطلوبة. إدارة التغيير تشمل التخطيط، التنفيذ، ومتابعة التغييرات لضمان قبولها واستدامتها على المستويات المختلفة داخل المنظمة. كما عرفها Kotter "إدارة التغيير هي عملية منهجية تهدف إلى الانتقال من حالة حالية إلى حالة مرغوبة، من خلال تخطيط وتنفيذ ومتابعة التغيير بطريقة تقلل من تأثير المقاومة وتعزز الفعالية التنظيمية". (Kotter, ١٩٩٥, p١٨).

أهمية إدارة التغيير في بيئة العمل تعزيز القدرة على التكيف حيث تُمكن إدارة التغيير المنظمات من التكيف مع التغييرات الداخلية والخارجية، سواء كانت هذه التغييرات نتيجة الابتكارات التكنولوجية، التغييرات الاقتصادية، أو متطلبات السوق المتغيرة. تمكن القدرة على التكيف السريع المنظمات من الحفاظ على قدرتها التنافسية.

عندما تتم إدارة التغيير بشكل فعال، يكون الموظفون أكثر استعدادًا لقبول التغييرات، مما يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية. إدارة التغيير تساعد على تقليل المقاومة من قبل الموظفين، مما يجعل الانتقال أكثر سلاسة ويعزز كفاءة العمليات.

في بيئة العمل المتغيرة باستمرار، تعتبر إدارة التغيير أمرًا حاسمًا للحفاظ على استمرارية الأعمال. من خلال التخطيط السليم والتطبيق الفعال للتغيير، يمكن للمنظمات تحسين عملياتها والبقاء في مقدمة المنافسة.

إدارة التغيير الجيدة تأخذ في الاعتبار تأثير التغييرات على الموظفين، وتضمن تقديم الدعم المناسب لهم خلال فترة التغيير. هذا يقلل من مشاعر القلق أو الاضطراب، ويساهم في تحسين الرضا الوظيفي والتحفيز.

"إدارة التغيير الجيدة تعزز رضا الموظفين وتقلل من مستويات القلق الناتجة عن عدم اليقين، مما يؤدي إلى تحقيق أعلى مستويات الالتزام والمشاركة." (Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (٢٠٠٩))

بفضل إدارة التغيير الفعالة، يتم تحسين الهيكل التنظيمي وتطوير العمليات، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات أفضل وأسرع، ويعزز الأداء العام للمنظمة.

التخطيط الجيد للتغيير يمكن أن يساعد في تحديد المخاطر المحتملة وتقليل تأثيرها السلبي على المنظمة. تشمل هذه المخاطر التأخير في التنفيذ أو زيادة التكاليف غير المتوقعة، والتي يمكن التحكم فيها بشكل أفضل من خلال إدارة التغيير السليمة.

يعتبر قطاع التعليم من القطاعات الحيوية التي تلعب دوراً محورياً في تنمية المجتمعات وتعزيز التقدم الاقتصادي والاجتماعي. يهدف التعليم إلى إعداد الأفراد بالمهارات والمعارف اللازمة للاندماج في سوق العمل والمساهمة في الابتكار والتطور التكنولوجي. المشاريع التعليمية، التي تشمل بناء المدارس، تطوير المناهج، وتوفير التدريب للمعلمين، تعتبر ضرورية لتحديث النظام التعليمي وتحقيق الأهداف الوطنية للتنمية.

المشاريع التعليمية تُساهم في رفع مستوى الجودة التعليمية من خلال تحسين البنية التحتية للمدارس، توفير تقنيات تعليمية حديثة، وتطوير قدرات المعلمين. هذا ينعكس بشكل مباشر على تحسين مخرجات التعليم. المشاريع التعليمية تمكّن من توسيع نطاق التعليم ليشمل الفئات المحرومة أو المناطق الريفية، مما يساهم في تحقيق المساواة التعليمية وسد الفجوات بين مختلف شرائح المجتمع.

مع التحول الرقمي الذي يشهده العالم، المشاريع التعليمية تساهم في تزويد الطلاب بالمهارات الرقمية اللازمة للمنافسة في سوق العمل. المبادرات التي تشمل إدخال التكنولوجيا في التعليم تتيح للطلاب تطوير مهاراتهم وتساعدتهم في الاندماج في الاقتصاد المعرفي.

التعليم ذو الجودة العالية يساهم في رفع مستوى العمالة وزيادة الإنتاجية الاقتصادية. تشير الدراسات إلى أن البلدان التي تستثمر في التعليم تشهد نمواً اقتصادياً مستداماً وتحسيناً في مستويات المعيشة.

تهدف المشاريع التعليمية إلى تحقيق أهداف التنمية المستدامة من خلال توفير تعليم شامل وجيد يعزز من القدرة التنافسية للأفراد والدول.

مشكلة الدراسة:

تواجه وزارة التعليم تحديات كبيرة في إدارة التغيير وأثر ذلك على أداء المشاريع التعليمية. على الرغم من أن الوزارة تعتمد على مشاريع تطويرية واسعة النطاق تهدف إلى تحسين جودة التعليم، إلا أن هذه المشاريع غالباً ما تواجه مقاومة من الأفراد والمؤسسات التي تتأثر بها، بالإضافة إلى صعوبات

في تنفيذ التغييرات المطلوبة ضمن الجداول الزمنية المحددة والميزانيات المقررة. تبرز الفجوة بين التخطيط والتنفيذ، حيث لا يتم في كثير من الأحيان تخصيص الموارد اللازمة لتدريب الكوادر، أو توفير الوقت الكافي لضمان نجاح التغيير.

"إدارة التغيير تواجه تحديات كبيرة في القطاعات العامة مثل التعليم، حيث تُعدّ مقاومة التغيير ونقص الموارد وضعف البنية التحتية التنظيمية من العوامل الرئيسية التي تعيق تحقيق نتائج إيجابية في أداء المشاريع." (Todnem. R , ٢٠٠٥)

التحدي الرئيسي يتمثل في كيفية التعامل مع مقاومة التغيير وتكييف الموظفين مع الممارسات الجديدة بطريقة تزيد من كفاءة المشاريع التعليمية. بالإضافة إلى ذلك، قد تعاني الوزارة من نقص في الآليات الفعالة لقياس تأثير إدارة التغيير على أداء المشاريع، مما يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف المنشودة.

المقاومة التنظيمية للتغيير: المشاريع التعليمية تواجه مقاومة من بعض الكوادر التي قد لا تتكيف بسهولة مع التغييرات الجديدة، مما يؤثر على نجاح المشاريع.

نقص الموارد: غالبًا ما تواجه الوزارة قيودًا في الموارد المالية والبشرية الضرورية لدعم عمليات التغيير الفعالة.

ضعف التواصل والتنسيق: تحديات في التواصل بين الجهات المختلفة داخل الوزارة تؤدي إلى قصور في التنفيذ الفعال للمشاريع.

أهمية الدراسة:

إدارة التغيير الفعالة في وزارة التعليم يمكن أن تسهم في تحسين أداء المشاريع التعليمية بشكل كبير، مما ينعكس على تطوير النظام التعليمي. "تعتبر إدارة التغيير أداة حيوية لتحسين تنفيذ المشاريع الكبرى تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي:

تحسين جودة التعليم وزيادة كفاءة المشاريع: تطبيق إدارة التغيير يساهم في تحسين عملية تنفيذ المشاريع التعليمية بفعالية، سواء كانت تلك المشاريع تهدف إلى بناء البنية التحتية للمدارس أو تطوير المناهج أو تعزيز التدريب للمعلمين.

تعزيز قدرة الوزارة على التكيف مع التحديات المستقبلية: من خلال تحسين ممارسات إدارة التغيير، يمكن لوزارة التعليم أن تصبح أكثر استعدادًا للتكيف مع التحولات التكنولوجية، الاقتصادية، والاجتماعية. يساعد ذلك في مواجهة التحديات المستقبلية بمرونة أكبر، مثل التغيرات في سياسات التعليم أو الأزمات الصحية والاقتصادية.

تقليل مقاومة التغيير وزيادة رضا الموظفين: إدارة التغيير الفعالة تعمل على تقليل المقاومة التي قد يواجهها الموظفون تجاه التغييرات الجديدة، مما يزيد من مشاركتهم الفعالة ورضاهم عن عملهم. هذا يساعد في خلق بيئة عمل إيجابية تشجع على الابتكار والتعاون، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام.

زيادة الفاعلية التنظيمية: تساعد إدارة التغيير في تحسين التنسيق بين الأقسام المختلفة داخل الوزارة، مما يؤدي إلى تعزيز الفاعلية التنظيمية وسلاسة تنفيذ المشاريع. من خلال توفير هيكلية واضحة لإدارة التغيير، يمكن تحقيق تواصل أفضل بين الجهات المختلفة وتقليل التعقيدات الإدارية.

رفع كفاءة استغلال الموارد: من خلال تخطيط وتنفيذ التغيير بطريقة مدروسة، يمكن تحسين استخدام الموارد المتاحة في الوزارة، سواء كانت موارد بشرية أو مادية. هذا يؤدي إلى تحقيق المزيد من الإنجازات بتكاليف أقل، ويعزز من قدرة الوزارة على تنفيذ المزيد من المشاريع المستقبلية.

تعزيز الاستدامة في المشاريع التعليمية: إدارة التغيير تساعد في ضمان استدامة المشاريع التعليمية على المدى الطويل. فالمشاريع التي تُنفذ بتخطيط جيد وتحت إشراف إدارة تغيير فعالة تكون قادرة على الاستمرار في تقديم الفائدة حتى بعد انتهاء فترة تنفيذها.

تحسين مخرجات التعليم وزيادة الأداء الطلابي: عند تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير بشكل جيد، يمكن أن تؤدي المشاريع التعليمية إلى تحسين جودة التعليم وبالتالي زيادة التحصيل الدراسي والأداء الطلابي. هذا يساهم بشكل مباشر في تحقيق أهداف التعليم الوطنية وتطوير رأس المال البشري.

أهداف الدراسة:

يهدف الباحث إلى دراسة تأثير إدارة التغيير على أداء المشاريع التعليمية في وزارة التعليم، وذلك من خلال مجموعة من الأهداف الفرعية التي تسعى إلى تحقيق فهم شامل للعلاقة بين الإدارة الفعالة للتغيير وتحسين أداء المشاريع التعليمية. وتتمثل الأهداف فيما يلي:

١. تحليل تأثير استراتيجيات إدارة التغيير على نجاح المشاريع التعليمية:

الهدف هو فهم كيفية تأثير تطبيق أساليب إدارة التغيير على تحسين جودة تنفيذ المشاريع التعليمية وضمان تحقيق أهدافها في الوقت المحدد.

٢. تحديد العوامل التي تعزز أو تعيق إدارة التغيير في وزارة التعليم:

يهدف البحث إلى استكشاف العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على قدرة الوزارة في تنفيذ التغيير بنجاح، مثل مقاومة الموظفين أو نقص الموارد.

٣. قياس أثر إدارة التغيير على تحسين كفاءة الموارد البشرية:

تقيم كيفية تأثير إدارة التغيير على تطوير قدرات الكوادر التعليمية والإدارية في الوزارة، ومدى مساهمة هذه العملية في تحسين الأداء العام للمشاريع.

٤. دراسة العلاقة بين إدارة التغيير ورضا الموظفين عن المشاريع التعليمية:

يسعى البحث إلى فهم ما إذا كانت إدارة التغيير الجيدة تؤدي إلى زيادة رضا الموظفين وتحفيزهم نحو المشاركة الفعالة في المشاريع التعليمية.

٥. تقديم توصيات لتحسين ممارسات إدارة التغيير في المشاريع التعليمية:

الهدف هو اقتراح استراتيجيات وتوصيات عملية لتحسين عمليات إدارة التغيير في وزارة التعليم، من أجل ضمان تنفيذ ناجح ومستدام للمشاريع.

٦. تحليل تأثير إدارة التغيير على استدامة المشاريع التعليمية:

دراسة كيفية مساهمة إدارة التغيير في ضمان استمرارية المشاريع وفعاليتها على المدى الطويل، بما يعزز من استدامة التحسينات في النظام التعليمي.

تساؤلات الدراسة :

ما هو تأثير استراتيجيات إدارة التغيير على أداء المشاريع التعليمية في وزارة التعليم؟

يهدف هذا السؤال إلى فهم العلاقة بين إدارة التغيير الفعالة وتحقيق أهداف المشاريع التعليمية.

ما هي العوامل التي تعيق أو تعزز إدارة التغيير في وزارة التعليم؟

هذا السؤال يستهدف استكشاف العقبات والتحديات التي قد تؤثر على تنفيذ التغيير ، بالإضافة إلى العوامل التي تسهم في نجاحه.

كيف تؤثر إدارة التغيير على رضا الموظفين والمشاركة الفعالة في المشاريع التعليمية؟

يسعى هذا السؤال إلى معرفة كيف يمكن لإدارة التغيير تحسين مستويات الرضا الوظيفي ودعم الموظفين في المراحل الانتقالية.

ما هو دور إدارة التغيير في تحسين استدامة المشاريع التعليمية؟

يركز هذا السؤال على تحليل مدى مساهمة إدارة التغيير في ضمان استمرارية الفوائد المحققة من المشاريع التعليمية على المدى الطويل.

كيف يمكن لإدارة التغيير أن تساعد في تحسين استغلال الموارد البشرية والمادية في مشاريع وزارة التعليم؟

الهدف من هذا السؤال هو معرفة ما إذا كانت إدارة التغيير تسهم في زيادة كفاءة استغلال الموارد وتحقيق نتائج أفضل بنكاليف أقل.

فروض الدراسة:

الفرضية الأولى:

هناك تأثير إيجابي لإدارة التغيير الفعالة على تحسين أداء المشاريع التعليمية في وزارة التعليم.

هذه الفرضية تتناول العلاقة بين جودة إدارة التغيير وتحقيق الأهداف المرجوة للمشاريع التعليمية.

الفرضية الثانية:

المقاومة الداخلية للتغيير تعتبر من العوامل الرئيسية التي تعيق نجاح إدارة التغيير في وزارة التعليم.

تشير هذه الفرضية إلى أن مقاومة الموظفين للتغيير قد تؤدي إلى صعوبات في تنفيذ المشاريع.

الفرضية الثالثة:

تساهم إدارة التغيير في زيادة رضا الموظفين وتحفيزهم للمشاركة بشكل فعال في المشاريع التعليمية.

تركز هذه الفرضية على تأثير إدارة التغيير على الرضا الوظيفي والمشاركة الإيجابية من قبل الموظفين.

الفرضية الرابعة:

إدارة التغيير تؤدي إلى تحسين استدامة المشاريع التعليمية وتضمن استمرار تأثيرها الإيجابي على المدى الطويل.

تتناول هذه الفرضية كيفية تحقيق المشاريع لنتائج مستدامة عند تطبيق استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير.

الفرضية الخامسة:

تساهم إدارة التغيير في تحسين كفاءة استغلال الموارد البشرية والمادية داخل وزارة التعليم.

تهدف هذه الفرضية إلى قياس تأثير إدارة التغيير على زيادة الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد المتاحة لتنفيذ المشاريع.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث:

في إطار دراسة "أثر إدارة التغيير على أداء المشاريع التعليمية: دراسة تطبيقية على وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية"، سيتم استخدام نظرية إدارة التغيير كإطار نظري رئيسي لتوجيه البحث وتحليل البيانات. هذه النظرية تعتمد على أسس علمية وأطر تنظيمية يمكن من خلالها تفسير وتحليل كيفية تأثير إدارة التغيير على الأداء التنظيمي والمشاريع.

نظرية إدارة التغيير :

تُعتبر نظرية إدارة التغيير من النظريات الأساسية التي تساعد على فهم كيفية تنفيذ التغيير التنظيمي بنجاح والتعامل مع مقاومة التغيير والتحديات المرتبطة به. تعتمد هذه النظرية على نماذج وأطر علمية متعددة مثل:

• نموذج كوتر للتغيير :

يركز هذا النموذج على تنفيذ التغيير من خلال خطوات واضحة، بدءًا من خلق شعور بالإلحاح للتغيير، وتكوين تحالفات قوية، وتطوير رؤية للتغيير، وصولًا إلى ترسيخ التغييرات في ثقافة المنظمة. يساعد هذا النموذج على فهم كيفية تهيئة البيئة التنظيمية للتغيير وتحقيق الأهداف المرجوة.

• نموذج ADKAR للتغيير:

يُعتبر نموذج ADKAR أداة عملية تركز على الأفراد داخل المنظمة. يتكون من خمس مراحل رئيسية: التوعية بضرورة التغيير، الرغبة في التغيير، المعرفة بكيفية التغيير، القدرة على تنفيذ التغيير، والتعزيز المستمر للتغيير. سيساعد هذا النموذج في تفسير كيف يمكن التعامل مع الأفراد والموظفين لتقليل المقاومة وتحقيق التغيير المطلوب.

