

اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالاستعداد للتغيير لدى المشرفين التربويين

أ. عمر عيدان عبد الرزاق الغامدي

الإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة

أ.د. صالح علي يعن الله القرني

أستاذ القيادة وإدارة التعليم العالي - جامعة الملك عبد العزيز

مستخلص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة، والتعرف على مستوى الاستعداد للتغيير لدى المشرفين التربويين من وجهة نظرهم، والكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين مستوى توافر اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم ومستوى الاستعداد للتغيير لدى المشرفين والمشرفات. كذلك هدفت الدراسة إلى الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين، حول تقديرهم لدى ممارسة اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم تبعاً لاختلاف متغيري الجنس والخبرة، والكشف كذلك عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين، حول تقديرهم لدى استعدادهم للتغيير والتي تعزى لاختلاف متغيري الجنس والخبرة .

وتحقيقاً لأهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الكمي بأسلوبيه المسحي والارتباطي، واعتمد على مقياسين رئيسيين: أولهما: مقياس لليقظة التنظيمية أعده ويك وستوكليف (Weik & Sutcliffe, 2006) والمكون من خمسة أبعاد أبعاد: (الاشتغال على الفشل وتصحيح الأخطاء، تبسيط الإجراءات، الحساسية تجاه العمليات، الالتزام بالموثوقية، احترام الخبرات) وثانيهما: مقياس للاستعداد للتغيير لبوكينج (Boukenooghe, 2009) والمكون من ثلاثة أبعاد: (البعد الإرادي، البعد الإدراكي، البعد الوجداني)، وقد طبقت أداة الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (٤٤٤) بأسلوب الحصر الشامل حيث بلغ عدد المستجيبين ٢١٦ مشرفاً ومشرفة، بنسبة (٤٨.٦%) من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة .

وأظهرت النتائج أن مستوى اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة جاء إجمالاً بدرجة (عالية) من وجهة نظر المشرفين والمشرفات. كما أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الاستعداد للتغيير لدى المشرفين والمشرفات بمدينة مكة المكرمة جاء بدرجة (عالية) من وجهة نظرهم، وأظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية (طردية) عالية القيمة وذات دلالة إحصائية عند

اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالاستعداد للتغيير لدى المشرفين التربويين أ. عمر عبيد عبد الرزاق الغامدي . أ. سلطان دة بداد العذلي أ.د/ صالح علي بوع الله القرني

مستوى الدلالة (٠.٠١) بين اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم ومستوى الاستعداد للتغيير لدى المشرفون والمشرفات .

وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لمستوى اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم، ومستوى الاستعداد للتغيير لديهم تعزى لاختلاف متغير الجنس، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لمستوى اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم، ومستوى الاستعداد للتغيير لديهم تعزى لاختلاف متغير سنوات الخبرة .

وفي ضوء نتائج الدراسة قدم الباحثان عددا من التوصيات، كان من أهمها: تصميم برامج نوعية للاستعداد للتغيير تستهدف المشرفين التربويين، وكذلك إعادة النظر في ضوابط اختيار المشرفين التربويين واستقطاب أصحاب الخبرات المميزة .

الكلمات المفتاحية : اليقظة التنظيمية، الاستعداد للتغيير، مكاتب التعليم

Organizational Mindfulness in Education Offices in Makkah Al-Mukarramah and its Relationship to Educational Supervisors' Readiness for Change

Abstract

The study aimed at identifying organizational Mindfulness and the level of readiness for change among educational supervisors in education offices in Makkah Al-Mukarramah. It examined the correlation between the level of availability of organizational vigilance and the level of readiness for change among male and female supervisors in education offices. The study, further, aimed at investigating the statistically significant differences among the supervisors' mean responses about their evaluation of the extent to which organizational vigilance is practiced in education offices attributed to the differences in the variables of gender and years of experience. Also, the study investigated whether there are statistically significant differences among the supervisors' mean responses about their evaluation of their readiness to change attributed to the variables of gender and years of experience.

For data collection, researchers utilized quantitative method to achieve the objectives of the study, i.e. correlatioal. Two main scales were utilized (a) Weik and Sutcliffe's Organizational Mindfulness scale (2006) and Boukenooghe's scale of readiness for change (2009). The former is comprised of five dimensions (a) Preoccupation with Failure (PF) (b) Simplifying Procedures (SP) (c) Sensitivity to Operation (SO) (d)

Commitment to Resilience (CR) (e) Deference to Expertise (DE). The latter is comprised of three dimensions: (a) Administrative Dimension (AD) (b) Cognitive Dimension (CD) (c) Emotional Dimension (ED). The research instrument was applied to the entire members of the study population (444) using the comprehensive inventory method. 216 male and female supervisors responded to the questionnaires at a rate of 48.6 % of the entire members of the study population.

The results of the study showed that the level of organizational Mindfulness was generally high from the perspectives of both male and female supervisors in education offices in Makkah Al-Mukarramah. Likewise, the results revealed that the level of readiness for change among the male and female supervisors was high. The study found a significant direct correlation at the significance level of 0.01 between organizational Mindfulness and the level of readiness for change among male and female supervisors in education offices.

The results revealed statistically significant differences among the teachers' mean responses on their evaluation of organizational Mindfulness and the level of readiness for change attributed to the differences in gender variable in education offices. However, the study found no statistically significant difference between the teachers' mean responses about their evaluation of the level of organizational Mindfulness and their level of readiness for change in education offices attributed to the variable of difference in years of experience.

In the light of the results of the study, the two researchers presented important recommendations. Designing qualitative programs on readiness for change need to be developed targeting educational supervisors. Also, selection criteria of educational supervisors should be reconsidered to attract distinguished expertise. Selection should be experience-based.

Keywords: Organizational Mindfulness, Readiness for change, Education offices

المقدمة:

التغيير سمة أساسية من سمات العصر الحديث، فمع التطور المعرفي الهائل والتقدم التكنولوجي المتسارع، يشهد العالم اليوم تغيرات سريعة وتحولات كبيرة في شتى مجالات الحياة، والمؤسسات التربوية جزء من هذا العالم الذي أصابه التطور والتغيير، فقد واجهت المؤسسات التربوية في عصرنا الحاضر تحديات كبيرة في جميع جوانبها ولا سيما الجانب الإداري، وهذه التغيرات والتحولات تضع تلك المؤسسات أمام تحدٍ؛ يتطلب منها التجديد والاستمرار والتكيف مع هذه التغيرات والتطورات، الأمر الذي يتطلب منها أن تكون مستعدة لهذا التغيير، وتتفاعل وتتكيف مع هذه المتغيرات بكل كفاءة وفاعلية.

ويعبر الاستعداد للتغيير عن مقدار تهيؤ الفرد للتغيير، فكلما كان الفرد مهياً بدرجة مناسبة نجده أكثر احتمالاً لبذل مجهود أكبر وإظهار مثابرة أعلى وسلوك تعاوني أفضل (Stevens, 2013)، كما يعكس الاستعداد للتغيير في المنظمات ردود فعل المتلقين ومعتقداتهم على المستوى العاطفي والسلوكي والمعرفي، وبشكل عام فالاستعداد للتغيير من العوامل الهامة والمؤثرة في التغيير التنظيمي الناجح (Bouckennooghe, 2009).

وتبرز أهمية الاستعداد للتغيير في كونه أحد الحلول الأكثر قيمة لضمان التنفيذ الناجح لعمليات التغيير، والذي يأتي في مرحلة مبكرة من عمليات التغيير، فوفقاً لما ذكره كينغهام وآخرون (Cunningham et al., 2002) فإن الإخفاق في تنفيذ التغيير التنظيمي يرجع إلى عدم التقييم الدقيق لاستعداد المنظمة للتغيير الذي يعتمد كثيراً على استعداد الموظفين للتغيير، كما أن الشروع في مرحله الاستعداد للتغيير يخفض بشكل كبير مستوى مقاومة الموظفين للتغيير.

وتشير الأدبيات إلى أن الاستعداد الفردي للتغيير يمكن أن يساعد المؤسسات على إدارة التغيير، ويساهم في تحديد أهم المحركات المؤثرة على ذلك التغيير، وتطوير الاستراتيجيات المناسبة لفهم هذه المحركات والتكيف معها والتغلب عليها (Winnie et al., 2022)، كما أن ارتفاع مستويات الاستعداد للتغيير يضمن للمنظمات

الاحتفاظ بأعداد الموظفين الذين تحتاجهم للتنقل من خلال التغيير وضمان عدم ترك المنظمة، علاوة على ذلك يرتبط استعداد الموظفين للتغيير بتحسين الأداء التنظيمي الذي يساهم في النواتج التنظيمية في مراحل التغيير كلها (2022 Alolabi et al.,).

وعطفا على تلك النتائج التي تتحقق عن استعداد الأفراد للتغيير، حاولت المنظمات جاهدة إلى تعزيز وتنمية قدراتها سعيا إلى أن تكون أكثر استعدادا للتغيير، وأكثر قدرة على التواءم والتكيف مع المستجدات الحديثة، ولذا انتهجت ما قد يعينها في هذا الجانب وذلك بأن تكون أكثر يقظة وإدراكا لما يحدث من حولها وما يمكن أن يحدث مستقبلا، وهنا تشير الدراسات في بيئات الأعمال إلى أن اليقظة التنظيمية تؤثر على الوعي والإدراك لدى الأفراد داخل المنظمات فتزيد من التركيز والانتباه والثقة لديهم، الأمر الذي يعكس ارتفاع مستويات الاستعداد للتغيير في تلك المنظمات (Gartner, 2013).

وفي السياق ذاته فإن المؤسسات اليقظة عادة ما تحاول ملاحظة واكتشاف المزيد من المشكلات ومعالجتها بشكل فعال ودقيق وذلك للاستجابة لها مبكرا، ومن هنا تبرز أهمية اليقظة التنظيمية وتوافرها في تلك المؤسسات، حيث يشير غارتير (Gartner, 2013) أن اليقظة التنظيمية يمكن أن تساهم في تغيير السلوكيات الروتينية للعاملين وبالتالي تساعدهم على الانتباه إلى حقيقة ما يحدث في الواقع المحيط ويؤكد ذلك رومر وآخرون (Roemer et al., 2020) بأن اليقظة التنظيمية تؤثر على العاملين في المنظمات فهي تعينهم على تحمل أعباء العمل، وتزيد من الرضا الوظيفي لديهم وتحسن لديهم القدرة على التكيف وحل المشكلات.

وفي سياق متصل فإن اليقظة التنظيمية لها دور في تعزيز قدرة إدارة المنظمة والعاملين فيها على الاستجابة لمتطلبات السوق المتزايدة، فهي تعد بمثابة عملية استراتيجية تساعد الإدارة العليا في المنظمة في إيجاد بيئة للتفكير والعمل بانتباه (الزكي والشامي، ٢٠٢٢).

اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالاستعداد للتغيير لدى المشرفين التربويين أ. عمر عبيد عبد الرزاق الغامدي / أ. سلطان بن داد العذلي / د. صالح علي بن عبد الله القرني

وبالنظر إلى قطاع التعليم اليوم نجد أنه يواجه تحديات مفاجئة وغير متوقعة كتلك الجائحة التي مرت بالعالم أجمع "جائحة كورونا" وهذه التغيرات والتحديات تتطلب منه أن يكون واعيا ويقظا للاستجابة لتلك التغيرات، ولذا فإن اليقظة التنظيمية تساعد المنظمات على اكتشاف الانحرافات وال فشل مبكرا قبل أن تتراكم عواقبها وآثارها إلى إخفاقات واسعة النطاق أو خسائر اقتصادية أو كوارث صريحة، كما أنها تساعد تلك المنظمات على الابتكار وإيجاد حلول جديدة والنظر في المواقف من وجهات نظر مختلفة، (Roemer et al., 2020).

وبناء على ما سبق يتضح لنا أهمية الاستعداد للتغيير والحاجة الماسة إليه في المؤسسات التعليمية كما اتضح لنا أن اليقظة التنظيمية عامل حاسم ومؤثر لدى المنظمات ليكون لديها إدراك بالفرص المستقبلية واغتنامها والانخراط في مبادرات التغيير دون مقاومة وبالتالي تحسين المخرجات وتحقيق نتائج إيجابية، ولذا تأتي هذه الدراسة للكشف عن اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمكة المكرمة، وعلاقتها بالاستعداد للتغيير من وجهة نظر المشرفين التربويين.

مشكلة البحث :

تبذل وزارة التعليم جهوداً مقدرة في حث مؤسساتها على ضرورة التخطيط والاستعداد للمستقبل، وتعمل على البحث عن أفضل السبل لاستغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات المحتملة، ومواكبة التغيير الذي تشهده المملكة العربية السعودية وفق رؤية ٢٠٣٠. ومن تلك الجهود إنشاء منصات تعليمية، وتطوير نظام التعليم في الثانوية العامة، وإنشاء مدارس افتراضية، ومع ذلك لا تزال المؤسسات التعليمية بحاجة إلى استباقية التنبؤ بالتغييرات التي تحول دون تحقيق الأهداف المنشودة، الأمر الذي يتطلب منها ومن العاملين فيها الاستعداد لهذه التغيرات.

وتأتي مكاتب التعليم على رأس تلك المنظمات التعليمية والتي أضحت بمثابة إدارات تعليم مصغرة تقوم بمهام كبيرة ومعقدة فلذا هي أحوج إلى تطوير أفرادها للاستعداد للتغيير. وعلى الرغم من الجهود المبذولة من وزارة التعليم في تطوير مكاتب التعليم تظل الإشكالية الملحة فيها في وجود بعض إدارات هذه المكاتب التي تنقصها

مهارات التنبؤ بالمستقبل، كما لا يوجد لديها خطط للاستعداد للتغيير ولا تعمل على اقتناص الفرص. ومما يدل على ذلك ما أشارت اليه دراسة الراددي (٢٠١٦) من ضعف عمليات التجديد والتطوير في الأساليب الإشرافية، مما أدى إلى قصور في النظام التعليمي. وقد أشارت دراسة الحبيب (١٤٢٣) إلى ضعف في إعداد المشرفين للعمل الإشرافي، وتوصلت دراسة الدعجاني (٢٠٢٢) في نتائجها إلى قلة البرمجيات التي يتم استخدامها في العملية الإشرافية .

وتشير الدراسات إلى أن هناك عوامل ومحددات تنظيمية كثيرة تسهم في تنمية وتعزيز الاستعداد للتغيير، وربما اليقظة التنظيمية تكون أحد هذه العوامل حيث أنها تساعد المنظمات على ملاحظة واكتشاف المزيد من المشكلات ومعالجتها بشكل فعال ودقيق وذلك للاستجابة لها مبكرا (Rerup, 2004)، والدراسة الحالية تختط هذا الاتجاه إذ تحاول البحث في اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة، وعلاقتها بالاستعداد للتغيير لدى المشرفين التربويين، وتأتي هذه الدراسة الحالية لسد هذه الفجوة البحثية .

وبتتبع الادبيات ذات الصلة لم يعثر الباحثان على أي دراسة في السياق العربي والمحلي تناولت الكشف عن هذه العلاقة بين هذين المتغيرين. ومما يدعم إجراء هذه الدراسة ما أوصت به دراسة الحازمي (٢٠١٢) الذي أوصت بدراسة واقع إدارة التغيير الإداري في وزارة التعليم بالملكة العربية السعودية، وكذلك أوصت دراسة الزبيدي (٢٠١٢) التوسع في دراسات اليقظة التنظيمية في المؤسسات التعليمية، أما دراسة فورورد (Forward, 2012) فقد أوصت بالاهتمام بدراسة اليقظة التنظيمية وتوسيع الأبحاث حولها في مجال التعليم، وكذلك دراسة حمد (٢٠١٦) فقد أوصت بإجراء المزيد من الدراسات والأبحاث حول اليقظة التنظيمية مع متغيرات أخرى في المجال التربوي .

وعلى ضوء ما تقدم فإن مشكلة الدراسة الحالية تمثلت في الإجابة عن السؤال

الرئيسي الآتي :

اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالاستعداد للتغيير لدى المشرفين التربويين
أ. عمر عبيد عبد الرزاق الغامدي / أ. سلطان بن داود العذلي / د. صالح علي بن عبد الله القرني

ما مستوى توافر أبعاد اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة

المكرمة، وما علاقتها بالاستعداد للتغيير لدى المشرفين التربويين؟

ويتفرع من التساؤل الرئيس للدراسة الأسئلة التالية :

١- ما مستوى توافر أبعاد اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة

المكرمة لدى المشرفين التربويين؟

٢- ما مستوى الاستعداد للتغيير لدى المشرفين التربويين بمكاتب التعليم

بمدينة مكة المكرمة؟

٣- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى توافر أبعاد

اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة والاستعداد للتغيير لدى

المشرفين التربويين فيها؟

٤- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين

حول تقديراتهم لليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة والتي تعزى

لاختلاف متغيري الجنس وسنوات الخبرة؟

٥- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المشرفين

التربويين حول تقديراتهم لاستعدادهم للتغيير والتي تعزى لاختلاف متغيري الجنس

وسنوات الخبرة؟

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

١- التعرف على مستوى توافر أبعاد اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم

بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المشرفين التربويين.

٢- التعرف على مستوى الاستعداد للتغيير لدى المشرفين التربويين بمكاتب

التعليم بمدينة مكة المكرمة.

٣- الكشف عن العلاقة الارتباط ذات الدلالة الإحصائية بين اليقظة

التنظيمية في مكاتب التعليم بمكة المكرمة والاستعداد للتغيير لدى المشرفين التربويين

٤ -الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة حول تقديراتهم لممارسة لليقظة التنظيمية في مكاتبهم والتي تعزى لاختلاف متغيري (الجنس، سنوات الخبرة في التعليم).

٥ -الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات درجات استجابات المشرفين التربويين في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة حول تقديراتهم للاستعداد للتغيير والتي تعزى لاختلاف متغيري (الجنس، سنوات الخبرة في التعليم).

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال الأمور التالية :

١ - تكمن أهمية الدراسة من أهمية موضوع الاستعداد للتغيير، الذي يعد من الموضوعات الحديثة والهامة ؛ حيث أنه يساهم في زيادة التفاعل والاندماج والتكيف مع تلك التغيرات ، ويساعد على تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية ويسهم في تحسين الأداء ، حيث يتكيف العاملون ويندمجون مع هذه التطورات بدون مقاومة ، مما يؤثر إيجابا على طبيعة أدائهم، الأمر الذي ينعكس على أداء المؤسسات التعليمية بشكل عام .

٢ - كما تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية اليقظة التنظيمية والتي أضحت استراتيجية فاعلة في مساعدة المنظمات والعاملين حتى يكونوا على وعي لما يحدث من حولهم و إدراك بالفرص المستقبلية واغتنامها مما يؤدي إلى زيادة فاعليتهم وتحقيق نتائج إيجابية في تلك المنظمات .

٣ - تبرز أهمية هذه الدراسة كونها الدراسة الأولى - على حد علم الباحثين - التي تناولت موضوع اليقظة التنظيمية والاستعداد للتغيير ، وهذا ما يجعلها إضافة في المكتبة العربية ، كما يمكن للباحثين في المستقبل أن يستفيدوا من هذه الدراسة ، ولذا يتوقع منها فتح آفاق جديدة لدى الباحثين في تناول هذين الموضوعين من نواحي أخرى.

اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالاستعداد للتغيير لدى المشرفين التربويين أ. عمر عبيد عبد الرزاق الغامدي أ. سلطان يده بداد العذلي أ.د/ صالح علي بنه الله القرني

٤ - يمكن أن توفر نتائج هذه الدراسة معلومات للقادة وأصحاب القرار في وزارة التعليم وإدارات التعليم بشكل عام ومكاتب التعليم - على وجه الخصوص - وتزودهم بمعلومات حول العلاقة بين اليقظة التنظيمية والاستعداد للتغيير، وتدفعهم إلى بناء الخطط واتخاذ الإجراءات والاستراتيجيات التي تعزز توافر وتواجد اليقظة التنظيمية في المؤسسات التعليمية .

٥ - يمكن أن توفر نتائج هذه الدراسة معلومات لمراكز التدريب التربوي والقائمين على برامج التدريب التربوي وتساعدتهم في تصميم وإعداد الخطط والبرامج التدريبية وورش العمل لتسليط الضوء عن اليقظة التنظيمية والاستعداد للتغيير، وإثراء الميدان التعليمي وقادته بالمعارف والمعلومات حولهما .

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تناولت هذه الدراسة اليقظة التنظيمية من خلال أبعادها الخمسة (الاشتغال على الفشل وتصحيح الأخطاء، الالتزام بالمرونة، عدم الممانعة في تبسيط الإجراءات، احترام الخبرات، الحساسية تجاه العمليات) بالإضافة الى متغير الاستعداد للتغيير بأبعاده الثلاثة (البعد الإرادي، البعد الإدراكي، البعد العاطفي) .

- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة الحالية على خمسة مكاتب تعليم بإدارة تعليم مدينة مكة المكرمة .

- الحدود البشرية: عينة عشوائية من المشرفين التربويين بمكاتب التعليم بإدارة تعليم مدينة مكة المكرمة .

- الحدود الزمنية: تم تطبيق الدراسة الميدانية في الفصل الدراسي الثالث للعام الدراسي ١٤٤٤هـ .

مصطلحات الدراسة:

(١) اليقظة التنظيمية :

يعرفها براين (Braun,2007) أنها عملية فحص تدقيق وصقل مستمر للتوقعات، بناءً على الأحداث والتجارب الحالية التي تدعم القدرة على الابتكار لمواجهة الأحداث المستقبلية، وتحديد الأبعاد لتحسين الأداء الحالي.

ويعرفها الذبحاوي(٢٠١٨) بأنها نشاط تحتاج له المنظمات كونها متصلة بالوعي التنظيمي ولا تتحقق اليقظة التنظيمية بدون وعي، ولها أبعاد كبيرة ومؤثرات على المنظمات التعليمية كونها تلعب دوراً مهماً في العمل الإداري . ويعرفها ويك(Weick,2006)هي مدى قدرة المنظمة على المعرفة بالتفصيل والمهددات الحاصلة ومدى قدرتها على خلق الفرص والتكيف مع الأحداث والاستجابة لهذه التفاصيل .

ويتضح من التعريفات السابقة أن اليقظة التنظيمية هي عبارة عن قدرة المنظمة عن التنبؤ بالأحداث والتغيرات المستقبلية والعمل على تحليلها والتجهيز لها لاتخاذ قرار مناسب يحسن من أداء المنظمة .

وفي ضوء ما تقدم من تعاريف يعرفها الباحثان إجرائياً بأنها قدرة مكاتب التعليم على التنبؤ بالتغيرات المستقبلية التي تحدث، والتكيف الإيجابي معها، ومدى استخدامها الطرق والوسائل اللازمة للتعامل مع هذه الأحداث المفاجئة.

(٢) الاستعداد للتغيير:

يعتبر مفهوم الاستعداد للتغيير من المفاهيم الحديثة، ومن المفاهيم الأكثر استخداماً تعريف أرميناكس وآخرون (Armenakis et al., 1993) بأنه مفهوم يتضمن نوايا ومعتقدات الأفراد نحو الحاجة إلى إحداث التغيير .

ويعرف الاستعداد للتغيير بأنه موقف عام، يتأثر في وقت واحد

بالمحتوى، والعملية، والسياق والأفراد المشاركين، ويعكس بشكل جماعي مدى إدراك

الفرد أو الأفراد لموضوع معين، وقبوله وجدانياً (Holt et al., 2007).

كما يعرف الاستعداد للتغيير بأنه معتقدات ومواقف ونوايا بشأن مدى التغيير، والقدرة على التغيير لتنفيذه بنجاح، فالاستعداد الفردي للتغيير يظهر بشكل إيجابي على الفرد، ويكون موقفه نشطاً تجاه ذلك التغيير (Gartner, 2013).

من خلال التعريفات السابقة، يتضح أن الاستعداد للتغيير يعبر عن موقف الفرد تجاه الأحداث المحيطة به ومدى تقبله وتفاعله وتكيفه مع تلك الأحداث

اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالاستعداد للتغيير لدى المشرفين التربويين أ. عمر عبيد عبد الرزاق الغامدي / أ. سلطان بن داود العذلي / أ.د/ صالح علي بن عبد الله القرني

والتغيرات، كما أنه يركز على عدة جوانب لدى الفرد، الجانب المعرفي والجانب الانفعالي، والجانب السلوكي، كذلك فإن الاستعداد للتغيير يرتبط ويتأثر بعوامل ومؤثرات داخلية وخارجية.

ويعرف الباحثان الاستعداد للتغيير إجرائياً بأنه عملية تتضمن التهيئة النفسية لدى المشرفين التربويين بمكاتب التعليم بمكة المكرمة لقبول التغيرات، واستعدادهم الإيجابي للتكيف معها دون مقاومة ومساهماتهم بفعالية في تنفيذها تحقيقاً للأهداف والنتائج المرجوة .

أولاً: الإطار النظري للدراسة

تمهيد :

نظراً لما تمر به المنظمات من تحديات وتغييرات عديدة تفرض عليها إعادة النظر في استراتيجياتها، ومهامها، وأساليب عملها، فيتطلب الأمر ضرورة الوعي والانتباه للأحداث المحيطة بها والاستباقية المبكرة لتعامل معها بدرجة عالية من المرونة، فالمنظمات اليقظة هي التي تمتلك الوعي الجماعي للأحداث المستقبلية وفحصها بناءً على التجارب السابقة، وسبل التعامل معها. إن اليقظة التنظيمية تحث على ضرورة الانتباه والوعي للتغيرات المستمرة للوصول إلى التكيف مع الأحداث غير المتوقعة من خلال البحث والتحليل والاستغلال الأمثل للمعلومات المتاحة، ومتابعة التغيرات التي تحدث في الموارد والعمليات الداخلية للمنظمة والمحيط بها، بما يمكنها من اتخاذ قرارات صائبة وواعية.

وتساهم اليقظة التنظيمية في استخلاص معلومات مهمة وحاسمة من مختلف الإشارات الصادرة عن مختلف ظروف وأوضاع التطورات التقنية التكنولوجية التي يشهدها المحيط لتمكين المنظمات من إنتاج معارف جديدة تساعدها على التقدم عن منافسيها وتعزيز قدرتها على الاستجابة السريعة لمختلف التغيرات وبهذه الكيفية تتكامل هذه النظم مع نظم الإدارة لخلق الانسجام الضروري بين المنظور الداخلي والخارجي لمعارف المنظمة (Jakobiak&Francois,2004). وقد ذكرت

الأدبيات وان كانت في سياقات غير تعليمية أن بيئات العمل اليقظة تسهم في تعزيز القدرة على التكيف لتحقيق الاستجابة السريعة للأحداث (Baer et al., 2006) .
وتعد المؤسسات التعليمية إحدى المنظمات الاجتماعية الأكثر تأثراً بالتغيرات التي تحدث في محيطها، مما يجعلها في أمس الحاجة لملاحقة ما يحدث من تطورات، بالإضافة إلى ضرورة تحسين قدرات وإمكانيات الدارسين بها، وتهيئتهم من أجل الاستجابة لهذه التغيرات المختلفة (Jafari & Kalanaki, 2012). وقد شددت دراسات إدارة التغيير على أهمية استعداد المؤسسات للتغيير، والجانب الأكثر أهمية هو استعداد أعضائها لقبول هذا التغيير وتنفيذها لأن تجاهل العوامل البشرية قد يؤدي إلى مقاومة هذا التغيير (Alharbi, 2018). وبالتالي يمكن استنتاج أن استعداد العضو عامل مهم لإحداث التغيير وهذا الاستعداد يتباين وفقاً لخبرات الفرد ومعارفه كما يعتمد على مدركاته فلا بد وان يكون الاستعداد نابعا من داخل الفرد نتيجة إحساسه بحاجته إليه حتى يؤتي ثماره الفعالة (Shah, 2009).

