

أثر إدارة التغيير في تنمية الموارد البشرية بالتطبيق على الجامعات الاهلية

د. آدم محمد أحمد محمد علي
استاذ إدارة الاعمال المساعد
جامعة القرآن الكريم والعلوم الاسلامية
كلية العلوم الادارية – قسم ادارة الاعمال

ARTICLE INFO	ABSTRACT	المخلص
Received: 10 SEP Accepted: 01 NOV Volume: 2 Issue: 4	جاءت هذه الورقة بعنوان أثر إدارة التغيير في تنمية الموارد البشرية، وقد تمثلت مشكلة البحث في السؤال هل لإدارة التغيير أثر في تنمية الموارد البشرية؟ الأمر الذي نتج عنه عدم توازن بين مستويات الخريجين الجامعيين ومتطلبات السوق المحلي والخارجي. وتمثلت فروض البحث في الفرضية الرئيسية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير وتنمية الموارد البشرية. وتفرعت منها عدة فرضيات منها هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، وهناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتنمية الموارد البشرية، وهناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكنولوجيا المستخدمة وتنمية الموارد البشرية، هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي وتنمية الموارد البشرية. وقد خلص البحث الى عدة نتائج أهمها أن الجامعة تضع استراتيجيتها بما يلبي طموحاتها المستقبلية، ويسعى موظفي الجامعة الأهلية للإبداع في عملهم ويساهمون بأفكار جديدة، وأن الجامعة الأهلية تراعي عند افتتاح كليات أو أقسام جديدة احتياجات التنمية وسوق العمل. وأوصى البحث بعدد من التوصيات أهمها ضرورة قيام الجامعة الأهلية بإجراء تغييرات عميقة وبشكل مستمر، ضرورة قيام الجامعة الأهلية بالتطوير والاستثمار في عناصرها البشرية، على الجامعة إعادة هيكلة الجامعة بعد مراجعة الهيكل الموجود.	الكلمات المفتاحية : أثر ، إدارة ، تنمية ، الموارد البشرية ، الجامعات الاهلية

Abstract:

This paper is entitled the impact of Change Management in the development of human resources, and the research problem was the question: does change management have an impact on the development of human resources This resulted in an imbalance between the levels of university graduates and the requirements of the local and foreign market

The main thesis of the research was the following: there is a statistically significant relationship between Change Management and Human Resource Development. Several hypotheses have branched out from them, including There is a statistically significant relationship between strategy and Human Resources Development, there is a statistically significant relationship between organizational culture and Human Resources Development, there is a statistically significant relationship between the technology used and Human Resources Development, there is a statistically significant relationship between the organizational structure and Human Resources Development

The research concluded several results, the most important of which is that the National University sets its strategy to meet its future ambitions, and the employees of the National University seek creativity in their work and contribute new ideas, and that the National University takes into account the needs of development and the labor market when opening new faculties or departments

The research recommended a number of recommendations, the most important of which is the need for the private university to make deep and continuous changes, the need for the private university to develop and invest in its human elements; the university should restructure the University after reviewing the existing structure

Keywords : Impact, management, development, human resources, private universities

المقدمة

التغيير قانون الحياة وهو أمر حتمي لا مفر منه حتى نرتقي لمستوى المنظمات، وقد ادركت الكثير من الجامعات الحكومية والجامعات الأهلية أهمية الموارد البشرية في إدارة التغيير وأهمية إدارة التغيير في تنمية الموارد البشرية في هذا

العصر وحاولت بعض الجامعات جاهدة رفع مستوى طموحاتها وذلك من خلال تبني مشاريع تطويرية مختلفة تسعى من خلالها إلى الانتقال من حال إلى حال أفضل تحقق فيه الإصلاح والتطوير والإبداع والابتكار.

حيث يعتبر التعليم العالي أهم مرتكزات التنمية الشاملة وذلك من خلال مساهمته في إعداد الكوادر الفنية والأكاديمية والمهنية لمؤسسات المجتمع المختلفة إضافة إلى دوره في تطوير المعرفة واستخدامها ونشرها من خلال البحث العلمي وإعداد المختصين في مجالاته وتطوير أساليب خدمة المجتمع والبيئة، فالجامعات اليوم تواجه تحديات عديدة تهدف انطلاقها نحو أفق التحرر العلمي والمعرفي وتلك التحديات متداخلة ومتشابكة منها ما يتصل بالأهداف والسياسات ومنها ما يتصل بالتمويل والإمكانات ومنها ما يتصل بالبرامج الدراسية وطرق التدريس وتقنياته.

مشكلة البحث:

على الرغم من الجهود التي بذلت من خلال وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في جمهورية السودان في سبيل الاهتمام بتطوير التعليم العالي والرفع من مستوى أداء الجامعات الحكومية والخاصة أكثر من تركيزها على صور مخرجاتها وكفاءة العملية التعليمية التي تقدمها للمجتمع فينتج عنه عدم توازن بين مستويات الخريجين الجامعيين ومتطلبات السوق المحلي والخارجي.

فرضيات البحث :

تتمثل فروض البحث في الفرضية الرئيسية: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير وتنمية الموارد البشرية في الجامعة الأهلية وتتفرع منه:

- 1- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية.
- 2- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتنمية الموارد البشرية.
- 3- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكنولوجيا المستخدمة وتنمية الموارد البشرية.
- 4- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي وتنمية الموارد البشرية.

مفاهيم مفتاحية:

التغيير: هو استجابة المؤسسة للتغيرات البيئية التي تواجهها، بحيث تحقق أفضل مواءمة وأسرع استجابة لها.

إدارة التغيير: تعرف علي أنها التحرك من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفاعلية، وبالتالي التغيير هو تلك العملية التي نتعلم فيها ونكتشف الأمور بصورة مستقرة.

التنمية: هي عملية ديناميكية تتكون من سلسلة من التغييرات الهيكلية والوظيفية في المجتمع.

الموارد البشرية: هي مجموع السكان في المجتمع من شريحة وشباب وأطفاله من ذكور وإناث دون تمييز، أو تفريق بين من يعلمون، أو لا يعلمون، ومن هم قادرون على العمل، أو غير القادرين كالشيوخ المتقاعدين، والمرضى والمعاقين.

تنمية الموارد البشرية: عملية منظمة ومدرسة تصقل من خلالها مهارات الموظفين الجدد لتتناسب مع وظائفهم الجديدة في سوق العمل.

هيكل البحث:

يتكون هذا البحث من مقدمة، وأربعة مباحث وخاتمة، يتناول المبحث الأول إدارة التغيير، ويتناول المبحث الثاني تنمية الموارد البشرية، ويتناول المبحث الثالث جامعة أم درمان الأهلية، ويتناول المبحث الرابع الدراسة الميدانية. أما الخاتمة ففيها النتائج والتوصيات.

المبحث الأول

إدارة التغيير

يشتمل هذا المبحث على أولاً مفهوم إدارة التغيير، ثانياً أهمية إدارة التغيير، ثالثاً أهداف إدارة التغيير، رابعاً خصائص إدارة التغيير.

أولاً: مفهوم التغيير:

تتعدد وتختلف مفاهيم التغيير وفقاً لزاوية النظر إليه، سواء من حيث الأسباب، النتائج، المظاهر، الأعراض، الاتجاه، التأثير أو التأثير.

