

أثر إدارة التغيير على الأداء التنظيمي بجامعة بيشة

أميرة منيع المعاري



This work is licensed under a
[Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة بيشة، المملكة العربية السعودية
نشر إلكترونياً بتاريخ: ٢٨ يونية ٢٠٢٢ م

الملخص

الدراسة على آراء العاملين في جامعة بيشة حول الأداء التنظيمي، كما تم قبول فرضية الدراسة، حيث أظهرت النتائج أن وجود علاقة طردية ذو دلالة إحصائية بين إدارة التغيير والأداء التنظيمي بجامعة بيشة. وقد أوصت الدراسة بضرورة قيام الإدارات العليا في وزارة التعليم بفتح المجال أمام الأساتذة على اختلاف مستوياتهم الإدارية للمشاركة في عملية صناعة القرارات، وأيضاً ضرورة تعزيز ثقة الموظفين بنظام التقويم، وخلق ثقافة ومناخ تنظيمي يشجع الأكاديميين وذوي الخبرات في مؤسسات التعليم العالي على التوجه نحو التميز والإبداع والابتكار، كما أوصت الدراسة بضرورة اهتمام القائمين على وضع معايير تقييم الأداء بمعايير التقييم وبخاصة المعايير الشخصية، والتأكيد على استخدام سجلات تقييم الأداء

هدفت الدراسة إلى معرفة مفهوم إدارة التغيير وأهميتها، وأهم أبعادها، وكذلك التعرف على واقع التغيير في جامعة بيشة، وآراء العاملين بها حول إدارة التغيير وأثرها على الأداء التنظيمي، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام كأداة لجمع البيانات، وبلغت عينة الدراسة (105) من العاملين بجامعة بيشة. وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج، أهمها أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على آراء العاملين في جامعة بيشة حول إدارة التغيير وتأثيرها، كما أظهرت النتائج أن الجامعة تسعى إلى تغيير الأجهزة التكنولوجية المستخدمة وتطويرها لتواكب التغييرات، كما تعمل الجامعة على تطوير الهيكل التنظيمي وفقاً لمتطلبات العمل، وأظهرت النتائج أيضاً أن هناك موافقة تماماً بين أفراد

بكفاءة لما لها من دور في تحقيق رضا المعلمين عن عملية التقييم.

* مقدمة الدراسة

* خلفية الدراسة

يمر العالم اليوم بكثير من التغييرات من حولنا باستمرار والمؤسسات بدورها تتغير بل مفروض عليها أن تتغير كي تستمر وتبقى، كذلك هو حال المديرين والأفراد الذين يتابعون بدورهم عمليات التغيير ويحاولون التقليل من انعكاساتها أحياناً، والاستفادة من فرص التغيير أحياناً أخرى، بحيث يعتبر سمة دائمة في حياة المؤسسات إذ يمثل استقرار إدارياً يسمح للمؤسسة بالاستجابة للبيئة، فلما أصبح الاهتمام الحالي لمدراء العصر يركز بشكل كبير على النمو والتطوير والنتائج والأهداف المراد الوصول إليها ركزوا في أعمالهم على تبني مفهوم التغيير استجابة لتحقيق هدف النمر، من خلال السعي لإحداث تغييرات هيكلية أو تنظيمية حتى تصبح المؤسسات أكثر مرونة في الاستجابة لمتطلبات البيئة، وكثرة الإبداعات، وضع طرق جديدة للإدارة.

والمؤسسات لكونها دائماً نظم منفتحة فإنها دائمة التأثر بالمنافسين و المتغيرات والبيئة المحيطة، هذه البيئة المليئة بالمتغيرات والعوامل المتغيرة المختلفة، لذا يتوجب على المؤسسات التفكير جدياً بسياسات التغيير والتطوير استجابة للمتغيرات البيئية المستمرة من حولها (الحريري، 2011م).

فهذا الأمر يستدعي أن يكون لدى المؤسسات العناصر البشرية ذات الكفاءة والمؤهلات القادرة على التعامل مع المتغيرات في البيئات المختلفة ، كما أنه يجب أن يكون

لدى المؤسسات الطامحة للتغيير والتطوير أن يكون لديهم رؤية استراتيجية فعالة، وتعتمد على أسلوب التخطيط والإدارة الاستراتيجية لمجابهة المتغيرات والتحديات والمعوقات في بيئة الأعمال الحديثة.

وقد أكد الكثير من الكتاب على أهمية الدور الذي يضطلع به المدير في ظل هذه الظروف البيئية المتغيرة المحيطة بالمنظمات. فيقول كريس أرجريس إن المديرين المبدعين، الذين يتوقعون التغيير هم الأمل الوحيد لمواجهة المستقبل الديناميكي بنجاح (العطيات، 2006م).

والجامعات من أهم المؤسسات التي تؤدي دوراً فاعلاً وهاماً في عملية التنمية باعتبارها بناء تنظيمياً علمياً وأكاديمياً يقوم بإحداث المزيد من عمليات التغيير الاجتماعي والاقتصادي في المجتمع، وذلك من خلال رفق قطاعاته المختلفة بالعناصر الكفؤة والمدربة والمزودة بأحدث المعارف (حسن، 2001).

والتغيير عبارة عن الانتقال من وضع قائم بالفعل إلى وضع مستهدف لتحقيق أهداف محددة في إطار رؤية واضحة مشتركة بين القيادة والعاملين. والتغيير هو الثابت الوحيد الذي يمكن أن نعتمد عليه في دنيا الأعمال. ويجب على الجامعات أن تستوعب التغيير وتفهمه وتعزز وتشجع التغيير وتأقلم معه. وحتى تكون الجامعة بارعة في التغيير لا بد أن يكون لدى إدارتها خيال مبدع، والاحترافية والمهنية العالية في الأداء، فالأداء التنظيمي هو ما يخلصنا في هذه الدراسة، حيث تهدف الباحثة بشكل عام إلى أيضاً مفهوم وأهمية إدارة التغيير ومدى إمكانية تأثيرها على الأداء التنظيمي.

وبالنظر إلى الجامعات بالمملكة العربية السعودية، فلا أحد ينكر التطور الذي طرأ على هذه المؤسسات، ولكن قد توجد بعض المشكلات الإدارية التي تحد من إمكانية تحقيق التطور المنشودة سواء في مخرجاتها أم في عملياتها أم حتى في مدخلاتها، مما يؤكد حاجة هذه المؤسسات إلى نهضة إدارية لخلق قيادات إدارية قادرة على تطوير الأداء وتنظيمه وإعطائه حيوية ومرونة تساعد على التكيف مع الظروف والتغيرات ومواكبة متطلبات العصر الحديث، ولذلك فإن هذه المؤسسات في حاجة بالغة الأهمية لممارسة إدارة التغيير وتطبيقها للخروج بأهم النتائج نحو التطور. وسوف تقوم الباحثة بإجراء هذه الدراسة تطبيقياً على جامعة بيشة بالمملكة العربية السعودية.

ويمكن تلخيص مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس: ما أثر إدارة التغيير على الأداء التنظيمي بجامعة بيشة؟

* أهمية الدراسة

* الأهمية العلمية

- ١- اكتشاف علاقات جديدة وتقديم متغيرات جديدة لها دور في تطوير الأداء من خلال إدارة التغيير.
- ٢- الاستفادة من نتائج الدراسة علمياً في البيئة الجامعية السعودية، والتحقق من مدى أهمية إدارة التغيير.
- ٣- تحقيق إضافة علمية للمكتبة العربية وتزويدها بالمعرفة التي تتضمنها الدراسة، وتساهم في إثراء الجانب المعرفي في مجال إدارة التغيير.

يوجد اهتمام كبير من قبل المنظمات والمؤسسات لتبني إدارة التغيير وتطبيقها، وذلك لأهمية دور التغيير في التقدم وتحسين الأداء، ونظراً لأن الجامعات تمثل القاطرة الرئيسية للتعليم العالي والبحث العلمي الذي يمثل حجر الأساس في عملية التطوير في أي منظمة. فقد وجدت دراسة (نور الهدى، 2016) أن مقاومة معظم هيئة التدريس للتغيير كانت متوسطة، كما أن معظم أعضاء هيئة التدريس يرون أن نظام (الليسانس والماجستير والدكتوراه) لم يحقق أهم الأهداف المسطرة له، كما أظهرت وجود تأثير للجانب الإدراكي لتقبل التغيير وملاءمتها لتحقيق أهداف الإصلاح وقد كان متغير ملاءمة الإصلاح الأكثر تأثيراً في مدى تحقيق أهدافه، وأيضاً أظهرت دراسة (المنياوي، 2015) أن معايير مجال إدارة التغيير تتمثل في مناخ تنظيمي داعم للتغيير التربوي الإبداعي، وأن التغيير يركز على المبادأة وتشجيع التجريب والتجديد وأن مؤشرات مجال إدارة التغيير تتمثل في توفر إدارة المؤسسة بيئة جامعية محفزة للإبداع مع توفر إدارة المؤسسة مناخاً داعماً للتغيير والتطوير.

ولتفعيل دور هذه الجامعات في المملكة، فإن هذه الجامعات يجب أن تتركب عجلة التطوير ليكون مخرجاتها خادمة للمجتمع ومنظمات الأعمال، ولذلك وجب التغيير داخل هذه المؤسسات (مؤسسات التعليم العالي) تغيير ثقافي، وتغيير في الهيكل التنظيمي، وتغيير تكنولوجي، وتغيير في المهام. ولكن عملية التغيير داخل هذه الجامعات يواجه العديد من المعوقات، سواء معوقات بشرية أو مادية.

* الأهمية التطبيقية

- ١- إمداد المسؤولين بمؤسسات التعليم العالي بتوصيات ومقترحات من هذه الدراسة، لتكون مرشد لهم في عمليات التغيير داخل الجامعات السعودية عامةً، وجامعة بيشة خاصةً، ومن ثم تحسين وزيادة أداء الموظفين بالجامعة.
- ٢- تعزيز دور ثقافة التغيير داخل الجامعات، وتوجيه النظر إلى أهمية التدريب لكافة أعضاء الجامعة مع أساليب التغيير.
- ٣- تقديم مجموعة من النصائح والإرشادات للقائمين على إدارة الجامعات عن كيفية التغيير ودور إدارة التغيير في عملية تطوير الأداء.

* أهداف الدراسة

* الهدف الرئيسي للبحث

- يتمثل الهدف الرئيس للدراسة في معرفة تأثير إدارة التغيير على الأداء التنظيمي في جامعة بيشة.

* الأهداف الفرعية

- ١- معرفة مفهوم إدارة التغيير وأهميتها.
- ٢- إلقاء الضوء على أهم أبعاد إدارة التغيير.
- ٣- إبراز معوقات إدارة التغيير.
- ٤- التعرف على واقع التغيير في جامعة بيشة.
- ٥- التعرف على آراء العاملين في جامعة بيشة حول إدارة التغيير وتأثيرها.
- ٦- التعرف على الأداء التنظيمي ومدى تأثيره بإدارة التغيير في جامعة بيشة.

* حدود الدراسة

الحد الموضوعي: أثر إدارة التغيير على الأداء التنظيمي.

الحد المكاني: جامعة بيشة - المملكة العربية السعودية.

الحد الزمني: العام الدراسي 1442هـ / 2021م.

* منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته مع طبيعة موضوع الدراسة حيث أنه لا يتوقف عند جمع المعلومات عن ظاهرة الدراسة فقط لاستقصاء مظاهرها وعلاقتها المختلفة، بل يمتد ليشمل التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبنى عليها حلول مشكلة الدراسة.

* مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة هو أعضاء هيئة التدريس بجامعة بيشة.

* عينة الدراسة

تمثل عينة الدراسة في عينة طبقية عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بجامعة بيشة.

* أداة الدراسة

سوف يتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة و تحتوي على البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة، كما تحتوي على الأسئلة والعبارات التي تعرض على عينة الدراسة.

* الأساليب الإحصائية

- ١- سيتم استخدام الإحصاء الوصفي من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتوصيف متغيرات الدراسة، والمتغيرات الديموغرافية لوحدة المعاينة (المستجيب).
- ٢- سيتم استخدام أسلوب كرونباخ ألفا لثبات مقاييس الدراسة، واستخدام معامل الصدق، وهو الجذر التربيعي لمعامل الثبات.

٣- سيتم استخدام معامل الارتباط لبيرسون وأسلوب تحليل الانحدار الخطي لاختبار فروض الدراسة.

٤- سيتم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package For Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS).

*متغيرات الدراسة

شكل (1) متغيرات الدراسة

إدارة التغيير

• متغير مستقل

الأداء التنظيمي

• متغير تابع

* فرضية الدراسة

توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير والأداء التنظيمي.

* الأدبيات والدراسات السابقة

* الإطار النظري

يحتوي الإطار النظري للدراسة على محورين، المحور الأول هو إدارة التغيير، وتتناول فيه مفهوم إدارة التغيير، وأهدافها، واستراتيجيات التغيير، ومعوقات إدارة التغيير، وأبعاد إدارة التغيير. أما المحور الثاني فتتناول فيه الأداء التنظيمي بتوضيح مفهومه والعوامل المؤثرة فيه، والمتغيرات التنظيمية، وقياس الأداء التنظيمي.

* إدارة التغيير

إن عملية التغيير هي ظاهرة طبيعية تعتمد على عدة عمليات إدارية متعمدة وينتج من خلالها تطوير عنصر أو أكثر، وتعتبر كسلسلة من المراحل التي يتم الانتقال خلالها من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد، أي يعتبر التغيير تحول من النقطة الحالية للتوازن الحالية إلى النقطة المستهدفة للتوازن، حيث أصبح التغيير من الضروريات لأنه في كل لحظة تظهر أفكار جديدة أو ظروف جديدة حتى مفاهيم الإدارة تتغير.