ونتيجة لهذه الأهمية المتعاضمة لليقظة التنظيمية في المؤسسات العامة نجد بأن المؤسسات التعليمية أشد حاجة من غيرها لهذه اليقظة التنظيمية وخصوصا مكاتب التعليم، ربما لأن اليقظة التنظيمية لديها القدرة على إكساب العاملين المهارات اللازمة في الاستجابة السريعة للأحداث غير المتوقعة، وزيادة الوعي والانتباه، مما يساعد الأفراد العاملين في تلك المكاتب في أن يكونوا على أهبة الاستعداد لهذا التغيير. وإذا تحقق لها هذا الاستعداد لتغيير فإنه يسهم في تقبل الأفراد في المكاتب لهذا التغيير وضمان عدم المقاومة، كما يعمل على التخطيط الجيد داخل المكاتب التعليمية.

وعليه تبحث هذه الدراسة في العلاقة بين اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم وعلاقتها بالاستعداد للتغيير لدى المشرفين التربويين، ويتناول الباحثان الخلفية النظرية لبحثهما من خلال المبحثين الآتيين

المبحث الأول: اليقظة التنظيمية، ويقدم فيه الباحثان عرضاً موجزاً عن اليقظة التنظيمية من حيث فلسفتها، ومفهومها، وأهميتها، وأبعادها.

المبحث الثاني: ويقدم فيه الباحثان عرضاً موجزاً عن الاستعداد للتغيير، وسيتم تناوله من حيث مفهومه وأهميته، ومقاييسه وأبعاده، والعوامل المؤثرة فيه.

المبحث الأول: اليقظة التنظيمية .
فلسفة ومفهوم اليقظة التنظيمية :

يعود أصل مفهوم اليقظة التنظيمية الى حقل علم النفس كنتاج لتطوير افتراضات اليقظة الذهنية للأفراد أو على مستوى الفرد ذاته من قبل الكثير من الباحثين، إذ بين الباحثين أمثال لانجر وريلي وسترانبرق (Ryle,2011; Langer,2000) (Sternberg,2000)؛ في مجال علم النفس أن اليقظة التنظيمية تعني اهتمام الفرد بالمستجدات من الأحداث مع إمكانية التمييز بينها مما يمكنه من البقاء منتبهاً للحظة الحالية.

أما ظهور مصطلح اليقظة التنظيمية تحديداً في مجال العلوم التنظيمية فكان لجهود الكثير من الباحثين في دراسات تتعلق بالمنظمات ذات الموثوقية العالية مثل دراسة الباحثين ويك وسوتكليف (Wick & Sutcliffe,2006) التي تناولت كيفية إسهام اليقظة التنظيمية في استخلاص معلومات هامة وحاسمة من مختلف الإشارات الصادرة عن مختلف ظروف وأوضاع التطورات التقنية التكنولوجية التي يشهدها المحيط، لتمكين المنظمة من توليد معارف جديدة تساعدها على سبق منافسيها وتعزيز قدرتها على الاستجابة السريعة لمختلف التغيرات، وبهذه الكيفية تتكامل هذه النظم مع نظم الإدارة لخلق الانسجام الضروري بين المنظور الداخلي والخارجي لمعارف المنظمة.

وبناء على ما سبق يتضح لنا فلسفة اليقظة التنظيمية على أنها قدرة المنظمة على التنبؤ بالأحداث المستقبلية والانتباه لها، وتوجيه عمليات المنظمة بالصورة التي تمكنها من تطوير مواردها والتكيف والاستجابة للتغيرات الطارئة، وذلك لمواجهة

التقلبات والأحداث المفاجئة وغير المتوقعة التي تواجه المنظمة، والعودة إلى التوازن والمسار الصحيح للمنظمة عند التعرض إلى تلك التغيرات في حالة الأزمات. ولقد تم تعريف اليقظة التنظيمية على أنها القدرة على إدارة الأحداث غير المتوقعة من خلال الاعتماد على نوعين من المهارات هما: التوقع، والمرونة؛ حيث يشير التوقع هنا إلى إمكانية منع حالات الفشل والأحداث الغير المتوقعة من الحدوث، أما المرونة فتعني المقدرة على احتواء تلك الأحداث والتعامل معها بمرونة (Rerup, 2014)، وفي هذا الصدد، فإن المنظمات اليقظة وخاصة ذات الموثوقية العالية تدرك استحالة توقع كل الأحداث والمشكلات في وقت مبكراً، ولكي تستطيع هذه المنظمات من منع الأحداث غير المتوقعة من تعطيل العمليات التي تجري فيها، لا بد أن تكون ملتزمة بالمرونة والمرونة تعنى هنا القدرة على احتواء وإدارة الأحداث الغير متوقعة في الوقت الحقيقي الذي تحدث فيه هذه الأحداث واتباع الطريقة التي تتميز بالمرونة والتكيف (Rerup, 2014).

ويعرف كلاً من سوتكليف وآخرون (Sutcliffe et al., 2006) اليقظة التنظيمية بأنها المدى الذي تلتقط فيه المنظمة تفاصيل تمييزية حول التهديدات الناشئة وزيادة القدرة لديها على سرعة الاستجابة لهذه التفاصيل. ويعرف راي وآخرون (Ray et al., 2011) اليقظة التنظيمية بأنها حالة من الانتباه والوعي الحى لمجموعة من الأفراد في بيئة الأعمال حيث يمكن من خلالها التقليل من الأخطاء وتحقيق الاستجابة العملية للأحداث غير المتوقعة. ويشير ريريوب (Rerup, 2005) إلى أن اليقظة التنظيمية هي حالة من الانتباه والوعي الحى لمجموعة من الأفراد في بيئة الأعمال يمكن ان تسهم في التقليل من الأخطاء وتحقيق الاستجابة العملية للأحداث غير المتوقعة. وتعرف اليقظة التنظيمية بأنها حالة تركز المنظمات من خلالها على التجارب التي تمر بها في اللحظة الحالية دون اصدار اية احكام تقييمية عليها (Zivnуска, 2016).

اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالاستعداد للتغيير لدى المشرفين التربويين أ. عمر عبيد عبد الرزاق الغامدي / أ. سلطان بن داد العذلي / د. صالح علي بن عبد الله القرني

وينظر كلا من ويليم وسمين (William & Seaman, 2010) إلى اليقظة التنظيمية بأنها تدقيق مستمر وصقل التوقعات المبنية على التجارب الجديدة، والتقدير الدقيق للسياق والتعرف على الجوانب الجديدة منه، والذي يمكن أن يحسن من أداء المنظمة.

وفي السياق التعليمي يعرفها هاسيد (Hassed, 2016) اليقظة الذهنية بأنها مجموعة واسعة من التطبيقات ذات الصلة بالتعليم حيث تشتمل على تعزيز الصحة العقلية وتحسين التواصل والتعاطف والتطوير العاطفي، وتحسين الصحة البدنية، وتعزيز التعلم والأداء.

ويعرفها الذبحاوي وآخرون (٢٠١٨) بأنها نشاط تحتاج له المنظمات كونها متصلة بالوعي التنظيمي ولا تتحقق اليقظة التنظيمية بدون وعي، ولها أبعاد كبيرة ومؤثرات على المنظمات التعليمية كونها تلعب دوراً مهماً في العمل الإداري.

وفى ضوء ما تقدم من تعريفات يتبين أن اليقظة التنظيمية هي عبارة عن المدى الذي يتمكن عنده الافراد من التنبؤ بالأحداث وما قد يترتب عليها من أخطاء وتحليلها من خلال ما يمتلكونه من قدرات حسية وإدراكية والتعامل مع الأحداث بدرجة عالية من المرونة العقلية لتحقيق الاستجابة المناسبة والفورية لهذه الأحداث والتي قد تنعكس إيجاباً على أداء المنظمة.

وتمشياً مع سياق الدراسة وغرضها الأساسي، يمكن تعريف اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بأنها قدرة مكاتب التعليم على التنبؤ بالتغيرات المستقبلية التي تحدث والتكيف الإيجابي معها، ومدى استخدامها الطرق والوسائل اللازمة للتعامل مع هذه الأحداث المفاجئة.

أهمية اليقظة التنظيمية :

تعد اليقظة التنظيمية من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري، وجاء الاهتمام بها للدور الذي تلعبه في مجالات متنوعة في الحياة المنظمة، حيث تسمح اليقظة التنظيمية بالاستجابة السريعة للتغيرات المحتملة بطريقة مناسبة، وتمنح المنظمات القدرة على اتخاذ اجراءات في الوقت المناسب، وهذا ما يعطيها المزيد من التنظيم

الذاتي، والاستقلالية، وبالتالي فإن غياب اليقظة يزيد من ردود الفعل التلقائية او المتهورة، وعلى المستوى المنظمي فإن المنظمات التي تتجاهل اليقظة تكون منظمات غير مدركة للفشل المحتمل والاحداث غير المتوقعة والتهديدات الناشئة (Wong, 2008). وتساهم اليقظة التنظيمية في اكتشاف معلومات هامة ومفصلية من خلال الاشارات الصادرة عن مختلف الأوضاع والظروف والتطورات التكنولوجية التي تشهدا البيئة المحيطة بالمنظمة، مما يساعد في تمكين المنظمة من توليد معارف ورؤى جديدة تمكنها من تحقيق مزايا تنافسية والاستجابة السريعة للمختلف التغييرات (العابدي وآخرون، ٢٠١٨).

كما وتذكر الأدبيات أن لليقظة التنظيمية دور مهم في تعزيز قدرة ادارة المنظمة والعاملين فيها على الاستجابة لمتطلبات السوق المتزايدة نتيجة لديناميكية بيئات العمل وبشكل عام، تعد اليقظة التنظيمية بمثابة عملية استراتيجية تساعد الادارة العليا في المنظمة في ايجاد بيئة للتفكير والعمل بانتباه (Dernbecher, 2014). ولقد بينت لانجر (Langer, 2000) أن اليقظة التنظيمية على مستوى الأفراد يمكن أن تساهم في ادراك المواقف والأحداث خلال الوقت الفعلي لحدوثها فضلاً عن اكتساب الخبرات التي تساعد في اتخاذ القرار الفوري، وبالإضافة الى ذلك فإن اليقظة الذهنية تلعب مهماً في تنمية وتطوير الذات وتعزيز الثقة بالنفس لدى الافراد وتفتح الطريق أمامهم نحو آفاق جديدة (Cayoun, 2004)، وزيادة القدرة على التكيف لتحقيق الاستجابة السريعة والمناسبة للأحداث (Baer et al, 2006). أما على المستوى التنظيمي، فقد أشار سوانسون وآخرون (Swanson et al., 2004) الى أن اليقظة التنظيمية يمكن ان تساعد المنظمات على اتخاذ قرارات صائبة على أساس من المنطق (Baer et al, 2006). وعلاوة على ذلك، فإن المنظمات اليقظة تتميز بالموثوقية العالية والسبب في ذلك يعود الى أن اليقظة التنظيمية تساعد المنظمات في التحقق من بيئتها بطريقة استباقية من خلال التفكير الإبداعي (Vogus , 2012).

اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالاستعداد للتغيير لدى المشرفين التربويين أ. عمر عبيد عبد الرزاق الغامدي / أ. سلطان بن داد العذلي / د. صالح علي بن عبد الله القرني

ومن خلال المراجعة الأدبية للعديد من البحوث التي أجريت في المنظمات الرائدة في السوق والتي تتميز بالموثوقية العالية، تبين بأن هذه المنظمات تستمد قدرتها في مواجهة التعقيد والديناميكية في بيئة الأعمال بنجاح من اليقظة التنظيمية (Vogus,2012).

وحول اليقظة التنظيمية في المنظمات التعليمية وفوائدها يرى الطباخي(٢٠٢٢) بأنها تحقق المرونة التنظيمية للاستجابة للأحداث غير المتوقعة. وتعتبر اليقظة التنظيمية ذات دور حاسم في تعزيز مكانة المؤسسات التعليمية، وتحسين مستويات الأداء فيها، حيث يذكر العتيبي والقحطاني(٢٠١٥) بأنها تعزز الإبداع لديها بما يضمن قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات والتغيرات البيئية المختلفة، وكذلك تطوير المنظمة بما يحقق الأهداف المستقبلية.

ويلاحظ مما سبق أن لليقظة التنظيمية أهمية جلية في السياق التعليمي، وأن أهميتها في المؤسسات التعليمية تكمن بارتباطها الوثيق في التمييز بين الأحداث المحتملة وخاصة ظهور التهديدات والقابلية للاستجابة لتفصيلات تلك الأحداث، مما يؤدي ذلك إلى زيادة الوعي الذاتي للمنظمة وانخفاض ردود الفعل السلبية، وهذا يؤدي بدوره إلى تحسين القدرة على اتخاذ إجراءات تكيفية أثناء اتخاذ القرارات، وعليه فإن اليقظة التنظيمية تدفع المنظمات لاتخاذ القرارات الواعية القائمة على اساس منطقية مستندة الى الواقع المنظمي، مما يعطي هذه المنظمات الاستدامة على المدى البعيد.

مقاييس وأبعاد اليقظة التنظيمية :

لقد ظهرت العديد من المقاييس التي سعت لقياس اليقظة التنظيمية، وجميع هذه المقاييس تم بناؤها في بيئات مغايرة للبيئة العربية عامة والبيئة السعودية على وجه التحديد، إلا إن هناك جهوداً وإسهامات من الباحثين العرب في تعريبها ومواءمتها للسياق العربي، ومن هذه المقاييس:

مقياس هوي وزملائه (Hoy et al., 2004) :

قام هوي وآخرون (Hoy et a.,2004) بتصميم مقياس في دراسته التي بعنوان "اليقظة في المدارس العامة"، ويتكون من أربعة أبعاد هي (التركيز على الأخطاء، عدم الممانعة في تبسيط الإجراءات، الالتزام بالمرونة، احترام الخبرات) ويضم هذه المقياس (20) عبارة تقيس هذه الأبعاد.

مقياس رأي وآخرون (Ray et al., 2011) :

وقام راي ورفاقه (Ray et al.,2011) بتطوير مقياس هوي وزملائه في دراسة عنوانها "اليقظة التنظيمية في كليات إدارة الأعمال الأمريكية"، ويضم الأبعاد السابقة، ويتكون من (43) فقرة لقياس تلك الأبعاد.

مقياس ويك وسوتكليف (Weik & Sutcliffe, 2006) :

وقام ويك وسوتكليف (Weik & Sutcliffe, 2006) ببناء مقياس جديد لقياس اليقظة التنظيمية في دراسة كانت بعنوان "إدارة غير ما هو متوقع"، وكانت الدراسة عن المؤسسات شديدة الخطورة وكيفية إدارتها. ويعد هذا المقياس الأكثر انتشاراً، ويضم الأبعاد التالية (الاشتغال على الفشل وتصحيح الأخطاء، عدم الممانعة في تبسيط الإجراءات، الحساسية للعمليات، الالتزام بالمرونة، احترام الخبرة).

مما سبق يرى الباحثان أن أبعاد اليقظة التنظيمية تكاد تكون محدودة نوعاً ما، وهذا يعود لحساسية المفهوم وحدائته وحاجته لتشخيص ووصف دقيق للوقوف على الأبعاد التي تمثله، حيث تعتمد ممارسة اليقظة التنظيمية على التأمل حسب وجهات نظر روادها الأوائل، وبناءً عليه سيعتمد الباحثان على مقياس ويك وسوتكليف (Weik & Sutcliffe, 2006) لوائتمته للسياق التعليمي المحلي، والذي تم تعريبه واستخدم كثيراً في دراسات عربية مثل دراسة العوامل وآخرون (٢٠٢٠)، ودراسة العابدي وآخرون (٢٠١٨)، وسيتم التطرق لأبعاد هذا المقياس بالتفصيل كما يلي:

أولاً- الاشتغال على الفشل وتصحيح الأخطاء Preoccupation With Failure

المنظمات اليقظة هي تلك المنظمات التي تبرهن فعلا قدرتها على التعلم من الأخطاء وحالات الفشل وبالتالي يتضح ما الذي لم تقم به المنظمة، كما تقوم بتحديد الفجوات لتتمكن من الانتقال الى مراحل العمل اللاحقة بنجاح. وتنظر المنظمات اليقظة الى الأخطاء وحالات الفشل كفرصة للتعلم (Liozu,2013). كما بين بيتر(Butter,2006) أن المنظمات التي تركز على الأخطاء يساعدها ذلك على تجنب انعدام الثقة ، واللامبالاة، والغفلة، والوصول الى نتائج جيدة من الأفراد العاملين .

وبناء على ما سبق، يتضح أن الاشتغال على الفشل وتصحيح الأخطاء في مكاتب التعليم لا يختلف كثيرا عن المنظمات الأخرى، فهو يحفز المكتب على التعلم من الأخطاء والعمل على تحقيق أهداف وتطلعات المكتب. ومن الممارسات الدالة على التعلم من الأخطاء قيام إدارات هذه المكاتب بمراجعة دورية لأهداف المكتب وبحث السبب عن الأهداف التي لم تحقق، وتحديد المهام التي تثقل عاتق المشرف التربوي وتعمل على إبطاء عمله والتي يمكن أن توجه لأقسام أخرى داخل المكتب.

ثانياً- عدم الممانعة في تبسيط الإجراءات Reluctance to Simplify Interpretations

يشير عدم الممانعة في تبسيط الإجراءات إلى رغبة جماعية في رؤية المشكلات باستمرار من وجهات نظر مختلفة، وهذا يزيد من فرص المنظمة في الملاحظة والتفاعل بشكل مناسب مع الأخطاء وبالأخص الأخطاء الصغيرة، ويقلل من احتمال حدوث إخفاقات أكبر (Butler, 2006). وهذا يعني اتخاذ خطوات مدروسة للتشكيك في الافتراضات وتلقي الحكمة لخلق صورة أكثر اكتمالاً ودقة للعمليات الجارية) (Magnano et al., 2017)، مما يعطي المنظمة صورة أكثر ثراء وأكثر تنوعاً للعواقب المحتملة، ويجبر التعقيد العاملين على طرح الأسئلة دائماً والتزام الحذر في حين أن

البساطة تشجع على التوحيد والتعامل السطحي مع الوضع الراهن فقط (2015) .(McKinniss.,

وإذا ما أرادت المنظمات التعليمية عموماً ومكاتب التعليم خصوصاً عدم الممانعة في تبسيط الإجراءات للعمليات الجارية فيلزم النظر لها من جوانب مختلفة للتقليل من الإخفاقات والحذر من العواقب المحتملة لتلك البساطة المتناهية التي تعمل على التعامل السطحي مع العمليات التي تطلب أكثر دقة في التعامل .

ثالثاً- الحساسية للعمليات Sensitivity to Operations

تستثمر الإدارة العليا للمنظمات اليقظة بشكل هادف في تطوير قدرات موظفيها في الخطوط الأمامية، وتولي اهتماماً لجميع الجهات التنظيمية سواء في المستويات القيادية أو المستويات الدنيا، ويهتم القائد اليقظ بالاستماع إلى الملاحظات الواردة من المنافسين، فالحساسية للعمليات تشير إلى التفاعل المستمر وتبادل المعلومات حول العوامل البشرية والتنظيمية التي تحدد سلامة النظام ككل (Magnano et al., 2017) .

كما أن الحساسية للعمليات تتطلب أيضاً تعديل البرامج الاستراتيجية من خلال الأخذ بعين الاعتبار المعرفة المختزنة لدى الأشخاص الذين يقومون بالعمليات الأساسية داخل المنظمة (Liozu, 2013). وتساعد الحساسية اتجاه العمليات العاملين على تكوين صورة واضحة ومتكاملة عن العمليات التي تجري داخل المنظمة (العابدي وآخرون، 2018).

وبشكل عام فإن الحساسية للمعلومات قد تفيد مكاتب التعليم في تنمية قدرات موظفيها، وذلك بالنظر للملاحظات الواردة من العاملين، والإلمام بجميع الإجراءات الحالية والعمل على فهم العمليات التي تجري داخل المنظمة، من أجل تكون صورة كاملة عما يحدث، وبالتالي تمكينهم من الالتزام بتنفيذ الخطط بكل يسير ودقة.

رابعاً. الالتزام بالمرونة Commitment to Resilience

وتعني الميل للتعامل مع المخاطر والمشكلات التي تنشأ من خلال اكتشاف الضغوط واحتوائها (Butler, 2006). ويرى ليوزي (Liozu, 2013) أن الالتزام بالمرونة هو أحد المكونات الأساسية لبناء الثقة المنظمية، كما وإنها تقوم بتطوير المعتقدات المشتركة والشجاعة والمرونة عند تطبيق استراتيجيات الأعمال بحيث تستمر المنظمة في مواجهة الشدائد، ويشمل الالتزام بالمرونة تطوير قدرات المنظمات للكشف عن الأخطاء التي حدثت بالفعل واحتوائها، والاستفادة منها قبل أن تتفاقم وتتسبب في أضرار أكثر خطورة (Salovaara et al., 2019).

ولكي تتقدم المنظمات التعليمية عموماً ومكاتب التعليم على وجه الخصوص عليها أن تلتزم بالمرونة في تعاملاتها لتعزيز قدراتها في سرعة الاستجابة للأحداث المستقبلية. ويستلزم الأمر كذلك أن تقوم بالاستجابة الكافية للتغيرات التي تطرأ على عملها الإداري وجعلها تتصف بالمرونة وتكون قادرة على مواجهة كافة التحديات والتكيف والاستجابة لكافة التطورات التي تطرأ على التعليم، وتوفير كوادر بشرية مؤهلة تساهم في تحقيق الاستجابات السريعة للتغيير.

خامساً - احترام الخبرات Deference to Expertise

يشير هذا البعد إلى أن منظمات الأعمال اليقظة هي التي تعتمد على صانعي القرار ذوي الخبرة لتحسين قرارات العمل والاداء المنظمي، ولذا فإن قادة منظمات الأعمال اليقظة يتجنبون الارتجال في القرارات، ويميلون إلى تحويل القرارات الصعبة أو المشكلات المعقدة إلى الخبراء الداخليين (Liozu, 2013). ويرى مقنونو (Magnano et al., 2017) أنه في حالة اتخاذ القرار لابد من مشاركة الأشخاص الذين يتمتعون بخبرات عالية لحل المشاكل الحالية التي تمر بها المنظمة بغض النظر عن مناصبهم. وقد يكون على مكاتب التعليم استقطاب الخبرات من الكوادر البشرية العاملة التي تتصف بالرشد الإداري والتروي في اتخاذ القرار، ويبتعدون عن القرارات الارتجالية التي بدورها قد تؤثر على المكتب وعلى المؤسسة التعليمية ككل، ويكون اتخاذ القرار في

حالة المشاكل الحاصلة في المكتب للكوادر الأكثر خبرة، ولا يكون الاعتماد في اتخاذ القرار على التسلسل الهرمي في الهيكل التنظيمي لمكاتب التعليم .

المبحث الثاني: الاستعداد للتغيير

تمهيد:

تواجه المنظمات تحدياً كبيراً بسبب متغيرات بيئية متعددة، وما نتج عنها اشتداد حدة المنافسة ليس فقط على المستوى المحلي بل حتى على المستوى الدولي، لذلك فإن الاستعداد للتغيير أصبح حتمية أمام هذه المنظمات لتضمن بقاءها واستمرارها، وهو الأمر الذي يستدعي من قيادة المنظمة القيام بالتحديث والتطوير والتغيير إلى الأفضل في جميع جوانبها، من أجل تحقيق التطوير لأدائها، الأمر الذي يحتم عليها تبني بعض الأدوات والاستراتيجيات التي تساعدها على التكيف والتفاعل مع تلك التطورات .

والمؤسسات التعليمية إحدى المنظمات الأكثر تأثراً بتلك التطورات والتغيرات، مما يجعلها في أمس الحاجة لملاحقة ما يحدث في المستوى الاجتماعي أو الاقتصادي، المحلي أو العالمي، وتحسين قدرات وامكانيات العاملين فيها، وتهيئتهم من أجل الاستعداد للاستجابة لهذه التغيرات، وهنا يشير السعود و الشوايكة (٢٠١٢) أن الخطوة الأولى من عمليات التغيير هو الاستعداد والتهيئة الذهنية للتغيير، حيث تركز على التقييم والاختبار الذاتي وتكوين صورة أولية عامة عن التغيير المطلوب إحداثه.

الفلسفة والمفهوم:

يعد مفهوم الاستعداد للتغيير من المفاهيم الحديثة، ويرجع الأساس النظري لهذا المفهوم إلى تلك الدراسات المبكرة التي ركزت على خلق الاستعداد للتغيير، وأن الاستعداد للتغيير مرتبط بإدراك ووعي الأفراد بما يحدث من تغييرات حولهم (Armenakis et al., 1993).

ويشير أرميناكس وآخرون (Armenakis et al., 1993) إلى أن هذا المفهوم مازال في طور الدراسة ويحتاج إلى بحث أكبر، فاستعداد الفرد للتغيير ليس مجرد رغبة في تفعيل التغيير وتقبله، بل يمتد الأمر إلى وجود مشاعر وأفكار إيجابية نحو التغيير.

وبالرغم من المحاولات النظرية العديدة لتحديد مفهوم الاستعداد للتغيير - رغم وجود العديد من التعريفات المقدمة - إلا أنه مازال غير محدد في أدبيات البحث، وقد يعزى ذلك إلى أن الاستعداد للتغيير يمثل عدة أوجه ومستويات، كما أنه ينظر إليه على أنه حالة وليس عملية (Shea et al., 2014).

ومن أشهر التعريفات وأكثرها استخداماً تعريف أرميناكس وآخرون (Armenakis et al., 1993) حيث عرفه بأنه مفهوم يتضمن نوايا ومعتقدات الأفراد نحو الحاجة إلى إحداث التغيير، وقدرة المنظمة على جعل هذا التغيير ناجحاً، كذلك عرفه كينغهام وآخرون (Cunningham et al., 2002) بأنه الحاجة الماسة للتغيير وشعور الفرد بقدرته على تحقيق التغيير بنجاح، كما أنه يتضمن فرصة المشاركة في عملية التغيير.

وقد عرفه هولت ورفاقه (Holt et al., 2007) بأنه موقف شامل يتأثر في وقت واحد بالمحتوى والعملية والسياق الخارجي والأفراد المشاركين، ويعكس مدى إدراك الفرد أو المجموعة لموضوع معين وقبوله وجدانياً.

وفي السياق ذاته يعرف وينر (Weiner, 2009) الاستعداد للتغيير بأنه العزم المشترك من أعضاء المنظمة لتنفيذ التغيير والايمان بقدرتهم الجماعية على تنفيذ ذلك التغيير، كما عرفه ستيفينز (Stevens, 2013) بأنه مقدار تهيؤ الفرد واستجابته للتغيير، وتحديد مدى دافعيتهم ومستوى قدراتهم على التنفيذ.

ويتأمل واستقراء التعريفات السابقة يمكن القول بأن الاستعداد للتغيير هو عملية تتضمن الإعداد النفسي والعملية لقبول وتنفيذ التغييرات في المنظمات وهو أمر هام جداً، حيث أن التغيير يحدث بصفة مستمرة في شتى مجالات الحياة، وعدم

الاستعداد له يمكن أن يؤدي إلى مقاومة ذلك التغيير والشعور بالقلق والتوتر والخوف من المستقبل.

