

تأثير إدارة التغيير على اداء الموظفين في جامعة بيشة في مدينة بيشة،  
المملكة العربية السعودية" دراسة حالة "

**The Impact of Change Management on Employee  
Performance at Bisha University in Bisha City,  
Kingdom of Saudi Arabia: A Case Study.**

أسم الطالب

الاسم علوه سعد كدم القرني

الرقم الجامعي

2021203581

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الشكر والتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

الإهداء

المستخلص:

## جدول المحتويات:

| العنوان                         | رقم الصفحة |
|---------------------------------|------------|
| صفحة الغلاف                     |            |
| الشكر والتقدير                  |            |
| الإهداء                         |            |
| المستخلص                        |            |
| جدول المحتويات                  |            |
| قائمة الأشكال                   |            |
| قائمة الجداول                   |            |
| المقدمة                         |            |
| مشكلة البحث                     |            |
| أهمية البحث                     |            |
| أسئلة البحث                     |            |
| أهداف البحث                     |            |
| فرضيات البحث                    |            |
| نموذج البحث                     |            |
| منهجية البحث                    |            |
| الدراسة الميدانية               |            |
| مخطط المشروع                    |            |
| الدراسات السابقة والإطار النظري |            |
| الملخص                          |            |
| المراجع                         |            |



## قائمة الأشكال:

قائمة الجداول:

## المقدمة:

يعكس العالم المعاصر تنوعاً هائلاً في مجالات العلم والتكنولوجيا، ويفرض ذلك التحديات الكبيرة على المؤسسات للتكيف مع هذه التغيرات بشكل فعال. يتطلب إدارة التغيير تفكيراً استراتيجياً وقدرة على التكيف مع التقلبات في البيئة الخارجية، وهو أمر يمس بشكل كبير أداء الموظفين داخل الجامعة. إن دراسة حالة تأثير إدارة التغيير على أداء الموظفين في جامعة ببشة تعتبر استجابة مهمة لهذا السياق المعقد. (عدنان، 2017)

وتتجلى أهمية إدارة التغيير في قدرة المؤسسات على التكيف مع التحولات السريعة وتحسين أدائها بشكل مستمر. يعتبر التركيز على النمو والتطوير وتحقيق الأهداف الاستراتيجية جزءاً حيوياً من رؤية المديرين الحديثين. إن فهم أثر التغيير الهيكلي والتنظيمي يساهم في تحسين مرونة المؤسسة وقدرتها على التكيف مع متطلبات البيئة المتغيرة. (العتري، 2013م)

إن تأثير إدارة التغيير على أداء الموظفين هو موضوع يتسم بأهمية بالغة في الوقت الحالي، حيث تشهد المؤسسات والهيئات في جميع أنحاء العالم تحولات هائلة وتغيرات جوهرية. حيث تعيش جامعة ببشة في المملكة العربية السعودية، هذه التحديات الحديثة بشكل ملموس، حيث تسعى إلى مواكبة التطورات والابتكارات المستمرة في مجال إدارة التغيير.

تعتبر المؤسسات نظاماً مفتوحاً، حيث يتطلب البقاء والتفوق في البيئة الأعمال المعاصرة أن تكون دائماً على استعداد للتأثر بالمتغيرات والتحديات التي تطرأ من خلال المنافسين والبيئة المحيطة. يتعين على المؤسسات أن تعيش في هذه البيئة المليئة بالتحولات والتغيرات المستمرة، وعليها أن تتبنى سياسات التغيير والتطوير بجدية لتكون قادرة على مواكبة التحديات والمتغيرات البيئية، (الحريري، 2011م) وفي هذا السياق، يتعين على المؤسسات أن تكون لديها العناصر البشرية ذات الكفاءة والمهارات التي تمكنها من التعامل مع المتغيرات في البيئات المتنوعة. يجب أن تكون لديها قدرة على التكيف واستيعاب التغيرات السريعة والمفاجآت التي قد تنشأ في مسار العمل اليومي.

