

واقع التغيير في ادارة الموارد البشرية كمحدد من محددات التغيير التنظيمي لدى توجيه التربية الرياضية

أ.د. ناهد إسماعيل محمد رحيم
 أستاذ الإدارة بقسم الإدارة الرياضية والترويح بكلية التربية
 الرياضية للبنات جامعة حلوان
nahed.ismaiel.mohamed@pef.helwan.edu.eg

أ.د. عبير عبد الرحمن محمد
 أستاذ الإدارة بقسم الإدارة الرياضية والترويح بكلية التربية
 الرياضية للبنات جامعة حلوان
Abeer.abdelrahman@pef.helwan.edu.eg

منال عاشور مختار عمر
manalashour25@gmail.com

ملخص:

أجريت هذه الدراسة للتعرف على واقع التغيير في ادارة الموارد البشرية كمحدد من محددات التغيير التنظيمي لدى توجيه التربية الرياضية على عينة استطلاعية قوامها ٥٠ معلم و معلمة عينة أساسية قوامها ٤٢٥ معلم مدرس ومدرسة تربية رياضية بنسبة ٣٥٪ من مجتمع البحث ، بمدارس المرحلة الإعدادية التابعة لمديرية التربية والتعليم بمحافظة القاهرة ، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، ومن أدوات جمع البيانات الاستبيان ، ومن أهم النتائج أن درجة التغيير في ادارة الموارد البشرية جاءت متوسطة من قبل معلمي التربية الرياضية بمحافظة القاهرة ، ومن أهم التوصيات نشر مفهوم التغيير التنظيمي لدي القيادات وذلك عن طريق عقد المؤتمرات والندوات وعمل البرامج التدريبية الهادفة. دور توجيه التربية الرياضية في المؤسسات التعليمية في التأثير على أداء العمل خاصة مع تزايد الحاجة إلي مواكبة التغيرات الناتجة عن انتشار الأوبئة والذي أثر بشكل بالغ علي أداء الانشطة المدرسية وعلي أداء معلمي وموجهي التربية الرياضية بشكل واضح ، لذا اصبح النمط القيادي من أهم العوامل التي تسهم في احداث نقلة نوعية من حيث الشعور النفسي وطريقة التفكير والعدالة ووضع اعتبار للقيم الاجتماعية والمهنية والالتزام بها والتفاعل مع الآخرين وهو ما يتطلب قائد ذكيا يسهم في دفع العاملين للتطور والابتعاد عن مظاهر الشيخوخة التنظيمية.

The reality of change in human resources management as a determinant of organizational change in directing physical education

Summary:

This study was conducted to identify the reality of change in human resources management as a determinant of organizational change in the direction of physical education on a survey sample of 50 male and female teachers, a basic sample of 425 male and female physical education teachers, representing 35% of the research community, in preparatory schools affiliated with the Education Directorate in Cairo Governorate. The descriptive analytical approach was used, and the questionnaire was one of the data collection tools. One of the most important results was that the degree of change in human resources management was average among physical education teachers in Cairo Governorate. One of the most important recommendations is to spread the concept of organizational change among leaders by holding conferences and seminars and developing targeted training programs. The role of physical education guidance in educational institutions influencing work performance, especially with the increasing need to keep pace with the changes resulting from the spread of epidemics, which has had a significant impact on the performance of school activities and the performance of physical education teachers and supervisors in a clear way. Therefore, the leadership style has become one of the most important factors that contribute to bringing about a qualitative shift in terms of psychological feeling, way of thinking and justice.

واقع التغيير في ادارة الموارد البشرية كمحدد من محددات التغيير التنظيمي لدى توجيه التربية الرياضية

مقدمة ومشكلة البحث:

يعد مفهوم التغيير التنظيمي من المفاهيم التي نالت اهتمام الكثير من الباحثين والمختصين، إذ أدرك المختصون في مجال الإدارة أهمية التغيير في حياة وتطور المؤسسة، وذلك لأن عملية التغيير التنظيمي تعد من أهم التحديات التي تواجه القيادات الإدارية في مختلف المنظمات المعاصرة، بسبب الطبيعة البيئية التي تعيش فيها تلك المنظمات التي تتسم بالديناميكية العالية، وكما أن هذا العصر يتسم بالاستمرارية في عالم يكون الثابت الوحيد فيه هو التغيير أي التغيرات السريعة في كل مجالات الحياة "السياسية والإقتصادية والإجتماعية وحتى الفكرية". (٨ : ٥٤٠)