وبالنظر إلى السياق التعليمي، فإن الاستعداد للتغيير يشير إلى النظرة الإيجابية لدى مديري مكاتب التعليم والمشرفين التربويين، والتهيئة النفسية لديهم لقبول التغييرات والتكيف والتفاعل معها، وإدراكهم بأهمية التغيير وأثاره الإيجابية على مكاتب التعليم وعلى النظام التعليمي بشكل عام .

أهمية الاستعداد للتغيير:

تواجه المنظمات في عصرنا الحاضر تحديات وتغيرات في جميع جوانبها، وهذه التغيرات المتسارعة من حولها تحتم عليها أن تكون مستعدة لهذه التغيرات وتوظفها التوظيف الأمثل؛ إذ أن الاستعداد للتغيير يؤثر في أي جزء أو مجال أو فرد في المنظمة، فهو عامل هام للرفع من الكفاءة والفعالية وتحقيق الأهداف التي ترجوها تلك المنظمات .

ويعتبر الاستعداد للتغيير مفتاح نجاح جهود التغيير المراد تنفيذه، والطاقة الإيجابية التي يحتاجها الأفراد داخل المنظمات، كما أنه هو الخطوة الأولى لتحقيق الأهداف والنتائج المرجوة (Zayim & Kondakci, 2015).

وتبرز أهمية الاستعداد للتغيير في كونه أحد الحلول الأكثر قيمة لضمان التنفيذ الناجح لعمليات التغيير والذي يأتي في مرحلة مبكرة من عمليات التغيير، ولذا فإن الإخفاق في تنفيذ التغيير التنظيمي يرجع إلى عدم التقييم الدقيق لاستعداد المنظمة لذلك التغيير الذي يعتمد كثيرا على استعداد الموظفين للتغيير، كما أن الشروع في مرحله الاستعداد للتغيير يخفض بشكل كبير مستوى مقاومة الموظفين للتغيير (Cunningham et al., 2002).

وتشير الأدبيات إلى أن الاستعداد للتغيير يمكن أن يساعد المؤسسات على إدارة التغيير، ويساهم في تحديد أهم المحركات المؤثرة على ذلك التغيير، وتطوير

**القيادة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالاستعداد للتغيير لدى المشرفين التربويين
أ. عمر عبيد عبد الرزاق الغامدي / أ. سلطان بن داد العذلي / د. صالح علي بن عبد الله القرني**

الاستراتيجيات المناسبة لفهم هذه المحركات والتكيف معها والتغلب عليها (2022
Winny et al.,).

وفي السياق ذاته فإن ارتفاع مستويات الاستعداد للتغيير يضمن للمنظمات
الاحتفاظ بالموظفين لديها وبقاؤهم في تلك المنظمات، علاوة على ذلك يرتبط
استعداد الموظفين للتغيير بتحسين الأداء التنظيمي الذي يساهم في النواتج
التنظيمية في مراحل التغيير كلها (Alolabi et al., 2022).

ويؤكد خبراء التغيير أن زيادة الاستعداد للتغيير تؤدي إلى التنفيذ الناجح
لبرامج ومشاريع التغيير؛ فعندما يكون الاستعداد للتغيير مرتفعاً ينخرط أعضاء
المنظمة في إجراءات التغيير وينقادون لأهدافه بسهولة ويبدلون جهداً أكبر لدعم
التغيير؛ كما يترتب على الاستعداد للتغيير المزيد من المثابرة في أداء مطالب التغيير
وتجويد الممارسات وتحقيق الأهداف بفعالية (Weiner, 2009).

وعليه يمكن القول بأهمية الاستعداد للتغيير في السياق التعليمي كونه يعد
مفتاحاً لنجاح المؤسسات التربوية والتعليمية، ويؤدي إلى فهم وخلق التغيير في تلك
المؤسسات، والعمل على التكيف معه ومواكبته، وتحقيق النتائج والأهداف المرجوة
لدى المؤسسة التعليمية، كذلك تبرز أهميته في تمكين المسؤولين على التعامل مع
محركات التغيير بإيجابية وفعالية، وصناعة نسيج فكري إداري إبداعي، وتطوير
تقنيات إدارية وفكرية حديثة ومبتكرة لإدارة تلك المؤسسات التعليمية بما يتناسب مع
أهدافها وإمكانياتها.

مقاييس الاستعداد للتغيير وأبعاده :

هناك العديد من المقاييس التي تم بناؤها لقياس الاستعداد للتغيير، وجميع
هذه المقاييس تم بناؤها في بيئات أجنبية، إلا أن هناك جهوداً وإسهامات لعدد من
الباحثين العرب في تعريبها ومواءمتها للسياق العربي، ومن تلك المقاييس :

مقياس هولت ورفاقه (Holt et al., 2007) :

تم تصميم هذا المقياس بأربعة أبعاد للاستعداد للتغيير، وهي: الملائمة
Change Appropriateness، والدعم الإداري Management Support، وتغيير الضميمة
Efficacy، والمنفعة الشخصية Personally Beneficial.

مقياس ديف بوكينوج (Bouckennooghe, 2009) :

تم تصميم هذا المقياس بثلاثة أبعاد للاستعداد للتغيير، وهي: البعد
الأول: الإرادي ويطلق عليه أيضا (بعد النوايا) Intentional، والبعد
الثاني: الإدراكي Cognitive، والبعد الثالث: الوجداني أو العاطفي Emotional، ويحتوي
هذا المقياس على تسع عبارات موزعة على الأبعاد الثلاثة بواقع ثلاث عبارات لكل بعد .
هذا وقد اختار الباحثان مقياس بوكينوج (Bouckennooghe, 2009) حيث أنه
تضمن الأبعاد الرئيسية لمقياس الاستعداد للتغيير التي تركز على الجوانب الثلاثة
(الإرادي، الإدراكي، الوجداني).

وفيما يلي نتناول هذه الأبعاد بالشرح والتفصيل:

البعد الأول: الاستعداد الإرادي ويمكن أن يطلق عليه أيضا (بعد النوايا) أو
المقصود Intentional Readiness ويعبر عن مدى استعداد واستجابة الموظفين لوضع
جهودهم في عمليات التغيير (Tappin, 2014).

وفي السياق التعليمي فإن الاستعداد الإرادي يعبر عن مدى استعداد المشرفين
التربويين في مكاتب التعليم لتنفيذ عمليات التغيير، وتكريس وقتهم ومساهماتهم
بفعالية في عمليات التغيير، وبذل الجهد لتنفيذ تلك العمليات بكفاءة وفعالية .

البعد الثاني: الاستعداد الإدراكي للتغيير Cognitive Readiness ويشير إلى
معتقدات وأفكار الموظفين حول عمليات التغيير، والفعالية الذاتية تجاه ذلك
التغيير، كما أنه يعبر عن دراية الفرد بأهمية وضرورة وجوده مما يدفعه إلى تغيير
أفكاره نحو الأفضل (Cunningham et al., 2002).

القيادة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالاستعداد للتغيير لدى المشرفين التربويين أ. عمر عبيد عبد الرزاق الغامدي أ. سلطان دة بداد العذلي أ.د/ صالح علي بوع الله القرني

وبالنظر إلى المؤسسات التعليمية المتمثلة في مكاتب التعليم على وجه الخصوص فإن بُعد الاستعداد الإدراكي يشير إلى أن المشرفين التربويين لديهم الإدراك والوعي لفهم التغيير وأسبابه ونتائجه المتوقعة، وأن ذلك التغيير سيسهم بشكل إيجابي في حل المشكلات، إضافة إلى أنه سيجعل لديهم تصورا في وضع الخطط التطويرية المستقبلية في مكاتبهم التعليمية .

البعد الثالث: الاستعداد الوجداني للتغيير Emotional Readiness ويشير إلى ردود الفعل على عملية التغيير سواء كانت إيجابية (دعم التغيير) أو سلبية (مقاومة التغيير) أو محايدة (لا دعم ولا مقاومة) ، وهذه المشاعر تختلف تباعا لنوع وسرعة ومدة التغيير (Tappin, 2014) .

وعطفا على ما سبق يمكن القول بأن بعدي الاستعداد الإرادي والوجداني يعبران عن ردود الفعل حول تغيير محدد، أما بعد الاستعداد الإدراكي فهو يعبر عن الاتجاهات العامة نحو عمليات التغيير عموماً (Bouckenooghe, 2009) .

وفي السياق التعليمي فإن الاستعداد الوجداني يشير إلى ردود الفعل لدى المشرفين التربويين تجاه عمليات التغيير المراد تنفيذها، كما أنه يشير إلى الشعور الداخلي الجيد لديهم تجاه تلك العمليات، وأن التغيير شيء ممتع بالنسبة لهم .

العوامل المؤثرة في الاستعداد للتغيير:

تتعدد العوامل المؤثرة في الاستعداد للتغيير لدى المنظمات، فهناك عوامل خارجية، وعوامل داخلية ، وأخرى عوامل شخصية تركز على الخصائص الفردية لدى العاملين، وهذه العوامل تتناغم وتتفاعل مع بعضها فتؤثر بشكل إيجابي على الاستعداد للتغيير لدى تلك المنظمات .

وللتعرف على العوامل المؤثرة في الاستعداد للتغيير صنف الباحثون العوامل التي تؤثر في استعداد الموظفين للتغيير، ومن أبرز تلك العوامل المناخ (السياق التنظيمي، ويتكون من الظروف والبيئة التي يعمل فيها الموظفون)، والمحتوى (ملائمة محتوى التغيير التنظيمي) والعملية (الخطوات المتبعة أثناء التنفيذ) والخصائص الشخصية للأفراد (Armenakis et al., 1993) .

ويرى هولت وآخرون (Holt et al., 2007) بأن التباين، والفعالية، والثقة التنظيمية، ودعم الإدارة والثقة الشخصية تعد من أهم العوامل التي تؤثر في الاستعداد للتغيير، كذلك فإن المناخ وعملية التغيير من العوامل المؤثرة في الاستعداد للتغيير (Bouckennooghe, 2009).

ومن خلال مراجعة الدراسات حول التغيير التنظيمي وجد أن أبرز المؤثرات هي السياق والمحتوى وعملية التغيير، حيث يشير هولت وآخرون (Holt et al., 2007) إلى أنه على الرغم من وجود عوامل ومحددات تؤثر في الاستعداد للتغيير، إلا أن السياق وعمليات التغيير قد تم تحديدهما كمؤثرين رئيسيين في استعداد المنظمة للتغيير.

ويشير وينر (Weiner, 2009) إلى أن الاتصال الفعال داخل المنظمة والذي يوضح التغييرات المختلفة ومبرراتها والنتائج المترتبة عليها؛ والقناعات بأهمية وجدوى عمليات التغيير، وكذلك أنظمة التغذية الراجعة التي تدعم التغيير وتعزز من الفعالية الذاتية تؤسس لقبول الانخراط في عمليات التغيير.

وفي السياق ذاته فإن للسمات الشخصية للموظفين دور مؤثر في الاستعداد للتغيير من ذلك الثقة بالنفس وتصورات الأفراد حول كفاءتهم؛ حيث أن الاستعداد للتغيير يتأثر تحديداً بالفعالية الذاتية، كما أن الثقة التنظيمية بمستوياتها وأشكالها المختلفة تلعب دوراً مؤثراً في عوامل المناخ النفسي لدى الموظفين لتعزيز الاستعداد للتغيير لديهم (Caligkan, 2011).

وبناء على ما سبق يمكن القول أن هناك العديد من العوامل المؤثرة في الاستعداد للتغيير؛ منها عوامل مستقلة بالخصائص والسمات الشخصية؛ وأخرى مستقلة بالخصائص التنظيمية؛ وأخرى تتعلق بالسياق الخارجي؛ وهذه العوامل تتفاعل مع بعضها لتحديد حجم الاستعداد للتغيير.

المبحث الثالث: نموذج الدراسة حول العلاقة بين اليقظة التنظيمية والاستعداد للتغيير

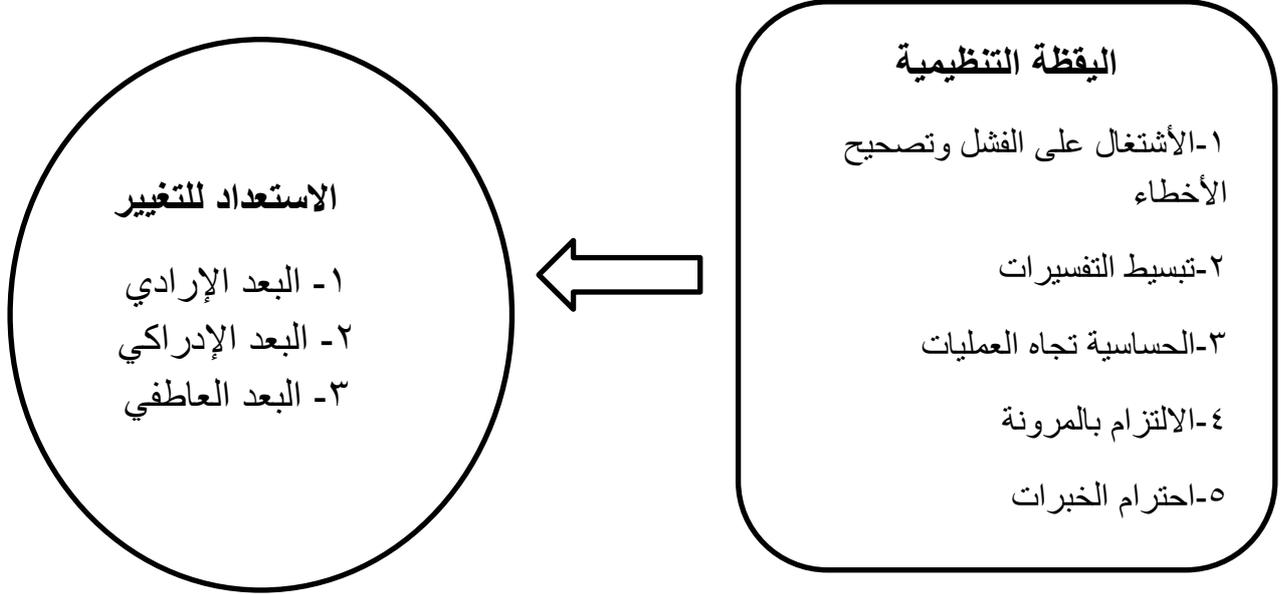
تمر المؤسسات التعليمية بتغيرات وتهديدات مفاجئة قد تخل بسير العمليات فيها، لذا يفترض أن تكون مستعدة لهذا التغيير بالتنبؤ والتخطيط لهذه التغييرات المستقبلية، وتشير الأدبيات إلى أن الاستعداد الفردي للتغيير يمكن أن يساعد المؤسسات على إدارة التغيير، ويساهم في تحديد أهم العوامل المؤثرة على ذلك التغيير، وتطوير الاستراتيجيات المناسبة لفهم هذه العوامل والتكيف معها (Winny et al., 2022).

ومن تلك المؤسسات إدارات مكاتب التعليم التي تسعى إلى رفع قدراتها التنظيمية في الاستباقية بالتنبؤات والتهديدات المحتملة وربما تكون اليقظة التنظيمية أحد هذه العوامل التي تساعد في استعداد المشرفين التربويين للتغيير، حيث وجد أن اليقظة التنظيمية لها دور في تعزيز قدرة إدارة المنظمة والعاملين فيها على الاستجابة لمتطلبات السوق المتزايدة، فهي تعد بمثابة عملية استراتيجية تساعد الإدارة العليا في المنظمة في إيجاد بيئة للتفكير والعمل بانتباه (الزكي والشامي، ٢٠٢٢).

وقد أوصى العديد من الباحثين بدراسة اليقظة التنظيمية مع متغيرات أخرى مثل دراسة حمد (٢٠١٦) فقد أوصت بإجراء المزيد من الدراسات والأبحاث حول اليقظة التنظيمية مع متغيرات أخرى في المجال التربوي.

ويأتي نموذج الدراسة الحالية كتجسيد مبسط وتمثيلي للظاهرة المبحوثة، إذ يفترض وجود علاقة ارتباطية بين اليقظة التنظيمية بأبعادها (الاشتغال على الفشل وتصحيح الأخطاء، عدم الممانعة في تبسيط الإجراءات، الحساسية تجاه العمليات، الالتزام بالمرونة، احترام الخبرات) في مكاتب التعليم، وقدرة المشرفين التربويين على الاستعداد للتغيير حيث يمثل المتغير الثاني وهو المتغير التابع لنموذج الدراسة.

ويوضح الشكل التالي (١- ١) العلاقة المقترحة التي تحاول الدراسة بحثها :



ثانياً: الدراسات السابقة والتعليق عليها :

عمد الباحثان في هذه الدراسة إلى الاطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت محوري الدراسة الحالية، وهما: اليقظة التنظيمية والاستعداد للتغيير، ومن خلال البحث لاحظ الباحثان ندرة الدراسات العربية التي تناولت كلا المتغيرين، وتكاد تنعدم في المملكة العربية السعودية؛ كونها من المفاهيم الحديثة في المجال الإداري ككل. وفي السياق التعليمي لوحظ أن الدراسات التي تناولت العلاقة بين اليقظة التنظيمية والاستعداد للتغيير تكاد تنعدم إلى حد كبير في التعليم العام، لذا استعان الباحثان بدراسات تتصل بالتعليم العالي و بقطاع المؤسسات التعليمية الحكومية، وسيتم عرض تلك الدراسات موزعة حسب كل متغير؛ من حيث الأهداف ومنهجية الدراسة، وأبعاد الأداة، وأبرز النتائج وأبرز التوصيات.

أولاً : الدراسات التي تناولت اليقظة التنظيمية :

هدفت دراسة الزبيدي(2012) إلى بيان علاقة الاستقرار النفسي باليقظة الذهنية لدى طلاب المرحلة الإعدادية في محافظة ديالى بالعراق. واستخدم مقياس الاستقرار النفسي ومقياس اليقظة الذهنية كأداتين للدراسة، وتكون عينة الدراسة من(600) طالب تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وبعد تحليل البيانات توصلت النتائج إلى تمتع أفراد عينة الدراسة باستقرار نفسي عال، وبقظة ذهنية عالية ووجود علاقة ارتباطية بين الاستقرار النفسي واليقظة الذهنية.

وتناولت دراسة رودريغز(Rodriguez, 2016) العلاقة بين اليقظة الذهنية لمدير المدرسة والممارسات المدرسية في ضوء القيادة التعليمية اليقظة ذهنياً. وتكونت عينة الدراسة من(505) من مديري مدارس ولاية واشنطن واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتم جمع البيانات وتحليلها من العينة الممثلة، وكشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين اليقظة الذهنية للمدير وممارسات اليقظة الذهنية للقيادة التعليمية.

وللتعرف على درجة ممارسة اليقظة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية، والتعرف على أثرها على الأداء المؤسسي، قام العتيبي والقحطاني(2015) بإجراء دراسة لتحقيق هذا الهدف، حيث تكونت عينة الدراسة من(112) فرداً من القيادات الجامعية بمؤسسات التعليم العالي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال تصميم استبانة مكونة من محورين؛ محور اليقظة الاستراتيجية، ومحور معايير الأداء المؤسسي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن اليقظة الاستراتيجية تمارس بدرجة عالية بمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية، وأن اليقظة لها أثر على الأداء المؤسسي بجميع معاييرها بدرجة عالية.

وقد أجرى الأكلبي(2019) دراسة ومن بين أهدافها التعرف على واقع اليقظة الاستراتيجية بجامعة شقراء، والتعرف على طبيعة العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية

وحوكمة الجامعة وفق رؤية المملكة العربية السعودية 2030، حيث تم استخدام المنهج الوصفي من خلال تطبيق استبانة على عينة شملت (352) من أعضاء هيئة التدريس والهيئة الإدارية بالجامعة، وقد كشفت نتائج الدراسة: أن اليقظة الاستراتيجية تمارس بدرجة متوسطة، حيث جاءت اليقظة البيئية في المرتبة الأولى، في حين جاءت اليقظة التكنولوجية في المرتبة الأخيرة من حيث درجة الممارسة، كما خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين اليقظة الاستراتيجية وحوكمة الجامعة.

وللتعرف على دور اليقظة الذهنية والبنية المدرسية الممكنة في التنبؤ بفاعلية المدرسة، أجرى ترسي (Tracy, 2007) دراسة طبقت على (1330) معلماً تم اختيارهم عشوائياً من (112) مدرسة ابتدائية في الشمال الشرقي للولايات المتحدة الأمريكية، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع بيانات الدراسة، وأشارت النتائج إلى أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين اليقظة الذهنية والبنية الممكنة، وبين اليقظة الذهنية والفاعلية المدرسية .

ويهدف التعرف على أثر اليقظة التنظيمية على المرونة التنظيمية أجرى الطباخي (2022) دراسة لتحقيق هذا الهدف في وزارة التربية والتعليم في الأردن، مستخدماً في ذلك أداة استبانة تكونت من مجموعتين على النحو التالي: عناصر (اليقظة التنظيمية) وعناصر (المرونة التنظيمية). وبلغت عينة هذه الدراسة (377) مستجيباً من القطاع التعليمي. وجاءت نتائج الدراسة إلى أن اليقظة تؤثر على مرونة المنظمة. بالإضافة إلى ذلك، توصي هذه الدراسة بإجراء مزيد من التحقيقات فيما يتعلق بالمرونة التنظيمية من أجل رؤية المزيد من العوامل التي تعزز قطاع التعليم والمنظمات الأخرى.

ولبيان تأثير أبعاد اليقظة الذهنية في الأداء الريادي بحثت دراسة العابدي وآخرون (2018) هذا التأثير وكانت أبعاد اليقظة الذهنية التنظيمية (الانشغال بالفشل، التردد في تبسيط الإجراءات، الحساسية تجاه العمليات، الالتزام بالمرونة، واحترام الخبرات واختلافها) وأبعاد الأداء الريادي متمثلة (ب التوجه

اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالاستعداد للتغيير لدى المشرفين التربويين أ. عمر عبيد عبد الرزاق الغامدي / أ. سلطان بن داود العذلي / د. صالح علي بن عبد الله القرني

الاستراتيجي، التوجه نحو الموارد، هيكل الإدارة، فلسفة المكافآت، والثقافة الريادية)، وقد تكون مجتمع البحث من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الفرات الأوسط في معهدي النجف والكوفة، أما عينة البحث شملت أعضاء الهيئة التدريسية في تلك المعاهد التقنية وعددهم بلغ (149) شخصاً، ولتحقيق أهداف البحث استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم استخدام الاستبانة التي تكونت من (61) فقرة كأداة رئيسة لجمع بيانات البحث من خلال استخدام مقاييس عالمية للمتغيرات الرئيسية للدراسة، وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات البحث وفرضياتها توصلت إلى عدد من النتائج أبرزها وجود تأثير ذي دلالة معنوية لليقظة الذهنية التنظيمية بأبعادها وفي الأداء الريادي بأبعادها.

ولوضع مجموعة من المقاييس الموثوقة والتي يمكن الاعتماد عليها لقياس اليقظة الذهنية في المدارس العامة وتفعيلها جاءت دراسة غيج (Gage, 2003) إلى البحث عن هذه المقاييس، واشتملت عينة الدراسة على (75) مدرسة متوسطة في ولاية أوهايو الأمريكية، وتم تطوير الاستبانة الخاصة بقياس اليقظة الذهنية بالاستعانة بأساتذة جامعة أوهايو الأمريكية والباحثين والمعلمين المتمرسين في المدارس، وقدمت النتائج دعماً جزئياً لفرضية الدراسة التي تخص اليقظة الذهنية للمدير وعلاقتها باليقظة الذهنية المدرسية، كما بينت نتائج الدراسة وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين تمكين هيكل المدرسة واليقظة الذهنية المدرسية، وعلاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الفاعلية الجماعية واليقظة.

وللتعرف على دور اليقظة التنظيمية في تحقيق جودة مدارس التعليم العام في دمياط جاءت دراسة الزكي (2022) لتحقيق هذا الهدف، واعتمد البحث خمس أبعاد لقياس دور اليقظة التنظيمية وهي (المرونة، الارتباط بأهداف معايير الجودة، تبسيط الإجراءات و الاهتمام بالعمليات والأداء، استثمار المورد البشري والخبرات) ولتحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتم استخدام أداة البحث وهي عبارة عن (استبانة) تكونت في صورتها النهائية من (30) فقرة موزعة على خمس محاور

وطبقت على عينة من (252) مديراً ومنسق جودة من (5) إدارات تعليمية، وأسفرت النتائج إن لليقظة دور هام في تحقيق الجود في التعليم بمحافظة دمياط. واختتم البحث بعدد من التوصيات منها ضرورة زيادة اهتمام أفراد العينة بتحقيق مستوى التنبه العالي واليقظة لإيجاد حلول سريعة لمعوقات الجودة التي تواجه المحافظة ونقل هذه الخبرات لباقي الإدارات.

وبحثت دراسة واتس (Watts, 2010) دور البنية المدرسية المُمكنة واليقظة التنظيمية في تمكين المعلمين. وقد تكون مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية من مقاطعة بولدينغ في ولاية جورجيا الأمريكية، فيما تكونت عينة مكونة من (1100) معلماً يتوزعون في (23) مدرسة استجابوا طوعاً لاستطلاعات الرأي التي قاست البنية المدرسية المُمكنة، واستخدم مقياس اليقظة التنظيمية لقياس اليقظة التنظيمية، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين البنية المدرسية المُمكنة واليقظة التنظيمية، وأن اليقظة التنظيمية لا تؤثر في تمكين المعلمين، أما تمكين البنية المدرسة واليقظة الذهنية فلم يكن لهما تأثير مشترك على تمكين المعلمين.

التعليق على الدراسات السابقة لتغير اليقظة التنظيمية :

بالرجوع إلى الدراسات السابقة لاحظ الباحثان اتفاق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في موضوعها والذي يدرس اليقظة التنظيمية إلا أنها تختلف معها في دراستها مع متغيرات أخرى، حيث تتميز هذه الدراسة ببحث العلاقة بين اليقظة التنظيمية وعلاقته بالاستعداد للتغيير بينما تناولت الدراسات سياقات متغيرات أخرى مثل الاستقرار النفسي بدراسة الزبيدي (٢٠١٢)، والعلاقة بين اليقظة الذهنية لمدير المدرسة والممارسات المدرسية في ضوء القيادة التعليمية اليقظة ذهنياً في دراسة رودريغز (Rodriguez, 2016)، والتعرف على أثرها على الأداء المؤسسي في دراسة العتيبي والقحطاني (٢٠١٥)، والعلاقة بين اليقظة الاستراتيجية وحوكمة الجامعة وفق رؤية المملكة العربية السعودية في دراسة الأكلبي (٢٠١٩)، والتعرف على اليقظة

اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة وحلاقتها بالاستعداد للتغيير لدى المشرفين التربويين أ. عمر عبيد عبد الرزاق الغامدي أ. سلطان دة بداد العذلي أ.د/ صالح علي بوع الله القرني

الذهنية وتمكين الهيكل المدرسي، كمؤشرين للتنبؤ بدرجة فاعلية المدرسة في دراسة ترسي (Tracy, 2007)، والتعرف على أثرها على المرونة التنظيمية في دراسة الطباخي (٢٠٢٢)، وأثرها على الأداء الريادي في دراسة العابدي وآخرون (٢٠١٨)، وإلى وضع مجموعة من المقاييس الموثوقة والتي يمكن الاعتماد عليها لقياس اليقظة الذهنية في المدارس العامة وتفعيلها في دراسة غيج (Gage, 2003)، وفي تحقيق جودة مدارس التعليم العام في دراسة الزكي (٢٠٢٢)، وعن العلاقة بين هيكل المدرسة واليقظة الذهنية نحو تمكين المعلمين في دراسة واتس (Watts, 2010).