للمؤسسات الطامحة للتغيير والتطوير، يتعين أن تكون لديها رؤية استراتيجية فعالة. يعتمد نجاحها على اعتماد أسلوب التخطيط والإدارة الاستراتيجية لتحديد وتحقيق الأهداف المستقبلية. هذا النهج يمكنها من مواجهة المتغيرات والتحديات، والتغلب على المعوقات في بيئة الأعمال الحديثة، حيث، تتطلب إدارة التغيير والتطوير إقامة أنظمة وعمليات تفاعلية تسمح بالاستجابة السريعة والفعالة للتغيرات البيئية والفرص الجديدة. تكون استراتيجيات التغيير فعالة عندما تتناسب مع توجهات المؤسسة وتكون قائمة على تحليل دقيق للظروف الخارجية والداخلية. (صادق، 2016م)

أكد العديد من الكتاب على أهمية دور المدير في التعامل مع التحولات البيئية المتغيرة المحيطة بالمنظمات. يشير كريس أرجريس إلى أن المديرين المبدعين، الذين يفهمون ويتوقعون التغيير، يمثلون الأمل الوحيد لمواجهة التحديات المستقبلية بنجاح. يظهر أن التفكير المبدع والقدرة على التكيف مع المتغيرات هي صفات أساسية للمديرين الذين يتمكنون من قيادة المنظمات في ظل هذا السياق الديناميكي. (العطيات، 2006 م)

في هذا السياق، يتعين على المديرين أن يكونوا لديهم رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة وأن يكونوا قادرين على التنبؤ بالتحويلات المحتملة. القدرة على التفكير المستقبلي ووضع استراتيجيات ملائمة تعزز من قدرة المنظمة على التكيف تعتبر جوهرية، حيث يُظهر هذا التوجيه الأدبي أن التحديات المستمرة تفرض على المديرين تبني مواقف إيجابية تجاه التغيير والابتكار. إذ يصبح التفكير المبدع وتطوير رؤية استراتيجية مبتكرة أداة أساسية لضمان نجاح المنظمات في مواجهة تلك التحديات والاستجابة بشكل فعال للاحتياجات المتغيرة للبيئة العملية (محمد البشير، 2018).

تعد الجامعات من أبرز المؤسسات التي تلعب دوراً حيوياً وفعالاً في عملية التنمية، إذ تُعدُّ بُنيةً تنظيميةً علميةً وأكاديميةً تسهم في إحداث مزيد من عمليات التغيير الاجتماعي والاقتصادي في المجتمع. يقوم البناء التنظيمي للجامعات بتوفير بيئة تعليمية وبحثية تعزز التقدم والابتكار، مما ينعكس إيجاباً على تطور المجتمع بشكل عام. (عبد الحليم، 2012م)

تُعتبر الجامعات مراكزاً حيوية لتنمية الموارد البشرية، حيث يتم تدريب وتأهيل الطلاب ليصبحوا عناصر كفوة ومتميزة. بالإضافة إلى ذلك، تسهم الأبحاث العلمية التي تقوم بها الجامعات في إثراء المعرفة وتطوير التكنولوجيا، مما يسهم في تقدم القطاعات المختلفة في المجتمع (عبدالعزیز، 2006م)، وبوصفها مراكز لنقل وتطوير المعرفة، تلتزم الجامعات بتزويد الطلاب بأحدث المعارف والمهارات التي يحتاجونها لمواكبة التحولات الاجتماعية والاقتصادية. هذا التفرغ لتحسين مستوى التعليم وتقديم تدريب عالي الجودة يعكس التزام الجامعات بالمساهمة الفعالة في تطوير وتقديم المجتمع.

