

تقنيات الأداء البشري كمدخل لتحقيق التطوير التنظيمي بالمؤسسات التعليمية التابعة لوزارة التعليم

د/ منصور بن زيد الخثالان

كلية التربية - جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز - المملكة العربية السعودية

المُلخَص

استهدف البحث الحالي تحقيق تطوير التنظيمي في المؤسسات التعليمية التابعة لوزارة التعليم "محافظة الخرج نموذجًا" باستخدام تقنيات الأداء البشري "النموذج الفكري لتحسين الأداء البشري"، ولتحقيق ذلك تم إعداد استبانات موجهة لعينة البحث وعددها (١٢٠) متمثلة في مديري الإدارات بجامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز البالغ عددهم (٥٠) مديراً، والمشرفين التربويين بإدارة التربية والتعليم وعددهم (٤٠) مشرفاً، ومديري المدارس بمحافظة وعددهم (٣٠) مديراً، بالإضافة إلى آراء خبراء تربويين تمت مقابلتهم بغية المساعدة في تقديم مقترح لتحقيق التطوير التنظيمي في ضوء النموذج الفكري لتحسين الأداء البشري، ومن أهم نتائج البحث بروز عدة معوقات قد تحد من تحقيق التطوير التنظيمي بالمؤسسات التعليمية، وبناءً على نتائج الدراسة قدم الباحث نموذجاً مقترحاً لتحقيق التطوير التنظيمي وفق تقنيات الأداء البشري، كما أوصى أن يراعي القادة الإداريون العدالة في توزيع الحوافز على الموظفين بالمؤسسات التعليمية وتدريب القادة بالمؤسسات التعليمية على إستراتيجيات التطوير التنظيمي والعمل على إعداد خبراء في التطوير التنظيمي بالمؤسسات التعليمية لوضع الإجراءات اللازمة لكل مؤسسة.

كلمات مفتاحية: تقنيات الموارد البشرية، التطوير المؤسسي، رأس المال البشري.

مُقَدِّمَةٌ :

ويبين أشتون وسينج (Ashton & Sung, 2002) العلاقة بين الأداء البشري والتكنولوجيا فقد استخدم Gilbert كلمة تكنولوجيا في مصطلح HPT لتشير إلى الدراسة العلمية للأمر العملية Scientific Study of Practical Matters. وإلى التدخلات أو التطبيقات على الإجراءات والعمليات والتقنيات المستخدمة بهدف حل مشاكل الأداء.

مشكلة البحث:

برزت مشكلة البحث الحالي في وجود فجوة بين الأداء المرغوب فيه، والأداء الواقعي بالمؤسسات المختلفة وخاصة التعليمية منها، حيث تنفق المملكة العربية السعودية على التعليم ما نسبته ٥.٦% من الناتج المحلي للصرف على قطاع التعليم حسب ما نشره المركز المالي الكويتي حول قطاع التعليم في دول مجلس التعاون الخليجي. (المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج، ١٤٣٣)

وبالمقارنة بما تم إنفاقه إلى العائد من التعليم الجامعي بالمملكة العربية السعودية الذي لا يتجاوز ١٠.٦% على المجتمع تتوصل لنتيجة محممة؛ هي أن الاستثمار في التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية تكلفته أكثر من عائده، مما يوجب القيام بمحاولة التغلب على تلك الفجوة والعمل على تضييقها قدر الإمكان.

ولذلك قام الباحث بعمل دراسة استطلاعية "مقابلات غير مقننة شملت ٣٠ موظفًا، بينت عدة أمور منها ما يلي:

يعد التطوير التنظيمي من أهم التطبيقات السلوكية في إدارة المؤسسات، إذ يتضمن عددًا من المفاهيم والنظريات والعمليات الموجهة لإجراء التحسينات في الهياكل التنظيمية والاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسات، بهدف تعظيم الفاعلية التنظيمية التي يمكن الاستدلال عليها من خلال تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة. وقد تم التأكيد على أن نجاح الأسس السلوكية في التطوير التنظيمي يكون من خلال الربط التكاملية بين الأفراد والوظائف والهياكل التنظيمية.

ويتم مجال تقنيات الأداء البشري بالموارد البشري باعتباره العنصر الرئيس في عملية التطوير المستمر بالمؤسسات، وفي هذا السياق يشير درة (٢٠٠٨، ١٢) إلى أن هناك حاجة إلى تغيير فلسفة المنظمات ورسالاتها، وهياكلها التنظيمية وعملياتها، كما أن العديد من تلك المنظمات تعاني من أزمات مالية خائفة وتدهور في نوعية الخدمات التي تقدمها لمن يستفيد منها في الداخل والخارج.

وتتعدد نماذج تقنيات الأداء البشري الرامية إلى تطوير العنصر البشري في محاولة للوصول بالأداء داخل المؤسسات للمستوى المرغوب فيه، ومن ثم التغلب على الفجوة الواقعة داخل المؤسسات ما بين المستوى الواقعي والمستوى المرغوب في الأداء، وهذا ما تحاول الدراسة الحالية تحقيقه.

تقديم نموذج لتحقيق التطوير التنظيمي باستخدام نماذج تقنيات الأداء البشري بالمؤسسات التعليمية بمحافظة الخرج.

حدود البحث:

اقصر البحث على الحدود التالية:
الحدود الزمنية: يتم تطبيق البحث وإجرائه خلال الفترة من الفصل الدراسي الثاني من العام ١٤٣٥-١٤٣٦هـ إلى الفصل الدراسي الأول من العام ١٤٣٦-١٤٣٧هـ.
الحدود المكانية: يتم التطبيق على بعض المؤسسات التعليمية بمحافظة الخرج (جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز، إدارة التربية والتعليم بالمحافظة، مديري بعض المدارس والمعلمين بالمحافظة)

مصطلحات البحث:

تقنيات الأداء البشري:
عرفه الدحلة (٢٠٠١) بأنه "تحليل منهجي للحاجة أو الفرصة، وتحليل منهجي للعمل أو مكان العمل لتحديد الأسباب أو العوامل التي تحد من الأداء، ويجب أن يتم التحليل في بداية المشروع، وتحليل الفرصة يكون عن فحص الوضع الحالي في أي مستوى من المستويات المتعددة (المجتمعي - المنظمي - أو مجموعة العمل) لتحديد العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة، هذه العملية سوف تحدد التصور والتغرات التي تحتاج لإصلاح، والإنتاج هو حالة تصف الوضع الحالي، والوضع التقديري في المستقبل وحالة العمل".
ويعرفه الباحث خلال البحث الحالي بأنه: "مجموعة منتظمة من الأساليب والإجراءات والإستراتيجيات لحل المشكلات، ويمكن تطبيق نظريات هذا الحقل وأساليبه على الأفراد والجماعات الصغيرة، وفرق العمل، ويوظف هذا المدخل نماذج متعددة لعلاج الفجوة التي تنجم عن عدم الحصول على الأداء المرغوب فيه.
التطوير التنظيمي:

عُرف بأنه "خطة طويلة المدى لتطوير نظام متكامل في المؤسسة بغرض تحسين أداؤها وتجديد ممارستها، وتعتمد على جهود تعاوني بين الأطراف المرتبطة بالتطوير، وعلى الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها المؤسسة، وعلى وجود أطراف خارجية تساعد في التطوير وتحديد التدخلات المناسبة للتطوير، كما تعتمد على التطبيق العملي للعلوم السلوكية". (ماهر، ٢٠١١، ١٨)

ويعرف في البحث الحالي على أنه: "مدخل جديد يتم من خلاله إحداث الاندماج العلمي المطلوب بنماذج تقنيات الأداء البشري للوصول للعاملين والقادة داخل المؤسسات التعليمية لمستوى عال ومتقن من الأداء".

١- أفاد (٨٢%) من الموظفين وجود كثير من المشكلات المتعلقة بالموظفين تحتاج لبعض الإجراءات لتوفير جو من العدالة بينهم وللمحافظة على استمرارية الرغبة في العمل.

٢- أكد (٧٨%) منهم وجود بعض الموظفين في أعمال لا تناسب مع قدراتهم وامكانياتهم، إما من حيث صعوبة هذه الأعمال بالنسبة لهم، أو أن مؤهلاتهم وقدراتهم تؤهلهم للقيام بأعمال على مستوى أعلى.

٣- صرح (٧٤%) منهم أن التوظيف غير السليم للأفراد داخل العمل يشعرهم بعدم الرغبة في التعاون وحب العمل مع الآخرين.

٤- أضاف (٩٤%) منهم عدم وجود إستراتيجية للأداء البشري بالجامعة، يمكن من خلالها تحقيق الاستفادة القصوى من إمكانيات وقدرات العاملين بها.

ورغبة من الباحث في إيجاد حل لهذه المشكلة برزت الحاجة إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

ما دور تقنيات الأداء البشري في تحقيق التطوير التنظيمي بالمؤسسات التعليمية بمحافظة الخرج؟

ما معوقات تحقيق التطوير التنظيمي بالمؤسسات التعليمية بمحافظة الخرج؟

ما النموذج المقترح لتحقيق التطوير التنظيمي باستخدام نماذج تقنيات الأداء البشري بالمؤسسات التعليمية بمحافظة الخرج؟

أهمية البحث:

نعت أهمية البحث الحالي من خلال:
إبراز أهمية التطوير التنظيمي في تحسين قدرات ومهارات العاملين بالمؤسسات التعليمية من خلال نماذج تقنيات الأداء البشري.
الاستثمار في العنصر البشري المتمثل في العاملين بالمؤسسات التعليمية بمحافظة الخرج.