أما من حيث المنهج فقد اتفقت الدراسات الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الكمي الارتباطي، بينما اختلفت مع دراسة غيج (Gage, 2003) في استخدام المنهج الكمي المسحي، واتفقت الدراسة مع الدراسات السابقة من حيث استخدامها الاستبانة كأداة لجمع البيانات بغرض تحقيق أهداف الدراسة.

ومن حيث البيئة تتفق هذه الدراسة مع دراسة الأكلبي (٢٠١٩)، والعتيبي والقحطاني (٢٠١٥) التي طبقت في بيئة محلية، وتختلف مع دراسة الزبيد (٢٠١٢)، ودراسة الطباخي (٢٠٢٢)، ودراسة العابدي وآخرون (٢٠١٨)، ودراسة الزكي (٢٠٢٢)، التي طبقت في بيئة عربية، وتختلف مع دراسة رودريغز (Rodriguez, 2016)، ودراسة ترسي (Tracy, 2007)، ودراسة غيج (Gage, 2003)، ودراسة واتس (Watts, 2010) التي طبقت في بيئات اجنبية.

وفيما يتعلق بمجتمع الدراسة فنجد الدراسة الحالية تتفق مع دراسة الزبيدي (٢٠١٢)، ودراسة رودريغز (Rodriguez, 2016)، ودراسة غيج (Gage, 2003)، ودراسة الزكي (٢٠٢٢)، ودراسة واتس (Watts, 2010)، ودراسة ترسي (Tracy, 2007) في اتخاذ مجتمع الدراسة للعاملين في التعليم العام، وتختلف مع دراسة العتيبي والقحطاني (٢٠١٥) ودراسة الأكلبي (٢٠١٩)، ودراسة العابدي وآخرون (٢٠١٨) التي طبقت على العاملين في التعليم العالي والمعاهد المهنية، وتختلف مع دراسة الطباخي (٢٠٢٢) التي طبقت على العاملين في الوزارة.

وبناء على ما سبق نلاحظ أن هناك العديد من أوجه الشبة والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، فقد اعتمدت الدراسة الحالية على معطيات الدراسات السابقة وتم اعتبارها أساساً ومرجعاً يعتمد عليه الباحثان في إجراء وتنفيذ الدراسة الحالية.

واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تدعيم الإطار النظري للدراسة، بالإضافة إلى اختيار منهجية الدراسة وأدواتها، وتميزت الدراسة الحالية - بحسب علم الباحثان - في كونها الدراسة الأولى التي تناولت اليقظة التنظيمية وعلاقتها بالاستعداد للتغيير في المجتمع المحلي والعربي في السياقين العام بوجه العموم والتعليمي بوجه خاص.

ثانياً : الدراسات التي تناولت الاستعداد للتغيير :

أجرى حيلفاسي (Helvaci, 2015) دراسة لتقييم استعداد المدارس للتغيير، واستخدمت الدراسة الطريقة الاستطلاعية المسحية لقياس استعداد المدارس للتغيير بأبعاده الأربعة، وتحديد تأثير خبرة المعلمين في التدريس ونوع الجنس على كل بعد، وقد تكونت عينة الدراسة من (٢٥٧) معلماً في مختلف التخصصات. ومن نتائج تلك الدراسة أن الجنس وخبرة التدريس ليس لها تأثير ذو دلالة على الاستعداد للتغيير.

ولاستكشاف العلاقة بين الاستعداد للتغيير والثقة التنظيمية في المدارس التركية، استخدمت دراسة زاييم وكونداكي (Zayim & Kondakci, 2015) المقياس الشامل وفق ثلاثة أبعاد (المقصود، والمعريف، والعاطفي)، وطبق على (٦٠٣) معلماً في المرحلة الابتدائية والثانوية. ومن نتائج تلك الدراسة وجود علاقة بين الاستعداد للتغيير بأبعاده وثقة أعضاء هيئة التدريس في المدارس الابتدائية والثانوية .

وذهبت دراسة اناندي وجيليا (Inandi & Giliç, 2016) لمعرفة العلاقة بين استعداد المعلمين للتغيير ومشاركتهم في صنع القرار والثقافة المدرسية، واستخدمت الدراسة المنهج المسحي، واشتملت عينة الدراسة من (٥٩٧) معلماً في المدارس الابتدائية.

اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالاستعداد للتغيير لدى المشرفين التربويين أ. عمر عبيد عبد الرزاق الغامدي أ. سلطان دة باد العذلي أ.د/ صالح علي بوع الله القرني

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استعداد المعلمين والمشاركة في صنع القرار والثقافة المدرسية .

وجاءت دراسة كونداكي وآخرون (Kondakci et al., 2017) لقياس مدى استعداد المعلمين للتغيير في المدارس، وتم تصميم الدراسة كدراسة ارتباطية تنبؤية، وتم جمع البيانات من (١٦٤٩) معلماً في المرحلة الابتدائية. وكان من نتائج تلك الدراسة أن الخلفية ومتغيرات السياق هي مؤشرات ضعيفة للاستعداد للتغيير، في حين ظهرت متغيرات نتيجة العمل والعملية كمؤشرات أقوى للاستعداد للتغيير، وفيما يتعلق بالقدرة التنبؤية والرضا الوظيفي تشير إلى أن الاستعداد لا يمكن أن يقتصر على أوقات التغيير بل يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالخبرات الإجمالية للمعلمين في عملهم. وأوصت الدراسة إلى ضرورة وجود فهم زمني وسياقي أوسع بدلاً من تلك التدخلات المحدودة خلال أوقات التغيير.

كما أجرى السعيد (٢٠١٨) دراسة لتحديد طبيعة العلاقة بين ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة الخادمة واستعداد المعلمين للتغيير التنظيمي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، واشتملت أدوات البحث على أداتين: استبانة القيادة الخادمة واستبانة الاستعداد للتغيير، وطبقت الأداتين على عينة قوامها (٤٩١) معلماً من معلمي مدارس التعليم العام بمراحلها الثلاث بمدينة جدة. وخلصت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين ممارسة القيادة الخادمة واستعداد المعلمين للتغيير التنظيمي.

كما أجرى كوسيبي وآخرون (Kosiba et al., 2018) دراسة هدفت إلى تحليل العلاقة بين الاستعداد للتغيير والسلوكيات المعززة للصحة بين طلاب التربية البدنية والتخصصات التربوية الأخرى، وقد طبقت الدراسة بين مجموعة مختارة عشوائياً من طلاب التخصص (٤٦٤) من الإناث، و(١٤٣) من الذكور، واستخدمت الدراسة المنهج المسحي. ومن نتائج تلك الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين الاستعداد للتغيير والسلوكيات المعززة للصحة والنشاط البدني .

ولمعرفة أثر الاستعداد للتغيير التنظيمي على جودة الخدمات في المؤسسات الصحية، جاءت دراسة قاسمي وآخرون (٢٠١٨) ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت المنهج الوصفي التحليلي بأبعاد مختلفة (البعد النفسي، والبعد السلوكي، والبعد العقلائي). وخلصت هذه الدراسة إلى نتائج من أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الاستعداد للتغيير على جودة الخدمة في المؤسسات الصحية، ووجود علاقة ارتباطية بين الاستعداد للتغيير التنظيمي وجودة الخدمة الصحية، كما وجدت الدراسة أن هناك تأثير إيجابي لأبعاد التغيير التنظيمي على جودة الخدمات الصحية، وكان البعد العقلائي هو أكثر الأبعاد تأثيراً.

وجاءت دراسة العطوي (٢٠٠٨) لاستكشاف العلاقة بين إدراك العاملين للدعم التنظيمي ومدى استعدادهم للتغيير، وتم تطبيق تلك الدراسة على (٩٤) عاملاً في معمل اسمنت المثنى، واستخدمت الدراسة استبيان لقياس العلاقة بين الدعم المنظمي المدرك وأبعاد الاستعداد للتغيير (بعد الشعور، بعد النية، بعد الإدراك). وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة بين الدعم المنظمي المدرك والاستعداد للتغيير. وأوصت الدراسة بالاهتمام بتحسين مستوى إدراك العاملين وتحفيزهم للاستعداد وتقبل التغييرات .

وسعت دراسة ريسداساري وآخرون (Resdasari et al., 2021) لمعرفة تأثير التعلم الإلكتروني التكاملي على الاستعداد للتغيير والاهتمام بالتعلم بين طلاب إحدى الجامعات الإندونيسية، واستخدمت الدراسة البحث التجريبي، وشارك ما يصل إلى (١٩٠) طالباً تم اختيارهم باستخدام مجموعات عشوائية، وتم استخدام مقياس الاستعداد للتغيير ومقياس الاهتمام بالتعلم. وأشارت النتائج إلى أن الطلاب الذين يشاركون في التعلم الإلكتروني التكاملي يظهرون تغير كبير في مستوى الاستعداد والاهتمام بالتعلم .

التعليق على دراسات الاستعداد للتغيير:

بعد البحث في الدراسات السابقة التي تناولت متغير الاستعداد للتغيير يمكن الربط من ناحية التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية: من حيث الموضوع، والأهداف، والمنهج، وعملية جمع البيانات، ثم بيئة الدراسة، واستخلاص النتائج التالية: من حيث الموضوع والأهداف، تتفق الدراسة الحالية في كونها تناولت الاستعداد للتغيير وارتباطها بمتغيرات تنظيمية مع دراسة حيلفاسي (Helvaci, 2015)، ودراسة العطوي (2008)، ودراسة زايم وكونداكي (Zayim & Kondakci, 2015)، ودراسة اناندي وجيليا (Inandi & Giliç, 2016)، ودراسة السعيد (2018) ودراسة قاسمي وآخرون (2018)، ودراسة كوسيبا وآخرون (Kosiba et al., 2018)، ودراسة ريسداساري وآخرون (Resdasari et al., 2021). في حين تختلف مع دراسة كونداكي وآخرون (Kondakci et al., 2017) التي سعت إلى تقييم استعداد المعلمين للتغيير. وفيما يتعلق بمنهجية الدراسة تلتقي الدراسة الحالية مع دراسة حيلفاسي (Helvaci, 2015)، ودراسة زايم وكونداكي (Zayim & Kondakci, 2015)، ودراسة اناندي وجيليا (Inandi & Giliç, 2016) ودراسة العطوي (2008)، ودراسة قاسمي وآخرون (2018)، ودراسة كوسيبا وآخرون (Kosiba et al., 2018)، ودراسة كونداكي وآخرون (Kondakci et al., 2017) في كونها استخدمت المنهج بأسلوبيه المسحي والارتباطي. بينما اختلفت مع دراسة ريسداساري وآخرون (Resdasari et al., 2021) التي استخدمت المنهج التجريبي. وفيما يتعلق بمجتمع الدراسة نجد أن الدراسة الحالية اتفقت مع دراسة زايم وكونداكي (Zayim & Kondakci, 2015)، ودراسة اناندي وجيليا (Inandi & Giliç, 2016)، ودراسة السعيد (2018) ودراسة كوسيبا وآخرون (Kosiba et al., 2018)، ودراسة ريسداساري وآخرون (Resdasari et al., 2021)، ودراسة حيلفاسي (2015)، ودراسة كونداكي وآخرون (Kondakci et al., 2017) من حيث تطبيقها على مدارس التعليم العام والجامعات، في حين اختلفت مع دراسة

العطوي(٢٠٠٨)التي طبقت في معمل الاسمنت، ودراسة قاسمي وآخرون(٢٠١٨)التي طبقت في المؤسسات الصحية.

وفيما يخص بيئة الدراسة نجد أن هذه الدراسة اتفقت مع دراسة السعيد(٢٠١٨)في أنها طبقت في البيئة السعودية،واتفقت مع دراسة قاسمي وآخرون(٢٠١٨)، ودراسة العطوي(٢٠٠٨)في أنها طبقت على المستوى العربي والإقليمي، في حين طبقت دراسة زاييم وكونداكي (Zayim & Kondakci, 2015) ودراسة اناندي وجيليا(Inandi & Giliç, 2016)، ودراسة كوسيبا وآخرون (Kosiba et al., 2018) ودراسة ريسداساري وآخرون(Resdasari et al., 2021)، ودراسة حيلفاسي(Helvaci,2015)، ودراسة كونداكي وآخرون(Kondakci et al.,2017) في بيئات أجنبية.

وبناء على ما سبق نلاحظ أن هناك العديد من أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية وبين الدراسات السابقة، وتعد الدراسات السابقة أساسا ومرجعا يعتمد عليه الباحثان في إجراء وتنفيذ الدراسة الحالية حيث أنها تدعم الدراسة الحالية في بناء الإطار النظري للدراسة، واختيار المنهجية والأدوات الخاصة بالدراسة، بالإضافة إلى تفسير النتائج ومناقشتها، وقد تميزت الدراسة الحالية – بحسب علم الباحثين – أنها الأولى عربيا من نوعها التي تناولت العلاقة بين اليقظة التنظيمية والاستعداد للتغيير .

طريقة وإجراءات الدراسة

تمهيد:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى توافر أبعاد اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المشرفين التربويين، والتعرف على مستوى الاستعداد للتغيير لدى المشرفين بمكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة، كما هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة الارتباطية بين توافر أبعاد اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة والاستعداد للتغيير لدى المشرفين التربويين

اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالاستعداد للتغيير لدى المشرفين التربويين أ. عمر عبيد عبد الرزاق الغامدي / أ. سلطان بن داود العذلي / أ.د/ صالح علي بن عبد الله القرني

فيها، ومن ثم الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول تقديراتهم لليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة تبعاً لاختلاف متغيري الجنس والخبرة، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول تقديراتهم لاستعدادهم للتغيير تبعاً لاختلاف متغيري الجنس والخبرة.

ويتناول هذا الفصل وصفا للإجراءات التي قام بها الباحثان في الجانب الميداني لتحقيق أهداف الدراسة، وتتضمن تحديد منهج الدراسة، ومجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، وأداة الدراسة، والتحقق من صدقها وثباتها، والمعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج وطريقة إجراءات تطبيق الدراسة.

أولاً: منهج الدراسة :

للوصول إلى نتائج الدراسة وتحقيق أهدافها استخدم الباحثان المنهج الكمي بأسلوبيه المسحي والارتباطي وذلك لملائمتها لتحقيق أهداف الدراسة. ويعرف جون كريسويل (Creswell, 2014/2019) المنهج الكمي بأنه البحث الذي يستخدمه الباحث لاختبار صحة النظريات المادية عن طريق دراسة العلاقة بين متغيرات محددة مسبقاً ويسير في ضوئه أثناء عملية البحث بين المتغيرات بقياسها كمياً، وغالباً ما يكون ذلك باستخدام أداة قياس مقننة للخروج ببيانات رقمية يمكن تحليلها إحصائياً.

ويعرف الأسلوب المسحي بأنه: "ذلك البحث الذي يعطينا وصفاً كمياً أو رقمياً للاتجاهات أو التوجهات أو الآراء لمجتمع ما بدراسة عينة من ذلك المجتمع" (Creswell, 2014/2019)، وقد استخدم الباحثان الأسلوب المسحي للتعرف على درجة ممارسة المشرفين التربويين بمكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة لليقظة التنظيمية، والتعرف على درجة استعداد المشرفين التربويين بمكاتب التعليم بمدينة مكة للتغيير.

ويُعرف جون كريسونيل (Creswell, 2014/2019) أيضا الأسلوب الارتباطي بأنه: البحث الذي يستخدم فيه الباحث الأساليب الإحصائية لقياس درجة الارتباط أو العلاقة واتجاهها، سلباً أو إيجاباً، بين متغيرين أو أكثر. لذلك استخدم الباحثان الأسلوب الارتباطي للتعرف على طبيعة العلاقة الارتباطية بين اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم، واستعداد المشرفين التربويين للتغيير فيها.

ثانياً: مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع مشرفي ومشرفات مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة والبالغ عددهم (٤٤٤) مشرفاً ومشرفة، موزعين على (٥) مكاتب تعليمية، وفقاً للإحصائيات الواردة من إدارة الإشراف التربوي بتعليم منطقة مكة المكرمة للعام الدراسي (١٤٤٤هـ)، ويوضح الجدول التالي توزيع مشرفي ومشرفات مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة وفقاً لمكاتب التعليم .

جدول (٣- ١)

توزيع مشرفي ومشرفات مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة وفقاً لمكاتب التعليم

النسبة %	الإجمالي	النسبة %	عدد المشرفات	النسبة %	عدد المشرفين	المكتب
٢١.٢ %	٩٤	١١.٥ %	٥١	٩.٧ %	٤٣	الشمال
١٦.٤ %	٧٣	٩.٠ %	٤٠	٧.٤ %	٣٣	الجنوب
١٦.٩ %	٧٥	٨.٦ %	٣٨	٨.٣ %	٣٧	الشرق
٢٣.٢ %	١٠٣	١١.٧ %	٥٢	١١.٥ %	٥١	الغرب
٢٢.٣ %	٩٩	١١.٩ %	٥٣	١٠.٤ %	٤٦	الوسط
١٠٠ %	٤٤٤	٥٢.٧ %	٢٣٤	٤٧.٣ %	٢١٠	المجموع

المصدر: إحصاءات إدارة الإشراف التربوي بتعليم منطقة مكة المكرمة للعام الدراسي ١٤٤٤هـ

**الهيئة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة ومحاقتها بالاستعداد للتغيير لدى المشرفيه التربويه
أ. عمر عبيد عبد الرزاق الغامدي أ. سلطان دة بداد العذلي أ.د/ صالح علي بعه الله القرني**

يتضح من الجدول (٣ - ١) السابق أن أغلب أفراد مجتمع الدراسة من مشرفيه ومشرفات مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة هم مشرفيه مكتب (الغرب) بنسبة (٢٣.٢٪)، ويليهم مشرفيه مكاتب (الوسط، والشمال) بنسب (٢٢.٣٪، ٢١.٢) على الترتيب، ثم مشرفيه مكاتب (الشرق والجنوب) بنسب (١٦.٩٪، ١٦.٤٪) من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة.

ثالثاً: عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بطريقة الحصر الشامل لجميع أفراد مجتمع الدراسة وذلك أن المشرفيين التربويين يتواجدون في منطقة جغرافية واحدة، علاوة على إمكانية الوصول إليهم عن طريق قواعد البيانات عناوين البريد الإلكتروني المتوافرة في مكاتب التعليم، إضافة إلى رغبة الباحثين في تعزيز العائد من الاستجابات ليمثل المجتمع تمثيلاً مناسباً ويمكن من تعميم نتائج الدراسة، لذا قام الباحثان بتوزيع الاستبانة إلكترونياً على أفراد مجتمع الدراسة عبر موقع (Google Drive)، وتم تحديد فترة زمنية قدرها ثلاثة أسابيع كحد أقصى للحصول على الاستجابات من أفراد مجتمع الدراسة، وفي نهاية هذه الفترة وصل مجموع الاستبانة المكتملة التي أدخلت في عملية التحليل الإحصائي (٢١٦) استبانة، تمثل أفراد عينة الدراسة، بنسبة (٤٨.٦٪) من مجتمع الدراسة الكلي.

خصائص أفراد عينة الدراسة :

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة في التعليم)، كما يلي :

١) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للجنس :

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس كما يتضح من نتائج جدول (٣ - ٢) التالي:

جدول (٣- ٢)

التكرار والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

م	الجنس	التكرار	النسبة
١	ذكر	١٤٧	%٦٨.١
٢	أنثى	٦٩	%٣١.٩
المجموع الكلي		٢١٦	%١٠٠

يتضح من الجدول (٣- ٢) السابق أن أغلب أفراد عينة الدراسة من المشرفين (الذكور) بنسبة (%٦٨.١)، أما المشرفات (الإناث) فبلغت نسبتهم (%٣١.٩) من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

٢) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة في التعليم:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة في التعليم كما تبينه النتائج بجدول (٣- ٣) التالي:

جدول (٣-٣)

التكرار والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة في التعليم

م	سنوات الخبرة في التعليم	التكرار	النسبة
١	أقل من ١٠ سنوات	٣٣	%١٥.٣
٢	من ١٠ سنوات إلى أقل من ٢٠ سنة	٥٧	%٢٦.٤
٣	٢٠ سنة فأكثر	١٢٦	%٥٨.٣
المجموع الكلي		٢١٦	%١٠٠

يتضح من الجدول (٣- ٣) السابق أن أغلب أفراد عينة الدراسة من مشرفي ومشرفات مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة سنوات خبرتهم في التعليم (٢٠ سنة فأكثر) بنسبة (%٥٨.٣)، يليهم المشرفين والمشرفات الذين سنوات خبرتهم (من ١٠

اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالاستعداد للتغيير لدى المشرفين التربويين أ. عمر عبيد عبد الرزاق الغامدي أ. سلطان دة داد العذلي أ.د/ صالح علي بوع الله القرني

سنوات إلى أقل من ٢٠ سنة) بنسبة (٢٦.٤٪)، وكانت أقل نسبة للمشرفين والمشرفات الذين سنوات خبرتهم (أقل من ١٠ سنوات) حيث بلغت نسبتهم (١٥.٣٪) من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

رابعاً: أداة الدراسة :

استخدم الباحثان الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بهذه الدراسة، لتناسبها مع طبيعة الدراسة من حيث أهدافها ومنهجها، ومجتمعها، ولقدرتها على جمع البيانات والمعلومات والحقائق المرتبطة بواقع معين وفي وقت قصير، بهدف التعرف على واقع العلاقة بين اليقظة التنظيمية والاستعداد للتغيير في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المشرفين التربويين، وتحديد العلاقة بينهما.

استخدم الباحثان الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بهذه الدراسة، لتناسبها مع طبيعة الدراسة من حيث أهدافها ومنهجها، ومجتمعها، ولقدرتها على جمع البيانات والمعلومات والحقائق المرتبطة بواقع معين وفي وقت قصير، بهدف التعرف على واقع العلاقة بين اليقظة التنظيمية والاستعداد للتغيير في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المشرفين التربويين، وتحديد العلاقة بينهما.

واستندت الدراسة في بناء محورها الأول (اليقظة التنظيمية) بأبعادها الخمسة: (الاشتغال على الفشل وتصحيح الأخطاء، عدم الممانعة في تبسيط الإجراءات، الحساسية تجاه العمليات، الالتزام بالمرونة، احترام الخبرات) إلى مقياس اليقظة التنظيمية الذي أعده ويك وستوكليف (Weick & Sutcliffe, 2006)، وتم الاعتماد عليه في دراسة العوامل (٢٠٢٠) لقياس هذا المتغير.

واستندت الدراسة في بناء محورها الثاني (الاستعداد للتغيير) بأبعادها الثلاثة: (البعد الإرادي، البعد الإدراكي، البعد العاطفي) إلى مقياس بوكينج (Bouckenoghe, 2009) باستخدام طريقة الترجمة وإعادة الترجمة (Translation and Back Translation) ولقد تكونت أداة الدراسة (الاستبانة) في صورتها النهائية على جزئين رئيسيين هما:

الجزء الأول: اشتمل على البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة وتمثلت في (الجنس، وسنوات الخبرة).

الجزء الثاني: محاور الاستبانة، وتتكون من محورين رئيسيين هما:

المحور الأول: اليقظة التنظيمية: ويتكون من (٢٥) عبارة مقسمة على خمسة

أبعاد كما يلي :

البعد الأول: الاشتغال على الفشل وتصحيح الأخطاء، وتكون من (٥) عبارات، ذات الأرقام المسلسلة من (١ إلى ٥).

البعد الثاني: عدم الممانعة في تبسيط الإجراءات، وتكون من (٥) عبارات، ذات الأرقام المسلسلة من (٦ إلى ١٠).

البعد الثالث: الحساسية تجاه العمليات، وتكون من (٥) عبارات، ذات الأرقام المسلسلة من (١١ إلى ١٥).

البعد الرابع: الالتزام بالمرونة، وتكون من (٥) عبارات، ذات الأرقام المسلسلة من (١٦ إلى ٢٠).

البعد الخامس: احترام الخبرات، وتكون من (٥) عبارات، ذات الأرقام المسلسلة من (٢١ إلى ٢٥).

وقد صيغت جميع عبارات المقياس في الاتجاه الإيجابي، بحيث تدل الدرجة المرتفعة للبعد أو للمقياس إجمالاً على ارتفاع مستوى اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة، وذلك بناءً على الدرجة التي يحددها المعلمون على مقياس (ليكارت الخماسي) المتدرج تنازلياً (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)

المحور الثاني : الاستعداد للتغيير : ويتكون من (٩) عبارات مقسمة على ثلاثة أبعاد كما يلي:

البعد الأول: البعد الإرادي، وتكون من (٣) عبارات، ذات الأرقام المسلسلة من (١ إلى ٣).

البعد الثاني: البعد الإدراكي، وتكون من (٣) عبارات، ذات الأرقام المسلسلة من (٤ إلى ٦).

**اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالاستعداد للتغيير لدى المشرفيه التربوييه
أ. عمر عبيد عبد الرزاق الغامدي أ. سلطان بن داود العذلي أ.د/ صالح علي بنه الله القرني**

البعد الثالث: البعد العاطفي، وتكون من (٣) عبارات، ذات الأرقام المسلسلة من (٧ إلى ٩). وقد صيغت عبارتان في هذا المقياس في الاتجاه السلبي وهي العبارات ذات الأرقام (٤، ٦) بالبعد الثاني: البعد الإدراكي، مما يستدعي عكس مفتاح التصحيح لتلك العبارات للحصول على المجموع الكلي للمقياس، بحيث تدل الدرجة المرتفعة للبعد أو للمقياس اجمالاً على ارتفاع مستوى الاستعداد للتغيير لدى أفراد عينة الدراسة، ويوضح الجدول التالي ارقام العبارات الايجابية والسلبية بمقياس الاستعداد للتغيير.

جدول (٣-٤)

أرقام العبارات الايجابية والسلبية بمقياس الاستعداد للتغيير ومفتاح تصحيحها

مفتاح التصحيح					أرقام العبارات	نوع العبارة
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
١	٢	٣	٤	٥	٩،٨،٧،٥،٣،٢،١	العبارات الإيجابية
٥	٤	٣	٢	١	٦،٤	العبارات السلبية

- صدق أداة الدراسة:

لقد تم استخدام كلاً من مقياسي (اليقظة التنظيمية) و(الاستعداد للتغيير) في عدد من الدراسات السابقة، ولذلك اكتفى الباحثان بالتحقق من صدق وثبات الاستبانة في الدراسة الحالية من خلال الطرق التالية:

(١) صدق الاتساق الداخلي:

للتحقق من صدق وثبات أداة الدراسة بالطرق الإحصائية، فقد تم توزيع الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (٣٠) فرد من أفراد مجتمع الدراسة (من خارج عينة الدراسة) والتحقق من صدق الاتساق الداخلي وثبات الأداة كما يلي:

(أ) صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول (اليقظة التنظيمية) :

تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة، كما يوضحها الجدول التالي :

جدول (٣-٥)

معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه من المحور الأول

(اليقظة التنظيمية)

البعد الأول الاشتغال على ال فشل وتصحيح الأخطاء		البعد الثاني عدم الممانعة في تبسيط الإجراءات		البعد الثالث الحساسية تجاه العمليات		البعد الرابع الالتزام بالمرونة		البعد الخامس احترام الخبرات	
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
***.٦٩٢	١	***.٦٦٣	٦	***.٨٨٠	١١	***.٧٢٩	١٦	***.٨٢٨	٢١
***.٧٧٩	٢	***.٧٩٥	٧	***.٩٥٧	١٢	***.٧٢٨	١٧	***.٨٣٨	٢٢
***.٨٩١	٣	***.٧٤٨	٨	***.٩٧٢	١٣	***.٧٧٩	١٨	***.٩٠٢	٢٣
***.٩٢٠	٤	***.٦٣٨	٩	***.٩٠٤	١٤	***.٨٢٠	١٩	***.٧٨٦	٢٤
***.٧٩٦	٥	***.٦٧٩	١٠	***.٧٨٧	١٥	***.٨٨٢	٢٠	***.٩٤١	٢٥

♦♦ دال إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠١

يتبين من الجدول (٣-٥) السابق أن معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة من المحور الأول من الاستبانة (اليقظة التنظيمية) جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وقد جاءت قيم معاملات الارتباط بقيم عالية حيث تراوحت في البعد الأول: الاشتغال على الفشل وتصحيح الأخطاء بين (٠.٦٩٢ - ٠.٩٢٠)، أما للبعد الثاني: تبسيط الإجراءات فقد تراوحت معاملات الارتباط بين (٠.٦٣٨ - ٠.٧٩٥)، وللبعد الثالث: الحساسية تجاه العمليات تراوحت بين (٠.٧٨٧ - ٠.٩٧٢)، وللبعد الرابع: الالتزام بالمرونة تراوحت بين (٠.٧٢٨ - ٠.٨٨٢)، وللبعد الخامس: احترام الخبرات تراوحت بين (٠.٧٨٦ - ٠.٩٤١)، مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول من الاستبانة (اليقظة التنظيمية).