نظرية التوقعات :

تعتبر هذه النظرية مفيدة لفهم كيف يؤثر التغيير على الدوافع الفردية للموظفين داخل الوزارة. نظرية التوقعات تشير إلى أن الأفراد يستجيبون للتغيير بناءً على توقعاتهم حول النتائج المحتملة. يتمثل جوهر هذه النظرية في أن الموظفين سيشاركون في التغيير إذا كانوا يعتقدون أن الجهود المبذولة ستؤدي إلى نتائج إيجابية لهم وللمؤسسة.

الاعتماد على هذه النظريات في البحث:

- **إطار تحليلي شامل:** ستساهم هذه النظريات في تقديم إطار تحليلي شامل يساعد على فهم كيفية تأثير إدارة التغيير على أداء المشاريع التعليمية من خلال تحليل سلوك الأفراد، والعمليات التنظيمية، والبيئة المؤسسية.
- **توجيه البحث والتوصيات:** سيعتمد البحث على هذه النظريات لتحديد الجوانب التي تحتاج إلى تحسين، مثل التعامل مع مقاومة التغيير أو تعزيز الدعم المؤسسي للتغيير.
- **تحليل النتائج:** سيتمكن هذه النظريات من تفسير النتائج المتعلقة بتأثير التغيير على أداء المشاريع التعليمية، وتوفير توصيات عملية لتعزيز إدارة التغيير في الوزارة.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

مقدمة:

تُعد إدارة التغيير من العناصر الأساسية التي تؤثر في أداء المشاريع في مختلف القطاعات، بما في ذلك القطاع التعليمي. في هذا السياق، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر إدارة التغيير كمتغير مستقل على أداء المشاريع التعليمية كمتغير تابع في وزارة التعليم. يشير الأداء إلى الكفاءة والفاعلية في تنفيذ المشاريع، وتحقيق الأهداف المحددة، والالتزام بالميزانية والموارد.

على الرغم من وجود العديد من الدراسات التي تناولت إدارة التغيير في السياقات التعليمية، فإن النتائج ليست متسقة، حيث وجدت بعض الدراسات أن إدارة التغيير الفعالة تعزز من أداء المشاريع وتساهم في تحقيق نتائج إيجابية، في حين أظهرت دراسات أخرى وجود مقاومة للتغيير من قبل المعلمين والإداريين، مما يؤثر سلبًا على الأداء. على سبيل المثال، أظهرت دراسة (Hargreaves ٢٠١٢، & Fullan) أن تطبيق إدارة التغيير بنجاح يتطلب بيئة تعليمية داعمة، في هذه الدراسة، سيتم تقديم إطار نظري يركز على نماذج إدارة التغيير المختلفة، مثل نموذج Kotter ونموذج ADKAR، والتي تُستخدم لتوجيه استراتيجيات التغيير في البيئات التعليمية. من خلال هذا الإطار، تسعى الدراسة الحالية إلى تقديم تحليل شامل لتجارب وزارة التعليم المختلفة في تطبيق إدارة التغيير، مقارنةً بالدراسات السابقة، مما يساهم في فهم أفضل للعوامل التي تؤثر على أداء المشاريع. سيساعد ذلك في صياغة توصيات عملية لتحسين استراتيجيات إدارة التغيير في وزارة التعليم، وتعزيز كفاءة المشاريع التعليمية.

الدراسات السابقة:

١. دراسة الحارثي (٢٠٢٣) بعنوان: "أثر إدارة التغيير التنظيمي على تحسين أداء المشاريع التكنولوجية: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية."

هدفت الدراسة إلى قياس تأثير إدارة التغيير التنظيمي على أداء المشاريع التكنولوجية، مع التركيز على أبعاد (التخطيط، التدريب، وتكنولوجيا المعلومات). استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع استبانة على عينة من (٢٢٠) موظفًا في شركات الاتصالات. توصلت الدراسة إلى أن إدارة التغيير التنظيمي لها تأثير إيجابي على أداء المشاريع التكنولوجية،

خاصة في تحسين سرعة تنفيذ المشاريع وزيادة رضا العملاء . وأوصت الدراسة بضرورة تحسين استراتيجيات إدارة التغيير وزيادة الاستثمار في تدريب الموظفين.

٢. دراسة الدوسري (٢٠٢١) بعنوان "تأثير إدارة التغيير على أداء المشاريع الإنمائية في القطاع الحكومي: دراسة حالة هيئة تطوير الرياض".

هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير إدارة التغيير على أداء المشاريع الإنمائية في القطاع الحكومي، مع التركيز على أبعاد (المشاركة، التحفيز، والتواصل). استخدم الباحث المنهج الكمي والتحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيان وزع على (١٨٠) موظفًا في الهيئة. أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي لإدارة التغيير على تحسين الأداء العام للمشاريع الإنمائية، وخاصة في مجالات الالتزام بالمواعيد النهائية وتخفيض التكاليف. أوصت الدراسة بضرورة تطبيق استراتيجيات فعالة للتواصل والتحفيز لزيادة نجاح إدارة التغيير.

٣. دراسة عبد الله (٢٠٢٠) بعنوان "أثر إدارة التغيير على نجاح المشاريع الصحية: دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية في المملكة العربية السعودية".

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر إدارة التغيير على نجاح المشاريع الصحية، مع التركيز على أبعاد (التدريب، القيادة، وتقييم الأداء). استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ووزعت استبانة على عينة من (١٥٠) موظفًا في المستشفيات الحكومية.

أظهرت الدراسة أن إدارة التغيير تساهم بشكل كبير في تحسين جودة الخدمات الصحية وزيادة كفاءة العمليات التشغيلية. وأوصت الدراسة بتعزيز دور القيادة الفعالة في إدارة التغيير وتقديم دورات تدريبية مستمرة لتحسين أداء الموظفين.

٤.دراسة (٢٠٢٢) Barkatsas بعنوان "The Role of Change Management in Promoting Innovation in Educational Settings".

هدفت الدراسة إلى استكشاف دور إدارة التغيير في تعزيز الابتكار داخل الأنظمة التعليمية، حيث تم التركيز على المدارس الأسترالية وكيفية تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير لتحسين الأداء الأكاديمي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استبيانات على عينة مكونة من ١٥٠ معلمًا ومدير مدرسة. توصلت الدراسة إلى أن الابتكار في التعليم يعتمد بشكل كبير على استراتيجيات إدارة التغيير الفعالة، وأن تدريب المعلمين ودعم القيادة المدرسية يسهمان في تحقيق التحسينات المطلوبة. كما أوصت الدراسة بتعزيز برامج التدريب المهني للمعلمين وتفعيل خطط إدارة التغيير بشكل منسق لضمان نجاح الابتكارات في النظام التعليمي.

٥.دراسة (٢٠٢١) Johnson بعنوان "Change Management Strategies in Improving School Leadership".

هدفت الدراسة إلى تحليل استراتيجيات إدارة التغيير التي يمكن أن تساعد القادة التربويين في تحسين أداء المدارس، مع التركيز على دور القيادة في تفعيل التغيير المستدام. استخدم الباحث المنهج التجريبي على عينة من ١٢٠ قائد مدرسة في المدارس الثانوية بالولايات المتحدة. توصلت الدراسة إلى أن القيادة المدرسية القوية والتواصل الفعال مع المعلمين يسهمان في تحسين الأداء الأكاديمي وتقليل مقاومة الموظفين للتغيير. أوصت الدراسة بتطوير برامج تدريبية للقادة التربويين تركز على تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير، وخلق بيئة تحفز على التكيف مع التغييرات الجديدة.

٦.دراسة (٢٠٢٠) Gupta بعنوان "Impact of Change Management on :

Educational Reforms in Developing Countries".

استهدفت الدراسة تحليل أثر إدارة التغيير على تنفيذ الإصلاحات التعليمية في الدول النامية، مع دراسة حالة لبعض الدول الأفريقية مثل كينيا وغانا. استخدم الباحث المنهج الكمي لجمع البيانات من عينة مكونة من ٢٠٠ معلم وإداري. توصلت الدراسة إلى أن إدارة التغيير بشكل فعال تلعب دورًا حاسمًا في نجاح الإصلاحات التعليمية، وأن التحديات الاقتصادية ونقص الموارد تعوق تنفيذ التغيير. أوصت الدراسة بتعزيز استراتيجيات إدارة التغيير من خلال تدريب المدراء والمعلمين وتوفير الدعم المالي والتقني المناسب لتسهيل عملية التغيير.

٧.دراسة (٢٠٢٣) Turner بعنوان "Managing Change in Higher Education :

Institutions: Challenges and Strategies".

ركزت الدراسة على التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي عند تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير، وأجريت على عينة مكونة من ٨٥ موظفًا ومديرًا في جامعات أوروبية. استخدم الباحث المنهج النوعي لجمع البيانات من خلال مقابلات مع القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس. أظهرت النتائج أن مقاومة الموظفين وقلة الموارد المالية تشكل تحديات رئيسية أمام تنفيذ التغييرات، وأوصت الدراسة بتطوير سياسات دعم وتدريب الموظفين، بالإضافة إلى تعزيز الشفافية والتواصل الداخلي لمواجهة هذه التحديات وضمان تحقيق الأهداف المؤسسية.

أكدت الدراسات على أن إدارة التغيير الفعالة تعزز الابتكار في الأنظمة التعليمية. حيث أظهرت النتائج أن التدريب المستمر للمعنيين يلعب دورًا محوريًا في تحسين الأداء هذه النتائج تشير إلى أهمية الاستثمار في تطوير قدرات المعنيين كجزء من عملية التغيير.

سلطت الضوء على استراتيجيات إدارة التغيير وتأثيرها على المشاريع التعليمية. حيث توصلت إلى أن التواصل الفعال مع المعنيين وتقوية القيادة الادارية يساهمان في تقليل مقاومة الموظفين، مما يؤدي إلى تحسين الأداء. هذه النتائج تعزز فكرة أن نجاح التغيير يعتمد على دعم القادة وقدرتهم على التواصل بشكل فعال مع فرق العمل.

تناولت تأثير إدارة التغيير على الإصلاحات التعليمية في الدول النامية، وأكدت أن التحديات الاقتصادية ونقص الموارد تعيق تنفيذ التغييرات. توضح هذه الدراسة ضرورة وجود دعم مالي وتقني عند تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير، مما يؤكد أهمية البنية التحتية اللازمة لنجاح عمليات التغيير. ركزت على التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي، مشيرة إلى مقاومة الموظفين وقلة الموارد كعوامل رئيسية تعوق التغيير. أكدت أهمية الشفافية والتواصل الداخلي لتخفيف هذه التحديات.

ستركز الدراسة الحالية على تحليل أثر إدارة التغيير في سياق المشاريع التعليمية في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، مع التركيز على عدة نقاط مهمة:

سياق محلي: ستستكشف الدراسة كيفية تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير في بيئة التعليم السعودي، مما يتيح فهمًا أعمق للخصائص والتحديات الفريدة التي تواجهها الوزارة مقارنة بالدراسات السابقة التي أجريت في دول أخرى.

تأثير الأداء: ستحلل الدراسة العلاقة بين إدارة التغيير وأداء المشاريع التعليمية، مستندة إلى نتائج الدراسات السابقة ولكن مع التركيز على البيانات التجريبية من المملكة، مما سيساعد في تقديم رؤى أكثر دقة حول كيفية تحسين الأداء التعليمي من خلال استراتيجيات فعالة.

تحديات فريدة: ستتناول الدراسة التحديات الخاصة التي تواجهها وزارة التعليم في السعودية، مثل التحولات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وكيف يمكن لإدارة التغيير أن تسهم في التغلب على هذه التحديات وتحقيق أهداف التعليم.

التوصيات العملية: من خلال تحليل البيانات والمقابلات مع المعنيين في الوزارة، ستقدم الدراسة توصيات عملية تستند إلى النتائج، مما يساهم في تحسين استراتيجيات إدارة التغيير في المشاريع التعليمية.

تعزيز استراتيجيات التدريب: بناءً على نتائج الدراسات السابقة، ستوصي الدراسة الحالية بتطوير برامج تدريبية مخصصة للقادة والمعلمين لدعم إدارة التغيير، مما يضمن قدرة الفرق التعليمية على الاستجابة للتغييرات بكفاءة.

الإطار النظري:

تعريف إدارة التغيير:

تُعرّف إدارة التغيير بأنها مجموعة من الإجراءات العملية التي تهدف إلى رسم وتنفيذ أهم الخطوات اللازمة لإحداث عملية التغيير في المنظمة. بمعنى آخر، هي عملية تتم وفق خطة محددة ومتقنة، يتم إعدادها من قبل أصحاب الخبرة والكفاءات في المجالات المختلفة التي تسعى إدارتها إلى إحداث تغيير نوعي فيها، وذلك بهدف رفع المستوى التقني والخدمي داخل المنظمة (صبري ، ٢٠١٥).

بينما يرى (Adeniji et al. , ٢٠١٣) أن إدارة التغيير هي أي عملية تهدف بشكل أساسي إلى إجراء تعديل، إلغاء، أو إضافة مخطط لها في بعض أهداف وسياسات المنظمات. كما قد تتضمن عملية التغيير تعديل اتجاهات ومواقف الأفراد، أو القدرات والموارد المتاحة للمنظمات، أو في أساليب وطرق العمل ووسائله. ويستجيب المديرون لهذه التغييرات بطرق مختلفة لتحقيق الكفاءة وزيادة فاعلية أداء المنظمات.

التغيير التنظيمي:

يُعرف التغيير التنظيمي بأنه جهد شامل ومخطط يهدف إلى تغيير وتطوير العاملين في المنظمة من خلال التأثير في قيمهم، مهاراتهم، وأنماط سلوكهم. يتم ذلك عبر التغيير التكنولوجي، التغيير في العمليات، والهيكل التنظيمي، وصولاً في النهاية إلى تطوير الموارد المختلفة في المنظمة، سواء البشرية أو الاجتماعية، وتحقيق الأهداف التنظيمية أو كلاهما معاً.

وبناءً على ما سبق، نلاحظ أن التغيير التنظيمي يُعد بمثابة تخطيط لعملية تغيير منظم، ويستثني المبادرات المفاجئة أو العشوائية. كما أن الهدف الأساسي للتغيير التنظيمي هو تطوير المنظمات، مما يشير إلى استثناء إحداث التغيير بهدف التقليد فقط، أو نتيجة ضغوطات خارجية تفرض على المنظمات، أو إجراء تغيير لمجرد التغيير. إن إدارة التغيير ودعمها تأتي من قبل الإدارة العليا، وتُعد عملية ملزمة، حيث يجب على الإدارة العليا أن تدير وتشجع جهود التغيير. من ناحية أخرى، فإن التغيير يحتوي على رؤية مستقبلية للمنظمات، وهي صورة للمستقبل الذي ترغب المنظمة في تحقيقه، مع التركيز على الدور البارز للعنصر الإنساني فيها.

أما الزعبي (٢٠١٠)، فيرى أن التغيير هو عملية تحدث في المنظمة، وقد تتضمن تعديلاً أو إلغاء أو إضافة أو استبدال لمخطط معين في سياسات وأهداف ورؤى هذه المنظمة، أو في اتجاهات وسلوكيات وقيم ومبادئ الأفراد العاملين، أو في الإمكانيات والموارد المتاحة، أو في آليات وأساليب العمل. يستجيب المديرون لهذه العملية بآليات وكيفيات متنوعة بهدف تحقيق كفاءة المنظمة وزيادة فاعليتها.

وعليه، يمكن الاستنتاج أن إدارة التغيير ليست عملية سهلة أو بسيطة، بل هي عملية متداخلة في عناصرها ومكوناتها، وتتصف بالإبداع والابتكار في ممارستها. يقوم نجاحها بالدرجة الأولى على العنصر المعني بالتغيير من جهة، وعلى التزام المتأثرين بالتغيير بتنفيذه من جهة أخرى.

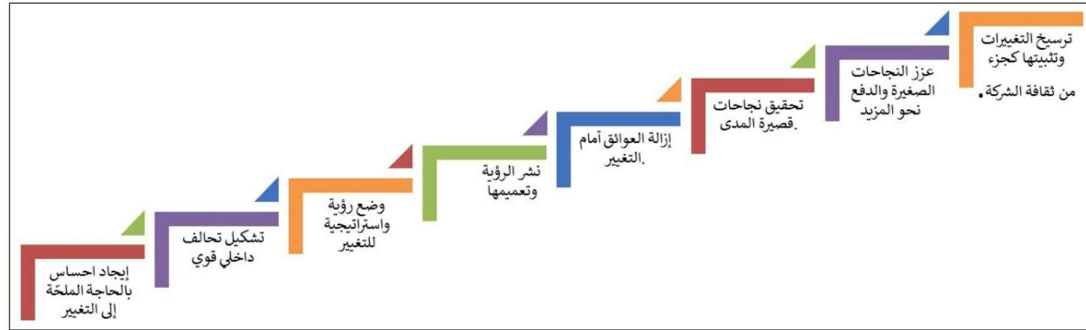
وعليه، فإن الباحث يعرف مفهوم إدارة التغيير بأنها: مجموعة من الإجراءات التي تتبعها الإدارة في منظمة معينة، بهدف ضمان رصد كافة مؤشرات التغيير في بيئة الأعمال. ثم العمل على تصنيف هذه المؤشرات ذات العلاقة الوثيقة بنشاط المنظمة، بحيث تكون ضمن أولويات الإدارة، بغية تحقيق التكيف والتأقلم لتلك الإدارة أثناء ممارستها لوظائف العملية الإدارية، مع المتغيرات المتوقعة لتطوير وتنمية آرائها وسلوكها.