* مفهوم إدارة التغيير

يعرف (عماد الدين، 2010) إدارة التغيير بأنها "إدارة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والمادية والفنية والتقنية المتاحة للمؤسسة التعليمية". (ص18)

ويقول (العتيبي، 2009) عن إدارة التغيير أنها "ذلك النهج الإداري الذي يعنى برصده مؤشرات التغيير في بيئة منظمة الاعمال، وفرز تلك المؤشرات التي لها علاقة بنشاط المؤسسة ضمن اولويات ادارتها بهدف تكيف وتأقلم تلك الإدارة في ممارستها لوظائف العملية الإدارية مع المتغيرات المتوقعة لتحسين آرائها وسلوكها". (ص62)

كما عرفت إدارة التغيير بأنها " أي عملية تبديل أو تعديل أو الغاء أو إضافة مخطط لها في بعض أهداف وسياسات المؤسسات، أو قيم واتجاهات الافراد والجماعات فيها، أو في الإمكانيات والموارد المتاحة لها، أو في أساليب وطرق العمل ووسائله، ويستجيب لها المدبرون بأشكال وطرق مختلفة

لغرض زيادة فاعلية أداء هذه المؤسسات وتحقيق كفاءتها“.
(اللوزي، 2008، ص 338)

في ضوء التعاريف السابقة يمكن تعريف إدارة التغيير بأنها العملية التي من خلالها وضع خطة شامله تسعى إلى إحداث تعديل في الوضع الحالي باستثمار جميع الموارد الموجودة في المؤسسة وفي البيئة التي تحيط بها من خلال تطوير الرسالة والرؤية وتحديد الأهداف المشتركة واولويات المؤسسة وبناء الثقافة التي تدعم التغيير.

* أهداف إدارة التغيير

تقوم المنظمات بمختلف أنواعها وأنشطتها بعملية التغيير لتحقيق عدة أهداف ومنها: (ماهر، 2015)

١- تقييم مستمر لتقدم أو تراجع المؤسسة والفرص والمخاطر المحيطة بها.

٢- التطور في أساليب المؤسسة في علاجها للمشكلات التي يمكن ان تواجهها

٣- زيادة التفاعل والثقة بين الموظفين في المؤسسة.

٤- ارتفاع معدل الحماس وقدرة الموظفين في المؤسسة في مواجهه مشكلاتهم وفي انضباطهم الذاتي

٥- تطور قيادات قادرة على التغيير وراغبه فيه.

٦- بناء مناخ محابى للتغيير والتطوير والإبداع.

٧- يهدف التغيير إلى التكيف مع البيئة الاجتماعية بشكل أفضل وتطوير انماط الموظفين السلوكية.

وترى الباحثة أن أوضاع المجتمع في الوقت الحالي تتغير دائما، فهو يقوم بفرض آليات حديثة فقد أصبحت المنظمات تتطلب دائما أن تكون مهارات الموظفين وكفاءتهم

جديدة ومختلفة، لذلك فإن استقرار أداء الموظفين والتصور في التعامل مع عملاء المؤسسة أصبحا أمران مهمان في هذا الوقت لأنهم يجعلون المؤسسات في عجلة مستمرة للتجديد والتطوير دائماً. لذلك يجب على المؤسسات جميعها أن تعرف حقيقة نجاح الماضي ليس ضمان للنجاح في الحاضر والمستقبل وأن الأمر الذي يجب الاستمرار فيه في مجال الأعمال بالمؤسسات هو التغيير الدائم في جميع المجالات في المؤسسة بكل مستوياتها الإدارية، ذلك يمكننا القول أن إدارة التغيير هي الوسيلة الجيدة في جميع المؤسسات لمواجهة المستقبل وجديده وحيث تضمن نجاحها أيضاً.

* استراتيجيات التغيير

هناك العديد من استراتيجيات التغيير من أهمها:

(الحريري، 2011م)

١- استراتيجية العقلانية الميدانية

تعد من أهم مقومات التغيير في التعليم وهي وسيلة لنشر المعرفة العلمية ويقابله بالضد الجهل وعدم الوعي، لذلك تقوم المؤسسات التعليمية بوضع برامج تدريبية ودراسات علمية بشكل مكثف لتزويد الموظفين بالمعلومات وتشجيع البعثات الخارجية والبحوث العلمية.

٢- استراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة

تعني هذه الاستراتيجية أن التغيير ليس بنقص المعلومات أو عدم وجودها بل عدم اقتناع الموظفين أو المؤسسات بأهمية التغيير، أو خوفهم منه لأن قد يكون تهديد لمصالحهم الخاصة أو تصادم مع قيمهم وعاداتهم وبالتالي فأهم يتصدون له، فالفائد الناجح هو الذي يحرص على إحداث

التغيير عن طريق التوعية والارشاد والتوجيه وازالة كل العراقيل التي تعيق التغيير، حتى يصبح الناس متقبلين للتغيير وراغبين فيه.

٣- استراتيجية القوة القسرية

هذه الاستراتيجية هي فرض إحداث التغيير والتطوير على المؤسسات المعنية بالإجبار والقوة، وذلك باستخدام العقوبات الصارمة على كل من يخالف او يعارض ذلك.

وقد بذل الكتاب والباحثين بالتغيير التنظيمي كل ما في وسعهم بدراسة الظروف والأمور التي تصلح للاستراتيجيات التي سبق ذكرها، حتى يمكن التحديد بدقة متى تكون الاستراتيجية هي الأمثل، وأهم المؤثرات التي تؤثر في اختيار الاستراتيجية المناسبة هي: (العطيات، 2006م)

* أهداف التغيير

يعتبر اختيار أهداف التغيير من أهم اساسيات عملية التغيير وهناك القليل من تلك هذه الأساسيات تواجه عقبات في مرحلة تحديد هذه الأهداف لأن الهدف الاخير في عملية التغيير يساعد في إيجاد مؤسسة حديثة وشاملة لكافة المقومات لنجاح التغيير. وفي عند مرحلة تحديد الأهداف يجب أو يكون هناك وسيط في عملية التغيير، ولا بد الأخذ في عين الاعتبار بعدين مهمين هما: (ما يضمنه الهدف، وكيف يمكن تحديد الهدف).

* الوحدة/ الجهة المستهدفة من التغيير:

إن إحداث عملية التغيير يستهدف ثلاث جهات ألا وهي: الفرد والجماعة والمؤسسة، فقد اهتم الباحثين في هذا الشأن فمنهم فقد ركز على تغيير الفرد ومنهم على تغيير

الجماعة ومنهم على تغيير المؤسسة، ولكن هذا القرار سيؤثر على النتيجة النهائية في استراتيجية التغيير.

* الفرص المواتية والقيود

لا بد من التعرف على الفرص المناسبة التي سيحل فيها عملية التغيير لأنه سيكون له أثر كبير في انجاز استراتيجيات التغيير.

* وسيط التغيير

إن من أهم المؤثرات التي تؤثر في اختيار الاستراتيجية المناسبة هو وسيط التغيير وهو موظف ودوره مساعدة المؤسسة على عملية التغيير، وهو إما فرد او جماعة أو مؤسسة ولا بد من الاختيار المناسب للوسيط حتى تكون الاستراتيجية ناجحة ومناسبة.

* الجانب الإداري لعملية التغيير والتطوير التنظيمي

تتكيف المؤسسات في الوقت الحالي مع ظروف البيئية التي تتسم بسرعة التغيير في العوامل البيئية المحيطة بها. لذلك هذه البيئة التي تغيرت يجب على الموظفين في هذه المؤسسات بناء استراتيجيات جديدة تساعدهم على مواجهة التهديد البيئي والحفاظ على موقع المؤسسة التنافسي وتطوره. ومن أهم مصدر في الميزة التنافسية هي جودة السلع والخدمات التي تقدمها هذه المؤسسات للعملاء، وهذا يتحتم على إدارة هذه المؤسسات أن تؤسس أقسام إدارية يكون أساسها الجودة.

وأن إدارة التغيير التنظيمي من أهم العقبات التي تواجه القيادة في المؤسسات، وتحتاج عملية تخطيط لها جمع الموارد المتنوعة لتطبيق هذه المخططات حتى تتمكن من ان

بأسلوب علمي واداري منظم ودقيق، ويعتمد على عملية التنظيم والتخطيط والقيادة والتوجيه والرقابة.

* معوقات إدارة التغيير

إن إدارة التغيير هي عملية غير بسيطة وأيضاً هي عملية متداخله في العناصر ومتشابهه في المكونات وهي تتطلب الإبداع والابتكار عند ممارسة التغيير، وتصبح عملية التغيير ناجحة إذا حقق الموظفين أهدافهم بنجاح وتغيير البيئة المحيطة بهم، لكن يقع عائقاً كبيراً في بعض الاحيان ضد الجهود التي تعمل على التغيير، وتمثل هذه المعوقات التي تصد كل ما يسعى له عملية التغيير، وتعمل هذه المعوقات على كسر جهود إدارة التغيير في قيامها لعملية التغيير لتحقيق الأهداف المطلوبة من عملية التغيير. (اللوزي، 2008)

وأن السبب الرئيسي في فشل جهود التغيير في المؤسسات هو أن رؤساء العمل لا يمارسون دور قائد للتغيير بشكل فعال أو استغلال مناصبهم في الاسراف بممارسة الإدارة ، فهم يمارسون عمليات التخطيط وعمليات التنظيم وإدارة شؤون الموظفين والرقابة عليهم ومتابعتهم ومواجهة مشكلات العمل المستمرة. بمعنى ممارسة جميع الانشطة التي تدرج في العملية الإدارية وهي التي تقوم بتحقيق الأهداف في المدى القصير أيضاً عندما يتعلق الامر بقيادة البرامج الخاصة بالتغيير والتطوير فقد لا تستخدم هذه المهارات الإدارية في تحقيق نجاح المؤسسة. (اللوزي، 2008)

أيضاً هناك مجموعة من الأخطاء التي تمارسها بعض المؤسسات الحكومية عندما تقوم بتطبيق التغير من الداخل فقد مما يؤدي إلى فشل ذريع في هذه الجهود التي تسعى الى تحقيق

تفاعل تفاعل إيجابي مع التغييرات المتوالية في البيئة الداخلية وأيضاً الخارجية التي تحيط بهذه المؤسسات. وهذا الأساس الذي سيساعد هذه المؤسسات على أن تغتنم جميع الفرص والتقليص والتعايش مع هذه التهديدات في البيئة الخارجية وعدم استغلال نقاط القوة والبحث عن الحلول بشكل سريع لمعالجة نقاط الضعف.

وأن إدارة عملية التغيير في عالم المؤسسات تعني الانتقال والتحول والتطوير على مستوى كل من:-

- ١- الأهداف الرئيسية.
- ٢- الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- ٣- الوظائف الشاغرة.
- ٤- العمليات الداخلية والخارجية.
- ٥- إجراءات العمل.
- ٦- الأنظمة والقوانين.

والمفهوم الإداري لعملية التغيير التنظيمي هو مجموعة من المهام والنشاطات وورش العمل ومنها (عملية التخطيط، وعملية التنظيم، وعملية التوجيه وعملية القيادة، وعملية الرقابة) التي تتعاون مع بعضها بهدف تحقيق أهداف المؤسسة بشكل فعال وكفاءة عالية وعدم تجاهل البيئة المحيطة بها والاستخدام الأفضل لموارد المؤسسة. (رزوق، 2018م)

مما سبق يتضح إلزام إدارة المنظمات أن تولي اهتماماً بإدارة التغيير التنظيمي ولا تترك المنظمة تواجه التأثيرات الداخلية والخارجية دون ان تتدخل بذلك ويكون ذلك بأحداث تغييرات تهدف الى التكيف مع هذه التأثيرات

الأهداف المطلوبة، حيث استمدتها من خلاصة الدراسات الميدانية:-

١- الرضا والثقة الكاملة عن الوضع الحالي في المؤسسة مما ينتج حدوث نوع من الإهمال في أداء العمل، لان عملية التغيير تتطلب إحساس بأهمية المهمة والسرعة في الانجاز، لذلك فإن المؤسسة الراضية عن اداءها وإنجازاتها لا تبادر بالجهود المناسبة ولا تجمع الطاقات المدربة ولا تعد برامج حديثة وتقنيه تقوم بإحداث التغيير.

٢- غياب التعاون اللازم بين الإدارة والموظفين، لأن وجوده سبب في نجاح التغيير حتى يتبادلون الخبرة والعلاقات والمقترحات اللازمة في التغيير، وذلك من اجل تحويل التغيير من مجرد أقوال إلى أفعال وممارسات عملية في المنظمة.

٣- فقدان الرؤية الواضحة والكاملة حول معايير التغيير ونتائجه المتوقعة وكيفية تحقيق أهدافه، بحيث يبقى العمل مقتصر على مشاريع وأعمال هنا وهناك غير منسجمة مع بعضها، وتتطلب هدر للجهد والوقت والمال، وقد تكون هذه المشاريع في اتجاهات مضادة لبعضها البعض، كما يتطلب نجاح التغيير أفراد راغبين وحريصين في التطوير والتجديد ورفع مستوى جودة العمل، وقد يكونوا غير قادرين على هذا لأنهم لم يفهموا معنى التغيير واسبابه وأهدافه ودورهم فيه ومصصلحة المواطنين.

٤- وجود مجموعة من المشاكل الإدارية التي ربما تكون عقبه في طريق التغيير الناجح، بحيث يتطلب جهودا متكاملة تقوم بها مجموعة من الموظفين، ومن الممكن ان تفشل هذه الجهود

التطويرية بسبب وجود عقبات ومنها عقبتان رئيسيتان وهما:-

أ- البيروقراطية العامة في المؤسسة.
ب- وجود نفوذ قوي داخل المؤسسة وخارجها كونه يتعارض التغيير مع مصالح هذا النفوذ.
٥- عدم تحقيق نجاحات متواصلة ونتائج مرضيه بوقت قصير وعدم وجود مجموعة من الأهداف التي قد احرزت من قبل حتى يشاد بها ويستند بها كأدلة عملية على اهمية التغيير وفوائده وعدم التصدي له.