عرف نظام عبد الخالق (2010) التغيير التنظيمي بأنه "فلسفة سلوكية أو اجتماعية منظمة تتولد لدى متخذي القرارات في التنظيم، نتيجة لضغوط معرفية وتقنية حتمية حالية ومستقبلية من البيئة المحيطة، تهدف إلى التكيف مع البيئة أولاً ومن ثم بناء نظام جديد أكثر حداثة" (٥ : ٢٦) وأشار دافت, Daft " (2001) بأنه تبني لفكرة جديدة أو أسلوب إداري جديد في المنظمة". أي أنه "استجابة المنظمة للمتغيرات البيئة المحيطة بها بالشكل الذي يجعلها بأفضل موائمة وأسرع استجابة". والبعض الآخر ركزوا في تعريفهم للتغيير التنظيمي على "الجانب البيئي" لذا عرفته شهيناز بأنه "عملية مخططة ومدرسة يجري التنبؤ بها، وتهدف إلى تمكين المنظمة من الانتقال إلى وضع جديد يساعد في التكيف مع المتغيرات البيئية وذلك لضمان استمرارها وبقائها في البيئة بما ينسجم مع متطلبات المستقبل" ومن ناحية أخرى تم التركيز على "الجانب السلوكي". (٦ : ١١)

وترى شهيناز النجاز (2006) أن التغيير التنظيمي يشير إلى " قدرة المنظمة على تبني فكرة أو سلوك جديد بما يعكس تعديلاً جوهرياً على بعض أجزاء المنظمة ومجالاتها الوظيفية". (٤ : ١١) وترى رغد محمد يحي (2010) أن التغيير التنظيمي "هو عملية موجودة ومقصودة بدقة وداعمة (تسعى لتحقيق التكيف البيئي) الداخلي والخارجي (بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات". يتضح لنا مما سبق أنه لا يوجد شيء في العالم أجمع ثابت ولا بد لكل منظمة أن تواجه هذه التحديات والتغيير والتطور الحاصل في البيئة المحيطة في المؤسسة سواء كان التغيير منصب علي الجوانب الإدارية أو السلوكية أو البيئية (٢ : ١٧٦) وقد ركز الكثير من الكتاب والباحثين عند إحداث التغيير من خلال الأفراد القائمين بالعمل على ناحيتين أساسيتين هما:

- 1- التغيير المادي للأفراد: من خلال الإستغناء عن بعض العاملين أو إحلال غيرهم محلهم.
- 2- التغيير النوعي للأفراد: وذلك بالتركيز على رفع المهارات وتنمية القدرات أو تعديل أنماط السلوك من خلال نظم التدريب أو تطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية.
- 3- ومن الباحثين من ركز على النواحي الإنسانية عند إحداث التغيير التنظيمي في المنظمة، وذلك من خلال إدخال التغيير في مجالين أساسيين هما:
 - 1) المهارات والأداء: ويستخدم لذلك ثلاث مداخل:
 - أ- الإحلال: أي الإستغناء عن العاملين الحاليين وإستبدالهم بأفراد أكثر كفاءة وإنتاجية، إلا أن هذا الإحلال يصعب تطبيقه.
 - ب- التحديث التدريجي للعاملين: بمعنى وضع شروط ومعايير جديدة لإختيار العاملين الجدد.

ج- **تدريب العاملين:** أي تدريب العاملين الموجودين على رأس العمل بهدف تحسين أدائهم للعمل من خلال إكسابهم مهارات جديدة.