نموذج كوتر (Kotter):

نموذج كوتر للتغيير هو إطار عمل شهير تم تطويره بواسطة جون كوتر، وهو أستاذ في إدارة الأعمال بجامعة هارفارد. يركز هذا النموذج على كيفية إدارة التغيير بنجاح في المؤسسات. يتكون نموذج كوتر من ثمانية مراحل رئيسية، هي:

١. خلق الشعور بالضرورة: يجب على القيادة توضيح الحاجة الملحة للتغيير وإشراك الأفراد في هذه الرؤية.
٢. تشكيل فريق القيادة: يجب تكوين فريق قوي من القادة الذين يمكنهم توجيه عملية التغيير.
٣. تطوير الرؤية والاستراتيجية: يجب تحديد رؤية واضحة للتغيير واستراتيجية لتحقيقها.

٤. التواصل مع الرؤية: يجب على القادة التواصل بشكل فعال مع جميع أفراد المؤسسة حول الرؤية والتغيير.
 ٥. تمكين العمل من خلال الهياكل: إزالة العوائق التي تمنع الأفراد من تحقيق التغيير.
 ٦. توليد انتصارات قصيرة الأمد: يجب تحقيق انتصارات صغيرة لبناء الزخم وزيادة الثقة في التغيير.
 ٧. الاستمرار في الدفع من أجل التغيير: يجب عدم التوقف بعد الانتصارات الأولية، بل العمل على تعزيز التغيير.
 ٨. تثبيت التغييرات في الثقافة: يجب التأكد من أن التغييرات أصبحت جزءًا من ثقافة المؤسسة.
- كما يوضح الشكل ادناه المراحل الرئيسية للنموذج :



شكل رقم (١-١): المراحل الرئيسية لنموذج كوتر كيفية إدارة التغيير بنجاح في المؤسسات

نموذج ادكار (ADKAR) :

نموذج ADKAR هو إطار عمل لإدارة التغيير تم تطويره بواسطة شركة Prosci. يركز هذا النموذج على الأبعاد الفردية للتغيير ويهدف إلى تسهيل عملية التغيير داخل المنظمات من خلال خمسة عناصر رئيسية. كل حرف في كلمة "ADKAR" يمثل مرحلة من المراحل الخمس:

١. (Awareness الواعي): إدراك الحاجة إلى التغيير. يتعين على الأفراد فهم أسباب التغيير وأهميته وكيف سيؤثر عليهم.

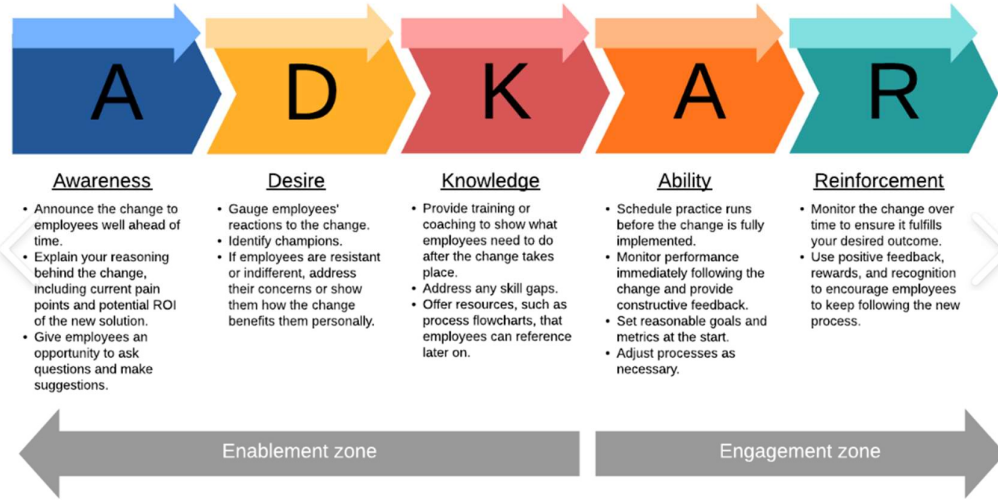
٢. (Desire الرغبة): الرغبة في دعم التغيير والمشاركة فيه. يجب تعزيز الحافز لدى الأفراد للانخراط في العملية ودعمها.

٣. (Knowledge المعرفة): معرفة كيفية إجراء التغيير . يتضمن ذلك توفير التدريب والموارد اللازمة لفهم كيفية تنفيذ التغيير .

٤. (Ability القدرة): القدرة على تطبيق المعرفة الجديدة وتغيير السلوكيات. يشمل ذلك التدريب العملي والدعم المستمر .

٥. (Reinforcement التعزيز): تعزيز التغييرات لضمان استدامتها. يتطلب ذلك الاعتراف بالنجاحات والتعامل مع أي مقاومة قد تظهر .

فيما يلخص المراحل الخمس في الشكل التالي :



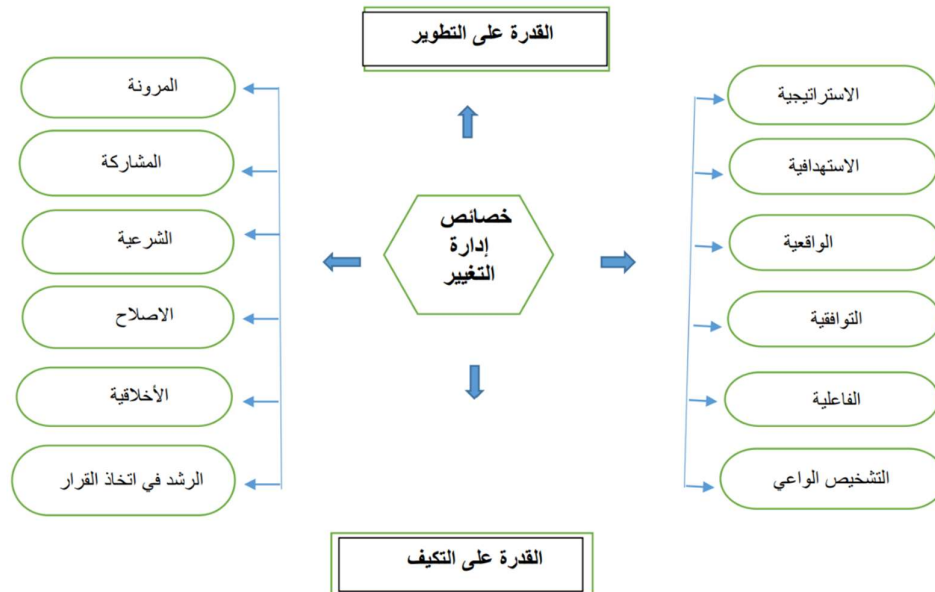
شكل رقم (٢-١): عناصر نموذج ادكار (ADKAR)

خصائص إدارة التغيير:

تتمتع إدارة التغيير بمجموعة من الخصائص التي تعد عوامل أساسية في نجاح وإتمام عملية التغيير . من هذه الخصائص:

١. الاستهدافية: يُعتبر التغيير حركة تفاعلية مدروسة، لا تتم بشكل عشوائي أو ارتجالي، بل تُنفذ ضمن إطار منظم يهدف إلى تحقيق غاية محددة ومقبولة من قبل الأطراف المعنية بالتغيير .
٢. الواقعية: ينبغي أن تكون إدارة التغيير مرتبطة بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة، وأن تُنفذ في إطار إمكانياتها ومواردها والظروف المحيطة بها .

٣. **التوافقية**: ينبغي أن يكون هناك توافق مناسب بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة التي تشارك في عملية التغيير (الخصيري، ٢٠٠٣).
٤. **الفاعلية**: يجب أن تكون إدارة التغيير فعالة، أي تمتلك القدرة على التحرك بحرية مناسبة، والتأثير على الآخرين، وتوجيه قوى العمل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدفة بالتغيير.
٥. **المشاركة**: تتطلب إدارة التغيير تفاعلاً إيجابياً، ولتحقيق ذلك، يعد التعاون الفعال من القوى والأطراف المتأثرة بالتغيير، الذين يعملون جنباً إلى جنب مع قادة التغيير، هو الوسيلة الوحيدة.
٦. **الشرعية**: يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آنٍ واحد (العميان، ٢٠٠٥).
٧. **القدرة على التطوير والابتكار**: ينبغي على التغيير أن يسعى نحو إيجاد قدرات تطويرية أفضل من الأساليب أو الأنظمة القائمة، بهدف الارتقاء والتقدم.
٨. **القدرة على التكيف السريع مع الأحداث**: لا تقتصر إدارة التغيير على التفاعل مع الأحداث فقط، بل يجب أن تكون قادرة على التكيف معها بسرعة (عرفة، ٢٠١٢).
- فيما أضاف الزعبي (٢٠١١) مجموعة من الخصائص التي يلخصها في الشكل التالي:



شكل رقم (١-٣): خصائص إدارة التغيير

والجدير بالذكر أن إدخال التغيير في كل منظمة إنسانية لا بد أن يكون مصحوباً بتغيير اجتماعي، وبالتالي فإنه سيؤثر في مجتمع المنظمة. وحيث إن النظام التربوي جزء مهم من المجتمع، فهو يواجه تحديات العصر من تراكم المعلومات ودخول التقنية الحديثة في مجالاتها الواسعة (الحري، ٢٠١١).

يشير عماد الدين (٢٠٠٣) إلى مجموعة من الخصائص المطلوبة لدى القائمين على إدارة التغيير في المؤسسات التربوية، من أبرزها:

١. **إرادة جادة:** قدرة على التحول إلى قيادة جادة تسعى لإحداث التغيير من منطلق استيعابها الواعي لمعطيات الحاضر، واقتناعها بضرورة التغيير ومسوغاته.
٢. **امتلاك القدرة على المبادرة والإبداع والابتكار:** لإحداث التغيير والتطوير في عناصر المؤسسة التعليمية وفعاليتها كافة، مثل بنيتها، وأساليب قيادتها، وطرائق عملها، وأنماط السلوك الإداري السائدة فيها.
٣. **القدرة على توفير المناخ الملائم للتغيير:** ووضع استراتيجيات فعالة لإحداثه، وتطبيقها ومتابعة تنفيذها من خلال الموارد البشرية والمادية والفنية المتاحة، بهدف الارتقاء بالأداء المؤسسي وصولاً إلى تحقيق الغايات المرجوة منه.
٤. **الارتقاء بقدرات المؤسسة وأدائها:** لتكون قادرة على مواجهة المستجدات المتلاحقة واستيعاب متطلباتها والتعامل معها بإيجابية (عماد الدين، ٢٠٠٣).

ويتفق الباحث مع عماد الدين في الخصائص المطلوبة لدى القائمين على إدارة التغيير في المؤسسات التعليمية، التي أوردتها سابقاً، وذلك ليكون التغيير ناجحاً، ولتجنب العراقيل التي قد تشله من العاملين في المؤسسة؛ بل يجب أن يشارك جميع العاملين في المؤسسة في هدف واحد، وهو إنجاح التغيير.

مجالات عمل إدارة التغيير:

إن إدارة التغيير تشمل العديد من المجالات. فقد اتفق كل من العنزي (٢٠٠٨) وأبو العز (٢٠١٠) على أن إدارة التغيير تشمل المجالات الآتية:

١. تغيير في المهام والأدوار :لدرجة أنه يمكن الاستغناء عن بعض الموظفين واستبدالهم بسبب الأداء المتدني.

٢. تغيير في الإمكانيات والموارد المالية :من خلال الاستزادة من المواد والطاقات المتوفرة أو الحصول على نوعيات جديدة تفوقها جودة.

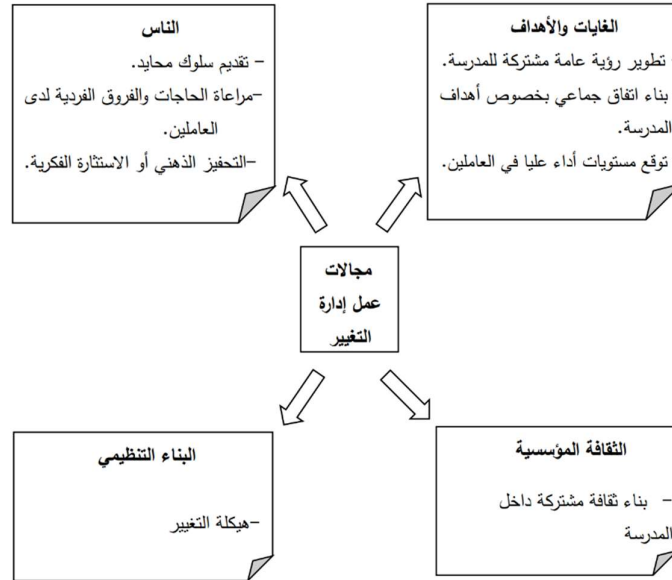
٣. تغيير في السياسات ومنهجية اتخاذ القرارات :من حيث اعتماد اللامركزية والمنهج الديمقراطي في التعامل مع المرؤوسين.

٤. تغيير في القيم المهنية :وتكوين قيم إيجابية جديدة، لأن القيم تتحكم في تحديد سلوك الإنسان، مثل قيمة احترام الوقت باعتباره موردًا ثمينًا.

٥. تغيير في النظم والإجراءات :فتتجه عملية التغيير نحو إعادة النظر في الإجراءات القائمة، مستهدفةً تخفيض الوقت والجهد، وتوفير الإمكانيات والموارد المستخدمة.

٦. تغيير في الهيكلية التنظيمية :ويتعلق ذلك بإعادة توزيع الوظائف والاختصاصات، من حيث إلغاء وتصميم خطوط الاتصال، وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية.

وتتضمن مجالات عمل إدارة التغيير الغايات والأهداف، والثقافة المؤسسية، والناس، والبيئة التنظيمية أو الهيكلية، وذلك وفق ما هو موضح في الشكل التالي:



شكل رقم (١-٤): مجالات عمل إدارة التغيير

أهداف إدارة التغيير:

إن إدارة التغيير لها أهمية كبيرة، وذلك لأنها تسعى إلى تحقيق أهداف عديدة حددها فلييه والسيد (٢٠٠٥)، منها ما يأتي:

أ. **تبدیل الوضع الراهن** في المؤسسة التعليمية إلى وضع أفضل، وذلك بالتماشي مع المتغيرات ومتطلبات البيئة المحيطة، بحيث لا تُخدش قيم وفلسفة المجتمع النبيلة، مما يؤدي إلى الحفاظ على الجانب الإيجابي وتعديل الجانب السلبي.

ب. **تنمية الفكر الإداري** لدى مديري المناطق التعليمية بصفتهم قادة التغيير، وتخليهم عن الأنماط والأساليب التقليدية في إدارة مؤسساتهم.

ت. **مساعدة المديرين** على تلبية حاجات التغيير الاجتماعي وتحقيق خطط التنمية واستيعاب معطيات ثقافة العصر المتراكمة، حتى لا يتخلفوا عن ركب الحضارة وسباق التقدم العلمي العالمي (فلييه والسيد، ٢٠٠٥).

كما يرى عبد العليم وأبو هاشم (٢٠١٠) أن أهداف إدارة التغيير تتمثل في:

١. **إرساء قواعد الثقة** بين الأفراد المكونين للجماعات الرئيسية والفرعية على كافة المستويات الإدارية، وزيادة قدرة الأفراد على الرقابة الذاتية والتوجيه الذاتي داخل إطار المؤسسة التعليمية.

٢. **المساهمة في وضع حلول علمية وعملية** وموضوعية للمشكلات التي تعترض مسيرة المؤسسة التعليمية.

٣. **الاستفادة من المستجدات** في العلم والتكنولوجيا، مما جعل إدارة التغيير مطلبًا ملحا لتوظيف هذه المستجدات بشكل فاعل لخدمة الأهداف التربوية، وإبعادها عن حدوث الاختلال سواء في العمل أو الهيكلية التنظيمية.

٤. **المحافظة على توازن المؤسسة.**

٥. **إرساء مبدأ التشاركية** في العمل، بمعنى أن السلطة لم تعد بيد المدير فقط، بل ينبغي لفريق العمل أن يشاركه في اتخاذ القرارات ومناقشتهم في الرؤية والتصورات المستقبلية المتعلقة بشأن المؤسسة.

٦. تكوين فريق عمل يتمتع بصفات إدارية، وعاملين يتقبلون التغيير، وينمون مهاراتهم ومعارفهم، كما تسهم إدارة التغيير في زيادة الانتماء والولاء الوظيفي للمؤسسة (عبد العليم وأبو هاشم، ٢٠١٠).

مقاومة التغيير:

قد يكون التغيير ناجحًا إذا أدرك أصحابه أنه قد يحقق أهدافهم ويغير الواقع المحيط بهم؛ ولكن في بعض الأحيان، يقف حاجز قوي في وجه جهود التغيير يتمثل في المعوقات التي تقاوم كل ما يسعى إليه التغيير. وهذا هو رد الفعل الطبيعي على التغيير، حيث تعمل هذه المعوقات على كسر ذراعي إدارة التغيير في جهودها لتحقيق الأهداف المنشودة.