٦- عدم ابداء النصر والإعلان المبكر بعد تنفيذ أحد برامج التغيير في الوزارة لان ذلك قد يدفع الموظفين الى التراخي والاهمال والتراجع وعدم الالتزام والرجوع إلى سابق عهدهم.
٧- لابد من وصول التغيير الى اساسيات ثقافة الوزارة وتأصيله لان ذلك لن يحقق نجاح التغيير وسينتهي من بدايته.
٨- من أسباب مقاومة ومعارضة الموظفين للتغيير، أبرزها :-
(اللوزي، 2008)

أ- عدم الراحة لماهية التغيير والخوف من المجهول.
ب- المحافظة على العادات والتقاليد المتعارف عليها.
ج- عدم القدرة على تفهم وإدراك نواحي التقصير في الوضع الحالي وعدم القدرة على تفهم جوانب القوة والضعف، أيضاً عدم تفهم الاندماج مع الوضع الجديد بعد عملية التغيير.
د- قلق الموظفين من الخسارة سواء كانت مادية أو معنوية وخوفهم من فقدان السلطة ومصالحهم في الوضع الحالي.
هـ- عدم فهم الموظفين للآثار المرتبة للتغيير أو شعورهم بأنهم يستغلون او يجبرون على ذلك

و- قلق الموظفين من مخالفة بعض السلوكيات أو الأداء التي تفرضها عليهم الوزارة وخوفهم من المطالبة بتطوير علاقات عمل جديدة بالتغيير

ز- خوف الموظفين من ارتفاع مستوى ادائهم في تصريف شؤون العمل في عملية التغيير. (اللوزي، 2008)

* أبعاد عملية التغيير

إن التغيير ظاهرة طبيعية تقتضي تحول تلك المنظمات من وضع قائم إلى وضع آخر مستهدف، قد يضمن لها البقاء والاستمرارية في بيئة مضطربة ومعقدة، وقد اعتمدت هذه الدراسة على أربع أبعاد للتغيير وهي:-

١- التغيير في الثقافة

لقد أضحى مفهوم ثقافة التغيير من المفاهيم المستحدثة والمهمة في حياة الإنسان المعاصر، ونتيجة لحداثة هذا المفهوم فقد حدث بعض الخلط واللبس في استخدامه وفي علاقته بمفهوم التغيير الثقافي، لذلك ينبغي أن نلاحظ أن هناك فرقا جوهريا بين المفهومين، فمفهوم ثقافة التغيير يعني أن للثقافة دور هام في تغيير الواقع الأفضل، بينما مفهوم تغيير الثقافة يعني التحلي عن مقومات الثقافة الحالية ومحاولة اكتساب مقومات ثقافة أخرى كسبيل للتغيير والتطوير. (العززي، 2013).

٢- التغيير في الهيكل التنظيمي

ويكون هذا النوع من التغيير الذي يكون في الهيكل التنظيمي من خلال إعادة تقسيم الوحدات الإدارية، أي إحداث إدارات جديدة أو دمج إدارات أخرى، ويؤثر ذلك ف التبعية بين الأفراد داخل بيئة العمل، وفي نطاق الإشراف

المتبع في العمل، والنشاطات في كل قسم وهكذا قد يتعين إنشاء وحدات تنظيمية أو إلغاؤها أو تغيير في خطوط الاتصالات أو في هيكل السلطة المسؤولة أو تغيير في اختصاصات الوحدات التنظيمية أو المسميات الوظيفية أو في معدلات الأداء أو في عدد الوظائف في كل قسم داخل المنظمة. (رزوق، 2018م)

٣- التغيير في التكنولوجيا

تؤثر ثورة المعلومات التكنولوجية في أساليب الإدارة وتقديم الخدمات، إذا تتطلب هذه الثورة من وكلاء التغيير إدخال معدات جديدة وطرائق ووسائل أعمال جديدة، إلا أن هذه التأثيرات أصبحت تتزايد يوم بعد يوم بشكل سريع جدا لن تقنية المعلومات أصبحت هي الهدف، فالحل الوحيد للمديرين هو العمل الجاد على استخدام تقنيات متطورة من اجل الحفاظ على الصدارة أو البقاء في المنافسة (العززي، 2013).

٤- التغيير في المهام

ويشمل التغيير في الوجدات والأعمال أو الأنشطة أو دمج أنشطة مع بعضها أو حتى إلغاء أعمال قائمة، والتغيير في السياسات المتبعة في المنظمة أو تعديلها أو إلغاؤها، كما يشمل التغيير في طرق وإجراءات العمل كتقليل التعقيدات في إجراءات العمل أو تغيير الطرق التي ينفذ بها العمل لضمان الدقة والسرعة والسهولة في تنفيذ الأعمال (رزوق، 2018).

* الأداء التنظيمي

* مفهوم الأداء التنظيمي

يعد مفهوم الأداء التنظيمي من المفاهيم التي أثارت جدلاً ونقاشاً واسعاً بين الباحثين، وذلك لأنها حظيت باهتمام كثير من الباحثين في تخصصات مختلفة مما أدى على اختلافهم في وضع تعريف محدد له، فقد عرفه مصطفى (2012)، ص415 بأنه "بلوغ الفرد أو فريق العمل أو المؤسسة للأهداف المخططة بكفاءة وفاعلية".

ونستطيع القول بأن الأداء التنظيمي هو مؤسسات التعليم العالي بأداء الأعمال الموكلة إليها ضمن خطة استراتيجية واضحة تعمل من خلالها لتحقيق الأهداف التي تسعى إلى إنجازها بكفاءة وفاعلية وإخراج الآثار الإيجابية لمجالات البحث العلمي والأكاديمي وخدمة المجتمع.

* العوامل المؤثرة في الأداء التنظيمي

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في الأداء التنظيمي لعل من أهمها: - (عبد المحسن، 2012)
أولاً: الاختلاف في حجم العمل بالمنظمة التي تعالج حجماً كبيراً في العمل تحتاج إلى موارد أكثر مما قد تحتاج إليه منظمتها أخرى لديها حجم أقل من العمل نفسه.
ثانياً: التحسينات التنظيمية والإجرائية: فمعدل الإنتاج يتوقف على عوامل عديدة، كملائمة الترتيبات التنظيمية والإجرائية، واختصار خطوات العمل في عملية ما، يقلل من الموارد المطلوبة لإنهاء وحدة العمل.

ثالثاً: العوامل الفنية والتكنولوجية: تتمثل في الإدخال المستمر للتكنولوجيا المتقدمة والحديثة من أجهزة وبرمجيات، حيث أن

أداء الموظفين يتحدد بمستوى ونوعية التكنولوجيا المتوفرة لديهم.

* المتغيرات التنظيمية التي تساهم في تحسين مستوى الأداء الوظيفي

إن المتغيرات التنظيمية متعددة الأبعاد والجوانب وأهم هذه المتغيرات:-

١- **البناء التنظيمي:** يتضمن البناء التنظيمي لمنظمة ما وجود الهيكل التنظيمي وما يتطلبه من وضوح الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات وجهة المساءلة والمكافأة. بالإضافة إلى وجود مناخ العمل الملائم، والاستقلالية الذاتية في اتخاذ القرارات. وتكمن أهمية البناء التنظيمي، في كونه أداة رئيسة تساعد الإدارة على تنظيم وتنسيق جهود العاملين للوصول إلى أهداف متفق عليها، مسبقاً. وهو يوفر الإطار الذي يتحرك فيه الأفراد، ومن خلاله يتم التوحيد، أو التفاعل بين الجهود والأنشطة المختلفة في المنظمة.

٢- **أنظمة وإجراءات العمل:** تمثل أنظمة العمل مجموعة السياسات والقواعد والأساليب والإجراءات التي تحكم أنشطة المؤسسة لتحقيق أهداف محددة. وتساهم أنظمة وإجراءات العمل في تنمية روح الإبداع لدى العاملين إذا ما اتسمت باليسر والبساطة والابتعاد عن الروتين والتعقيد والتشدد في تنفيذ أنظمة وقواعد العمل.

٣- **الاتصالات:** تقوم العمليات الإدارية أساساً على الاتصالات. فالاتصالات الإدارية تحافظ على تدفق وانسياب المعلومات داخل المنظمة وخارجها، وكلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات كلما زادت كفاءة العمل وأي قصور في

نظام الاتصالات من شأنه أن يعطل أو يؤخر سير الإدارات الأخرى. فقرارات المنظمة وأهدافها وتوجهاتها وخططها ترتبط بعملية الاتصالات. (رزوق، 2018)

٤- **نمط القيادة:** إن القيادة تمثل محوراً مهماً ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، فالقيادة الحكيمة والواعية تعمل على تنمية وتعزيز الأداء الإبداعي عن طريق ترشيد سلوك الأفراد وحشد طاقاتهم وتعبئة قدراتهم وتنسيق وتنظيم جهودهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة نحو تحقيق الأهداف والغايات المرجوة.

٥- **الحوافز:** تعتبر الحوافز إحدى الوسائل الهامة التي تهدف إلى حث الأفراد على العمل بكفاءة وفاعلية، وعلى تنمية وتعزيز الأداء الإبداعي في المنظمات، فالحوافز لها أثرها على تشجيع الموظفين على الإبداع والمبادأة والتجديد، وبذل مزيد من الجهد في الانجاز وزيادة الطلاقة الفكرية والإنتاجية، وتعتبر الحوافز مقوماً رئيسياً في المنظمات المبدعة بل وركيزة أساسية لوجود الإبداع وتنميته. (العززي، 2013)

٦- **التدريب:** يعد التدريب أداة التنمية ووسيلتها، كما أنه الأداة التي إذا أحسن استثمارها وتوظيفها تمكنت المؤسسات من تحقيق الكفاءة والكفاية في الأداء والإنتاج وتبرز أهمية ذلك باعتباره أساس كل تعلم وتطوير وتنمية للعنصر البشري ومن ثم تقدم المجتمع وبنائه، كما ويعتبر التدريب احد العوامل الهامة الذي يساعد على الأداء الوظيفي المميز خصوصاً وأن المنظمات على مختلف أنشطتها تواجه تغيرات وتطورات عديدة في ظل الاتجاه المتزايد نحو العولمة، والعملية الإبداعية ليست عملية مستمرة بذاتها لدى الأفراد المبدعين إذ

لا بد من تشجيعهم وتدريبهم من خلال برامج تدريبية تستهدف تعزيز الأداء الإبداعي لديهم. (مصطفى، 2012م، ص74)

* قياس الأداء

لقد ركزت الدراسات التي تم تنفيذها في مجال قياس الأداء على المؤشرات التي تستخدم في عملية القياس ونوعيتها والشروط المطلوب توافرها في هذه المؤشرات، وهنا يمكن تقسيم مؤشرات قياس الأداء إلى عدة مجموعات أساسية، هي: (عبدالحليم، 2012م)

١- **مؤشرات تتعلق بفعالية تحقيق الأهداف:** والتي تعمل الأجهزة والمنظمات الحكومية على تطويرها، وتتوقف تلك المجموعة على طبيعة نشاط وأهداف كل وحدة.

٢- **مؤشرات تتعلق بالكفاءة:** وهي كفاءة استخدام الموارد في كل جهاز حكومي، حيث تتضمن هذه المجموعة نسبة التكاليف الإجمالية إلى بعض المخرجات المحددة التي يقدمها الجهاز، ويعبر ذلك بشكل أساسي عن تكلفة الخدمة التي يقدمها هذا الجهاز.

٣- **مؤشرات تتعلق بالإنتاجية:** أي إنتاجية وحدات الجهاز الحكومي، ويكون ذلك عن طريق العلاقة النسبية بين مخرجات ومدخلات تلك الوحدات، ويتفق ذلك مع كل من الإنتاجية الإجمالية والإنتاجية الجزئية للعناصر.

٤- **مؤشرات تتعلق بمستوى الجودة:** أي جودة الخدمات المؤداة في الأجهزة الحكومية، ويتضمن ذلك تحليلاً للأبعاد الأساسية التي تتكون منها جودة الخدمة بصفة عامة وجودة الخدمات الحكومية بصفة خاصة.

٥- مؤشرات تتعلق بوقت التشغيل: وهو قياس قدرة المنظمة على أداء العمل بشكل صحيح وفي الوقت المحدد، والمعيار هنا يكون على أساس متطلبات العميل.

٦- مؤشرات تتعلق بالأمان: وهو قياس كفاءة المنظمة والبيئة التي يعمل فيها العاملون.

* الدراسات السابقة

* الدراسات المتعلقة بإدارة التغيير

١- دراسة رزوق (2018م). أثر إدارة التغيير على جودة الخدمات: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق مجالات إدارة التغيير على تحسين جودة الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر (فرع ورقلة) ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبيان حيث كان عدد مفردات العينة 30 عامل بالمؤسسة كما تم إجراء مقابلة مع 63 عميل للمؤسسة وذلك لغرض اختبار الفرضيات، وإلجابة على أسئلة الدراسة استخدمنا البرنامج الإحصائي لعرض وتحليل نتائج الدراسة.

وقد توصلت الدراسة لجملة من النتائج أهمها أن وجود علاقة إيجابية بين تطبيق مجالات التغيير (التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي، مهام الأفراد، الثقافة) وتحسين جودة الخدمات المقدمة من المؤسسة. وقدمت الدراسة جملة من التوصيات أهمها التخطيط الجيد للتغيير، من خلال خطة طويلة المدى، مع وجود خطط سنوية أكثر تفصيلاً، من خلال هذه الخطط يتم تحديد التكنولوجيا الواجب استخدامها، وتحديد ما هي الاحتياجات التدريبية اللازمة لعملية التغيير، كذلك

التأكيد على أهمية التركيز على التغيير النوعي في الأفراد من خلال التدريب الجيد والتحفيز خصوصاً موظفو المصالح التقنية.

٢- دراسة عدنان (2017م). بعنوان: دور إدارة التغيير في نجاح إدخال تكنولوجيا المعلومات في المصارف العامة

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة دور إدارة التغيير في نجاح إدخال تكنولوجيا المعلومات في المصارف العامة من خلال دراسة حالة المصرف التجاري السوري، ولتحقيق هذا الهدف اعتمد على الاستبانة بوصفها أداة لجمع البيانات اللازمة التي وزعت على عينة الدراسة، وتم توزيع (341) استبانة على موظفي المصرف التجاري السوري تم استرداد 340 استبانة رفض منها 15 استبانة.

وأظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين تغيير طرق التواصل بين الإدارة والموظفين وبين نجاح إدخال تكنولوجيا المعلومات في المصرف التجاري السوري، وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين التدريب وبين نجاح إدخال تكنولوجيا المعلومات في المصرف التجاري، وأيضاً وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين التحفيز وبين نجاح إدخال تكنولوجيا المعلومات في المصرف التجاري السوري.