يري بوشمال احمد (2011) أن أهداف التغيير التنظيمي تتحدد في تحقيق الفاعلية التنظيمية: عن طريق إحداث تناسق وإنسجام بين أوضاع المنظمة وأساليب العمل المستخدمة، وكذلك زيادة قدرة المنظمة للتكيف حيث يؤدي التغيير التنظيمي الى تعزيز قدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة به، وتحسين قدرتها على البقاء والنمو ، والكشف عن الصراع فالتغيير التنظيمي دور في الكشف عن الصراع ، وبناء جو من الثقة بين الموظفين بشكل يقدم ويطور المنظمة، تعزيز الأداء، حيث يحقق التغيير التنظيمي الإرتفاع بمستوى الأداء وتحقيق عالي من الدافعية ودرجة عالية من التعاون، وإنخفاض معدلات الغياب ، دعم عمليات التمكين فيهدف التغيير التنظيمي إلى تمكين الموظفين والمديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلاً من أساليب الإدارة التقليدية ، تعزيز التنمية الإدارية حيث يؤدي التغيير التنظيمي الى تحقيق التنمية الإدارية، من خلال تحقيق التوازن التنظيمي عن طريق جعل كل مكونات المنظمة تتناسب مع أهدافها ، دعم عمليات إتخاذ القرارات حيث يقوم التغيير التنظيمي بتطبيق المنهج العلمي في إتخاذ القرارات (١ : ٦-٨)

تري الباحثة ان دور توجيه التربية الرياضية في المؤسسات التعليمية دور مهم في التأثير على أداء العمل خاصة مع تزايد الحاجة إلي مواكبة التغيرات الناتجة عن إنتشار الأوبئة والذي أثر بشكل بالغ علي أداء الأنشطة المدرسية وعلي أداء معلمي وموجهي التربية الرياضية بشكل واضح ، لذا اصبح النمط القيادي من أهم العوامل التي تسهم في احداث نقلة نوعية من حيث الشعور النفسي وطريقة التفكير والعدالة ووضع اعتبار للقيم الإجتماعية والمهنية والالتزام بها والتفاعل مع الآخرين وهو ما يتطلب قائد ذكيا يسهم في دفع العاملين للتطور والإبتعاد عن مظاهر الشيوخه التنظيمية . والذي من شأنه يعمل علي التغيير التنظيمي داخل توجيه التربية الرياضية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة القاهرة لذا جاءت فكرة البحث الحالي في محاولة للتعرف واقع التغيير في ادارة الموارد البشرية كمحدد من محددات التغيير التنظيمي لدى توجيه التربية الرياضية داخل توجيه التربية الرياضية والمتمثلة في والذي أصبح عملية ضرورية نظراً لما تشهده المؤسسات التعليمية من تطورات متسارعة في عصرنا الحالي.

هدف البحث :

يهدف البحث إلى التعرف على واقع التغيير في ادارة الموارد البشرية كمحدد من محددات التغيير التنظيمي لدى توجيه التربية الرياضية

تساؤل البحث :

ما واقع التغيير في ادارة الموارد البشرية كمحدد من محددات التغيير التنظيمي لدى توجيه التربية الرياضية ؟

مصطلحات البحث :

• التغيير التنظيمي :

عرفتها شهيناز النجاز (2006) بأنه تغيير موجه ومقصود (هادف و واع) يسعى لتحقيق التكيف البيئي بما يضمن الانتقال إلى حالة طبيعية أكثر قدرة على حل المشكلات(4: 29).

• التغيير في ادارة الموارد البشرية

يقصد بالتغيير في إدارة الموارد البشرية هو التركيز علي الأفراد بهدف تطويرهم والذي يتم من خلال فهم سلوكهم واحتياجاتهم ومن ثم إعدادهم الإعداد الذي يتناسب مع المؤسسة. "تعريف اجرائي"

إجراءات البحث:

- منهج البحث

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي والذي يعد أكثر المناهج ملائمة لطبيعة هذا البحث ومتغيراته وتحقيق أهدافه.

- مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث من جميع مدرسي التربية الرياضية بمدارس المرحلة الإعدادية والبالغ عددها (١١٩٤) مدرسة تابعة لعدد (32) إدارة تعليمية تتبع مديرية التربية والتعليم بمحافظة القاهرة للعام الدراسي 2023/2024م.

- عينة البحث .

قامت الباحثة باختيار عينة البحث الأساسية بالطريقة العشوائية البسيطة وعددها (425) مدرس ومدرسة تربية رياضية بنسبة %35 من مجتمع البحث ، بمدارس المرحلة الإعدادية التابعة لمديرية التربية والتعليم بمحافظة القاهرة كما هو موضح بالجدول رقم (1) ، كما قامت الباحثة بإختيار عينة إستطلاعية بلغت (50) مدرس ومدرسة من داخل مجتمع البحث ومن خارج العينة الأساسية.

جدول (1)

توصيف عينة البحث الأساسية وفقاً للدرجات الوظيفية

م	فئات العينة	العينة الأساسية	النسبة المئوية
1	كبير معلمين	59	13.9
2	معلم خبير	66	15.5
3	معلم أول أ	127	29.9
4	معلم أول	96	22.6
5	معلم	77	18.1
	الإجمالي	425	100%

يتضح من جدول (1) أن عينة البحث الأساسية بلغت (425) مدرس ومدرسة بواقع (59) فرد على درجة كبير معلمين بنسبة مئوية قدرها (13.9%)، و(66) فرد على درجة معلم خبير بنسبة مئوية قدرها (15.5%)، و(127) فرد على درجة معلم أول أ بنسبة مئوية قدرها (29.9%) و(96) فرد على درجة معلم أول بنسبة مئوية قدرها (22.6%)، و(77) فرد على درجة معلم بنسبة مئوية قدرها (18.1%).

الأدوات المستخدمة في البحث:

- السجلات والوثائق
- اعتمدت الباحثة على استمارة الاستبيان كأداة لجمع بيانات البحث حيث قامت بتصميمها وفقاً للخطوات الإجرائية التالية:

١- السجلات والوثائق:

قامت الباحثة بتحليل الوثائق والسجلات الخاصة بمعلمي وموجهي التربية الرياضية وذلك للتعرف على الإعداد الفعلية لهم وكذلك درجاتهم الوظيفية، كما أفاد الباحثون في التعرف على طبيعة ومتطلبات عملهم على مختلف المستويات .

٢- تحليل الدراسات السابقة:

تم دراسة وتحليل الدراسات السابقة التي أجريت في التغيير التنظيمي وخاصة التغيير في إدارة الموارد البشرية والتي وجد أنها مرتبطة بموضوع البحث وذلك للتعرف على العبارات التي يمكن أن يتم افتراضها لبناء الاستبيان.

٣- الإستبيان .

حيث استخدمت الباحثة لجمع بيانات الدراسة الحالية إستبيان بعنوان " التغيير فى ادارة الموارد البشرية" .

- الدراسة الإستطلاعية

قامت الباحثة بأجراء دراسة استطلاعية لأدوات جمع البيانات حيث قامت بتطبيقها على عينة من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأساسية قوامها (50) مدرس ومدرسة وذلك بغرض التعرف على مدى مناسبتها وعلاقتها بالتطبيق على تلك العينة .

- المعاملات العلمية للاستبيان

قامت الباحثة بحساب المعاملات العلمية للاستبيان على النحو التالى :

أولاً : حساب الصدق :

(أ) صدق المضمون (المحتوى) عن طريق المحكمين :

قامت الباحثة بعرض الإستبيان على مجموعة من الخبراء فى مجال الإدارة الرياضية قوامها (٥) مرفق (١) لحساب صدق المضمون (المحتوى) من خلال إبداء الرأى حول مدى مناسبة وعبارات إستبيان التغيير فى ادارة الموارد البشرية وذلك لإبداء الرأى فى مدى مناسبة وصياغة العبارات وكفايتها وتحقيقها للأهداف الموضوعية ، وحذف أو إضافة أو تعديل ما يرونه مناسب ، وفى ضوء آراء الخبراء لم يتم حذف أى عبارة لتصحيح الصورة النهائية مرفق (٢) مكونة من (٩) عبارات .

(ب) صدق الاتساق الداخلى

لحساب صدق الاتساق الداخلى للاستبيان قامت الباحثة بتطبيقه على عينة قوامها (50) مدرس ومدرسة من مجتمع البحث ومن غير العينة الأصلية للبحث ، حيث تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للاستبيان ،والجدول (2) يوضح ذلك .

جدول (2)

معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والمجموع الكلي لاستبيان التغيير في ادارة الموارد البشرية الذي تنتمي اليه (ن = ٥٠)

م	العبارات	معامل الارتباط
1	يقدر التوجيه الجهد الذي يبذله المدرسين داخل المدرسة	٠.٨٢٤
2	يساهم التوجيه بالقدر الممكن في تحقيق الرضا الوظيفي	٠.٨٨٥
3	يحرص التوجيه علي تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين	٠.٩٥٢
4	يشجع التوجيه المدرسين علي تقديم المبادرات والابتكارات	٠.٩٣٧
5	يوفر التوجيه جو من الثقة والاحترام بين التوجيه والمدرسين	٠.٧٨٤
6	يقوم التوجيه بالاستعانة بذوي الخبرات من الاكاديميين في البرامج التدريبية	٠.٩٣١
7	يتم النظر الي المدرسين علي انه جزء مهم من عمل التوجيه	٠.٩٠٢
8	يشجع التوجيه المدرسين علي مواجهة التحديات المتعلقة بالانشطة ويجاد الحلول بانفسهم	٠.٨٨٥
9	يتم تقديم الحوافز المعنوية والمادية لتحقيق الابداع	٠.٩٢١

قيمة ر الجدولية عند مستوي دلالة ٠.٠٥ = ٠.٢٨١

يتضح من جدول (2) ان معامل الارتباط بين كل عبارة من العبارات والمجموع الكلي قد تراوحت ما بين (0.784 الي 0.937) وبمقارنة قيمة (ر) المحسوبة بقيمة (ر) الجدولية يتضح وجود ارتباط دال احصائيا بين العبارات والمجموع الكلي للإستبيان وبذلك يصبح عدد العبارات (9) عبارات والنتائج تتسم بدرجة عالية من الصدق .

ثانياً : حساب الثبات :

لحساب ثبات إستبيان التغيير في إدارة الموارد البشرية قام الباحثون بإستخدام معامل ألفا كرونباخ وذلك بتطبيقها على عينة قوامها (٥٠) مدرس ومدرسة من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأساسية ، والجدول التالي يوضح ذلك

جدول (٣)

قيم معامل ألفا كرونباخ لإستبيان التغيير في ادارة الموارد البشرية

ن = ٥٠

المحور	قيمة معامل ألفا
التغيير في ادارة الموارد البشرية	0.964

يتضح من جدول (٣) ما يلي :

أن معامل ألفا لاستبيان التغيير في ادارة الموارد البشرية بلغ (٠.٩٦٤) وهو معامل دال إحصائياً مما يشير إلى أن الإستبيان ذو معامل ثبات مقبول .

- الدراسة الأساسية :

قامت الباحثة بإجراء الدراسة الأساسية للبحث في الفترة من ٢٠٢٣/١٠/١٥ وحتى ٢٠٢٤/١/١٤ ، حيث تم إعداد الاستبيان في صورته النهائية وتطبيقه على العينة الأساسية للبحث والبالغ عددها (٤٢٥) مدرس ومدرسة تربية رياضية .
و قد استخدمت الباحثة ميزان تقدير ثلاثي وفقاً لأراء الخبراء وهو (موافق) وتحصل على ٣ درجات ، (إلى حد ما) وتحصل على ٢ درجة ، (غير موافق) وتحصل على ١ درجة للعبارات وبذلك يصبح الإستبيان صالح للتطبيق .

- المعالجات الإحصائية:

بعد جمع البيانات وجدولتها تم معالجتها إحصائياً ، ولحساب نتائج البحث إستخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية الآتية :

- النسب المئوية .
- معامل الارتباط .
- معامل ألفا كرونباخ .
- الدرجة المقدره .
- الوزن النسبي .
- التكرارات .

عرض ومناقشة النتائج :

في ضوء المنهج المستخدم والعينة المختارة واداة جمع البيانات المستخدمة والمعالجة الاحصائية تبنت الباحثة وزن نسبي %80 فاكثر للدلالة علي توافر التغيير ادارة الموارد البشرية بدرجة مرتفعة من 60 الي اقل من 80 % للدلالة علي توافر التغيير ادارة الموارد البشرية بدرجة متوسطة واقل من 60 % وزن نسبي للدلالة علي توافر التغيير ادارة الموارد البشرية بدرجة ضعيفة .

عرض ومناقشة نتائج واقع التغيير فى ادارة الموارد البشرية.

جدول (٤)

الدرجة المقدره والوزن النسبي ومربع كا ٢ لاستجابات عينة البحث على استبيان

" التغيير فى ادارة الموارد البشرية "

(ن = ٤٢٥)

م	العبارة	موافق		إلى حد ما		غير موافق		الوزن النسبي	كا 2
		%	ك	%	ك	%	ك		
أنا كأحد معلمى التربية الرياضية أرى ان موجه التربية الرياضية:									
١	يقدر التوجيه الجهد الذي يبذله المدرسين داخل المدرسة	274	64.5	132	31.1	19	4.5	86.7	231.2
٢	يساهم التوجيه بالقدر الممكن فى تحقيق الرضا الوظيفي	181	42.6	237	55.8	7	1.6	80.3	203.4
٣	يحرص التوجيه علي تحديد الاحتياجات التدريبيه للمعلمين	139	32.7	218	51.3	68	16.0	72.2	79.5
٤	يشجع التوجيه المدرسين علي تقديم المبادرات والابتكارات	187	44.0	172	40.5	66	15.5	76.2	61.6
٥	يوفر التوجيه جو من الثقة والاحترام بين التوجيه والمدرسين	311	73.2	86	20.2	28	6.6	88.9	316.3
٦	يقوم التوجيه بالاستعانة بذوي الخبرات من الاكاديميين فى البرامج التدريبيه	113	26.6	221	52.0	91	21.4	68.4	68.3
٧	يتم النظر الي المدرسين علي انه جزء مهم من عمل التوجيه	191	44.9	193	45.4	41	9.6	78.4	107.6
٨	يشجع التوجيه المدرسين علي مواجهة التحديات المتعلقة بالانشطة وايجاد الحلول بانفسهم	132	31.1	287	67.5	6	1.4	76.5	279.8
٩	يتم تقديم الحوافز المعنوية والمادية لتحقيق الابداع	81	19.1	148	34.8	196	46.1	57.6	46.9
	المجموع الكلي للمحور							76.1	8737

قيمة كا 2 عند مستوي دلالة 0.05 = 5.99

- يتضح من جدول (4) ان الوزن النسبي لاستجابات عينة البحث على (التغيير فى ادارة الموارد البشرية) قد انحصر ما بين (57.6 %، 88.9 %) وجاءت جميع قيم مربع كا دالة احصائيا عند مستوي دلالة 0.05 ولصالح الاستجابة بموافق علي العبارات ارقام (1، 4، 5) وجاءت قيم مربع كا دالة احصائيا عند مستوي دلالة 0.05 دالة علي العبارات ارقام (2، 3، 6، 7، 8) ، كما جاءت قيم مربع كا دالة احصائيا عند مستوي دلالة 0.05 دالة ولصالح الاستجابة ب غير موافق علي العبارة رقم (9) .

- جاء " التغيير فى ادارة الموارد البشرية " بوزن نسبي (76.1%) مما يشير إلى أن درجة التغيير فى ادارة الموارد البشرية جاءت متوسطة من قبل معلمي التربية الرياضية بمحافظة القاهرة. حيث يتضح من جدول (4) أنه جاء في الترتيب الأول العبارة رقم (5) والتي تنص على " يوفر التوجيه جو من الثقة والاحترام بين التوجيه والمدرسين " بوزن نسبي (88.9%).

كما يتضح من جدول (4) أنه جاء في الترتيب الثاني العبارة رقم (1) والتي تنص على " يقدر التوجيه الجهد الذي يبذله المعلمين داخل المدرسة " بوزن نسبي (86.7%). وترجع الباحثة ذلك الي التوجيه بمديرية التربية والتعليم بالقاهرة لدي من الكفاءة والخبرة التي تزيد من فعالية الأداء وحسن استخدام الموارد البشرية من المعلمين وتوجيههم التوجيه الصحيح وبظهر ذلك من خلال توفير الثقة والاحترام وكذلك تقدير المجهود المبدول من قبل المعلمين .

ويرجع ذلك الي ان التغيير في المهام التي تمارسها مديرية التربية والتعليم لا تتم بالصورة التي تتم فى العديد من المؤسسات الاخرى والتي تتضمن استخدام أعمال وظيفية جديدة أو تغيير في أسلوب أداء العمل الحالي ، او مراعاة احتياجات العاملين عند استحداث وظائف او مهام ولكن اغلب الاعمال تتم فى شكل روتيني وفقا لتسلسل اداري يحدد المسئوليات وكتابة ورفع التقارير وفقا لقنوات اتصال محددة .

ويتفق ذلك مع نتائج دراسة " (ريم رمضان, 2005) " والتي اشارت الي تفوق المنظمات الخاصة على مثيلاتها في القطاع العام في تبني النماذج العلمية لإدارة التغيير التنظيمي. (3 : 81) ويتفق ما سبق مع دراسة دراسة ميدينا (Medina, 2000) والتي اشارت الي ان قوة القائد الإجتماعية يمكنها أن تزيد أو تعيق الدافعية للمعلمين والدعم التقني لهم. . (7 : 118)

حيث يتضح من جدول (4) أنه جاء في الترتيب الأول العبارة رقم (9) والتي تنص على " يتم تقديم الحوافز المعنوية والمادية لتحقيق الابداع " بوزن نسبي (57.6%). ويرجع ذلك الي ان

تقديم الحوافز يعتبر من الاهمية عند القيام بعملية التغيير والتي عليها عامل كبير فى تحسين الاداء داخل مديرية التربية والتعليم.

ويتفق ما سبق مع دراسة دراسة بوشمال احمد (2011) والتي اشارت الي ان المكافآت والحوافز تزيد من الدافعية للمعلمين. . (١ : ٤٤)

الإستنتاجات :

فى ضوء هدف البحث وتساؤلاته والمعالجات الإحصائية ونتائج البحث توصلت اليها الباحثة إلى الاستنتاجات التالية :

- ١- درجة التغيير فى ادارة الموارد البشرية جاءت متوسطة من قبل معلمي التربية الرياضية بمحافظة القاهرة.
- ٢- يقدر التوجيه الجهد الذي يبذله المدرسين داخل المدرسة.
- ٣- يشجع التوجيه المدرسين علي تقديم المبادرات والابتكارات.
- ٤- يوفر التوجيه جو من الثقة والاحترام بين التوجيه والمدرسين.

التوصيات :

- توفير دورات مكثفة للعاملين بمديريات التربية والتعليم فى التغيير التنظيمي بعدف زيادة معرفتهم بالعناصر والمكونات الاساسية له .
- اهتمام ادارة التدريب باقامة الدورات التدريبية فى مجال القياىد تعتمد علي الاحتياجات التدريبية لجميع العاملين .
- دعوة وزارة التربية والتعليم الي نشر مفهوم التغيير التنظيمي لدي القيادات وذلك عن طريق عقد المؤتمرات والندوات وعمل البرامج التدريبية الهادفة .

قائمة المراجع

1. بوشمال احمد (2011) : سيولوجيا التغيير التنظيمي وفعالية المنظمات مدخل التحليل الاستراتيجي ، دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الاغواط ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة قاصدي مرباح ، ورفلة . الجزائر
2. رغد محمد يحي (2010) : قوة القيادة في دعم مجالات التغيير التنظيمي ، دراسة استطلاعية لاراء عينة القيادات الادارية في بعض المنظمات الصناعية في محافظة نينوي ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل ، العراق
3. ريم رمضان، (2005)، إدارة التغيير في التطوير التنظيمي، رسالة دكتوراة غير منشورة جامعة دمشق دمشق.
4. شهيناز النجاز (2006) : راس المال الفكري واثره في التغيير التنظيمي ، دراسة تطبيقية غى الجامعة التكنولوجية ، رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية
5. نظام عبد الخالق مصطفى (2010) : انعكاس العلاقة بين التغيير التنظيمي والمرونة المالية علي تقرير مراقب الحسابات ، بحث تطبيقي في شركة نفط الجنوب ، البصرة ، هيئة الامناء في المعهد العربي للمحاسبين القانونيين ، العراق .
6. •Daft, Richard L. 2001, "Organization theory and Design", 7th/Ed, South Western College publishing, ohio
7. Medina, P., (2000), Leader social power and subordinate creativity, Dissertation Abstract International, B 61/03, p 1682.
- 8.
9. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). Organizational behavior, (15th ed.).