يرى التربويون أن من أهم أسباب مقاومة التغيير:

١. الارتياح للمألوف والخوف من المجهول: يميل الناس عادةً إلى حب المحافظة على الأمور المألوفة، لأنهم يشعرون بالرضا والارتياح، ويخشون التغيير لما يجلبه من أوضاع غير مألوفة (العميان، ٢٠٠٥).

٢. العادات: اعتياد العاملين على تصريف شؤون العمل بطريقة معينة والأداء ضمن مستوى معين من الإنجاز، والخوف من ارتفاع مستوى الأداء التي تتطلبها عملية التغيير (عماد الدين، ٢٠٠٤).

٣. عدم اختيار الوقت المناسب للتغيير: إدخال التغيير في وقت يوجد فيه توتر أو ضغط عمل، أو في حالة وجود صراعات أو خلافات بين الإدارة والعاملين (الجوارنة وصوص، ٢٠٠٨).

٤. المصالح المكتسبة: خوف العاملين من الخسارة المادية أو المعنوية، والخشية من فقدان السلطة أو المصالح المكتسبة المرتبطة بالوضع الحالي القائم (عماد الدين، ٢٠٠٤).

فيما يرى مصطفى (٢٠٠٥) أن أسباب مقاومة التغيير في المنظمات هي:

أ. ليس في الإمكان أبدع مما كان أو هو كائن: مثل اقتناع الفرد أو البعض أن الوضع الحالي هو أنسب الأوضاع، ومن ثم يرون في التغيير مضيعة للوقت والجهد والتكلفة.

ب. قصور فهم وثقة: سيعارض الأفراد التغيير إذا لم يفهموا لماذا يحدث، وما هي أهدافه. ومن المرجح أن يسود سوء فهم لأهداف ونتائج التغيير التنظيمي عندما تفقد الثقة بين الفرد ومخطط التغيير، سواء كان رئيسه أو مستشار التغيير.

ت. تقييمات مختلفة للتغيير ونتائجه: تختلف النظرة من عامل إلى آخر للتغيير، من حيث أهدافه ونتائجه المحتملة. وبينما يرى مخطوطو التغيير أنه يؤدي إلى نتائج إيجابية، فإن الذين يتأثرون به قد يرون فيه ضرراً. فعلى سبيل المثال، قد يرون أنه فائدة محققة، بينما يعتقد العاملون أن ذلك إشارة إلى أنهم سيفقدون وظائفهم.

ث. مرونة محدودة إزاء التغيير: يقاوم الناس التغيير لأنهم يتوقعون أنهم لن يستطيعوا تطوير المهارات الجديدة اللازمة للأداء الجيد. قد يفهم الأفراد تمامًا أن التغيير ضروري، لكنهم يكونون عاطفياً غير قادرين على ممارسته. على سبيل المثال، يمكن أن نجد هذا النمط من المقاومة في إدارات أو أقسام تتجه لاستخدام نظم تشغيل بالحاسبات الآلية، بدلاً من الأداء اليدوي. فالعاملون يخشون العجز عن تشغيل هذه التجهيزات كما يجب، وقد يعارضونهم وحتى رؤسائهم أيضاً هذه التغييرات مع أنها ضرورية لتحسين الإنتاجية.

متطلبات نجاح عملية التغيير :

ينبغي توافر عوامل معينة تتيح للقائمين على التغيير في المؤسسات التربوية فرص النجاح في جهودهم، وأهم هذه المتطلبات ما يلي:

١. توافر المناخ العام الذي يتقبل التغيير ولا يعارضه.
٢. دعم وتأييد القادة الإداريين في المنظمة؛ إذ إن دعمهم وتأييدهم لجهود التغيير يضمن لهم الاستمرارية وتحقيق الأهداف.
٣. وجود قادة تغيير يمتلكون مهارات إنسانية وعقلية وفنية ترتبط بالتغيير وتساعد على تكوين تصور شامل عن التغيير وقواعده.

٤. تشخيص مشاكل المنظمة بأسلوب علمي، وكذلك تشخيص عوامل مقاومة التغيير وكيفية التعامل معها.

٥. توافر الموارد البشرية، والمادية، والفنية التي تهيئ للتغيير وتساعد على تنفيذه.

وقد أورد الزهراني (٢٠٠٩) مجموعة من العوامل التي تساهم في نجاح التغيير، ومنها:

أ. شرح وتوضيح دوافع وأسباب التغيير للأفراد العاملين، ومعرفة الأسباب الظاهرة والكامنة التي تجعل الأفراد يدعمون أو يقاومون التغيير.

ب. بيان الفوائد المادية والمعنوية التي ستترتب على عملية التغيير.

ت. تسهيل عملية الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة، بحيث يتم نقل المعلومات بينهما وفق نظم محددة وواضحة (الزهراني، ٢٠٠٩).

أساليب التغلب على معوقات التغيير:

مقاومة التغيير سمة طبيعية متوقعة، ولذلك على المدراء اتباع الطرق اللازمة لخفض مقاومة التغيير. ومن أساليب التغلب على مقاومة التغيير ما يأتي:

١. الاتصال للإقناع: تتضمن مناقشة أمر التغيير مسبقاً مع العاملين، وشرح المبررات والأهداف من خلال المذكرات واللقاءات.

٢. المشاركة: تتضمن السماح للآخرين بالمساعدة في تخطيط وتصميم التغيير وتنفيذه، والطلب من الأفراد إعطاء مقترحاتهم وأفكارهم ومشورتهم، أو تشكيل لجان وفرق عمل.

٣. الدعم والمؤازرة: يشمل الدعم الاجتماعي والعاطفي للتغلب على صعوبات ومخاطر التغيير. ويجب الإصغاء بعناية لمشكلات التذمر، وتوفير التدريب على الأساليب والطرائق الجديدة، والمساعدة على التغلب على مشكلات الأداء. فقد يتوقع المستهدفون بالتغيير ألا يقدرُوا على استيفاء متطلبات التغيير، مثل اكتساب القدرات والمهارات. لذا، يجب على مخططي التغيير

تقديم الدعم المعنوي، وتهيئة برامج التدريب، وتوفير كافة التجهيزات المادية وظروف العمل المناسبة.

٤. التفاوض والاتفاق: تقديم الحوافز للأفراد المحتمل قيامهم بمقاومة التغيير.

٥. المناورة: إذا لم تسفر مراحل الإقناع أو المشاركة أو التفاوض عن تقدم في تخفيف المعارضة للتغيير، قد تظهر الحاجة للمناورة كنوع من السلوك السياسي إزاء المقاومة. ذلك يتم من خلال الإقدام والإحجام، والتقديم والتأخير، أو الالتفاف حول الهدف لجعل المستهدف بالتغيير يقتنع به دون مقاومة.

٦. الالتزام الضمني أو الصريح: يُعتبر هذا المدخل ضرورياً في حال الحاجة إلى تقليل أو تخفيف مقاومة التغيير، خاصة عندما يكون هذا التغيير حتمياً ولا يتوفر وقت كافٍ لإقناع المعنيين به. يتمثل الالتزام الضمني في أي صيغة غير مكتوبة أو تلميح غير مباشر يُدرك من خلاله المستهدف بالتغيير أنه لا مفر منه.. أما الالتزام الصريح فيتمثل في سياسة أو قرار رسمي يتعين الالتزام به. وفي كل الحالات، يجب أن يصاحب الالتزام بالتغيير، أيًا كانت صيغته، اتصالات رسمية وغير رسمية تلطف الأثر السلبي الذي قد يصيب المستهدف بالتغيير نتيجة هذا الالتزام، بحيث يبدو الأمر إلزاماً له بالتغيير وليس إكراهاً عليه.

٧. النقل والفصل والتعيين: يُعتبر هذا المدخل آخر ورقة في جعبة الإدارة أو المخطط للتغيير، خاصة إذا كان المقاوم على درجة عالية من التصلب ويتعذر إلزامه بقبول التغيير، حيث لا يتوفر هناك فسحة من الوقت لتأجيل التغيير.

تعريف أداء المشاريع التعليمية:

أداء المشاريع التعليمية يشير إلى الكفاءة والفاعلية في تنفيذ المشاريع التعليمية وتحقيق الأهداف المحددة. يتضمن ذلك قياس النتائج والمعايير المختلفة التي تعكس مدى نجاح المشروع، مثل تحسين نتائج الطلاب، رضا المعلمين، والالتزام بالميزانية.

يُعَدُّ أداء المشاريع التعليمية من المجالات المهمة التي تساهم في تحسين جودة التعليم وتطوير المؤسسات التعليمية. يُشير أداء المشاريع التعليمية إلى مدى نجاح هذه المشاريع في تحقيق الأهداف

المحددة مسبقًا، كما يتعلق بفاعلية استخدام الموارد المتاحة، وتلبية احتياجات المتعلمين، وتحقيق التحسين المستدام في البيئة التعليمية.

مفهوم أداء المشاريع التعليمية:

وفقًا لمؤلفي كتاب "Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling"، يُعرّف أداء المشروع بأنه "مدى قدرة المشروع على تحقيق الأهداف المحددة في الوقت المحدد وضمن الميزانية المحددة، مع الحفاظ على الجودة المطلوبة" (Kerzner, ٢٠١٧). في السياق التعليمي، يشمل أداء المشروع التعلم الفعّال للطلاب، والرضا العام عن العملية التعليمية، وكذلك تطوير المهارات والكفاءات.

مكونات أداء المشاريع التعليمية:

يتكون أداء المشاريع التعليمية من عدة مكونات رئيسية، منها:

١. الأهداف التعليمية: يجب أن تكون الأهداف واضحة وقابلة للقياس، بحيث يتمكن القائمون على المشروع من تقييم مدى تحقيقها.
٢. جودة التعليم: يتضمن ذلك تقديم محتوى تعليمي متنوع وملئم، وتعليم فعال يتناسب مع احتياجات الطلاب.
٣. الموارد البشرية: يشمل المعلمون، والموظفون، والإداريون الذين يساهمون في نجاح المشروع التعليمي.
٤. البيئة التعليمية: تعتبر البيئة التعليمية المناسبة عاملاً مؤثرًا على أداء المشاريع، حيث يجب أن تكون محفزة للتعلم وتقديم الدعم اللازم للطلاب.

أهمية تقييم أداء المشاريع التعليمية:

يُعتبر تقييم أداء المشاريع التعليمية أمرًا ضروريًا لتحسين النتائج وتحقيق الفعالية. يشير الباحثون إلى أن "التقييم المنهجي يُساعد في تحديد نقاط القوة والضعف في المشاريع، مما يُعزز من فرص التحسين والتطوير. (Patton, ٢٠١٥) "من خلال التقييم، يمكن للمديرين والمعلمين تحديد مجالات التحسين وتطوير استراتيجيات جديدة لتحقيق أداء أفضل.

معايير قياس أداء المشاريع التعليمية:

يمكن قياس أداء المشاريع التعليمية من خلال عدة معايير تشمل:

- **الكفاءة (Efficiency)** تعني استخدام الموارد المتاحة (مثل الوقت، والمال، والجهد) بطريقة مثلى لتحقيق النتائج. يُمكن قياس الكفاءة من خلال مقارنة المدخلات بالمخرجات.
- **الفعالية (Effectiveness)** تشير إلى مدى تحقيق الأهداف المحددة للمشروع. فعالية المشروع تُقاس من خلال النتائج المحققة، مثل تحسن درجات الطلاب أو زيادة نسبة التخرج.
- **الاستدامة (Sustainability)** تعكس قدرة المشروع على الاستمرار في تحقيق الأهداف على المدى الطويل. يُعتبر هذا المعيار مهمًا لضمان أن المشاريع التعليمية تظل فعالة مع مرور الوقت.

نماذج أداء المشاريع التعليمية:

- هناك العديد من النماذج التي تُستخدم في قياس وتحليل أداء المشاريع التعليمية، ومن أبرزها:
- **نموذج الإطار المنطقي** : يُستخدم هذا النموذج لوضع خطة واضحة لتنفيذ المشروع، تتضمن الأهداف، والأنشطة، والمخرجات، والنتائج، والآثار. يساعد هذا النموذج على تحديد معايير الأداء اللازمة لتقييم نجاح المشروع.
 - **نموذج تقييم الأداء المتوازن** : يوفر هذا النموذج إطارًا لتقييم أداء المشروع من عدة زوايا، بما في ذلك الزاوية المالية، والزوايا المتعلقة بالمعنيين، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو. يساعد في رؤية شاملة للأداء ويعزز من اتخاذ القرارات.

عوامل النجاح في أداء المشاريع التعليمية:

تتضمن العوامل التي تؤثر على أداء المشاريع التعليمية:

- القيادة الفعالة: القيادة القوية والمُلهمة تُسهم في توجيه الفريق وتحفيزهم لتحقيق الأهداف.
- التخطيط الجيد: التخطيط الاستراتيجي والمفصل يُساعد في تحديد الأولويات والتأكد من أن جميع الأنشطة تتماشى مع الأهداف المحددة.
- المشاركة المجتمعية: مشاركة أولياء الأمور والمجتمع في العملية التعليمية تساهم في تعزيز دعم المشاريع وتحقيق النجاح.
- التدريب والتطوير: توفير فرص التدريب والتطوير للمعلمين والموظفين يُحسن من أدائهم ويساهم في نجاح المشاريع.

العلاقة بين إدارة التغيير وأداء المشاريع التعليمية:

تعتبر إدارة التغيير من العناصر الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر على أداء المشاريع التعليمية. في ظل التغيرات السريعة في مجالات التعليم والتكنولوجيا والمجتمع، يصبح من الضروري أن تكون المؤسسات التعليمية قادرة على التكيف مع هذه التغيرات لضمان تحقيق أهدافها التعليمية. في هذا المقال، سنتناول العلاقة بين إدارة التغيير وأداء المشاريع التعليمية، ونستعرض بعض الأساليب والنماذج التي تساهم في تحقيق النجاح في هذا المجال.

مفهوم إدارة التغيير:

إدارة التغيير تشير إلى العملية التي تهدف إلى تنظيم وتوجيه التغييرات داخل المؤسسات. وتعتبر هذه العملية ضرورية لضمان أن التغييرات المقترحة تُنفذ بشكل فعال وتحقق النتائج المرجوة. حسب كوتنر (Kotter, ١٩٩٦)، تتضمن إدارة التغيير ثمانية خطوات رئيسية تبدأ من خلق حالة من الإلحاح وانتهاءً بتعزيز التغييرات الجديدة.

أداء المشاريع التعليمية:

يعكس أداء المشاريع التعليمية مدى نجاح هذه المشاريع في تحقيق الأهداف التعليمية المطلوبة. يشمل ذلك جودة التعليم، ورضا الطلاب والمعلمين، وتحقيق النتائج الأكاديمية، واستخدام الموارد بشكل فعال. وفقًا لكيرزнер (Kerzner, ٢٠١٧)، يُعرف أداء المشروع بأنه "القدرة على تحقيق الأهداف المحددة في الوقت المحدد وضمن الميزانية المحددة".

العلاقة بين إدارة التغيير وأداء المشاريع التعليمية:

تتداخل إدارة التغيير بشكل كبير مع أداء المشاريع التعليمية، حيث تلعب إدارة التغيير دورًا محوريًا في تحسين الأداء. يمكن توضيح هذه العلاقة من خلال النقاط التالية:

١. تسهيل التكيف مع التغيرات: تعد المؤسسات التعليمية بحاجة إلى التكيف مع التغيرات السريعة في المناهج، والتكنولوجيا، واحتياجات الطلاب. إدارة التغيير الفعالة تساعد المؤسسات على تحقيق هذا التكيف، مما يساهم في تحسين الأداء. كما يشير بايت (Bate, ٢٠٠٤) إلى أن "المؤسسات التي تتبنى إدارة التغيير بشكل استراتيجي يمكنها تحقيق نتائج أفضل في التعليم".
٢. تعزيز المشاركة والالتزام: من خلال إدارة التغيير، يمكن للمؤسسات التعليمية تعزيز مشاركة المعلمين والطلاب وأولياء الأمور. إذ أن مشاركة جميع الأطراف المعنية تساهم في تحسين الأداء. وفقًا لما ذكره هاريس (Harris, ٢٠٠٧)، فإن "المشاركة الفعالة تساهم في تعزيز الالتزام وتحقيق الأهداف التعليمية".
٣. تطوير المهارات والكفاءات: يتطلب تنفيذ التغييرات في المشاريع التعليمية تطوير مهارات جديدة لكادر التعليم. إدارة التغيير تساعد في تحديد المهارات المطلوبة وتوفير التدريب المناسب، مما يعزز أداء المعلمين ويؤدي إلى تحسين جودة التعليم.
٤. تقييم الأداء والتكيف المستمر: يُعتبر التقييم المستمر للأداء جزءًا أساسيًا من إدارة التغيير. من خلال مراقبة الأداء وتحديد النقاط القوية والضعف، يمكن للمؤسسات إجراء التعديلات اللازمة لتحسين الأداء. كما يوضح بوب (Pope, ٢٠١٤) أن "التقييم المنهجي يساعد في تحسين النتائج وتحقيق فعالية أكبر".