(ب) الصدق البنائي للمحور الأول (اليقظة التنظيمية)

**اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالاستعداد للتغيير لدى المشرفيه التربويه
أ. عمر عبيد عبد الرزاق الغامدي أ. سلطان دة داد العذلي أ.د/ صالح علي بعه الله القرني**

تم التحقق من الصدق البنائي للمحور الأول من خلال إيجاد معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد والمجموع الكلي للمقياس، ويوضح نتائجها الجدول التالي:

جدول (٣-٦)

معاملات الارتباط بين درجات كل بعد والدرجة الكلية للمحور الأول (اليقظة التنظيمية)

م	الأبعاد	معامل الارتباط
١	البعد الأول: الاشتغال على الفشل وتصحيح الأخطاء	***.٥٩٣
٢	البعد الثاني: عدم الممانعة في تبسيط الإجراءات	***.٦٤١
٣	البعد الثالث: الحساسية تجاه العمليات	***.٨٠٢
٤	البعد الرابع: الالتزام بالمرونة	**٠.٨٦٩
٥	البعد الخامس: احترام الخبرات	***.٨٧٧

♦♦ دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)

يتبين من جدول (٣-٦) السابق أنّ قيم معاملات الارتباط للأبعاد الخمس التي يتكون منها المحور الأول من الاستبانة والمجموع الكلي للمحور جاءت قيم مرتفعة حيث تراوحت بين (٠.٥٩٣ - ٠.٨٧٧)، وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، مما يدل على توافر درجة عالية من الصدق البنائي للمحور الأول من الاستبانة (اليقظة التنظيمية).

ج) صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني (الاستعداد للتغيير) : تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة، كما يوضحها الجدول التالي:

□

جدول (٣-٧)

معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه من المحور الثاني (الاستعداد للتغيير)

البعد الثالث البعد العاطفي		البعد الثاني البعد الإدراكي		البعد الأول البعد الإرادي	
معامل الارتباط	ر	معامل الارتباط	ر	معامل الارتباط	ر
**٠.٨٣٦	٧	**٠.٨٦٠	٤	**٠.٩٥٦	١
**٠.٩٠٢	٨	**٠.٨١١	٥	**٠.٩٤٠	٢
**٠.٨٥٧	٩	**٠.٩٢٠	٦	**٠.٩٥٨	٣

♦♦ دال إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠١

يتبين من الجدول (٣-٧) السابق أن معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة من المحور الثاني من الاستبانة (الاستعداد للتغيير) جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وقد جاءت قيم معاملات الارتباط بقيم عالية حيث تراوحت في البعد الأول: البعد الإرادي بين (٠.٩٤٠ - ٠.٩٥٨)، أما للبعد الثاني: البعد الإدراكي فقد تراوحت معاملات الارتباط بين (٠.٨١١ - ٠.٩٢٠)، وللبعد الثالث: البعد العاطفي تراوحت بين (٠.٨٣٦ - ٠.٩٠٢)، مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني من الاستبانة (الاستعداد للتغيير).

(د) الصدق البنائي للمحور الثاني (الاستعداد للتغيير)

تم التحقق من الصدق البنائي للمحور الأول من خلال إيجاد معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد والمجموع الكلي للمقياس، ويوضح نتائجها الجدول التالي:

اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالاستعداد للتغيير لدى المشرفيه التربويه
أ. عمر عبيد عبد الرزاق الغامدي أ. سلطان بن داود العذلي أ.د/ صالح علي بنه الله القرني

جدول (٣-٨)

معاملات الارتباط بين درجات كل بعد والدرجة الكلية للمحور الثاني (الاستعداد للتغيير)

معامل	الأبعاد	
*٠.٩٢١	البعد الأول: البعد الإرادي	١
٠.٨٩٦	البعد الثاني: البعد الإدراكي	٢
*٠.٩٠٠	البعد الثالث: البعد العاطفي	٣

♦ دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)

يتبين من جدول (٣-٨) السابق أنّ قيم معاملات الارتباط للأبعاد الثلاثة التي يتكون منها المحور الثاني من الاستبانة والمجموع الكلي للمحور جاءت قيم مرتفعة حيث تراوحت بين (٠.٨٩٦ - ٠.٩٢١)، وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، مما يدل على توافر درجة عالية من الصدق البنائي للمحور الثاني من الاستبانة (الاستعداد للتغيير).

٣) ثبات أداة الدراسة:

تم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال حساب ثبات الاتساق الداخلي للعبارة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، كما تبين النتائج بجدول (٣-٩) التالي:

جدول (٣-٩)

معاملات ثبات ألفا كرونباخ للأبعاد ومحوري الاستبانة :

م	البعد	عدد العبارات	معامل الثبات
١	البعد الأول: الاشتغال على الفشل وتصحيح الأخطاء	٥	٠.٨٨
٢	البعد الثاني: عدم الممانعة في تبسيط الإجراءات	٥	٠.٨٢
٣	البعد الثالث: الحساسية تجاه العمليات	٥	٠.٩٤
٤	البعد الرابع: الالتزام بالمرونة	٥	٠.٨٤
٥	البعد الخامس: احترام الخبرات	٥	٠.٩٠
	المحور الأول إجمالاً: (اليقظة التنظيمية)	٢٥	٠.٩٣
١	البعد الأول: البعد الإرادي	٣	٠.٩٥

م	البعد	عدد العبارات	معامل الثبات
٢	البعد الثاني: البعد الإدراكي	٣	٠.٨٣
٣	البعد الثالث: البعد العاطفي	٣	٠.٨٣
	المحور الثاني إجمالاً: (الاستعداد للتغيير)	٩	٠.٩٣

يتضح من جدول (٣- ٩) السابق أن قيم معاملات الثبات لأبعاد المحور الأول من الاستبانة (اليقظة التنظيمية) جاءت قيم عالية حيث تراوحت قيم معاملات الثبات للأبعاد بين (٠.٨٢ - ٠.٩٤)، وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي للمحور الأول (٠.٩٣). كما جاءت قيم معاملات الثبات لأبعاد المحور الثاني من الاستبانة (الاستعداد للتغيير) بقيم عالية حيث تراوحت قيم معاملات الثبات للأبعاد بين (٠.٨٣ - ٠.٩٥)، وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي للمحور الثاني (٠.٩٣). وتشير هذه القيم من معاملات الثبات إلى صلاحية الاستبانة للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

خامساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي سعت إلى تحقيقها، تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، واستخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية التالية:

١ - التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على خصائص أفراد عينة الدراسة وفقاً للبيانات الشخصية.

٢ - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لحساب متوسطات عبارات الاستبيان وكذلك الدرجات الكلية والدرجات الفرعية للاستبانة بناء على استجابات أفراد عينة الدراسة. ومدى تشتت استجابات أفراد عينة الدراسة عن متوسطاتها.

**اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالاستعداد للتغيير لدى المشرفيه التربوييه
أ. عمر عبيد عبد الرزاق الغامدي أ. سلطان بن داود العذلي أ.د/ صالح علي بنه الله القرني**

٣ - معامل ارتباط بيرسون: لحساب الاتساق الداخلي وكذلك لتحديد العلاقة بين توافر أبعاد اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة والاستعداد للتغيير لدى المشرفين التربويين فيها.

٤ - معامل ألفا كرونباخ: لحساب الثبات لعبارات الاستبانة.

٥ - معادلة المدى: وذلك لوصف المتوسط الحسابي للاستجابات على كل عبارة وبعد، على النحو التالي:

تم تحديد درجة الاستجابة بحيث يعطى الدرجة (٥) للاستجابة موافق بشدة، والدرجة (٤) للاستجابة موافق، والدرجة (٣) للاستجابة محايد، والدرجة (٢) للاستجابة غير موافق، والدرجة (١) للاستجابة غير موافق بشدة، وذلك بناء على الفئات التالية:

- من ١ إلى أقل من ١.٨ تمثل درجة موافقة (ضعيفة جداً).
- من ١.٨ إلى أقل من ٢.٦ تمثل درجة موافقة بدرجة (ضعيفة).
- من ٢.٦ إلى أقل من ٣.٤ تمثل درجة موافقة بدرجة (متوسطة).
- من ٣.٤ إلى أقل من ٤.٢ تمثل درجة موافقة بدرجة (عالية).
- من ٤.٢ إلى ٥ تمثل درجة موافقة بدرجة (عالية جداً).

٦ - تحليل الانحدار الخطي البسيط : لتحديد مدى إسهام مستوى اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة في الاستعداد للتغيير لدى المشرفين التربويين.

٧ - اختبار (ت) لعينتين مستقلتين: للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير (الجنس).

٨ - اختبار (تحليل التباين أحادي الاتجاه) للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير (سنوات الخبرة).

نتائج الدراسة ومناقشتها

تمهيد :

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى توافر أبعاد اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المشرفين التربويين، والتعرف على مستوى الاستعداد للتغيير لدى المشرفين بمكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة، كما هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة الارتباطية بين توافر أبعاد اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة والاستعداد للتغيير لدى المشرفين التربويين فيها، ومن ثم الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول تقديراتهم لليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة تبعاً لاختلاف متغيري الجنس والخبرة، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول تقديراتهم لاستعدادهم للتغيير تبعاً لاختلاف متغيري الجنس والخبرة.

وقد تم إعداد استبانة لتحقيق هذه الأهداف وتم تطبيقها على أفراد عينة الدراسة من مشرفي ومشرفات مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة، وكانت النتائج على النحو التالي:

إجابة السؤال الأول: "ما مستوى توافر أبعاد اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المشرفين التربويين؟".

وللإجابة على هذا السؤال، فقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المحور الأول من الاستبانة (مستوى توافر أبعاد اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة)، والتي حددها الباحثان في خمسة أبعاد، ومن ثم ترتيب هذه الأبعاد تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل بعد، ويبين ذلك الجدول (٤-١) التالي:

□

**اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة وحلاقتها بالاستعداد للتغيير لدى المشرفين التربويين
أ. عمر عبيد عبد الرزاق الغامدي أ. سلطان بن داود العذلي أ.د/ صالح علي بن عبد الله القرني**

جدول (٤-١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الأول من الاستبانة (مستوى توافر اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة)، مرتبة تنازلياً :

رقم البعد	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب البعد	درجة التوافر
٤	الالتزام بالمرونة	٤.٠٤	٠.٦٨٥	١	عالية
٥	احترام الخبرات	٤.٠٢	٠.٦٩٥	٢	عالية
٣	الحساسية تجاه العمليات	٤.٠١	٠.٦٥٩	٣	عالية
٢	عدم الممانعة في تبسيط الإجراءات	٣.٨٥	٠.٦١٦	٤	عالية
١	الاشتغال على الفشل وتصحيح الأخطاء	٣.٢٩	٠.٨٧٠	٥	متوسطة
	(مستوى توافر أبعاد اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة)	٣.٨٤	٠.٥٦٠	---	عالية

يتبين من جدول (٤-١) السابق أن أبعاد اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة جاءت بدرجة توافر (عالية) من وجهة نظر المشرفين التربويين، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للمجموع الكلي لدرجة توافر اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المشرفين التربويين (٣.٨٤)، بانحراف معياري قدره (٠.٥٦٠) وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية للأبعاد المحددة بهذا المحور بين (٠.٦١٦ - ٠.٨٧٠) وهي قيم منخفضة مما يدل على تباين استجابات المشرفين التربويين حول مستوى توافر أبعاد اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة.

ويفسر الباحثان توافر اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة على درجة توافر (عالية) من وجهة نظر المشرفين التربويين بأن مكاتب التعليم تدرك أهمية الوعي بما يحيط بها سعياً لتجنب الأحداث غير المتوقعة، وأن هذه المكاتب يقوم على إدارتها مشرفون ذو خبرة عريضة تجعلهم حريصون على أن تكون هذه المكاتب على قدر ووعي لما يحيط بها.

وتنسجم نتيجة هذه الدراسة من حيث حصول أبعاد اليقظة التنظيمية على درجة توافر (عالية) من وجهة نظر المشرفين التربويين مع نتيجة دراسة الزكي (٢٠٢٢) التي توصلت إلى أن درجة توافر اليقظة التنظيمية في مؤسسات التعليم العام جاءت بدرجة عالية، كما تنسجم مع نتيجة دراسة العابدي وآخرون (٢٠١٨) التي توصلت إلى أن تطبيق أبعاد اليقظة التنظيمية في المعاهد التقنية في الكوفة والنجف جاءت بدرجة عالية، وأوضحت النتائج وجود أثر معنوي لتطبيق اليقظة التنظيمية في الأداء الريادي لمعاهد الكوفة والنجف .

كما يتبين من الجدول السابق أن بعد (الالتزام بالمرونة) كأحد أبعاد اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة جاء في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٤.٠٤)، يليه في الترتيب الثاني بعد (احترام الخبرات) بمتوسط حسابي (٤.٠٢)، ثم في الترتيب الثالث جاء بعد (الحساسية تجاه العمليات) بمتوسط حسابي (٤.٠١)، وفي الترتيب الرابع جاء بعد (عدم الممانعة في تبسيط الإجراءات) بمتوسط حسابي (٣.٨٥)، وجميعها بدرجة توافر (عالية)، وفي الترتيب الأخير جاء بعد (الاشتغال على الفشل وتصحيح الأخطاء) بمتوسط حسابي (٣.٢٩)، وبدرجة توافر (متوسطة).

ويعود حصول بعد (الالتزام بالمرونة) من أبعاد اليقظة التنظيمية لدى مكاتب التعليم على الترتيب الأول ودرجة ممارسة (عالية) ربما إدارات المكاتب والقائمين عليها يدركون أهمية توفير مناخ عمل مرن، وأطر عمل تتصف بالسلاسة التي من شأنها تحسن جودة الخدمات المقدمة، وتعمل على الانسجام مع الإجراءات والأنظمة الحديثة، وكذلك تسهم على التكيف مع التغيرات غير المتوقعة داخل المكاتب التعليمية.

وجاء بعد (الاشتغال على الفشل وتصحيح الأخطاء) من اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم على الترتيب الأخير ودرجة ممارسة (متوسطة) قد يكون لضعف الوعي لدى مدراء مكاتب التعليم بأهمية التعلم من الأخطاء، وأنها تحمل في طياتها

اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة ومحاقتها بالاستعداد للتغيير لدى المشرفين التربويين
أ. عمر عبيد عبد الرزاق الغامدي / أ. سلطان دة بداد العذلي / د. صالح علي بوع الله القرني

الكثير من الفرص للتعلم ومراجعة أسباب الفشل، والعمل على إيجاد حلول ومقترحات لتجنب مثل هذه الأخطاء في المستقبل.

ولمزيد من التفصيل، قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى توافر أبعاد اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة بكل بعد على حدة من أبعاد المحور الأول من الاستبانة كما تبينه نتائج الجداول التالية:

البعد الأول: الاشتغال على الفشل وتصحيح الأخطاء:

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المشرفين التربويين حول مستوى توافر (الاشتغال على الفشل وتصحيح الأخطاء) كأحد أبعاد اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة، ثم ترتيب تلك الاستجابات تنازلياً بناء على المتوسط الحسابي، كما تبين نتائج جدول (٤ - ٢) التالي:

جدول (٤ - ٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المشرفين التربويين حول مستوى توافر (الاشتغال على الفشل وتصحيح الأخطاء) كأحد أبعاد اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة، مرتبة تنازلياً :

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الممارسة
٤	يشعر المشرفون بحرية التحدث عن مشاكل العمل مع رؤسائهم	٣.٨٦	١.٢٤٤	١	عالية
٣	يفصح المشرفون عن المعلومات التي تؤثر على سير العمل.	٣.٤٣	١.٣٥٩	٢	عالية
٢	يقوم مكتبنا بتحديث إجراءات العمل بعد حدوث المشكلات.	٣.٣٧	١.١٦٦	٣	متوسطة
٥	يكافئ مكتبنا المشرفين الذين يكتشفون الأخطاء.	٣.٠٢	١.٠٢١	٤	متوسطة
١	يركز مكتبنا على حالات الفشل أكثر من النجاحات.	٢.٧٩	١.٣١١	٥	متوسطة
	البعد الأول إجمالاً: الاشتغال على الفشل وتصحيح الأخطاء	٣.٢٩	٠.٨٧٠	---	متوسطة

يتبين من جدول (٤ - ٢) السابق أن الاشتغال على الفشل وتصحيح الأخطاء كأحد أبعاد اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة جاء بدرجة توافر (متوسطة) من وجهة نظر المشرفين التربويين، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للبعد (٣.٢٩) بانحراف معياري بلغت قيمته (٠.٨٧٠) وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية للممارسات المحددة بهذا البعد بين (١.٠٢١ - ١.٣٥٩) وهي قيم مرتفعة مما يدل على تباين استجابات المشرفين التربويين حول الممارسات الدالة على الاشتغال على الفشل وتصحيح الأخطاء كأحد أبعاد اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة.

وجاء في الترتيب الأول من الممارسات الدالة على الاشتغال على الفشل وتصحيح الأخطاء كأحد أبعاد اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة: (يشعر المشرفون بحرية التحدث عن مشاكل العمل مع رؤسائهم) بمتوسط حسابي (٣.٨٦)، يليها في الترتيب الثاني: (يفصح المشرفون عن المعلومات التي تؤثر على سير العمل) بمتوسط حسابي (٣.٤٣)، وكلاهما بدرجة ممارسة (عالية)، وتراوحت المتوسطات الحسابية لباقي الممارسات المحددة بهذا البعد بين (٣.٣٧ - ٢.٧٩) وجميعها بدرجة ممارسة (متوسطة)، وفي الترتيب الأخير جاءت الممارسة: (يركز مكتبنا على حالات الفشل أكثر من النجاحات) بمتوسط حسابي (٢.٧٩)، وبدرجة ممارسة (متوسطة).

وقد يرجع حصول الممارسة: (يشعر المشرفون بحرية التحدث عن مشاكل العمل مع رؤسائهم) على الترتيب الأول بدرجة ممارسة (عالية)، قد يكون لمناخ العمل السائد في مكاتب التعليم، والذي يتسم بتقبل وجهات النظر، والعمل على الأخطاء بكل شفافية، مما قد يساعد في حلها بشكل أسرع وبطرق إبداعية.

وجاءت الممارسة: (يركز مكتبنا على حالات الفشل أكثر من النجاحات) في الترتيب الأخير بدرجة ممارسة (متوسطة)، ولعل ذلك القائمين على هذه المكاتب وكذلك المشرفين التربويين، لا يولون جانب التعاطي مع الأخطاء الأهمية الأزمه

**اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة وحلاقتها بالاستعداد للتغيير لدى المشرفيه التربوييه
أ. عمر عبيد عبد الرزاق الغامدي / أ. سلطان بن داود العذلي / د. صالح علي بن عبد الله القرني**

التي من شأنها قد تجنب الوقوع في حالات الفشل، وما قد يسببه من نقل أخبار الأخطاء وحالات الفشل بين العاملين من تأثير سلبي لديهم.

وتختلف نتائج هذا البعد (الاشتغال على الفشل وتصحيح الأخطاء) من حيث درجة الممارسة مع دراسة (العابدي وآخرون، ٢٠٢٠)، حيث جاء بدرجة ممارسة عالية .

البعد الثاني: عدم الممانعة في تبسيط الإجراءات:

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المشرفين التربويين حول مستوى توافر (عدم الممانعة في تبسيط الإجراءات) كأحد أبعاد اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة، ثم ترتيب تلك الاستجابات تنازلياً بناء على المتوسط الحسابي، كما تبين نتائج جدول (٤-٣) التالي:

جدول (٤-٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المشرفين التربويين حول مستوى توافر (عدم الممانعة في تبسيط الإجراءات) كأحد أبعاد اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة، مرتبة تنازلياً :

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الممارسة
٨	يستمتع المشرفون في مكتبنا باهتمام لوجهات نظر بعضهم البعض	٤.١٩	٠.٧٩٣	١	عالية
٧	يشجع مكتبنا على طرح الأسئلة في جميع المستويات الإدارية.	٤.٠٣	٠.٩٠٧	٢	عالية
٦	يتعامل المشرفون في مكتبنا مع واقع العمل كما هو.	٣.٨٢	٠.٨٥٧	٣	عالية
١٠	يشجع مكتبنا المشرفين على تحليل المواقف للحالات غير المتوقعة	٣.٧٠	٠.٨٤٩	٤	عالية
٩	يهتم المشرفون بإظهار المعلومات التي تؤدي الى تعطيل العمل	٣.٥٢	١.٢٦٥	٥	عالية
	البعد الثاني إجمالاً : عدم الممانعة في تبسيط الإجراءات	٣.٨٥	٠.٦١٦	---	عالية

يتبين من جدول (٤ - ٣) السابق أن عدم الممانعة في تبسيط الإجراءات كأحد أبعاد اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة جاء بدرجة توافق (عالية) من وجهة نظر المشرفين التربويين، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للبعد (٣.٨٥) بانحراف معياري بلغت قيمته (٠.٦١٦)، وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية لأغلب الممارسات المحددة بهذا البعد بين (٠.٧٩٣ - ٠.٩٠٧)، وهي قيم منخفضة مما يدل على تجانس استجابات المشرفين التربويين حول الممارسات الدالة على عدم الممانعة في تبسيط الإجراءات كأحد أبعاد اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة. بينما جاءت الممارسة رقم (٩) بانحراف معياري بلغت قيمته (١.٢٦٥) وهي قيمة مرتفعة مما يدل على تباين استجابات المشرفين التربويين حول تلك الممارسة .

وجاء في الترتيب الأول من الممارسات الدالة على عدم الممانعة في تبسيط الإجراءات كأحد أبعاد اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة: (يستمتع المشرفون في مكتبنا باهتمام لوجهات نظر بعضهم البعض) بمتوسط حسابي (٤.١٩)، يليها في الترتيب الثاني: (يشجع مكتبنا على طرح الأسئلة في جميع المستويات الإدارية)، بمتوسط حسابي (٤.٠٣)، وكلاهما بدرجة ممارسة (عالية)، وتراوحت المتوسطات الحسابية لباقي الممارسات المحددة بهذا البعد بين (٣.٨٢ - ٣.٥٢) وجميعها بدرجة ممارسة (عالية)، وفي الترتيب الأخير جاءت الممارسة: (يهتم المشرفون بإظهار المعلومات التي تؤدي الى تعطيل العمل) بمتوسط حسابي (٣.٥٢)، وبدرجة ممارسة (عالية).

وقد يرجع حصول الممارسة: (يستمتع المشرفون في مكتبنا باهتمام لوجهات نظر بعضهم البعض) على الترتيب الأول بدرجة ممارسة (عالية)، ربما المشرفون في المكاتب التعليمية يتصفون باحترام متبادل فيما بينهم، ويهتمون لاستماع وجهات نظر بعضهم البعض للاستفادة منها لتحليل المشكلات بأكثر من وجهة نظر للوصول لاستجابة سريعة لحل تلك المشكلة .

وجاءت الممارسة: (يهتم المشرفون بإظهار المعلومات التي تؤدي الى تعطيل

اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة وحلاقتها بالاستعداد للتغيير لدى المشرفيه التربوييه
أ. عمر عبيد عبد الرزاق الغامدي / أ. سلطان دة بداد العذلي / أ.د/ صالح علي بعه الله القرني

العمل) في الترتيب الأخير وبدرجة ممارسة (عالية)، وقد يرجع ذلك إلى أن المشرفين التربويين في المكاتب التعليمية يعملون بوعي وانتباه للعمليات الغير مألوفة، ويتجنبون التعامل معها ببساطة ليتكون لديهم صورة أكثر دقة عن تلك الأحداث، ويبحثون عن طرق وأساليب للتعامل معها.

وتنسجم نتائج هذا البعد (عدم الممانعة في تبسيط الإجراءات) من حيث درجة الممارسة مع دراسة (العابدي وآخرون، ٢٠١٨)، ودراسة (الزكي، ٢٠٢٢)، حيث جاء بدرجة ممارسة عالية.

البعد الثالث: الحساسية تجاه العمليات:

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المشرفين التربويين حول مستوى توافر (الحساسية تجاه العمليات) كأحد أبعاد اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة، ثم ترتيب تلك الاستجابات تنازلياً بناء على المتوسط الحسابي، كما تبين نتائج جدول (٤-٤) التالي:

جدول (٤-٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المشرفين التربويين حول مستوى توافر (الحساسية تجاه العمليات) كأحد أبعاد اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة، مرتبة تنازلياً :

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الممارسة
١٢	يتابع مكتبنا سير العمليات بشكل يومي	٤.٤٨	٠.٧٢٨	١	عالية جداً
١٣	يسهل الوصول والاتصال بالمشرفين في مكتبنا عند حدوث مشكلة في العمل	٤.٤٧	٠.٨٥١	٢	عالية جداً
١١	تحدث اتصالات يومية بين المشرفين لتوضيح متطلبات العمل	٣.٨٧	٠.٩٨٤	٣	عالية
١٤	يعتمد المشرفون في مكتبنا على التغذية العكسية لحل مشكلات العمل	٣.٧٦	٠.٨٣٢	٤	عالية
١٥	يملك المشرفون حق استخدام الموارد حال حدوث مشكلات بالعمل	٣.٤٨	١.٠٢٥	٥	عالية
البعد الثالث إجمالاً: الحساسية تجاه العمليات		٤.٠١	٠.٦٥٩	---	عالية

يتبين من جدول (٤ - ٤) السابق أن الحساسية تجاه العمليات كأحد أبعاد اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة جاء بدرجة توافر (عالية) من وجهة نظر المشرفين التربويين، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للبعد (٤.٠١) بانحراف معياري بلغت قيمته (٠.٦٥٩)، وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية لأغلب الممارسات المحددة بهذا البعد بين (٠.٧٢٨ - ٠.٩٨٤)، وهي قيم منخفضة مما يدل على تجانس استجابات المشرفين التربويين حول الممارسات الدالة على الحساسية تجاه العمليات كأحد أبعاد اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة. بينما جاءت الممارسة رقم (١٥) بانحراف معياري بلغت قيمته (١.٠٢٥) وهي قيمة مرتفعة مما يدل على تباين استجابات المشرفين التربويين حول تلك الممارسة .