التطوير المجتمعي لمحاولة الوصول للتطوير التنظيمي بما يمكن معه تعميم تلك الإجراءات على باقي المؤسسات التعليمية بمحافظة الخرج.
مساعدة العاملين بمؤسسات التعليم العالي للوصول للكفاءة المرغوبة في الأداء من خلال تحقيق التطوير التنظيمي.

الوقوف على معوقات تحقيق التطوير التنظيمي بالمؤسسات التعليمية من خلال تشخيص تلك المعوقات لمحاولة التغلب عليها.
الوصول لنموذج مقترح لتحقيق التطوير التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي من خلال نماذج تقنيات الأداء البشري.

أهداف البحث:

هدف البحث الحالي إلى:

التعرف على دور تقنيات الأداء البشري في تحقيق التطوير التنظيمي بالمؤسسات التعليمية بمحافظة الخرج.

تحديد معوقات تحقيق التطوير التنظيمي بالمؤسسات التعليمية بمحافظة الخرج.

أدبيات البحث:

أولاً: التطوير التنظيمي وتنمية المهارات والأداء:

مفهوم التطوير التنظيمي:

يمكن تعريف التطوير التنظيمي بأنه تدخل مخطط ومستمر يستند إلى المعرفة بالعلوم السلوكية ويستهدف زيادة فعالية المنظمة ويشمل التنظيم بأكمله أو جزء منه. (العتيبي، ٢٠١٣، ١١٢-١١٣)

وعُرف بأنه "مجهودات منظمة تهدف لتحسين قدرات المؤسسة على اتخاذ القرارات وحل المشاكل وخلق علاقات متوازنة بينه وبين البيئة عن طريق استخدام العلوم السلوكية. (السكرانه، ٢٠٠٩، ٢٣)

ويمكن تلخيص مفهوم التنظيم التطويري بأنه: جهد مخطط وشامل على مستوى المنظمة لزيادة كفاءتها وفعاليتها وحيويتها لرفع الأداء، وتطوير العاملين عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأمط سلوكهم وذلك من خلال التدخلات المحسوبة في العمليات التنظيمية لتتواءم مع المتغيرات المحلية والعالمية. (القاسم، ٢٠١٥، ١٢-١٣)

وتشير العديد من المفاهيم السابقة إلى أن التطوير التنظيمي هو عبارة عن جهود مخططة ومدروسة للتدخل في أسلوب عمل المنظمات بهدف إحداث تغييرات نوعية وكمية في المجالات السلوكية والتنظيمية والإجرائية والتقنية والقانونية كافة، بهدف تحسين بيئة العمل وتنمية قدرات العاملين وتحسين الهياكل التنظيمية من خلال استحداث

إدارات مؤهلة وقادرة على التعامل مع المستجدات التقنية، وتزويدها بالكوادر العلمية المؤهلة بمعنى وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، والاستفادة القصوى من التقنيات الحديثة في تحسين الأداء، وبالتالي رفع الكفاءة الإنتاجية للمنظمات، فالتطوير التنظيمي من هذا المنطلق عبارة عن: (المربع، ٢٠٠٤، ١٣-١٤)

جهد مخطط ومدروس لأجل طويل، فعملية التطوير التنظيمي قد تستغرق عدة سنوات ولا تؤتي ثمارها في وقت قصير.

عمليات يتم من خلالها تطوير أعضاء المنظمة لرؤية سليمة ومشتركة لطبيعة المنتجات والخدمات التي تقدمها.

تعبئة الطاقات والإمكانات لتحقيق أهداف التغيير المنشود.

سلوكيات قيادية وممارسات إدارة الموارد البشرية التي تساعد على تطوير مهارات الأفراد للاستفادة منها في تحقيق أهداف المنظمات التطويرية.

عمليات للتعليم تهدف إلى زيادة قدرات الأفراد على تحقيق النتائج التي يرغبون فيها.

زيادة للقدرة على حل المشكلات ومواجهة التحديات التي تعوق أداء المنظمات.

زيادة للفعالية التنظيمية وتحسين المناخ العام للمنظمة.

أهداف التطوير التنظيمي:

إن الهدف الرئيس للتطوير التنظيمي في المؤسسات المختلفة هو جعل المؤسسة جهاً فاعلاً، له فلسفة إدارية واضحة لتحقيق التفاعل بين العاملين والمتعاملين مع المؤسسة، وتنمية شعورهم بالمسؤولية، وتعزيز قدراتهم وتعاونهم في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، ويتحقق ذلك من خلال الآليات التالية:

تحقيق تفاعل الأفراد بالمؤسسة وتنمية قدراتهم واستعداداتهم.

توسيع فرص التفكير القادر على تشخيص المشكلات، والبحث عن الحلول الجديدة لمواجهتها. (المربع، ٢٠٠٤، ١٤)

الوصول إلى الدرجة التي تتخذ فيها القرارات على أساس سلطة المعرفة، وليس سلطة الوظيفة. (الطجم، ٢٠٠٠، ٩٧)

وقد هدفت دراسة (القاسم، ٢٠١٥) إلى التعرف على العلاقة بين التطوير التنظيمي ومستويات الالتزام الوظيفي من وجهة نظر موظفي إمارة منطقة الرياض، وقد أوصت الدراسة بعدد من التوصيات من أهمها: ضرورة إشراك الموظفين في صياغة الخطة الإستراتيجية للإمارة، وتهيئة العاملين في الإمارة لمواجهة التغيرات المختلفة التي قد تحدث في بيئة العمل، وحرص الإمارة على زيادة ديناميكية فرق العمل وخلق مناخ صحي وفعال في الإمارة، وإيضاً قيام الإمارة بتغيير التقنيات القديمة بتقنيات حديثة.

أهمية التطوير التنظيمي:

يمكن تلخيص أهمية التطوير التنظيمي في النقاط التالية: (القاسم، ٢٠١٥، ١٤)

أنه يقوم على أسس علمية مخططة وإستراتيجيات للاستفادة من الإمكانات المتاحة، وأن الهدف الأساس له هو تطوير المؤسسات، ويجب أن تستند التغييرات المخططة إلى الإلمام بالمعرفة بالعلوم السلوكية، وأنه جهد منظم ومستمر؛ لأنه يتعامل مع التغيير على المدى الطويل الأجل، والمدى المتوسط، ويتضح فيه أهمية دعم ومشاركة الإدارة العليا في التطوير التنظيمي، ويجب أن يحتوي على رؤية مستقبلية للمؤسسات.

ويمكن إجمال الدور الذي يقوم به في أنه يسهم بشكل كبير في اتخاذ القرارات الإدارية فيما يخص بالمؤسسات، حيث قام (الصفبان، ٢٠٠٣م) بدراسة بعنوان: علاقة التطوير التنظيمي بفعالية القرارات الإدارية، دراسة ميدانية على منطقة جوازات الرياض، وهدفت الدراسة إلى التعرف على: الأسس التي يستند عليها التطوير التنظيمي لتكون القرارات الإدارية فعالة في جوازات منطقة الرياض، وتوضيح دور التطوير التنظيمي في توجيه متخذي القرارات الإدارية لاتخاذ قرارات إدارية فعالة في جوازات منطقة الرياض، وتحديد معرفة أهم الصعوبات التي قد تحول دون اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة في المؤسسات الأهلية، ومن أهم نتائج الدراسة: إن التطوير التنظيمي بمنطقة جوازات الرياض يستند بدرجة متوسطة على الأسس التي تفعل القرارات الإدارية، كما أن له دوراً متوسطاً في توجيه متخذي القرارات كما يواجه التطوير التنظيمي بعض الصعوبات التي تعيق

التطوير التنظيمي إلى المستقبل وذلك من خلال إعداد القادة إلى التجارب المستقبلية وكيفية علاجها.

عوامل التطوير التنظيمي وخصائصه:

هناك ثلاثة عوامل للتطوير التنظيمي: (الصبر في، ٢٠٠٧، ٥٤) أنه مجهود طويل الأجل يسعى لإدخال التغيير بناءً على عملية التشخيص التنظيمي التي قوم بها أفراد التنظيم. أنه يتضمن المؤسسة بشكل كامل، أو مجالاً معيناً فيها. يهدف إلى الفاعلية التنظيمية، وزيادة قدرة المؤسسات على تجديد ذاتها.

عمليات المنظمة مع المعرفة بالعلوم السلوكية. ويتسم التطوير التنظيمي ببعض الخصائص من أهمها: (Griener, 33, 2000) أنه مجهود مخطط وطويل الأجل فهو المدخل لقاعدة البيانات اللازمة لإحداث التغيير، وأنه يوجه لحل المشاكل، كما أنه يعكس مدخل النظم فهو عملية منظمة ومتكاملة، وأنه موجه بالنصر، فالتركيز في أي برنامج للتطوير التنظيمي يكون على الإنجازات والنتائج، ويتطلب خبراء أو وكلاء "خبراء التغيير".