٥. الإبداع والابتكار: من خلال إدارة التغيير، تُشجع المؤسسات التعليمية على الابتكار وتقديم حلول جديدة للتحديات القائمة. الابتكار يسهم في تحسين أداء المشاريع التعليمية ويعزز من قدرة المؤسسات على التكيف مع المتغيرات.

ويرى الباحث بأن يمكن القول إن العلاقة بين إدارة التغيير وأداء المشاريع التعليمية هي علاقة وثيقة ومتراصة. و إن إدارة التغيير الفعالة تساهم بشكل كبير في تحسين أداء المشاريع التعليمية من خلال تسهيل التكيف، وتعزيز المشاركة، وتطوير المهارات، وتقييم الأداء. لذا، يتعين على المؤسسات التعليمية أن تولي أهمية خاصة لإدارة التغيير كعنصر أساسي في تحقيق النجاح المستدام.

الفصل الثالث :

منهجية الدراسة

مقدمة:

يكمُن هدف الدراسة الحالية في معرفة أثر إدارة التغيير على أداء المشاريع التعليمية في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، إضافة إلى التعرف على واقع إدارة التغيير في وزارة التعليم بمحافظة الخفجي في المملكة العربية السعودية. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث بإعداد استبانة مبنية على مقاييس سابقة تتعلق بإدارة التغيير وأثرها على أداء المشاريع لتطبيقها على عينة الدراسة والوصول إلى النتائج وتحليلها.

تناول هذا الفصل المنهجية المطبقة في إجراءات الدراسة، إذ وصف الباحث الطرق والإجراءات التي استخدمت من أجل التحقق من فرضيات الدراسة التي تمثل مشكلة الدراسة وهدفها. كما قام الباحث باستعراض مجتمع الدراسة وعينتها، وأداة الدراسة وتفاصيلها وصدقها وثباتها، بالإضافة إلى إجراءات الدراسة. وأخيراً، تضمن هذا الفصل الأساليب الإحصائية التي استخدمها لباحث من أجل معالجة نتائج الدراسة.

منهج الدراسة :

قام الباحث في هذه الدراسة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي نظراً لطبيعة الدراسة ومدى ملاءمة هذا المنهج لها، إذ درست أثر المتغير المستقل (إدارة التغيير) على المتغير التابع (أداء المشاريع التعليمية). ويتميز المنهج الوصفي التحليلي بعدة مميزات، أهمها: أنه يدرس واقع الظاهرة ويصف خصائصها بدقة، ويعبر عنها كمياً وكيفياً؛ ليتمكن الباحثون من معرفة مدى انتشار الظاهرة ودرجة ارتباطها مع متغيرات الدراسة، ومن ثم الوصول إلى استنتاجات تساعد على فهم الواقع وتطويره. "كما يُعد المنهج الوصفي أسلوباً علمياً يستخدم في إعداد البحوث العلمية، وتحديدًا في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية" (عبيدات وآخرون، ٢٠٠٨).

ويعرف المنهج الوصفي على أنه: إحدى أساليب التحليل التي تقوم بشكل أساسي على معلومات كافية ودقيقة عن موضوع أو ظاهرة معينة في فترة أو فترات زمنية معروفة ومحددة، للحصول على نتائج عملية ثم تحليلها وتفسيرها بما يتفق مع المعطيات الفعلية للظاهرة. ويتطلب استخدام المنهج الوصفي التحليلي مراعاة عدة أمور وهي:

- جمع كافة المعلومات والبيانات المتوفرة والضرورية لفهم وتفسير مشكلة البحث، وهذا يتطلب استخدام المصادر الثانوية من كتب ومقالات وغيرها، أو استخدام المصادر الأولية مثل المقابلات أو الاستبيانات أو الملاحظة إذا لزم الأمر.
 - أن تتوفر لدى الباحث القدرة والمهارة اللزمتان لاستخدام أدوات القياس والتحليل المناسبة، خصوصاً عند استخدام الأسلوب الكمي في تحليل البيانات. وتعد القدرة على استخدام الأساليب والاختبارات الإحصائية المناسبة في التحليل من أهم المهارات المطلوبة لذلك.
- قام الباحث باستخدام مصدر أساسي للمعلومات، وهو المصادر الأولية: وهي المصادر التي يحصل الباحث من خلالها على المعلومات عن طريق معالجة الجوانب التحليلية للدراسة، بحيث يتم جمع البيانات الأولية للدراسة من خلال الاستبانة التي تم تصميمها لهذا الغرض.

مجتمع الدراسة :

تكون مجتمع البحث من مديري جميع العاملين في وزارة التعليم في محافظة الخفجي بالمملكة العربية السعودية ، وقد اشتملت عينة الدراسة (١٤٤) عامل، حيث قام الباحث بتوزيع رابط الإستبانة الالكتروني لاستبيان الدراسة ومن خلاله تم الوصول عدد الاستجابات وتحليلها .

خصائص عينة الدراسة :

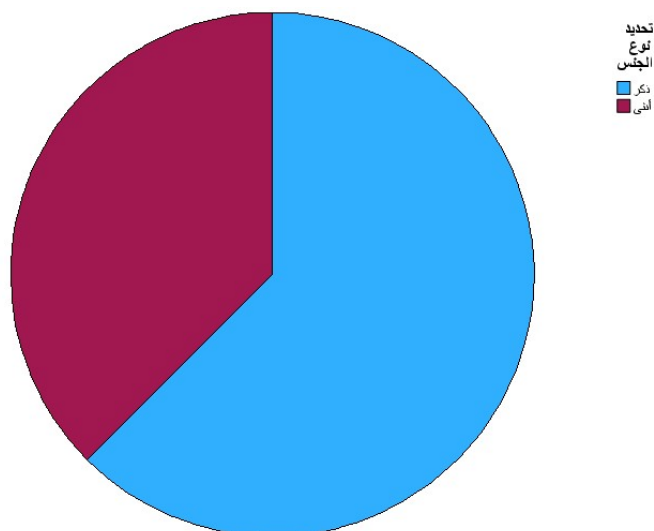
تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وتتمثل في البيانات الأساسية :

أ- توزيع أفراد العينة حسب النوع

جدول رقم (٣-١) توزيع أفراد العينة حسب النوع

النسبة المئوية	التكرارات	النوع
٦٢,٥%	٩٠	ذكر
٣٧,٥%	٥٤	أنثى
١٠٠%	١٤٤	الدرجة الكلية

يتبين من الجدول السابق : أن أكبر نسبة حصل عليها أفراد عينة الدراسة حسب النوع هي (٦٢,٥%) ، والخاصة بالذكور ، بينما جاءت أقل نسبة (٣٧,٥%) والخاصة بالإناث



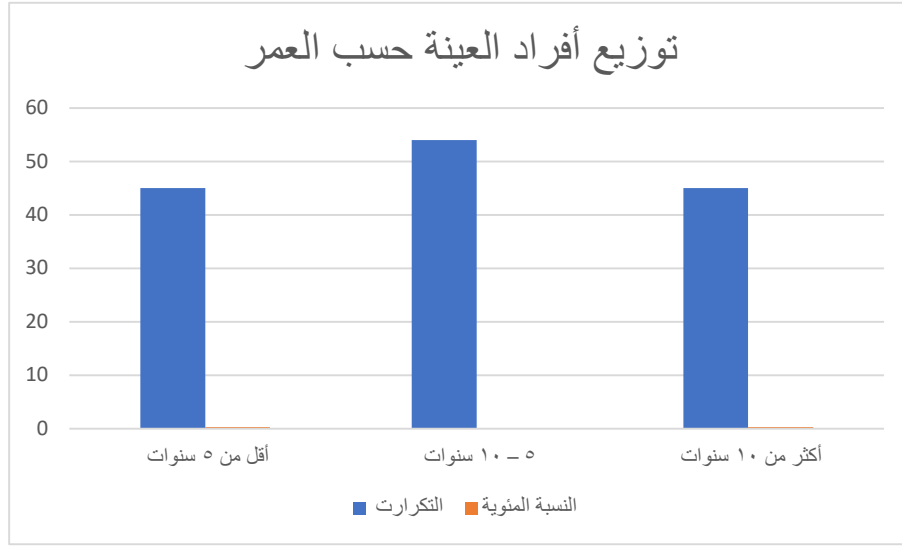
شكل رقم (٣-١) توزيع أفراد العينة حسب النوع

ب- توزيع أفراد العينة حسب العمر

جدول رقم (٣-٢) توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من ٣٠ سنة	٤٥	٣١.٣%
٣١-٤٠ سنوات	٥٣	٣٦.٨%
٤١-٥٠ سنوات	٣٧	٢٥.٧%
أكبر من ٥٠ سنة	٩	٦.٣%
الدرجة الكلية	١٤٤	١٠٠%

يتبين من الجدول السابق : أن أكبر نسبة حصل عليها أفراد عينة الدراسة حسب العمر هي (٣٦.٨%) ، والخاصة (٣١-٤٠ سنوات) ، بينما جاءت أقل نسبة (٦.٣%) والخاصة (أكبر من ٥٠ سنة)



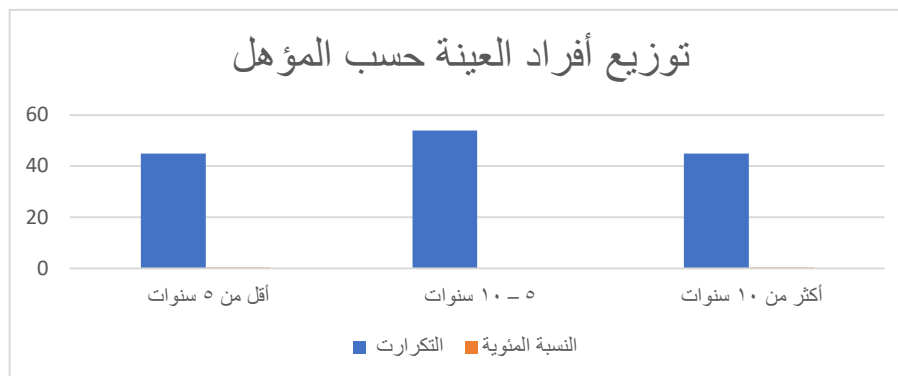
شكل رقم (٣-٢) توزيع أفراد العينة حسب العمر

ت- توزيع أفراد العينة حسب المؤهل

جدول رقم (٣-٣) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل

المؤهل	التكرارات	النسبة المئوية
بكالوريوس	١٣٢	٩١,٧%
ماجستير	١١	٧,٦%
دكتورة	١	٠,٧%
الدرجة الكلية	١٤٤	١٠٠%

يتبين من الجدول السابق : أن أكبر نسبة حصل عليها أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل هي (٩١,٧%)، والخاصة (بكالوريوس) ، بينما جاءت أقل نسبة (٠,٧%) والخاصة (الدكتورة)



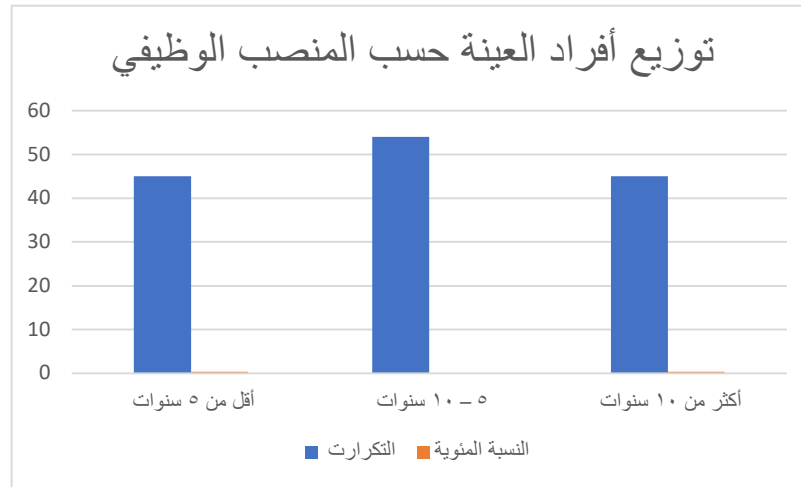
شكل رقم (٣-٣) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل

ث- توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي

جدول رقم (٣-٤) توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي

المنصب الوظيفي	التكرارات	النسبة المئوية
معلم	٨٢	٥٦,٨%
مسؤول في الادارة التعليمية	٩	٦,٣%
اداري	٥٣	٣٦,٨%
الدرجة الكلية	١٤٤	١٠٠%

يتبين من الجدول السابق : أن أكبر نسبة حصل عليها أفراد عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي هي (٥٦,٨%)، والخاصة (معلم) ، بينما جاءت أقل نسبة (٦,٣) والخاصة (مسؤول في الادارة التعليمية).



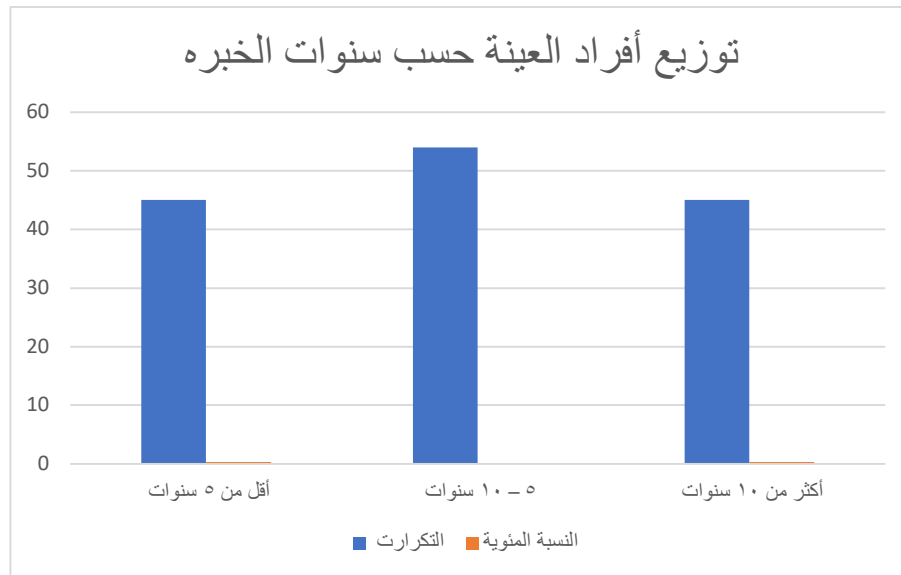
شكل رقم (٣-٤) توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي

ج- توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

جدول رقم (٣-٥) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من ٥ سنوات	٤٥	٣١,٣ %
٥ - ١٠ سنوات	٥٤	٣٧,٥ %
أكثر من ١٠ سنوات	٤٥	٣١,٣ %
الدرجة الكلية	١٤٤	١٠٠ %

يتبين من الجدول السابق : أن أكبر نسبة حصل عليها أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل هي (٣٧,٥ %)، والخاصة (٥ - ١٠ سنوات) ، بينما جاءت أقل نسبتيين متساويتين (٣١,٣ %) والخاصة (أقل من ٥ سنوات) و (أكثر من ١٠ سنوات)



شكل رقم (٣-٥) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

أداة الدراسة :

استخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة الحالية، حيث تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض وقد تكونت الاستبانة من جزأين رئيسيين هما:

الجزء الاول : عبارة عن بيانات أولية من عينة الدراسة تتمثل في المعلومات الديموغرافية .

الجزء الثاني : يتكون من محاور الاستبيان المتكونة من محورين رئيسيين ، وهم على النحو التالي :

المحور الاول: إدارة التغيير في وزارة التعليم والذي يتكون من (٩) فقرات مقسمة على بعدين.

المحور الثاني: المشاريع التعليمية في وزارة التعليم والذي يتكون من (٥) فقرة مقسمة على

بعدين.

وذلك لتحقيق أهداف الدراسة والتعرف على العلاقة الارتباطية بين إدارة التغيير وأداء المشاريع

التعليمية في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية. وقد اتبع الباحث في بناء أداة الدراسة

(الاستبانة) الخطوات التالية:

تحديد الغرض من الاستبانة :حيث حدد الباحث الغرض من الاستبانة بما يلي: استخدامها كأداة لقياس أثر إدارة التغيير على أداء المشاريع التعليمية في وزارة التعليم، إضافة إلى التعرف على واقع إدارة التغيير في الوزارة.

بناء الاستبانة :تم الرجوع إلى الدراسات السابقة المتعلقة بقياس إدارة التغيير، وتم وضع عبارات تغطي الأبعاد التالية: (التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الثقافة، التغيير في القيادة) ضمن سياق وزارة التعليم. كما تمت إضافة عبارات لقياس أداء المشاريع التعليمية من خلال أبعاد محددة، بحيث تغطي مختلف الجوانب المرتبطة بالمشاريع التعليمية.

صياغة مفردات الاستبانة :تم صياغة العبارات بشكل دقيق لضمان ارتباطها بالأبعاد المراد قياسها، مع الحرص على وضوح العبارات وتجنب التفسيرات المتعددة.