يعتبر التغيير من المفاهيم الإدارية الحديثة، فهو يركز على تحول المؤسسة من الواقع الحالي إلى واقع مستقبلي أفضل، وذلك من خلال اتباع مفهوم سليم وواضح يسترشد به كل من يطمح في مشروع التغيير.

فالتغيير يحدث في يومنا هذا باستمرار لدرجة أن معدل يتضاعف قبل أن تكون لدى العاملين فرصة للاستجابة، لا سيما أن التغيير يعد مطلباً أساسياً للبقاء التنظيمي لكي يستطيع المستثمرين تلبية متطلبات السوق⁽¹⁾.

وابتداء ينبغي التمييز بين مصطلح التغيير ومصطلح التغير، فالأول يطلق على العملية التي تتم بتدخل الإنسان وتوجيهه وتخطيطه من أجل التحول نحو الأحسن المنشود، والثاني يطلق على العملية التلقائية والعفوية التي تستجيب من خلالها الكائنات والنظم لعوامل فطرية وذاتية أو لسنن الطبيعة، أو لعوامل أخرى خارجة عن إرادة الإنسان.

كالعلاقة بين التنمية التي يقترب معناها من التغيير، ومصطلح النمو الذي كثيراً ما يقترب معناها من التغيير. فنمو الإنسان وبقية الكائنات الحية يحدث بيولوجياً وفطرياً بينما تنميتهم تستلزم التدخل ووضع الخطط والبرامج التي توجه نحو حالة يتم استحضارها مسبقاً⁽²⁾.

كما أن من عوامل التغيير في الإسلام هو الاعتداء بالإنسان المسلم، وغرس معاني القيم والمبادئ في ذاته، والعمل على تكوينه عقائدياً وسلوكياً وعلمياً، بما يؤدي إلى تعميق البعد الروحي والاتصال بالله تعالى، والتحول من الضلالة إلى الهداية⁽³⁾.

(1) Moris, L. Manageing, The Evolving Corporation, New York; Vannostr and Reinhold (1995), p30.

(2) عامر خضير الكبيسي، إدارة التغيير التنظيمي في الفكر الإداري المعاصر، (الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2009م)، ص6.

(3) أحمد فريد أبوهزيم، منهج القرآن الكريم في التدرج وأثره في التغيير، مسقط، قسم العلوم الإسلامية، جامعة السلطان قابوس، ص19.



ولذلك ورد ذكر مفهوم التغيير في القرآن الكريم في أربعة مواضع، وذلك في سور (الأنفال، والرعد، والنساء، ومحمد)، وأن المعنى في سورة الأنفال والرعد على أن التغيير يأتي من داخل الإنسان وبرغبته في ممارسة النواحي الإيجابية والسلبية، أي أن التغيير يأتي من داخل النفس لتحقيق ما يريد الإنسان. أما في سورة النساء فيظهر لنا أن الإنسان يستطيع التغيير من خلال ما يقوم به من ممارسات لما يجري حوله إذا أراد ذلك، وأما ما ورد في سورة محمد صلى الله عليه وسلم أن هناك أمور ثابتة لا يمكن تغييرها لأنها من سنن الله سبحانه وتعالى، ونستعرض هذه الآيات حسب ترتيب السور فيها⁽⁴⁾. يقول المولى عز وجل في محكم التنزيل:

- 1- [ذلك بأن الله لم يك مغيراً نعمه أنعمها على قوم حتى يغيروا ما بأنفسهم وأن الله سميعٌ عليم] الأنفال الآية [53].
 - 2- [له مُعَقَّبَاتٌ من بين يديه ومن خلفه يحفظونه من أمر الله إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم وإذا أراد الله بقوم سوءاً فلا مرد له وما لهم من دونه من وال] الرعد الآية [11]
 - 3- [ولأضلنهم ولأمنينهم ولأمرنهم فليؤتكن آذان الأنعام ولأمرنهم فليغيرن خلق الله] النساء الآية [119]
 - 4- [مثل الجنة التي وعد المتقون فيها أنهارٌ من ماء غير آسن وأنهارٌ من لبن لم يتغير طعمه وأنهارٌ من خمر لذة للشاربين وأنهارٌ من عسل مُصَفًى] محمد الآية [15]
- فالتغيير في اللغة العربية أسم من الفعل "غير" وغير الشيء أي بدله بغيره أو جعله على غير ما كان عليه، وغير عليه الأمر: تغير الشيء عن حاله: تحول، وغيره: حوله وبدله، ويقال غيرت بيتي بمعنى بنيتها بناء غير الذي كان⁽⁵⁾.
- أما المفهوم العام للتغيير فهو الانتقال من حالة سائدة إلى حالة مغايرة لها قد تكون مجرب في الماضي أو تكون حالة جديدة يراد تطبيقها على الحالات السائدة.

وقد عرف التغيير داف ونوو (Daft & Noe): "بأنه استجابة المؤسسة للتغيرات البيئية التي تواجهها، بحيث تحقق أفضل مواءمة وأسرع استجابة لها".

ما هو إلا استجابة لضغوط البيئة المحيطة بالمنظمات بحيث تكون التغيرات سريعة وموازية للتغيرات في البيئة المحيطة. وعرف سعيد عامر التغيير بأنه: "تحركاً ديناميكياً باتباع طرق وأساليب مستحدثة ناجمة عن الابتكارات المادية والفكرية ليجعل بين طياته وعوداً وأحلاماً للبعث، وندماً وآلاماً للبعث الآخر، وفق الاستعداد الفني والانساني. وفي جميع الأحوال نجد أن التغيير ظاهرة يصعب تجنبها، وهو لا يخرج عن كونه استجابة مخططة، أو غير مخططة من قبل المنظمات للضغوط التي يدركها التقدم والتطور الفني الملموس وغير الملموس في الادبيات والأفكار"⁽⁶⁾.

وهذا التعريف يعني بأن التغيير هو استجابة للابتكار والإبداع المادي والفكري، والذي قد يكون إيجابياً أو سلبياً بحسب الاستعداد لهذا التغير، وأنه من الصعب تجنب ظاهرة التغير، وقد تكون الاستجابة لهذا التغير من قبل المنظمات مخططاً أو غير مخطط بسبب التقدم والتطور المستمر في بيئة المنظمات.

(4) محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006م)، ص91.

(5) بلال السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009م)، ص48.

(6) Daft, R, organization Behavior", Harciurt College, Publishers, Inc. p;352.



فالتغيير الذي ينشأ في مؤسسة ما يعني تغيير في المهام والأدوار وربما يتجاوز ذلك إلى مهمات جديدة لابد للأفراد من اتقان أدائها لإنجاح عمليات التغيير⁽⁷⁾.

كما يعتبر ربحي الحسن التغيير "انحراف عن الماضي وقد يتم هذا الانحراف بشكل تلقائي أو منظم ويتضمن عادة جانباً أساسياً بالنسبة للإدارة ويتمثل في زيادة قدرة الفرد أو التنظيم على التكيف مع البيئة الجديدة والاستجابة لمتطلباتها بشكل مناسب وفعال⁽⁸⁾.