ويرى بعض علماء التربية أن التطوير التنظيمي في المدارس والكليات هو جهد متمسك ومخطط له ومستمر بشكل منظم وثابت يهدف الدراسة والتحسين الذاتي ويركز على التغيير في الإجراءات الرسمية وغير الرسمية بشكل مباشر وفي العمليات والأنماط مستخدماً مفاهيم العلوم السلوكية وتشمل أهدافه تحسين حالة الأفراد وإصلاح العمل والأداء التنظيمي. (العتيبي، ٢٠١٣، ١١٥)

دور التطوير التنظيمي في تنمية المهارات والأداء: يسهم التطوير التنظيمي في تطوير المهارات والأداء وخاصة المهارات الإدارية وذلك ما أثبتته دراسة (القحطاني، ٢٠١٥) والتي استهدفت التعرف على المهارات الإدارية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي من وجهة نظر الموظفين الإداريات بجامعة الملك سعود بمدينة الرياض، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: أن واقع المهارات الإدارية في الجامعة متوفرة بدرجة متوسطة، وأن واقع التطوير التنظيمي في الجامعة متوفر بدرجة متوسطة، كما أن المهارات الإدارية تسهم في تحقيق التطوير التنظيمي في الجامعة بدرجة متوسطة، وأوصت الدراسة ببعض التوصيات أهمها:

تكثيف الدورات التدريبية للموظفات الإدارية بالجامعة لتحقيق التطوير الإداري، ودعم وبناء المهارات الإدارية في بيئة العمل، ودعم وبناء التطوير التنظيمي في بيئة العمل ورسم سياسات واضحة وهادفة لتطوير المنظمة، وزيادة اشتراك الموظفين في رسم السياسات وصنع القرارات.

وقد كان للتطوير التنظيمي دور كبير في تحسين وجودة الأداء في مؤسسات التعليم العالي وقد أكد على ذلك الدراسة التي قام بها (الشطي، ٢٠١٢) والتي هدفت إلى معرفة دور التطوير التنظيمي في تحسين جودة الدراسة العليا بالجامعات اليمنية، وذلك بالتحقق

اتخاذ قرارات إدارية فعلية، وتوصلت الدراسة إلى أن أهم المقترحات التي تفعل التطوير التنظيمي في اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة في الجهاز هي تكون اتجاهات إيجابية لدى العاملين نحو العمل وتطوير نظم المعلومات الحالية.

وفي السياق ذاته فقد أجرى (مطر، ٢٠٠٩م) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر التطوير التنظيمي على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، ومن أهم نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع مجالات التطوير التنظيمي وفعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، وقد شملت هذه المجالات الأهداف والإستراتيجيات، الهيكل التنظيمي، الأساليب والأدوات التكنولوجية، تنمية وتطوير العاملين، الأنظمة والسياسيات الإدارية ومجال العمل الجماعي.

خصائص التطوير التنظيمي:

من أهم خصائص التطوير التنظيمي: (المربع، ٢٠٠٤، ١٦) الشمولية: وتعني الشمول لجميع العناصر والاهتمام بالقوى البشرية العاملة. الاستمرارية: وهي الاستمرارية في تحسين بيئة العمل والمناخ العام للمؤسسة.

المشاركة: أي مشاركة جميع أعضاء التنظيم في التطوير التنظيمي. التخطيط المسبق: وتعني التخطيط المسبق لتشخيص المشكلات وتجميع الجهود وتعبئة الطاقات لإحداث التطوير. (القحطاني، ١٩٩٦، ١٣)

التوجيه نحو حل المشكلات: برامج التطوير التنظيمي فعالية وعملية موجهة نحو حل المشكلات التنظيمية لتحسين الأساليب التشغيلية وتحقيق أهداف التنظيم.

استخدام مفهوم النظم: تعد الشمولية ومنهج النظم من أهم سمات التطوير التنظيمي، حيث يهتم برفع كفاءة المكونات التنظيمية. (الطجم، ٢٠٠٠، ٩٢)

الاهتمام بالقيم الإنسانية: تحرص برامج التطوير التنظيمي على إيجاد مناخ تنظيمي يسوده التعاون والمصارحة والثقة المتبادلة وتوزيع السلطة، (الطجم، ٢٠٠٠، ٩٣)

الحاجة إلى خبير التغيير: تحتاج عملية التطوير لخبير التغيير الذي يتولى تنفيذ وتنسيق عملية التغيير.

كما أوضح (القحطاني، ٢٠٠٨) إلى أنه يمكن التعرف على مجموعة من الخصائص المميزة لعملية التطوير التنظيمي وهي أنه يركز على تنمية المناخ الداخلي للمؤسسة من تفاعلات وعلاقات مع عدم إهال المناخ الخارجي، كما يعتمد على قبول وتعاون كل فرد من أعضاء المؤسسة ومشاركته الفعالة في العمل، ويعتمد أيضاً على أسلوب حل المشكلات في التعامل مع قضايا التغيير والتجديد، وتتجه عملية

أهداف تقنيات الأداء البشري:

تساعد تقنيات الأداء البشري على تحديد فجوة الأداء الموجودة، في شكل مشكلة أو فرصة، ويعرض حل لهذه المشكلة من خلال مقارنة مواضع الأداء الفعلية والمرغوبة واكتشاف السبب الأساسي في أي تناقض بين المواضع وتنفيذ تدخلات مناسبة، وتقييم عملية التنفيذ لمعرفة ما إذا كانت الفجوة قد تم علاجها وتم الإيفاء بمتطلبات العمل أم لا (Donald, 2006)

وبما أن التدريب يعتبر مكلفًا جدًا ولا يأتي بالنتائج المرجوة، فإن تطبيق تقنيات الأداء البشري يمكن أن تحل هذه المشاكل مباشرة وعلى نطاق أوسع حيث تستطيع تقنيات الأداء البشري أن تحل مشاكل إنتاجية العمال والإبداع ومشاكل التحفيز من خلال دعم تصميم وظيفي وتوفير وظيفة أفضل تتماشى مع المعلومات والمصادر ومساعدات الوظيفة. (خزاي، ٢٠٠٠)

ومن أهم المبادئ التي يجب مراعاتها عند التعامل مع تكنولوجيا الأداء البشري ما يأتي: (Reeves, 2006)

التحقق من أن هناك حاجة، وتوضيح الأهداف جوهر عملية التعريف والتحديد.

استخدام التركيبة الصحيحة من التدخلات لتغيير الحاجة والمعرفة والمحددة وتطويرها.

المتابعة المستمرة للتدخل وتطويره وتعديله بحسب النتائج. دور تقنيات الأداء البشري في تحسين الأداء بالمؤسسات التعليمية:

تختار كل إدارة تعليمية الأساس الذي يتناسب مع ظروفها، والذي يبدو أكثر قدرة من غيره على تحقيق أهدافها، لذا يعتبر تقسيم العمل أساسًا مهمًا في بناء التنظيم الإداري بها، ومن ثم إيجاد وحدة تضمن كفاية الأداء، وسهولة العمل، وذلك من خلال وحدات تكون في مجموعها الهرم التنظيمي لتلك الإدارة.

وتناول إساعيل (٢٠٠٤، ١٩٣) اهتمام الدول الصناعية الكبرى بتطبيق المنهج العلمي للإدارة على جامعاتها فغيرت الممارسات، وحددت المعاملات، وحدثت النظريات حتى يتم التعامل بإيجابية فائقة، وبعناية مركزة مع العنصر البشري، حتى تحافظ على تفوقها الصناعي، وموقعها المتميز على الخريطة العالمية.

ويرى الباحث أن من العوامل المؤثرة في تنمية العنصر البشري بالجامعات: درجة الاهتمام بالبحث والتطوير في المؤسسات الجامعية، وتنامي الفجوة الرقمية، ودرجة التركيز على مجالات التميز، وأيضًا درجة التركيز على المنافسة العالمية.

وقد ظهرت حركة تقنيات الأداء البشري كمنهج طبيعي لمفهوم الأداء وتحسينه، وارتبط الأداء بالعنصر البشري بالجامعات والتي سعت إلى محاولة تمييزها والبحث عن سبل تطويرها، وبالتالي فإن توظيف تقنيات الأداء البشري بنجاحها في مجال تطوير العنصر البشري بالمؤسسات التعليمية يؤدي ثماره ويؤدي إلى نتائج إيجابية.

ثالثًا: مدخل تقنيات الأداء البشري لتحقيق التطوير التنظيمي بالمؤسسات التعليمية:

على تقييم اتجاهات الطلاب نحو برامج التطوير التنظيمي القطاع الدراسات العليا بكليات جامعة صنعاء بدولة اليمن والكشف عن مدى التشابه أو الاختلاف في اتجاهاتهم نحو مستوى الجودة الكلية لهذه البرامج، ومن أهم نتائج الدراسة: وجود الكثير من نقاط الضعف في أبعاد ومحددات التطوير التنظيمي، كما أظهرت النتائج أن هناك حاجة ماسة إلى تطبيق برامج التطوير التنظيمي في قطاع الدراسات العليا وذلك بهدف تحسين مستوى جودة الخدمة المقدمة، وتبين وجود اختلاف بين اتجاهات الطلاب نحو برامج التطوير التنظيمي، وأخيرًا اتضح أن هناك علاقة بين اتجاهات طلاب الدراسات العليا في الكليات نفسها نحو محددات التطوير التنظيمي والجودة الكلية لبرامج الدراسات العليا المقدمة.