تم تصميم المقياس بناءً على مقياس ليكرت خماسي الأبعاد (وافق بشدة ، لا أوافق ، أوافق الى حد ما ، موافق ، موافق بشدة). حيث تم تصنيف استجابات العينة كالتالي: (موافق بشدة(٥) ، موافق (٤)، موافق إلى حد ما (٣) ، لا أوافق (٢) ، لا أوافق بشدة.(١))

صدق وثبات أداة الدراسة:

أولاً: صدق الأداة (الاستبيان):

١. صدق المحكمين :

بعد الانتهاء من إعداد الاستبيان وبناء فقراته ،وعرضه على مجموعة من المحكمين المختصين للتحقق من مدى فاعلية الأداة وتحقيقها لأهداف الدراسة.

وذلك للتأكد من مدى ارتباط كل فقرة من فقراته بالمحور الذي تنتمي إليه ،ومدى وضوح كل فقرة وسلامة صياغتها اللغوية وملاءمتها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله واقتراح طرق تحسينها وذلك بالحذف أو بالإضافة أو إعادة الصياغة أو عبر ما ورد مما يرويه مناسباً.

بعد تلقي آراء المحكمين، تم تعديل بعض الفقرات والعبارات لتصبح الاستبانة جاهزة للتطبيق على العينة الاستطلاعية.، وذلك في شكله النهائي بعد التأكد من صدقه الظاهري مكون من (١٤) فقره مقسمه على محورين.

٢. صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان :

أ. المحور الاول : ادارة التغيير في وزارة التعليم

جدول رقم (٣-٦) المحور الاول : ادارة التغيير في وزارة التعليم

البعد الاول : استراتيجيات إدارة التغيير			
الرقم	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير يسهم في تحسين أداء المشاريع التعليمية	٠,٨٧٨	٠,٠٠١
٢	استراتيجيات إدارة التغيير تساعد في تحقيق أهداف المشاريع التعليمية في الوقت المحدد	٠,٩٦١	٠,٠٠١
٣	تطبيق إدارة التغيير يسهم في تحسين جودة تنفيذ المشاريع التعليمية	٠,٧٥١	٠,٠٠١
البعد الثاني : تأثير إدارة التغيير على رضا الموظفين			
٤	مقاومة الموظفين للتغيير تؤثر سلبًا على نجاح المشاريع التعليمية	٠,٧٣٢	٠,٠٠١
٥	القيادة في وزارة التعليم تدعم بشكل كافٍ تطبيق إدارة التغيير بنجاح	٠,٦٢٠	٠,٠٠٤
٦	التدريب والتأهيل يلعبان دورًا حاسمًا في تعزيز إدارة التغيير بنجاح داخل وزارة التعليم	٠,٥٧٠	٠,٠٠٩
٧	إدارة التغيير تسهم في زيادة رضا الموظفين عن المشاريع التعليمية	٠,٧٤٢	٠,٠٠١
٨	بعد تطبيق إدارة التغيير، أصبحت أكثر رغبة في المشاركة الفعالة في المشاريع التعليمية	٠,٧٠٥	٠,٠٠١
٩	إدارة التغيير تحسن بيئة العمل وتحفز الموظفين على الأداء الأفضل في المشاريع التعليمية	٠,٧٠٦	٠,٠٠١

يتبين من الجدول أن معاملات ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية للمحور الأول، المتعلق بإدارة التغيير في وزارة التعليم، دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠٠١). وقد جاءت معاملات الارتباط بقيم دالة تدعم الاتساق الداخلي وثبات الأداة، حيث تراوحت في البعد الأول، استراتيجيات إدارة التغيير، بين (٠.٧٥١) و(٠.٩٦٦)، مما يشير إلى ارتباط قوي بين تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير وتحسين أداء المشاريع التعليمية.

أما في البعد الثاني، تأثير إدارة التغيير على رضا الموظفين، فقد تراوحت معاملات الارتباط بين (٠.٦٢٠) و(٠.٧٤٢)، مما يدل على وجود علاقة إيجابية قوية بين إجراءات إدارة التغيير ورضا الموظفين عن المشاريع التعليمية. جميع الفقرات المرتبطة بهذا البعد كانت دالة إحصائياً، مما يعكس اتساقاً داخلياً عالياً يعزز من ثبات الأداة ويدعم موثوقية النتائج المتعلقة بتأثير إدارة التغيير في بيئة وزارة التعليم.

ب. المحور الثاني : المشاريع التعليمية في وزارة التعليم

جدول رقم (٣-٧) المحور الثاني : المشاريع التعليمية في وزارة التعليم

البعد الاول : استدامة المشاريع التعليمية			
الرقم	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١٠	إدارة التغيير الفعالة تساهم في ضمان استدامة المشاريع التعليمية على المدى الطويل	٠,٩٠٦	٠,٠٠١
١١	استراتيجيات إدارة التغيير تساعد في تحقيق نتائج مستدامة في المشاريع التعليمية	٠,٨٢٤	٠,٠٠١
البعد الثاني : كفاءة استغلال الموارد			

١٢	إدارة التغيير تسهم في تحسين كفاءة استغلال الموارد البشرية والمادية في المشاريع التعليمية	٧٣٠,	٠٠٠١
١٣	تطبيق إدارة التغيير يساعد في تحسين استغلال الموارد وتقليل التكاليف في المشاريع التعليمية	٨٤٢,	٠٠٠١
١٤	الموارد البشرية والمادية تُدار بشكل أكثر فعالية بعد تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير	٨٥٢,	٠٠٠١

****دال احصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١)**

يتبين من الجدول السابق أن معاملات ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية للفقرة التي تنتمي إليه في المحور الثاني: المشاريع التعليمية في وزارة التعليم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١). وجاءت قيم معاملات الارتباط دالة حيث تراوحت في البعد الأول: استدامة المشاريع التعليمية بين (٠.٩٠٦) و(٠.٨٢٤)، مما يدل على ارتباط قوي بين استراتيجيات إدارة التغيير وتحقيق نتائج مستدامة للمشاريع التعليمية.

وفيما يخص البعد الثاني: كفاءة استغلال الموارد، تراوحت معاملات الارتباط بين (٠.٧٣٠) و(٠.٨٥٢)، مما يعكس وجود علاقة إيجابية بين إدارة التغيير وكفاءة استغلال الموارد البشرية والمادية في المشاريع التعليمية. جميع الفقرات لديها معاملات ارتباط دالة إحصائياً وعالية مع الأبعاد المحددة، مما يدل على اتساق داخلي مرتفع ويدعم ثبات الأداة.

٣. الصدق البنائي العام لمحاور الاستبيان:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الاداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

للتحقق من الصدق البنائي العام لمحاور الاستبانة قام الباحث بإيجاد معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور و المتوسط العام للاستبيان ،ويوضح نتائجها الجدول التالي

جدول رقم (٣-٨) الصديق البنائي العام لمجاور الاستبيان

م	المجاور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	المجور الاول : ادارة التغيير في وزارة التعليم	,٨٢٠	٠.٠٠١
٢	المجور الثاني : المشاريع التعليمية في وزارة التعليم	,٧٤٧	٠.٠٠١

جميع المجاور تحتوي على معاملات ارتباط قوية دالة إحصائياً، مما يدل على أن هناك اتساقاً داخلياً بين الأبعاد المدروسة. قيم مستوى الدلالة (٠.٠٠١) تشير إلى أن النتائج موثوقة وأن العلاقات المكتشفة ليست عشوائية، مما يعزز من موثوقية الدراسة.

يدل ارتفاع معاملات الارتباط على أن إدارة التغيير والمشاريع التعليمية مرتبطتان ارتباطاً وثيقاً، مما يعني أن التحسينات في إدارة التغيير قد تؤدي إلى تحسين الأداء في المشاريع التعليمية.

ثانياً : ثبات الأداة:

يُقاس الثبات بطرق متعددة، وأشهرها حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) ، كما وضع (٢٠١٦) Bougie & Sekaran ولضمان صدق أداة الدراسة، استخدم الباحث طريقة صدق المحكمين ، حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين لتقييمها من الجوانب التالية:

١. مدى وضوح صياغة مفردات الاستبانة.

٢. صحة المادة العلمية لكل سؤال.

٣. مدى مناسبة كل فقرة للمجال الذي تقيسه.

بعد تلقي آراء المحكمين، تم تعديل بعض الفقرات والعبارات لتصبح الاستبانة جاهزة للتطبيق على العينة الاستطلاعية.

ثبات الأداة تم احتسابه باستخدام معامل ألفا كرونباخ لمعرفة مدى ثبات إجابات الموظفين في وزارة التعليم بمحافظة الخفجي بالمملكة العربية السعودية على الاستبانة. أظهرت النتائج أن معامل ألفا كرونباخ بلغ (٠,٧٦٦)، مما يشير إلى مستوى عالٍ من الثبات في إجابات أفراد العينة

جدول (٣-٩) معاملات الثبات الداخلي باستخدام طريقة كرونباخ ألفا على مجالات الاستبانة

م	المحاور	معامل ألفا
١	المحور الاول : ادارة التغيير في وزارة التعليم	,٧٩٢
٢	المحور الثاني : المشاريع التعليمية في وزارة التعليم	,٨٨٤
	المتوسط العام	,٧٦٦

الاساليب الاحصائية :

بعد جمع الاستبانات، بدأت عملية التحليل باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات ومعالجتها. تم استخدام الاختبارات التالية للإجابة على أسئلة الدراسة:

١. التكرارات والنسب المئوية : تتعرف على خصائص أفراد عينة الدراسة وفقا للبيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.

٢. حساب المتوسط الحسابي لدرجات عينة الدراسة عند تطبيق الاستبانة، وذلك لمعرفة مدى اتفاق العينة مع عبارات الدراسة.

٣. حساب الانحراف المعياري لدرجات العينة لتحديد مدى التباين عن المتوسط الحسابي.

٤. معامل ارتباط بيرسون : لحساب الاتساق الداخلي

٥. حساب الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لتحديد مدى ثبات عبارات الاستبانة ومدى ملاءمتها لأهداف الدراسة.

(١.٨٠ - ١.٠٠) درجة منخفضة جدًا:

- تُشير إلى أن الاستجابات على الفقرة أو البعد تُظهر اتفاقًا ضعيفًا جدًا مع العبارة أو درجة قبول منخفضة.

(١.٨١ - ٢.٦٠) درجة منخفضة:

- تُعبر عن وجود اتفاق منخفض أو درجة قبول محدودة نسبيًا للفقرة أو البعد.

(٢.٦١ - ٣.٤٠) درجة متوسطة:

- تشير إلى أن هناك توافقًا معتدلًا أو قبولًا متوسطًا للفقرة أو البعد.

(٣.٤١ - ٤.٢٠) درجة عالية:

- تدل على وجود اتفاق عالٍ أو قبول مرتفع نسبيًا للفقرة أو البعد، مما يشير إلى توافق واضح مع محتوى العبارة.

(٤.٢١ - ٥.٠٠) درجة عالية جدًا:

- تُعبر عن اتفاق قوي جدًا أو قبول شديد للفقرة أو البعد، وتُشير إلى رضا واستجابة إيجابية كبيرة.

الفصل الرابع : النتائج والتوصيات

المقدمة :

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين أبعاد إدارة التغيير وأداء المشاريع التعليمية في وزارة التعليم بمحافظة الخفجي بالمملكة العربية السعودية ، حيث تضمنت الأبعاد تحليل استراتيجيات إدارة التغيير تأثير إدارة التغيير على رضا الموظفين ، واستكشاف أثر هذه الأبعاد على استدامة المشاريع التعليمية و كفاءة استغلال الموارد. تم جمع البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)، بهدف تحليل النتائج والوصول إلى استنتاجات دقيقة تخدم أهداف الدراسة

دراسة محاور الاستبيان :

للإجابة على أسئلة الدراسة، استخدم الباحث الأدوات الإحصائية المناسبة، بما في ذلك المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير استجابات العينة لكل فقرة من فقرات الاستبانة.

• المحور الاول : إدارة التغيير في وزارة التعليم

١. البعد الاول : استراتيجيات إدارة التغيير

جدول (٤-١) النتائج المتعلقة في بعد استراتيجيات إدارة التغيير

الرقم	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب بحسب الاهمية
١	تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير يسهم في تحسين أداء المشاريع التعليمية	٣.٨٦	١.١٩	عالية
٢	استراتيجيات إدارة التغيير تساعد في تحقيق أهداف المشاريع التعليمية في الوقت المحدد	٣.٧١	١.٢٨	عالية
٣	تطبيق إدارة التغيير يسهم في تحسين جودة تنفيذ المشاريع التعليمية	٤.١٤	١.٠٦	عالية
	المتوسط العام	٣.٩٠	١.١٨	

أوضحت النتائج أن المتوسط الحسابي العام لجميع الفقرات المتعلقة باستراتيجيات إدارة التغيير بلغ (٣.٩٠)، مما يعكس مستوى جيداً من التوافق بين المشاركين حول تأثير استراتيجيات إدارة التغيير كأحد أبعاد إدارة التغيير في تحسين أداء المشاريع التعليمية. وقد سجلت الفقرة ذات أعلى متوسط حسابي (٤.١٤) والتي تتناول "تطبيق إدارة التغيير يساهم في تحسين جودة تنفيذ المشاريع التعليمية"، في حين أن الفقرة التي حققت أدنى متوسط حسابي بلغت (٣.٧١)، وتتعلق بـ"استراتيجيات إدارة التغيير تساعد في تحقيق أهداف المشاريع التعليمية في الوقت المحدد".

كما أظهرت النتائج أن قيمة الانحراف المعياري للاستجابات بلغت (١.١٨)، مما يشير إلى توازن واتساق في الإجابات بين أفراد العينة. وقد حصلت الفقرة رقم (٣) على أعلى متوسط حسابي بقيمة (٤.١٤)، حيث تتناول "تطبيق إدارة التغيير يساهم في تحسين جودة تنفيذ المشاريع التعليمية"، مما يعكس توافقاً إيجابياً بين المشاركين حول هذه النقطة. بينما حققت الفقرة الثانية أقل متوسط حسابي بقيمة (٣.٧١)، والتي تركز على "استراتيجيات إدارة التغيير تساعد في تحقيق أهداف المشاريع التعليمية في الوقت المحدد"، مشيرةً إلى مستوى مقبول من التوافق ولكنه أقل نسبياً.

بشكل عام، تؤكد النتائج وجود تأثير إيجابي واضح لاستراتيجيات إدارة التغيير، وخاصة عندما ترتبط بتحسين جودة تنفيذ المشاريع التعليمية، على الأداء في المشاريع التعليمية.

٢. البعد الثاني : تأثير إدارة التغيير على رضا الموظفين

جدول (٤-٢) النتائج المتعلقة في بعد إدارة التغيير على رضا الموظفين

الرقم	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب بحسب الأهمية
٤	مقاومة الموظفين للتغيير تؤثر سلباً على نجاح المشاريع التعليمية	٣.٧٧	٠.٩٥	قوية
٥	القيادة في وزارة التعليم تدعم بشكل كافٍ تطبيق إدارة التغيير بنجاح	٣.٦٤	٠.٩٠	قوية
٦	التدريب والتأهيل يلعبان دوراً حاسماً في تعزيز إدارة التغيير بنجاح داخل وزارة التعليم	٤.٤٧	٠.٥٦	قوية

٧	إدارة التغيير تسهم في زيادة رضا الموظفين عن المشاريع التعليمية	٣.٥٦	١.١٩	قوية
٨	بعد تطبيق إدارة التغيير، أصبحت أكثر رغبة في المشاركة الفعالة في المشاريع التعليمية	٣.٨٥	٠.٧٥	قوية
٩	إدارة التغيير تحسن بيئة العمل وتحفز الموظفين على الأداء الأفضل في المشاريع التعليمية	٣.٩٢	٠.٦٠	قوية
المتوسط العام		٣.٨٧	٠.٨٣	

أوضحت النتائج أن المتوسط الحسابي العام لجميع الفقرات المتعلقة بتأثير إدارة التغيير على رضا الموظفين بلغ (٣.٨٧)، مما يعكس مستوى جيداً من التوافق بين المشاركين حول تأثير إدارة التغيير في تعزيز رضا الموظفين كجزء من تحسين بيئة العمل. وقد سجلت الفقرة ذات أعلى متوسط حسابي (٤.٤٧)، والتي تتناول "التدريب والتأهيل يلعبان دوراً حاسماً في تعزيز إدارة التغيير بنجاح داخل وزارة التعليم"، بينما حققت الفقرة التي حصلت على أدنى متوسط حسابي قيمة (٣.٦٤)، وتتعلق بـ"القيادة في وزارة التعليم تدعم بشكل كافٍ تطبيق إدارة التغيير بنجاح.