إن قضية الأداء الفعلية في الجامعات تتمحور حول تبني إدارة التغيير، حيث تشير الأبحاث والدراسات إلى وجود اهتمام كبير من قبل المنظمات والمؤسسات في تبني وتنفيذ إدارة التغيير. تأتي هذه الاهتمامات نتيجة للإدراك المتزايد لأهمية دور التغيير في تحقيق التقدم وتحسين الأداء الجامعي، خاصةً في ظل الضغوط البيئية والاجتماعية المتزايدة. (رزوق، 2018)

وقد أشارتا دراستين سابقتين لنور الهدى والمناوي إلى تحديات ومشكلات محددة في سياق التغيير في الجامعات. أشارت دراسة نور الهدى (نور الهدى، 2016)، إلى مقاومة جسيمة من قبل أعضاء هيئة التدريس لتبني التغيير، كما أظهرت أن نظام التعليم العالي لم يحقق بعض الأهداف المرسومة له. من جهة أخرى، أظهرت

دراسة المنياوي (المنياوي، 2015) أن إدارة المؤسسة وبيئتها يمكن أن تلعب دورًا مهمًا في تحفيز التغيير وتطوير البيئة التعليمية.

بشكل عام، يبدو أن هناك تحديات في تغيير ثقافة الجامعات وتبني نظم إدارية ملائمة. يظهر أن مستوى التحفيز والإبداع في بيئة العمل الجامعية يلعب دورًا حاسمًا في نجاح التغيير. يمكن أن تكون هذه التحديات هي محور الدراسة لفهم مدى تأثير إدارة التغيير على الأداء الوظيفي في السياق الجامعي وكيفية تحقيق أهداف التغيير المرسومة، وقد يستلزم تفعيل دور الجامعات في المملكة العربية السعودية إلى تثبيت عجلة التطوير، حيث يتعين على هذه المؤسسات أن تكون نقطة خدمة للمجتمع ومنظمات الأعمال. لتحقيق ذلك، ويصبح من الضروري تحفيز عملية التغيير داخل هذه المؤسسات التعليمية العليا. ويتضمن هذا التغيير التحول الثقافي، وتغييرات في الهيكل التنظيمي، والتكنولوجيا، والمهام. (النجار، 2011م)

مع ذلك، تواجه عملية التغيير داخل هذه الجامعات العديد من المعوقات، سواء كانت بشرية أو مادية. على سبيل المثال، قد يكون التغيير الثقافي صعبًا نظرًا للمقاومة الطبيعية التي تظهر في بعض الأحيان من قبل أفراد المؤسسة. كما قد تكون التحولات في الهيكل التنظيمي معقدة وتتطلب توفير موارد ودعم كافٍ. من الناحية الفنية، قد يكون التنبؤ الفعّال للتكنولوجيا تحديًا نظرًا لاحتياجات التدريب والتأهيل. وبالطبع، قد يكون تغيير المهام يتطلب توفير إستراتيجيات وخطط فعالة لتحقيق التوازن بين الاحتياجات المؤسسية ورغبات الفرد. (اللوزي، 2008)

لذلك، يتوجب على الجامعات أن تتبنى استراتيجيات فعالة لتجاوز هذه المعوقات وتسهيل عملية التغيير. يمكن ذلك من خلال تعزيز الوعي بأهمية التغيير، وتوفير التدريب والدعم اللازم للفرق العاملة، وضمان تخصيص الموارد الكافية لتحقيق التحولات المطلوبة.

بناءً على ما ذكر، يظهر أن الجامعات في المملكة العربية السعودية قد شهدت تطورًا ملحوظًا، ولكن مع ذلك، تظهر بعض المشكلات الإدارية التي تعيق القدرة على تحقيق التطور المأمول. يُسلط الضوء على ضرورة إدارة فعالة لتحقيق نقلة نوعية سواء في مخرجات الجامعات أو في سير العمليات الداخلية أو حتى في مستوى القيادة.