كما ان التغيير كظاهرة أو ناتج فإنه يثير كثيراً من ردود الفعل الإدارية وغير الإدارية من جانب القوى المنظمة له وكذا من جانب القوى المقاومة له، حيث عرف (عبوي) التغيير بأنه "التحول الحاصل في صيغ الوظائف أو الهياكل أو العمليات والقرارات والسلوكيات أو في الأفراد أو في التفاعل ما بينها نتيجة للتحويلات في الظواهر المحيطة، فالتغيير علاقة ما بين السبب والنتيجة (cause/effect) فيمكن للتغيير ان يكون رد فعل لسلسلة من الأحداث الماضية أو رغبة لتحويل الوضع بناء على احتمالات مستقبلية"⁽⁹⁾.

وهذا يعني بأن التغيير هو ناتج عن تحولات تجري داخل المنظمة على مستوى الوظائف والهياكل والعمليات والأفراد استجابة للتغيرات أو التحولات في البيئة الخارجية (السبب والنتيجة).

ولذلك فإن مفهوم التغيير يهدف لتنمية الإدارة أو تغييرها نحو الأفضل، ولابد من الإشارة إلى أهمية دور المدير في عملية التغيير، فالمدير المبدع قادر على توقع التغيير، وهو الأمل الوحيد لمواجهة المستقبل الديناميكي بنجاح⁽¹⁰⁾.

وبما أن لكل جديد من يؤيده ويدعمه، فهناك يوجد في نفس الوقت من يقاومه. ومن هنا فإن التكيف مع الواقع الجديد الذي يصنعه التغيير يصبح عملية معقدة تثير كثيراً من المشكلات⁽¹¹⁾.

ويلخص (Buller) مفهوم التغيير بشكل أكثر وضوحاً، على أنه⁽¹²⁾:

1. فرصة للبناء على أسس متينة.
2. فرصة للاستفادة الكاملة من النجاحات الماضية.
3. تطوير طبيعي للأساسات المتينة التي يركز عليها هذا البرنامج.
4. الخطوة المنطقية التالية في التقدم المستمر.
5. مناسبة للنمو، تتحقق بفضل القوة في البرامج الموضوعية.
6. حمل الخطط التي تم تنفيذها معاً إلى المرحلة التالية.

(7) سعيد بس عامر، "الإدارة وتحديات التغيير"، (القاهرة: الإرادة للطباعة، 2001م)، ص255.

(8) علي وعبيدات محمد العلوانة، "نظرية المنظمة" (عمان: دار رندة للنشر والتوزيع، 1999م)، ص2059.

(9) زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، (عمان: دار كنوز للنشر والتوزيع، 2007م)، ص53.

(10) حسن حريم، السلوك التنظيمي، (عمان: دار الحمد للنشر والتوزيع، 2004م)، ص392.

(11) حسن أحمد الخصري، إدارة التغيير، (القاهرة: الدار الفنية للطباعة والنشر، 1993م)، ص16.

(12) Buller, J.L. "Change Leadership in Higher Education: A Practical Guide to Academic Transformation", John Wiley & Sons, 2014, p:20.



لذلك فقد أصبحت هناك حقيقة واضحة هي انه إذا لم تتفهم التغيير وتتعامل معه بإيجابية على المستوى الشخصي والمؤسسي، فلن تستطيع تحقيق أهداف منظمتك في ظل التغييرات المتسارعة⁽¹³⁾.

بأنه "عملية مخطط لها ومنظمة ومقصودة، تتعامل معها المؤسسة بهدف تفعيل دورها والارتقاء بها إلى مستوى أفضل، لتظل المؤسسة محافظة على حيويتها وحدائتها، وقادرة على اقتناص الفرص والتكيف والتجارب مع الأزمات والظروف الصعبة".

ثانياً: مفهوم إدارة التغيير:

هو مصطلح إداري يقصد به إجراء تغيير في طريقة العمل أو إدارة المؤسسة، من خلال خطة واضحة المعالم، كما أن الهدف منه مواكبة التغييرات والتطورات الحديثة في محيط العمل لغرض الارتقاء بالإنتاجية، وكفاءة العمل في المؤسسة والمنشأة⁽¹⁴⁾.

وهنا لابد من التمييز بين التغيير كظاهرة وبين إدارة التغيير كمنهج تطبيقي له أسس وقواعد وأصول، أن إدارة التغيير ليست سوى تطبيق فعلي لعملية صنع القرار في الفكر الإداري المعاصر⁽¹⁵⁾.

والتغيير الإداري حسب (استكلان) هو أحد أنواع التحدي الكامنة التي ينبغي أن يكرس له المدير التنفيذي جزءاً كبيراً من وقته وللفكر الخلاق جزء، ويجب ان يستخدم الرؤساء التنفيذيون مدخلاً جديداً لتحسين مستوى الأفكار والأداء والمسمى غزو العقول (Brain Storming) وذلك لزيادة مشاركة الملاحظين في الكشف عن الأفكار الجديدة⁽¹⁶⁾.

كما أن الهدف من مهمة إدارة التغيير في المنظمات إدخال الأساليب الجديدة في العمل وذلك بشكل أكثر فعالية.

ويعرف روبنسون (Robinson) إدارة التغيير علي أنها التحرك من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفعالية، وبالتالي التغيير هو تلك العملية التي نتعلم فيها ونكتشف الأمور بصورة مستقرة⁽¹⁷⁾.

وقد تختلف طبيعة التغيير داخل المؤسسة، فقد تكون تغيير استراتيجيات، تغيير تنظيم، تغيير الأنصاف الاعلامية، تغيير المنتج، تغيير تكنولوجيا.

ولذلك عرف (حمادات) إدارة التغيير بأنها إدارة الجهد المخطط والمنظم الهادف إلى تحقيق أهداف التغيير من خلال تطوير العاملين عن طريق التأثير في قيمهم، ومهاراتهم، وأنماط سلوكهم، وتغيير التكنولوجيا المستخدمة، والعمليات والهيكل التنظيمية⁽¹⁸⁾.

⁽¹³⁾ خضر مصباح إسماعيل الطيطي، إدارة التغييرات التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين، (عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2010م).

⁽¹⁴⁾ سنيتيا سكوت ونيس جيف، إدارة التغيير في العمل، (الرياض: دار المعرفة للتنمية البشرية، 2001م)، ص 7.

⁽¹⁵⁾ Certo, S. Manangement. New jersey, Prentice hall, 2000, P:212.

⁽¹⁶⁾ Sticklan, j,f, The dynamics of change; insights into organizational transition from the natural Word, rouledge, London, 1998, P:153..

⁽¹⁷⁾ سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، (عمان: دار الراجية للنشر والتوزيع، 2012م)، ص 15.

⁽¹⁸⁾ محمد حمادات، الإدارة التربوية وظائف وقضايا معاصرة، (عمان: دار الحامد للنشر، 2007م)، ص 105.



وهذا يعني ان إدارة التغيير هي عملية إدارية تقوم على مجهود في التخطيط والتنظيم من أجل تحقيق أهداف التغيير المرسومة، وأن ذلك لن يتم إلا بتطوير وتدريب العاملين وإجراء تغييرات في التكنولوجيا والعمليات والهياكل التنظيمية.

المبحث الثاني

تنمية الموارد البشرية

يشتمل هذا المبحث على أولاً مفهوم تنمية الموارد البشرية، ثانياً اهداف تنمية الموارد البشرية، ثالثاً عناصر تنمية الموارد البشرية.