كما أظهرت النتائج أن قيمة الانحراف المعياري للاستجابات بلغت (٠.٨٣)، مما يشير إلى اتساق جيد في الإجابات بين أفراد العينة. وقد حصلت الفقرة رقم (٦) على أعلى متوسط حسابي بقيمة (٤.٤٧)، حيث تتناول أهمية التدريب والتأهيل في تعزيز التغيير، مما يعكس توافقاً قوياً بين المشاركين حول هذه النقطة. بينما حققت الفقرة رقم (٥) أقل متوسط حسابي بقيمة (٣.٦٤)، والتي تركز على دعم القيادة لتطبيق إدارة التغيير، مشيرةً إلى وجود رضا ولكنه أقل نسبياً حول هذه النقطة.

بشكل عام، تؤكد النتائج وجود تأثير إيجابي واضح لإدارة التغيير على رضا الموظفين، وخاصة عندما يتم توفير التدريب والدعم اللازمين، مما يساهم في تحقيق بيئة عمل أكثر تفاعلاً وفعالية في المشاريع التعليمية.

• المحور الثاني : المشاريع التعليمية في وزارة التعليم
١. البعد الاول : استدامة المشاريع التعليمية

جدول (٤-٣) النتائج المتعلقة في بعد استدامة المشاريع التعليمية

الرقم	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب بحسب الاهمية
١٠	تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير يساهم في تحسين أداء المشاريع التعليمية	٤.٠٧	٠.٧١	عالية
١١	استراتيجيات إدارة التغيير تساعد في تحقيق أهداف المشاريع التعليمية في الوقت المحدد	٣.٨٦	٠.٧٤	عالية
المتوسط العام		٣.٩٦	٠.٧٣	

أوضحت النتائج أن المتوسط الحسابي العام لجميع الفقرات المتعلقة باستدامة المشاريع التعليمية بلغ (٣.٩٦)، مما يعكس توافقاً إيجابياً من المشاركين حول أهمية استدامة المشاريع التعليمية. وقد سجلت الفقرة ذات أعلى متوسط حسابي (٤.٠٧)، والتي تتناول "تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير يساهم في تحسين أداء المشاريع التعليمية"، بينما حققت الفقرة التي حصلت على أدنى متوسط حسابي قيمة (٣.٨٦)، وتعلق بـ"استراتيجيات إدارة التغيير تساعد في تحقيق أهداف المشاريع التعليمية في الوقت المحدد".

كما أظهرت النتائج أن قيمة الانحراف المعياري للاستجابات بلغت (٠.٧١)، مما يشير إلى مستوى جيد من الاتساق بين إجابات أفراد العينة. وقد حصلت الفقرة رقم (١٠) على أعلى متوسط حسابي بقيمة (٤.٠٧)، حيث تتناول أثر تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير في تحسين أداء المشاريع التعليمية، مما يعكس اتفاقاً قوياً بين المشاركين حول هذه النقطة. بينما حققت الفقرة رقم (١١) أقل متوسط حسابي بقيمة (٣.٨٦)، والتي تركز على دور استراتيجيات إدارة التغيير في تحقيق أهداف المشاريع التعليمية ضمن الوقت المحدد، مشيرةً إلى مستوى جيد من التوافق ولكنه أقل نسبياً.

بشكل عام، تؤكد النتائج أن استدامة المشاريع التعليمية تتأثر بشكل إيجابي بتطبيق استراتيجيات إدارة التغيير، مما يساهم في تحقيق أهداف المشاريع بفعالية ضمن إطار وزارة التعليم.

٢. البعد الثاني : كفاءة استغلال الموارد

جدول (٤-٤) النتائج المتعلقة في بعد كفاءة استغلال الموارد

الرقم	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب بحسب الأهمية
١٢	إدارة التغيير تسهم في تحسين كفاءة استغلال الموارد البشرية والمادية في المشاريع التعليمية	٤.٠٧	٠.٧١	عالية
١٣	تطبيق إدارة التغيير يساعد في تحسين استغلال الموارد وتقليل التكاليف في المشاريع التعليمية	٤.٠٧	٠.٩٦	عالية
١٤	الموارد البشرية والمادية تُدار بشكل أكثر فعالية بعد تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير	٣.٩٣	٠.٨٩	عالية
	المتوسط العام	٤.٠٢	٠.٨٥	

أوضحت النتائج أن المتوسط الحسابي العام لجميع الفقرات المتعلقة ببُعد كفاءة استغلال الموارد بلغ (٤.٠٢)، مما يعكس مستوى جيداً من التوافق بين المشاركين حول تأثير إدارة التغيير كأحد أبعاد تحسين كفاءة استغلال الموارد. وقد سجلت الفقرة ذات أعلى متوسط حسابي (٤.٠٧)، والتي تتناول "إدارة التغيير تسهم في تحسين كفاءة استغلال الموارد البشرية والمادية في المشاريع التعليمية"، في حين أن الفقرة التي حققت أدنى متوسط حسابي بلغت (٣.٩٣)، وتتعلق بـ "الموارد البشرية والمادية تُدار بشكل أكثر فعالية بعد تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير".

كما أظهرت النتائج أن قيمة الانحراف المعياري للاستجابات بلغت (٠.٨٥)، مما يشير إلى توازن واتساق في الإجابات بين أفراد العينة. وقد حصلت الفقرة رقم (١٢) على أعلى متوسط حسابي بقيمة (٤.٠٧)، حيث تتناول "إدارة التغيير تسهم في تحسين كفاءة استغلال الموارد البشرية والمادية في المشاريع التعليمية"، مما يعكس توافقاً إيجابياً بين المشاركين حول هذه النقطة. بينما حققت الفقرة رقم (١٤) أقل متوسط حسابي بقيمة (٣.٩٣)، والتي تركز على "الموارد البشرية والمادية تُدار بشكل أكثر فعالية بعد تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير"، مشيرةً إلى مستوى مقبول من التوافق ولكنه أقل نسبياً. بشكل عام، تؤكد النتائج وجود تأثير إيجابي واضح لإدارة التغيير على كفاءة استغلال الموارد، وخاصة عندما ترتبط بالتقليل من التكاليف وتحسين الكفاءة، على الأداء في المشاريع التعليمية.

التحقق من فروض الدراسة :

الفرضية الأولى: هناك تأثير إيجابي لإدارة التغيير الفعالة على تحسين أداء المشاريع التعليمية في وزارة التعليم.

كشفت الدراسة أن تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير يسهم بوضوح في تحسين أداء المشاريع التعليمية؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات المشاركين (٣.٩٠)، مما يعكس اتفاقاً إيجابياً على دور إدارة التغيير في تحقيق نتائج إيجابية على مستوى الأداء.

أظهرت معاملات الارتباط دلالة إحصائية عالية عند مستوى (٠.٠١)، مما يدعم صحة الفرضية ويؤكد على وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير على أداء المشاريع التعليمية.

الفرضية الثانية: المقاومة الداخلية للتغيير تعتبر من العوامل الرئيسية التي تعيق نجاح إدارة التغيير في وزارة التعليم.

أظهرت النتائج أن مقاومة الموظفين للتغيير تؤثر سلباً على نجاح المشاريع التعليمية، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٧)، مما يدل على مستوى واضح من التوافق بين المشاركين على أن مقاومة التغيير تعيق تنفيذ المشاريع بنجاح.

كانت معاملات الارتباط المرتبطة بهذه الفرضية دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١)، مما يوضح أن هناك دلالة إحصائية قوية تدعم تأثير المقاومة الداخلية كعامل معيق في تنفيذ إدارة التغيير بنجاح.

الفرضية الثالثة: تساهم إدارة التغيير في زيادة رضا الموظفين وتحفيزهم للمشاركة بشكل فعال في المشاريع التعليمية.

كشفت الدراسة أن إدارة التغيير تلعب دوراً حاسماً في تحسين رضا الموظفين عن المشاريع التعليمية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٨٧)، مما يشير إلى توافق إيجابي من قبل المشاركين بأن إدارة التغيير تساهم في تعزيز رضاهم وتشجيعهم على المشاركة الفعالة.

ارتبطت الفقرات الخاصة بهذه الفرضية بمعاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١)، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير وزيادة رضا الموظفين وتحفيزهم.

الفرضية الرابعة: إدارة التغيير تؤدي إلى تحسين استدامة المشاريع التعليمية وتضمن استمرار تأثيرها الإيجابي على المدى الطويل.

أظهرت نتائج التحليل أن تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير يسهم في تحقيق استدامة للمشاريع التعليمية، بمتوسط حسابي قدره (٣.٩٦)، مما يعكس توافقاً إيجابياً بين المشاركين على أن الإدارة الفعالة للتغيير تسهم في استدامة المشاريع.

جاءت معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١)، مما يدعم الفرضية ويوضح أن هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير على استدامة المشاريع التعليمية.

الفرضية الخامسة: تساهم إدارة التغيير في تحسين كفاءة استغلال الموارد البشرية والمادية داخل وزارة التعليم.

تشير نتائج الدراسة إلى أن إدارة التغيير تسهم في تحسين كفاءة استغلال الموارد البشرية والمادية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.٠٢)، ما يدل على أن المشاركين يرون أن إدارة التغيير تساهم بشكل فعال في تحسين كفاءة استغلال الموارد وتقليل التكاليف.

أظهرت معاملات الارتباط دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١)، مما يؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين إدارة التغيير وتحسين كفاءة استغلال الموارد في المشاريع التعليمية.

اختبار التوزيع الطبيعي :

أستخدم الباحث اختبار التوزيع الطبيعي لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.

جدول (٤-٥) اختبار التوزيع الطبيعي

م	المتغير	الدالة المعنوية
١	تأثير استراتيجيات التغيير	٠.٣٥٥
٢	تحقيق الأهداف في الوقت	٠.٣٨٣
٣	رضا الموظفين	٠.٧٧٣
٤	استدامة المشاريع	٠.٩٦٥

في الجدول السابق حيث تبين أن القيمة الاحتمالية سيجما لجميع متغيرات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة وبذلك فإن توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

مقارنة نتائج الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية :

أولاً: مقارنة نتائج الدراسة الحالية مع دراسة الحارثي (٢٠٢٣)

في دراسة الحارثي، التي تناولت أثر إدارة التغيير التنظيمي على تحسين أداء المشاريع التكنولوجية في شركات الاتصالات، ركزت الدراسة على أبعاد محددة مثل التخطيط، التدريب، وتكنولوجيا المعلومات. توصل الحارثي إلى أن لإدارة التغيير التنظيمي تأثيراً إيجابياً في تسريع تنفيذ المشاريع وزيادة رضا العملاء، مع توصية بضرورة تعزيز استراتيجيات إدارة التغيير وزيادة الاستثمار في تدريب الموظفين.

اتضح أن هناك توافقاً كبيراً في أهمية التدريب كأحد العوامل المحورية في نجاح إدارة التغيير، حيث أظهرت النتائج في الدراسة الحالية أن التدريب والتأهيل لهما دور أساسي في تعزيز رضا الموظفين وتحفيزهم نحو المشاركة الفعالة في المشاريع التعليمية. بينما ركزت دراسة الحارثي على

تحسين سرعة التنفيذ، ركزت دراستي على تحقيق الاستدامة في المشاريع التعليمية، مما يبرز أهمية التدريب كعامل مشترك بين كلا الدراستين لتحسين الأداء ولكن من زوايا مختلفة.

ثانياً: مقارنة نتائج الدراسة الحالية مع دراسة الدوسري (٢٠٢١)

تناولت دراسة الدوسري أثر إدارة التغيير على المشاريع الإنمائية في القطاع الحكومي، مشيرةً إلى أبعاد مثل المشاركة، التحفيز، والتواصل كأدوات رئيسية لتحسين الأداء، وخلصت الدراسة إلى أن إدارة التغيير تساهم في الالتزام بالمواعيد النهائية وتخفيض التكاليف. وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق استراتيجيات فعالة للتواصل والتحفيز لتحقيق أفضل نتائج ممكنة.

يرى الباحث أن التأكيد على دور التواصل في نجاح التغيير يظهر كعامل حاسم في كلا الدراستين. أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن استراتيجيات إدارة التغيير لا تساهم فقط في تحقيق الكفاءة في استغلال الموارد، بل تلعب دوراً مهماً في تحسين الأداء العام للمشاريع التعليمية من خلال زيادة الاستدامة. وهذا يعكس فكرة مفادها أن وجود تواصل فعال واستراتيجيات تحفيزية، سواء في القطاع الإنمائي أو التعليمي، يُعد عاملاً جوهرياً لتحسين الأداء والتغلب على التحديات.

ثالثاً: مقارنة نتائج الدراسة الحالية مع دراسة عبد الله (٢٠٢٠)

أشارت دراسة عبد الله إلى أن إدارة التغيير لها أثر كبير في تحسين جودة الخدمات الصحية وكفاءة العمليات التشغيلية، خاصة من خلال أبعاد التدريب، القيادة، وتقييم الأداء. وكان التركيز على تحسين جودة العمليات التشغيلية وزيادة كفاءة الخدمات الصحية.

يرى الباحث أن كفاءة استغلال الموارد البشرية والمادية تُعد أحد أبعاد إدارة التغيير في المشاريع التعليمية، حيث أظهرت الدراسة الحالية أن تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير يساهم في تحسين كفاءة الموارد وتقليل التكاليف. هذا التشابه يعكس أن تطبيق إدارة التغيير، سواء في القطاعات الصحية أو التعليمية، يلعب دوراً رئيسياً في تعزيز كفاءة العمليات وتحقيق النتائج المرجوة من خلال إدارة فعالة للموارد.

رابعاً: مقارنة نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (Barkatsas ٢٠٢٢)

استعرضت دراسة Barkatsas دور إدارة التغيير في تعزيز الابتكار في البيئة التعليمية الأسترالية، مركزةً على أهمية تدريب المعلمين ودعم القيادة المدرسية لتحقيق التحسينات المطلوبة في الأداء الأكاديمي. توصلت الدراسة إلى أن الابتكار في التعليم يعتمد بشكل كبير على استراتيجيات إدارة التغيير الفعالة، مع توصية بضرورة توفير برامج تدريب مهني متكاملة للمعلمين.

أظهرت النتائج أن التدريب والتأهيل يعتبران من أهم عوامل تحقيق التغيير الناجح، كما أن دور القيادة يشكل عاملاً حاسماً في تعزيز رضا الموظفين وتحقيق بيئة عمل محفزة في المشاريع التعليمية. على الرغم من اختلاف التركيز بين الابتكار التعليمي والأداء في المشاريع التعليمية، إلا أن الدراستين تتفقان على أن الدعم القيادي والتدريب يلعبان دوراً محورياً في تحقيق أهداف التغيير.

خامساً: مقارنة نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (Johnson ٢٠٢١)

تناولت دراسة Johnson استراتيجيات إدارة التغيير في تحسين أداء القيادة المدرسية في المدارس الثانوية الأمريكية، وخلصت إلى أن القيادة القوية والتواصل الفعال يساعدان في تقليل مقاومة الموظفين وتحسين الأداء الأكاديمي. كما أوصت الدراسة بتطوير برامج تدريبية للقادة التربويين تركز على تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير.

يرى الباحث أن كلا من الدراستين تؤكدان على أهمية القيادة والتواصل الفعال في تقليل مقاومة الموظفين وتحفيزهم نحو التغيير. وقد أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن القيادة في وزارة التعليم تدعم بشكل ملحوظ تطبيق إدارة التغيير، مما يساهم في تحسين بيئة العمل وزيادة رضا الموظفين. يُستنتج أن القيادة القوية والداعمة تُعد ركيزة أساسية لنجاح إدارة التغيير، سواء في المدارس الثانوية أو المشاريع التعليمية.

سادساً: مقارنة نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (Gupta ٢٠٢٠)

استهدفت دراسة Gupta تحليل أثر إدارة التغيير على تنفيذ الإصلاحات التعليمية في الدول النامية، مشيرة إلى أهمية التدريب والدعم المالي والتقني لتخطي التحديات التي تواجه الإصلاحات. أوصت الدراسة بضرورة توافر الدعم المالي والتربوي لتسهيل عملية التغيير.

يرى الباحث أن كلا الدراستين تتفقان على أن الدعم التدريبي والقيادي يلعب دوراً جوهرياً في نجاح التغيير، ولكن بينما ركزت دراسة Gupta على التحديات الاقتصادية ونقص الموارد، تركز دراستي على توافر دعم القيادة وأثره في تعزيز استدامة المشاريع التعليمية. من الواضح أن الدعم المالي والتدريبي معاً يعدّان عوامل ضرورية لتنفيذ التغيير بسلاسة، خاصة في البيئات التي تواجه تحديات مادية أو لوجستية.

سابعاً: مقارنة نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (Turner ٢٠٢٣)

استعرضت دراسة Turner التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي عند تطبيق إدارة التغيير، وخلصت إلى أن مقاومة الموظفين وقلة الموارد المالية تشكل عوائق رئيسية أمام تنفيذ التغيير. كما أكدت الدراسة أهمية الشفافية والتواصل الداخلي لتقليل هذه التحديات.