٣- دراسة نور الهدى (2016م). بعنوان: إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي: نحو نموذج مقترح لتنفيذ الإصلاحات الجامعية.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة وتحليل واقع التغيير المحدث في الجامعات الجزائرية في إطار الإصلاح وتصميم

نموذج لإدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي وفق هذه المعلومات.

وتوصلت الدراسة إلى أن مقاومة معظم هيئة التدريس للتغيير كانت متوسطة، حيث كانت المقاومة في الجانب الإدراكي مرتفعة أما عاطفياً وسلوكياً فكانت متوسطة. كما يرى معظم أعضاء هيئة التدريس بأن نظام (الليسانس والماجستير والدكتوراه) لم يحقق أهم الأهداف المسطرة له، حيث كانت درجة الموافقة على فقرات هذا المحور منخفضة، كما أظهرت الدراسة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للجانب الإدراكي لتقبل الإصلاح، وملاءمة الإصلاح، على تحقيق أهداف الإصلاح وقد كان متغير ملاءمة الإصلاح الأكثر تأثيراً في مدى تحقيق أهدافه، حيث فسر ما نبته 35% من التباين فيه. وأوصت الدراسة بضرورة الأخذ بأسلوب إدارة التغيير لنجاح مبادرة الإصلاح في مؤسسات التعليم العالي، لذا وجب اتباع الخطوات الرئيسية وفق النموذج المقترح للوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة منه.

٤- دراسة عبدالعزيز (2016م). بعنوان: واقع إدارة التغيير لدى القيادات الرياضية بمحافظة المنيا: دراسة تحليلية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة التغيير لدى القيادات الرياضية بمحافظة المنيا، حيث استخدم الباحثون المنهج الوصفي أسلوب الدراسات المسحية، وكان مجتمع البحث من القيادات التي تعمل في المجال الرياضي بمحافظة المنيا في قطاعات التعليم الجامعي، التربية والتعليم،

والشباب والرياضة والبالغ قوامها (355) ثلاثمائة وخمسة وخمسون فرداً وكانت عينة البحث بالطريقة العشوائية وكانت قوامها (155) مائة وخمسة وخمسون فرداً من الجنسين يمثلون نسبة مئوية قدرها (43.66%) من مجتمع البحث، وكانت أدوات جمع البيانات استبيان إدارة التغيير (إعداد الباحث).

وكانت أهم نتائج الدراسة عدم وجود واقع فعلي للهيكل التنظيمي بالمؤسسات الرياضية. الواقع الفعلي في المؤسسات الرياضية لا يتسم بالابتكار والابداع من القادة الرياضيين. عدم الاستعانة بتكنولوجيا المعلومات في إدارة التغيير بالمؤسسات الرياضية. عدم تنمية الموارد البشرية لأحداث عملية التغيير بالمؤسسات الرياضية. عدم وجود أهداف واقعية لإدارة التغيير داخل المؤسسات الرياضية. توصيات الدراسة ضرورة التطوير المستمر للهيكل التنظيمية داخل المؤسسات الرياضية للمساعدة على إنجاز الاعمال مع تحديد واجبات ومسئوليات الافراد داخل الهياكل التنظيمية بما يتماشى مع أهداف المؤسسة. تشجيع القادة الرياضيين على المبادرات الابتكارية لتحقيق التغيير. استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة التي تتناسب مع متطلبات العمل ومواكبه التطورات الحديثة، وضرورة تدريب العاملين داخل المؤسسات الرياضية على استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة. ضرورة عقد دورات تدريبية لإقناع القيادات الرياضية بالتغيير. التأكيد على تفعيل ادوار الرقابة التشريعية ومتابعه اللوائح والقوانين الحديثة المنظمة للهيئات الرياضية.

٥- دراسة (شقورة، 2016م). بعنوان: إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لأساليب التغيير من وجهة نظر المعلمين، والكشف عما اذا كان هناك فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات افراد عينه لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لأساليب إدارة التغيير وفقا لتغيرات الدراسة، أيضاً التعرف على مستوى توفر مهارات الابداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في غزة من وجهة نظر المعلمين.

وتوصلت الدراسة إلى فروق دالة احصائيا بين متوسطات درجات افراد عينه لمستوى توفر مهارات الابداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في غزة وفقا لتغيرات الدراسة وأن هناك علاقة بين درجة ممارسة إدارة التغيير وتوافر مهارات الابداع الإداري لدى مديري لمدارس الثانوية في غزة. ٦- دراسة منصور (2015م). بعنوان: واقع إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي ومتطلبات تطبيقها كما يتصورها أعضاء الهيئة التعليمية فيها.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي ومتطلبات تطبيقها كما يتصورها أعضاء الهيئة التعليمية فيها. والتعرف على الفروقات بين درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبيان واقع إدارة التغيير تبعاً لتغيرات الدراسة: (الجنس، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة). واعتمدت الباحثة على المنهج التحليلي الوصفي، واستخدمت استبياناً مكوناً من خمسة مجالات:

(الرؤية المستقبلية لمؤسسات التعليم العالي، الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير، نظرة العاملين لعملية التغيير، استراتيجية المؤسسات التعليمية في عملية التغيير، المتطلبات المالية والفنية). وتكونت عينة الدراسة من (231) عضو هيئة تعليمية في جامعة دمشق. وأظهرت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبيان واقع إدارة التغيير ومتطلباتها وفق متغير الجنس. وأنه يوجد فروق بين درجات إجابات المدرسين على استبيان واقع إدارة التغيير ومتطلباتها تعزى إلى متغير الرتبة الأكاديمية لصالح أعضاء الهيئة التعليمية. ووجود فروق بين درجات إجابات المدرسين على استبيان واقع إدارة التغيير ومتطلباته تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة لصالح أعضاء الهيئة التعليمية الذين لديهم سنوات خبرة ما بين (11-20) سنة. وقد أوصت هذه الدراسة بضرورة قيام الإدارات العليا في وزارة التعليم بفتح المجال أمام الأساتذة على اختلاف مستوياتهم الإدارية للمشاركة في عملية صناعة القرارات، وكذلك ضرورة تعزيز ثقة الموظفين بنظام التقويم، وخلق ثقافة ومناخ تنظيمي يشجع الأكاديميين وذوي الخبرات في مؤسسات التعليم العالي على التوجه نحو التميز والإبداع والابتكار.

٧- دراسة جمال (2015م). بعنوان: إدارة التغيير وعلاقتها بالقدرة التنافسية بالمنشآت الرياضية بمحافظة شمال الصعيد.

هدفت الدراسة إلى التعرف على إدارة التغيير وعلاقتها بالقدرة التنافسية بالمنشآت الرياضية بمحافظة شمال

الصعيد، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي وتمثلت عينة الدراسة (119) من مديري وإداري المنشآت الرياضية بمحافظة شمال الصعيد.

أظهرت الدراسة عدم وعي مديري المنشآت الرياضية بأهمية إدارة التغيير وعدم معرفة الصعوبات التي تواجههم والتنبؤ بالمشكلات التي تعيق نجاح المنشأة، وقلة مشاركة العاملين في وضع الأهداف المتعلقة بالمنشأة ووجود الفروق الفردية.

٨- دراسة عبدالعزيز (2015م). بعنوان: إدارة التغيير وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بمكاتب رعاية الطلاب بجامعة المنيا.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين إدارة التغيير وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين بمكاتب رعاية طلاب جامعة المنيا، تمثلت عينة الدراسة (142) اخصائي و اخصائيات رعاية الطلاب وقد تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من مجتمع الدراسة.

أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين إدارة التغيير ومحاور سلوك المواطنة التنظيمية للاخصائيين والاحصائيات بمكاتب رعاية الطلاب بجامعة المنيا.

٩- دراسة النياوي (2015م). بعنوان: إدارة التغيير في ظل الجودة والاعتماد الأكاديمي بجامعة نجران: دراسة تحليلية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على معايير ومؤشرات وكذلك الشواهد وأساليب جمع البيانات لمجال إدارة التغيير في ظل الجودة والاعتماد الأكاديمي أمل عن منهج

الدراسة وأدواتها وأساليبها فقد استخدم الباحث النهج الوصفي والتاريخي والتحليلي في هذه الدراسة كما استخدم الاستبانة والمقالات الشخصية لعينة بلغت 31% من المجموع الكلي (العينة 50 من 160 عضواً).

وأظهرت نتائج الدراسة أن معايير مجال إدارة التغيير هي: مناخ تنظيمي داعم للتغيير التربوي الإبداعي- تغيير تربوي يركز على المبادرة وتشجيع التجريب والتجديد- تبنى المدخل العلمية في تهيئة الأفراد وحفز الجهود وتيسير عمليات التغيير). وأن مؤشرات مجال إدارة التغيير هي: توفر إدارة المؤسسة بيئة جامعية محفزة للإبداع ورعاية المهويين- توفر إدارة المؤسسة مناخا داعما للتغيير والتطوير وتقبل الجديد- تضع إدارة المؤسسة خططاً لإصلاح وتطوير المؤسسة وتتابع تنفيذها. وأوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة إدارة التغيير ووضع ميزانية للتدريبات على إدارة التغيير والاستعانة بوسائل الإعلام في نشر إرادة إدارة التغيير.

* الدراسات المتعلقة بالأداء التنظيمي

١- دراسة قنيطه (2018م). تقييم وتطوير الأداء بالتطبيق على شركة سيمنس المحدودة.

هدفت الدراسة إلى تحديد نقاط الضعف والمشكلات التي تعيق نجاح عملية تقييم الأداء، من خلال تناول مصادرها المختلفة المتمثلة بالقائمين على عملية التقييم، والإدارة المشرفة على عملية التقييم وكذلك أنظمة التقييم نفسها.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها وجود اتفاق مرتفع نوعاً ما من قبل القيادات بوجود المشكلات

المتعلقة بأنظمة التقييم ولعل هذا يعود لأسباب تتعلق بإتباع الأساليب التقليدية في التقييم أو عدم تحديث مضامين هذه الأساليب وبما يتفق مع طبيعة وأسس العمل الموجودة. ووجود المشكلات المتعلقة بالقائمين على عملية التقييم، وهذا لا ينفي وجود المعوقات ضمن هذا السياق ولكن بقدر محدود وقليل. وأيضاً وجود المشكلات الخاصة بالإدارة المشرفة على التقييم، وهذا يدل على وجود قصور لدى بعض الجهات المشرفة على عملية التقييم اتجاه تنفيذ بعض مسؤولياتها ضمن هذا الحيز. وأوصت الدراسة بدعم نظام الإشراف والرقابة على الأداء وربطه بنظام الحوافز للرؤساء وللمرؤوسين على حد سواء ومن ذلك متابعة الإدارة العليا للرؤساء المباشرين للتأكد من قيامهم بآعمالهم على الوجه الصحيح ومكافأة الرئيس الذي يستوفي متطلبات نظام التقييم، ومتابعة وتقييم نظام التقييم نفسه وصيغته بشكل دوري والتأكد من صدق وثبات نتائجه ومن ذلك القيام بتجارب تطبيقية قبل إطلاق النظام في الإدارة.

٢- دراسة المحاميد (2016م). بعنوان: أثر إدارة علاقات الزبائن في الأداء التنظيمي من وجهة نظر مديري البنوك التجارية الأردنية.

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر تطبيق إدارة علاقات الزبائن في الأداء التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في القطاع المصرفي الأردني. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثون بتصميم استبانة لجمع البيانات الأولية من عينة البحث، إذ تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البنوك التجارية الأردنية وعددها 12 بنكا، واقتصرت عينة الدراسة

على المديرين ورؤساء الأقسام العاملين في إدارات البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمان، إذ تم توزيع 150 استبانة، الصالح منها للتحليل 138 استبانة، وتم استبعاد 12 استبانة لاحتوائها على نسبة كبيرة من البيانات المفقودة.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة أثر ذات دلالة إحصائية لتطبيق إدارة علاقات الزبائن (التركيز على كبار الزبائن، وتنظيم إدارة علاقات الزبائن، وإدارة معرفة الزبائن، وإدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا) في الأداء التنظيمي مقاساً ببطاقة الأداء المتوازنة (المؤشرات المالية، والعاملات، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو) في البنوك التجارية العاملة في القطاع المصرفي الأردني. كما أشارت النتائج إلى أن التركيز على كبار الزبائن وتنظيم إدارة علاقات الزبائن لهما الأثر الأكبر في الأداء التنظيمي، في حين لم يتبين أي أثر لإدارة معرفة الزبائن وإدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا. وأوصت الدراسة بأنه على البنوك التجارية أن تهتم بإدارة علاقات زبائنها إلكترونياً عبر الانترنت لما له من أثر إيجابي في رضا الزبائن، وعلى إدارات البنوك التجارية تفعيل إدارة معرفة الزبائن لما لها من دور فعال في تحسين تنافسية البنوك ورضا الزبائن.

٣- دراسة المعشر والطراونة (2015م). بعنوان: أثر موضوعية نظام تقييم الأداء في الثقة التنظيمية: دراسة تطبيقية على المعلمين والمعلمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك في الأردن.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر موضوعية نظام تقييم الأداء في الثقة التنظيمية لدى المعلمين والمعلمات في

مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك في الأردن. أُجريت الدراسة على عينة عشوائية بلغت (755) معلماً ومعلمة، وقد تم جمع المعلومات من خلال استبانة صممت وطورت لهذه الغاية، تم توزيعها على أفراد العينة، استُعيد منها (665) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: أن تصورات أفراد عينة الدراسة لأبعاد موضوعية نظام تقييم الأداء ومستوى الثقة التنظيمية في المديريات التي أُجريت عليها الدراسة كانت متوسطة بشكل عام، هناك أثر لأبعاد موضوعية نظام تقييم الأداء مجتمعة ومنفردة في الثقة التنظيمية.

وأوصت الدراسة بزيادة اهتمام القائمين على وضع معايير تقييم الأداء بمعايير التقييم وبخاصة المعايير الشخصية، والتأكيد على استخدام سجلات تقييم الأداء بكفاءة لما لها من دور في تحقيق رضا المعلمين عن عملية التقييم، وزيادة دافعتهم نحو العمل، ورفع مستوى أدائهم، كما أنها تساعد على اكتشاف نقاط الضعف والقوة الموجودة لديهم وتعزز من ثقتهم بمنظمتهم.