أولاً: مفهوم تنمية الموارد البشرية:

يعد مفهوم تنمية الموارد البشرية من أهم المفاهيم العالمية في القرن العشرين، حيث أطلق على عملية تأسيس نظم اقتصادية وسياسية متماسكة فيما يسمى بـ "عملية التنمية"، والتنمية ضرورية وهامة لكل مجتمع إنساني لتحقيق أهداف المجتمع، وتعتبر تنمية الموارد البشرية أهم أنواع التنمية لأنها تهتم بالإنسان وهو العنصر الأهم في التنمية عموماً.

1- التنمية في اللغة:

جاء في لسان العرب: "نمى: النماء الزيادة، نمى ينمي نمياً ونماء زاد وكثر، وربما قالوا: نمى ينمو نمواً، ونميت النار تنمية، إذا ألقيت عليها حطباً وذكيتها به، ونميت النار رفعتها وأشبع وقودها، والنماء للربيع، ونمى الإنسان سمن، والنامية من الإبل السمينة"⁽¹⁹⁾.

اما في اللغة الانجليزية (Development) جاءت بمعنى ينمو ويتطور⁽²⁰⁾. وهو عند الأوربيين يعني: التغيير الجذري للنظام القائم، استبداله بنظام آخر أكثر كفاءة وقدرة على تحقيق الأهداف، وذلك وفق رؤية المخطط الاقتصادي (الخارجي غالباً) وليس وفق رؤية جماهير الشعب وثقافتها ومصالحها الوطنية بالضرورة. وهذا يختلف عن المعنى العربي للنمو أو التنمية حيث يلاحظ أن المفاهيم المحيطة بالمفهوم الإنجليزي، تختلف عن نظيرتها المحيطة بالمفهوم العربي.

لأن مفهوم (Development) يركز على البعد الدنيوي، من خلال قياس النمو في المجتمعات، بمؤشرات اقتصادية مادية في مجملها، حيث تقوم المجتمعات بالإنتاج الكمي بصرف النظر عن أي غاية إنسانية، وتهتم بالنجاح التقني، ولو كان مدمراً للبيئة ولنسيج المجتمع، وتؤكد على التنظيم الاجتماعي، ولو إلى الاضطهاد للآخر أو الغريب⁽²¹⁾.

وهذا يتنافى في بعض جوانبه مع مفهوم الإسلام للتنمية.

(19) محمد بن مكرم بن منظور الاثري المصري، لسان العرب، (بيروت: دار صادر، د ت)، ص 15.

(20) العربي وآخرون، قاموس اكسفورد، دار اكسفورد للطباعة والنشر، د ت، ص 189.

(21) عبدالغني علي عبدالله سعيد، أثر تخطيط وتنمية الموارد البشرية على أداء المصارف الإسلامية اليمنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، إدارة الأعمال، جامعة أم درمان الإسلامية، الخرطوم، 2013م، ص 18.



2- مفهوم التنمية:

اختلف المفكرون والمختصين فيما بينهم في تحديد مفهوم التنمية فهناك من ينظر لها من جانب اقتصادي حيث تعني التنمية: كل العمليات التي يمكن عن طريقها الوصول بمتوسط دخل الفرد إلى مستوى معين وهو "الارتفاع الحقيقي وأن الكثير من أسباب تخلف المجتمعات موجهة إلى الجهل، والتنمية تقترض عملية تربوية وتدريبية مستمرة⁽²²⁾. التنمية هي عملية ديناميكية تتكون من سلسلة من التغييرات الهيكلية والوظيفية في المجتمع، وتحدث نتيجة للتدخل في توجيه حجم ونوعية الموارد المتاحة للمجتمع وذلك لرفع مستوى رفاهية الغالبية من أفراد المجتمع عن طريق زيادة فعالية أفرادها في استثمار طاقات المجتمع إلى الحد الأقصى⁽²³⁾.

3- مفهوم الموارد البشرية:

الموارد البشرية Human Resources "هي مجموع السكان في المجتمع من شريحة وشبابية وأطفاله من ذكور وإناث دون تمييز، أو تفريق بين من يعلمون، أو لا يعلمون، ومن هم قادرون على العمل، أو غير القادرين كالشيوخ المتقاعدين، والمرضى والمعاقين"⁽²⁴⁾.

ويمكن النظر إلى الموارد البشرية من جانبين⁽²⁵⁾:

- أ. الجانب المجتمعي الكلي، حيث يتضمن مفهوم الموارد البشرية كافة العاملين في القطاع العام والخاص بالإضافة إلى العاطلين عن العمل والقادرين عليه والراغبين فيه.
- ب. الجانب المنظمي الجزئي، حيث يتضمن المفهوم كافة العاملين فيما يتعلق بمهاراتهم وطاقاتهم ومؤهلاتهم وأدائهم، بالإضافة إلى المتوقع انضمامهم إلى المنظمة من خل استقطاب وجذب المرشحين للعمل.

4- مفهوم تنمية الموارد البشرية في الإسلام:

لم يأت لفظ التنمية في المصطلحات الإسلامية قديماً وإنما ورد مصطلح الأعمار ومصطلح التمكين، ومصطلح الأعمار وقد يكون أشمل من التنمية لأن التنمية تهتم بزيادة الإنتاج في المجالات الاقتصادية، بينما مصطلح الأعمار يشمل شتى مجالات الحياة الإنسانية.

[والى ثمود أخاهم صالحاً قال يا قوم اعبدوا الله ما لكم من إله غيرهُ هو أنشأكم في من الارض واستعمركم فيها فاستغفروهُ
ثُمَّ تَوَبُّوا إِلَيْهِ إِنْ رَبِّي قَرِيبٌ مُجِيبٌ) هود الآية [61]

ويلق الإمام القرطبي في كتابه جامع الأحكام عن تفسير هذه الآية بقوله: "أنها تقصد طلب العمارة لاستعمالها السنين والتاء في استعمركم للطلب المطلق من الله يكون على سبيل الوجوب⁽²⁶⁾.

وهذا يعني أن مفهوم الأعمار هي التنمية الاقتصادية التي تهدف إلى تحقيق الرخاء والرفق للفرد من الجانبين المادي والروحي.

(22) أحمد رشيد، إدارة الأفراد في الحكومات والقطاع العام، (القاهرة: مكتبة التجارة، د ت)، ص13.

(23) مدحت محمد أبو النصر، تنمية الموارد البشرية: مناهج واتجاهات وممارسات، (القاهرة: الروابط العالمية للنشر والتوزيع، 2009م)، ص13.

(24) مدني علاقي، المنهج الحديث في إدارة الأفراد، (جدة: دار جدة للنشر والتوزيع، 1999م)، ص22.

(25) محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2014م)، ص19.

(26) محمد بن أحمد القرطبي، الجامع لأحكام القرآن، (الرياض: دار عالم الكتب، 2003م)، 56/9.



أما المصطلح الثاني الذي احتوى مضمون التنمية الاقتصادية فهو التمكين، [ولقد مكنكم في الأرض وجعلنا لكم فيها معاش قليلاً ما تشكرون] الأعراف الآية [10]، فقد أعطى الخالق جل جلاله هذا الإنسان السيطرة والقدرة على التحكم في هذه الأرض، وجعله خليفة فيها، ومكن له ليعمرها.

وحيث عرف المسلمون مصطلح التنمية البشرية مع نزول آيات القرآن الكريم بصورة شاملة وكاملة تضمنت الأمور التالية(27):

أ- تكريم الإنسان وأعلاه قيمته كإنسان، كنفس بشرية من صنع الله بغض النظر عن معتقده، وعرقه، ولونه [ولقد كرّمنا بني آدم وحملناهم في البر والبحر ورزقناهم من الطيبات وفضلناهم على كثير ممن خلقنا تفضيلاً] الإسراء الآية [70]

ب- تنمية وتركبة النفس البشرية بشكل شامل ومتوازن في كافة جوانب شخصيته سواء العبادي والروحي، أو الثقافي والفكري، أو الاجتماعي والنفسي، أو الأخلاقي والسلوكي أو الصحي والبدني، أو المهني والاحترافي، أو الإداري والتنظيمي، أو العقلي والإبداعي، بهدف إعداد الشخصية الشاملة المتوازنة، التي تمتلك كافة أسباب النجاح والصالح والنجاح.

جعل الله الإنسان خليفته في الأرض، لعمارتها، ليقم فيها الحق والعدل ويعمرها بالخير والسلام. وكانت مهمة الشيطان أن يصرفه ما استطاع عن بلوغ الغاية، ومنذ ذلك العهد البعيد والصراع بين الإنسان والشيطان قائم في الأرض لا يخلو منه مكان ولا زمان، وهي معركة الخير والشر، التي أراد الله أن تظل دائرة حتى تقوم الساعة(28).

[وإذ قال ربك للملائكة إني جاعل في الأرض خليفة قالوا أتجعل فيها من يفسد فيها ويسفك الدماء ونحن نسبح بحمدك ونقدس لك قال إني أعلم ما لا تعلمون] البقرة الآية [30].

تنمية النفس البشرية وتركبتها تنطلق من أصل اعتقادي يربط الدنيا بالآخرة، حيث يدفع الإنسان إلى التعليم والتدريب والتأهيل المستمر، منذ البلوغ إلى الموت، فمنازلته في الآخرة عند درجة التزكية والتنمية التي وصل إليها. [الذي أحسن كل شئ خلقه وبدأ خلق الإنسان من طين] (7) ثم جعل نسله من سلالة من ماء مهين [8] ثم سواه ونفخ فيه من روحه وجعل لكم السمع والأبصار والأفئدة قليلاً ما تشكرون [9] السجدة الآية [7-9] ومفهوم هذا الإنسان خلق من عنصرين(29):

أ. عنصر أرضي، هو عنصر الطين الذي يشترك فيه مع سائر الخلائق التي تدب على الأرض، من حيوان وطيور.
ب. وعنصر سماوي هو هذه النفخة الروحية التي كرمه الله بها، وأودع فيها سر المعرفة التي أمتاز بها الإنسان، وصار قادراً على ان يدرك ما لا يدرك غيره من الخلائق التي تشاركه الحياة في الأرض، وهو ما يشير إليه قوله سبحانه وتعالى: [ثم سواه ونفخ فيه من روحه وجعل لكم السمع والأبصار والأفئدة قليلاً ما تشكرون] السجدة الآية [9]

(27) إبراهيم الديب، دليل إدارة الموارد البشرية، (القاهرة: مؤسسة الترجمة للنشر، 2007م)، ص52.

(28) علي صالح العث، التنمية البشرية في الإسلام والقدوة، (القاهرة: جامعة الأزهر، د ت)، ص114.

(29) علي صالح العث، المرجع السابق ذكره، ص116.

وفي الحديث النبي محمد صلى الله عليه وسلم دليل على أهمية تربية النفس وتدريبها على الأخلاق الحسنة، حيث قال: (إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق)⁽³⁰⁾. وقال صلى الله عليه وسلم: (خير الناس أنفعهم للناس)⁽³¹⁾.

كما أن في الإنسان من هذه القوى قوتان بارزتان هما "العقل والارادة"، فالعقل: هو القوة المدركة التي يستطيع بها الإنسان أن يدرك ويعقل، ويميز الخير من الشر والنافع من الضار.

والإرادة هي القوة العاصمة التي يستطيع الإنسان بها أن يضبط حركاته وسكناته، فلا يقدم ولا يحجم، ولا يفعل ولا يترك ولا يتكلم ولا يصمت، إلا على هدى العقل وإرشاده لا على دفع الغريزة وانطلاقها، فالإنسان بهاتين القوتين ليس عبد لغرائزه، بل هو ملك عليها يحكمها ولا تحكمه، ويوجهها ولا توجهه، وهذا فرق ما بينه وبين الحيوان الأعجم، وبمقدار ما يحسن الإنسان هاتين القوتين، يكون الفرق بينه وبين الحيوان.

هذا بالإضافة إلى قوة ثالثة كرم الله بها الإنسان وميزه على غير وهي "الضمير" وهي قوة لها اعتبارها بين قوى الإنسان، لأنها قوى خيرة، توجه دائما إلى الخير وترده عن الشر، وتهين على الإنسان في كل أحواله، وتراقبه في كل أفعاله، وتنزع به إلى الندم إذا وقع في الإثم، وتمعن في إيلامه وتبكيه إذا تمادى في الغواية.

ولما كانت الخلافة ميدانها الأرض، فقد سخر الله للإنسان كل ما فيها وكل ما يحيط بها من السماوات، والشمس والقمر، والكواكب والنجوم، والرياح والسحاب المسخر بين السماء والأرض، ليستخدم مواهبه في اكتشاف أسرارها والعمل في أرجائها، وينشر الخير والسلام في نواحيها، ويقمع العدوان والبغي والظلم، ويؤدي عن الله فيها كل ما يريد لعباده من أمن وطمأنينة وسلام⁽³²⁾.

المبحث الثالث

جامعة أم درمان الأهلية

ويشتمل هذا المبحث على تطور جامعة أم درمان الأهلية، ثانياً رسالة الجامعة، وثالثاً رؤية الجامعة، رابعاً أهداف الجامعة، خامساً البرامج الدراسية، سادساً الهيكل التنظيمي والإداري، سابعاً مؤشرات ومخرجات العملية التعليمية.

أولاً: تطور جامعة أم درمان الأهلية:

كانت فكرة إنشاء جامعة أم درمان الأهلية على يد البروفيسور محمد عمر بشير والذي هدف منها لإيجاد فرص أكثر للتعليم الجامعي لمقابلة احتياجات البلاد للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، وقد تأسست الجامعة الأهلية مؤسسة متكاملة وحديثة في برامجها وإدارتها لتستجيب إلى احتياجات المجتمع وتساهم في بناء أجيال قادرة على الابتكار والمساهمة في التغيير والتحديث، وقد حرصت جامعة أم درمان الأهلية منذ فجرها على تحقيق ذلك.

كانت بداية جامعة أم درمان الأهلية بكلية أم درمان الأهلية والتي تم بالتصديق لها بالعمل من وزارة التعليم العالي والبحث في (أبريل من عام 1986م)، بالقرار رقم (317)، وقد استمرت في مسيرتها حتى استوفت الشروط اللازمة للترقية إلى

(30) أحمد بن الحسين البيهقي، سنن البيهقي، مكة المكرمة، مكتبة دار الباز، 1414هـ، (191/10).