ثانيًا: تقنيات الأداء البشري ودورها في تحسين الأداء بالمؤسسات التعليمية:**مفهوم تقنيات الأداء البشري:**

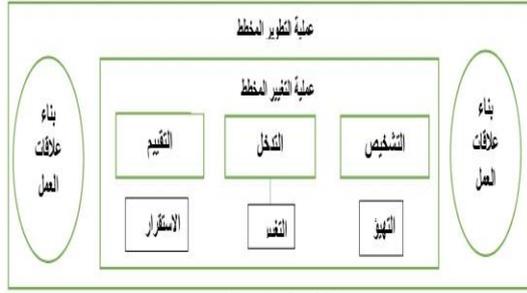
للتعرف إلى تكنولوجيا الأداء البشري يتوجب النظر إلى جذورها ونشأتها والمفاهيم التي سادت بشأنها للخروج منها بالترام النظري والفكري، وبصعب تحديد نقطة البداية لحركة تكنولوجيا الأداء البشري، أو أول من كتب عنها وعن أهدافها، إلا أن الأبحاث الموثقة تشير إلى أن تكنولوجيا الأداء البشري استغرقت من ثلاثين إلى أربعين عامًا، حتى وصلت إلى ما هي عليه في التسعينات من القرن الماضي. (Pershing, 2006)

ووفقًا للجمعية الدولية لتحسين الأداء فإن تقنيات الأداء البشري (HPT) هي "أسلوب منهجي لتحسين الإنتاجية والكفاءة، فهي تستخدم مجموعة من الطرق والإجراءات (إستراتيجية حل المشكلات) لإدراك فرص تتعلق بأداء الأشخاص، وبالأخص فهي عملية انتقاء، تحليل، تصميم، تطوير، تنفيذ، تقييم برامج تؤثر بفاعلية على السلوك البشري والإنجاز، ويمكن تطبيقها على الأفراد والمجموعات الصغيرة، والمؤسسات الكبيرة. (درة، ٢٠٠٨، ١٨)

وعرف مرتضى (٢٠١١، ٢٢) حركة تقنيات الأداء البشري بأنها "حقل معرفي جديد وذو توجه عملي ميداني، تطور نتيجة لخبرات عدد من المهنيين الممارسين في الإدارة والاستشارات لأفكارهم وتصوراتهم حرصوا من خلالها على تحسين الأداء في مواقع العمل".

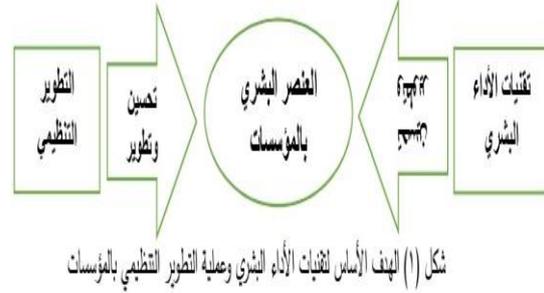
ولمواجهة عمليات التغيير والتطوير والتحديث المستمرة، فقد اتجهت المؤسسات والمنظمات الحديثة إلى مفهوم جديد في الإدارة، يهتم بالأداء البشري وتميخته، وزيادة إنتاجية الفرد والمنظمة، إذ كانت هذه المسألة من المواضيع الرئيسة والحذرية التي حفزت تطور حركة تقنيات الأداء البشري، واندجت في هذا الوقت المفاهيم الأولى لهذا المدخل في مجالات علم الإدارة وتطوير المصادر البشرية، وأثبتت جدواها في كلا القطاعين العام والخاص. (Burrkett, 2009)

وتتلخص مراحل التطوير التنظيمي في الشكل التالي:



شكل (٢) مراحل التطوير التنظيمي

يسعى كل من تقنيات الأداء البشري والتطوير التنظيمي لتحسين وتطوير العنصر البشري الذي هو أساس العمل داخل المؤسسات، ويقع على عاتقه عملية التطوير والابتكار في إجراءات العمل بما يتماشى مع التغيرات الحديثة.



شكل (١) الهدف الأساسي لتقنيات الأداء البشري وعملية التطوير التنظيمي بالمؤسسات

كما توجد نماذج متعددة لتقنيات الأداء البشري ومنها: (الدحة، ٢٠٠١، ١٥٩)

النماذج الفكرية للجمعية الدولية لتنمية الأداء ISPI.

نموذج عملية تنمية الأداء Joe Harless.

النموذج الشامل لتنمية الأداء البشري Geary Rummel.

نموذج هندسة السلوك لتنمية الأداء البشري Thomas F. Gilbert.

النموذج الفكري لتحسين الأداء للجمعية الدولية لتحسين الأداء (ISPI):

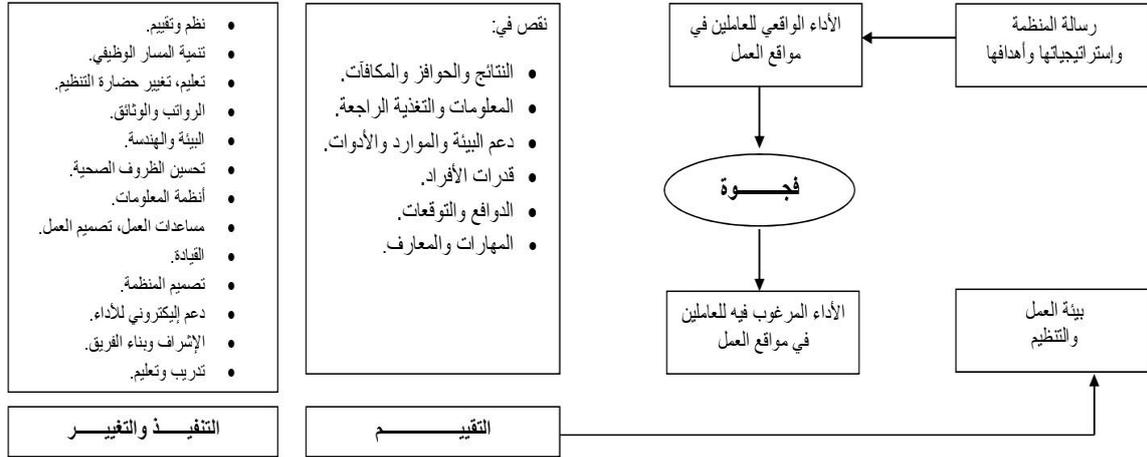
يعتبر النموذج الفكري لتحسين الأداء للجمعية الدولية لتحسين الأداء (ISPI) من أهم النماذج التي تتناسب مع مراحل التطوير التنظيمي حيث إنه من النماذج الرئيسة لنظرية HPT وهي الأساس الذي يثبت عليه، وأثبتت عنه جميع النماذج الأخرى، والتي يتم تطويرها من خطوات عملية تنمية الأداء البشري لهذا المدخل كما اعتمدها هذه الجمعية، وكون نماذج الجمعية الشكل الأساس لمدخل HPT، فإنها تصلح للتطبيق في جميع المجالات، فهي مناسبة لتطوير وتنمية أداء الفرد والجماعة، وحتى أكبر المنظمات في القطاعين الخاص والعام. (الدحة، ٢٠٠١، ١٦٣)، وتبنى هذا النموذج الجمعية الدولية لتحسين الأداء.

وللتعرض إلى دور تقنيات الأداء البشري في تحقيق التطوير التنظيمي بالمؤسسات يجب أولاً التطرق إلى معوقات تحقيق التطوير التنظيمي بالمؤسسات المختلفة التي من خلالها يتم العمل على الإجراءات التي يمكن القيام بها للتغلب على تلك المعوقات، وقد قام (القحطاني، ٢٠٠٨م) بدراسة هدفت إلى التعرف على أهم معوقات التطوير التنظيمي في الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية، والتعرف على مدى اختلاف وجود تلك المعوقات تبعاً لاختلاف الأجهزة الحكومية المركزية، وتحديد الفروق بين المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة من جهة ورؤيتهم لأهم معوقات التطوير التنظيمي من جهة أخرى، ومن أهم نتائج الدراسة:

جاءت أهم معوقات التطوير التنظيمي في الأجهزة الحكومية المركزية حسب ترتيب المعوقات التالية: المعوقات الإدارية، معوقات تنمية الموارد البشرية، المعوقات الإستراتيجية، المعوقات الهيكلية. تُعتبر كثرة الخطوات الإجرائية للمعاملات وضعف الاهتمام بالبحوث العملية من أهم معوقات التطوير التنظيمي في الجانب الإداري. يُعتبر ضعف الاهتمام بالحوافز المعنوية، وقلة مشاركة الموظفين في العملية صنع القرارات التطويرية، ومحدودية الحوافز المادية من أهم المعوقات البشرية.

وللتغلب على تلك المعوقات يُعتبر الإسراع في تطبيق خطوات الحكومة الإلكترونية، وإعداد إستراتيجية واضحة للتطوير التنظيمي مع تخصيص المالي المناسب لبرامج التطوير التنظيمي من أفضل الحلول المقترحة لتجاوز معوقات التطوير التنظيمي في الأجهزة الحكومية المركزية.

ويوضح الشكل التالي مكونات النموذج الفكري لتحسين الأداء للجمعية الدولية لتحسين الأداء:



شكل (٣) النموذج الفكري لتحسين الأداء للجمعية الدولية لتحسين الأداء (درة، ٢٠٠٣، ٧٨)

رابعاً: إجراءات البحث:

يتناول الباحث إجراءات البحث من خلال الإجابة عن الأسئلة الخاصة به كما يلي:

فلإجابة على التساؤل الأول للبحث والذي نصه "ما دور تقنيات الأداء البشري في تحقيق التطوير التنظيمي بالمؤسسات التعليمية بمحافظة الخرج"؟ قام الباحث بتناول تلك الأسباب بالجزء النظري الخاص بالبحث، وذلك من خلال المحورين التاليين:

المحور الأول بعنوان: التطوير التنظيمي وتنمية المهارات والأداء، واستعرض الباحث خلال هذا المحور مفاهيم التطوير التنظيمي وأهدافه وأهميته وخصائصه ومداخله، وعوامل التطوير التنظيمي وأختتم المحور بتناول بدور التطوير التنظيمي في تنمية المهارات والأداء، وتوصل البحث من خلال هذا المحور للكشف عن أهمية التطوير التنظيمي ودوره في تنمية المهارات والأداء بالمؤسسات، وتأكد لدى الباحث قوة أداءات التطوير التنظيمي في تغيير الأداء للمستوى المطلوب بالمؤسسات وذلك من خلال تقنيات الأداء البشري.