٤- دراسة أبو عليم (2015م). بعنوان: أثر التمكين الإداري في الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة في عمان.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري في الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة في عمان، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي السببي، وتم اختيار عينة من فئة شاغلي الوظائف الإشرافية بواقع (250) فرداً

من فئة (مدير، نائب مدير، رئيس قسم، مشرف) واستخدم الاستبانة لجمع البيانات من أفراد العينة، وكان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (171) استبانة.

أظهرت الدراسة وجود علاقة تشابكية خطية بين متغيرات التمكين الإداري (التدريب، إعطاء المعلومات المطلوبة، تفويض السلطة، المشاركة ومتغيرات الأداء التنظيمي (خدمة الزبائن، ولاء الزبائن) تحت مستوى معنوية (0.05 $\alpha \leq$)، كذلك وجود أثر ذو دلالة معنوية لمتغيرات التمكين الإداري على متغير الأداء التنظيمي، وأثر ذو دلالة معنوية لمتغيرات التمكين الإداري على بعد خدمة الزبائن وبعد ولاء الزبائن. وقد أوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بعملية التمكين الإداري بأبعاده لما لذلك من دور بارز في تحسين مستوى الأداء التنظيمي لدى العاملين في منظمات الأعمال بشكل عام والمستشفيات الخاصة بشكل خاص. بما يعود بالفائدة على هذه المنظمات باستقطاب عدد أكبر من المراجعين، وزيادة ولائهم للمستشفى.

* التعليق على الدراسات السابقة

يتضح من خلال الدراسات السابقة أن منها ما سلط الضوء على إدارة التغيير، ومنها ما سلط الضوء على الأداء التنظيمي وهما محورا الدراسة، ولقد ساهم الاطلاع على الدراسات السابقة في تحديد الإطار النظري والتعرف على إدارة التغيير وأهدافها ومعوقاتها وأبعادهها، وكذلك مفهوم الأداء التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه، وقياسه. وكذلك الاستفادة من مراجع هذه الدراسات والاستعانة ببعض هذه المراجع والتي تناسب موضوع هذه الدراسة.

وساهمت أيضاً هذه الدراسات في توفير الاستبانة وكذلك اثناء مشكلة البحث من خلال التعرف على النتائج التي توصل لها الآخرون وأيضاً التعرف على ما توصل له الآخرون من نتائج. وتم الاستعانة بالدراسات السابقة في تصميم أداة الدراسة الميدانية (الاستبانة) لمعرفة تأثير إدارة التغيير على الأداء التنظيمي.

وجاء أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة في مجتمع الدراسة المطبق عليه، وكذلك في استخدام المنهج العملي لكل دراسة، وقد تشابهت بعض الدراسات مع الدراسة الحالية في استخدام المنهج الوصفي في معظم الدراسات.

وفي هذه الدراسة الحالية تقوم الباحثة بمعرفة مستوى التغيير بجامعة بيشة كإحدى جامعات المملكة العربية السعودية، ومدى تطبيق إدارة التغيير وأثرها على الأداء التنظيمي، وهو ما ستضيفه هذه الدراسة ولم تتطرق إليها الدراسات السابقة.

* منهجية الدراسة

سوف يتم توضيح منهج الدراسة المتبع، وكذلك تحديد مجتمع وعينة الدراسة، ووصف خصائص أفراد عينة الدراسة، ثم عرضاً لكيفية بناء أداة الدراسة والتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة)، وأساليب المعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات الإحصائية.

* منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي (التحليلي)، والذي يتلاءم مع طبيعتها ويتوافق مع أهدافها، وفيه " يتم استحواب

جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها " (العساف، 2012 هـ، 179)، وهو " يعتمد على دراسة الواقع ويهتم بوصف الظاهرة وصفاً دقيقاً ويُعبّر عنها تعبيراً كينياً أو كميّاً، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، وأما التعبير الكمي فيُعطي وصفاً رقمياً يوضح مقدار الظاهرة وحجمها " (عبيدات وآخرون، 2014 هـ، 180).

* مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة بيشة، خلال العام الدراسي (1442هـ)، وقد قامت الباحثة بتوزيع أداة الدراسة إلكترونياً على جميع أفراد مجتمع الدراسة نظراً لقلّة عددهم، وقد بلغت عينة الدراسة (105) من أعضاء هيئة التدريس بجامعة بيشة.

* خصائص أفراد عينة الدراسة

يتصف أفراد عينة الدراسة بعدد من الخصائص الوظيفية تتمثل في: النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، وذلك على النحو التالي: -

١- النوع

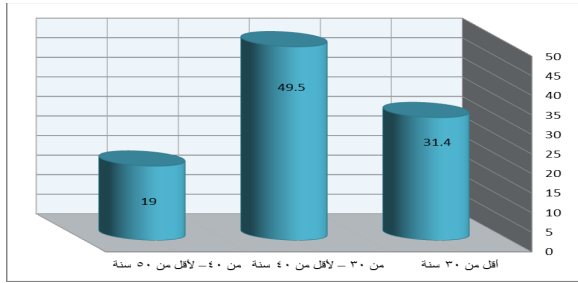
جدول رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لتغير النوع

النسبة المئوية	التكرارات	النوع
33.3	35	ذكر
66.7	70	أنثى
100.0	105	الإجمالي

التدريس أعمارهم أقل من 30 سنة، وأخيراً وجد أن هناك (20) من أفراد الدراسة بنسبة (19%) من أعضاء هيئة التدريس أعمارهم من 40- لأقل من 50 سنة.

وتشير النتيجة السابقة إلى تنوع المراحل العمرية لأعضاء هيئة التدريس، وهذا يُعطينا الفرصة للحصول على نتائج جوهرية بناء على المراحل العمرية المختلفة حول أثر إدارة التغيير على الأداء التنظيمي بجامعة ببشة.

شكل رقم (2) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لتغير العمر



٣- المؤهل العلمي

جدول رقم (3) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لتغير المؤهل العلمي

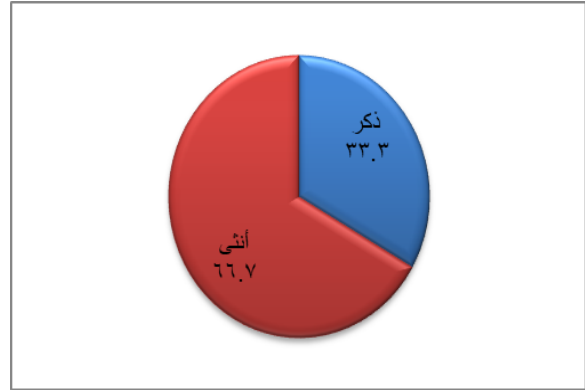
النسبة المئوية	التكرارات	المؤهل العلمي
47.6	50	ماجستير
41.9	44	دكتوراه
10.5	11	أخرى
100.0	105	الإجمالي

يوضح الجدول رقم (3) توزيع عينة الدراسة وفقاً لتغير المؤهل العلمي، حيث أن النسبة الأكبر من أفراد الدراسة مؤهلهم العلمي ماجستير بتكرار (50) وبنسبة (47.6%)، في حين أن هناك (44) من أفراد الدراسة بنسبة (41.9%)

يوضح الجدول رقم (1) توزيع عينة الدراسة وفقاً لتغير النوع، حيث أن النسبة الأكبر من أفراد الدراسة إناث بتكرار (70) وبنسبة (66.7%)، في حين أن هناك (35) من أفراد الدراسة بنسبة (33.3%) ذكور.

وتدل النتيجة السابقة على أن النسبة الأكبر من أفراد مجتمع الدراسة إناث، والشكل التالي يوضح ذلك.

شكل رقم (2) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لتغير النوع



٢- العمر

جدول رقم (2) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لتغير العمر

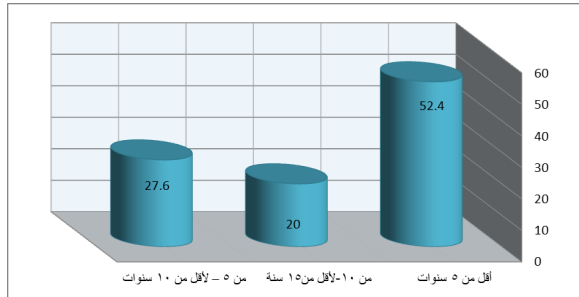
النسبة المئوية	التكرارات	العمر
31.4	33	أقل من 30 سنة
49.5	52	من 30 - لأقل من 40 سنة
19	20	من 40 - لأقل من 50 سنة
100.0	105	الإجمالي

يتضح من خلال الجدول رقم (2) أن هناك (52) من أفراد الدراسة بنسبة (49.5%) من أعضاء هيئة التدريس أعمارهم من 30 - لأقل من 40 سنة، في حين أن هناك (33) من أفراد الدراسة بنسبة (31.4%) من أعضاء هيئة

أعضاء هيئة التدريس عدد سنوات خبرتهم من 10-لأقل من 15 سنة.

وتشير النتيجة السابقة إلى تنوع سنوات الخبرة لدى أعضاء هيئة التدريس، وهذا يُعطينا الفرصة للحصول على نتائج جوهرية بناء على المراحل الدراسية المختلفة حول أثر إدارة التغيير على الأداء التنظيمي بجامعة ببشة.

شكل رقم (4) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة



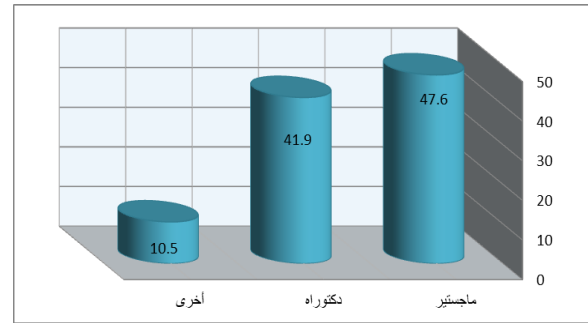
* أداة الدراسة

بناء على طبيعة البيانات، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وجدت الباحثة أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي "الاستبانة"، ويعرف عبيدات وآخرون (2014، ص106) الاستبيان أو ما يعرف بالاستقصاء على أنه "أداة ملائمة للحصول على معلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بواقع معين ويقدم على شكل عدد من الأسئلة يطلب الإجابة عنها من عدد من الأفراد المعنيين بموضوع الاستبيان"، وقد تم بناء أداة الدراسة بالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، ولقد تكونت أداة الدراسة في صورتها النهائية من قسمين:-
القسم الأول: وهو يتناول البيانات الأولية الخاصة بأفراد عينة الدراسة مثل: النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

مؤهلهم العلمي دكتوراه، كما أن هناك (11) من أفراد الدراسة بنسبة (10.5%) لم يحددوا مؤهلهم العلمي.

وتدل النتيجة السابقة على تنوع المؤهلات العلمية لأفراد عينة الدراسة، والشكل التالي يوضح ذلك.

شكل رقم (3) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي



٤- سنوات الخبرة

جدول رقم (4) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات

الخبرة

النسبة المئوية	التكرارات	سنوات الخبرة
52.4	55	أقل من 5 سنوات
20.0	21	من 10-لأقل من 15 سنة
27.6	29	من 5- لأقل من 10 سنوات
100.0	105	الإجمالي

يتضح من خلال الجدول رقم (4) أن هناك (55) من أفراد الدراسة بنسبة (52.4%) من أعضاء هيئة التدريس عدد سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات، بينما وجد أن (29) من أفراد الدراسة بنسبة (27.6%) من أعضاء هيئة التدريس عدد سنوات خبرتهم من 5- لأقل من 10 سنوات، وأخيراً وجد أن هناك (21) من أفراد الدراسة بنسبة (20%) من

القسم الثاني: وهو يتكون من (31) عبارة تتناول أثر إدارة التغيير على الأداء التنظيمي بجامعة ببشة مقسمة على محورين هما:-

المحور الأول: إدارة التغيير، ويشتمل على (16) عبارة.

المحور الثاني: الأداء التنظيمي، ويشتمل على (15) عبارة.

وطلبت الباحثة من أفراد الدراسة الإجابة عن كل

عبارة بوضع علامة (√) أمام أحد الخيارات التالية:-

5- موافق تماماً	4- موافق	3- موافق إلى حد ما	2- غير موافق	1- غير موافق إطلاقاً
-----------------	----------	--------------------	--------------	----------------------

ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى $(4=1-5)$ ، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي $(0.80=5/4)$ ، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يتضح من خلال الجدول رقم (5)

جدول رقم (5) تحديد فئات المقياس المتدرج الخماسي

موافق تماماً	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
4.21	3.41	2.61	1.81	1.00
5.0	4.20	3.41	2.60	1.80

* صدق أداة الدراسة

صدق الأداة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه (العساف، 2012: 429)، كما يُقصد بالصدق "شمول أداة الدراسة لكل العناصر التي يجب أن

تحتويها الدراسة من ناحية، وكذلك وضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومه لمن يستخدمها" (عبيدات وآخرون 2014: 179)، ولقد قامت الباحثة بالتأكد من صدق الاستبانة من خلال ما يأتي:

* **الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكمين)**

بعد الانتهاء من بناء أداة الدراسة والتي تتناول "أثر إدارة التغيير على الأداء التنظيمي بجامعة ببشة"، تم عرضها على عدد من المحكمين وذلك للاسترشاد بأرائهم، وقد طُلب من المحكمين مشكورين إبداء الرأي حول مدى وضوح العبارات ومدى وملاءمتها لما وضعت لأجله، ومدى مناسبة العبارات للمحور الذي تنتمي إليه، مع وضع التعديلات والاقتراحات التي يمكن من خلالها تطوير أداة الدراسة.

وبناء على التعديلات والاقتراحات التي أبداهها المحكمون، قامت الباحثة بإجراء التعديلات اللازمة التي اتفق عليها غالبية المحكمين، من تعديل بعض العبارات وحذف عبارات أخرى، حتى أصبحت الاستبانة في صورته النهائية.