يرى الباحث أن كلا الدراستين تؤكدان على أن مقاومة الموظفين تمثل عائقاً كبيراً أمام نجاح التغيير، وأن تعزيز التواصل الداخلي يعدّ استراتيجية فعّالة للتغلب على هذه المقاومة. توصلت دراستي إلى نتائج مشابهة تفيد بأن إدارة التغيير تسهم في تحسين بيئة العمل وزيادة رضا الموظفين، ما يساعد في تقليل المقاومة للتغيير. يمكن الاستنتاج بأن التواصل الداخلي الفعّال يعدّ أحد الوسائل الأساسية للتغلب على التحديات وتعزيز قبول التغيير.

ملخص نتائج الدراسة:

يرى الباحث، بناءً على المقارنة مع الدراسات السابقة، أن الدراسة الحالية تتفق بشكل كبير مع ما توصلت إليه معظم الدراسات السابقة حول أهمية استراتيجيات إدارة التغيير ودورها المحوري في تحسين الأداء وتعزيز استدامة المشاريع التعليمية. حيث تؤكد الدراسات على أن استراتيجيات إدارة التغيير لا تسهم فقط في تحقيق النتائج المرجوة على المدى القصير، بل تعزز من قدرة المؤسسات التعليمية على مواجهة التحديات وتحقيق الأهداف طويلة المدى.

أولاً، تشير الدراسات إلى أهمية التدريب كعامل أساسي في عملية التغيير، حيث يعتبر التدريب أحد الركائز الجوهرية التي تمكن الموظفين من التأقلم مع متطلبات التغيير واستيعاب أدوارهم بفعالية. يرى الباحث أن هذا الأمر يسهم في رفع كفاءة العاملين وتطوير مهاراتهم بما يتماشى مع الأهداف العامة للمشاريع التعليمية، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء الكلي للمشاريع.

ثانياً، تلعب القيادة دوراً حاسماً في نجاح التغيير؛ إذ تبين من خلال المقارنة أن القيادة الداعمة والقوية هي عامل رئيسي في تقليل المقاومة التي قد يظهروها الموظفون تجاه التغيير. يرى الباحث أن القيادة الفعالة تعمل على توفير الدعم اللازم للعاملين وتوجيههم، مما يسهم في خلق بيئة متعاونة ويزيد من قبول التغيير. هذا الأمر ينسجم مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة التي أكدت أن القادة الناجحين يتمكنون من توجيه فريق العمل نحو تحقيق الأهداف المشتركة وتقليل الحواجز النفسية والمهنية التي قد تقف عائقاً أمام نجاح التغيير.

ثالثاً، يلعب التواصل الداخلي الشفاف دوراً بارزاً في إنجاح التغيير، إذ تُظهر الدراسات أهمية هذا النوع من التواصل كوسيلة فعالة لتسهيل تقبل الموظفين للتغيير وخلق بيئة عمل إيجابية. يرى الباحث أن التواصل الداخلي الواضح يسهم في تزويد الموظفين بالمعلومات اللازمة حول التغيير وغاياته، مما يقلل من الغموض ويعزز من انخراطهم في المشاريع.

توصيات الدراسة :

بناءً على نتائج الدراسة الحالية والمقارنة مع الدراسات السابقة، يوصي الباحث بتبني عدة استراتيجيات لدعم نجاح إدارة التغيير في المشاريع التعليمية وتعزيز أدائها واستدامتها

١. تطوير خطة شاملة لإدارة التغيير:

ينبغي على وزارة التعليم صياغة خطة شاملة ومفصلة لإدارة التغيير، بحيث تشمل جميع مراحل التغيير من التخطيط إلى التنفيذ والتقييم. وينبغي أن تركز الخطة على تحديد أهداف التغيير بدقة، وتحليل المخاطر المحتملة، ووضع استراتيجيات للتعامل مع المقاومة. يُفضل اعتماد نماذج إدارة تغيير موثوقة مثل نموذج "Kotter" أو "ADKAR" لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

٢. تعزيز التواصل الداخلي:

يعدّ التواصل الفعال بين مستويات الإدارة والموظفين أمراً جوهرياً لتقليل المقاومة وتحقيق فهم

واضح للتغييرات. توصي الدراسة بإنشاء قنوات اتصال مستدامة لإبقاء جميع الأطراف على دراية بتفاصيل التغيير وأسبابه وأهدافه. يمكن أن تشمل هذه القنوات الاجتماعات الدورية، والنشرات الداخلية، ووسائل التواصل الرقمي، مما يساهم في تعزيز وضوح الإجراءات والرد على الاستفسارات.

٣. إشراك الموظفين في عملية التغيير:

تشدد الدراسة على أهمية مشاركة الكوادر التعليمية والإدارية في عملية التغيير، وذلك من خلال تنظيم ورش عمل وجلسات تدريبية لمناقشة التغييرات المقترحة وأثرها على بيئة العمل. تساهم المشاركة الفعالة في زيادة الشعور بالانتماء وتقليل المقاومة. ويمكن استقطاب قادة الرأي من داخل الوزارة لدعم التغيير وتوجيه بقية الموظفين.

٤. توفير التدريب والدعم المستمر:

توصي الدراسة بضرورة تقديم برامج تدريبية مستمرة ومتنوعة للموظفين، تشمل الجوانب الفنية والتنظيمية والسلوكية، بهدف تسهيل التكيف مع التغييرات الجديدة. بالإضافة إلى التدريب، يجب توفير دعم مستمر بعد تطبيق التغيير لضمان تكيف كامل للموظفين مع بيئة العمل الجديدة.

٥. تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لقياس نجاح التغيير:

يعتبر تحديد مؤشرات أداء واضحة خطوة ضرورية لتقييم نجاح إدارة التغيير وتأثيره على أداء المشاريع. تشمل المؤشرات المقترحة: معدلات إنجاز المشاريع في الوقت المحدد، مستوى رضا الموظفين، تحسين الجودة التعليمية، ومدى الالتزام بالميزانيات المحددة. يساعد هذا التقييم في توفير بيانات دقيقة لدعم القرارات المستقبلية.

٦. تقوية القيادة في إدارة التغيير:

يؤكد الباحث على ضرورة تعزيز دور القيادة العليا في الوزارة لدعم التغيير بشكل واضح وفعال. إذ أن القيادة الفعالة خلال فترات التغيير تساهم بشكل مباشر في تسهيل العملية وتحقيق النجاح. يتعين على القادة إظهار التزامهم بالتغيير ليصبحوا قدوة ويحفزوا الموظفين على المشاركة الإيجابية.

٧. تبني التكنولوجيا لدعم عملية التغيير:

يعد تبني التكنولوجيا أحد العوامل الأساسية لنجاح التغيير، إذ يساهم في تعزيز إدارة الوقت والموارد. توصي الدراسة باستخدام حلول تقنية مثل نظم إدارة المشاريع والأنظمة التعليمية الإلكترونية لدعم تنفيذ التغيير ومراقبته بفعالية، مما يحقق تواصلًا أفضل ويزيد من كفاءة العمل.

٨. تخصيص موارد كافية لدعم التغيير:

تؤكد الدراسة على أهمية تخصيص موارد مالية وبشرية كافية لضمان نجاح عملية التغيير، ويتضمن ذلك توفير التمويل اللازم لتدريب الموظفين وتطوير البنية التحتية، فضلاً عن إمكانية الاستعانة بمستشارين خارجيين عند الضرورة لتقديم الدعم والخبرات المطلوبة.

٩. إنشاء فرق إدارة التغيير المتخصصة:

توصي الدراسة بتشكيل فرق متخصصة بإدارة التغيير داخل الوزارة، تضم أفراداً من مختلف الإدارات لتقديم رؤى متعددة وضمان معالجة جميع جوانب التغيير. تعمل هذه الفرق على تنسيق الجهود ومتابعة تقدم التغيير بشكل فعال.

١٠. التقييم المستمر والتحسين:

يعد التقييم المستمر والتحسين الفوري أحد العناصر الضرورية لنجاح إدارة التغيير. توصي الدراسة بوضع آلية مرنة لتقييم سير عملية التغيير بانتظام، مع الاستعداد لإجراء التحسينات اللازمة استجابةً لأية مشكلات أو مقاومات غير متوقعة، مما يساهم في استدامة التغيير وتحقيق أهدافه بكفاءة.

مقترحات الدراسة :

وقد أوصى الباحث بإجراء الدراسات التالية :

تأثير ثقافة التغيير المؤسسي على فعالية المشاريع التعليمية.

مقارنة لإدارة التغيير في المؤسسات التعليمية بين القطاعين العام والخاص.

استراتيجيات إدارة التغيير في تعزيز استدامة المشاريع التعليمية.

أثر إدارة التغيير على مشاريع التعليم الإلكتروني.

أثر التغيرات التكنولوجية على أداء المشاريع التعليمية.

المراجع

المراجع العربية :

- الجوارنة، أ، ديمة، (٢٠٠٨): درجة صعوبة ممارسة إدارة التغيير لدى القيادات الإدارية في مديريات التربية والتعليم التابعة لإقليم الشمال في الأردن، مجلة حولية كلية المعلمين في أبها - السعودية، العدد (١١)، ص ١٧٣-٢١٠.
- الحارثي، م. (٢٠٢٣). أثر إدارة التغيير التنظيمي على تحسين أداء المشاريع التكنولوجية: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية. رسالة كلية إدارة أعمال، جامعة الملك سعود.
- الخضيري، م. (٢٠٠٣). إدارة التغيير، مدخل اقتصادي للسلوكيات الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والامتياز الباهر في المستقبل للمشروعات. دار الرضا، سوريا.
- الزعبي، ع. (٢٠١٠). إدارة التغيير ودورها في تعزيز عملية التخطيط التسويقي الاستراتيجي في القطاع الصناعي الأردني. أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد: ٦، ص. ٧٧.
- الزهراني، س (٢٠٠٩): واقع ممارسة قيادة التغيير من قبل مديري مراكز الإشراف التربوي بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- العميان، م (٢٠٠٥): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عماد الدين، م. (٢٠٠٤). قيادة التغيير: النمط القيادي المشور لإحداث التغيير وتحقيق التكيف الفاعل في القرن الحادي والعشرين. رسالة التربية، سلطنة عمان، العدد (٤)، ص ٣٠-٣٦.
- عبد العليم، أ. (٢٠١٠). المداخل الإدارية الحديثة في التعليم. دار المناهج، عمان، الأردن.
- عبد الله، م. (٢٠٢٠). أثر إدارة التغيير على نجاح المشاريع الصحية: دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية في المملكة العربية السعودية. كلية العلوم التطبيقية، جامعة الملك خالد.
- عبيدات، ف، وعدس، ع؛ كايد، ع. (٢٠١٢). البحث العلمي مفهومه - أدواته - أساليبه، دار الفكر للنشر والتوزيع، الطبعة ١٥، عمان.
- عرفة، س (٢٠١٢): اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الرؤية للنشر، عمان، الأردن.
- علام، ع (٢٠٠٣): التقويم التربوي المؤسسي: أسسه، منهجياته، وتطبيقاته في التقويم المدرسي، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
- فليه، ف، السيد، ع (٢٠٠٥): السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، عمان، الأردن.
- مصطفى، أ (٢٠٠٥): إدارة السلوك التنظيمي: نظرة تطبيقية لسلوك الناس في العمل، القاهرة.
- الدوسري، م. (٢٠٢١). تأثير إدارة التغيير على أداء المشاريع الإنمائية في القطاع الحكومي: دراسة حالة هيئة تطوير الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك خالد، الخرج.

المراجع الأجنبية:

- Adeniji, A., Osibanjo, A. O., & Abiodun, A. J. (٢٠١٣). Organizational change and human resource management interventions: A strategic approach. *Journal of Management and Strategy*, 4(٢), ٣٤-٣٩.
- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (٢٠٠٩). Reflections: Our journey in organizational change research and practice. *Journal of Change Management*, 9(٢), ١٢٧-١٤٢.
- Barkatsas, A. (٢٠٢٢). *The role of change management in promoting innovation in educational settings*.
- Bate, P. (٢٠٠٤). The role of stories and storytelling in organizational change efforts: Building a coherent new story in the NHS. In *Organizational Change in the Public Sector* (pp. ٢١٩-٢٣٨). Routledge.
- Bougie, R., & Sekaran, U. (٢٠١٦). *Research methods for business: A skill-building approach* (٧th ed.). Wiley.
- Gupta, R. (٢٠٢٠). *Impact of change management on educational reforms in developing countries*.
- Hargreaves, A., & Fullan, M. (٢٠١٢). *Professional capital: Transforming teaching in every school*. Teachers College Press.
- Harris, A. (٢٠٠٧). *Distributed leadership in schools: Developing the leaders of tomorrow*. Routledge.
- Johnson, L. (٢٠٢١). *Change management strategies in improving school leadership*.
- Kerzner, H. (٢٠١٧). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (١٢th ed.). Wiley.
- Kotter, J. P. (١٩٩٦). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- Patton, M. Q. (٢٠١٥). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice* (٤th ed.). SAGE Publications.
- Pope, C. (٢٠١٤). *Impact and excellence: Data-driven strategies for aligning mission, culture, and performance in nonprofit and government organizations*. Jossey-Bass.
- Todnem, R. (٢٠٠٥). Organizational change management: A critical review. *Journal of Change Management*, 5(٤), ٣٦٩-٣٨٠.
- Turner, J. (٢٠٢٣). *Managing change in higher education institutions: Challenges and strategies*.

!

الملاحق

الاستبانة :

القسم الاول : المعلومات العامة

الجنس :

☐ ذكر ☐ انثى

المؤهل:

☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتورة ☐

العمر :

☐ اقل من ٣٠ ☐ ٣٠-٤٠ ☐ ٤١-٥٠ ☐ اكثر من ٥٠

الوظيفة الحالية :

☐ اداري ☐ معلم ☐ مسؤول في الادارة التعليمية ☐

سنوات الخبرة :

☐ اقل من ٥ سنوات ☐ سنوات ٥-١٠ ☐ أكثر من ١٠ سنوات

المحور الاول : إدارة التغيير في وزارة التعليم						
البعد الاول : استراتيجيات إدارة التغيير						
الرقم	الفقرات	وافق بشدة	وافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
١	تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير يسهم في تحسين أداء المشاريع التعليمية					
٢	استراتيجيات إدارة التغيير تساعد في تحقيق أهداف المشاريع التعليمية في الوقت المحدد					
٣	تطبيق إدارة التغيير يسهم في تحسين جودة تنفيذ المشاريع التعليمية					
البعد الثاني : تأثير إدارة التغيير على رضا الموظفين						
٤	مقاومة الموظفين للتغيير تؤثر سلبًا على نجاح المشاريع التعليمية					
٥	القيادة في وزارة التعليم تدعم بشكل كافٍ تطبيق إدارة التغيير بنجاح					
٦	التدريب والتأهيل يلعبان دورًا حاسمًا في تعزيز إدارة التغيير بنجاح داخل وزارة التعليم					
٧	إدارة التغيير تسهم في زيادة رضا الموظفين عن المشاريع التعليمية					
٨	بعد تطبيق إدارة التغيير، أصبحت أكثر رغبة في المشاركة الفعالة في المشاريع التعليمية					
٩	إدارة التغيير تحسن بيئة العمل وتحفز الموظفين على الأداء الأفضل في المشاريع التعليمية					
المحور الثاني : المشاريع التعليمية في وزارة التعليم						
البعد الاول : استدامة المشاريع التعليمية						
١٠	إدارة التغيير الفعالة تساهم في ضمان استدامة المشاريع التعليمية على المدى الطويل					
١١	استراتيجيات إدارة التغيير تساعد في تحقيق نتائج مستدامة في المشاريع التعليمية					
البعد الثاني : كفاءة استغلال الموارد						
١٢	إدارة التغيير تسهم في تحسين كفاءة استغلال الموارد البشرية والمادية في المشاريع التعليمية					

					١٣	تطبيق إدارة التغيير يساعد في تحسين استغلال الموارد وتقليل التكاليف في المشاريع التعليمية
					١٤	الموارد البشرية والمادية تُدار بشكل أكثر فعالية بعد تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير

Abstract

This study aimed to examine the impact of change management on the performance of educational projects, with a focus on the Ministry of Education in Saudi Arabia. Change management is considered an essential process for improving the efficiency and effectiveness of projects, especially in the education sector, which faces ongoing challenges in achieving its goals. The study focuses on key aspects of educational project performance, including project sustainability, resource efficiency, and employee satisfaction.

The study adopted a descriptive analytical approach and used a questionnaire as the primary data collection tool. The questionnaire was distributed to a random sample of employees working at the Ministry of Education in the Al-Khafji region, resulting in ١٤٤ valid responses for analysis. Data were analyzed, and hypotheses were tested using SPSS software.

The findings indicated a statistically significant impact of change management on the performance of educational projects, contributing to enhanced project sustainability, improved resource efficiency, and increased employee satisfaction.

The study provided several recommendations to improve change management practices and enhance performance in educational projects.

Keywords: change management, educational projects, Ministry of Education, project sustainability, efficiency, Al-Khafji region.

Midocean University

College of Management

Master of Project Management

**The impact of change management on the management of educational projects: an applied
study on the Ministry of Education in the Kingdom of Saudi Arabia**

Prepared by:

Majid Mohammed Albuqami

Supervised by:

Dr. Asmaa Abu Anza

Year:

٢٠٢٤