والمحور الثاني بعنوان: تقنيات الأداء البشري ودورها في تحسين الأداء بالمؤسسات التعليمية، وتناول البحث فيه نشأة مفهوم تقنيات الأداء البشري وأهدافه وخصائصه ودوره في تحسين الأداء بالمؤسسات التعليمية.

وأختتم الجانب النظري للبحث بتناول مدخل تقنيات الأداء البشري لتحقيق التطوير التنظيمي بالمؤسسات التعليمية، ومن خلال هذا المحور اتضح لدى الباحث الدور الكبير الذي يمكن أن تقوم به تقنيات الأداء البشري في تحسين الأداء وخاصة بالمؤسسات التعليمية، وهنا تأتي أهمية تطبيق تقنيات الأداء البشري لتحقيق

ويسعى البحث الحالي للربط بين كل من مراحل عملية التطوير التنظيمي والنموذج الفكري لتحسين الأداء للجمعية الدولية لتحسين الأداء بالمؤسسات التعليمية، وذلك للوصول للإجراءات اللازمة لتحقيق التطوير التنظيمي.

الجانب التطبيقي للبحث:

أولاً: منهجية البحث:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات المستخدمة من الاستبانات التي تم تصميمها وتوزيعها على عينة البحث، وكذلك البيانات الواردة من المقابلات الشخصية المقننة مع الخبراء والمتخصصين في مجال الإدارة التربوية.

ثانياً: مجتمع البحث:

اشتمل مجتمع البحث على فئات ثلاث وعددهم (١٢٠)، وهي: مديرو الإدارات التابعة لجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز وعددهم (٥٠).

المشرفون التربويون بإدارة التربية والتعليم بالمحافظة وعددهم (٤٠). مديرو المدارس بالمحافظة وعددهم (٣٠).

ثالثاً: مدة تطبيق البحث:

تم البحث - بفضل الله - خلال الفصل الثاني من العام الجامعي ١٤٣٦/١٤٣٥هـ والفصل الدراسي الأول من العام الجامعي ١٤٣٧/١٤٣٦هـ.

مديرو الإدارات بجامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز وموظفيا وعددهم (٥٠).

المشرفون التربويون بإدارة التربية والتعليم بالخرج وبعض موظفيها وعددهم (٤٠).

مديرو المدارس بالخرج وبعض المعلمين وعددهم (٣٠).

وقد وصلت الاستبانة لشكلها النهائي بعد تحكيمها من قبل متخصصين

بمجال الإدارة التربوية، وتم تقسيم المعوقات لقسمين رئيسيين هما:

معوقات تحقيق التطوير التنظيمي ترجع إلى القادة الإداريين بالمؤسسات التعليمية.

معوقات تحقيق التطوير التنظيمي ترجع إلى العاملين بالمؤسسات التعليمية.

وقد تم التحليل الإحصائي للاستبانة للوصول لترتيب المعوقات

المرتبطة بالقادة الإداريين وفقاً للمتوسط الحسابي والانحراف

المعياري، وجاءت النتائج على النحو التالي:

التطوير التنظيمي وما يمكن أن تحدثه من تقدم في المؤسسات التعليمية.

وللإجابة عن السؤال الثاني للبحث والذي ينص على "ما معوقات

تحقيق التطوير التنظيمي بالمؤسسات التعليمية بمحافظة الخرج؟" قام

الباحث بالتعرض لمعوقات التطوير التنظيمي من خلال الدراسات

السابقة وتناول مراحلها والربط بينها وبين تقنيات الأداء البشري

ونماذجه، وللوقوف على معوقات تحقيق التطوير التنظيمي بالمؤسسات

التعليمية بمحافظة الخرج قام الباحث بتصميم استبانة هدفت إلى

معرفة معوقات تحقيق التطوير التنظيمي بالمؤسسات التعليمية بمحافظة

الخرج، حيث طرحت بعض الدراسات المعوقات والتحديات التي

تواجه التطوير التنظيمي بشكل عام وفي مؤسسات متنوعة المجال،

وقد قام الباحث في البحث الحالي بتجميع تلك المعوقات والتحديات

وتم بلورتها، وتوجيهها إلى الموظفين بتلك المؤسسات وتم تقسيمهم إلى

ثلاثة أقسام كما يلي:

جدول (١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المحوئين حول المحور الأول:

معوقات تحقيق التطوير التنظيمي ترجع إلى القادة الإداريين بالمؤسسات التعليمية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
٢	٠.٧٧	٤.٢٧	١. عدم السماح للعاملين بتقديم أفكارهم ومقترحاتهم.
٧	٠.٧٥	٤.١٧	٢. افتقار بعض القادة للقيم والسلوكيات الإيجابية لتطوير العمل.
١٩	٠.٩٤	٣.٩٨	٣. ضعف التفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين.
١٧	٠.٧٦	٤.٠١	٤. الاختيار الخاطئ لأسلوب تغيير أداء العاملين.
٣	٠.٦٩	٤.٢٤	٥. غياب العدالة عند تطبيق نظام الحوافز بين العاملين.
٤	٠.٨٥	٤.٢٢	٦. ضعف الدعم من القيادات الإدارية لمناخ التطوير التنظيمي المناسب للتغيير.
٨	٠.٦١	٤.١٣	٧. نقص القدرة على التنسيق بين برامج التطوير وبيئة التنظيم.
٢٣	٠.٨٣	٣.٨٣	٨. عدم اقتناع القادة الإداريين ببرامج التطوير التنظيمي باعتبارها مضيعة للوقت.
٩	٠.٨٧	٤.١٢	٩. عدم وجود وحدة أو فريق للتطوير التنظيمي بالمؤسسات التعليمية.
١٠	٠.٧٣	٤.٠٨	١٠. تجاهل القادة للفروق الفردية بين العاملين.
١٣	٠.٧١	٤.٠٥	١١. ضعف استخدام القادة للتقنيات الحديثة.
٥	٠.٦٩	٤.٢٠	١٢. عدم توافر قاعدة معلوماتية عن مستوى التدريب بالمؤسسات التعليمية.
١٦	٠.٧٦	٤.٠١	١٣. عدم قبول التغيير في الهيكل التنظيمي ولو كان بناءً.
١	٠.٨٣	٤.٢٨	١٤. قلة إشراك العاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بالتطوير التنظيمي.
٦	٠.٧٦	٤.١٩	١٥. قلة وجود خبراء متخصصين في التطوير التنظيمي.
١٨	٠.٧٢	٣.٩٩	١٦. صعوبة التواصل للحصول على المعلومات اللازمة للتطوير التنظيمي في الوقت المناسب.
١٥	٠.٧٠	٤.٠٣	١٧. قلة تواصل القادة مع العاملين لكسب مساندتهم في القيام بالتطوير.
١١	٠.٩٤	٤.٠٦	١٨. ضعف المعلومات الدقيقة حول المشكلات الإدارية.
٢٤	٠.٧٣	٣.٧٦	١٩. غياب العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين.
٢١	٠.٩٨	٣.٩٥	٢٠. عدم الاهتمام بشكوى العاملين نحو برامج التطوير التنظيمي.
٢٠	٠.٩١	٣.٩٦	٢١. عدم وضوح اختصاصات ومهام الإدارات المختلفة بالمؤسسات التعليمية.
١٤	١.٠٤	٤.٠٤	٢٢. ضعف تدريب العاملين على استخدام التقنيات الحديثة.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
٢٥	٠.٩٢	٣.٧٤	٢٣. الحرص على السرية في بعض المؤسسات مما يعيق جهود التطوير التنظيمي.
٢٢	٠.٩٠	٣.٩٤	٢٤. ضعف العلاقات بين المؤسسات التعليمية في نفس القطاع الجغرافي.
١٢	٠.٧٩	٤.٠٥	٢٥. وجود تعارض بين تطبيق إجراءات التطوير التنظيمي والمصالح الشخصية للقادة الإداريين.

٨. نقص القدرة على التنسيق بين برامج التطوير وبيئة

التنظيم.

٩. عدم وجود وحدة أو فريق للتطوير التنظيمي بالمؤسسات

التعليمية.

١٠. تجاهل القادة للفروق الفردية بين العاملين.

وبالنظر لتلك المعوقات نجد أنها ترتبط على الترتيب بالإجراءات

الثلاثة التالية: ضعف اتخاذ القرارات واحترام رأى الموظفين، والتحفيز

والدعم والمالي والعدالة في التعامل، وعدم وجود خبراء في التطوير

التنظيمي وقلة مهارات القادة أنفسهم، وسوف يتم أخذ تلك المعوقات

في الاعتبار عند القيام بالمقترحات اللازمة لتحقيق التطوير التنظيمي

بالمؤسسات التعليمية وفق تقنيات الأداء البشري.