(31) علاء الدين علي بن حسام الدين المنفي الهندي البرهان فوري، كنز العمال في سنن الأقوال والأفعال، بيروت: مؤسسة الرسالة، 1401هـ، ط5، (5/777)، حديث برقم (43061).

(32) علي صالح العش، مرجع سبق ذكره، ص 119.



جامعة أم درمان الأهلية في (7 مايو 1995م)، وقد عقب ذلك إصدار قانون جامعة أم درمان الأهلية لسنة (1995م)، وقد نصت المادة (4) على أن الجامعة تتكون من مجلس الأمناء ومجلس الجامعة والمجلس العلمي وهيئة التدريس والخريجين والطلاب والعاملين، كما يشير القانون إلى أن مقر الجامعة مدينة أم درمان بولاية الخرطوم⁽³³⁾.

ثانيا: رسالة الجامعة:

تعد جامعة أم درمان الأهلية مؤسسة تعليم عالي أهلية، قصد من إنشائها أن تكون مؤسسة متكاملة وحديثة في برامجها وإدارتها. تسعى جاهدة إلى تقديم نوعية متميزة من التعليم العالي بأعلى مستوى من الجودة وبمعايير عالمية من أجل إعداد وتأهيل الكوادر البشرية في مختلف التخصصات، وإجراء البحوث العلمية التي تسهم في تطوير المعرفة الإنسانية ودعم حركة التنمية في المجتمع. وذلك من خلال توفير بيئة تعليمية مناسبة لعملية التعليم والتعلم مواكبة لنظيراتها في العالم، وفي سعيها الدؤوب لتحقيق رسالتها ستظل جامعة أم درمان الأهلية ملتزمة بالقيم والأعراف الأكاديمية وتحسين البيئة التعليمية واختيار أكفأ العناصر البشرية حتى تتمكن من تحقيق رسالتها وغايتها.

ثالثا: رؤية الجامعة:

أن تكون جامعة بارزة وطنياً ومؤسسة من الطراز العالمي، ومتميزة بدورها في تمكين الدارسين بها من العلم والمعرفة، والتفوق الأكاديمي، والبحوث، والمسؤولية الاجتماعية.

رابعا: أهداف الجامعة:

لقد تمثلت أهداف الجامعة في الآتي⁽³⁴⁾:

1. تقديم البرامج والدراسات للمتفرغين وغير المتفرغين من الطلاب وذوي الخبرة بغرض منح الدرجات العلمية، والشهادات في التخصصات المختلفة.
2. تقديم البرامج الدراسية المتخصصة والاجتماعية والتكميلية للكبار والأفراد والمجموعات.
3. التأهيل التربوي والتدريب الفني والمهني للمتفرغين وغيرهم من الراغبين في ترفيع مستوياتهم أو تجويد أدائهم.
4. تشجيع البحث العلمي وخاصة في التراث والمجتمع السوداني والاهتمام بالتأليف والنشر والترجمة والموضوعات المتعلقة بالدراسات السودانية على وجه الخصوص.
5. تنظيم المؤتمرات والحلقات الدراسية والمذكرات العلمية والدورات التدريبية.
6. إقامة وتقوية العلاقات مع الجامعات والمؤسسات الأكاديمية داخل وخارج السودان.

خامسا: البرامج الدراسية:

تقدم الدراسة في جامعة أم درمان الأهلية باللغتين العربية والانجليزية، وتضم الجامعة عدداً من الكليات تقوم بتدريس عدة برامج، والجدول التالي يوضح الكليات والبرامج الدراسية بجامعة أم درمان الأهلية⁽³⁵⁾.

⁽³³⁾ زهير محمد الحسن سيد أحمد، أثر استراتيجيات التدريب في أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الأهلية السودانية، رسالة دكتوراه غير منشورة، (جامعة الزعيم الأزهرى، كلية الدراسات العليا، 2016م)، ص107.

⁽³⁴⁾ دليل الجامعة للعام 2001م، إعداد أمانة الشؤون العلمية، (الخرطوم: شركة مطابع السودان للعمل، 2001م)، ص35.

⁽³⁵⁾ دليل القبول لجامعة أم درمان الأهلية، للعام 2015م.



جدول (1/3)

الكليات بجامعة أم درمان الأهلية وأقسامها

الكلية	التخصصات
كلية الآداب والوحدات التابعة لها	اللغة العربية
	اللغة الانجليزية
	التوثيق والمكتبات
	اللغة الفرنسية
	علوم الاتصال
	التاريخ والحضارة
	وحدة اللغة العربية للأغراض الخاصة
	وحدة اللغة الانجليزية للأغراض الخاصة
	وحدة الدراسات الإسلامية
	إدارة الأعمال
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية	المحاسبة
	البنوك والتأمينات
	الاقتصاد
	السكرتارية التنفيذية وإدارة المكاتب
	المختبرات الطبية
كلية العلوم الصحية	مركز سعاد الصباح لعلوم الحاسوب
	قسم الرياضيات والفيزياء التطبيقية
كلية العلوم التطبيقية والحاسوب	التصميم الداخلي
	التصميم الصناعي
	التصميم الايضاحي
	تقانة البيئة
كلية العلوم البيئية	إدارة البيئة
	الهندسة الكهربية
	هندسة الاتصالات
كلية الهندسة	هندسة الحاسوب
	هندسة العمارة والبيئة العمرانية
	المجموع
7 كليات	

المصدر: إعداد الباحث بناء على دليل القبول لجامعة أم درمان الاهلية، للعام 2015م

سادساً: الهيكل التنظيمي والإداري لجامعة أم درمان الأهلية:

يتكون الهيكل التنظيمي والإداري للجامعة من⁽³⁶⁾:

1. مجلس الأمناء.
2. مجلس الجامعة.
3. المجلس العلمي.
4. لجنة الشؤون المالية والإدارية.

المبحث الرابع

اختبار فرضيات الدراسة

في هذا المبحث سيقوم الباحث باختبار فرضيات الدراسة حيث قام الباحث باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لكل فرضية على حدة حيث استخدم للفرضية الرئيسية الأولى وما تتبعها من فرضيات فرعية تحليل الارتباط والانحدار وذلك لاختبار العلاقة التأثيرية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع للدراسة، وتكون الفرضية غير مقبولة بمعنى وجود علاقة تأثيرية إذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من (0.05)، وتكون الفرضية غير مقبولة بمعنى عدم وجود علاقة تأثيرية إذا كانت مستوى الدلالة أقل من (0.05)، أما الفرضية الرئيسية الثانية وما تتبعها من فرضيات فرعية استخدم الاختبارات المعملية المتمثلة في تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لمعرفة الفروق بين إجابات المبحوثين حول محاور الدراسة يمكن أن تعزي إلى الخصائص الشخصية للمبحوثين، إذ يعد الفرق دالاً إحصائياً إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة ($\alpha=0.05$)، الأمر الذي يؤكد وجود فروق.