وجاء في الترتيب الأول من الممارسات الدالة على الحساسية تجاه العمليات كأحد أبعاد اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة: (يتابع مكتبنا سير العمليات بشكل يومي) بمتوسط حسابي (٤.٤٨)، يليها في الترتيب الثاني: (يسهل الوصول والاتصال بالمشرفين في مكتبنا عند حدوث مشكلة في العمل) بمتوسط حسابي (٤.٤٧)، وكلاهما بدرجة ممارسة (عالية جداً)، وتراوحت المتوسطات الحسابية لباقي الممارسات المحددة بهذا البعد بين (٣.٨٧ - ٣.٤٨)، وجميعها بدرجة ممارسة (عالية)، وفي الترتيب الأخير جاءت الممارسة: (يمتلك المشرفون حق استخدام الموارد حال حدوث مشكلات بالعمل) بمتوسط حسابي (٣.٤٨)، وبدرجة ممارسة (عالية). وقد يرجع حصول الممارسة: (يتابع مكتبنا سير العمليات بشكل يومي) على الترتيب الأول بدرجة ممارسة (عالية جداً)، لإدراك إدارات المكاتب لأهمية المتابعة والرقابة على العمليات وملاحظتها، لمواجهة المشاكل والأحداث غير المتوقعة، وما يتحقق عنها من تنمية لقدرات المشرفين التربويين لفهم تلك العمليات .

وجاءت الممارسة: (يمتلك المشرفون حق استخدام الموارد حال حدوث مشكلات بالعمل) في الترتيب الأخير ولكنها بدرجة ممارسة (عالية)، وقد يرجع ذلك إلى أن

اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة وحلاقتها بالاستعداد للتغيير لدى المشرفين التربويين
أ. عمر عبيد عبد الرزاق الغامدي أ. سلطان بن داد العذلي أ.د/ صالح علي بن عبد الله القرني

مكاتب التعليم تتصف بالتمكين لمشرفيها لاستخدام تلك الموارد لمواجهة المشكلات،
 لتحقق الاستجابة السريعة التي تساعد في الحد من تطور تلك المشكلات .
 وتلتقي نتائج هذا البعد (الحساسية تجاه العمليات) من حيث درجة الممارسة مع
 دراسة (العابدي وآخرون، ٢٠١٨)، حيث جاء بدرجة ممارسة عالية.

البعد الرابع: الالتزام بالمرونة:

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المشرفين
 التربويين حول مستوى توافر (الالتزام بالمرونة) كأحد أبعاد اليقظة التنظيمية في
 مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة، ثم ترتيب تلك الاستجابات تنازلياً بناءً على
 المتوسط الحسابي، كما تبين نتائج جدول (٤ - ٥) التالي:

جدول (٤-٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المشرفين التربويين حول مستوى توافر
(الالتزام بالمرونة) كأحد أبعاد اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة،
مرتبة تنازلياً :

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الممارسة
١٩	يحظى المشرفون في مكتبنا بخبرات تمكنهم في تحليل المعلومات	٤.٢٤	٠.٧٧٤	١	عالية جداً
١٨	يستطيع المشرفون في مكتبنا الاعتماد على بعضهم البعض	٤.١٩	٠.٧٨٧	٢	عالية
١٦	يشجع مكتبنا المشرفين على توسيع نطاق مهامهم في العمل الإشرافي	٤.٠٢	٠.٩٤٧	٣	عالية
٢٠	يهتم مكتبنا ببناء قدرات المشرفين	٣.٩٧	٠.٩٧١	٤	عالية
١٧	يوفر مكتبنا الموارد لتدريب وتأهيل المشرفين	٣.٧٧	١.٠٦١	٥	عالية
	البعد الرابع إجمالاً: الالتزام بالمرونة	٤.٠٤	٠.٦٨٥	---	عالية

يتبين من جدول (٤ - ٥) السابق أن الالتزام بالمرونة كأحد أبعاد اليقظة
 التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة جاء بدرجة توافر (عالية) من وجهة

نظر المشرفين التربويين، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للبعد (٤.٠٤) بانحراف معياري بلغت قيمته (٠.٦٨٥) وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية لأغلب الممارسات المحددة بهذا البعد بين (٠.٧٧٤ - ٠.٩٧١) وهي قيم منخفضة مما يدل على تجانس استجابات المشرفين التربويين حول الممارسات الدالة على الالتزام بالمرونة كأحد أبعاد اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة. بينما جاءت الممارسة رقم (١٧) بانحراف معياري بلغت قيمته (١.٠٦١) وهي قيمة مرتفعة مما يدل على تباين استجابات المشرفين التربويين حول تلك الممارسة.

وجاء في الترتيب الأول من الممارسات الدالة على الالتزام بالمرونة كأحد أبعاد اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة: (يحظى المشرفون في مكتبنا بخبرات تمكنهم في تحليل المعلومات) بمتوسط حسابي (٤.٢٤)، وبدرجة ممارسة (عالية جداً) يليها في الترتيب الثاني: (يستطيع المشرفون في مكتبنا الاعتماد على بعضهم البعض)، بمتوسط حسابي (٤.١٩)، وبدرجة ممارسة (عالية)، وتراوحت المتوسطات الحسابية لباقي الممارسات المحددة بهذا البعد بين (٤.٠٢ - ٣.٧٧)، وجميعها بدرجة ممارسة (عالية)، وفي الترتيب الأخير جاءت الممارسة: (يوفر مكتبنا الموارد لتدريب وتأهيل المشرفين) بمتوسط حسابي (٣.٧٧)، وبدرجة ممارسة (عالية).

وقد يرجع حصول الممارسة: (يحظى المشرفون في مكتبنا بخبرات تمكنهم في تحليل المعلومات) على الترتيب الأول، وبدرجة ممارسة (عالية جداً)، إلى أن مكاتب التعليم تسعى لاستقطاب أصحاب الخبرة العريضة في مكاتبها، وأن معايير القبول في تلك المكاتب مقننه وعالية، بسبب طبيعة العمل الإشرافي الذي سوف يقومون به، والذي يتطلب أفراداً نوعيين ذوي خبرات متعددة وإمكانات عالية تمكنهم من القيام بمهامهم على الوجه المطلوب .

وجاءت الممارسة: (يوفر مكتبنا الموارد لتدريب وتأهيل المشرفين) في الترتيب الأخير، ولكنها بدرجة ممارسة (عالية)، وقد يرجع ذلك إلى إدراك مكاتب التعليم لأهمية تطوير الكوادر البشرية، التي تعمل في تلك المكاتب، وتنمية قدراتهم وإمكانياتهم

اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالاستعداد للتغيير لدى المشرفين التربويين
أ. عمر عبيد عبد الرزاق الغامدي / أ. سلطان بن باد العذلي / د. صالح علي بن عبد الله القرني

للاستجابة السريعة للأحداث غير المتوقعة في تلك المكاتب وما قد يطرا عليها من أحداث.

وتنسجم نتائج هذا البعد (الالتزام بالمرونة) من حيث درجة الممارسة مع دراسة (العابدي وآخرون، ٢٠١٨)، ودراسة (الزكي، ٢٠٢٢)، حيث جاء بدرجة ممارسة عالية.

البعد الخامس: احترام الخبرات:

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المشرفين التربويين حول مستوى توافر (احترام الخبرات) كأحد أبعاد اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة، ثم ترتيب تلك الاستجابات تنازلياً بناءً على المتوسط الحسابي، كما تبين نتائج جدول (٤-٦) التالي:

جدول (٤-٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المشرفين التربويين حول مستوى توافر (احترام الخبرات) كأحد أبعاد اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة، مرتبة تنازلياً :

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الممارسة
٢٣	يملك المشرفون في مكتبنا المؤهلات والخبرات اللازمة للعمل	٤.٣٥	٠.٧١٨	١	عالية جداً
٢٥	يملك المشرفون الاحترافية في الاستجابة لإجراءات العمل	٤.٢٤	٠.٧٢٣	٢	عالية جداً
٢١	يملك المشرفون المؤهلات اللازمة لاتخاذ القرارات في الحالات الغير متوقعة	٤.٠٩	٠.٧٨٧	٣	عالية
٢٤	يركز مكتبنا على استقطاب ذوي الخبرات الجيدة عند الاحتياج لمشرفين جدد	٣.٨٤	١.٠٤٦	٤	عالية
٢٢	يتم توزيع المشرفين في مكتبنا بالمواقع الإدارية المختلفة بناءً على خبراتهم	٣.٥٧	١.٠٧١	٥	عالية
	البعد الخامس إجمالاً: احترام الخبرات	٤.٠٢	٠.٦٩٥	---	عالية

يتبين من جدول (٤-٦) السابق أن احترام الخبرات كأحد أبعاد اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة جاء بدرجة توافر (عالية) من وجهة نظر المشرفين التربويين، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للبعد (٤.٠٢) بانحراف معياري بلغت قيمته (٠.٦٩٥)، وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية لأغلب الممارسات المحددة بهذا البعد بين (٠.٧١٨ - ٠.٧٨٧)، وهي قيم منخفضة مما يدل على تجانس استجابات المشرفين التربويين حول الممارسات الدالة على احترام الخبرات كأحد أبعاد اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة. بينما جاءت الممارسات أرقام العبارات (٢٢، ٢٤) بانحرافات معيارية تراوحت بين (١.٠٤٦ - ١.٠٧١) وهي قيم مرتفعة مما يدل على تباين استجابات المشرفين التربويين حول تلك الممارسات .

وجاء في الترتيب الأول من الممارسات الدالة على احترام الخبرات كأحد أبعاد اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة: (يمتلك المشرفون في مكتبنا المؤهلات والخبرات اللازمة للعمل) بمتوسط حسابي (٤.٣٥)، يليها في الترتيب الثاني (يمتلك المشرفون الاحترافية في الاستجابة لإجراءات العمل) بمتوسط حسابي (٤.٢٤)، وكلاهما بدرجة ممارسة (عالية جداً)، وتراوحت المتوسطات الحسابية لباقي الممارسات المحددة بهذا البعد بين (٤.٠٩ - ٣.٥٧) وجميعها بدرجة ممارسة (عالية)، وفي الترتيب الأخير جاءت الممارسة: (يتم توزيع المشرفين في مكتبنا بالمواقع الإدارية المختلفة بناء على خبراتهم)، بمتوسط حسابي (٣.٥٧)، وبدرجة ممارسة (عالية).

وقد يرجع حصول الممارسة: (يمتلك المشرفون في مكتبنا المؤهلات والخبرات اللازمة للعمل) على الترتيب الأول وبدرجة ممارسة (عالية جداً)، لعل ذلك يعود لمكاتب التعليم الذي وضعت معايير وضوابط صارمه لاختيار المشرفين التربويين، لتضمن الاستجابة السريعة للأحداث الطارئة، علاوة على الفوائد العائدة من تلك الخبرات للتعامل مع المشكلات بحرفية تامه.

وجاءت الممارسة: (يتم توزيع المشرفين في مكتبنا بالمواقع الإدارية المختلفة بناء على خبراتهم) في الترتيب الأخير، ولكنها بدرجة ممارسة (عالية)، وقد يرجع ذلك إلى

القطعة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة وحلاقتها بالاستعداد للتغيير لدى المشرفين التربويين
أ. عمر عبيد عبد الرزاق الغامدي / أ. سلطان دة بداد العذلي / د. صالح علي بوع الله القرني

أن مكاتب التعليم لديها هيكل تنظيمي مرتب ومنظم للعمليات التي تجري بداخله، ولذا يقوم بتنسيق وتوزيع المهام بين العاملين حسب خبرتهم .
 وتتسق نتائج هذا البعد (احترام الخبرات) من حيث درجة الممارسة مع دراسة (العابدي وآخرون، ٢٠١٨)، ودراسة (الزكي، ٢٠٢٢)، حيث جاء بدرجة ممارسة عالية.
إجابة السؤال الثاني: " ما مستوى الاستعداد للتغيير لدى المشرفين التربويين بمكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة؟"

وللإجابة على هذا السؤال، فقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المحور الثاني من الاستبانة (مستوى الاستعداد للتغيير لدى المشرفين التربويين بمكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة)، والتي حددها الباحث في ثلاثة أبعاد، ومن ثم ترتيب هذه الأبعاد تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل بعد، ويبين ذلك الجدول (٤-٧) التالي :

جدول (٤-٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الثاني من الاستبانة (مستوى الاستعداد للتغيير لدى المشرفين التربويين بمكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة)، مرتبة تنازلياً :

رقم البعد	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب البعد	درجة التوافر
٣	البعد العاطفي	٤.٤١	٠.٦٣٦	١	عالية جداً
١	البعد الإرادي	٤.٣٣	٠.٦٧٦	٢	عالية جداً
٢	البعد الإدراكي	٣.٧٨	١.٢٧٣	٣	عالية
	(مستوى الاستعداد للتغيير لدى المشرفين التربويين بمكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة)	٤.١٧	٠.٧١٩	---	عالية

يتبين من جدول (٤-٧) السابق أن مستوى الاستعداد للتغيير لدى المشرفين التربويين بمكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة جاء بدرجة (عالية) من وجهة نظرهم حيث جاء المتوسط الحسابي العام للمجموع الكلي لمستوى الاستعداد للتغيير لدى المشرفين التربويين بمكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة (٤.١٧)، بانحراف معياري قدره (٠.٧١٩) وتراوحت قيم الانحرافات للبعدين (العاطفي، والإرادي) بين (٠.٦٣٦ -

(٠.٦٧٦)، وهي قيم منخفضة مما يدل على تجانس استجابات المشرفين التربويين حول مستوى الاستعداد للتغيير لديهم لهدين البعدين، بينما جاء (البعد الإدراكي) بانحراف معياري قيمته (١.٢٧٣) وهي قيمة مرتفعة مما يدل على تباين استجابات المشرفين التربويين حول مستوى الاستعداد للتغيير لديهم بهذا البعد.

ويفسر الباحثان حصول مستوى الاستعداد للتغيير لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمكاتب التعليم على درجة توافر (عالية)، من وجهة نظرهم لما يتمتعون به من مؤهلات وقدرات عالية، وبما يمتلكونه من شعور داخلي تجاه عمليات التغيير، وكذلك لديهم إدراك ووعي بأهمية الاستعداد للتغيير وماله من نتائج إيجابية على مكاتبهم التعليمية .

وتنسجم نتيجة هذه الدراسة من حيث حصول مستوى الاستعداد للتغيير لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمكاتب التعليم على درجة توافر (عالية)، مع نتيجة دراسة السعيد (٢٠١٨) التي توصلت إلى أن الاستعداد للتغيير التنظيمي لدى معلمي محافظة جدة جاء بنسبة توافر كبيرة .

كما انسجمت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة اناندي وجيليا (Inandi & Giliç, 2016)، التي توصلت إلى أن استعداد المعلمين للتغيير في المدارس جاءت بدرجة مرتفعة، بينما اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة عيسى (٢٠١٣)، التي أشارت إلى أن الاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي جاء بدرجة متوسطة .

كما يتبين من الجدول السابق أن (البعد العاطفي) كأحد أبعاد مستوى الاستعداد للتغيير لدى المشرفين التربويين بمكاتب التعليم جاء في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٤.٤١)، يليه في الترتيب الثاني (البعد الإرادي) بمتوسط حسابي (٤.٣٣)، وكلاهما بدرجة توافر (عالية جداً). وفي الترتيب الأخير جاء (البعد الإدراكي) بمتوسط حسابي (٣.٧٨)، بدرجة توافر (عالية).

**اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالاستعداد للتغيير لدى المشرفين التربويين
أ. عمر عبيد عبد الرزاق الغامدي / أ. سلطان بن داود العذلي / د. صالح علي بن عبد الله القرني**

وقد يرجع حصول (البعد العاطفي) على الترتيب الأول بدرجة توافر (عالية جداً) إلى أن المشرفين التربويين والمشرفات التربويات لديهم الشعور بالرغبة للتغيير، ولديهم اتجاهات إيجابية تجاه التغييرات التي تطرأ على أنظمة التعليم عموماً ومكاتب التعليم خصوصاً، سعياً منهم للتواءم والتكيف معها دون مقاومة والانخراط في تلك التغييرات .

وجاء (البعد الإدراكي) في الترتيب الأخير، ولكنه بدرجة توافر عالية، وقد يعزى ذلك إلى أن المشرفين التربويين والمشرفات التربويات لديهم وعي وفهم للسياق الإشرافي بشكل جيد، وكذلك لديهم أفكار ومعتقدات إيجابية حول معرفة أسباب ذلك التغيير وفهم نتائجه وكيفية التفاعل والتكيف معه .

ولمزيد من التفصيل، قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الاستعداد للتغيير لدى المشرفين التربويين بمكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة بكل بعد على حدة من أبعاد الاستبانة كما تبينه نتائج الجداول التالية:

البعد الأول: البعد الإرادي:

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المشرفين التربويين حول مستوى (البعد الإرادي) كأحد أبعاد الاستعداد للتغيير لدى المشرفين التربويين بمكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة ثم ترتيب تلك الاستجابات تنازلياً بناء على المتوسط الحسابي، كما تبين نتائج جدول (٤ - ٨) التالي:

جدول (٤-٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المشرفين التربويين حول مستوى (البعد الإرادي) كأحد أبعاد الاستعداد للتغيير لدى المشرفين التربويين بمكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة ، مرتبة تنازلياً :

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
٢	أرغب أن أساهم بفعالية في عملية التغيير	٤.٤٧	٠.٦٦٨	١	عالية جداً

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
٣	أرغب أن أبذل كل طاقتي لخدمة عملية التغيير	٤.٣٣	٠.٧٤٠	٢	عالية جداً
١	أريد أن أكرس كل وقتي لعملية التغيير	٤.١٨	٠.٨٥٠	٣	عالية جداً
	البعد الأول إجمالاً : البعد الإرادي	٤.٣٣	٠.٦٧٦	---	عالية جداً

يتبين من جدول (٤ - ٨) السابق أن مستوى (البعد الإرادي) كأحد أبعاد الاستعداد للتغيير لدى المشرفين التربويين بمكاتب التعليم جاء بدرجة (عالية جداً) من وجهة نظرهم، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للبعد (٤.٣٣) بانحراف معياري بلغت قيمته (٠.٦٧٦). وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية للعبارة المحددة بهذا البعد بين (٠.٦٦٨ - ٠.٨٥٠) وهي قيم منخفضة مما يدل على تجانس استجابات المشرفين التربويين حول مستوى (البعد الإرادي) كأحد أبعاد الاستعداد للتغيير لدى المشرفين التربويين بمكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة.

وجاء في الترتيب الأول من المؤشرات الدالة على مستوى (البعد الإرادي) كأحد أبعاد الاستعداد للتغيير لدى المشرفين التربويين بمكاتب التعليم: (أرغب أن أساهم بفعالية في عملية التغيير) بمتوسط حسابي (٤.٤٧)، يليها في الترتيب الثاني: (أرغب أن أبذل كل طاقتي لخدمة عملية التغيير) بمتوسط حسابي (٤.٣٣)، وفي الترتيب الأخير جاء المؤشر: (أريد أن أكرس كل وقتي لعملية التغيير) بمتوسط حسابي (٤.٣٣)، وجميعها بدرجة توافر (عالية جداً).

وقد يرجع حصول المؤشر: (أرغب أن أساهم بفعالية في عملية التغيير) على الترتيب الأول بدرجة توافر (عالية جداً)، إلى وجود الرغبة الداخلية لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات للمساهمة والانخراط في عمليات التغيير، وأن تلك الرغبة ستحقق لهم التكيف والتفاعل الإيجابي وعدم مقاومة التغيير .

**اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة وحلاقتها بالاستعداد للتغيير لدى المشرفين التربويين
أ. عمر عبيد عبد الرزاق الغامدي أ. سلطان بن داود العذلي أ.د/ صالح علي بن عبد الله القرني**

كذلك جاء المؤشر: (أريد أن أكرس كل وقتي لعملية التغيير) في الترتيب الأخي، ولكنه بدرجة توافق (عالية جداً)، قد يرجع ذلك إلى أن المشرفين التربويين والمشرفات التربويات يدركون أهمية الانفتاح على التغيير، والتفاعل والتكيف مع المتغيرات واستيعابها، وتخصيص الأوقات اللازمة لعمليات التغيير.

البعد الثاني: البعد الإدراكي:

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المشرفين التربويين حول مستوى (البعد الإدراكي) كأحد أبعاد الاستعداد للتغيير لدى المشرفين التربويين بمكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة ثم ترتيب تلك الاستجابات تنازلياً بناءً على المتوسط الحسابي، كما تبين نتائج جدول (٤-٩) التالي:

جدول (٤-٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المشرفين التربويين حول مستوى (البعد الإدراكي) كأحد أبعاد الاستعداد للتغيير لدى المشرفين التربويين بمكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة ، مرتبة تنازلياً :

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
٥	اعتقد بأن التغييرات المقترحة في مكتبنا بشكل عام تسعى نحو تحقيق الأفضل	٤.١٠	١.٠١٤	١	عالية
*٦	اعتقد بأن معظم مشاريع التغيير المقترحة لحل المشكلات في مكتبنا غير مجدية	٢.٥٠	١.١١٦	٢	ضعيفة
*٤	أعتقد بأن معظم التغييرات المقرر تنفيذها في مكتبنا تؤثر سلباً على المستفيدين	٢.٤٦	١.٠٨٢	٣	ضعيفة
البعد الثاني إجمالاً: البعد الإدراكي					
		٣.٧٨	١.٢٧٢	---	عالية

♦ عبارات سلبية تم عكس مفتاح التصحيح لها للحصول على المتوسط الحسابي العام للبعد يتبين من جدول (٤-٩) السابق أن مستوى (البعد الإدراكي) كأحد أبعاد الاستعداد للتغيير لدى المشرفين التربويين بمكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة جاء بدرجة توافق (عالية) من وجهة نظرهم، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للبعد

(٣.٧٨) بانحراف معياري بلغت قيمته (١.٢٧٣). وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية للعبارات المحددة بهذا البعد بين (١.٠١٤ - ١.١١٦) وهي قيم مرتفعة مما يدل على تباين استجابات المشرفين التربويين حول مستوى (البعد الإدراكي) كأحد أبعاد الاستعداد للتغيير لدى المشرفين التربويين بمكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة.

وجاء في الترتيب الأول من المؤشرات الدالة على مستوى (البعد الإدراكي) كأحد أبعاد الاستعداد للتغيير لدى المشرفين التربويين بمكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة: (اعتقد بأن التغييرات المقترحة في مكتبنا بشكل عام تسعى نحو تحقيق الأفضل) بمتوسط حسابي (٤.١٠) وبدرجة توافر (عالية)؛ يليها في الترتيب الثاني: (اعتقد بأن معظم مشاريع التغيير المقترحة لحل المشكلات في مكتبنا غير مجدية) بمتوسط حسابي (٢.٥٠)، وفي الترتيب الأخير جاء المؤشر: (أعتقد بأن معظم التغييرات المقرر تنفيذها في مكتبنا تؤثر سلباً على المستفيدين)، بمتوسط حسابي (٢.٤٦) وكلاهما بدرجة توافر (ضعيفة).

وقد يرجع حصول المؤشر: (اعتقد بأن التغييرات المقترحة في مكتبنا بشكل عام تسعى نحو تحقيق الأفضل) على الترتيب الأول بدرجة توافر (عالية)، إلى أن المشرفين التربويين والمشرفات التربويات لديهم اعتقاد بأهمية التغيير في مكاتبهم التعليمية، وأن هذه التغييرات والتطورات سيكون لها الأثر الإيجابي على مكاتبهم التعليمية، وستوفر لهم نتائج جيدة، وستحقق لهم الأهداف المرجوة .

بينما قد يرجع حصول المؤشر: (أعتقد بأن معظم التغييرات المقرر تنفيذها في مكتبنا تؤثر سلباً على المستفيدين) في الترتيب الأخير بدرجة موافقة (ضعيفة) من وجهة نظر المشرفين التربويين والمشرفات التربويات؛ إلى منطوق الاستجابة فالعبارة مصوغة بشكل عكسي (سلبى)؛ مما يعني تحقق النتائج الإيجابية وأن تأثير التغييرات سيكون إيجابياً، وينسجم ذلك مع التفسير السابق الذي يفترض تحقق درجة عالية من تحقيق الأفضل نحو التغييرات .

**القطعة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة وحلاقتها بالاستعداد للتغيير لدى المشرفين التربويين
أ. عمر عبيد عبد الرزاق الغامدي / أ. سلطان بن باد العذلي / د. صالح علي بن عبد الله القرني**

البعد الثالث: البعد العاطفي:

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المشرفين التربويين حول مستوى (البعد العاطفي) كأحد أبعاد الاستعداد للتغيير لدى المشرفين التربويين بمكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة ثم ترتيب تلك الاستجابات تنازلياً بناءً على المتوسط الحسابي، كما تبين نتائج جدول (٤ - ١٠) التالي:

جدول (٤-١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المشرفين التربويين حول مستوى (البعد العاطفي) كأحد أبعاد الاستعداد للتغيير لدى المشرفين التربويين بمكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة ، مرتبة تنازلياً :

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
٨	أرى بأن التغيير عملية إيجابية	٤.٤٧	٠.٧٩٥	١	عالية جداً
٩	أجد في التغيير متعة	٤.٤١	٠.٧٤١	٢	عالية جداً
٧	لدي شعور جيد اتجاه عملية التغيير	٤.٣٥	٠.٦٧٢	٣	عالية جداً
	البعد الثالث إجمالاً : البعد العاطفي	٤.٤١	٠.٦٣٦	---	عالية جداً

يتبين من جدول (٤ - ١٠) السابق أن مستوى (البعد العاطفي) كأحد أبعاد الاستعداد للتغيير لدى المشرفين التربويين بمكاتب التعليم جاء بدرجة توافق (عالية جداً) من وجهة نظرهم، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للبعد (٤.٤١) بانحراف معياري بلغت قيمته (٠.٦٣٦). وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية للعبارة المحددة بهذا البعد بين (٠.٦٧٢ - ٠.٧٩٥) وهي قيم منخفضة مما يدل على تجانس استجابات المشرفين التربويين حول مستوى (البعد العاطفي) كأحد أبعاد الاستعداد للتغيير لدى المشرفين التربويين بمكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة.

وجاء في الترتيب الأول من المؤشرات الدالة على مستوى (البعد العاطفي) كأحد أبعاد الاستعداد للتغيير لدى المشرفين التربويين بمكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة: (أرى بأن التغيير عملية إيجابية) بمتوسط حسابي (٤.٤٧)، يليه في الترتيب الثاني: (أجد في التغيير متعة) بمتوسط حسابي (٤.٤١)، وفي الترتيب الأخير جاء

المؤشر: (لدي شعور جيد اتجاه عملية التغيير) بمتوسط حسابي (٤.٣٥)، وجميعها بدرجة توافر (عالية جداً).

وقد يرجع حصول المؤشر: (أرى بأن التغيير عملية إيجابية) على الترتيب الأول بدرجة توافر (عالية جداً) إلى أن المشرفين التربويين لديهم شعور بأهمية التغيير في مكاتبهم التعليمي، ويرون أن التغييرات التي ستطرأ على مكاتبهم التعليمية، ستكون عمليات إيجابية تسعى لتحقيق النتائج الإيجابية، والأهداف المنشودة.