تعكس هذه المشكلات الإدارية الحاجة الملحة إلى تغيير في الإدارة، بما في ذلك تطوير قيادات إدارية مؤهلة وقادرة على تنظيم وتحفيز الأداء. يتعين على هذه القيادات أن تكون حيوية ومرنة، قادرة على التكيف مع التغيرات ومواكبة متطلبات العصر الحديث. (عبد المحسن، 2012م)

من هنا، تبرز أهمية إدارة التغيير كوسيلة فعالة لتحسين الأداء الإداري وتحفيز التطور المستدام، لذا، تتناول الباحثة دراسة حالة جامعة ببشة كمحور لتحليل تأثير إدارة التغيير على أداء الموظفين، محاولة فهم كيف يمكن أن تساهم جهود التغيير في تعزيز فاعلية العمل الجامعي وتحقيق الأهداف المرجوة.

## مشكلة البحث:

تتناول الدراسة مشكلة تأثير إدارة التغيير على أداء الموظفين في جامعة بيشة، حيث يثير هذا الموضوع اهتماماً بسبب الحاجة إلى فهم كيفية تطبيق إدارة التغيير في السياق الجامعي وكيف يمكن أن يؤثر ذلك على أداء الموظفين في الجامعة.

## الفجوات النظرية:

- **نقص في الدراسات حول تأثير إدارة التغيير في السياق الجامعي:** يظهر أن هناك نقصاً في الأدبيات بخصوص كيفية تأثير إدارة التغيير على أداء الموظفين في الجامعات السعودية.
- **تحديد العوامل الرئيسية المؤثرة في أداء الموظفين:** تحديد العوامل الرئيسية التي يمكن أن تكون مؤثرة في تحقيق تأثير إدارة التغيير على أداء الموظفين في سياق الجامعة.

## الفجوات العملية:

- **تحديات تطبيق إدارة التغيير في الجامعة:** فحص التحديات العملية التي يمكن أن تواجه تنفيذ إدارة التغيير داخل جامعة بيشة.
- **تحليل تأثير إدارة التغيير على أداء الموظفين:** استكشاف كيف يمكن تحديد وقياس تأثير عمليات إدارة التغيير على أداء الموظفين في الجامعة.

ويمكن تلخيص مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي: "ما هو تأثير إدارة التغيير على أداء الموظفين في جامعة بيشة بمدينة بيشة؟"

## أهمية البحث:

ان دراسة تأثير إدارة التغيير على أداء الموظفين في جامعة ببشة، تحمل أهمية كبيرة نظرًا للتطورات المتسارعة في مجال التعليم العالي وضرورة تكييف الجامعات مع التغييرات السائدة. يُظهر البحث كيف يمكن لعمليات التغيير أن تلعب دورًا محوريًا في تحسين أداء الموظفين وفعالية الجامعة ككل.

## الأهمية النظرية:

- تعزيز فهم إدارة التغيير في سياق التعليم العالي: يساهم البحث في توسيع المعرفة حول كيفية تطبيق وإدارة التغيير في جامعة سعودية، وبالتالي يساهم في غناء الأدبيات النظرية حول هذا الموضوع في سياق التعليم العالي.
- فحص تأثير التغيير على المستوى الفردي والجماعي: يسلط الضوء على كيفية تأثير إدارة التغيير على أداء الموظفين على المستوى الفردي وكذلك الديناميات الجماعية داخل الجامعة.

## الأهمية العلمية:

- اكتشاف علاقات جديدة وتقديم متغيرات جديدة: يقدم البحث فرصة لاكتشاف علاقات جديدة بين إدارة التغيير وتحسين الأداء، ويساهم في تقديم متغيرات جديدة قد تلعب دورًا مهمًا في تطوير أداء الموظفين.
- الاستفادة في البيئة الجامعية السعودية: يساهم البحث في توجيه المسؤولين في المؤسسات التعليمية العالية بمفاهيم وتقنيات إدارة التغيير، ويوفر رؤى علمية قيمة لتحسين الأداء في البيئة الجامعية السعودية.
- الإضافة العلمية للمكتبة العربية: يثري البحث المكتبة العربية من خلال إضافة معرفة جديدة في مجال إدارة التغيير، ويساهم في إثراء المعرفة المتاحة في هذا المجال.