وفيما يلي فرضيات الدراسة:

1. **الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير وتنمية الموارد البشرية. وفيها قام الباحث بإيجاد العلاقة التأثيرية بين إدارة التغيير بأبعاده (الاستراتيجية الموضوعية، الثقافة التنظيمية، التكنولوجيا المستخدمة، الهيكل التنظيمي) في تنمية الموارد البشرية من خلال الفرضيات الفرعية التالية:

أ. **الفرضية الفرعية الأولى:** توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين الإستراتيجية الموضوعية وتنمية الموارد البشرية في الجامعة الأهلية.

ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط وكانت النتائج كما يبينها الجدول رقم (1/4)

⁽³⁶⁾ أنجم أحمد عثمان، دور النظرية السلوكية في تطوير أداء العاملين، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2010م، ص145.

جدول (1/4): الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الاولى.

المتغير المستقل	معامل الانحدار B	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	قيمة t المحسوبة	قيمة f المحسوبة	قيمة مستوى الدلالة Sig
الاستراتيجية الموضوعية	0.86	0.82	0.66	18.754	351.71	0.000

المصدر: اعداد الباحث بناء على بيانات الدراسة، 2022م.

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول رقم (1/4) وجود علاقة تأثيرية إيجابية وذات دلالة معنوية للمتغير المستقل المتمثل بالاستراتيجية الموضوعية بالمتغير التابع والمتمثل بتنمية الموارد البشرية في الجامعة الأهلية، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.86) أي أنه كلما زادت الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية في الجامعة الأهلية بمقدار (0.86) من الوحدة، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط (0.82) هو معامل ارتباط طردي قوي أي أنه كلما زاد كلما زادت الاستراتيجية الموضوعية كأحد أبعاد إدارة التغيير تؤدي إلى زيادة في تنمية الموارد البشرية والعكس صحيح، وهذان المعاملان - معامل الانحدار ومعامل الارتباط - ذات دلالة معنوية بحسب ما أشار إليه اختبار (T)، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار أعلاه والمتمثلة في معامل التحديد فقد بلغت (0.66) مما يشير إلى أن (66%) من التغيرات في تنمية الموارد البشرية تعود إلى الإستراتيجية الموضوعية مع بقاء جميع العوامل الأخرى ثابتة، وقد أشار اختبار (F) إلى أن نموذج الانحدار أعلاه ذو دلالة معنوية حيث بلغت قيمة مستوى دلالة (F) (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05) وبهذه النتيجة نتوصل إلى قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على (توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين الإستراتيجية الموضوعية وتنمية الموارد البشرية في الجامعة الأهلية).

ب. الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتنمية الموارد البشرية في الجامعة الأهلية.

ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط وكانت النتائج كما بينها الجدول رقم (2/4).

جدول (2/4): الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية.

المتغير المستقل	معامل الانحدار B	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	قيمة t المحسوبة	قيمة f المحسوبة	قيمة مستوى الدلالة sig
الثقافة التنظيمية	0.72	0.81	0.65	18.317	351.526	0.000

المصدر: اعداد الباحث بناء على بيانات الدراسة، 2022م.

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول رقم (2/4) وجود علاقة ذات تأثيرية إيجابية وذات دلالة معنوية للمتغير المستقل المتمثل بالثقافة التنظيمية بالمتغير التابع والمتمثل بتنمية الموارد البشرية في الجامعة الأهلية، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.72) أي أنه كلما زادت الثقافة التنظيمية كأحد أبعاد إدارة التغيير بمقدار وحدة قياس واحدة تؤدي إلى زيادة في

تنمية الموارد البشرية في الجامعة الأهلية بمقدار (0.72) من الوحدة، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط (0.81) هو معامل الارتباط طردي قوي أي أنه كلما زادت الثقافة التنظيمية كأحد أبعاد إدارة التغيير تؤدي إلى زيادة في تنمية الموارد البشرية والعكس صحيح، وهذان المعاملان - معامل الانحدار ومعامل الارتباط - ذات دلالة معنوية بحسب ما أشار إليه اختبار (T)، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار أعلاه والمتمثلة في معامل التحديد فقد بلغت (0.65) مما يشير إلى أن (65%) من التغيرات في تنمية الموارد البشرية تعود إلى الثقافة التنظيمية مع بقاء جميع العوامل الأخرى ثابتة، وقد أشار اختبار (F) إلى أن نموذج الانحدار أعلاه ذو دلالة معنوية حيث بلغت مستوى دلالة (F) (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05) وبهذه النتائج نتوصل إلى قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على (توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتنمية الموارد البشرية في الجامعة الأهلية).

ج. **الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التكنولوجيا المستخدمة وتنمية الموارد البشرية في الجامعة الأهلية.

ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط وكانت النتائج كما يبينها الجدول رقم (3/4).

جدول (3/4): الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة.

المتغير المستقل	معامل الانحدار B	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة t المحسوبة	قيمة f المحسوبة	قيمة مستوى الدلالة sig
التكنولوجيا المستخدمة	0.70	0.75	0.57	15.217	231.451	0.000

المصدر: اعداد الباحث بناء على بيانات الدراسة، 2022م.

من النتائج الموضحة في الجدول رقم (3/4) يتضح وجود علاقة تأثيرية إيجابية وذات دلالة معنوية للمتغير المستقل المتمثل بالتكنولوجيا المستخدمة بالمتغير التابع والمتمثل بتنمية الموارد البشرية في الجامعة الأهلية، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.70) أي أنه كلما زادت التكنولوجيا المستخدمة كأحد أبعاد إدارة التغيير بمقدار وحدة قياس واحدة تؤدي إلى زيادة في تنمية الموارد البشرية في الجامعة الأهلية بمقدار (0.70) من الوحدة، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط (0.75) هو معامل ارتباط طردي قوي أي أنه كلما زادت التكنولوجيا المستخدمة كأحد أبعاد إدارة التغيير تؤدي إلى زيادة في تنمية الموارد البشرية والعكس صحيح، وهذان المعاملان - معامل الانحدار ومعامل الارتباط - ذات دلالة معنوية بحسب ما أشار إليه اختبار (T)، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار أعلاه والمتمثلة في معامل التحديد فقد بلغت (0.57) مما يشير إلى أن (57%) من التغيرات في تنمية الموارد البشرية يعود إلى التكنولوجيا المستخدمة مع بقاء جميع العوامل الأخرى ثابتة، وقد أشار اختبار (F) إلى أن نموذج الانحدار أعلاه ذو دلالة معنوية حيث بلغت قيمة مستوى دلالة (F) (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05) وبهذه النتائج نتوصل إلى قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على (توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التكنولوجيا المستخدمة وتنمية الموارد البشرية في الجامعة الأهلية).

د. **الفرضية الرابعة:** توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي وتنمية الموارد البشرية في الجامعة الأهلية.

ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط وكانت النتائج كما يبينها الجدول رقم (4/4).

جدول (4/4): الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة.

المتغير المستقل	معامل الانحدار B	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	قيمة t المحسوبة	قيمة fالمحسوبة	قيمة مستوى الدلالة sig
الهيكل التنظيمي	0.66	0.71	0.51	13.600	184.953	0.000

المصدر: اعداد الباحث بناء على بيانات الدراسة، 2022م.

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه وجود علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة معنوية للمتغير المستقل المتمثل بالهيكل التنظيمي بالمتغير التابع والمتمثل بتنمية الموارد البشرية في الجامعة الأهلية، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.66) أي أنه كلما زادت الهيكل التنظيمي كأحد أبعاد إدارة التغيير بمقدار وحدة قياس واحدة تؤدي إلى زيادة في تنمية الموارد البشرية في الجامعة الأهلية بمقدار (0.66) من الوحدة، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط (0.71) هو معامل ارتباط طردي مرتفع أي كلما زادت الهيكل التنظيمي كأحد أبعاد إدارة التغيير تؤدي إلى زيادة في قيمة الموارد البشرية والعكس صحيح، وهذان المعاملان - معامل الانحدار ومعامل الارتباط - ذات دلالة معنوية بحسب ما أشار إليه اختبار (T)، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار أعلاه والمتمثلة في معامل التحديد فقد بلغت (0.51) مما يشير إلى أن (51%) من التغيرات في تنمية الموارد البشرية يعود إلى الهيكل التنظيمي مع بقاء جميع العوامل الأخرى ثابتة، وقد أشار اختبار (F) إلى أن نموذج الانحدار أعلاه ذو دلالة معنوية حيث بلغت قيمة دلالة (F) (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05) وبهذه النتائج نتوصل إلى قبول الفرضية الرابعة (توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي وتنمية الموارد البشرية في الجامعة الأهلية).

الخاتمة

أولاً: النتائج:

- 1- تضع الجامعة استراتيجيتها بما يلبي طموحاتها المستقبلية.
- 2- يسعى موظفي الجامعة للإبداع في عملهم ويساهمون بأفكار جديدة.
- 3- تراعي الجامعة عند افتتاح كليات أو أقسام جديدة احتياجات التنمية وسوق العمل.
- 4- تهتم الجامعة بجودة البنية التعليمية لعملائها الطلاب.
- 5- يتم تعديل الأهداف الاستراتيجية للجامعة كلما طرأت ظروف جديدة.
- 6- تهتم الجامعة بتحسين ممارستها في مجال التعليم الأكاديمي حسب المستجدات العالمية.
- 7- تضع الجامعة أساساً ومعايير مناسبة لتصميم مخرجاتها وحسب حوجة المجتمع.

ثانياً: التوصيات:

- 1- ضرورة قيام الجامعة الأهلية بإجراء تغييرات عميقة وبشكل مستمر.
- 2- ضرورة قيام الجامعة الأهلية بالتطوير والاستثمار في عناصرها البشرية.
- 3- على الجامعة إعادة هيكلة الجامعة بعد مراجعة الهيكل الموجود.
- 4- يجب على الإدارة فصل الإدارة عن الملكية.
- 5- ضرورة فتح قنوات مع منظمات دولية.
- 6- ضرورة تفعيل دور مجلس الاعتماد الجامعة.
- 7- ضرورة مساهمة الجامعة في تنمية المجتمع المحلي.

قائمة المصادر والمراجع:

- 1- القرآن الكريم.
- 2- السنة النبوية.

المراجع العربية:

- 1- أحمد بن الحسين البيهقي، سنن البيهقي، (مكة المكرمة: مكتبة دار الباز، 1994م).
- 2- أحمد رشيد، إدارة الأفراد في الحكومات والقطاع العام، (القاهرة: مكتبة التجارة، د ت).
- 3- العربي وآخرون، قاموس اكسفورد، دار اكسفورد للطباعة والنشر، د ت.
- 4- ابراهيم الديب، دليل إدارة الموارد البشرية، (القاهرة: مؤسسة الترجمة للنشر، 2007م).
- 5- بلال السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009م).
- 6- دليل الجامعة للعام 2001م، إعداد أمانة الشؤون العلمية، (الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة، 2001م).
- 7- زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، (عمان: دار كنوز للنشر والتوزيع، 2007م).
- 8- حسن حريم، السلوك التنظيمي، (عمان: دار الحمد للنشر والتوزيع، 2004م).
- 9- حسن أحمد الخصري، إدارة التغيير، (القاهرة: الدار الفنية للطباعة والنشر، 1993م).
- 10- مدني علاقي، المنهج الحديث في إدارة الأفراد، (جدة: دار جدة للنشر والتوزيع، 1999م).
- 11- مدحت محمد أبو النصر، تنمية الموارد البشرية: مناهج واتجاهات وممارسات، (القاهرة: الروابط العالمية للنشر والتوزيع، 2009م).
- 12- محمد بن أحمد القرطبي، الجامع لأحكام القرآن، (الرياض: دار عالم الكتب، 2003م).
- 13- محمد حمادات، الإدارة التربوية وظائف وقضايا معاصرة، (عمان: دار الحامد للنشر، 2007م).
- 14- محمد بن مكرم بن منظور الإفريقي المصري، لسان العرب، (بيروت: دار صادر، د ت).
- 15- محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006م).
- 16- محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2014م).
- 17- سنتيا سكوت ونيس جيف، إدارة التغيير في العمل، (الرياض: دار المعرفة للتنمية البشرية، 2001م).
- 18- سعيد يس عامر، "الإدارة وتحديات التغيير"، (القاهرة: الإرادة للطباعة، 2001م).

- 19- سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، (عمان: دار الراجحة للنشر والتوزيع، 2012م).
- 20- عامر خضير الكبسي، إدارة التغيير التنظيمي في الفكر الإداري المعاصر، (الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2009م).
- 21- علاء الدين علي بن حسام الدين المنفي الهندي البرهان فوري، كنز العمال في سنن الأقوال والأفعال، ط5، (بيروت: مؤسسة الرسالة، 1981م).
- 22- علي وعبيدات محمد العلانة، "نظرية المنظمة" (عمان: دار رندة للنشر والتوزيع، 1999م).
- 23- خضر مصباح إسماعيل الطيبي، إدارة التغييرات التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين، (عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2010م).
- 24- علي صالح العش، التنمية البشرية في الإسلام والقودة، (القاهرة: جامعة الأزهر، د ت).

الرسائل الجامعية:

- 1- أحمد فريد أبوهزيم، منهج القرآن الكريم في التدرج وأثره في التغيير، مسقط، قسم العلوم الإسلامية، جامعة السلطان قابوس.
- 2- أنجم أحمد عثمان، دور النظرية السلوكية في تطوير أداء العاملين، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2010م.
- 3- زهير محمد الحسن سيد أحمد، أثر استراتيجيات التدريب في أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الأهلية السودانية، رسالة دكتوراه غير منشورة، (جامعة الزعيم الأزهري، كلية الدراسات العليا، 2016م).
- 4- عبدالغني علي عبدالله سعيد، أثر تخطيط وتنمية الموارد البشرية على أداء المصارف الإسلامية اليمنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، إدارة الأعمال، جامعة أم درمان الإسلامية، الخرطوم، 2013م.

المراجع الانجليزية:

- 1- Moris, L. Manageing, The Evolving Corporation, New York; Vannostr and Reinhold (1995).
- 2- Daft, R, organization Behavior", Harciurt College, Publishers, Inc. (2001).
- 3- Buller, J.L. "Change Leadership in Higher Education: A Practical Guide to Aademic Transformation", John Wiley & Sons, (2014).
- 4- Certo, S. Manangement. New jersey, Prentice hall, (2000).
- 5- Sticklan, j,f, The dynamics of change; insights into organizational transition from the natural Word, rouledge, London, (1998).