* **صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة**

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قامت الباحثة بتطبيقها ميدانياً، وتم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة، حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات أداة الدراسة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة كما توضح ذلك الجداول التالية.

**0.587	14	**0.655	6
**0.445	15	**0.702	7
-	-	**0.783	8

**** دال عند مستوى (0.01)**

يتضح من خلال الجدول رقم (7) أن جميع عبارات محور "الأداء التنظيمي" دالة عند مستوى (0.01)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط للعبارات ما بين (0.445، 0.854)، وهي معاملات ارتباط جيدة، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

*** ثبات أداة الدراسة**

ثبات الأداة يعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة (العساف، 2012: ص430)، وقد قامت الباحثة بقياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (8) يوضح "قيم معامل ألفا كرونباخ" لأداة الدراسة.

مخاور الدراسة	مخاور الاستبانة	عدد الفقرات	الثبات
المحور الأول	إدارة التغيير	16	0.881
المحور الثاني	الأداء التنظيمي	15	0.901
الثبات العام لأداة الدراسة (مخاور الدراسة).			0.930

جدول رقم (6) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور (إدارة التغيير) بالدرجة الكلية للمحور

العبرة	معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط
1	**0.602	9	**0.493
2	**0.504	10	**0.724
3	**0.506	11	**0.740
4	**0.513	12	**0.738
5	**0.456	13	**0.798
6	**0.447	14	**0.783
7	*0.599	15	**0.795
8	**0.709	16	**0.836

**** دال عند مستوى (0.01)**

يتضح من خلال الجدول رقم (6) أن جميع عبارات محور "إدارة التغيير" دالة عند مستوى (0.01)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط للعبارات ما بين (0.493، 0.836)، وهي معاملات ارتباط جيدة، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

جدول رقم (7) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور (الأداء التنظيمي) بالدرجة الكلية للمحور

العبرة	معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط
1	**0.662	9	**0.619
2	**0.520	10	**0.690
3	**0.724	11	**0.707
4	**0.854	12	**0.691
5	**0.818	13	**0.671

٦- تم إدخال بيانات الاستبانة في الحاسب الآلي من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS)، والبدء بتحليلها واستخلاص النتائج وتفسيرها.

* الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS)،

وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية :-

١- التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

٢- معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation) لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

٣- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لحساب معامل ثبات المحاور المختلفة لأداة الدراسة.

٤- المتوسط الحسابي "Mean" وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسة (متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.

٥- تم استخدام الانحراف المعياري "Standard Deviation" للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي. ويلاحظ أن

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة مرتفعة حيث بلغ معامل الثبات للمحور الأول (0.881)، بينما بلغ معامل الثبات للمحور الثاني (0.901)، أما الثبات العام لأداة الدراسة فقد بلغ (0.930)، وجميعها معاملات ثبات مرتفعة مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات وبالتالي يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

* إجراءات تطبيق أداة الدراسة

قامت الباحثة بتطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) وفقاً للخطوات التالية:-

١- الحصول على موافقة المشرف الأكاديمي لتطبيق أداة الدراسة (الاستبانة).

٢- أخذ الموافقات الرسمية من الجهات المعنية لتطبيق الأداة على أعضاء هيئة التدريس بجامعة بيشة، يوضح الخطابات الرسمية الخاصة بتلك الموافقات.

٣- تم تطبيق أداة الدراسة على أعضاء هيئة التدريس بجامعة بيشة من خلال إرسال الرابط الإلكتروني للأداة عن طريق البريد الإلكتروني لأعضاء هيئة التدريس، وكذلك مجموعات الواتس الخاصة بكل فئة.

٤- تم التواصل بشكل مباشر مع تلك الجهات للتأكد من نشر الاستبانة، وذلك عن طريق التنسيق مع عدد من المسؤولين.

٥- حصلت الباحثة على استجابات جميع أفراد مجتمع الدراسة وذلك بواقع (105) استبانة.

عبارات الاستبانة وذلك من خلال الإجابة على تساؤلات
الدراسة على النحو التالي:-

**السؤال الأول: ما آراء العاملين في جامعة بيشة حول إدارة
التغيير وتأثيرها؟**

للتعرف على آراء العاملين في جامعة بيشة حول
إدارة التغيير وتأثيرها؛ تم حساب التكرارات والنسب المئوية
والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة
الدراسة، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط
الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

جدول رقم (9) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية
والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حول آراء العاملين في
جامعة بيشة حول إدارة التغيير وتأثيرها

رقم العبارة	العبارة	التكرارات والنسب	درجة الموافقة				المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
			موافق تماماً	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق			
1	تسعى إدارة الجامعة إلى تغيير ثقافتها وفقاً للأهداف العامة لها.	ك %	69	6	13	7	10	4.11	9
			65.7	5.7	12.4	6.7	9.5		
2	تطور الإدارة من ثقافتها لتطبيق حالة من الإسهام والفرح مع الموظفين.	ك %	76	4	11	7	7	4.29	1
			72.4	3.8	10.5	6.7	6.7		
3	تسعى الإدارة إلى التغيير بالأحداث وطرق العمل معها.	ك %	75	4	13	5	8	4.27	2
			71.4	3.8	12.4	4.8	7.6		
4	يتم تعديل ثقافة إدارة الجامعة بما يتوافق وثقافة المجتمع.	ك %	69	9	15	5	7	4.22	5
			65.7	8.6	14.3	4.8	6.7		
5	يتم تغيير الشكل التنظيمي في الجامعة عند استحداث أقسام أو وظائف بها.	ك %	65	6	18	5	11	4.04	12
			61.9	5.7	17.1	4.8	10.5		
6	أعدت الجامعة تعديلات في هيكلها التنظيمي لتواكب التطورات.	ك %	71	3	19	8	4	4.23	4
			67.6	2.9	18.1	7.6	3.8		
7	عمل الجامعة على تطوير الشكل التنظيمي وفقاً لمطلوبات العمل.	ك %	67	13	11	6	8	4.19	8
			63.8	12.4	10.5	5.7	7.6		
8	أعدت الجامعة تعديلات في الوحدات الإدارية.	ك %	67	12	13	5	8	4.19	7
			63.8	11.4	12.4	4.8	7.6		
9	تسعى الجامعة إلى تغيير الأجهزة التكنولوجية المستخدمة.	ك %	74	8	9	5	9	4.27	3
			70.5	7.6	8.6	4.8	8.6		

الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة
الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب
المحاور الرئيسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت
الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.

*** النتائج**

***متغيرات الدراسة**

المتغير المستقل: إدارة التغيير.

المتغير التابع: الأداء التنظيمي.

*** أسئلة الدراسة**

**السؤال الأول: ما آراء العاملين في جامعة بيشة حول إدارة
التغيير وتأثيرها؟**

تشير النتيجة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول
عبارات المحور تتراوح ما بين (موافق - موافق تماماً).

**السؤال الثاني: ما آراء العاملين في جامعة بيشة حول الأداء
التنظيمي؟**

تشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد
الدراسة حول عبارات المحور تتراوح ما بين (موافق - موافق
تماماً).

*** فرضية الدراسة**

يوجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين إدارة
التغيير والأداء التنظيمي، وتم تحقق هذا الفرض، حيث وجود
تأثير لإدارة التغيير على الأداء التنظيمي.

*** مناقشة النتائج**

يتناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية
ومناقشتها من خلال عرض إجابات أفراد الدراسة على

(تطور الإدارة من ثقافتها لتحقيق حالة من الانسجام والتوافق مع الموظفين، سعي الإدارة إلى التغيير بالأحدث وطرق التعامل معها، سعي الجامعة إلى تغيير الأجهزة التكنولوجية المستخدمة وتطويرها لتواكب التغييرات، تحدث الجامعة تغييرات في هيكلها التنظيمي لمواكبة التطورات)، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة منصور (2015م). والتي أظهرت بضرورة قيام الإدارات العليا في وزارة التعليم بفتح المجال أمام الأساتذة على اختلاف مستوياتهم الإدارية للمشاركة في عملية صناعة القرارات، وكذلك ضرورة تعزيز ثقة الموظفين بنظام التقويم، وخلق ثقافة ومناخ تنظيمي يشجع الأكاديميين وذوي الخبرات في مؤسسات التعليم العالي على التوجه نحو التميز والإبداع والابتكار، كما تختلف الدراسة الحالية مع دراسة جمال (2015م) والتي أظهرت عدم وعي مديري المنشآت الرياضية بأهمية إدارة التغيير وعدم معرفة الصعوبات التي تواجههم والتنبؤ بالمشكلات التي تعيق نجاح المنشأة، وقلة مشاركة العاملين في وضع الأهداف المتعلقة بالمنشأة ووجود الفروق الفردية.

والعبارات التالية تناقش بنوع من التفصيل استجابات أفراد الدراسة حول عبارات محور آراء العاملين في جامعة بيشة حول إدارة التغيير وتأثيرها، وهي مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها، وذلك على النحو التالي:-

١- جاءت العبارة رقم (2) والتي تنص على (تطور الإدارة من ثقافتها لتحقيق حالة من الانسجام والتوافق مع الموظفين) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.29) وبانحراف معياري (1.276)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد

المتغير	العبارة	التكرار النسبي	درجة الوافق						
			موافق تماماً	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق إطلاقاً		
	وتطورها لتواكب التغييرات.	ك	60	11	13	11	10		
10	عمل الجامعة على استيعاب التقدم التقني في وسائل الاتصال التكنولوجية.	ك	57.1	10.5	12.4	10.5	9.5		
11	توفر الجامعة التسهيلات المالية والتكنولوجية للموظفين.	ك	64	11	14	8	8		
12	عمل الجامعة على تطوير البرامج التكنولوجية المستخدمة والتحديث.	ك	61.0	10.5	13.3	7.6	7.6		
13	عمل الجامعة على توفير البرامج التكنولوجية المستخدمة والتحديث.	ك	73	5	11	8	8		
14	تسعى الجامعة إلى تطوير كل ما يخص تصميم الوظيفة.	ك	60	12	12	11	10		
14	عمل الجامعة على تنفيذ طريقة أداء العمل.	ك	57.1	11.4	11.4	10.5	9.5		
15	عملت الجامعة على تطوير برامج الحاسوب والتطبيقات.	ك	66	5	15	7	12		
16	تسعى الجامعة إلى تطوير الأدوات والبرامج المستخدمة في الأثر.	ك	62.9	4.8	14.3	6.7	11.4		
16	عملت الجامعة على تطوير برامج الحاسوب والتطبيقات.	ك	60	14	15	7	9		
16	تسعى الجامعة إلى تطوير الأدوات والبرامج المستخدمة في الأثر.	ك	57.1	13.3	14.3	6.7	8.6		
16	تسعى الجامعة إلى تطوير الأدوات والبرامج المستخدمة في الأثر.	ك	59	10	16	10	10		
16	تسعى الجامعة إلى تطوير الأدوات والبرامج المستخدمة في الأثر.	ك	56.2	9.5	15.2	9.5	9.5		
-	-	-	1.019	4.13	المتوسط الحسابي العام				

يتضح من خلال الجدول رقم (9) أن محور آراء العاملين في جامعة بيشة حول إدارة التغيير وتأثيرها يتضمن (16) عبارة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المحور ما بين (3.93، 4.29) من أصل (5.0) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئات (والرابعة، والخامسة) من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور تتراوح ما بين (موافق - موافق تماماً).

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (4.13) بانحراف معياري (0.438)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على آراء العاملين في جامعة بيشة حول إدارة التغيير وتأثيرها، ومن أبرز تلك العبارات

الدراسة على تطور الإدارة من ثقافتها لتحقيق حالة من الانسجام والتوافق مع الموظفين.

٢- جاءت العبارة رقم (3) والتي تنص على (تسعى الإدارة إلى التغيير بالأحدث وطرق التعامل معها) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.27) وانحراف معياري (1.288)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة على سعي الإدارة إلى التغيير بالأحدث وطرق التعامل معها.

٣- جاءت العبارة رقم (9) والتي تنص على (تسعى الجامعة إلى تغيير الأجهزة التكنولوجية المستخدمة وتطويرها لتواكب التغييرات) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.27) وانحراف معياري (1.303)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة على سعي الجامعة إلى تغيير الأجهزة التكنولوجية المستخدمة وتطويرها لتواكب التغييرات.

٤- جاءت العبارة رقم (6) والتي تنص على (تحدث الجامعة تغييرات في هيكلها التنظيمي لمواكبة التطورات) بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4.23) وانحراف معياري (1.211)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة على أن الجامعة تحدث تغييرات في هيكلها التنظيمي لمواكبة التطورات.

٥- جاءت العبارة رقم (4) والتي تنص على (يتم تعديل ثقافة إدارة الجامعة بما يتوافق وثقافة المجتمع) بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (4.22) وانحراف معياري (1.248)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة على أنه يتم تعديل ثقافة إدارة الجامعة بما يتوافق وثقافة المجتمع،

وهذا يتفق مع دراسة نور الهدى (2016م)، والتي أوصت رورة الأخذ بأسلوب إدارة التغيير لنجاح مبادرة الإصلاح في مؤسسات التعليم العالي.

٦- جاءت العبارة رقم (12) والتي تنص على (تعمل الجامعة إلى تغيير البرامج التكنولوجية المستخدمة وتحديثها) بالمرتبة السادسة بمتوسط حسابي (4.21) وانحراف معياري (1.328)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة على أن الجامعة تعمل على تغيير البرامج التكنولوجية المستخدمة وتحديثها.

٧- جاءت العبارة رقم (8) والتي تنص على (تحدث الجامعة تغييرات في الوحدات الإدارية) بالمرتبة السابعة بمتوسط حسابي (4.19) وانحراف معياري (1.272)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن الجامعة تحدث تغييرات في الوحدات الإدارية.

٨- جاءت العبارة رقم (7) والتي تنص على (تعمل الجامعة على تطوير الهيكل التنظيمي وفقاً لمتطلبات العمل) بالمرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (4.19) وانحراف معياري (1.279)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن الجامعة تعمل على تطوير الهيكل التنظيمي وفقاً لمتطلبات العمل.

٩- جاءت العبارة رقم (1) والتي تنص على (تسعى إدارة الجامعة إلى تغيير ثقافتها وفقاً للأهداف العامة لها) بالمرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (4.11) وانحراف معياري (1.382)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد

الدراسة على أن سعي إدارة الجامعة إلى تغيير ثقافتها وفقاً للأهداف العامة لها.

١٠- جاءت العبارة رقم (11) والتي تنص على (توفر الجامعة التسهيلات المادية والتكنولوجية للموظفين) بالمرتبة العاشرة بمتوسط حسابي (4.10) وبانحراف معياري (1.319)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن الجامعة تعمل على توفير التسهيلات المادية والتكنولوجية للموظفين.

١١- جاءت العبارة رقم (15) والتي تنص على (تحدث الجامعة تغييرات في حجم المسؤوليات والصلاحيات) بالمرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي (4.04) وبانحراف معياري (1.330)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن الجامعة تحدث تغييرات في حجم المسؤوليات والصلاحيات.

١٢- جاءت العبارة رقم (5) والتي تنص على (يتم تغيير الهيكل التنظيمي في الجامعة عند استحداث أقسام أو وظائف فيها) بالمرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي (4.04) وبانحراف معياري (1.393)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أنه يتم تغيير الهيكل التنظيمي في الجامعة عند استحداث أقسام أو وظائف فيها، وهذا يتفق مع دراسة المياوي (2015م) والتي أظهرت معايير مجال إدارة التغيير هي تبني المداخل العلمية في هيئة الأفراد وحفز الجهود وتيسير عمليات التغيير.

١٣- جاءت العبارة رقم (14) والتي تنص على (تعمل الجامعة على تحديد طريقة أداء العمل) بالمرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي (4.01) وبانحراف معياري (1.444)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن الجامعة تعمل على تحديد طريقة أداء العمل.

١٤- جاءت العبارة رقم (13) والتي تنص على (تسعى الجامعة إلى تغيير كل ما يتعلق بتصميم الوظيفة) بالمرتبة الرابعة عشر بمتوسط حسابي (3.96) وبانحراف معياري (1.407)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن سعي الجامعة إلى تغيير كل ما يتعلق بتصميم الوظيفة.

١٥- جاءت العبارة رقم (10) والتي تنص على (تعمل الجامعة على استيعاب التقدم الهائل في وسائل الاتصال التكنولوجية) بالمرتبة الخامسة عشر بمتوسط حسابي (3.95) وبانحراف معياري (1.410)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن الجامعة تعمل على استيعاب التقدم الهائل في وسائل الاتصال التكنولوجية، وهذا يتفق مع دراسة نور الهدى (2016م)، والتي أوصت بضرورة الأخذ بأسلوب إدارة التغيير لنجاح مبادرة الإصلاح في مؤسسات التعليم العالي، لذا وجب اتباع الخطوات الرئيسية وفق النموذج المقترح للوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة منه .

١٦- جاءت العبارة رقم (16) والتي تنص على (تسعى الجامعة إلى تغيير الأدوات والفنون المستخدمة في الأداء) بالمرتبة السادسة عشر بمتوسط حسابي (3.93) وبانحراف معياري

المحور	العبارة	التكرارات والنسب	درجة الموافقة					الدرجة الكلية	الانحراف المعياري	الاحتمال المعياري	التوزيع
			موافق تماماً	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق إطلاقاً				
7	1.129	4.37	72	15	9	3	6	ك	تدعم الجامعة أعضاء هيئة التدريس على حضورهم على مدار الحياة الدولية، والدولية، محلية، مراد، الامتحانات أو غيرها.		
			68.6	14.3	8.6	2.9	5.7	%			
2	1.083	4.46	78	10	9	3	5	ك	تستمر برامج التوعية وحزمة المنهج في الجامعة بالأكاديمية.		
			74.3	9.5	8.6	2.9	4.8	%			
8	1.153	4.36	74	11	9	6	5	ك	تشارك الجامعة الأطراف المعنية للحفاظ على فرص عمل للبحرانيين.		
			70.5	10.5	8.6	5.7	4.8	%			
4	1.108	4.43	78	7	12	3	5	ك	ترتبط الجامعة بين الترميز الوطنية وأسئلة الجامعة بالبحث العلمي والاعتماد من أهم الشروط للترقية.		
			74.3	6.7	11.4	2.9	4.8	%			
3	1.101	4.45	79	7	11	3	5	ك	توجد مستندات للطلاب والعاملين في برامج خدمة المجتمع.		
			75.2	6.7	10.5	2.9	4.8	%			
1	1.084	4.50	83	5	9	3	5	ك	تحرص الجامعة على تقديم صورة إيجابية عنها.		
			79.0	4.8	8.6	2.9	4.8	%			
10	1.238	4.30	75	3	14	6	7	ك	التوعية الصحية وفوقها علمياً وديناً ووطنياً وسامياً وإعلامياً وتساعد على تعزيز سمعة الجامعة.		
			71.4	2.9	13.3	5.7	6.7	%			
5	1.182	4.41	79	9	3	9	5	ك	تتمتع الجامعة بسعة التوسيع من خلال استراتيجية الإلقاء بسببها والحفاظ عليها.		
			75.2	8.6	2.9	8.6	4.8	%			
-	1.044	4.32	المتوسط الحسابي العام								

يتضح من خلال الجدول رقم (10) أن محور العاملين في جامعة بيشة حول الأداء التنظيمي يتضمن (15) عبارة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارة المحور ما بين (4.06، 4.50) من أصل (5.0) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئات (والرابعة، والخامسة) من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور تتراوح ما بين (موافق - موافق تماماً).

(1.402)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن سعي الجامعة إلى تغيير الأدوات والفنون المستخدمة في الأداء.

السؤال الثاني: ما آراء العاملين في جامعة بيشة حول الأداء التنظيمي؟

للتعرف على العاملين في جامعة بيشة حول الأداء التنظيمي؛ تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:-

جدول رقم (10) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حول العاملين في

جامعة بيشة حول الأداء التنظيمي

المحور	العبارة	التكرارات والنسب	درجة الموافقة					الدرجة الكلية	الانحراف المعياري	التوزيع
			موافق تماماً	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق إطلاقاً			
15	1.386	4.06	65	8	16	5	11	ك	توجد في الجامعة برامج محددة دولياً لتسهيدها في استراتيجيتها العلمية والفنية وما تحفل رسائلها وأهدافها.	
			61.9	7.6	15.2	4.8	10.5	%		
9	1.231	4.34	77	6	10	5	7	ك	تتقدم البرامج العلمية في الجامعة مع احتياجات سوق العمل.	
			73.3	5.7	9.5	4.8	6.7	%		
12	1.371	4.18	71	9	9	5	11	ك	تعتبر الجامعة أن البحث العلمي أحد ركائزها.	
			67.6	8.6	8.6	4.8	10.5	%		
13	1.282	4.17	68	8	15	7	7	ك	تقوم الجامعة بأبحاث تطوير أساليب التعلم بناءً على نتائج الأبحاث العلمية التطبيقية.	
			64.8	7.6	14.3	6.7	6.7	%		
14	1.360	4.09	65	11	11	9	9	ك	تستخدم الجامعة البحث العلمي بالأساس في معادلاتها ومكتباتها وأبحاثها.	
			61.9	10.5	10.5	8.6	8.6	%		
11	1.260	4.28	71	13	9	3	9	ك	أفضل الجامعة مبادراتها العلمية كافة لدعم البحث العلمي والتطوير.	
			67.6	12.4	8.6	2.9	8.6	%		
6	1.076	4.37	69	19	9	3	5	ك	تسعى الجامعة في بناء التفرقات التعاونية مع القطاع مع الجامعات.	
			65.7	18.1	8.6	2.9	4.8	%		

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (4.32) بانحراف معياري (0.044)، وهذا يدل على أن هناك موافقة تماماً بين أفراد الدراسة على العاملين في جامعة بيشة حول الأداء التنظيمي، ومن أبرز تلك العبارات (حرص الجامعة على تقديم صورة إيجابية عنها، تتميز برامج التوعية وخدمة المجتمع في الجامعة بالكفاءة، ربط الجامعة بين الترقيات الوظيفية لأساتذة الجامعة بالبحث العلمي واعتباره من أهم الشروط للترقية، إدارة الجامعة السمعة المؤسسية من خلال استراتيجية الارتقاء بسمعتها والحفاظ عليها)، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة أبو عليم (2015م)، والتي أظهرت علاقة تشابكية خطية بين متغيرات التمكين الإداري (التدريب، إعطاء المعلومات المطلوبة، تفويض السلطة، المشاركة ومتغيرات الأداء التنظيمي (خدمة الزبائن، ولاء الزبائن)، كما تتفق نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة قنيطه (2018 م)، والتي أوصت بدعم نظام الإشراف والرقابة على الأداء وربطه بنظام الحوافز للرؤساء وللمرؤوسين على حد سواء ومن ذلك متابعة الإدارة العليا للرؤساء المباشرين للتأكد من قيامهم بإعمالهم على الوجه الصحيح ومكافأة الرئيس الذي يستوفي متطلبات نظام التقييم، ومتابعة وتقييم نظام التقييم نفسه وصيانتته بشكل دوري والتأكد من صدق وثبات نتائجه ومن ذلك القيام بتجارب تطبيقية قبل إطلاق النظام في الإدارة.

والعبارات التالية تناقش بنوع من التفصيل استجابات أفراد الدراسة حول عبارات محور العاملين في

جامعة بيشة حول الأداء التنظيمي، وهي مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها، وذلك على النحو التالي:-

١- جاءت العبارة رقم (13) والتي تنص على (تحرص الجامعة على تقديم صورة إيجابية عنها) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.50) وبانحراف معياري (1.084)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة على حرص الجامعة على تقديم صورة إيجابية عنها.

٢- جاءت العبارة رقم (9) والتي تنص على (تتميز برامج التوعية وخدمة المجتمع في الجامعة بالكفاءة) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.46) وبانحراف معياري (1.083)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة على أن برامج التوعية وخدمة المجتمع في الجامعة تتميز بالكفاءة، وهذا يتفق مع دراسة قنيطه (2018م)، والتي أوصت بدعم نظام الإشراف والرقابة على الأداء وربطه بنظام الحوافز للرؤساء وللمرؤوسين على حد سواء.

٣- جاءت العبارة رقم (12) والتي تنص على (توجد مساهمات للطلاب والعاملين في برامج خدمة المجتمع) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.45) وبانحراف معياري (1.101)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة على وجود مساهمات للطلاب والعاملين في برامج خدمة المجتمع.

٤- جاءت العبارة رقم (11) والتي تنص على (تربط الجامعة بين الترقيات الوظيفية لأساتذة الجامعة بالبحث العلمي واعتباره من أهم الشروط للترقية) بالمرتبة الرابعة بمتوسط

الدراسة على أن الجامعة تدعم أعضاء هيئة التدريس على حصولهم على جوائز بحثية دولية.

٨- جاءت العبارة رقم (10) والتي تنص على (تشارك الجامعة الأطراف المجتمعية المختلفة في توفير فرص عمل للخريجين) بالمرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (4.36) وانحراف معياري (1.153)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة على مشاركة الجامعة للأطراف المجتمعية المختلفة في توفير فرص عمل للخريجين.

٩- جاءت العبارة رقم (2) والتي تنص على (تتلاءم البرامج التعليمية في الجامعة مع احتياجات سوق العمل) بالمرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (4.34) وانحراف معياري (1.231)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة على أن البرامج التعليمية تتلاءم في الجامعة مع احتياجات سوق العمل.

١٠- جاءت العبارة رقم (14) والتي تنص على (التغطية الصحفية للجامعة إيجابية وقوية محلياً ودولياً ومناسبة إعلامياً وتساعد على تعزيز سمعة الجامعة) بالمرتبة العاشرة بمتوسط حسابي (4.30) وانحراف معياري (1.238)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة على أن التغطية الصحفية للجامعة إيجابية وقوية محلياً ودولياً ومناسبة إعلامياً وتساعد على تعزيز سمعة الجامعة.

١١- جاءت العبارة رقم (6) والتي تنص على (تخصص الجامعة موازنات مالية كافية لدعم البحث العلمي والتطوير) بالمرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي (4.28) وانحراف

حسابي (4.43) وانحراف معياري (1.108)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة على أن الجامعة تربط بين الترقيات الوظيفية لأساتذة الجامعة بالبحث العلمي واعتباره من أهم الشروط للترقية.

٥- جاءت العبارة رقم (15) والتي تنص على (تدير الجامعة السمعة المؤسسية من خلال استراتيجية الارتقاء بسمعتها والحفاظ عليها) بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (4.41) وانحراف معياري (1.182)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة على أن الجامعة تدير السمعة المؤسسية من خلال استراتيجية الارتقاء بسمعتها والحفاظ عليها.

٦- جاءت العبارة رقم (7) والتي تنص على (تنجح الجامعة في بناء اتفاقيات التعاون العلمي والثقافي مع جامعات ومؤسسات مختلفة في خدمة المجتمع) بالمرتبة السادسة بمتوسط حسابي (4.37) وانحراف معياري (1.076)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة على أن الجامعة تنجح في بناء اتفاقيات التعاون العلمي والثقافي مع جامعات ومؤسسات مختلفة في خدمة المجتمع.

٧- جاءت العبارة رقم (7) والتي تنص على (تدعم الجامعة أعضاء هيئة التدريس على حصولهم على جوائز بحثية دولية (الدولة، عالمية، براءات الاختراعات أو غيرها)) بالمرتبة السابعة بمتوسط حسابي (4.37) وانحراف معياري (1.129)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد

معياري (1.260)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة على تخصيص الجامعة موازنات مالية كافية لدعم البحث العلمي والتطوير.

١٢- جاءت العبارة رقم (3) والتي تنص على (تعتبر الجامعة أن البحث العلمي أحد ركائزها) بالمرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي (4.18) وبانحراف معياري (1.371)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن الجامعة تعتبر البحث العلمي أحد ركائزها.

١٣- جاءت العبارة رقم (4) والتي تنص على (تقوم الجامعة بإجراءات لتطوير أساليب التقويم بناء على نتائج المتابعة المستمرة للعملية التعليمية) بالمرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي (4.17) وبانحراف معياري (1.282)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على قيام الجامعة بإجراءات لتطوير أساليب التقويم بناء على نتائج المتابعة المستمرة للعملية التعليمية.

١٤- جاءت العبارة رقم (5) والتي تنص على (تستخدم أنشطة البحث العلمي بالمؤسسة في معالجة مشكلات المجتمع وأغراض التنمية) بالمرتبة الرابعة عشر بمتوسط حسابي (4.09) وبانحراف معياري (1.260)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على استخدام أنشطة البحث العلمي بالمؤسسة في معالجة مشكلات المجتمع وأغراض التنمية.

١٥- جاءت العبارة رقم (1) والتي تنص على (توجد في الجامعة برامج معتمدة دولياً تستخدمها في استراتيجيتها

العملية والعلمية وبما تحقق رسالتها وأهدافها) بالمرتبة الخامسة عشر بمتوسط حسابي (4.06) وبانحراف معياري (1.386)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على وجود برامج معتمدة دولياً تستخدمها الجامعة في استراتيجيتها العملية والعلمية وبما تحقق رسالتها وأهدافها. فرضية الدراسة: يوجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية

بين إدارة التغيير والأداء التنظيمي

للتعرف على أثر إدارة التغيير على الأداء التنظيمي من وجهة نظر العاملين بجامعة بيشة؛ تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:-

جدول رقم (11) معامل الارتباط بين إدارة التغيير والأداء

التنظيمي

المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
إدارة التغيير	105	4.13	1.019	0.914	0.00
الأداء التنظيمي	105	4.32	1.044		

يتضح من الجدول اعلاه وجود علاقة بين إدارة التغيير والأداء التنظيمي من وجهة نظر العاملين بجامعة بيشة، فقد بلغت قيمة الارتباط بينهم (0.914) عند مستوى دلالة (0.00) وهي قيمة أقل من (0.05) مما يدل على وجود علاقة طردية وذات دلالة احصائية بين إدارة التغيير والأداء التنظيمي من وجهة نظر العاملين بجامعة بيشة، وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن هناك تأثير لإدارة التغيير على الأداء التنظيمي

من وجهة نظر العاملين بجامعة بيشة كلما ارتفع مستوى إدارة التغيير كلما ارتفع مستوى الأداء التنظيمي.

وهذا يتحقق فرض الدراسة الذي ينص على: يوجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير والأداء التنظيمي.

وتتفق هذه النتيجة دراسة رزوق (2018م)، والتي أظهرت وجود علاقة إيجابية بين تطبيق مجالات التغيير (التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي، مهام الأفراد، الثقافة) وتحسين جودة الخدمات المقدمة من المؤسسة

كما تتفق نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة عبدالعزيز (2015م)، والتي أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين إدارة التغيير ومحاور سلوك المواطنة التنظيمية للأخصائيين والاحصائيات بمكاتب رعاية الطلاب بجامعة المنيا، وأيضاً تتفق مع دراسة عدنان (2017م)، والتي أظهرت وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين تغيير طرق التواصل بين الإدارة والموظفين وبين نجاح إدخال تكنولوجيا المعلومات في المصرف التجاري السوري، وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين التدريب وبين نجاح إدخال تكنولوجيا المعلومات في المصرف التجاري، وأيضاً وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين التحفيز وبين نجاح إدخال تكنولوجيا المعلومات في المصرف التجاري السوري.

* الخاتمة والاستنتاجات والتوصيات

يشتمل هذا الفصل على ملخص الدراسة، وأهم النتائج التي توصلت إليها، وأبرز التوصيات المقترحة في ضوء تلك النتائج.

ثانياً: نتائج الدراسة

توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها ما يلي:-

١- أظهرت النتائج أن النسبة الأكبر من أفراد الدراسة إناث بتكرار (70) ونسبة (66.7%)، في حين أن هناك (35) من أفراد الدراسة بنسبة (33.3%) ذكور.

٢- بينت النتائج أن هناك (52) من أفراد الدراسة بنسبة (49.5%) من أعضاء هيئة التدريس أعمارهم من 30 - لأقل من 40 سنة، في حين أن هناك (33) من أفراد الدراسة بنسبة (31.4%) من أعضاء هيئة التدريس أعمارهم أقل من 30 سنة.

٣- أوضحت نتائج الدراسة أن النسبة الأكبر من أفراد الدراسة مؤهلهم العلمي ماجستير بتكرار (50) ونسبة (47.6%)، في حين أن هناك (44) من أفراد الدراسة بنسبة (41.9%) مؤهلهم العلمي دكتوراه.

٤- بينت نتائج الدراسة أن هناك (55) من أفراد الدراسة بنسبة (52.4%) من أعضاء هيئة التدريس عدد سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات، بينما وجد أن (29) من أفراد الدراسة بنسبة (27.6%) من أعضاء هيئة التدريس عدد سنوات خبرتهم من 5 - لأقل من 10 سنوات.

٥- أظهرت النتائج أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على آراء العاملين في جامعة بيشة حول إدارة التغيير وتأثيرها، اشتمل هذا المحور على ستة عشر عبارة، بينت نتائج الدراسة

أن أفراد مجتمع الدراسة موافقون تماماً على سبع عبارات من العبارات المتعلقة بآراء العاملين في جامعة بيشة حول إدارة التغيير وتأثيرها، وتمثلت هذه العبارات في:-

أ- تطور الإدارة من ثقافتها لتحقيق حالة من الانسجام والتوافق مع الموظفين.

ب- تسعى الإدارة إلى التغيير بالأحدث وطرق التعامل معها.

ج- يتم تعديل ثقافة إدارة الجامعة بما يتوافق وثقافة المجتمع.

د- يتم تغيير الهيكل التنظيمي في الجامعة عند استحداث أقسام أو وظائف فيها.

هـ- تحدث الجامعة تغييرات في هيكلها التنظيمي لمواكبة التطورات.

و- تسعى الجامعة إلى تغيير الأجهزة التكنولوجية المستخدمة وتطويرها لتواكب التغييرات.

ز- تعمل الجامعة على تغيير البرامج التكنولوجية المستخدمة وتحديثها.

أظهرت نتائج الدراسة أن أفراد مجتمع الدراسة موافقون على ثماني عبارات من العبارات المتعلقة بآراء العاملين في جامعة بيشة حول إدارة التغيير وتأثيرها، وتمثلت هذه العبارات في:-

أ- تعمل الجامعة على تطوير الهيكل التنظيمي وفقاً لمتطلبات العمل.

ب- تحدث الجامعة تغييرات في الوحدات الإدارية.

ج- تعمل الجامعة على استيعاب التقدم الهائل في وسائل الاتصال التكنولوجية.

د- توفر الجامعة التسهيلات المادية والتكنولوجية للموظفين.

هـ- تسعى الجامعة إلى تغيير كل ما يتعلق بتصميم الوظيفة.

و- تعمل الجامعة على تحديد طريقة أداء العمل.

ز- تحدث الجامعة تغييرات في حجم المسؤوليات والصلاحيات.

ح- تسعى الجامعة إلى تغيير الأدوات والفنون المستخدمة في الأداء.

أظهرت النتائج أن هناك موافقة تماماً بين أفراد الدراسة على آراء العاملين في جامعة بيشة حول الأداء التنظيمي، اشتمل هذا المحور على خمسة عشر عبارة، بينت نتائج الدراسة أن أفراد مجتمع الدراسة موافقون تماماً على إحدى عشر عبارة من العبارات المتعلقة بآراء العاملين في جامعة بيشة حول الأداء التنظيمي، وتمثلت هذه العبارات في:-

أ- تحرص الجامعة على تقديم صورة إيجابية عنها

ب- تتميز برامج التوعية وخدمة المجتمع في الجامعة بالكفاءة

ج- توجد مساهمات للطلاب والعاملين في برامج خدمة المجتمع

د- تربط الجامعة بين الترقيات الوظيفية لأساتذة الجامعة بالبحث العلمي واعتباره من أهم الشروط للترقية

هـ- تدبر الجامعة السمعة المؤسسية من خلال استراتيجية الارتقاء بسمعتها والحفاظ عليها

و- تنجح الجامعة في بناء اتفاقيات التعاون العلمي والثقافي مع

جامعات ومؤسسات مختلفة في خدمة المجتمع

ز- تدعم الجامعة أعضاء هيئة التدريس على حصولهم على جوائز بحثية دولية (الدولة، عالمية، براءات الاختراعات أو غيرها)

ح- تشارك الجامعة الأطراف المجتمعية المختلفة في توفير فرص عمل للخريجين

ط- تتلاءم البرامج التعليمية في الجامعة مع احتياجات سوق العمل

ي- التغطية الصحفية للجامعة إيجابية وقوية محلياً ودولياً ومناسبة إعلامياً وتساعد على تعزيز سمعة الجامعة.

ك- تخصص الجامعة موازنات مالية كافية لدعم البحث العلمي والتطوير

بينت نتائج الدراسة أن أفراد مجتمع الدراسة موافقون على أربع عبارات من العبارات المتعلقة من بأراء العاملين في جامعة بيشة حول الأداء التنظيمي، وتمثلت هذه العبارات في:-

أ- تعتبر الجامعة أن البحث العلمي أحد ركائزها.

ب- تقوم الجامعة بإجراءات لتطوير أساليب التقويم بناء على نتائج المتابعة المستمرة للعملية التعليمية.

ج- تستخدم أنشطة البحث العلمي بالمؤسسة في معالجة مشكلات المجتمع وأغراض التنمية.

د- توجد في الجامعة برامج معتمدة دولياً تستخدمها في استراتيجيتها العملية والعلمية وبما تحقق رسالتها وأهدافها.

أظهرت النتائج أن وجود علاقة طردية ذو دلالة إحصائية بين إدارة التغيير والأداء التنظيمي بجامعة بيشة.

ثالثاً: توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة توصي الباحثة بما يلي:-

١- ضرورة الأخذ بأسلوب إدارة التغيير لنجاح مبادرة الإصلاح في مؤسسات التعليم العالي، لذا وجب اتباع الخطوات الرئيسية وفق النموذج المقترح للوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة منه.

٢- ضرورة قيام الإدارات العليا في وزارة التعليم بفتح المجال أمام الأساتذة على اختلاف مستوياتهم الإدارية للمشاركة في عملية صناعة القرارات.

٣- ضرورة تعزيز ثقة الموظفين بنظام التقويم، وخلق ثقافة ومناخ تنظيمي يشجع الأكاديميين وذوي الخبرات في مؤسسات التعليم العالي على التوجه نحو التميز والإبداع والابتكار.

٤- ضرورة اهتمام القائمين على وضع معايير تقييم الأداء بمعايير التقييم وبخاصة المعايير الشخصية، والتأكيد على استخدام سجلات تقييم الأداء بكفاءة لما لها من دور في تحقيق رضا المعلمين عن عملية التقييم.

* المراجع

أبو عليم، طالب محمد (2015م). أثر التمكين الإداري في الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة في عمان، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
الحريري، رافده عمر (2011م): إدارة التغيير في المؤسسات التربوية. عمان: دار الثقافة والنشر والتوزيع.

العطيات، محمد يوسف (2006م) إدارة التغير والتحديات
العصرية للمدير. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
عماد الدين، منى مؤتمن (2010م) تقويم فاعليه برنامج تطوير
الإدارة المدرسية في اعداد مدير المدرسة في الاردن
لقيادة التغيير. مركز الكتاب الأكاديمي، عمان.
العززي، يوسف (2013م). أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية
الشركات المساهمة في دولة الكويت، رسالة
ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
اللوزي، موسى (2008م) اتجاهات العاملين في المؤسسات
الحكومية الأردنية نحو إدارة التغيير. عمان: دار وائل
للنشر.
ماهر، أحمد (2015م) السلوك التنظيمي مدخل بناء
المهارات. الاسكندرية: الدار الجامعية للطبع والنشر
والتوزيع.
المحاميد، اسعود (2016م). أثر إدارة علاقات الزبائن في
الأداء التنظيمي من وجهة نظر مديري البنوك
التجارية الأردنية، مجلة الأردنية في إدارة الأعمال،
المجلد 11، العدد 3.
مصطفى، أحمد (2012م). إدارة السلوك التنظيمي: نظرة
معاصرة لسلوك الناس في العمل. القاهرة: مكتبة دار
الثقافة للنشر والتوزيع.
المنياوي، جمال عبد المنعم إبراهيم (2015م). إدارة التغيير
في ظل الجودة والاعتماد الأكاديمي بجامعة نجران:

رزوق، ابتسام (2018م). أثر إدارة التغيير على جودة
الخدمات: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر،
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،
جامعة قاصدي مرباح - ورقلة.
عبد الحلیم، نادية (2012م). منهج مقترح لتقييم أداء
الجامعات وتحسين جودة التعميم الجامعي، قسم
المحاسبة، كلية التجارة، جامعة الأزهر.
عبد المحسن، توفيق محمد (2012م). تقييم الأداء: مدخل
جديدة... لعالم جديد، بيروت: دار الفكر العربي
والنهضة العربية.
عبد العزيز، محمد فوزي (2016م). واقع إدارة التغيير لدى
القيادات الرياضية بمحافظه المنيا: دراسة تحليلية،
كلية التربية الرياضية، جامعة المنيا.
عبيدات، ذوقان وعدس، عبد الرحمن وعبد الحق، كايد
(2014). البحث العلمي مفهومه وأدواته
وأساليبه" عمان: دار الفكر.
العنتبي، صبحي حبر (2009م) تطور الفكر والانشطة
الإدارية. عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع،
الاردن.
عدنان، ماهر (2017م). دور إدارة التغيير في نجاح إدخال
تكنولوجيا المعلومات في المصارف العامة، مجلة
جامعة البعث، المجلد 39، العدد 9.
العساف، صالح بن حمد (2012). المدخل إلى البحث في
العلوم السلوكية، الرياض: مكتبة العبيكان.

دراسة تحليلية، جامعة نجران، المملكة العربية
السعودية.

نور الهدى، بوطبة (2016م). إدارة التغيير في مؤسسات
التعليم العالي: نحو نموذج مقترح لتنفيذ الإصلاحات
الجامعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم
التسيير، جامعة باتنة، الجزائر.