كذلك يرجع حصول المؤشر: (لدي شعور جيد اتجاه عملية التغيير) في الترتيب الأخير بدرجة (موافقة عالية جداً)، إلى أن المشرفين التربويين لديهم الإحساس والشعور والانفتاح والرغبة الداخلية الإيجابية تجاه عمليات التغيير، الأمر الذي يؤدي إلى تفاعلهم وتكيفهم مع عمليات التغيير.

وتنسجم هذه الدراسة من حيث حصول البعد العاطفي على درجة توافر (عالية)، مع دراسة السعيد (٢٠١٨) والتي أظهرت حصول البعد العاطفي على الترتيب الثاني بدرجة توافر كبيرة.

إجابة السؤال الثالث: "هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى توافر اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة والاستعداد للتغيير لدى المشرفين التربويين فيها؟"

وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم استخدام إرتباط بيرسون بين درجات استجابات أفراد عينة الدراسة من المشرفين التربويين على المحور الأول (مستوى توافر اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة) والمحور الثاني (مستوى الاستعداد للتغيير لدى المشرفين التربويين)، ولتحكم على قوة العلاقة الارتباطية، استخدم معيار كوهن (Cohen, 1988)، حيث يعد الارتباط $(r = \pm 0.1)$ إلى $(r = \pm 0.29)$ ضعيفاً؛ في حين يعد $(r = \pm 0.30)$ إلى $(r = \pm 0.49)$ متوسطاً أو معتدلاً؛ أما الارتباط $(r = \pm 0.50)$ إلى $(r = \pm 1.00)$ فيمثل ارتباطاً قوياً أو كبيراً، (أورده القرنى، ٢٠٢١)، وجاءت النتائج كالتالي:

اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة وحلاقتها بالاستعداد للتغيير لدى المشرفين التربويين
أ. عمر عبيد عبد الرزاق الغامدي / أ. سلطان بن داود العذلي / د. صالح علي بن عبد الله القرني

جدول (٤-١١)

نتائج اختبار بيرسون للعلاقة بين مستوى توافر أبعاد اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم
بمدينة مكة المكرمة والاستعداد للتغيير لدى المشرفين التربويين فيها :

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
مستوى توافر اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة	٣.٨٤	٠.٥٦٠	٠.٦٦	**٠.٠٠٠
مستوى الاستعداد للتغيير لدى المشرفين التربويين	٤.١٧	٠.٧١٩		

♦♦ دال إحصائياً عند (٠.٠١)

يتضح من الجدول (٤-١٢) السابق ما يلي:

توجد علاقة ارتباطية بين مستوى توافر اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة والاستعداد للتغيير لدى المشرفين التربويين فيها ، وذلك بمعامل ارتباط (ر = ٠.٦٦) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) مما يدل على وجود علاقة ارتباطية (طردية) عالية القيمة، وهذا يعني أنه كلما زاد مستوى الاستعداد للتغيير في مكاتب التعليم زاد مستوى اليقظة التنظيمية لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات، وأن انخفاض مستوى الاستعداد للتغيير يعد عاملاً مهماً في انخفاض مستوى اليقظة التنظيمية لدى المشرفين التربويين في مكاتب التعليم .

ويعزو الباحثان ذلك إلى أن ممارسات اليقظة التنظيمية تتحقق كلما كان هناك استعداد للتغيير من قبل المشرفين التربويين، بحيث يكونوا قادرين على فهم وإدراك ما يحيط بهم وكيفية التعاطي مع المشاكل الحالية وكذلك يكونوا قادرين على استغلال الفرص المستقبلية وتوظيفها التوظيف الأمثل، وعلى النقيض من ذلك فإن غياب الاستعداد للتغيير لدى المشرفين والمشرفات قد يقلل من مستوى

اليقظة التنظيمية لديهم، وبالتالي كلما زاد مستوى الاستعداد للتغيير زاد مستوى اليقظة التنظيمية .

وتنسجم نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة غارتر (Gartner, 2013) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الاستعداد للتغيير واليقظة التنظيمية، كما تنسجم نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة أنجريني وفيريانتي (Anggraeni & Febrianti, 2022) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين اليقظة التنظيمية والاستعداد للتغيير، وأن لليقظة دور مؤثر في الاستعداد للتغيير لدى الفرد، وتنسجم نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة جوندو وآخرون (Gondo et al., 2013) التي تؤكد على أن اليقظة تؤدي إلى تطوير الاستعداد للتغيير.

كما تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات استجابات المشرفين التربويين من أفراد عينة الدراسة على الأبعاد الداخلية للمحور الأول (مستوى توافر اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة) والمحور الثاني (مستوى الاستعداد للتغيير لدى المشرفين التربويين)، ويوضح الجدول التالي تلك النتائج :

جدول (٤-١٢)

مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين الأبعاد الداخلية لكلا من المحور الأول (مستوى توافر أبعاد اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة) والمحور الثاني (مستوى الاستعداد للتغيير لدى المشرفين التربويين) :

المجموع الكلي للمحور الثاني (مستوى الاستعداد للتغيير)	البعد الثالث البعد العاطفي	البعد الثاني البعد الإدراكي	البعد الأول البعد الإرادي	البعد
**٠.٤٥	**٠.٤٥	**٠.٣٣	**٠.٣٧	البعد الأول : الاشتغال على الفعل وتصحيح الأخطاء
**٠.٥٢	**٠.٤٧	**٠.٣٩	**٠.٤٩	البعد الثاني : عدم الممانعة في تبسيط الإجراءات
**٠.٥٩	**٠.٥٧	**٠.٤٤	**٠.٥١	البعد الثالث : الحساسية تجاه العمليات

اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالاستعداد للتغيير لدى المشرفين التربويين
أ. عمر عبيد عبد الرزاق الغامدي / أ. سلطان بن داود العذلي / د. صالح علي بن عبد الله القرني

**٠.٥٤	**٠.٥١	**٠.٤٤	**٠.٤٣	البعد الرابع: الالتزام بالمرونة
**٠.٥٣	**٠.٥٥	**٠.٣٦	**٠.٤٩	البعد الخامس: احترام الخبرات
**٠.٦٦	**٠.٦٤	**٠.٤٩	**٠.٥٧	المحور الأول إجمالاً: (مستوى توافر أبعاد اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة)

♦ ♦ دال إحصائياً عند (٠.٠١)

يتضح من الجدول (٤ - ١٢) السابق ما يلي:

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط بين الأبعاد الداخلية لمستوى توافر اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة والمجموع الكلي لمستوى الاستعداد للتغيير لدى المشرفين التربويين، هي معاملات ارتباط (موجبة) ومتوسطة القيمة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١). حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (٠.٤٥ - ٠.٥٩).

وكانت أكبر قيمة لمعاملات الارتباط بين أبعاد اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة ومستوى الاستعداد للتغيير لدى المشرفين التربويين هي قيمة بعد (الحساسية تجاه العمليات) حيث بلغت قيمة ارتباط ذلك البعد بمستوى الاستعداد للتغيير (٠.٥٩).

ويفسر الباحثان هذه النتيجة بأن المشرفين التربويين لديهم اهتمام ومتابعة لسير العمليات التي تجري بشكل يومي، وفهما بشكل جيد لتتضح لهم صورة العمل في المكاتب التعليمية، ولديهم الحق في استخدام كافة الموارد لحل مشكلات العمل مما يساهم في حلها بشكل أسرع.

وفي الترتيب الثاني جاءت قيمة معامل ارتباط بعد (الالتزام بالمرونة) حيث بلغت قيمة معامل ارتباط هذا البعد بمستوى الاستعداد للتغيير (٠.٥٤)، وقد يرجع ذلك لضرورة المرونة في مكاتب التعليم لحل مشكلات العمل، وأن يكونوا على قدر من التأهل والتدريب للاستجابة لتلك الأحداث المستقبلية المفاجئة.

أما أقل الأبعاد ارتباطاً بمستوى الاستعداد للتغيير لدى المشرفين التربويين فكان لبعد (الاشتغال على الفشل وتصحيح الأخطاء) حيث بلغت قيمة معامل

ارتباطها بمستوى الاستعداد للتغيير لدى المشرفين التربويين (٠.٤٥)، وقد يرجع ذلك إلى أن الاشتغال على الفشل قد يظهر تأثير سلبي على المشرفين التربويين في مكاتب التعليم، وقد يستغرق وقت طويل لتصحيح أخطاء العمل.

واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة الزكي (٢٠١٨) التي جاءت بأن أكثر أبعاد اليقظة التنظيمية ارتباطاً في الترتيب الأول بعد (الحساسية للعمليات)، ومن ثم في الترتيب الثاني جاء بعد (الالتزام بالمرونة)، ومن ثم في الترتيب الأخير بعد (الاشتغال على الفشل وتصحيح الأخطاء).

ولمزيد من التفصيل ومعرفة درجة إسهام توافر اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة في مستوى الاستعداد للتغيير لدى المشرفين التربويين فقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لاستجابات أفراد عينة الدراسة من المشرفين التربويين على المحور الأول (مستوى توافر أبعاد اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة) والمحور الثاني (مستوى الاستعداد للتغيير لدى المشرفين التربويين)، وجاءت النتائج كالتالي: جدول (٤-١٣)

نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين مستوى توافر أبعاد اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة والاستعداد للتغيير لدى المشرفين التربويين فيها:

معامل الارتباط R	معامل التحديد
٠.٦٦	٠.٤٣

المتغيرات	المعامل الباني	الخطأ المعياري	بيتا	قيمة ت	مستوى الدلالة
الثابت	٠.٩٣	٠.٢٥٨		٣.٦٢٢	**٠.٠٠٠
المتغير المستقل (مستوى توافر اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة)	٠.٨٤	٠.٠٦٦	٠.٦٥٦	١٢.٦٩٨	**٠.٠٠٠

♦♦ دال إحصائياً عند (٠.٠١)

اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة ومحاقتها بالاستعداد للتغيير لدى المشرفين التربويين أ. عمر عبيد عبد الرزاق الغامدي / أ. سلطان بن داد العذلي / د. صالح علي بن عبد الله القرني

يتضح من الجدول (٤ - ١٣) السابق أن قيمة معامل التحديد للعلاقة بين مستوى توافر اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة والاستعداد للتغيير لدى المشرفين التربويين فيها جاءت تساوي (٠.٤٣)، وهو يشير إلى أن (مستوى توافر اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة) كمتغير مستقل تفسر ٤٣% من التباين في المتغير التابع (مستوى الاستعداد للتغيير لدى المشرفين التربويين)، وهي تعتبر قيمة متوسطة من التباين المفسر بواسطة متغير (مستوى توافر اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة).

كما يتضح من الجدول السابق أن قيم (ت) لكل من الثابت والمتغير المستقل جاءت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وهو ما يؤكد أن تأثير (مستوى توافر اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة) على (مستوى الاستعداد للتغيير لدى المشرفين التربويين) هو تأثير موجب ومتوسط ودال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١).

ويمكن كتابة معادلة الانحدار على الشكل التالي:

$$\text{أبعاد اليقظة التنظيمية} = ٠.٩٣ + (\text{مستوى الاستعداد للتغيير لدى المشرفين التربويين}) \times ٠.٨٤$$

إجابة السؤال الرابع: " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول تقديراتهم لليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة والتي تعزى لاختلاف متغيري (الجنس، سنوات الخبرة)؟".

فيما يلي عرض لنتائج الاختبارات المستخدمة للإجابة عن هذا السؤال:

١ - الفروق بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول تقديراتهم لليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة والتي تعزى لاختلاف الجنس

:

تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول تقديراتهم لليقظة

التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة والتي تعزى لاختلاف الجنس، ويوضح نتائجه الجدول (٤ - ١٤) التالي:

جدول (٤-١٤)

نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلة للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول تقديراتهم لليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة والتي تعزى لاختلاف الجنس :

المتغيرات	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	مستوى الدلالة
البعد الأول : الاشتغال على الفشل وتصحيح الأخطاء	ذكر	١٤٧	٣.١٥	٠.٨٤٨	٣.٧٣٢-	**٠.٠٠٠
	أنثى	٦٩	٣.٦١	٠.٨٣٩		
البعد الثاني : عدم الممانعة في تبسيط الإجراءات	ذكر	١٤٧	٣.٦٨	٠.٥٩٨	٦.٣٨٠-	**٠.٠٠٠
	أنثى	٦٩	٤.٢١	٠.٤٩١		
البعد الثالث : الحساسية تجاه العمليات	ذكر	١٤٧	٣.٨٥	٠.٦٨٧	٦.٥٦١-	**٠.٠٠٠
	أنثى	٦٩	٤.٣٦	٠.٤٣٠		
البعد الرابع : الالتزام بالمرونة	ذكر	١٤٧	٣.٨٥	٠.٦٨٧	٧.٠١٣-	**٠.٠٠٠
	أنثى	٦٩	٤.٤٣	٠.٤٩١		
البعد الخامس : احترام الخبرات	ذكر	١٤٧	٣.٨٩	٠.٧٤٠	٤.٨٣٥-	**٠.٠٠٠
	أنثى	٦٩	٤.٣٠	٠.٤٨٦		
(مستوى توافر أبعاد اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة)	ذكر	١٤٧	٣.٦٨	٠.٥٦١	٧.٥٨٢-	**٠.٠٠٠
	أنثى	٦٩	٤.١٨	٠.٣٨٢		

♦ دال إحصائياً عند (٠.٠١)

يتبين من جدول (٤ - ١٤) السابق ما يلي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول تقديراتهم لليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة تعزى لاختلاف الجنس، حيث جاءت قيمة (ت) للمجموع الكلي

اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالاستعداد للتغيير لدى المشرفيه التربوييه أ. عمر عبيد عبد الرزاق الغامدي أ. سلطان دة داد العذلي أ.د/ صالح علي بوع الله القرني

لمستوى توافر أبعاد اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة (٧.٥٨٢) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١). وكانت هذه الفروق لصالح المشرفات (الإناث).

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول تقديراتهم لليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة في جميع الأبعاد (الاشتغال على الفشل وتصحيح الأخطاء، عدم الممانعة في تبسيط الإجراءات، الحساسية تجاه العمليات، الالتزام بالمرونة، احترام الخبرات) تعزى إلى اختلاف الجنس، حيث تراوحت قيم (ت) لمستوى توافر أبعاد اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة بتلك الأبعاد بين (٣.٧٣٢ - ٧.٠١٣) وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) وكانت هذه الفروق لصالح المشرفات (الإناث).

وقد يرجع وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المشرفين والمشرفات التربويين حول تقديرهم لمستوى توافر اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم والتي جاءت لصالح الإناث، إلى أن الإناث قد يكن أكثر حساسية للعمليات والتغيرات الحادثة في بيئة العمل، وقد يكون لديهن وعي وانتباه عاليين، وربما يرجع ذلك لسبب اختلاف البيئات لأنهم يعيشون في بيئة تتصف بالمنافسة والسعي لمعرفة ما يحيط بهم داخل المكاتب التعليمية .

٢ - الفروق بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول تقديراتهم لليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة والتي تعزى لاختلاف سنوات الخبرة:

تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول تقديراتهم لليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة والتي تعزى لاختلاف سنوات الخبرة ، ويوضح نتائجه الجدول (٤ - ١٥) التالي.:

□

جدول (٤-١٥)

نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول تقديراتهم لليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة والتي تعزى لاختلاف سنوات الخبرة :

المتغيرات	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	الدلالة الإحصائية
البعد الأول : الاشتغال على الفشل وتصحيح الأخطاء	بين المجموعات	٠.١٨	٢	٠.٠٩	٠.١٢٠	٠.٨٨٧
	داخل المجموعات	١٦٢.٦١	٢١٣	٠.٧٦		
	الكلية	١٦٢.٧٩	٢١٥			
البعد الثاني : عدم الممانعة في تبسيط الإجراءات	بين المجموعات	١.٢٨	٢	٠.٦٤	١.٦٩٥	٠.١٨٦
	داخل المجموعات	٨٠.٤٠	٢١٣	٠.٣٨		
	الكلية	٨١.٦٨	٢١٥			
البعد الثالث : الحساسية تجاه العمليات	بين المجموعات	٠.٤٧	٢	٠.٢٣	٠.٥٣٧	٠.٥٨٥
	داخل المجموعات	٩٢.٩٧	٢١٣	٠.٤٤		
	الكلية	٩٣.٤٤	٢١٥			
البعد الرابع : الالتزام بالمرونة	بين المجموعات	١.٠٠	٢	٠.٥٠	١.٠٦٧	٠.٣٤٦
	داخل المجموعات	٩٩.٨٥	٢١٣	٠.٤٧		
	الكلية	١٠٠.٨٥	٢١٥			
البعد الخامس : احترام الخبرات	بين المجموعات	١.٣٤	٢	٠.٦٧	١.٢٩٧	٠.٢٥٠
	داخل المجموعات	١٠٢.٢٩	٢١٣	٠.٤٨		
	الكلية	١٠٣.٧٣	٢١٥			
(مستوى توافر أبعاد اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة)	بين المجموعات	٠.٦٢	٢	٠.٣١	٠.٩٩٣	٠.٣٧٢
	داخل المجموعات	٦٦.٧٥	٢١٣	٠.٣١		
	الكلية	٦٧.٣٧	٢١٥			

يتبين من جدول (٤-١٥) السابق ما يلي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول تقديراتهم لليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة تعزى لاختلاف سنوات الخبرة ، حيث جاءت قيمة (ف) للمجموع

**اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة ومحاقتها بالاستعداد للتغيير لدى المشرفين التربويين
أ. عمر عبيد عبد الرزاق الغامدي / أ. سلطان بن داود العذلي / د. صالح علي بن عبد الله القرني**

الكلبي لمستوى توافر أبعاد اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة (٠.٩٩٣) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥).

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول تقديراتهم لليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة في جميع الأبعاد (الاشتغال على الفشل وتصحيح الأخطاء، عدم الممانعة في تبسيط الإجراءات، الحساسية تجاه العمليات، الالتزام بالمرونة، احترام الخبرات) تعزى إلى اختلاف سنوات الخبرة، حيث تراوحت قيم (ف) لمستوى توافر أبعاد اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة بتلك الأبعاد بين (٠.١٢٠ - ١.٦٩٥) وهي قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥).

ويعزى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول تقديرات المشرفين التربويين في مكاتب التعليم حول اليقظة التنظيمية وأبعادها تعزى لاختلاف سنوات الخبرة، ربما الحكم على توافر اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم امر لا يقتضي الخبرة فلا يلزم وجود خبرات سابقة أو مهارات للحكم على ممارسات اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم، فهي ممارسات ظاهرة وواضحة لا تحتاج إلى خبرة ويستطيع أي مشرف الحكم عليها بغض النظر عن وجود خبره سابقة .

إجابة السؤال الخامس: " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول تقديراتهم لاستعدادهم للتغيير والتي تعزى لاختلاف متغيري (الجنس، سنوات الخبرة)؟"

فيما يلي عرض لنتائج الاختبارات المستخدمة للإجابة عن هذا السؤال:

١ - الفروق بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول تقديراتهم

لاستعدادهم للتغيير والتي تعزى لاختلاف الجنس :

تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول تقديراتهم لاستعدادهم للتغيير والتي تعزى لاختلاف الجنس، ويوضح نتائج الجدول (٤ - ١٦) التالي:.



جدول (٤-١٦)

نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول تقديراتهم لاستعدادهم للتغيير والتي تعزى لاختلاف الجنس

المتغيرات	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	مستوى الدلالة
البعد الأول : البعد الإرادي	ذكر	١٤٧	٤.٢٢	٠.٧٣٢	- ٣.٩٠٦	**٠.٠٠٢
	أنثى	٦٩	٤.٥٥	٠.٤٧١		
البعد الثاني : البعد الإدراكي	ذكر	١٤٧	٣.٥٤	٠.٩٢٧	٤.٠٤٧-	**٠.٠٠٠
	أنثى	٦٩	٤.٢٧	١.٧٠٧		
البعد الثالث : البعد العاطفي	ذكر	١٤٧	٤.٣١	٠.٦٧٨	- ٣.٨٣١	**٠.٠٠١
	أنثى	٦٩	٤.٦٢	٠.٤٧٩		
(مستوى الاستعداد للتغيير لدى المشرفين التربويين)	ذكر	١٤٧	٤.٠٣	٠.٦٦٨	٤.٥٠٠-	**٠.٠٠٠
	أنثى	٦٩	٤.٤٨	٠.٧٣٢		

♦♦ دال إحصائياً عند (٠.٠١)

يتبين من جدول (٤-١٦) السابق ما يلي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول تقديراتهم لاستعدادهم للتغيير تعزى لاختلاف الجنس، حيث جاءت قيمة (ت) للمجموع الكلي لمستوى الاستعداد للتغيير لدى

**القطعة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة ومحاقتها بالاستعداد للتغيير لدى المشرفين التربويين
أ. عمر عبيد عبد الرزاق الغامدي / أ. سلطان بن باد العذلي / أ.د/ صالح علي بن عبد الله القرني**

المشرفين التربويين (٤.٥٠٠-) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١). وكانت هذه الفروق لصالح المشرفات (الإناث).

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول تقديراتهم لاستعدادهم للتغيير في جميع الأبعاد (البعد الإرادي، البعد الإدراكي، البعد العاطفي) تعزى إلى اختلاف الجنس، حيث تراوحت قيم (ت) لمستوى الاستعداد للتغيير لدى المشرفين التربويين بتلك الأبعاد بين (٣.٨٣١-٤.٠٤٧)، وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) وكانت هذه الفروق لصالح المشرفات (الإناث).

ويرجع الباحثان وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول تقديراتهم لاستعدادهم للتغيير في جميع الأبعاد (البعد الإرادي، البعد الإدراكي، البعد العاطفي) من وجهة نظرهم تعزى إلى اختلاف الجنس؛ إلى احتمال إدراك المشرفات التربويات بحساسية المشكلات بشكل أكبر، كما أن لديهن اهتمام وتوسع ويبحث في تفاصيل الأمور، بالإضافة إلى أن اختلاف البيئات التعليمية له دور في وجود تلك الفروق .

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الحواجرة (٢٠١١)، ودراسة حلفاسي (Helvaci, 2015)، ودراسة زاييم وكونداكي (Zayim & Kondakci, 2015)، والتي أظهرت عدم وجود فروق بين متوسطات الاستجابات تعزى إلى اختلاف الجنس .

٢ - الفروق بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول تقديراتهم لاستعدادهم للتغيير والتي تعزى لاختلاف سنوات الخبرة :

تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول تقديراتهم لاستعدادهم للتغيير والتي تعزى لاختلاف سنوات الخبرة، ويوضح نتائج الجدول (٤- ١٧) التالي: .:

جدول (٤-١٧)

نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول تقديراتهم لاستعدادهم للتغيير والتي تعزى لاختلاف سنوات الخبرة

المتغيرات	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	الدلالة الإحصائية
البعد الأول : البعد الإرادي	بين المجموعات	١.٤٥	٢	٠.٧٣	١.٥٩٧	٠.٢٠٥
	داخل المجموعات	٩٦.٨٧	٢١٣	٠.٤٥		
	الكلي	٩٨.٣٢	٢١٥			
البعد الثاني : البعد الإدراكي	بين المجموعات	٧.١٤	٢	٣.٥٧	٢.٢٢٨	٠.١١٠
	داخل المجموعات	٣٤١.٢٧	٢١٣	١.٦٠		
	الكلي	٣٤٨.٤١	٢١٥			
البعد الثالث : البعد العاطفي	بين المجموعات	١.٦٧	٢	٠.٨٣	٢.٠٨١	٠.١٢٧
	داخل المجموعات	٨٥.٤٣	٢١٣	٠.٤٠		
	الكلي	٨٧.١٠	٢١٥			
(مستوى الاستعداد للتغيير لدى المشرفين التربويين)	بين المجموعات	٢.٧٢	٢	١.٣٦	٢.٦٦٨	٠.٠٧٢
	داخل المجموعات	١٠٨.٥٤	٢١٣	٠.٥١		
	الكلي	١١١.٢٦	٢١٥			

يتبين من جدول (٤-١٧) السابق ما يلي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول تقديراتهم لاستعدادهم للتغيير تعزى لاختلاف سنوات الخبرة، حيث جاءت قيمة (ف) للمجموع الكلي لمستوى الاستعداد للتغيير لدى المشرفين التربويين (٢.٦٦٨) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥).

اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة ومحاقتها بالاستعداد للتغيير لدى المشرفين التربويين أ. عمر عبيد عبد الرزاق الغامدي / أ. سلطان بن باد العنزي / د. صالح علي بن عبد الله القرني

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول تقديراتهم لاستعدادهم للتغيير في جميع الأبعاد (البعد الإرادي، البعد الإدراكي، البعد العاطفي) تعزى إلى اختلاف سنوات الخبرة، حيث تراوحت قيم (ف) لمستوى الاستعداد للتغيير لدى المشرفين التربويين بتلك الأبعاد بين (١.٥٩٧-٢.٢٢٨) وهي قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥).

ويرجع الباحثان عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول تقديراتهم لاستعدادهم للتغيير في جميع الأبعاد (البعد الإرادي، البعد الإدراكي، البعد العاطفي) تعزى إلى اختلاف سنوات الخبرة من وجهة نظرهم؛ إلى احتمال توافق مدركات المشرفين التربويين وتصوراتهم بمختلف سنوات خبرتهم في تقديراتهم لحالة الاستعداد للتغيير لديهم، كما أن هناك ممارسات لا تقتضي الخبرة عند الحكم عليها فيستطيع المشرف التربوي أن يحكم عليها دون النظر إلى خبرته التعليمية .

وتنسجم نتيجة هذه الدراسة مع دراسة السعيد (٢٠١٨)، ودراسة الحواجرة (٢٠١١)، ودراسة حلفاسي (Helvacı, 2015) والتي توصلت إلى أن الخبرة لا تؤثر في الاستعداد للتغيير، بينما تختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة كونداكي وآخرون (Kondakci et al., 2017) التي أشارت إلى أن الاستعداد للتغيير يرتبط ارتباطاً وثيقاً بخبرات المعلمين في مدارسهم .

ملخص النتائج والتوصيات

تمهيد :

بعد أن عرض الباحثان في الفصل السابق نتائج الدراسة الميدانية وذلك من خلال عرض استجابات أفراد عينة الدراسة على تساؤلات الدراسة ومعالجتها إحصائياً باستخدام مفاهيم الإحصاء الوصفي وأساليبه الإحصائية وصولاً إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها .

يتناول هذا الفصل ملخص نتائج الدراسة الميدانية، وينتهي بتقديم التوصيات والبحوث المقترحة.

أولاً : ملخص النتائج :

ويتمثل ذلك في عرض أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة فيما يتعلق بالإجابة على تساؤلاتها وتحقيق أهدافها، على النحو التالي:

١ - ملخص النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الأول :

استهدف هذا السؤال التعرف على مستوى توافر اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المشرفين التربويين ، وكانت أبرز النتائج ما يلي :

- تتوفر اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة بدرجة توافر (عالية) من وجهة نظر المشرفين التربويين.
- تتوافر أبعاد اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة بدرجة (عالية) ، حيث جاء بعد (الالتزام بالمرونة) في الترتيب الأول، يليه في الترتيب الثاني بعد (احترام الخبرات)، ثم في الترتيب الثالث جاء بعد (الحساسية تجاه العمليات)، وفي الترتيب الرابع جاء بعد (عدم المانعة في تبسيط الإجراءات)، بينما جاء بعد (الاشتغال على الفشل وتصحيح الأخطاء) في الترتيب الأخير بدرجة توافر (متوسطة).
- يتوافر بعد الاشتغال على الفشل وتصحيح الأخطاء كأحد أبعاد اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة بدرجة (متوسطة) من وجهة نظر المشرفين التربويين، وكانت أبرز الممارسات الدالة على الاشتغال على الفشل وتصحيح الأخطاء كأحد أبعاد اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة تتمثل في:
- يشعر المشرفون بحرية التحدث عن مشاكل العمل مع رؤسائهم، بدرجة ممارسة (عالية).

اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة وحلاقتها بالاستعداد للتغيير لدى المشرفين التربويين
أ. عمر عبيد عبد الرزاق الغامدي أ. سلطان دة داد العذلي أ.د/ صالح علي بوع الله القرني

- يفصح المشرفون عن المعلومات التي تؤثر على سير العمل، بدرجة ممارسة (عالية).
- يتوافر بعد تبسيط الإجراءات كأحد أبعاد اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة بدرجة (عالية) من وجهة نظر المشرفين التربويين، وكانت أبرز الممارسات الدالة على تبسيط الإجراءات كأحد أبعاد اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة تتمثل في:
 - يستمع المشرفون في مكتبنا باهتمام لوجهات نظر بعضهم البعض، بدرجة ممارسة (عالية).
 - يشجع مكتبنا على طرح الأسئلة في جميع المستويات الإدارية، بدرجة ممارسة (عالية).
- يتوافر بعد الحساسية تجاه العمليات كأحد أبعاد اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة بدرجة (عالية) من وجهة نظر المشرفين التربويين، وكانت أبرز الممارسات الدالة على الحساسية تجاه العمليات كأحد أبعاد اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة تتمثل في:
 - يتابع مكتبنا سير العمليات بشكل يومي، بدرجة ممارسة (عالية جداً).
 - يسهل الوصول والاتصال بالمشرفين في مكتبنا عند حدوث مشكلة في العمل، بدرجة ممارسة (عالية جداً).
- يتوافر بعد الالتزام بالمرونة كأحد أبعاد اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة بدرجة (عالية) من وجهة نظر المشرفين التربويين، وكانت أبرز الممارسات الدالة على الالتزام بالمرونة كأحد أبعاد اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة تتمثل في:
 - يحظى المشرفون في مكتبنا بخبرات تمكنهم في تحليل المعلومات، بدرجة ممارسة (عالية جداً).
 - يستطيع المشرفون في مكتبنا الاعتماد على بعضهم البعض، بدرجة ممارسة (عالية).

- يتوافر بعد احترام الخبرات كأحد أبعاد اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة بدرجة (عالية) من وجهة نظر المشرفين التربويين، وكانت أبرز الممارسات الدالة على احترام الخبرات كأحد أبعاد اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة تتمثل في:
 - يمتلك المشرفون في مكتبنا المؤهلات والخبرات اللازمة للعمل، بدرجة ممارسة (عالية جداً).
 - يمتلك المشرفون الاحترافية في الاستجابة لإجراءات العمل، بدرجة ممارسة (عالية جداً).

٢ - ملخص النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الثاني :

استهدف هذا السؤال التعرف على مستوى الاستعداد للتغيير لدى المشرفين التربويين بمكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهم، وكانت أبرز النتائج ما يلي :

- يتوافر مستوى الاستعداد للتغيير لدى المشرفين التربويين بمكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة بدرجة (عالية) من وجهة نظرهم .
- جاء في الترتيب الأول (البعد العاطفي) كأحد أبعاد مستوى الاستعداد للتغيير لدى المشرفين التربويين بمكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة، يليه في الترتيب الثاني (البعد الإرادي)، وكلاهما بدرجة توافر (عالية جداً). أما (البعد الإدراكي) فقد جاء في الترتيب الأخير بدرجة توافر (عالية).
- جاء (البعد الإرادي) كأحد أبعاد الاستعداد للتغيير لدى المشرفين التربويين بمكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة بدرجة (عالية جداً) من وجهة نظرهم، وكانت أبرز المؤشرات الدالة على (البعد الإرادي) كأحد أبعاد الاستعداد للتغيير لدى المشرفين التربويين بمكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة تتمثل في:

اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة وحلاقتها بالاستعداد للتغيير لدى المشرفين التربويين
أ. عمر عبيد عبد الرزاق الغامدي / أ. سلطان بن باد العنزي / د. صالح علي بن عبد الله القرني

- أُرغب أن أساهم بفعالية في عملية التغيير، بدرجة موافقة (عالية جداً).
 - أُرغب أن أبذل كل طاقتي لخدمة عملية التغيير، بدرجة موافقة (عالية جداً).
 - جاء (البعد الإدراكي) كأحد أبعاد الاستعداد للتغيير لدى المشرفين التربويين بمكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة بدرجة (عالية) من وجهة نظرهم، وكانت أبرز المؤشرات الدالة على (البعد الإدراكي) كأحد أبعاد الاستعداد للتغيير لدى المشرفين التربويين بمكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة تتمثل في:
 - اعتقد بأن التغييرات المقترحة في مكتبنا بشكل عام تسعى نحو تحقيق الأفضل، بدرجة موافقة (عالية).
 - أعتقد بأن معظم التغييرات المقرر تنفيذها في مكتبنا تؤثر سلباً على المستفيدين، بدرجة موافقة (ضعيفة).
 - جاء (البعد العاطفي) كأحد أبعاد الاستعداد للتغيير لدى المشرفين التربويين بمكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة بدرجة (عالية جداً) من وجهة نظرهم، وكانت أبرز المؤشرات الدالة على (البعد العاطفي) كأحد أبعاد الاستعداد للتغيير لدى المشرفين التربويين بمكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة تتمثل في:
 - أرى بأن التغيير عملية إيجابية، بدرجة موافقة (عالية جداً).
 - أجد في التغيير متعة، بدرجة موافقة (عالية جداً).
- ٣ - ملخص النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الثالث :
- استهدف هذا السؤال التعرف على مدى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين مستوى توافر أبعاد اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة والاستعداد للتغيير لدى المشرفين التربويين فيها، وكانت أبرز النتائج ما يلي :
- توجد علاقة ارتباطية (طردية) عالية القيمة وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) بين مستوى توافر أبعاد اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة والاستعداد للتغيير لدى المشرفين التربويين فيها.

- توجد علاقة ارتباطية (طردية) متوسطة القيمة وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) بين جميع الأبعاد الداخلية لليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة والاستعداد للتغيير لدى المشرفين التربويين فيها. وكانت أكبر قيمة لمعاملات الارتباط بين أبعاد اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة ومستوى الاستعداد للتغيير لدى المشرفين التربويين، هي قيمة بعد (الحساسية تجاه العمليات)، أما أقل الأبعاد ارتباطاً بمستوى الاستعداد للتغيير لدى المشرفين التربويين فكان لبعده (الاشتغال على الفشل وتصحيح الأخطاء).

٤ - ملخص النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الرابع :

استهدف هذا السؤال الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول تقديراتهم لليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة والتي تعزى لاختلاف متغيري (الجنس، سنوات الخبرة) وكانت أبرز النتائج ما يلي :

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول تقديراتهم لليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة تعزى لاختلاف الجنس وكانت هذه الفروق لصالح المشرفات (الإناث).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول تقديراتهم لليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة في جميع الأبعاد (الاشتغال على الفشل وتصحيح الأخطاء، عدم الممانعة في تبسيط الإجراءات، الحساسية تجاه العمليات، الالتزام بالمرونة، احترام الخبرات) تعزى إلى اختلاف الجنس، وكانت هذه الفروق لصالح المشرفات (الإناث).

اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالاستعداد للتغيير لدى المشرفين التربويين
أ. عمر عبيد عبد الرزاق الغامدي / أ. سلطان بن داود العذلي / أ.د/ صالح علي بن عبد الله القرني

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول تقديراتهم لليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة تعزى لاختلاف سنوات الخبرة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول تقديراتهم لليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة في جميع الأبعاد (الاشتغال على الفشل وتصحيح الأخطاء، عدم الممانعة في تبسيط الإجراءات، الحساسية تجاه العمليات، الالتزام بالموثوقية، احترام الخبرات) تعزى إلى اختلاف سنوات الخبرة.

٥ - ملخص النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الخامس :

- استهدف هذا السؤال الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول تقديراتهم لاستعدادهم للتغيير والتي تعزى لاختلاف متغيري (الجنس، سنوات الخبرة)، وكانت أبرز النتائج ما يلي :
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول تقديراتهم لاستعدادهم للتغيير تعزى لاختلاف الجنس وكانت هذه الفروق لصالح المشرفات (الإناث).
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول تقديراتهم لاستعدادهم للتغيير في جميع الأبعاد (البعد الإرادي، البعد الإدراكي، البعد العاطفي) تعزى إلى اختلاف الجنس وكانت هذه الفروق لصالح المشرفات (الإناث).
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول تقديراتهم لاستعدادهم للتغيير تعزى لاختلاف سنوات الخبرة.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول تقديراتهم لاستعدادهم للتغيير في جميع

الأبعاد (البعد الإرادي، البعد الإدراكي، البعد العاطفي) تعزى إلى اختلاف سنوات الخبرة.

ثانياً: توصيات الدراسة :

في ضوء أدبيات الدراسة ونتائجها الميدانية، وخبرة الباحثان في الميدان التربوي، يمكن وضع مجموعة من التوصيات والمقترحات التي يعتقد أنها قد تعمل على تحسين اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم، وزيادة الاستعداد للتغيير لدى المشرفين والمشرفات وذلك على النحو الآتي :

- ١- بناء وتصميم برامج نوعية للاستعداد للتغيير تستهدف المشرفين التربويين .
- ٢- إنشاء وحدة لرصد اتجاهات المشرفين نحو التغيير، تحقيقاً لرفع مستوى فاعليتهم في مشاريع التغيير.
- ٣- تمكين المشرفين والمشرفات، وتعزيز الثقة في قدراتهم؛ ليتمكنوا من تقبل التغييرات والتطورات المستقبلية.
- ٤- بناء الوعي لدى العاملين على إدارة مكاتب التعليم والمشرفين التربويين، بضرورة وضع آليات فاعلة لدراسة حالات الإخفاق وال فشل، والبحث عن كيفية التعامل معها مستقبلاً، واعتبارها فرصاً للتعلم.
- ٥- مراجعة اللوائح والأنظمة الحاكمة لسير العمل الإداري والإشرافي في مكاتب التعليم، وتنسيقها وتحديثها؛ لجعل المكاتب أكثر قدرة على التكيف مع الأحداث غير المتوقعة.
- ٦- إعادة النظر في ضوابط اختيار وتعيين المنتميين لمكاتب التعليم، واستقطاب أصحاب الخبرات المميزة؛ القادرة على التعامل مع الأحداث وفق خطط منظمة.

ثالثاً: الدراسات المقترحة :

نتيجة للمعرفة التي تولدت لدى الباحثان من خلال رحلتهم العلمية على مدار إجراءات الدراسة، وما لاحظاه من مشكلات في الميدان التعليمي؛ فإنهما يقترحان عدداً من الدراسات المستقبلية، وذلك على النحو الآتي:

- ١ - إجراء المزيد من الدراسات المماثلة لهذه الدراسة في بيئات تعليمية أخرى ومقارنة النتائج مع ما توصلت إليه نتائج الدراسة الحالية .
- ٢ - إجراء دراسات تستقصي العلاقة بين اليقظة التنظيمية وأنماط القيادة المختلفة، مثل: القيادة المستدامة، والقيادة الممكنة، والقيادة التبادلية، والقيادة الأصيلة.
- ٣ - إجراء دراسات تستكشف العلاقة بين الاستعداد للتغيير ومتغيرات أخرى، مثل: التوافق المهني، والاستغراق الوظيفي، والارتباط الوظيفي، وضغوط العمل.
- ٤ - إعداد مقياس سعودي للاستعداد للتغيير، وتطبيقه في البيئات التعليمية.
- ٥ - إجراء دراسة لتقنين مقياس سعودي لليقظة التنظيمية، من خلال تطبيق هذا المقياس على بيئات تعليمية مختلفة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- الأكلمي، عايض بن شافي. (٢٠١٩). العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية وحوكمة الجامعات السعودية وفق مضامين رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠: دراسة تطبيقية على جامعة شقراء. مجلة جامعة شقراء، ١٢، (٥)، ٣٦-.
- الحازمي، نورا بنت عقلا بن مطلق، والبيحيوي، صبرية بنت مسلم. (٢٠١٢). واقع إدارة التغيير الإداري في وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية [رسالة ماجستير، جامعة طيبة].
- الحبيب، عبدالرحمن محمد. (١٤٢٣). معوقات العمل الإشرافي المشترك بين المشرف التربوي ومدير المدرسة [رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود].
- الخطيب، مروة مصطفى، المنسي، محمود عبدالحليم، و فراج، محمد أنور إبراهيم. (٢٠٢٢). بناء مقياس الاستعداد للتغيير لدى طلاب جامعة الإسكندرية. مجلة كلية التربية، ٣٢، (٣)، ٤٦٥-٤٨٦.
- الحواجرة، كامل، محمد. (٢٠١١). الاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي في المنظمة التعليمية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ٧، (٣)، ٣٧٦-٣٩٧.
- الدعجاني، حنان فهد والداود إبراهيم داود. (٢٠٢٢). واقع الإشراف التربوي الإلكتروني في مكاتب التعليم بمدينة الرياض. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، ٢٥، (٢)، ١٠٧-١٥٦.
- الذبحاوي، دجلة جاسم محمد. (٢٠١٨). تأثير اليقظة التنظيمية في الأداء الريادي: دراسة استطلاعية لآراء التدريس في معهد الكوفة والنجف جامعة الفرات الأوسط التقنية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، ١٥، (١)، ١٠٦-١٢٦.
- الردادي، فهد بن عايد بن مناور. (٢٠١٦). مؤشرات الأداء الإشرافي المتطلبة للمشرف التربوي في مدارس المدينة المنورة في ضوء بعض المتغيرات: دراسة تقويمية. مجلة البحث العلمي في التربية، ١٧، (٣)، ٢٨٧-٣٣١.

اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالاستعداد للتغيير لدى المشرفين التربويين
أ. عمر عبيد عبد الرزاق الغامدي أ. سلطان دة بداد العذلي أ.د/ صالح علي بوع الله القرني

- الزبيدي، مروة شهيد صادق. (٢٠١٢). *الاستقرار النفسي وعلاقته باليقظة الذهنية لدى طلبة المرحلة الإعدادية* [أطروحة دكتوراة، جامعة ديالى بالعراق].
<http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=64745>
- الزكي، أحمد عبدالفتاح، والشامي، نجلاء عبدالفتاح. (٢٠٢٢). دور اليقظة التنظيمية في تحقيق جودة مؤسسات التعليم العام بمحافظة دمياط. *مجلة التجديد العربي*، ٢(٢)، ١٢٥-١٣٥.
- السعود، راتب، الشوابكة، زينب. (٢٠١٢، يونيو، ٦-٨). مقاومة التغيير في المنظمات التربوية ثقافة التغيير: (الأبعاد - العوامل - التمثيلات) ورقة عمل مقدمة إلى: مؤتمر فيلادلفيا الدولي السابع عشر.
- السعيد أحمد محمد، أشرف. (٢٠١٨). القيادة الخادمة لدى مديري مدارس التعليم العام وعلاقتها باستعداد المعلمين للتغيير التنظيمي. *مجلة تطوير الأداء الجامعي*، ٦(١)، ٢٢٣-٢٥٦.
- الطباخي، أحلام حلمي جبريل. (٢٠٢٢). أثر اليقظة التنظيمية على المرونة من وجهة نظر العاملين من مديري ومسؤولي أقسام في وزارة التربية والتعليم. *مجلة جرش للبحوث والدراسات*، ٢٣(٢)، ٢٥٩-٢٦١.
- العابدي، علي رزاق جواد، الصائغ، محمد جبار طاهر، والذبحاوي، دجلة جاسم محمد. (٢٠١٨). تأثير اليقظة الذهنية التنظيمية في الأداء الريادي دراسة استطلاعية لأراء التدريسين في معهد الكوفة والنجف -جامعة الفرات الأوسط التقنية. *مجلة الضري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، ١٥(١)، ١٠٦-١٢٦.
- العتيبي، تركي بن كديمس، والقحطاني، غادة بنت فهد. (٢٠١٥). اليقظة الاستراتيجية وأثرها على الأداء في مؤسسات التعليم العالي. *مجلة دراسات عربية وإسلامية*، ٦(١٣)، ٧٥-٢٤٢.
- العطوي، عامر علي. (٢٠٠٨، يناير). أثر الدعم المنظمي المدرك في استعداد العاملين للتغيير "دراسة تطبيقية" [جلسة مؤتمر]. المؤتمر العلمي في كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق. <https://cutt.us/iIjGy>

العيدة، سعيد ناصر سعيد محمد، وأبو قاعود، غازي رسمي عايد. (٢٠٢٠). أثر سلوكيات القيادة البارعة في التميز التنظيمي: الدور الوسيط لليقظة الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على مؤسسة أسباير زون في دولة قطر [رسالة دكتوراه، جامعة مؤتة].

القرني، صالح. (٢٠٢١). الدور الوسيط لمناخ الفريق في العلاقة بين القيادة الأصلية وسلوك تشارك المعرفة في السياق الأكاديمي. مجلة العلوم التربوية، ٣٣(٢)، ٤٠٥-٤٣١.

عيسى، أحمد السيد أحمد. (٢٠١٥). أثر الصمت التنظيمي على الاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي: دراسة تطبيقية. مجلة البحوث المالية والتجارية، ٣(٣)، ٣٣٢-٣٧٠.

قاسمي، عائشة، وحواجرة، كمال. (٢٠١٨). أثر الاستعداد للتغيير التنظيمي على خدمات المؤسسات العمومية "المؤسسات العمومية الصحية نموذجاً بجامعة ولاية الوادي". مجلة دراسات العدد الاقتصادي، ٩(١)، ١٢٥-١٤٢.

النعيمي، أسماء رشيد، والعمامرة، محمد حسن. (٢٠١١). درجة ممارسة إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية العامة من وجهة نظر المعلمين [رسالة ماجستير، جامعة عمان].

نوري، أسماء طه. (٢٠١٢). أثر أبعاد اليقظة الذهنية في الإبداع التنظيمي دراسة ميدانية في عدد من كليات جامعة بغداد. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ١٨(٦٨)، ٢٠٦-٢٣٦.

الهاشم، أماني عبدالله عقله، والشريفي، عباس عيد مهدي. (٢٠١٧). درجة توافر اليقظة الذهنية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان وعلاقتها بدرجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم [رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط عمان].

**اليقظة التنظيمية في مكاتب التعليم بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالاستعداد للتغيير لدى المشرفين التربويين
أ. عمر عبيد الله الزاقي الغامدي / أ. سلطان بن محمد العذلي / أ.د. صلاح علي بن عبد الله القرني**

حمد، روية سعد الدين أحمد، والناظر، ملك صلاح إبراهيم. (٢٠١٦). درجة اليقظة الذهنية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم [رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط عمان].

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Alharbi, M. F. (2018). An analysis of the Saudi health-care system's readiness to change in the context of the Saudi National Health-care Plan in Vision 2030. *IntJHealth Sci (Qassim)*, 12(3), 83-87.
- Alolabi, Y. A., Ayupp, K., & Dwaikat, M. A. (2021). Issues and implications of readiness to change. *Administrative Sciences*, 11(4), 140.
- Anggraeni, W., & Febrianti, A. M. (2022). Managing individual readiness for change: The role of mindfulness and perceived organizational support. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147-4478)*, 11(2), 127-135.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human relations*, 46(6), 681-703.
- Baer, R., Fischer, S., & Huss, D. (2006). Mindfulness and Acceptance in the Treatment of Disordered Eating. *Journal of Rational-Emotive & Cognitive-Behavior Therapy*, 10(3), 1-20.
- Bouckenooghe, D. (2010). Positioning change recipients' attitudes toward change in the organizational change literature. *The Journal of applied behavioral science*, 46(4), 500-531.
- Braun, T & Martz, B. (2007). "Business Continuity Preparedness and the Mindfulness State of Mind". AMCIS 2007 Proceedings. Paper 302.
- Butler, B. S., & Gray, P. H. (2006). Reliability, mindfulness, and information systems. *MIS quarterly*, 211-224.
- Caliskan, Ö. (2011). *Investigation of the relationship between teachers "readiness for organizational change and resilience"* [Master's thesis, Middle East Technical University].
- Cayoun, B. A. (2004). The Co-Emergence Model of Reinforcement: A Cognitive-Behavioural Account of Change through Mindfulness Training. *Manuscript submitted for publication*.

- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Cunningham, C. E., Woodward, C. A., Shannon, H. S., MacIntosh, J., Lendrum, B., Rosenbloom, D., & Brown, J. (2002). Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioural correlates. *Journal of Occupational and Organizational psychology*, 75(4), 377-392.
- Dernbecher S., Risius, M., & Beck, R. (2014, January). *Bridging the gap organizational mindfulness and mindful organizing in mobile work environments* [Conference session]. JO - ECIS 2014 Proceedings - 22nd European Conference on Information Systems- ER. <https://cutt.us/1OcxU>
- Forward, A. (2012). *The role of mindfulness in education from an elementary teacher's perspective* (Doctoral dissertation, Mills College).
- Gage, C. Q. (2003). *The meaning and measure of school mindfulness: An exploratory analysis* [Unpublished doctoral dissertation]. The Ohio State University.
- Gartner, C. (2013). Enhancing readiness for change by enhancing mindfulness. *Journal of Change Management*, 13(1), 52-68.
- Gondo, M., Patterson, K. D., & Palacios, S. T. (2013). Mindfulness and the development of a readiness for change. *Journal of Change Management*, 13(1), 36-51.
- Hassed, C. (2016). Mindful learning: Why attention matters in education. *International Journal of School & Educational Psychology*, 4(1), 52-60.
- Helvaci, M. A. (2015). Schools' readiness towards change. *The Anthropologist*, 19(3), 723-735.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *The Journal of applied behavioral science*, 43(2), 232-255.
- Inandi, Y., & Giliç, F. (2016). Relationship of Teachers' Readiness for Change with Their Participation in Decision Making and School Culture. *Educational Research and Reviews*, 11(8), 823-833.
- Jafari, P., & Kalanaki, M. (2012). Relationship Between the Dimensions of Learning Organization and Readiness to Change. *Procedia -Social and Behavioral Sciences*, 46, 5811-5815.

- Jakobiak, F. (2004). *L'Intelligence Économique: la comprendre, l'implanter, l'utiliser*. Les Éditions d'Organisation.
- Kondakci, Y., Beycioglu, K., Sincar, M., & Ugurlu, C. T. (2017). Readiness of teachers for change in schools. *International Journal of Leadership in Education*, 20(2), 176-197.
- Kosiba, G., Gacek, M., & Wojtowicz, A. (2018). Readiness to change and pro-health behaviours among students of physical education and other teaching specialisations. *Central European Journal of Sport Sciences and Medicine*, 28(4), 53-66.
- Langer, E. J. (1989). Minding matters: The consequences of mindless -ness-mindfulness. *Advances in Experimental Social Psychology*, 22, 137-173.
- Lehman, W. E., Greener, J. M., & Simpson, D. D. (2002). Assessing organizational readiness for change. *Journal of substance abuse treatment*, 22(4), 197-209.
- Liozu, S. (2013). *The mindful organization*. Retrieved from organization. <https://sbnonline.com/article/stephan-liozu-the-mindful-organization/>
- Magnano, P., Platania, S., Ramaci, T., Santisi, G., & Di Nuovo, S. (2017). Validation of the italian version of the mindfulness organizing scale (MOS) in organizational contexts. *TPM: Testing, Psychometrics, Methodology in Applied Psychology*, 24(1).
- McKinniss, S. A. (2015). *Case studies of organizational mindfulness and shared governance* [Unpublished dissertation]. The Ohio State University, America.
- Prasetyo, A. R., Nurtjahjanti, H., & Ardhiani, L. N. (2021). Impact of changes in teaching methods during the COVID-19 pandemic: the effect of integrative e-learning on readiness for change and interest in learning among Indonesian university students. *International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 22(2), 87-101.
- Ray, J. L., Baker, L. T., & Plowman, D. A. (2011). Organizational mindfulness ,in business schools. *Academy of Management Learning & Education*, 10(2), 188-215.
- Rerup, C. (2004). *Variations in organizational mindfulness* [Paper presentation]. Academy of Management Annual Meeting Proceedings, (1), 1-5. DOI:10.5465/AMBPP.2004.13862717

- Rerup, C. (2005). Learning from past experience: Footnotes on mindfulness and habitual entrepreneurship. *Scandinavian Journal of Management*, 5(21), 451-472.
- Rerup, C., & Levinthal, D. A. (2014). Situating the concept of organizational mindfulness: the multiple dimensions of organizational learning. In *Mindful change in times of permanent reorganization* (pp. 33- 48). Springer Berlin Heidelberg.
- Rodriquez, J. A. S. (2015). *Mindful instructional leadership: The connection between principal mindfulness and school practices*. Washington State University.
- Roemer, A., Sutton, A., & Medvedev, O. N. (2021). The role of dispositional mindfulness in employee readiness for change during the COVID-19 pandemic. *Journal of Organizational Change Management*, 34(5), 917-928.
- Salovaara, A., Lyytinen, K., & Penttinen, E. (2019). High reliability in digital organizing: Mindlessness, the frame problem, and digital operations. *Quarterly*, 43(2), 43-44.
- Shah, N. (2009). *Determinants of Employee Readiness for Organisational Change* [PHD, Brunel Business School, Brunel University].
- Stevens, G. W. (2013). Toward a process-based approach of conceptualizing change readiness. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 49(3), 333-360.
- Swanson, B., & Ramiller, N. (2004). innovating mindfully with information technology. *MIS Quarterly*, 28(4), 553-583.
- Tappin, R. M. (2014). *Personality Traits, The Interaction Effects of Education, And Employee Readiness for Organizational Change: A Quantitative Study* [PhD. Dissertation, Capella University].
- Tracy, J. C. (2007). Mindfulness and enabling school structure as predictors of school effectiveness. *DAI-A*, 68(02).
- Vogus, T. J., & Sutcliffe, K. M. (2012). Organizational mindfulness and mindful organizing: A reconciliation and path forward. *Academy of Management Learning & Education*, 11(4), 722-735.
- Watts, D. M. (2009). Enabling school structure, mindfulness, and teacher empowerment: Test of a theory. *The University of Alabama*.
- Weick, K. E., & Roberts, K. H. (1993). Collective mind in organization: Heedful interrelating on flight decks. *Administrative Science Quarterly*, 38(3), 357- 381.
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2006). Mindfulness and the quality of organizational attention. *Organization Science*, 17(4), 514-524.

- Williams, J. J., & Seaman, A. E. (2010). Corporate governance and mindfulness: The impact of management accounting systems change. *The Journal of Applied Business Research*, 26(5), 1-18.
- Wong, C. W. Y., & Lai, K.-h. (2008). Organizational mindfulness and the development of information technology for logistics operations: The experience of an apparel company. *Research Journal of Textile and Apparel*, 12(3), 30-37.
- Zayim, M., & Kondakci, Y. (2015). An exploration of the relationship between readiness for change and organizational trust in Turkish public schools. *Educational Management Administration & Leadership*, 43(4), 610-625.
- Zivnuska, S., Kacmar, K. M., Thompson, M., & Carlson, D. S. (2016). Mindfulness at work: resource accumulation, well-being, and attitudes. *Career Development International*, 21(2), 106-124.