كما تم التحليل الإحصائي للاستبانة للوصول لترتيب المعوقات المرتبطة

بالعاملين بالمؤسسات التعليمية وفقاً للمتوسط الحسابي والانحراف

المعياري، وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الباحثين حول المحور الثاني:

معوقات تحقيق التطوير التنظيمي ترجع إلى العاملين بالمؤسسات التعليمية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
٣	٠.٦٣	٤.١٣	١. عدم المعرفة بأهداف التطوير التنظيمي.
٢	٠.٥٤	٤.١٥	٢. ضعف وجود الاتصال مع الرؤساء.
٥	٠.٨٨	٤.٠٤	٣. ضعف إلمام العاملين بتقنيات التطوير التنظيمي.
١	٠.٨١	٤.٢٣	٤. رفض الأساليب الحديثة في الإدارة مثل إدارة الجودة الشاملة والإدارة بالأهداف وغيرها.
٦	٠.٨٥	٣.٩٨	٥. وجود اتجاهات سلبية لدى العاملين نحو سياسات التغيير.
٧	٠.٨٠	٣.٩٦	٦. عدم توافر مهارات استخدام التقنية الحديثة الناتجة عن التطوير.
٩	٠.٩٤	٣.٨٩	٧. خوف العاملين من عدم مناسبة إمكاناتهم مع متطلبات التطوير التنظيمي.
١٢	١.٠٤	٣.٧٣	٨. وجود صعوبات في استخدام التقنيات الحديثة لدى العاملين.
١٣	٠.٩٨	٣.٦٥	٩. قلة تقدير العاملين لأهمية الوقت.
١٤	٠.٩٤	٣.٥٧	١٠. ضعف قدرة العاملين على مواكبة التطور التقني الحديث.
١٧	١.٠١	٣.٥٠	١١. وجود صراعات بين العاملين مما يعيق العمل الجماعي.
١٦	٠.٩٢	٣.٥٥	١٢. التأثير السلبي للتقنيات الحديثة داخل المنظمة على العاملين المصالح الشخصية.
١٥	١.١٤	٣.٦٠	١٣. ضعف العلاقات الشخصية بين العاملين.
١١	٠.٩٧	٣.٨١	١٤. تمسك العاملين بالأوضاع الإدارية السائدة ومقاومة التغيير.
١٠	٠.٩١	٣.٨٥	١٥. تقادم مهارات العاملين التقنية ومقاومتهم لاستخدام التقنيات الحديثة.
٨	٠.٨١	٣.٩٤	١٦. ضعف إلمام العاملين بأساليب الإدارة الحديثة.
٤	٠.٨٠	٤.٠٥	١٧. تدني قناعات العاملين بأهمية برامج التطوير التنظيمي.

إدارة التربية والتعليم وبعض موظفيها، مديري المدارس وبعض المعلمين) لبيانات المحور الأول والخاص بمعوقات تحقيق التطوير التنظيمي التي ترجع إلى القادة الإداريين بالمؤسسات التعليمية، وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (٣) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمبحوثين والمرتبطة بمعوقات تحقيق التطوير التنظيمي التي ترجع للقادة الإداريين بالمؤسسات التعليمية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد المبحوثين	مكان العمل
٧.٣٢	١٠٤.٤٢	٥٠	مديرو الإدارات بالجامعة وموظفيها
٩.٦١	٩٨.٢٥	٤٠	المشرفون التربويون بإدارة التربية والتعليم وبعض موظفيها
٨.٩٤	١٠٠.٣٣	٣٠	مديرو المدارس وبعض المعلمين
٨.٩١	١٠١.٣٤	١٢٠	المجموع

ويتضح من الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة البحث عند مستوى دلالة (٥%) تعزى لمتغير الفئات (مديري الإدارات بالجامعة وموظفيها، المشرفين التربويين بإدارة التربية والتعليم وبعض موظفيها، مديري المدارس وبعض المعلمين)، وبأبي مديرو الإدارات بالجامعة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (١٠٤.٤٢)، يليها مديرو المدارس وبعض المعلمين بمتوسط حسابي (١٠٠.٣٣) بينما يأتي المشرفون التربويون في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٩٨.٢٥).

جدول (٤) تحليل التباين بين المبحوثين والمرتبطة بمعوقات تحقيق التطوير التنظيمي التي ترجع للقادة الإداريين بالمؤسسات التعليمية

مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجة الحرية	متوسط الانحراف	قيمة اختبار ف	مستوي الدلالة
التباين بين المجموعات	٨٨٦.٦٥	٢	٤٤٣.٣٢٣	٦.٠٦٣	٠.٠٠٣
التباين داخل المجموعات	٨٥٥٤.٣٤	١١٧	٧٣.١١٤		
التباين الكلي	٩٤٤٠.٩٩	١١٩			

التربويين بإدارة التربية والتعليم وبعض موظفيها، مديري المدارس وبعض المعلمين) لبيانات المحور الثاني والخاص بمعوقات تحقيق التطوير التنظيمي التي ترجع إلى العاملين بالمؤسسات التعليمية، وجاءت النتائج على النحو التالي:

ويتضح من خلال الجدول التالي أن ترتيب العشرة معوقات الأولى لتحقيق التطوير التنظيمي المرتبطة بالعاملين بالمؤسسات التعليمية جاء كما يلي:

١. رفض الأساليب الحديثة في الإدارة مثل إدارة الجودة الشاملة والإدارة بالأهداف وغيرها.
٢. ضعف وجود الاتصال مع الرؤساء.
٣. عدم المعرفة بأهداف التطوير التنظيمي.
٤. تدني قناعات العاملين بأهمية برامج التطوير التنظيمي.
٥. ضعف إلمام العاملين بتقنيات التطوير التنظيمي.
٦. وجود اتجاهات سلبية لدى العاملين نحو سياسات التغيير.
٧. عدم توافر مهارات استخدام التقنية الحديثة الناتجة عن التطوير.
٨. ضعف إلمام العاملين بأساليب الإدارة الحديثة.
٩. خوف العاملين من عدم مناسبة إمكاناتهم مع متطلبات التطوير التنظيمي.
١٠. تقادم مهارات العاملين التقنية ومقاومتهم لاستخدام التقنيات الحديثة.

وبالنظر لتلك المعوقات نجد أنها حول ضعف مفهوم التطوير التنظيمي لدى العاملين وقلة إمكاناتهم ومهاراتهم للتعامل مع التطوير، والخوف من التعامل مع المفاهيم الحديثة بمجال الإدارة لقلة المهارات الفنية والمهنية، وسوف يتم أخذ تلك المعوقات في الاعتبار عند القيام بالمقترحات اللازمة لتحقيق التطوير التنظيمي بالمؤسسات التعليمية وفق تقنيات الأداء البشري.

ولحساب تحليل التباين لاستجابات المبحوثين علي حسب الفئات الثلاثة (مديري الإدارات بالجامعة وموظفيها، المشرفين التربويين

ويتضح من الجدول السابق أن قيمة مستوي الدلالة (٠.٠٠٣) المحسوب من بيانات العينة أقل من مستوي المعنوية (٠.٠٥) فترفض الفرضية الصفرية وتقبل البديلة التي تؤكد علي وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة في الفئات الثلاثة (مديري الإدارات بالجامعة وموظفيها، المشرفين التربويين بإدارة التربية والتعليم، مديري المدارس والمعلمين).

كما تم حساب تحليل التباين لاستجابات المبحوثين علي حسب الفئات الثلاثة (مديري الإدارات بالجامعة وموظفيها، المشرفين

ويتضح من الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة البحث عند مستوى دلالة (٥%) تعزى لمتغير الفئات (مديري الإدارات بالجامعة وموظفيها، المشرفين التربويين بإدارة التربية والتعليم وبعض موظفيها، مديري المدارس وبعض المعلمين)، وبأبي مديري الإدارات بالجامعة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٦٧.٤٠)، يليها مديرو المدارس وبعض المعلمين بمتوسط حسابي (٦٤.٦٣) بينما يأتي المشرفون التربويون في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٦٤.٢٥).

جدول (٥) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمبحوثين والمرتبطة بمعوقات تحقيق التطوير التنظيمي التي ترجع للعاملين بالمؤسسات التعليمية

مكان العمل	عدد المبحوثين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مديرو الإدارات بالجامعة وموظفيها	٥٠	٦٧.٤٠	٧.٥٦
المشرفون التربويون بإدارة التربية والتعليم	٤٠	٦٤.٢٥	٨.٦١
مديرو المدارس والمعلمين	٣٠	٦٤.٦٣	٨.٧٥
المجموع	١٢٠	٦٥.٦٦	٨.٢٩

جدول (٦) تحليل التباين بين المبحوثين والمرتبطة بمعوقات تحقيق التطوير التنظيمي والتي ترجع للعاملين بالمؤسسات التعليمية

مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجة الحرية	متوسط الانحراف	قيمة اختبار ف	مستوي الدلالة
التباين بين المجموعات	٢٦٢.٥٢٥	٢	١٣١.٢٦٣	١.٩٣٩	٠.١٤٨
التباين داخل المجموعات	٧٩١٨.٤٦٧	١١٧	٧٣.١١٤		
التباين الكلي	٨١٨٠.٩٩٢	١١٩			

مديري الإدارات بالجامعة وموظفيها، المشرفين التربويين بإدارة التربية والتعليم، مديري المدارس والمعلمين) فيما يخص معوقات تحقيق التطوير التنظيمي ترجع إلى العاملين بالمؤسسات التعليمية. وقد تم حساب النسب المئوية لاستجابات المبحوثين وفقاً لطبيعة العمل فجاءت على النحو التالي:

ويتضح من الجدول السابق أن قيمة مستوى الدلالة (٠.١٤٨) المحسوب من بيانات العينة أكبر من مستوى المعنوية (٠.٠٥) فتقبل الفرضية الصفرية وتُرفض البديلة التي تؤكد على عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة في الفئات الثلاثة

جدول (٧) النسب المئوية لاستجابات المبحوثين وفقاً لطبيعة العمل

طبيعة العمل	إشرافيه	تعليمية	أخرى
جميع العبارات	موافق	موافق	موافق
النسب	٨٥.٧	٣.٣٣	١٠.٩٧
	غير موافق	غير موافق	غير موافق
	٣.٣٣	١٣	١٥
	محايد	محايد	محايد
	١٠.٩٧	٧٢	٠
	غير موافق	غير موافق	غير موافق
	٣.٣٣	١٣	١٥

وبحساب النسب المئوية لاستجابات المفحوصين وفقاً لسنوات الخبرة جاءت على النحو التالي:

يتضح من الجدول أن نسبة الموافقة مرتفعة لمن يعمل في وظائف غير الإشرافية أو التعليمية، يليها من يعملون في وظائف إشرافية، ثم من يعملون في وظائف تعليمية بالمرتبة الثالثة.

جدول (٨) النسب المئوية لاستجابات المبحوثين وفقاً لسنوات الخبرة

سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	من ٥ إلى ١٠ سنوات	١٠ سنوات فأكثر
جميع العبارات	موافق	موافق	موافق
النسب	٨٦.٤	٧.٣	٦.٣
	غير موافق	غير موافق	غير موافق
	٧.٣	٨	١٦
	محايد	محايد	محايد
	٦.٣	٧٦	١٨
	غير موافق	غير موافق	غير موافق
	٧.٣	٨	١٦

ارتباط رؤية المؤسسة ورسالتها بفلسفة المجتمع المحيط بها. توافق رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها مع الاتجاهات الحديثة في التعليم.

تتصف رؤية المؤسسة ورسالتها بالواقعية.

التزام القادة الإداريين بمحددات رؤية المؤسسة ورسالتها.

سعى القادة لتحقيق أهداف المؤسسة ورسالتها.

وضع خطة زمنية واضحة لتحقيق أهداف المؤسسة.

ارتقاء أهداف المؤسسة مع طموحات المجتمع المحيط.

ثانياً: مرحلة تحليل الأداء (وهي مرحلة لتحديد المستوى الفعلي للمؤسسة واستقراء العقبات والمشكلات التي تحول دون تحقيق المستوى المرغوب)

وضع معايير دقيقة لتقييم أداء المؤسسة.

تقييم الأداء الفعلي للمؤسسة للوقوف على الوضع الحالي.

وضوح التحديات والمشكلات التي تعيق الأداء بالمؤسسة.

صياغة التحديات والمشكلات بصورة إجرائية للتعامل معها.

وضوح حجم بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب.

اقترح الاستراتيجيات المناسبة لمواجهة المشكلات بالمؤسسة.

تناسب الاستراتيجيات المقترحة مع الموارد البشرية والتقنية بالمؤسسة.

وضوح بنود التقييم لدى القادة الإداريين.

استناد بنود التقييم على إستراتيجية علمية واضحة.

أخذ ملاحظات وآراء العاملين بالمؤسسة بعين الاعتبار عند إجراء التقييم.

ثالثاً: مرحلة التشخيص (وهي مرحلة وضع إجراءات الأداء المرغوب بالمؤسسة واقتراح استراتيجيات تنفيذ تلك الإجراءات)

وضوح تقارير الأداء الفعلي بالمؤسسة.

تحديد نقاط الضعف في الأداء بالمؤسسة.

التخطيط السليم للتغيير في ضوء التقارير الواردة.

تحديد نوعية التغيير المطلوب (سلوك جديد، تقنية جديدة، سياسات عامة، إصدار تشريعات جديدة)

تحديد المشكلات التي تحتاج إلى حلول.

وضع تصور واضح لإستراتيجيات وتقنيات التغيير الواجب اختيارها واستخدامها.

واقعية إستراتيجيات التغيير المقترحة وإمكان تحقيقها وفق موارد المؤسسة.

ابتكار أساليب جديدة للتغيير متوافقة مع التطورات العالمية.

توافر الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لإجراء التغيير في المؤسسة.

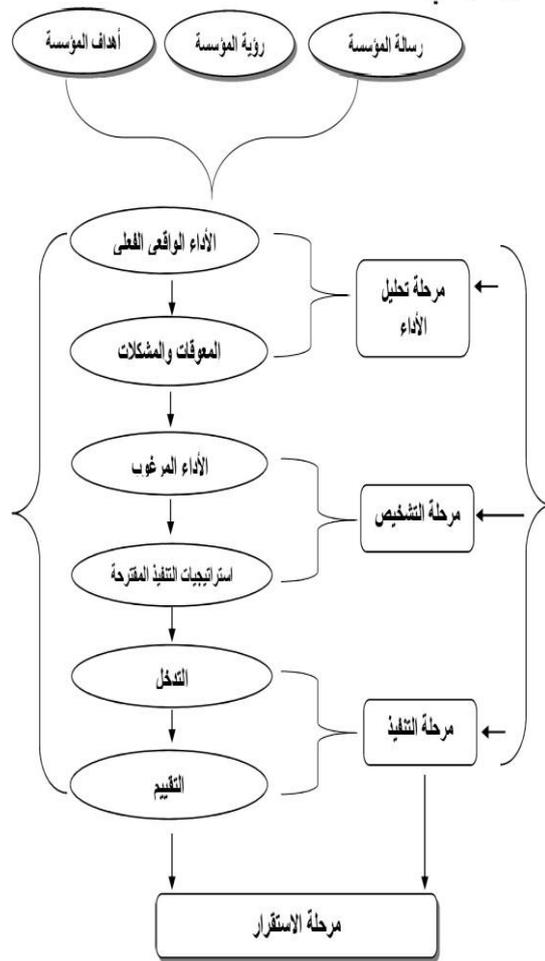
اعتماد خطة زمنية للتغيير والتقييد بها من قبل القادة الإداريين.

رابعاً: مرحلة التنفيذ (وهي مرحلة إجراء استراتيجيات جديدة للتدخل بالمؤسسة وتنفيذ تلك الإستراتيجيات للتغلب على الفجوة بين الأداء الفعلي والمرغوب)

تحديد وسائل التدخل لحل المشكلات القائمة وزيادة فعالية التنظيم.

يتضح من الجدول أن نسبة الموافقة مرتفعة لدى من تتراوح خبرتهم "أقل من ٥ سنوات"، يليهم من خبرتهم "من ٥ إلى ١٠ سنوات"، ثم يأتي في المركز الأخير من خبرتهم "١٠ سنوات فأكثر".

وللإجابة على التساؤل الثالث للبحث الذي نصه "ما النموذج المقترح لتحقيق التطوير التنظيمي من خلال نماذج تقنيات الأداء البشري بالمؤسسات التعليمية بمحافظة الخرج"؟ قام الباحث بعد الاطلاع على الدراسات المرتبطة بصياغة "نموذج مقترح لتحقيق التطوير التنظيمي بالمؤسسات التعليمية وفق النموذج الفكري لتحسين الأداء البشري"، وعرضه على الخبراء بمجال الإدارة التربوية من خلال مقابلات شخصية مقننة، وبعد إجراء التعديلات التي أشار إليها الخبراء على المقترحات والنموذج الذي قدمه الباحث تمت صياغة المقترحات في شكلها النهائي، وجاءت على النحو التالي:



شكل (٤) التطوير التنظيمي للمؤسسات التعليمية وفق النموذج الفكري لتحسين الأداء البشري (من اعداد الباحث)

(من اعداد الباحث)

أولاً: رسالة المؤسسة ورؤيتها وأهدافها:

مشاركة المجتمع المحيط في وضع رسالة المؤسسة ورؤيتها وأهدافها.

وضوح رسالة المؤسسة في أذهان القادة الإداريين.

صياغة أهداف المؤسسة بما يتناسب مع أهداف المجتمع المحلي.

مرحلة التشخيص: وهي مرحلة وضع إجراءات الأداء المرغوب بالمؤسسة واقتراح إستراتيجيات تنفيذ تلك الإجراءات.

مرحلة التنفيذ: وهي مرحلة إجراء إستراتيجيات جديدة للتدخل بالمؤسسة وتنفيذ تلك الإستراتيجيات للتغلب على الفجوة بين الأداء الفعلي والمرغوب.

مرحلة الاستقرار: وهي المرحلة النهائية من التطوير التنظيمي وفق النموذج الفكري لتحسين الأداء البشري وتعني الوصول للثبات في الأداء بالبرنامج التطويري للمؤسسة وتحقيق الأهداف بناءً على تنفيذ الإستراتيجيات الجديدة.

ومن خلال نتائج البحث يوصي الباحث بالتالي:

١. مراعاة المقترحات التي قدمها الباحث لتحقيق التطوير التنظيمي من خلال تقنيات الأداء البشري بالمؤسسات التعليمية وأخذها بعين الاعتبار.

٢. توجيه القادة الإداريون بالمؤسسات التعليمية للأخذ بآراء الموظفين فيما يخص تطوير أساليب العمل في مؤسساتهم.

٣. مراعاة العدالة في توزيع الحوافز على الموظفين بالمؤسسات التعليمية وربطها بالإنتاج والأداء المتميز.

٤. تدريب القادة الإداريين بالمؤسسات التعليمية على إستراتيجيات التطوير التنظيمي، واعتباره هدفاً تسعى المؤسسات إلى تحقيقه.

٥. العمل على إعداد خبراء في التطوير التنظيمي بالمؤسسات التعليمية لوضع السياسات والإجراءات اللازمة لكل مؤسسة.

سادساً: مقترحات البحث:

يقترح الباحث القيام بالدراسات التالية:

إستراتيجية تدريبية في تقنيات التطوير التنظيمي للقادة الإداريين بالمؤسسات التعليمية.

أساليب مقترحة لتوطين المعرفة بالمؤسسات التعليمية لتحقيق التطوير التنظيمي.

تصور مقترح لتحقيق التطوير التنظيمي ببعض المؤسسات بمحافظه الحرج.

قائمة المراجع:

إسماعيل، محمد عثمان. (٢٠٠٤م)، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، القاهرة.

الدحة، فيصل عبدالرؤوف. (٢٠٠١م)، تكنولوجيا الأداء البشري، المفهوم وأساليب القياس والنماذج، عمان.

درة، عبدالباري إبراهيم. (٢٠٠٨م)، منحنى النظم: تحديد المفهوم ودلالاته في العلوم الاجتماعية وتطبيقاته في حقل الإدارة وتكنولوجيا الأداء البشري، عمان: الأردن.

السكرانة، بلال خلف. (٢٠٠٩م)، التطوير التنظيمي والإداري، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الإسراء.

تحديد الإجراءات اللازمة لتعلم القيم والسلوك للمواقف الجديدة من جانب العاملين.

تدريب قيادات المؤسسة على النظم والإستراتيجيات الجديدة.

تدعيم القيم الجديدة للتغيير من خلال الحوافز للعاملين والقادة.

إحداث تكامل بين المواقف الجديدة والقديمة في شخصية العاملين.

اشتمال التغيير جميع الموجودين بالمؤسسة من قادة وعاملين وغيرهم.

اعتماد التغيير على الموارد البشرية المتوفرة في المؤسسة.

مراقبة النتائج والمحافظة على ما تم تحقيقه من تغيير.

تقييم فاعلية إستراتيجيات التغيير في تحقيق أهدافها.

التعرف على الأخطاء في التنفيذ وعلاجها.

خامساً: الاستقرار (وهي المرحلة النهائية من التطوير التنظيمي وفق النموذج الفكري لتحسين الأداء البشري وتعني الوصول للثبات في الأداء بالبرنامج التطويري للمؤسسة وتحقيق الأهداف بناءً على تنفيذ الإستراتيجيات الجديدة)

توطين المعرفة في المؤسسة.

تقديم الاستشارات والخبرات للمؤسسات الأخرى (بيت خبرة)

العمل على توفير كوادر بشرية مساندة ضماناً لاستمرارية العمل واستقراره.

توفير الحافز المادي والمعنوي المناسب للعاملين بالمؤسسة بما يضمن جودة الأداء.

العمل على إعداد خطط مستقبلية واضحة لضمان ثبات الاستقرار.

المنافسة الحادة مع المؤسسات المتميزة الأخرى سعياً للتميز.

تبني سياسة جديدة في المكافآت أو الحسومات للمحافظة على الثبات وضمان التقدم.

تبني سياسة دوران المراكز الإدارية بالمؤسسة لتجديد الأفكار وإجراءات العمل.

توفير البيئة العملية الإبتكارية للعاملين بالمؤسسة.

تقدير الأفكار الجديدة والمبتكرة التي تدفع المؤسسة للتقدم والرقى.

وقد تمت مراعاة المعوقات السابقة عند صياغة المقترحات السابقة التي نتجت عن تطبيق استبانة معوقات تحقيق التطوير التنظيمي بالمؤسسات التعليمية، وذلك بما يتفق مع النموذج الفكري لتحسين

الأداء البشري.

خامساً: نتائج وتوصيات البحث:

تتلخص نتائج البحث الحالي في الوصول للتصور المقترح لتحقيق التطوير التنظيمي من خلال تقنيات الأداء البشري الذي ينقسم إلى:

رسالة المؤسسة ورؤيتها وأهدافها: وتعني التحديد الدقيق لرسالة المؤسسة المطلوب تحقيق التطوير التنظيمي بها ورؤيتها وأهدافها.

مرحلة تحليل الأداء: وهي مرحلة لتحديد المستوى الفعلي للمؤسسة واستقراء العقبات والمشكلات التي تحول دون تحقيق المستوى

المرغوب.

مجلة عكاظ. (٢٠١٤م)، التعليم العالي "التكلفة والعائد"، عدد ٤٩٠٧ نوفمبر ٢٠١٤، Available at: <http://www.okaz.com.sa/new/Issues/20141123/Con20141123736435.htm>

المربع، صالح بن سعد. (٢٠٠٤م)، التطوير التنظيمي وعلاقته بالأداء من وجهة نظر العالمين في المديرية العامة للجوازات، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا.

مرضى، أحمد سليمان محمد. (٢٠١١م)، درجة ممارسة مديري المدارس لتكنولوجيا الأداء البشري من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في محافظة إربد، الأردن، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد (١٤٦) نوفمبر ٢٠١١.

المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج، (١٤٣٣). اقتصاديات التعليم، الكويت.

مطر، عصام محمد. (٢٠٠٩م)، التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، الجامعة الإسلامية.

BURKETT, HOLLY. (2009), PERFORMANCE TECHNOLOGY, PERFORMANCE IMPROVEMENT, MAR, VOL 48, ISSUE 3.

Donald Tosti. (2006), Human Performance Technology, BbTrends, February.

Jin Griener. (2000), Introduction: The Origins of Organization mal Development, The Journal of Management Development, vol. 19, n 5.

Ashton, David. N, & Sung, Johnny. (2002). Supporting Work Place Learning for High Performance Working, Geneva, International Labour office.

Pershing, J.A. (2006). Handbook of Human Performance Technology: Principles, Practices, Potential, Forward by Stolovitch, H.D& Keeps, E.j.San Francisco: An Imprint of Wiley Publishers.

Reeves, Douglas. (2006). The Learning Leader, How to focus School Improvement for Better Results. Association for Supervision and Curriculum Development, Alexandria, Virginia, USA.

الشطبي، عباس علي. (٢٠١٢م)، دور التطوير التنظيمي في تحسين جودة الدراسة العليا بالجامعات اليمنية وحالة تطبيقية على جامعة صنعاء، رسالة ماجستير غير منشورة، مصر: جامعة المنوفية.

الصفبان، فهد بت ناصر. (٢٠٠٣م)، علاقة التطوير التنظيمي بفعالية القرارات الإدارية، دراسة ميدانية على منطقة جوازات الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

الصبري، محمد. (٢٠٠٧م)، التطوير التنظيمي، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي.

الطجم، عبد الله. (٢٠٠٠م)، التطوير التنظيمي، الرياض: دار حافظ للنشر والتوزيع.

العتيبي، سعد جزاء. (٢٠١٣م)، دور التطوير التنظيمي في تحقيق التنمية الإدارية- مساهمة تحليلية، المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، عدد مزدوج، ١١٥.

الفغم، جفران بن بدر بن هايف، (٢٠١٤م). مجالات التطوير التنظيمي ومعوقاته وسبل معالجتها من وجهة نظر العالمين في جوازات المنطقة الشرقية، ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، قسم العلوم الإدارية، جامعة العربية نايف للعلوم الأمنية.

القاسم، فيصل بن عبدالله بن محمد. (٢٠١٥م). التطوير التنظيمي وعلاقته بمستويات الالتزام التنظيمي من وجهة نظر موظفي إمارة منطقة الرياض، ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية.

القحطاني، أساء بنت محمد سالم، (٢٠١٥م). المهارات الإدارية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي من وجهة نظر الموظفين الإداريات بجامعة الملك سعود بمدينة الرياض، الرياض: رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

القحطاني، سالم بن سعيد. (٢٠٠٨م)، القيادة الإدارية، التحول نحو النموذج القيادي العالمي، ط ٢، الرياض، مرامر للطباعة والتغليف.

القحطاني، سالم سعيد. (١٤٢٢هـ). المعوقات التنظيمية للإبداع عند موظفي التطوير الإداري بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الملك سعود، مج ١٤، ٢٤.

القحطاني، محمد بن باني. (٢٠٠٣م)، معوقات التطوير التنظيمي وحلولها دراسة مسحية على الأجهزة الحكومية المركزية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة الملك سعود، كلية إدارة الأعمال.

ماهر، أحمد. (٢٠١١م)، تطوير منظمات الأعمال، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية.

Human Performance Technology (HPT) as an entry point to achieve organizational development in educational institutions of the Ministry of Education

Dr. Mansour bin Zaid El-Khathlan

Assistant Professor of Higher Education Management

College of Education – Prince Sattam bin Abdulaziz University

Abstract

Current search Targeted the achievement of Organizational development at the Ministry of Education Educational Institutions, "Al-Kharj province Model" through the human performance technology (HPT) model that is named; ***"The Intellectual Model to improve human performance"***. To achieve the goal of this research, it tools –that it is consisting of targeted questionnaires to research sample numbered (120)– have been set up. This sample is represented in; department managers in Prince Sattam Bin Abdulaziz University (50), educational supervisors in the Department of Education (40), school administrators in the governorate (30), and the views of education experts through personal interviews in the proposal to achieve organizational development through the intellectual model to improve human performance. Among the most important research results is that there are many obstacles prevent the organizational development in the educational institutions, so the research suggested a model to achieve organizational development through human performance technologies, as well as the researcher recommended through the results of his research that the administrators have to take into account the justice in the distribution of incentives to employees of educational institutions and training leaders in educational institutions on organizational development strategies and working on the preparation of experts of organizational development in the educational institutions to develop the necessary policies and procedures of each institution.

Key words: Human Resources Techniques, Institutional Development, Human Capital.