## الأهمية التطبيقية:

- توجيه المسؤولين في المؤسسات التعليمية: يقدم البحث توصيات ومقترحات قابلة للتنفيذ للمسؤولين في مؤسسات التعليم العالي لتحسين إدارة التغيير وتعزيز أداء الموظفين.
- تعزيز ثقافة التغيير: يساهم البحث في تعزيز ثقافة التغيير داخل الجامعات، ويبرز أهمية التدريب وتوجيه الانتباه إلى كيفية تنفيذ التغيير بفعالية.
- تقديم نصائح وإرشادات للإدارة الجامعية: يقدم البحث مجموعة من النصائح والإرشادات للقائمين على إدارة الجامعات حول كيفية تنفيذ التغيير ودور إدارة التغيير في تحسين الأداء.

بالمجمل، يتيح هذا البحث إمكانية تحسين أداء الجامعة وتعزيز قدرتها على التكيف مع التغييرات الحديثة في مجال التعليم العالي.

أسئلة البحث:

## أهداف البحث:

## فرضيات البحث:

نموذج البحث:

## منهجية البحث:

الدراسة الميدانية:

مخطط المشروع:

## الدراسات السابقة السابقة والإطار النظري:

الملخص:

## المراجع:

1. عدنان، ماهر (2017م) دور إدارة التغيير في نجاح إدخال تكنولوجيا المعلومات في المصارف العامة، مجلة جامعة البعث، المجلد 39، العدد 9.
2. الحريري، رافده عمر (2011م): إدارة التغيير في المؤسسات التربوية. عمان: دار الثقافة والنشر والتوزيع.
3. العطيات، محمد يوسف (2006م) إدارة التغير والتحديات العصرية للمدير. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
4. عبد العزيز، محمد يوسف (2006م). إدارة التغير والتحديات العصرية للمدير. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
5. محمد البشير، محمد البي، (2018)، "تأثير سلوك المواطنة التنظيمية على أداء العاملين : دراسة ميدانية بالتطبيق على البنوك التجارية الليبية"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة جامعة قناة السويس، المجلد التاسع، العدد الرابع، ص 876.
6. رزوق، ابتسام (2018 م)، أثر إدارة التغيير على جودة الخدمات :دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة .
7. العتري، يوسف (2013م). أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة في دولة الكويت، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
8. عبد الحليم، نادية (2012م). منهج مقترح لتقييم أداء الجامعات وتحسين جودة التعميم الجامعي، قسم المحاسبة، كلية التجارة، جامعة الأزهر.
9. النجار، رافده عمر (2011م): إدارة التغيير في المؤسسات التربوية. عمان: دار الثقافة والنشر والتوزيع.
10. اللوزي، موسى (2008م) اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو إدارة التغيير. عمان: دار وائل للنشر.
11. عبد الحليم، نادية (2012م). منهج مقترح لتقييم أداء الجامعات وتحسين جودة التعميم الجامعي، قسم المحاسبة، كلية التجارة، جامعة الأزهر.
12. عبد المحسن، توفيق محمد (2012م). تقييم الأداء: مداخل جديدة...لعالم جديد، بيروت: دار الفكر العربي والنهضة العربية.
13. المنياوي، جمال عبد المنعم إبراهيم (2015م). إدارة التغيير في ظل الجودة والاعتماد الأكاديمي بجامعة نجران: دراسة تحليلية، جامعة نجران، المملكة العربية السعودية.
14. 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.
15. صادق، مروة جعفر، (2016). "العلاقة المتبادلة بين التغيير والثقافة التنظيمية وتأثيرها في أبعاد الهيكل التنظيمي " ، رسالة ماجستير، جامعة بغداد.



الملاحق: