

**Final Project 2**

Code: PMG497

**Prepared BY: Amani Bushra Ali**

TO

Faculty of Management

Midocean University

استراتيجيات ادارة التغير واثرها على الاداء الوظيفي في المنظمات:  
بالتطبيق على جامعة الملك سعود - الرياض

**Change Management Strategies and Their Impact on Job  
Performance in Organizations: An Applied Study on King  
Saud University - Riyadh**

اسم الطالب: امانى بشرى علي

مشروع التخرج - ٢

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثالث - ٢٠٢٤م

### كلمة شكر وتقدير

أود أن أعبر عن خالص شكري وتقديري لكل من ساهم في إنجاز هذا البحث، خاصةً إلى الدكتورة منى، مشرفة البحث، التي كانت دائماً داعمة وموجهة لي طوال مراحل الدراسة. إن توجيهاتها الحكيمة، واهتمامها الدائم بتفاصيل البحث، كان لها أكبر الأثر في تحسين جودة العمل وتوجيهه نحو الاتجاهات الصحيحة. لا يسعني إلا أن أشكرها جزيل الشكر على وقتها الثمين، ودعمها المستمر، وجهودها الكبيرة التي بذلتها في سبيل تقديم مشورة علمية قيمة ساعدتني في الوصول إلى النتائج المرجوة.

كما أوجه شكري لكل من ساعدني في إنجاز هذا البحث، سواء من أفراد أسرتي أو زملائي الذين قدموا لي الدعم المعنوي طوال مدة الدراسة. إن هذا البحث ما كان ليكتمل دون مساعدتهم وتشجيعهم.

## جدول المحتويات

|    |                                                                                   |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------|
| ٦  | المستخلص                                                                          |
| ٧  | Abstract                                                                          |
| ٨  | ١ الفصل الأول: الإطار العام للدراسة                                               |
| ٩  | ١,١ المقدمة:                                                                      |
| ١١ | ١,٢ مشكلة البحث:                                                                  |
| ١١ | ١,٢,١ الفجوات النظرية:                                                            |
| ١١ | ١,٢,٢ الفجوات العملية:                                                            |
| ١٢ | ١,٣ أهمية البحث:                                                                  |
| ١٢ | ١,٣,١ الأهمية النظرية:                                                            |
| ١٣ | ١,٣,٢ الأهمية العلمية:                                                            |
| ١٣ | ١,٤ أسئلة البحث:                                                                  |
| ١٤ | ١,٥ أهداف البحث:                                                                  |
| ١٤ | ١,٦ فرضيات البحث:                                                                 |
| ١٥ | ١,٧ نطاق الدراسة:                                                                 |
| ١٦ | ١,٨ هيكل المشروع:                                                                 |
| ١٧ | ٢ الفصل الثاني: الإطار النظري                                                     |
| ١٨ | ٢,١ المقدمة:                                                                      |
| ٢٠ | 2.2 المتغير الأول: ادارة التغير                                                   |
| ٢٠ | ٢,٢,١ التعريف:                                                                    |
| ٢٠ | ٢,٢,٢ التطور:                                                                     |
| ٢٠ | ٢,٢,٣ الابعاد:                                                                    |
| ٢١ | ٢,٢,٤ النظريات:                                                                   |
| ٢٢ | ٢,٢,٥ رسم توضيحي:                                                                 |
| ٢٣ | 2.3 المتغير الثاني: الاداء الوظيفي                                                |
| ٢٣ | ٢,٣,١ التعريف:                                                                    |
| ٢٣ | ٢,٣,٢ التطور:                                                                     |
| ٢٣ | ٢,٣,٣ الابعاد:                                                                    |
| ٢٤ | ٢,٣,٤ النظريات:                                                                   |
| ٢٥ | ٢,٣,٥ رسم توضيحي:                                                                 |
| ٢٦ | 2.4 العلاقة بين متغيرات البحث: استراتيجيات ادارة التغير وأثرها على الاداء الوظيفي |
| ٢٦ | ٢,٤,١ الأنماط:                                                                    |
| ٢٦ | ٢,٤,٢ الصراعات:                                                                   |
| ٢٦ | ٢,٤,٣ الفجوات:                                                                    |
| ٢٧ | ٢,٤,٤ رسم توضيحي:                                                                 |
| ٢٨ | 2.5 الخلاصة:                                                                      |
| ٢٨ | ٢,٥,١ ملخص نتائج الإطار النظري:                                                   |
| ٢٨ | ٢,٥,٢ اثار البحث المستقبلية:                                                      |
| ٢٨ | ٢,٥,٣ المساهمات الاجمالية للبحث في هذا المجال:                                    |
| ٢٩ | ٣ الفصل الثالث: منهجية البحث                                                      |
| ٣٠ | 3.1 المقدمة:                                                                      |
| ٣٠ | ٣,٢ التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:                                           |
| ٣٠ | ٣,٢,١ ادارة التغير                                                                |
| ٣٠ | ٣,٢,٢ الاداء الوظيفي                                                              |

|    |                                                 |
|----|-------------------------------------------------|
| ٣١ | ٣,٣ تصميم البحث:                                |
| ٣٢ | ٣,٤ مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة         |
| ٣٢ | ٣,٤,١ مجتمع البحث                               |
| ٣٢ | ٣,٤,٢ عينة البحث                                |
| ٣٣ | ٣,٤,٣ طرق وتقنيات اخذ العينة                    |
| ٣٣ | ٣,٥ طرق جمع البيانات                            |
| ٣٣ | ٣,٥,١ المتغير المستقل: ادارة التغير             |
| ٣٤ | ٣,٥,٢ المتغير التابع: الاداء الوظيفي            |
| ٣٥ | ٣,٦ أنواع البيانات                              |
| ٣٥ | ٣,٦,١ البيانات الأولية                          |
| ٣٥ | ٣,٦,٢ البيانات الثانوية                         |
| ٣٥ | ٣,٧ طرق وأساليب تحليل البيانات                  |
| ٣٦ | ٣,٨ الخاتمة                                     |
| ٣٧ | ٤ الفصل الرابع: التحليل الاحصائي لنتائج الدراسة |
| ٣٨ | ٤,١ المقدمة:                                    |
| ٣٨ | ٤,٢ خصائص عينة الدراسة:                         |
| ٤٠ | ٤,٣ قياس صدق وثبات أداة الدراسة:                |
| ٤٠ | ٤,٣,١ صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة         |
| ٤٣ | ٤,٣,٢ ثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة        |
| ٤٤ | ٤,٤ التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:            |
| ٤٦ | 4.5 معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة: |
| ٤٧ | ٤,٦ نتائج اختبار صدق فرضيات الدراسة:            |
| ٥٠ | ٤,٧ الخاتمة:                                    |
| ٥١ | ٥ الفصل الخامس: مناقشة النتائج والاستنتاجات     |
| ٥٢ | ٥,١ المقدمة:                                    |
| ٥٢ | ٥,٢ المساهمة النظرية:                           |
| ٥٢ | ٥,٣ التطبيقات العملية:                          |
| ٥٣ | ٥,٤ التوصيات:                                   |
| ٥٣ | ٥,٥ حدود الدراسة:                               |
| ٥٣ | ٥,٦ الدراسات المستقبلية:                        |
| ٥٤ | ٥,٧ الخاتمة:                                    |
| ٥٥ | ٦ قائمة المراجع                                 |
| ٥٧ | ٧ الملاحق                                       |
| ٥٧ | 7.1 الاستبيان:                                  |

## قائمة الجداول

| الرقم   | اسم الجدول                      | رقم الصفحة |
|---------|---------------------------------|------------|
| جدول ١  | مجتمع البحث                     | 33         |
| جدول ٢  | عينة البحث                      | 33         |
| جدول ٣  | المتغير المستقل                 | 34         |
| جدول ٤  | المتغير التابع                  | 35         |
| جدول ٥  | خصائص عينة الدراسة              | 39         |
| جدول ٦  | صدق مقاييس الدراسة              | 45         |
| جدول ٧  | ثبات مقاييس الدراسة             | 48         |
| جدول ٨  | مقياس ليكرت                     | 49         |
| جدول ٩  | الوزن النسبي                    | 49         |
| جدول ١٠ | التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة | 50         |
| جدول ١١ | معاملات الارتباط الخطي          | 51         |

## المستخلص

**الهدف من الدراسة:** تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن استراتيجيات ادارة التغير واثرها على الاداء الوظيفي في المنظمات على جامعة الملك سعود بمدينة الرياض

**منهج الدراسة:** لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث تم استخدام مجتمع الدراسة المكون من ٣٤٠ موظفاً وتم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من ٦٨ موظفاً وإدارياً في جامعة الملك سعود بمدينة الرياض

**نتائج الدراسة:** أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد استراتيجيات ادارة التغير وأبعاد الاداء الوظيفي عند مستوى مرتفع.

**المساهمة النظرية:** تساهم هذه الدراسة في الأدبيات من خلال دراسة العلاقة بين استراتيجيات ادارة التغير و الاداء الوظيفي

**التطبيقات العملية:** تقدم الدراسة توصيات للجهة محل الدراسة حول أهمية تطبيق استراتيجيات ادارة التغير وعلاقتها بتحسين الاداء الوظيفي مما يرفع من مستوى جامعة الملك سعود بمدينة الرياض .

**الكلمات المفتاحية:** استراتيجيات ادارة التغير ، الاداء الوظيفي ، جامعة الملك سعود.

## **Abstract**

### **Objective of the Study:**

This study aims to explore the strategies of change management and their impact on job performance in organizations, specifically at King Saud University in Riyadh.

### **Study Methodology:**

To achieve the study's objectives, the researcher used a descriptive-analytical approach. The study population consisted of 340 employees, and the research was applied to a sample of 68 employees and administrators at King Saud University in Riyadh.

### **Study Results:**

The results revealed a statistically significant correlation between the dimensions of change management strategies and the dimensions of job performance at a high level.

### **Theoretical Contribution:**

This study contributes to the literature by examining the relationship between change management strategies and job performance.

### **Practical Applications:**

The study provides recommendations for the studied institution regarding the importance of applying change management strategies and their relation to improving job performance, thereby enhancing the level of King Saud University in Riyadh.

### **Keywords:**

Change Management Strategies, Job Performance, King Saud University.

## ١ الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## ١,١ المقدمة:

يُعدُّ الأداء الوظيفي عصبًا حيويًا ينبض في جسد أيّ منظمة ناجحة، فهو المؤشّر الحقيقي على مدى فاعلية عملها وقدرتها على تحقيق أهدافها، و لا يقتصر مفهوم الأداء الوظيفي على إنجاز المهام الموكلة للموظفين فحسب، بل يتسّع ليشمل كفاءة أدائهم وتفاعليهم في العمل وانضباطهم وحرصهم على تطوير ذاتهم وخدمة منظماتهم، و تُدرّك المنظمات الرائدة أهمية الاستثمار في رأس مالها البشري من خلال تهيئة بيئة عمل مُحفّزة تُتيح للموظفين إبراز طاقاتهم وتنمية مهاراتهم وتُشجّعهم على الابتكار والإبداع، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على مستوى أدائهم الوظيفي وحتماً على نجاح المنظمة ككلّ. (جمعه، ٢٠١٩)

و تتعدّد العوامل التي تُؤثّر على الأداء الوظيفي في المنظمات، فتشمل عوامل داخلية تتعلّق ببنية المنظمة ونظمها وثقافتها وأساليب إدارتها، إلى جانب عوامل خارجية تتمثّل في الظروف الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية المحيطة بها، و تُشكّل دراسة هذه العوامل وتحليلها بشكل دقيق خطوة أساسية لفهم واقع الأداء الوظيفي في المنظمات وتحديد أبرز التحدّيات التي تُواجهها وإيجاد الحلول الفعّالة لتحسينه وتطويره، و لا تُعدُّ مهمّة الارتقاء بالأداء الوظيفي بمهمّة يسيرة، بل هي رحلة مُستمرة تتطلّب جهودًا متكاملة من جميع الأطراف المشاركة في العملية الإنتاجية. (المسماري، ٢٠١٨)

كما أنه في عصر يتسم بالتحوّلات السريعة والمستمرة، تحظى استراتيجيات إدارة التغيير بأهمية بالغة كأداة حاسمة للمنظمات التي تسعى للبقاء متقدمة وفعّالة في مواجهة التحدّيات الجديدة، هذه الاستراتيجيات تمكن المنظمات من تقييم البيئات الداخلية والخارجية بشكل نقدي، وتطوير خطط استباقية للتكيف مع أو توجيه التغييرات التي قد تؤثر على أدائها واستدامتها، النجاح في تطبيق إستراتيجيات إدارة التغيير لا يعتمد فقط على الأدوات والتقنيات، بل يتطلب أيضاً التزاماً قوياً من القيادة وفهماً عميقاً للثقافة التنظيمية والديناميكيات البشرية داخل المنظمة، من خلال تبني مقاربة شاملة ومتكاملة، يمكن للمنظمات ليس فقط التكيف مع التغييرات بكفاءة، بل أيضاً استغلالها كفرص للابتكار والنمو المستدام. (لفايدة، ٢٠٢٣)

كما يشهد العالم اليوم تغييرات سريعة ومتلاحقة في شتى المجالات، وأصبحت المنظمات تواجه تحديات كبيرة في ظل هذه التغييرات المتسارعة، ولكي تتمكن المنظمات من البقاء والاستمرار في ظل هذه الظروف، لا بد لها من تبني استراتيجيات فعّالة لإدارة التغيير، والتي تهدف إلى تحسين الأداء الوظيفي للعاملين وتعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية (الاشول، ٢٠٢٣)، وقد أولى الباحثون اهتماماً كبيراً بدراسة استراتيجيات إدارة التغيير وتأثيرها على الأداء الوظيفي في المنظمات حيث أن التغيير أصبح سمة

أساسية في بيئة الأعمال المعاصرة، وأن المنظمات التي تتبنى استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير تكون أكثر قدرة على تحسين أدائها وتحقيق أهدافها (بن خدة، ٢٠١٨)، وايضا تم التأكيد على أن المنظمات التي تمتلك استراتيجيات واضحة لإدارة التغيير تتمتع بمستويات أعلى من الأداء الوظيفي والإنتاجية مقارنة بالمنظمات التي تفتقر إلى هذه الاستراتيجيات. (أبو عمرة، ٢٠٢٢)

وفي المقابل، هناك بعض الدراسات التي تشير إلى أن تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير قد لا يكون دائماً مجدياً، وقد يواجه بعض التحديات والمعوقات حيث تم التوصل إلى أن بعض استراتيجيات إدارة التغيير قد تواجه مقاومة من قبل العاملين، وقد لا تحقق النتائج المرجوة إذا لم يتم تطبيقها بشكل صحيح (العنزي، ٢٠٢٣)، وأن نجاح استراتيجيات إدارة التغيير يعتمد بشكل كبير على قدرة القيادة على إدارة عملية التغيير بفعالية، وعلى مدى تقبل العاملين لهذه الاستراتيجيات وتفاعلهم معها (عبادي، ٢٠١٨)، وبناءً على ما سبق، يتضح أن هناك اتفاقاً بين الباحثين على أهمية استراتيجيات إدارة التغيير في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين وتعزيز قدرة المنظمات على التكيف مع المتغيرات المحيطة، إلا أن هناك بعض الاختلافات في وجهات النظر حول فعالية هذه الاستراتيجيات وتحدياتها. (جمعه، ٢٠١٩)

في ظل التحديات المعاصرة التي تواجه العالم، أصبح التغيير ضرورة حتمية للبقاء والتفوق في بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار، الجامعات، كمؤسسات أكاديمية وبحثية، ليست استثناءً من هذا الواقع، إدارة التغيير داخل المؤسسات التعليمية مثل جامعة الملك سعود بالرياض تشكل ركناً أساسياً في تعزيز قدراتها على مواكبة التحولات التكنولوجية والتعليمية والاجتماعية المستمرة، استراتيجيات إدارة التغيير لا تؤثر فقط على البنية التحتية والأكاديمية للجامعة، بل تمتد آثارها لتشمل الأداء الوظيفي لمنسوبيها، حيث تعمل على تحفيز الابتكار وتحسين الكفاءة العامة. (حسن، ٢٠٢٢)

تقديم استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير يتطلب فهماً عميقاً للبنية التنظيمية وثقافة العمل داخل جامعة الملك سعود، بالإضافة إلى تقييم دقيق للأنظمة السائدة والاحتياجات المستقبلية، هذا النوع من الإدارة يعزز من قدرة الجامعة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية ويساهم في رفع مستوى الرضا والانتماء لدى العاملين، مما ينعكس إيجابياً على الأداء الوظيفي، البحث في تأثير استراتيجيات إدارة التغيير على الأداء الوظيفي بجامعة الملك سعود يوفر إطاراً قيماً لفهم كيف يمكن لهذه الاستراتيجيات أن تساهم في تحقيق التميز الأكاديمي والإداري في بيئة تعليمية تنافسية. (صديقي، ٢٠٢٢)

## ١,٢ مشكلة البحث:

تواجه المنظمات المعاصرة تحديات كبيرة في ظل التغيرات السريعة والمتلاحقة التي يشهدها العالم اليوم، مما يستدعي منها تبني استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير بهدف تحسين الأداء الوظيفي للعاملين وتعزيز قدرتها على التكيف مع هذه التغيرات، وتعد جامعة الملك سعود بالرياض من المنظمات التي تسعى إلى مواكبة هذه التغيرات وتحسين أدائها، إلا أنها قد تواجه بعض التحديات في تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير، مما قد ينعكس سلبًا على الأداء الوظيفي للعاملين فيها، وهنا تكمن مشكلة هذا البحث في محاولة الكشف عن واقع تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير في جامعة الملك سعود وتأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين فيها.

### ١,٢,١ الفجوات النظرية:

على الرغم من تعدد الدراسات والأبحاث التي تناولت موضوع استراتيجيات إدارة التغيير وتأثيرها على الأداء الوظيفي في المنظمات، إلا أن هناك بعض الفجوات النظرية التي لا تزال بحاجة إلى مزيد من البحث والدراسة، فمن ناحية، هناك ندرة في الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في سياق الجامعات والمؤسسات الأكاديمية، حيث تركز معظم الدراسات على المنظمات الصناعية والتجارية، ومن ناحية أخرى، هناك حاجة إلى تطوير نماذج نظرية جديدة تأخذ بعين الاعتبار الخصوصية الثقافية والتنظيمية للمنظمات في البيئة العربية والسعودية على وجه الخصوص، حيث تختلف هذه البيئة عن البيئات الغربية التي أجريت فيها معظم الدراسات السابقة. كما أن هناك فجوة نظرية تتمثل في قلة الدراسات التي تناولت العلاقة بين استراتيجيات إدارة التغيير والأداء الوظيفي بشكل شمولي ومتكامل، حيث ركزت معظم الدراسات على جوانب محددة من هذه العلاقة، كالرضا الوظيفي أو الالتزام التنظيمي، دون النظر إلى الأداء الوظيفي بشكل عام، وهناك أيضًا حاجة إلى دراسة العوامل الوسيطة والمعدلة التي قد تؤثر على العلاقة بين استراتيجيات إدارة التغيير والأداء الوظيفي، كالثقافة التنظيمية ونمط القيادة وخصائص الموظفين.

### ١,٢,٢ الفجوات العملية:

بالإضافة إلى الفجوات النظرية، هناك أيضًا بعض الفجوات العملية التي تبرز أهمية دراسة هذا الموضوع في سياق جامعة الملك سعود، فمن ناحية، تواجه الجامعة تحديات كبيرة في ظل التغيرات السريعة التي تشهدها البيئة الأكاديمية والتعليمية، مما يستدعي منها تبني استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير، ومن ناحية أخرى، هناك بعض المؤشرات التي تشير إلى وجود فجوة بين الواقع الفعلي والمأمول في تطبيق هذه الاستراتيجيات في الجامعة، مما قد ينعكس سلبًا على الأداء الوظيفي للعاملين فيها.

فعلى سبيل المثال، هناك بعض الدراسات التي أشارت إلى وجود مقاومة للتغيير من قبل بعض الموظفين في الجامعة، وعدم وضوح الرؤية والأهداف المرتبطة بعملية التغيير، كما أن هناك بعض المؤشرات التي تشير إلى ضعف مشاركة الموظفين في عملية التغيير وعدم توفر الدعم والتدريب الكافي لهم، وهذه الفجوات العملية تستدعي إجراء دراسة متعمقة لتشخيص واقع تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير في الجامعة وتحديد أثرها على الأداء الوظيفي للعاملين فيها.

### سؤال البحث الرئيسي:

تتلخص مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

ما أثر استراتيجيات ادارة التغير على الاداء الوظيفي في جامعة الملك سعود بمدينة الرياض ؟

### ١,٣ أهمية البحث:

تتبع أهمية هذا البحث من أهمية الموضوع الذي يتناوله، وهو استراتيجيات إدارة التغيير وتأثيرها على الأداء الوظيفي في المنظمات، وتحديدًا في جامعة الملك سعود بالرياض، فالتغيير أصبح سمة أساسية في بيئة الأعمال المعاصرة، وأصبحت المنظمات بحاجة ماسة إلى تبني استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير من أجل البقاء والاستمرار في ظل المنافسة الشديدة والتحديات المتزايدة، وتعد الجامعات من أهم المنظمات التي تلعب دورًا محوريًا في تطوير المجتمعات وتنميتها، ومن ثم فإن تحسين أدائها وفعاليتها يعد أمرًا بالغ الأهمية، ومن هنا تبرز أهمية هذا البحث في كونه يسלט الضوء على واقع تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير في جامعة الملك سعود وتأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين فيها.

### ١,٣,١ الأهمية النظرية:

تتمثل الأهمية النظرية لهذا البحث في كونه يسهم في تطوير المعرفة النظرية في مجال إدارة التغيير والأداء الوظيفي، من خلال تقديم إطار نظري متكامل يربط بين هذين المتغيرين في سياق الجامعات والمؤسسات الأكاديمية، فعلى الرغم من وجود العديد من الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في سياقات تنظيمية مختلفة، إلا أن هناك ندرة في الدراسات التي تناولته في سياق الجامعات، وخاصة في البيئة العربية والسعودية، ومن ثم فإن هذا البحث يسهم في سد هذه الفجوة المعرفية من خلال تقديم نموذج نظري يأخذ بعين الاعتبار خصوصية البيئة التنظيمية والثقافية للجامعات السعودية.

كما يسهم هذا البحث في تطوير النظريات والنماذج المفسرة للعلاقة بين استراتيجيات إدارة التغيير والأداء الوظيفي، من خلال دراسة العوامل الوسيطة والمعدلة التي تؤثر على هذه العلاقة، كالثقافة التنظيمية ونمط القيادة وخصائص الموظفين، وهذا يساعد على تقديم فهم أعمق وأكثر شمولية للعلاقة بين هذين المتغيرين، ويفتح الباب أمام مزيد من الدراسات والأبحاث في هذا المجال.

## ١,٣,٢ الأهمية العلمية:

بالإضافة إلى أهميته النظرية، فإن لهذا البحث أهمية عملية كبيرة تتمثل في كونه يقدم معلومات وبيانات واقعية عن تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير في جامعة الملك سعود وتأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين فيها، وهذه المعلومات يمكن أن تفيد صناع القرار والمسؤولين في الجامعة في تطوير سياساتها وممارساتها المتعلقة بإدارة التغيير، بما يسهم في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين وتعزيز فعالية الجامعة ككل.

فمن خلال تشخيص واقع تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير في الجامعة، يمكن تحديد نقاط القوة والضعف في هذه الممارسات، وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتطوير، كما يمكن الاستفادة من نتائج هذا البحث في تصميم برامج تدريبية وتطويرية للعاملين في الجامعة، بهدف تعزيز قدراتهم ومهاراتهم في التعامل مع التغيير وإدارته بفعالية.

وبالإضافة إلى ذلك، فإن نتائج هذا البحث يمكن أن تكون بمثابة دليل إرشادي للجامعات والمؤسسات الأكاديمية الأخرى في المملكة العربية السعودية وخارجها، والتي تسعى إلى تبني استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين فيها، فمن خلال الاستفادة من التجربة العملية لجامعة الملك سعود وتحليلها، يمكن استخلاص الدروس المستفادة وتحديد أفضل الممارسات في هذا المجال، وتكييفها بما يتناسب مع خصوصية كل مؤسسة.

## ١,٤ أسئلة البحث:

### سؤال البحث الرئيسي:

ما أثر استراتيجيات إدارة التغيير على الاداء الوظيفي؟

### أسئلة البحث الفرعية:

ما أثر سياسات التعلم على الاداء الوظيفي لدى جامعة الملك سعود بمدينة الرياض؟

ما أثر التدريب على الاداء الوظيفي لدى جامعة الملك سعود بمدينة الرياض؟

ما أثر التغير في التكنولوجيا على الاداء الوظيفي لدى جامعة الملك سعود بمدينة الرياض؟

ما أثر التفويض على الاداء الوظيفي لدى جامعة الملك سعود بمدينة الرياض؟

## **١,٥ أهداف البحث:**

**الهدف العام للبحث هو:**

التعرف على أثر استراتيجيات ادارة التغير على الاداء الوظيفي.

**اهداف البحث الفرعية:**

تحديد أثر سياسات التعلم على الاداء الوظيفي لدى جامعة الملك سعود بمدينة الرياض.

تحديد أثر التدريب على الاداء الوظيفي لدى جامعة الملك سعود بمدينة الرياض.

تحديد التغير في التكنولوجيا على الاداء الوظيفي لدى جامعة الملك سعود بمدينة الرياض.

تحديد التفويض على الاداء الوظيفي لدى جامعة الملك سعود بمدينة الرياض.

## **١,٦ فرضيات البحث:**

**الفرضية الرئيسية H1**

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لاستراتيجيات ادارة التغير على الاداء الوظيفي.

**الفرضية الفرعية الاولى Ha**

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لسياسات التعلم على الاداء الوظيفي لدى جامعة الملك سعود بمدينة الرياض.

**الفرضية الفرعية الثانية Hb**

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للتدريب على الاداء الوظيفي لدى جامعة الملك سعود بمدينة الرياض.

## الفرضية الفرعية الثالثة Hc

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للتغير في التكنولوجيا على الاداء الوظيفي لدى جامعة الملك سعود بمدينة الرياض.

## الفرضية الفرعية الرابعة Hd

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للتفويض على الاداء الوظيفي لدى جامعة الملك سعود بمدينة الرياض.

## ١,٧ نطاق الدراسة:

**الحدود الموضوعية:** تتناول الدراسة موضوع استراتيجيات ادارة التغير واثرها على الاداء الوظيفي في المنظمات: بالتطبيق على جامعة الملك سعود - الرياض

**الحدود الزمانية:** يتم اجراء الدراسة في الفصل الدراسي الثالث للعام الجامعي ٢٠٢٤م - ١٤٤٦هـ

**الحدود البشرية:** يتم اجراء الدراسة على عينة من الموظفين والاداريين جامعته الملك سعود - الرياض

**الحدود المكانية:** يتم اجراء في جامعته الملك سعود - الرياض

بدأت جامعة الملك سعود رحلتها كحلـم طموح في نفوس قادة المملكة العربية السعودية، إيماناً منهم بأهمية التعليم في بناء مستقبل الوطن. وُلدت الجامعة كأول جامعة في المملكة عام ١٩٥٧م تحت اسم "جامعة الرياض"، لتُمثل انطلاقة نوعية في مسيرة التعليم العالي السعودي. (جامعة الملك سعود، ٢٠٢٤)

تُعتبر جامعة الملك سعود بمدينة الرياض منارةً علميةً بارزةً في المملكة العربية السعودية والعالم العربي، حيث تضم الجامعة عددًا كبيرًا من الكليات والأقسام الأكاديمية التي تُقدم برامجًا دراسيةً متنوعةً في مختلف التخصصات. وتوظف الجامعة آلافًا من الموظفين الأكاديميين والإداريين الذين يُساهمون في تحقيق رسالتها وأهدافها. (جامعة الملك سعود، ٢٠٢٤)

حيث يشهد قطاع التعليم العالي، وعلى رأسه جامعة الملك سعود، تغيراتٍ مُتسارعةً على مُستوى العالم، تفرضها التطورات التكنولوجية، والتوجهات العالمية الحديثة في التعليم، والتغيرات الاقتصادية والاجتماعية. وتُدرّك جامعة الملك سعود أهمية التكيف مع هذه التغيرات بشكلٍ استباقيٍّ وفَعَالٍ لضمان الحفاظ على مكانتها الريادية وتحقيق التميز في الأداء. (جامعة الملك سعود، ٢٠٢٤)

كما تُطبّق جامعة الملك سعود مجموعةً من استراتيجيات إدارة التغيير لضمان نجاح مبادرات التطوير والتغيير في الجامعة. وتركز هذه الاستراتيجيات على مشاركة الموظفين في جميع مراحل عملية التغيير، وتوفير الدعم اللازم لهم لتخطي التحديات وتحقيق النجاح.

كما تهدف هذه الدراسة الميدانية إلى قياس أثر أربعة متغيرات رئيسية من استراتيجيات إدارة التغيير على الأداء الوظيفي لموظفي جامعة الملك سعود، وهذه المتغيرات هي (العنزي، ٢٠٢٣):

سياسات التعلم: وتشمل هذه الاستراتيجية توفير الفرص للموظفين لتطوير مهاراتهم ومعارفهم من خلال البرامج التدريبية وورش العمل والمؤتمرات.

التدريب: ويُركز هذا المتغير على تزويد الموظفين بالتدريب اللازم لاكتساب المهارات الجديدة والتعامل مع التقنيات المتطورة.

التغيير في التكنولوجيا: ويُشير هذا المتغير إلى اعتماد الجامعة للتقنيات الحديثة في جميع مجالات العمل، مثل التعليم عن بُعد وإدارة المعلومات والتواصل الإلكتروني.

التفويض: ويُركز هذا المتغير على منح الموظفين صلاحيات أكبر لاتخاذ القرارات وحل المشكلات.

## ١,٨ هيكل المشروع:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: المناقشة والخاتمة

## ٢ الفصل الثاني: الإطار النظري

## ٢,١ المقدمة

تلعب استراتيجيات إدارة التغيير دورًا حاسمًا في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات، خصوصًا في بيئات العمل الديناميكية التي تتسم بالتغيرات المستمرة. إن قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات والتحديات الجديدة تعتمد بشكل كبير على فعالية الاستراتيجيات التي تتبناها لإدارة تلك التغيرات. يُركز هذا الفصل على استعراض الأسس النظرية التي تشرح العلاقة بين استراتيجيات إدارة التغيير والأداء الوظيفي، مع توضيح كيفية تطبيق هذه الاستراتيجيات بطرق تعزز من كفاءة الموظفين وتدعم تحقيق الأهداف المؤسسية. يهدف هذا الفصل إلى تقديم إطار نظري متكامل يساعد في فهم العوامل المؤثرة في نجاح إدارة التغيير وتأثيرها المباشر وغير المباشر على الأداء الوظيفي. (المهدي، ٢٠١٨)

تتناول نظرة عامة على العلاقة بين استراتيجيات إدارة التغيير والأداء الوظيفي كيف يمكن للتغيير المنظم أن يساهم في تحسين إنتاجية الموظفين ورفع مستويات الرضا الوظيفي. استراتيجيات إدارة التغيير تتضمن مجموعة من العمليات والتقنيات التي تهدف إلى تسهيل الانتقال من حالة إلى حالة أخرى داخل المؤسسة بشكل سلس وفعال. هذه الاستراتيجيات تشمل التخطيط المسبق، التواصل الفعال، إشراك الموظفين في عملية التغيير، وتقديم الدعم والتدريب اللازمين. من خلال تطبيق هذه الاستراتيجيات، يمكن للمؤسسات تقليل مقاومة التغيير بين الموظفين، وتعزيز التكيف مع الظروف الجديدة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي بشكل عام. في هذا السياق، يُعتبر الأداء الوظيفي مؤشرًا على مدى فعالية استراتيجيات إدارة التغيير، حيث يعكس قدرة الموظفين على الاستجابة للتغيرات بشكل إيجابي ومثمر. (مقيّم، ٢٠٢٢)

يُعد الإطار النظري جزءًا أساسيًا من أي بحث علمي، حيث يوفر الأسس المفاهيمية التي يستند إليها البحث ويحدد الاتجاهات التي يجب استكشافها. في دراسة تأثير استراتيجيات إدارة التغيير على الأداء الوظيفي، يشكل الإطار النظري أداة حيوية لفهم العلاقة بين المتغيرات المختلفة وتحديد العوامل التي تؤثر على فعالية هذه الاستراتيجيات. من خلال الإطار النظري، يتمكن الباحثون من ربط نتائج البحث بالدراسات السابقة والنظريات المعروفة، مما يعزز من موثوقية النتائج ويساعد في تقديم توصيات قائمة على أسس علمية. بالإضافة إلى ذلك، يساعد الإطار النظري في تحديد الفجوات البحثية التي يمكن أن توجه الدراسات المستقبلية، مما يساهم في تطوير مجالات جديدة من المعرفة المتعلقة بإدارة التغيير والأداء الوظيفي. (المسماري، ٢٠١٨)

كما يركز هذا البحث على متغيرين رئيسيين: استراتيجيات إدارة التغيير والأداء الوظيفي. استراتيجيات إدارة التغيير تشير إلى الخطوات والأساليب المستخدمة لتوجيه وتحفيز التغيير داخل المؤسسة بطريقة تضمن تحقيق الأهداف المرجوة مع تقليل مقاومة الموظفين وتأثير التغيير على العمل اليومي. تشمل هذه الاستراتيجيات التخطيط المسبق، إشراك الموظفين في عمليات اتخاذ القرار، والتواصل الفعال حول أهداف وأسباب التغيير. من ناحية أخرى، يُقاس الأداء الوظيفي من خلال مدى تحقيق الموظفين لأهدافهم الشخصية والمؤسسية، ومدى التزامهم بالمعايير المحددة، وقدرتهم على التكيف مع التغييرات التنظيمية. العلاقة بين هذين المتغيرين هي محور هذا البحث، حيث سيتم دراسة كيف يمكن لاستراتيجيات إدارة التغيير أن تؤثر بشكل إيجابي أو سلبي على الأداء الوظيفي، مع التركيز على العوامل التي تعزز من فعالية هذه الاستراتيجيات في تحقيق نتائج ملموسة. (المهدي، ٢٠١٨)

## ٢,٢ المتغير الاول: ادارة التغير

### ٢,٢,١ التعريف:

إدارة التغير تُعرّف بأنها العملية المنهجية التي تستخدمها المؤسسات للتعامل مع التحولات التنظيمية الكبيرة أو الصغيرة، بهدف الانتقال من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي مرغوب فيه بطرق تُقلل من مقاومة التغير وتزيد من احتمالية تحقيق الأهداف. تشمل إدارة التغير جميع الأنشطة التي تهدف إلى إعداد الأفراد والفرق والمؤسسة ككل للتكيف مع التغيرات، والتي قد تشمل تغييرات في الهيكل التنظيمي، العمليات، التكنولوجيا، أو الثقافة المؤسسية. تعتمد إدارة التغير على التخطيط المسبق، التواصل الفعال، إشراك الموظفين في عملية التغير، وتقديم الدعم المستمر لضمان الانتقال السلس وتقليل التأثير السلبي على الأداء الوظيفي. (لفايدة، ٢٠٢٣)

### ٢,٢,٢ التطور:

شهد مفهوم إدارة التغير تطورًا كبيرًا على مر العقود، متأثرًا بالتغيرات السريعة في بيئة الأعمال العالمية والتقدم التكنولوجي. في البداية، كان التركيز في إدارة التغير منصبًا على النواحي الإدارية الصارمة، مثل إعادة الهيكلة التنظيمية أو تحسين الكفاءة التشغيلية. ولكن مع مرور الوقت، ومع زيادة التعقيد والسرعة في التغيرات البيئية والتنظيمية، توسع مفهوم إدارة التغير ليشمل الجوانب الإنسانية والنفسية للتغير. أصبح من الواضح أن التغير لا يمكن أن يكون فعالًا إلا إذا تم إدارة الجوانب البشرية بشكل صحيح، بما في ذلك مقاومة التغير، التكيف مع التغيرات، وتطوير المهارات الجديدة. تطورت إدارة التغير لتصبح أكثر شمولية، حيث بدأت المؤسسات في تبني استراتيجيات مرنة ومتكاملة تجمع بين التقنيات الحديثة وإدارة الموارد البشرية بطرق تعزز من قدرة المؤسسة على التكيف والابتكار في وجه التحديات المستمرة. (الكتبي، ٢٠٢١)

### ٢,٢,٣ الابعاد:

سياسات التعلم: يشير هذا البعد إلى السياسات والإجراءات التي تتبناها المؤسسة لتعزيز ثقافة التعلم المستمر بين الموظفين. في سياق إدارة التغير، تُعتبر سياسات التعلم أساسية لضمان أن الموظفين يمتلكون المعرفة والمهارات اللازمة للتكيف مع التغيرات الجديدة. يشمل ذلك تطوير برامج تعليمية وتدريبية متخصصة، تشجيع المبادرات الذاتية للتعلم، وإتاحة الموارد التعليمية التي تساعد الموظفين على اكتساب المهارات الجديدة بسرعة وفعالية. (العنزي، ٢٠٢٣)

التدريب: التدريب هو أحد الأبعاد الأساسية لإدارة التغيير، حيث يركز على تجهيز الموظفين للتعامل مع التغييرات من خلال تزويدهم بالمهارات والمعرفة اللازمة. يشمل التدريب برامج مصممة خصيصًا لتعليم الموظفين كيفية استخدام تقنيات جديدة، التكيف مع عمليات جديدة، أو التفاعل مع هيكل تنظيمي مختلف. التدريب الفعال يعزز من قدرة الموظفين على التكيف مع التغيير ويقلل من المقاومة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي بشكل عام.

التغيير في التكنولوجيا: يُعد هذا البعد من أهم العوامل التي تؤدي إلى الحاجة لإدارة التغيير، حيث يتطلب التحديث المستمر للتكنولوجيا داخل المؤسسة تعديلات على العمليات والمهارات المطلوبة من الموظفين. يشمل هذا البعد اعتماد أنظمة وتقنيات جديدة، تطوير بنية تحتية تكنولوجية متقدمة، وإعادة تصميم العمليات لتتوافق مع التكنولوجيا الجديدة. إدارة التغيير في هذا السياق تركز على دعم الموظفين في التعامل مع الأدوات التكنولوجية الجديدة وضمان تكاملها السلس مع العمليات الحالية.

التفويض: التفويض هو بُعد مهم في إدارة التغيير، حيث يتضمن منح الموظفين صلاحيات ومسؤوليات أكبر في تنفيذ التغييرات. التفويض يعزز من مشاركة الموظفين في عملية التغيير، مما يزيد من التزامهم ورضاهم عن التغييرات التي تحدث. عندما يتم التفويض بشكل صحيح، فإنه يمكن أن يخفف من عبء الإدارة العليا ويتيح للموظفين فرصة لإظهار قدراتهم القيادية والإبداعية، مما يساهم في تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف المؤسسية بشكل أكثر فعالية. (المهدي، ٢٠١٨)

#### ٢,٢,٤ النظريات:

نظرية كيرت لوين للتغيير (Lewin's Change Management Model): تُعتبر هذه النظرية واحدة من أقدم النظريات في إدارة التغيير، وتقسم عملية التغيير إلى ثلاث مراحل رئيسية: "الذوبان" (Unfreezing)، حيث يتم تحدي الوضع الحالي وتحضيره للتغيير؛ "الانتقال" (Changing)، حيث يتم تنفيذ التغييرات الضرورية؛ و"إعادة التجميد" (Refreezing)، حيث يتم تثبيت التغييرات الجديدة وجعلها جزءًا من الثقافة المؤسسية. هذه النظرية تركز على أهمية إعداد الموظفين للتغيير وتثبيت التغييرات لضمان استدامتها. (عبدالمجدي، ٢٠٢٣)

نظرية التغيير لإدارة الثمانية خطوات لجون كوتر (Kotter's 8-Step Change Model): جون كوتر قدّم نموذجًا تفصيليًا من ثماني خطوات لإدارة التغيير بنجاح. يشمل هذا النموذج خطوات مثل خلق شعور بالإلحاح، بناء تحالف قوي، تطوير رؤية واضحة، وتمكين الموظفين للعمل نحو تحقيق هذه الرؤية. هذا

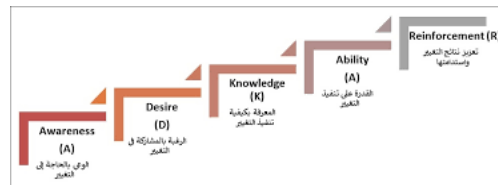
النموذج يُعتبر إطارًا عمليًا يساعد المؤسسات على تنفيذ التغيير بطريقة منظمة ومدروسة، مع التأكيد على إشراك الموظفين في كل خطوة من خطوات التغيير.

نظرية التغيير التحويلي (Transformational Change Theory): تركز هذه النظرية على التغييرات العميقة والجذرية التي تؤثر على كافة جوانب المؤسسة. يتطلب التغيير التحويلي قيادة قوية ومرنة قادرة على تحفيز التغيير على مستوى الهياكل التنظيمية، العمليات، والثقافة المؤسسية. هذه النظرية تُشدد على أهمية القيادة التحويلية في العملية، حيث يكون القادة قادرين على إلهام الموظفين وتحفيزهم على تبني التغييرات الكبيرة.

نظرية إدارة التغيير المقاومة (Resistance to Change Theory): هذه النظرية تُركز على العوامل التي تؤدي إلى مقاومة التغيير من قبل الموظفين وكيفية التغلب على هذه المقاومة. تشير النظرية إلى أن المقاومة قد تكون ناتجة عن الخوف من المجهول، فقدان السيطرة، أو عدم الثقة في القيادة. إدارة التغيير الناجحة تتطلب فهمًا عميقًا لهذه المقاومة وتطوير استراتيجيات للتعامل معها، مثل التواصل الفعال، إشراك الموظفين في عملية التغيير، وتقديم الدعم اللازم لتقليل المخاوف. (المهدي، ٢٠١٨)

٢,٢,٥ رسم توضيحي:

شكل ١: إدارة التغيير



(عبادي، ٢٠١٨)

## ٢,٣ المتغير الثاني: الاداء الوظيفي

### ٢,٣,١ التعريف:

الاداء الوظيفي يُعرّف بأنه مدى قدرة الموظف على تحقيق الأهداف والمهام المرتبطة بوظيفته وفقاً للمعايير المحددة من قبل المؤسسة. يمثل الاداء الوظيفي مقياساً لمدى فعالية وكفاءة الموظف في تنفيذ واجباته المهنية، ويشمل جوانب مثل الإنتاجية، الجودة، الالتزام بالمواعيد، والقدرة على العمل ضمن فريق. الاداء الوظيفي ليس مجرد نتيجة نهائية، بل هو عملية مستمرة تتأثر بعوامل متعددة، منها الحوافز، بيئة العمل، مهارات الموظف، وكذلك الدعم الذي يتلقاه من الإدارة. يُعتبر الاداء الوظيفي مؤشراً رئيسياً على نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، حيث أن أداء الموظفين يؤثر بشكل مباشر على الإنتاجية الكلية والقدرة التنافسية للمؤسسة. (صديقي، ٢٠٢٢)

### ٢,٣,٢ التطور:

شهد مفهوم الاداء الوظيفي تطوراً ملحوظاً على مر الزمن، متأثراً بالتغيرات في نظريات الإدارة وبيئات العمل. في المراحل الأولى من تطور الفكر الإداري، كان الاداء الوظيفي يُقاس بشكل أساسي من خلال الإنتاجية والكمية، مع التركيز على الكفاءة التشغيلية. ومع تطور العلوم الإدارية والنفسية، بدأ التركيز يتوسع ليشمل عوامل أخرى مثل جودة العمل، الالتزام بالمعايير، والقدرة على الابتكار. في العقود الأخيرة، ومع ظهور مفاهيم جديدة مثل العمل الجماعي وإدارة الجودة الشاملة، أصبح الاداء الوظيفي يشمل أيضاً مهارات التواصل، التعاون بين الفرق، والقدرة على التكيف مع التغيرات. بالإضافة إلى ذلك، أصبح الاداء الوظيفي يُقاس بشكل متزايد من خلال أدوات تقييم أكثر شمولية ومرونة، تأخذ في الاعتبار العوامل الشخصية والنفسية التي تؤثر على أداء الموظفين، مثل الرضا الوظيفي، التحفيز، والتوازن بين الحياة المهنية والشخصية. (سليطين، ٢٠١٧)

### ٢,٣,٣ الابعاد:

الإنتاجية (Productivity): يشير هذا البعد إلى كمية العمل التي يُنجزها الموظف في فترة زمنية معينة. الإنتاجية تُقاس عادةً بعدد الوحدات المُنتجة أو الخدمات المقدمة، وتعكس مدى كفاءة الموظف في استغلال الوقت والموارد المتاحة لتحقيق نتائج ملموسة.

الجودة (Quality): يعكس هذا البعد مدى دقة وإتقان العمل الذي يقوم به الموظف. الجودة تُقاس بمستوى الالتزام بالمعايير المحددة ومدى تلبية العمل للمتطلبات والاحتياجات. يُعتبر تحقيق مستوى عالٍ من الجودة مؤشراً على مهارة الموظف وقدرته على تقديم عمل متقن يلبي توقعات المؤسسة والعملاء.

الالتزام بالمواعيد (Timeliness): يشير هذا البعد إلى قدرة الموظف على إتمام المهام في الوقت المحدد. الالتزام بالمواعيد هو عامل مهم في الأداء الوظيفي، حيث يؤثر على سير العمل العام داخل المؤسسة ويعكس مدى احترام الموظف للوقت والتزامه بالجدول الزمني.

التعاون والعمل الجماعي (Teamwork): هذا البعد يعكس قدرة الموظف على العمل بفعالية ضمن فريق. التعاون والعمل الجماعي ضروريان لتحقيق أهداف المؤسسة المشتركة، ويشمل هذا البعد مهارات التواصل، الاستعداد للمساعدة، والقدرة على العمل بانسجام مع الآخرين لتحقيق أفضل النتائج.

التكيف والمرونة (Adaptability and Flexibility): يشير هذا البعد إلى مدى قدرة الموظف على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل، سواء كانت تغييرات في العمليات، الأدوات، أو السياسات. الموظف الذي يتمتع بمرونة عالية يُعتبر قادراً على مواجهة التحديات الجديدة والتكيف مع الظروف المتغيرة، مما يعزز من استدامة الأداء الوظيفي. (المهدي، ٢٠١٨)

#### ٢,٣,٤ النظريات:

نظرية التوقع (Expectancy Theory): طوّر هذه النظرية فيكتور فروم، وهي تشير إلى أن أداء الموظف يتأثر بتوقعاته حول مدى تحقيقه للنتائج المرجوة. وفقاً لهذه النظرية، الموظفون يُقدّمون أداءً أفضل عندما يعتقدون أن جهودهم ستؤدي إلى تحقيق نتائج يمكن تقديرها والاستفادة منها. ترتبط هذه النظرية بمفاهيم مثل الحوافز والتعزيز، حيث يرتفع الأداء الوظيفي عندما تكون هناك توقعات واضحة ومكافآت محسوسة لتحقيق الأهداف.

نظرية تحديد الأهداف (Goal-Setting Theory): طورها إدوين لوك، وتؤكد هذه النظرية على أن تحديد أهداف واضحة ومحددة يمكن أن يحفز الموظفين على تحسين أدائهم. الأهداف الصعبة والقابلة للتحقيق تدفع الموظفين للعمل بجدية أكبر وتوجيه جهودهم نحو تحقيق تلك الأهداف. هذه النظرية تُظهر أن الأداء الوظيفي يتحسن عندما يكون هناك تركيز واضح على تحقيق أهداف محددة، مدعومة بتغذية راجعة مستمرة. (الدبي، ٢٠١٧)

نظرية التعزيز (Reinforcement Theory): تعتمد هذه النظرية على مفهوم أن السلوك البشري يتأثر بتبعاته. في سياق الأداء الوظيفي، تؤكد هذه النظرية أن الموظفين يكونون أكثر ميلاً لتكرار السلوكيات التي تُكافأ وتجنب السلوكيات التي تُعاقب. التعزيز الإيجابي، مثل المكافآت والتقدير، يمكن أن يحسن الأداء الوظيفي بشكل كبير من خلال تشجيع السلوك المرغوب فيه.

نظرية الرضا الوظيفي (Job Satisfaction Theory): تشير هذه النظرية إلى أن هناك علاقة قوية بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي. الموظفون الذين يشعرون بالرضا عن وظائفهم يميلون إلى تقديم أداء أفضل، حيث يكونون أكثر تحفيزاً وإنتاجية. هذه النظرية تُبرز أهمية العوامل النفسية والاجتماعية في مكان العمل، مثل العلاقات مع الزملاء، ظروف العمل، والفرص المتاحة للتطور المهني.

نظرية الموارد والحفاظ على الطاقة (Conservation of Resources Theory): هذه النظرية التي طورها ستيفن هوبفل، تشير إلى أن الأداء الوظيفي يتأثر بقدرة الموظف على الحفاظ على موارده الشخصية مثل الطاقة، الوقت، والدعم الاجتماعي. عندما يمتلك الموظف الموارد الكافية ويمكنه الحفاظ عليها، يكون أدائه أعلى، بينما يؤدي استنزاف هذه الموارد إلى انخفاض في الأداء. (حسن، ٢٠٢٢)

٢,٣,٥ رسم توضيحي:

شكل ٢: الاداء الوظيفي



(حسن، ٢٠٢٢)

## ٢,٤ العلاقة بين متغيرات البحث: استراتيجيات ادارة التغير وأثرها على الاداء الوظيفي

### ٢,٤,١ الأنماط:

تظهر الأنماط في العلاقة بين استراتيجيات إدارة التغير والأداء الوظيفي عندما يتم تنفيذ استراتيجيات التغيير بفعالية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي على مستويات متعددة. أحد الأنماط الشائعة هو أن المؤسسات التي تتبنى استراتيجيات مرنة وشاملة لإدارة التغيير تشهد تحسناً في الأداء الوظيفي كنتيجة مباشرة لهذه الاستراتيجيات. على سبيل المثال، عندما يتم إشراك الموظفين في عملية التغيير من خلال التواصل الفعال والتدريب المستمر، فإن ذلك يعزز من شعورهم بالانتماء ويساعدهم على التكيف السريع مع التغييرات، مما ينعكس إيجابياً على أدائهم. نمط آخر يظهر عندما يتم توفير الحوافز المناسبة كجزء من استراتيجية التغيير، حيث يؤدي ذلك إلى تحفيز الموظفين وزيادة إنتاجيتهم. هذه الأنماط تؤكد على أن إدارة التغيير ليست مجرد عملية إدارية، بل هي عامل مؤثر بشكل مباشر على الأداء الوظيفي من خلال تعزيز التكيف، التحفيز، والالتزام بين الموظفين. (جمعة، ٢٠١٩)

### ٢,٤,٢ الصراعات:

على الرغم من الفوائد المحتملة لاستراتيجيات إدارة التغير، قد تنشأ الصراعات عندما لا يتم تنفيذ هذه الاستراتيجيات بشكل فعال، مما يؤدي إلى تأثير سلبي على الأداء الوظيفي. أحد أبرز الصراعات يحدث عندما يشعر الموظفون بأن التغيير يُفرض عليهم من دون أخذ آرائهم أو مخاوفهم بعين الاعتبار، مما يؤدي إلى مقاومة التغيير وانخفاض في الأداء. هذه المقاومة قد تنشأ من الخوف من المجهول، فقدان السيطرة، أو القلق بشأن فقدان الوظيفة. بالإضافة إلى ذلك، قد تنشأ صراعات بين الأقسام المختلفة إذا كانت استراتيجيات التغيير غير متسقة أو غير مفهومة بشكل موحد عبر المؤسسة، مما يؤدي إلى تباين في الأداء بين الفرق المختلفة. الصراعات قد تتفاقم أيضاً عندما يتم تجاهل الجوانب الثقافية والاجتماعية للتغيير، حيث يمكن أن يؤدي ذلك إلى تراجع الروح المعنوية وزيادة التوتر بين الموظفين، مما ينعكس سلباً على الأداء الوظيفي بشكل عام. (المهدي، ٢٠١٨)

### ٢,٤,٣ الفجوات:

تشير الفجوات في العلاقة بين استراتيجيات إدارة التغير والأداء الوظيفي إلى التفاوتات بين ما تهدف إليه الاستراتيجيات وما يتم تحقيقه بالفعل على مستوى الأداء الوظيفي. إحدى الفجوات الشائعة تحدث عندما يتم التركيز على الجوانب الفنية والتشغيلية للتغيير مع إهمال الجانب الإنساني، مما يؤدي إلى انخفاض في الأداء

الوظيفي بسبب عدم قدرة الموظفين على التكيف مع التغييرات الجديدة. فجوة أخرى تظهر عندما تكون استراتيجيات إدارة التغيير مصممة بشكل جيد من الناحية النظرية، ولكنها تفشل في التطبيق العملي بسبب نقص في الموارد، التدريب، أو الدعم الإداري. على سبيل المثال، قد تكون هناك فجوة بين التوقعات حول تحسين الأداء الوظيفي بعد تنفيذ تغيير تقني معين وبين الواقع العملي إذا لم يتم تدريب الموظفين بشكل كافٍ على استخدام التكنولوجيا الجديدة. هذه الفجوات تشير إلى الحاجة إلى نهج أكثر شمولية وتكاملاً في إدارة التغيير، حيث يتم مراعاة جميع العوامل التي يمكن أن تؤثر على الأداء الوظيفي لضمان تحقيق النتائج المرجوة. (بن ميرة، ٢٠١٩)

٢,٤,٤ رسم توضيحي:

شكل ٣: استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على الاداء الوظيفي



(أبو عمرة، ٢٠٢٢)

## ٢,٥ الخلاصة:

### ٢,٥,١ ملخص نتائج الإطار النظري:

يُبرز الإطار النظري في هذا البحث العلاقة الوثيقة بين استراتيجيات إدارة التغيير والأداء الوظيفي، موضّحاً أن التغيير المدروس والمُنظم يمكن أن يكون له تأثير إيجابي كبير على كيفية أداء الموظفين لمهامهم. أظهرت النتائج أن استراتيجيات إدارة التغيير الفعالة، التي تشمل التخطيط المسبق، التواصل الفعال، والتدريب المستمر، تُعزز من قدرة الموظفين على التكيف مع التغييرات وتؤدي إلى تحسين الإنتاجية والجودة في الأداء الوظيفي. كما ألقى الإطار النظري الضوء على أهمية مراعاة الجوانب الإنسانية في عملية التغيير، مثل إشراك الموظفين وتقديم الدعم النفسي، وذلك لتقليل مقاومة التغيير وضمان تحقيق الأهداف المؤسسية بسلاسة. علاوة على ذلك، تناول الإطار النظري الأبعاد المختلفة للأداء الوظيفي، مثل الإنتاجية، الجودة، والمرونة، مشيراً إلى أن هذه الأبعاد تتأثر بشكل مباشر بنجاح استراتيجيات إدارة التغيير.

### ٢,٥,٢ اثار البحث المستقبلية:

تحمل نتائج هذا البحث آثاراً مهمة على الدراسات المستقبلية في مجالات إدارة التغيير والأداء الوظيفي، حيث تفتح الأبواب أمام مزيد من البحث حول كيفية تحسين تفاعل استراتيجيات التغيير مع مختلف جوانب الأداء الوظيفي. يمكن أن تركز الأبحاث المستقبلية على تطوير نماذج أكثر شمولية لإدارة التغيير، تأخذ في الاعتبار الفروق بين القطاعات المختلفة والثقافات التنظيمية المتنوعة. بالإضافة إلى ذلك، قد يكون هناك اهتمام متزايد بفحص التأثيرات طويلة الأمد للتغيير على الأداء الوظيفي، بما في ذلك دراسة العوامل التي تساعد على استدامة التحسينات في الأداء بعد تنفيذ التغييرات. أيضاً، يمكن أن تركز الأبحاث على كيفية تقليل الفجوات والصراعات التي قد تنشأ أثناء عملية التغيير، من خلال تطوير استراتيجيات تدعم التكيف النفسي والاجتماعي للموظفين مع الظروف الجديدة.

### ٢,٥,٣ المساهمات الاجمالية للبحث في هذا المجال:

يساهم هذا البحث بشكل كبير في تعزيز الفهم الأكاديمي والعملي لكيفية تأثير استراتيجيات إدارة التغيير على الأداء الوظيفي، حيث يُقدّم إطاراً نظرياً متكافئاً يربط بين هذين المتغيرين بطريقة تُسهم في تحسين النتائج المؤسسية. من خلال استعراض النظريات المختلفة المتعلقة بإدارة التغيير والأداء الوظيفي، يوفر البحث رؤية جديدة حول العوامل التي تعزز من فعالية استراتيجيات التغيير، مثل أهمية التدريب المستمر، التواصل الفعال، وإشراك الموظفين في عملية التغيير.

### ٣ الفصل الثالث: منهجية البحث

### ٣,١ المقدمة:

يوضح هذا الفصل منهجية البحث المستخدمة في التحقيق من دور استراتيجيات ادارة التغير واثرها على الاداء الوظيفي في المنظمات: بالتطبيق على جامعة الملك سعود بمدينة الرياض، وهو يعرض بالتفصيل التعريفات الاجرائية لمتغيرات البحث، وتصميم البحث، ومجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات، وطرق جمع البيانات، وأنواع البيانات، وطرق وإجراءات تحليل البيانات.

### ٣,٢ التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:

تعد التعريفات الإجرائية من الخطوات المهمة في البحث العلمي، حيث تساعد على تحديد المفاهيم بدقة وتسهيل قياسها بشكل عملي، وفيما يلي التعريفات الإجرائية لمتغيرات هذا البحث:

#### ٣,٢,١ ادارة التغير

التعريف الإجرائي لإدارة التغير يشير إلى العمليات والإجراءات التي تتبعها المنظمة لتطبيق تغييرات هادفة ومخططة في سياساتها أو هيكلها التنظيمي أو تقنياتها أو ثقافتها المؤسسية. تتضمن إدارة التغير تحديد الحاجات للتغيير، التخطيط لتطبيق التغيير، ودعم الموظفين أثناء الانتقال للتكيف مع التغييرات الجديدة. تُعد إدارة التغيير الفعالة أساسية لضمان استجابة الموظفين بشكل إيجابي وتقليل مقاومة التغيير، مما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة أكبر.

#### ٣,٢,٢ الاداء الوظيفي

التعريف الإجرائي للأداء الوظيفي يشير إلى مستوى جودة وكفاءة الموظف في أداء مهامه الوظيفية المحددة والمتوقعة منه وفقاً للمعايير الوظيفية للمنظمة. يُقاس الأداء الوظيفي عادةً من خلال مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية، مثل الإنتاجية، الدقة، الالتزام بالمهام، والقدرة على تحقيق الأهداف المؤسسية. يعد الأداء الوظيفي مؤشراً رئيسياً على قدرة الموظف على المساهمة في نجاح المنظمة، ويعتبر من أهم الجوانب التي تسعى المؤسسات إلى تعزيزها من خلال التدريب والتطوير وتقديم التحفيز المناسب.

### ٣,٣ تصميم البحث:

فلسفة البحث: الوضعية

منهج البحث: استنتاجي

استراتيجية البحث: دراسة الحالة

اختيار البحث: الطريقة الاحادية

الافق الزمني: مستعرضة

تقنيات جمع وتحليل البيانات: الاستبيانات

### شكل ٤: تصميم البحث



تم التصميم بواسطة: الباحث (٢٠٢٤)

### ٣,٤ مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة

#### ٣,٤,١ مجتمع البحث

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الموظفين في جامعه الملك سعود بمدينة الرياض في السعودية، والبالغ عددهم (٣٤٠) موظفًا، موزعين على الوظائف الإدارية والأكاديمية والفنية.

جدول ١: مجتمع البحث

| اسم الشركة                     | التصنيف     | العدد |
|--------------------------------|-------------|-------|
| جامعة الملك سعود بمدينة الرياض | مدير        | ١٠    |
|                                | رئيس قسم    | ٣٠    |
|                                | موظف واداري | ٣٠٠   |

المصدر: الباحثة (٢٠٢٤)

#### ٣,٤,٢ عينة البحث

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (٦٨) موظفًا، بنسبة (٢٠ %) من مجتمع الدراسة، وتتوزع العينة على النحو التالي:

جدول ٢: عينة البحث

| اسم الشركة                     | التصنيف     | العدد |
|--------------------------------|-------------|-------|
| جامعة الملك سعود بمدينة الرياض | مدير        | ٢     |
|                                | رئيس قسم    | ٨     |
|                                | موظف واداري | ٥٨    |

المصدر: الباحثة (٢٠٢٤)

### ٣,٤,٣ طرق وتقنيات اخذ العينة

نظراً لاستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وهي من الأدوات الكمية، فقد تم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة، حيث تم اختيار أفراد العينة بشكل عشوائي من مجتمع الدراسة، بحيث يكون لكل فرد فرصة متساوية للاختيار ضمن العينة. وقد تم توزيع (٦٨) استبانة على أفراد العينة.

### ٣,٥ طرق جمع البيانات

سيتم تحليل البيانات التي تم جمعها إحصائياً حيث يتضمن التحليل الإحصائي تحديد البيانات الأولية وتحليلها وتحويلها إلى معلومات مفيدة، سيساعد هذا المنهج على كشف العلاقات الأساسية بين المتغير المستقل (إدارة التغيير) والمتغير التابع (الاداء الوظيفي) في جامعه الملك سعود بمدينة الرياض

#### ٣,٥,١ المتغير المستقل: ادارة التغيير

تم الاعتماد على استبانة الباحث سيد جمعه (٢٠١٩) ، من اجل قياس ادارة التغيير ، حيث تتكون الاستبانة من عدد ٤ ابعاد مقاسة على مقياس ليكرت الخماسي.

جدول ١: المتغير المستقل: إدارة التغيير

| المتغير       | الابعاد       | عدد العبارات | المرجع                                                          |
|---------------|---------------|--------------|-----------------------------------------------------------------|
| إدارة التغيير | سياسات التعلم | ٥ عبارات     | جمعه، سيد (٢٠١٩). استراتيجيات ادارة التغيير واثرها على الوظيفي. |
|               | التدريب       | ٥ عبارات     | جمعه، سيد (٢٠١٩). استراتيجيات ادارة التغيير واثرها على الوظيفي. |
|               | التغيير       | ٥ عبارات     | جمعه، سيد (٢٠١٩). استراتيجيات ادارة التغيير واثرها على الوظيفي. |

|         |          |                                                                   |
|---------|----------|-------------------------------------------------------------------|
| التفويض | ٥ عبارات | جمعه، سيد (٢٠١٩). استراتيجيات ادارة التغير<br>واثرها على الوظيفي. |
|---------|----------|-------------------------------------------------------------------|

المصدر: الباحثة (٢٠٢٤)

### ٣,٥,٢ المتغير التابع: الاداء الوظيفي

تم الاعتماد على استبانة الباحث سيد جمعه (٢٠١٩) ، من اجل قياس الاداء الوظيفي ، حيث تتكون الاستبانة من عدد ٥ عبارات مقاسة على مقياس ليكرت الخماسي.

جدول ٢: المتغير التابع: الأداء الوظيفي

| الابعاد        | عدد<br>العبارات | المرجع                                                         |
|----------------|-----------------|----------------------------------------------------------------|
| الأداء الوظيفي | ٥<br>عبارات     | جمعه، سيد (٢٠١٩). استراتيجيات ادارة التغير واثرها على الوظيفي. |

المصدر: الباحثة (٢٠٢٤)

## ٣,٦ أنواع البيانات

تم الاعتماد على نوعين من البيانات في هذه الدراسة، هما:

### ٣,٦,١ البيانات الأولية

وهي البيانات التي قام الباحث بجمعها من مصادرها الأساسية، وتعبر عن مشكلة الدراسة بشكل مباشر. وتهدف هذه البيانات إلى الوصول لحل المشكلة البحثية. وفي هذه الدراسة، تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة التي تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة، وتضمنت الاستبانة مجموعة من الفقرات التي تقيس متغيرات الدراسة.

### ٣,٦,٢ البيانات الثانوية

وهي البيانات التي تم جمعها بواسطة باحثين آخرين لأغراض مختلفة عن الوصول إلى حل المشكلة البحثية الخاصة بهذه الدراسة. وتعتبر البيانات الثانوية بمثابة تحليل وتفسير للبيانات الأولية. وقد تم الاعتماد على البيانات الثانوية في كتابة الإطار النظري للدراسة، من خلال الرجوع إلى الكتب والمقالات والدوريات والتقارير الرسمية ذات الصلة بموضوع المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية. كما تم الاستفادة من هذه المصادر في تطوير أداة الدراسة (الاستبانة)، وتفسير نتائج الدراسة ومناقشتها.

## ٣,٧ طرق وأساليب تحليل البيانات

بعد جمع البيانات، من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات معنى. كما تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) (وتحديداً الإصدار ٢٨ لتحليل البيانات المجمعة).

تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة، يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة، تعتبر اختبارات الصلاحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها. اختبارات الصدق (التحليل العاملي الاستكشافي)

لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف إلى قياسه، بينما تقوم اختبارات الثبات (اختبار كرونباخ ألفا) بتقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت، تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

### ٣,٨ الخاتمة

في ختام هذا الفصل حول منهجية البحث، تم توضيح الإجراءات والخطوات التفصيلية التي اتبعت للتحقق من تأثير استراتيجيات إدارة التغيير على الأداء الوظيفي، بالتطبيق على جامعة الملك سعود. تم تقديم التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث الرئيسية، والتي شملت إدارة التغيير والأداء الوظيفي، لتسهيل قياس المفاهيم بشكل دقيق. استخدم الباحث تصميمًا استنتاجيًا بدراسة حالة جامعة الملك سعود، حيث تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من الموظفين الإداريين والأكاديميين. تم جمع البيانات باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية للتحليل الكمي، حيث تضمنت الاستبانة مجموعة من الفقرات التي تقيس متغيرات الدراسة. اعتمدت الدراسة على كل من البيانات الأولية، التي جُمعت مباشرة من المشاركين، والبيانات الثانوية، التي اعتمدت على مصادر سابقة لتعزيز الإطار النظري. تم استخدام الحزمة الإحصائية SPSS لتحليل البيانات وتقديم اختبارات الصدق والثبات، مما يضمن دقة وموثوقية النتائج.

#### ٤ الفصل الرابع: التحليل الاحصائي لنتائج الدراسة

## ٤,١ المقدمة:

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة الميدانية التي تم تحليلها إحصائياً باستخدام البرامج الإحصائية SPSS الإصدار ٢٨ الفصل الحالي للتحليل الإحصائي يتضمن الإحصاء الوصفي للعينة محل الدراسة باستخدام SPSS الإصدار ٢٨ اختبار صدق وثبات الاستبيانات المستخدمة في جمع البيانات المطلوبة من عينة الدراسة الحالية، من أجل اختبار فرضيات البحث ومدى ملاءمة النموذج ، تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط عبر SPSS٢٨

## ٤,٢ خصائص عينة الدراسة:

تم تصميم عينة الدراسة لتعكس توزيعاً متنوعاً يشمل مختلف الجوانب الديموغرافية والمهنية للعاملين، تم تحديد تكرارات ونسب مئوية لأفراد العينة وفقاً للمعايير التالية:

١. الجنس: يشمل الذكور والإناث.

٢. الفئة العمرية: تنقسم إلى أقل من ٣٠ سنة، من ٣٠ إلى ٤٠ سنة، من ٤٠ إلى ٥٠ سنة، وأكثر من ٥٠ سنة.

٣. المؤهل العلمي: يشمل ثانوي ، دبلوم عالي، بكالوريوس، دراسات عليا.

٤. طبيعة العمل: قادة ، موظفين، تقنيين

٥. عدد سنوات الخبرة: تشمل أقل من ٥ سنوات، من ٥ إلى ١٠ سنوات، من ١١ إلى ٢٠ سنة، ومن ٢١ سنة فأكثر.

وفيما يلي نتيجة البيانات الديمغرافية:

جدول ٣: خصائص عينة الدراسة

| المتغيرات     | الفئات        | العدد | النسبة المئوية(%) |
|---------------|---------------|-------|-------------------|
| الجنس         | ذكور          | 36    | 52.9%             |
|               | إناث          | 32    | 47.1%             |
|               | الإجمالي      | 68    | 100%              |
| الفئة العمرية | أقل من ٣٠ سنة | 14    | 20.6%             |

|       |    |                   |                  |
|-------|----|-------------------|------------------|
| 32.4% | 22 | من ٣٠ إلى ٤٠ سنة  |                  |
| 23.5% | 16 | من ٤٠ إلى ٥٠ سنة  |                  |
| 23.5% | 16 | أكثر من ٥٠ سنة    |                  |
| 100%  | 68 | الإجمالي          |                  |
| 16.2% | 11 | ثانوي             | المؤهل العلمي    |
| 25.0% | 17 | دبلوم عالي        |                  |
| 38.2% | 26 | بكالوريوس         |                  |
| 20.6% | 14 | دراسات عليا       |                  |
| 100%  | 68 | الإجمالي          |                  |
| 20.6% | 14 | قادة              | طبيعة العمل      |
| 57.4% | 39 | موظفين            |                  |
| 22.1% | 15 | تقنيين            |                  |
| 100%  | 68 | الإجمالي          |                  |
| 16.2% | 11 | أقل من ٥ سنوات    | عدد سنوات الخبرة |
| 29.4% | 20 | من ٥ إلى ١٠ سنوات |                  |
| 30.9% | 21 | من ١١ إلى ٢٠ سنة  |                  |
| 23.5% | 16 | 21 سنة فأكثر      |                  |
| 100%  | 68 | الإجمالي          |                  |

المصدر: الباحثة (٢٠٢٤)

### ٤,٣ قياس صدق وثبات أداة الدراسة:

من أجل التحقق من صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة، تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted (AVE. بينما تم قياس الثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة عن طريق قياس قيمة ألفا كرونباخ Cronbach's alpha ، من خلال نموذج المعادلة البنائية Structural equation modeling (SEM باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS بالإصدار ٢٨ . الفقرات والجداول التالية توضح ذلك.

#### ٤,٣,١ صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة

تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للمقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted )

**صدق الاتساق الداخلي:** يقصد به مدي اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة للمتغير الذي تنتمي إليه، لذا قام الباحث بقياس الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير التي تنتمي إليه . وفقا لدراسة (Kaiser ١٩٧٤) معامل الارتباط أقل من ٠,٥ يتم حذفه من الاستبانة.

**الصدق التقاربي Convergent Validity:** يتم قياس متوسط التباين بين العبارات التي تقيس نفس المقياس، وذلك عن طريق احتساب متوسط التباين المستخرج AVE, التي يجب ان تكون قيمتها أكبر من ٠,٥ وفعال (Hair et al. ٢٠٠٦)

الجداول التالية توضح النتائج الاحصائية الخاصة ب (معاملات الارتباط الانحراف المعياري، قيمة المحسوبة وقيمة P value بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبانة . كذلك احتساب قيمة متوسط التباين المستخرج AVE لقياس الصدق التقاربي للاستبانة وذلك من خلال نموذج المعادلة البنائية SPSS بالإصدار ٢٨ ، كما يلي:

جدول ٤: صدق مقاييس الدراسة

| متوسط التباين<br>المستخرج |      | P<br>Values | الانحراف<br>المعياري | معامل<br>الارتباط | KMO  | العبارات | المتغير                          |                                    |
|---------------------------|------|-------------|----------------------|-------------------|------|----------|----------------------------------|------------------------------------|
| 0.75                      | 0.77 | 0.01        | 0.553                | 0.782             | 0.85 | ١        | البعد الاول:<br>سياسات<br>التعلم | المتغير<br>الأول: إدارة<br>التغيير |
|                           |      | 0.01        | 0.427                | 0.814             |      | ٢        |                                  |                                    |
|                           |      | 0.01        | 0.596                | 0.729             |      | ٣        |                                  |                                    |
|                           |      | 0.01        | 0.415                | 0.852             |      | ٤        |                                  |                                    |
|                           |      | 0.01        | 0.503                | 0.746             |      | ٥        |                                  |                                    |
|                           | 0.75 | 0.01        | 0.542                | 0.798             |      | ١        | البعد الثاني:<br>التدريب         |                                    |
|                           |      | 0.01        | 0.494                | 0.681             |      | ٢        |                                  |                                    |
|                           |      | 0.01        | 0.613                | 0.769             |      | ٣        |                                  |                                    |
|                           |      | 0.01        | 0.438                | 0.771             |      | ٤        |                                  |                                    |
|                           |      | 0.01        | 0.597                | 0.692             |      | ٥        |                                  |                                    |
|                           | 0.78 | 0.01        | 0.489                | 0.855             |      | ١        | البعد الثالث:<br>التغيير         |                                    |
|                           |      | 0.01        | 0.528                | 0.786             |      | ٢        |                                  |                                    |
|                           |      | 0.01        | 0.509                | 0.733             |      | ٣        |                                  |                                    |

|      |      |      |       |       |  |   |                          |                    |
|------|------|------|-------|-------|--|---|--------------------------|--------------------|
|      |      | 0.01 | 0.429 | 0.855 |  | ٤ |                          |                    |
|      |      | 0.01 | 0.444 | 0.827 |  | ٥ |                          |                    |
|      | 0.77 | 0.01 | 0.442 | 0.756 |  | ١ |                          |                    |
|      |      | 0.01 | 0.596 | 0.716 |  | ٢ |                          |                    |
|      |      | 0.01 | 0.454 | 0.877 |  | ٣ |                          |                    |
|      |      | 0.01 | 0.561 | 0.761 |  | ٤ |                          |                    |
|      |      | 0.01 | 0.547 | 0.774 |  | ٥ |                          |                    |
|      |      |      |       |       |  |   | البعد الرابع:<br>التفويض |                    |
| 0.79 | 0.79 | 0.01 | 0.402 | 0.753 |  | ١ |                          |                    |
|      |      | 0.01 | 0.611 | 0.785 |  | ٢ |                          |                    |
|      |      | 0.01 | 0.493 | 0.726 |  | ٣ |                          |                    |
|      |      | 0.01 | 0.559 | 0.870 |  | ٤ |                          |                    |
|      |      | 0.01 | 0.582 | 0.849 |  | ٥ |                          |                    |
|      |      |      |       |       |  |   | الأداء<br>الوظيفي        | المتغير<br>الثاني: |

المصدر: الباحثة (٢٠٢٤)

يتضح من الجدول بالأعلى ما يلي:

**مقياس تطبيق المتغير الأول (إدارة التغيير):** جميع معاملات الارتباط لكل العبارات ترتبط ارتباط قوي مع المتغير التابع لها (المتغير وابعاده)، عند قيم أكبر من ٠.٦٥، بالإضافة إلى أن قيم معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائياً عند مستوى دلالة معنوية (٠.٠١)، ووفقاً لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس، كذلك من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرجة (AVE)، يتضح أن قيمته للمتغير المستقل أكبر من ٠.٥، لذلك فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة.

**مقياس تطبيق المتغير الثاني (الأداء الوظيفي):** جميع معاملات الارتباط لكل العبارات ترتبط ارتباط قوي مع المتغير التابع لها (المتغير وابعاده)، عند قيم أكبر من ٠.٦٥، بالإضافة إلى أن قيم معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائياً عند مستوى دلالة معنوية (٠.٠١)، ووفقاً لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس، كذلك من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرجة (AVE)، يتضح أن قيمته للمتغير التابع أكبر من ٠.٥، لذلك فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة.

#### ٢,٣,٤ ثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة

يشير ثبات الاستبيان إلى الاستقرار في نتائجه وعدم تغيرها بشكل كبير إذا تم إعادة توزيعه على الأفراد عدة مرات خلال فترات زمنية محددة، ولقياس استقرار الاستبيانات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، تم حساب قيم ألفا كرونباخ باستخدام برنامج SPSS الإصدار ٢٨. وفقاً لـ Hair وآخرين (٢٠١٠)، يجب أن تكون القيمة أكبر من ٠,٧ ليكون المقياس مستقرًا.

جدول ٥: ثبات مقاييس الدراسة

| المتغيرات     |              | عدد العبارات | معامل ألفا كرونباخ |
|---------------|--------------|--------------|--------------------|
| المتغير الأول | البعد الأول  | ٥            | ٠.٩٤٣              |
|               | البعد الثاني | ٥            | ٠.٧٧٤              |
|               | البعد الثالث | ٥            | ٠.٨٠٤              |
|               |              |              | ٠.٨٨٣              |

|                |              |   |       |       |
|----------------|--------------|---|-------|-------|
|                | البعد الرابع | ٥ | ٠.٨٧٢ |       |
| المتغير الثاني |              | ٥ | ٠.٨٤٧ | ٠.٨٤٧ |

المصدر: الباحث (٢٠٢٤)

المتغير الأول وابعاده: أظهرت النتائج الإحصائية ان قيم معامل الفا كرنباخ مرتفعة مما يدل على أن جميع القيم اكبر من ٠.٧ ، ووفقا ل (هيو واخرون، ٢٠١٠)، فقد تحقق ثبات المقياس

المتغير الثاني وابعاده: أظهرت النتائج الإحصائية ان قيم معامل الفا كرنباخ هي (٠.٨٤٧) مما يدل على أن جميع القيم اكبر من ٠.٧ ، ووفقا ل (هيو واخرون، ٢٠١٠)، فقد تحقق ثبات المقياس

#### ٤,٤ التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

اعتمدت الدراسة على الاستبيان من خلال الاستناد الى مقياس ليكرت الخماسي وكان كما يلي:

جدول ٦: مقياس ليكرت

| موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| ٥          | ٤     | ٣     | ٢         | ١              |

المصدر: الباحثة (٢٠٢٤)

حيث تم حساب الوزن النسبي المقابل لكل فئة عن طريق ضرب المتوسط الحسابي في (١٠٠ / ٥) حيث أن (٥) هي مقياس الخماسي، وفيما يلي جود يوضح دلالة المتوسطات الحسابية:

جدول ٧: الوزن النسبي

| قيمة المتوسط الحسابي | النتيجة (الاتجاه العام) | الوزن النسبي %        | مستوى (درجة) الممارسة / الاهمية |
|----------------------|-------------------------|-----------------------|---------------------------------|
| من ١ الى اقل من ١.٨  | غير موافق بشدة          | من ٢٠ الى اقل من ٣٦ % | منخفض جدا                       |

|           |                        |            |                       |
|-----------|------------------------|------------|-----------------------|
| منخفض     | من ٣٦ الى اقل من ٥٢ %  | غير موافق  | من ١.٨ الى اقل من ٢.٦ |
| متوسط     | من ٥٢ الى اقل من ٦٨ %  | محايد      | من ٢.٦ الى اقل من ٣.٤ |
| مرتفع     | من ٦٨ الى اقل من ٨٤ %  | موافق      | من ٣.٤ الى اقل من ٤.٢ |
| مرتفع جدا | من ٨٤ الى اقل من ١٠٠ % | موافق بشدة | من ٤.٢ الى اقل من ٥   |

المصدر: الباحثة (٢٠٢٤)

ويبين الجدول التالي التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة متمثلة في المتوسطات الحسابية بناء على مقياس ليكرت الخماسي والانحرافات المعيارية للمتغيرات وفقا للجدول المتعلق بأهمية المتوسط الحسابي:

جدول ٨: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

| المتغير        |              | المتوسط الحسابي |     | الانحراف المعياري |      | الاتجاه العام |       | مستوى الأهمية |       |
|----------------|--------------|-----------------|-----|-------------------|------|---------------|-------|---------------|-------|
| المتغير الأول  | البعد الأول  | ٤.١             | ٤.٣ | ٠.٦٤              | ٠.٦٤ | موافق         | موافق | مرتفع         | مرتفع |
|                | البعد الثاني | ٤.٢             |     | ٠.٣٩              |      | موافق         |       | مرتفع         |       |
|                | البعد الثالث | ٤.٣             |     | ٠.٤١              |      | موافق         |       | مرتفع         |       |
|                | البعد الرابع | ٤.٤             |     | ٠.٧١              |      | موافق         |       | مرتفع         |       |
| المتغير الثاني |              | ٤.٣             | ٤.٣ | ٠.٥٣              | ٠.٥٣ | موافق         | موافق | مرتفع         | مرتفع |

المصدر: الباحثة (٢٠٢٤)

توضح نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة آراء عينة الدراسة العلاقة بين استراتيجيات ادارة التغير واثرها على الاداء الوظيفي في المنظمات: بالتطبيق على جامعة الملك سعود - الرياض

فيما يخص المتغير الأول، أظهرت النتائج وجود اتجاه إيجابي نحو أبعاد هذا المتغير الثلاثة، حيث جاءت المتوسطات الحسابية عالية ، مما يشير إلى موافقة أفراد العينة على فقرات هذا المتغير. كما بلغ مستوى الأهمية مرتفعاً لجميع أبعاده، وهذا يعكس إدراك ووعي أفراد الدراسة بأهمية تبني الموضوع في الشركة محل الدراسة.

أما بالنسبة للمتغير الثاني المتعلق ، فقد أشارت النتائج إلى وجود اتجاه إيجابي قوي نحو أبعاد هذا المتغير أيضاً، حيث اظهرت المتوسطات الحسابية نتيجة مرتفعة وهذا يعكس إدراك أفراد الدراسة لأهمية تبني الموضوع.

#### ٥, ٤ معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة:

جدول ٩: معاملات الارتباط الخطي

| الاداء الوظيفي | التفويض | التغيير | التدريب | سياسات التعلم |                |
|----------------|---------|---------|---------|---------------|----------------|
| 0.76           | 0.67    | 0.53    | 0.59    | 1.0           | سياسات التعلم  |
| 0.76           | 0.66    | 0.72    | 1.0     | 0.66          | التدريب        |
| 0.77           | 0.69    | 1.0     | 0.7     | 0.57          | التغيير        |
| 0.57           | 1.0     | 0.76    | 0.77    | 0.87          | التفويض        |
| 1.0            | 0.76    | 0.77    | 0.76    | 0.57          | الاداء الوظيفي |

المصدر: الباحثة (٢٠٢٤)

يوضح جدول معاملات الارتباط الخطية بين متغيرات الدراسة وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين جميع متغيرات الدراسة.

حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين المتغيرات ما بين ٠.٥٧ إلى ٠.٨٧، وجميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠١. وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين جميع متغيرات وابعاد الدراسة.

## ٦, ٤ نتائج اختبار صدق فرضيات الدراسة:

ينطلق البحث من الفرضية الرئيسية التالية:

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لاستراتيجيات ادارة التغير على الاداء الوظيفي.

وينبثق من الفرضية الرئيسية للدراسة الفرضيات التالية:

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لسياسات التعلم على الاداء الوظيفي لدى جامعة الملك سعود بمدينة الرياض.

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للتدريب على الاداء الوظيفي لدى جامعة الملك سعود بمدينة الرياض.

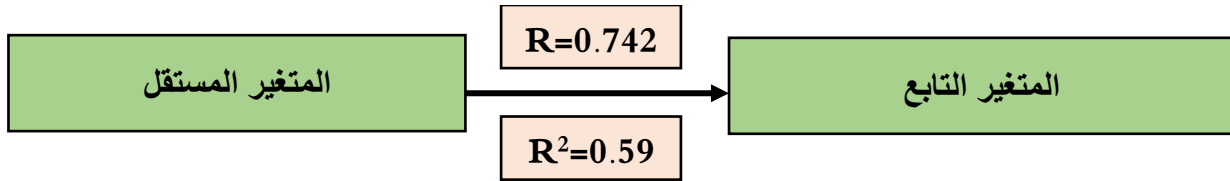
توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للتغير في التكنولوجيا على الاداء الوظيفي لدى جامعة الملك سعود بمدينة الرياض.

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للتفويض على الاداء الوظيفي لدى جامعة الملك سعود بمدينة الرياض.

وفيما يلي نتائج التحليل الاحصائي للفرضيات:

### نتائج الفرضية الأولى:

شكل ٥: الفرضية الأولى

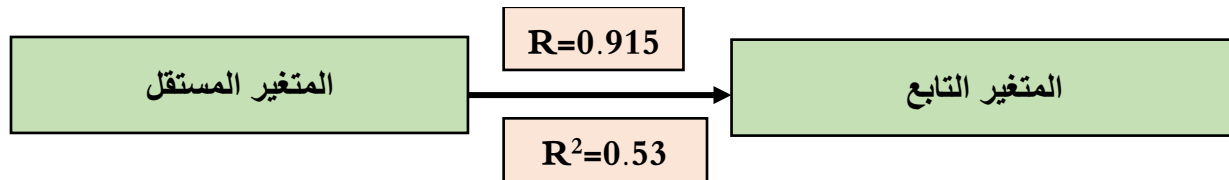


المصدر: الباحث (٢٠٢٤)

يظهر مما سبق بأنه توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لسياسات التعلم على الاداء الوظيفي لدى جامعة الملك سعود بمدينة الرياض، مما يدل على صحة الفرضية وعليه يقبل الباحث الفرضية.

### نتائج الفرضية الثانية:

شكل ٦: الفرضية الثانية



المصدر: الباحث (٢٠٢٤)

يظهر مما سبق بأنه توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للتدريب على الاداء الوظيفي لدى جامعة الملك سعود بمدينة الرياض، مما يدل على صحة الفرضية وعليه يقبل الباحث الفرضية.

### نتائج الفرضية الثالثة:

شكل ٧: الفرضية الثالثة

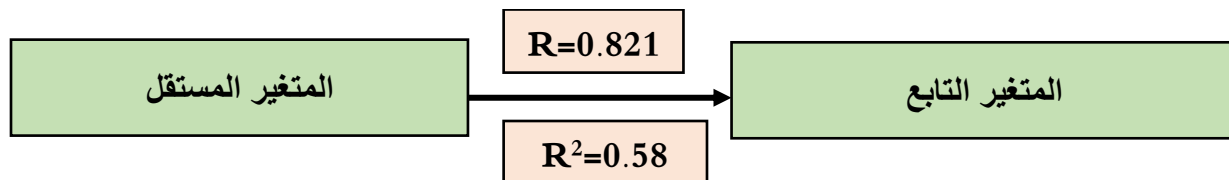


المصدر: الباحث (٢٠٢٤)

يظهر مما سبق بأنه توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للتغير في التكنولوجيا على الاداء الوظيفي لدى جامعة الملك سعود بمدينة الرياض، مما يدل على صحة الفرضية وعليه يقبل الباحث الفرضية.

### نتائج الفرضية الرابعة:

شكل ٨: الفرضية الرابعة



المصدر: الباحث (٢٠٢٤)

يظهر مما سبق بأنه توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للتفويض على الاداء الوظيفي لدى جامعة الملك سعود بمدينة الرياض، مما يدل على صحة الفرضية وعليه يقبل الباحث الفرضية.

## ٤,٧ الخاتمة:

من خلال نتائج التحليل الإحصائي التي تم تطبيقها على بيانات الدراسة، تبين أن جميع الفرضيات التي تم اختبارها قد تم قبولها بناءً على الدلائل الإحصائية القوية. النتائج تشير إلى وجود علاقة معنوية إيجابية بين استراتيجيات إدارة التغيير والأداء الوظيفي في جامعة الملك سعود بالرياض. فقد أظهرت التحليلات أن كل من سياسات التعلم، التدريب، التغيير التكنولوجي، والتفويض يؤثر بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعة. هذه النتائج تدعم أهمية تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير في تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز من فاعلية العمليات المؤسسية.

الفرضية الأولى: تم التوصل إلى أن هناك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين سياسات التعلم والأداء الوظيفي لدى جامعة الملك سعود، حيث تبين أن تحسين سياسات التعلم يؤثر بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي. الفرضية الثانية: أظهرت التحليلات أن التدريب له علاقة معنوية إيجابية مع الأداء الوظيفي، مما يبرز أهمية الاستثمار في تدريب الموظفين لتحسين أدائهم في العمل.

الفرضية الثالثة: تم إثبات وجود علاقة معنوية بين التغيير التكنولوجي والأداء الوظيفي، مما يشير إلى أن التحديثات التكنولوجية تلعب دوراً مهماً في تحسين الكفاءة والإنتاجية في بيئة العمل.

الفرضية الرابعة: توضح النتائج وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التفويض والأداء الوظيفي، مما يعكس أهمية تفويض المسؤوليات في تعزيز فعالية الأداء الوظيفي للموظفين.

## ٥ الفصل الخامس: مناقشة النتائج والاستنتاجات

## ٥,١ المقدمة:

يتناول هذا الفصل المساهمة النظرية والتطبيقات العملية للدراسة، بالإضافة إلى التوصيات وحدود الدراسة، والدراسات المستقبلية، والخاتمة، على النحو التالي:

## ٥,٢ المساهمة النظرية:

تساهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات المتعلقة بإدارة التغيير، حيث توفر فهماً أعمق لدور استراتيجيات إدارة التغيير في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية. من خلال تطبيق هذه الاستراتيجيات في جامعة الملك سعود، تمكنت الدراسة من إثبات وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير وأداء الموظفين، مما يعزز من مفاهيم إدارة التغيير الحديثة التي تركز على تحسين الأداء المؤسسي. تشير الدراسة إلى أن استراتيجيات التغيير التي تشمل التوجيه الفعال، التواصل المستمر، والمشاركة الفاعلة للموظفين تؤثر بشكل كبير على تعزيز فاعلية الأداء الوظيفي داخل الجامعات والمؤسسات.

كما تقدم هذه الدراسة إضافة مهمة لفهم كيفية تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير في المؤسسات التعليمية وتقييم أثرها على الأداء الوظيفي. من خلال تحليل نتائج الدراسة، يتضح أن تطبيق استراتيجيات التغيير بفعالية يمكن أن يساهم في تحسين بيئة العمل وزيادة الإنتاجية الوظيفية. وهذه المساهمة النظرية تساعد في توجيه المزيد من الدراسات المستقبلية التي تتناول العلاقة بين التغيير المؤسسي والأداء الوظيفي، خاصة في الجامعات التي تشهد تحديات مستمرة في تطوير الكفاءات البشرية.

## ٥,٣ التطبيقات العملية:

تقدم هذه الدراسة تطبيقات عملية تساهم في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية مثل جامعة الملك سعود. على سبيل المثال، توصي الدراسة بتطوير برامج تدريبية للموظفين تهدف إلى تعزيز فهمهم لاستراتيجيات التغيير وكيفية التكيف معها بشكل فعال. تطبيق هذه البرامج يساعد في تحسين استعداد الموظفين لمواجهة التغييرات التنظيمية، مما يعزز من أدائهم الوظيفي. علاوة على ذلك، توصي الدراسة بتعزيز التواصل بين الإدارة والموظفين أثناء فترات التغيير لتقليل المقاومة الداخلية وزيادة فاعلية عملية التغيير.

من ناحية أخرى، تقدم الدراسة تطبيقات عملية تتعلق بأهمية إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار فيما يخص استراتيجيات التغيير. إن مشاركة الموظفين في هذه العمليات لا تقتصر على تحسين رضاهم الوظيفي، بل تساعد أيضاً في تحسين مهاراتهم وقدراتهم التي تؤثر إيجابياً على الأداء الوظيفي. كما توصي الدراسة

بتطوير أساليب تقييم مستمرة لأداء الموظفين خلال فترة التغيير، لتقديم التغذية الراجعة اللازمة التي تساعد على تحسين استراتيجيات إدارة التغيير بشكل مستمر.

#### ٥,٤ التوصيات:

تعزيز التواصل داخل الجامعة: من خلال تحسين قنوات الاتصال بين الإدارة والموظفين، مما يساهم في تقليل مقاومة التغيير وزيادة الفهم المشترك للاستراتيجيات المتبعة.

إشراك الموظفين في عملية التغيير: تشجيع الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتغييرات التنظيمية، مما يساهم في تحسين التزامهم وتفاعلهم مع التغييرات.

توفير التدريب المستمر: وضع برامج تدريبية تركز على تزويد الموظفين بالمعرفة والمهارات اللازمة للتعامل مع التغييرات المستقبلية بفعالية.

تقييم مستمر للأداء الوظيفي: إنشاء آليات تقييم دورية تركز على قياس أثر استراتيجيات إدارة التغيير على الأداء الوظيفي، بهدف إجراء التعديلات الضرورية لتحسين النتائج.

#### ٥,٥ حدود الدراسة:

**الحدود الموضوعية:** تتناول الدراسة موضوع استراتيجيات إدارة التغيير واثرها على الاداء الوظيفي في المنظمات: بالتطبيق على جامعة الملك سعود - الرياض

**الحدود الزمانية:** يتم اجراء الدراسة في الفصل الدراسي الثالث للعام الجامعي ٢٠٢٤م - ١٤٤٦هـ

**الحدود البشرية:** يتم اجراء الدراسة على عينة من الموظفين والاداريين جامعته الملك سعود - الرياض

**الحدود المكانية:** يتم اجراء في جامعته الملك سعود - الرياض

#### ٥,٦ الدراسات المستقبلية:

بناءً على نتائج الدراسة، يوصي الباحث بإجراء دراسات مستقبلية لتوسيع نطاق البحث ليشمل مؤسسات أخرى غير جامعة الملك سعود، وذلك لتحديد مدى تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير في بيئات أكاديمية متنوعة. من الأهمية أن تشمل الدراسات المستقبلية تحليل تأثير هذه الاستراتيجيات على الأداء الوظيفي عبر عدة مؤسسات تعليمية في مناطق مختلفة من المملكة. علاوة على ذلك، يمكن تناول موضوعات مثل تقييم فعالية التدريبات الخاصة بإدارة التغيير وقياس تأثيرها على الدوافع الداخلية للموظفين.

كما أن الدراسات المستقبلية يجب أن تركز على العلاقة بين استراتيجيات إدارة التغيير والابتكار المؤسسي في الجامعات، خاصة فيما يتعلق بالتحول الرقمي وتحديث نظم التعليم والإدارة. يمكن أيضاً إجراء دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والخاصة لتحديد الاختلافات في تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير وتأثيرها على الأداء الوظيفي. وفي النهاية، تعد هذه الدراسات خطوة هامة نحو تحسين استراتيجيات إدارة التغيير في المؤسسات التعليمية.

## ٥,٧ الخاتمة:

تعتبر هذه الدراسة خطوة هامة نحو فهم العلاقة بين استراتيجيات إدارة التغيير والأداء الوظيفي في جامعة الملك سعود، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية قوية بين تطبيق هذه الاستراتيجيات وتحسين الأداء الوظيفي. من خلال تطبيق استراتيجيات فعالة في إدارة التغيير، يمكن تحسين مستوى الأداء الوظيفي للموظفين وبالتالي تعزيز الإنتاجية الكلية للمؤسسة. علاوة على ذلك، تمثل هذه الدراسة نموذجاً يمكن أن يستفيد منه العديد من المؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية لتطوير أدائها المؤسسي من خلال استراتيجيات تغير مبتكرة.

في الختام، يؤكد الباحث على أهمية استمرار البحث في هذا المجال، لا سيما في ظل التحديات المستمرة التي تواجهها المؤسسات التعليمية في السعودية. إن دمج استراتيجيات إدارة التغيير بشكل أفضل في المؤسسات التعليمية سوف يساهم في تعزيز قدرة هذه المؤسسات على التكيف مع التغيرات المتسارعة في بيئة العمل، مما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي وزيادة الإنتاجية.

## ٦ قائمة المراجع

١. ابن حسن، زياد. (٢٠١٨). القيادة الاستراتيجية في إدارة الإبداع والتغيير والتمكين. مجلة الدبلوماسية، (٩١)، ١٢-١٣.
٢. أبو عمرة، رنا. (٢٠٢٢). اهتمام استخباراتي باستشراف آفاق تأثيرات تغير المناخ. مجلة السياسة الدولية، ٥٨ (ملحق)، ٢٠-٢٣.
٣. الأشول، محمد حسن. (٢٠٢٣). دور التحول الرقمي في دعم المحاسبة الإدارية الاستراتيجية في بيئة التغير الاستراتيجي بمنظمات الأعمال. مجلة البحوث المالية والتجارية، (١)، ١-٤١.
٤. بعضي، آسيا. (٢٠٢١). مقارنة بين الأسلوب الياباني والأمريكي في الإدارة الاستراتيجية للتكلفة. مجلة اقتصاد المال والأعمال، ٦ (٢)، ٨٧-١٠٠.
٥. بلحاج، مريم. (٢٠١٧). اليقظة الاستراتيجية ضرورة حتمية للاستمرار في البيئة المعاصرة. مجلة اقتصاديات المال والأعمال، (١)، ١٩٢-٢٠٦.
٦. بن خدة، صدام. (٢٠١٨). تغير الإدارات الأمريكية وأثره على الاستراتيجية الأمنية تجاه إيران ١٩٧٩-٢٠١٦ م: مع التركيز على إدارة باراك أوباما (رسالة ماجستير). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة.
٧. بن ميرة، أمينة بواشري. (٢٠١٩). نموذج مقترح للتوازن الاستراتيجي للمنظمات بطريقة "إبداع - معرفة وابتكار - تقانة". مجلة معهد العلوم الاقتصادية، ٢٢ (١)، ٢١٥-٢٣١.
٨. جامعة الملك سعود (٢٠٢٤). متاح في (ksu.edu.sa). تاريخ الاثاحة: ٢٤/٧/٢٠٢٤م.
٩. جمعه، سيد (٢٠١٩). استراتيجيات ادارة التغير واثرها على الوظيفي. دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، (١).
١٠. حسن، آمال منصور. (٢٠٢٢). تأثير القيادة الاستراتيجية في فاعلية إدارة الأزمات: دراسة استطلاعية في وزارة الصحة العراقية. مجلة إدارة المخاطر والأزمات، ٤ (٢)، ١-٢٤.
١١. الدبي، حميد عبدالنبي عجة. (٢٠١٧). دور التسويق الاجتماعي في قطاع الخدمات والتغير الاجتماعي المستدام. مجلة ريادة الأعمال الإسلامية، ٢ (١)، ٢٢-٤٠.

١٢. سليطين، سوما علي. (٢٠١٧). تقييم مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الصناعية السورية: دراسة حالة الشراكة العامة للمطاحن فرع اللاذقية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، ٣٩(١)، ٨٣-٩٨.
١٣. صديقي، خضرة. (٢٠٢٢). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة موبيليس. أبحاث اقتصادية معاصرة، ٥(٢)، ٤٢١-٤٣٨.
١٤. عبادي، إيمان. (٢٠١٨). استراتيجية الاتصال في إدارة الأزمات بالمؤسسة: مقارنة وصفية تحليلية. دراسات، ٦٤(١)، ١٤٩-١٧٢.
١٥. عبدالماجدي، ستار جبر. (٢٠٢٣). أثر الإدارة الاستراتيجية على التغيير المؤسسي: دراسة ميدانية في الجامعات والكليات الأهلية في بغداد. مجلة الجامعة العراقية، ٦٠(١)، ٧٥٣-٧٦٧.
١٦. العنزي، قاسم محمد مظلوم. (٢٠٢٣). أثر المقدرات الاستراتيجية في الاستباقية التنظيمية في عينة من شركات السياحة في النجف الأشرف. مجلة مركز دراسات الكوفة، ٧١(١)، ٥٩-٨٠.
١٧. الكتبي، غانم محمد مبارك محمد. (٢٠٢١). قيادة التغيير التنظيمي معالم الذكاء الاستراتيجي بالإمارات العربية المتحدة. مجلة القانون المغربي، ٤٦(١)، ٢٢١-٢٣٧.
١٨. لفائدة، عبدالله. (٢٠٢٣). أثر تغير سعر الصرف على الاستراتيجية المالية للمؤسسة: دراسة حالة. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، ١٠(١)، ٢٥٩-٢٧٥.
١٩. المسماري، أمينة آدم. (٢٠١٨). الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة بنغازي. مجلة جامعة بنغازي العلمية، ٣١(١)، ١٨٣-٢٠٧.
٢٠. مقيم، صبري. (٢٠٢٢). أثر الإدارة الاستراتيجية على تحسين الأداء بمؤسسة تكرير النفط بسكيكدة. مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، ٥(١)، ١٧٠-١٨٧.
٢١. المهدي، لمياء محمود يوسف. (٢٠١٨). الإدارة الاستراتيجية كمدخل للتنمية البشرية بكلية التربية الفنية: رؤية مستقبلية. مجلة بحوث في التربية الفنية والفنون، ٥٣(١)، ١٠-١٥.

## ٧ الملاحق

### ٧,١ الاستبيان:

السادة المشاركون الكرام،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة بحثية بعنوان "استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على الأداء الوظيفي في المنظمات: بالتطبيق على جامعة الملك سعود بالرياض"، نرجو التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة وموضوعية، علماً أن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

إدارة التغيير هي عملية تنظيمية تهدف إلى مساعدة الأفراد أو الفرق أو المنظمات على الانتقال من حالة حالية إلى حالة مستقبلية جديدة. تتضمن هذه العملية تخطيط وتنفيذ استراتيجيات تهدف إلى تقليل مقاومة التغيير وتعزيز القبول بين الموظفين. تعتمد إدارة التغيير على فهم ديناميكيات السلوك البشري والتواصل الفعال، مما يسهل التكيف مع التغيرات في بيئة العمل ويعزز من الابتكار والنمو المستدام.

الأداء الوظيفي هو مقياس لمدى فعالية الموظف في تنفيذ مهامه ومسؤولياته في العمل. يتضمن ذلك مجموعة من العوامل مثل جودة العمل، الكفاءة، الالتزام بالمواعيد، والقدرة على تحقيق الأهداف المحددة. يُعتبر الأداء الوظيفي عنصراً حاسماً في نجاح المنظمات، حيث يؤثر بشكل مباشر على الإنتاجية العامة والروح المعنوية للفرق. تحسين الأداء الوظيفي يتطلب تقديم الدعم والتدريب المناسبين، بالإضافة إلى نظام تقييم فعال يشجع على التطوير المستمر.

شاكرين ومقدرين حسن تعاونكم،

## القسم الاول :-

### البيانات الشخصية

الرجاء التكرم بوضع علامة دائرة حول الاجابة التى تراها مناسبة:-

#### ١- النوع :-

ا. ذكر  
ب. انثى

#### ٢- العمر :-

ا. ٢٠ و اقل من ٣٠  
ب. ٣٠ و اقل من ٤٠  
ج. ٤٠ و اقل من ٥٠  
د. ٥٠ فأكثر

#### ٣- الحالة الاجتماعية :-

ا. متزوج  
ب. اعزب  
ج. مطلق  
د. ارمل

#### ٤- المؤهل العلمى :-

ا. ثانوى  
ب. بكالوريوس  
ج. دبلوم عال  
د. ماجستير  
هـ. دكتوراه

جدول ١: المتغير المستقل: إدارة التغيير

| المتغير       | الابعاد       | عدد<br>العبارات | المرجع                                                             |
|---------------|---------------|-----------------|--------------------------------------------------------------------|
| إدارة التغيير | سياسات التعلم | ٥ عبارات        | جمعه، سيد (٢٠١٩). استراتيجيات ادارة التغيير<br>واثرها على الوظيفي. |
|               | التدريب       | ٥ عبارات        | جمعه، سيد (٢٠١٩). استراتيجيات ادارة التغيير<br>واثرها على الوظيفي. |
|               | التغيير       | ٥ عبارات        | جمعه، سيد (٢٠١٩). استراتيجيات ادارة التغيير<br>واثرها على الوظيفي. |
|               | التفويض       | ٥ عبارات        | جمعه، سيد (٢٠١٩). استراتيجيات ادارة التغيير<br>واثرها على الوظيفي. |

المصدر: الباحثة (٢٠٢٤)

## أولاً: إدارة التغيير

| درجة الأهمية والأوزان الترجيحية |                |            |            |                 | العبارة                                                                                                      |
|---------------------------------|----------------|------------|------------|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| غير موافق بشدة<br>1             | غير موافق<br>2 | محايد<br>3 | موافق<br>4 | موافق بشدة<br>5 |                                                                                                              |
|                                 |                |            |            |                 | أولاً: سياسات التعلم:                                                                                        |
|                                 |                |            |            |                 | 1- اعتبار عملية التعلم إحدى أولويات الأهداف المستقبلية.                                                      |
|                                 |                |            |            |                 | 2- وضع خطة محدودة لتعليم وتدريب الأفراد.                                                                     |
|                                 |                |            |            |                 | 3- تخزين خبرات الأفراد ومعارفهم في قواعد بيانات.                                                             |
|                                 |                |            |            |                 | 4- مكافأة الأفراد لما يقدمونه من أفكار جديدة ومبتكرة.                                                        |
|                                 |                |            |            |                 | 5- تبادل المعلومات المرتدة بين الأفراد لإيجاد معارف ومهارات جديدة يتم نقلها إلى الأعضاء العاملين في التنظيم. |
|                                 |                |            |            |                 | 6- استخدام هيكل مرن يدعم عملية التعلم.                                                                       |
|                                 |                |            |            |                 | 7- الابتعاد عن الروتين والبيروقراطية والإجراءات الرسمية.                                                     |
|                                 |                |            |            |                 | 8- تشجيع تنمية المهارات والمعارف في جميع أنحاء التنظيم.                                                      |
|                                 |                |            |            |                 | 9- النظر إلى المعرفة المشتركة باعتبارها أساساً لنجاح التغيير الاستراتيجي.                                    |
|                                 |                |            |            |                 | 10- تأمين المناخ المناسب الذي يجعل عملية التعلم تتم جميع أنحاء الجامعة.                                      |
|                                 |                |            |            |                 | 11- تساعد إدارة الجامعة العاملين على تعلم أعمالهم بصورة مستمرة.                                              |
|                                 |                |            |            |                 | ثانياً: التدريب:                                                                                             |
|                                 |                |            |            |                 | 12- عملية تدريب الأفراد يحظى بدعم الإدارة العليا.                                                            |
|                                 |                |            |            |                 | 13- يتم تنفيذ التغيير من خلال التأثير على تصرفات وسلوك العاملين عن طريق التدريب.                             |
|                                 |                |            |            |                 | 14- يتم تنفيذ استراتيجية التغيير من خلال قدرة الأفراد على تطوير المهارات والسلوكيات المطلوبة للتغيير.        |
|                                 |                |            |            |                 | 15- تحرص إدارة الجامعة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.                                              |
|                                 |                |            |            |                 | 16- برامج تدريب العاملين تحد من مقاومة عملية التغيير.                                                        |
|                                 |                |            |            |                 | 17- يتم الاستعانة بذوي الخبرات من الخارج في البرامج التدريبية.                                               |
|                                 |                |            |            |                 | 18- الدورات التدريبية تتوافق مع متطلبات العمل.                                                               |
|                                 |                |            |            |                 | 19- تقوم الجامعات بتقييم البرامج التدريبية للعاملين لتطوير العمل.                                            |
|                                 |                |            |            |                 | 20- البرامج التدريبية تؤدي إلى التغيير في سلوك العاملين.                                                     |

|  |  |  |  |  |                                                                                                   |
|--|--|--|--|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | ثالثاً: التغيير في التكنولوجيا:                                                                   |
|  |  |  |  |  | 21- تهتم إدارة الجامعة بمواكبة التطور التكنولوجي.                                                 |
|  |  |  |  |  | 22- تعمل الإدارة علي وجود وحدة خاصة بالتكنولوجيا ومعالجتها.                                       |
|  |  |  |  |  | 23- توجد عمليات تطوير مستمرة للتكنولوجيا المستخدمة.                                               |
|  |  |  |  |  | 24- يرافق إدخال تكنولوجيا جديدة مع دورات تدريبية للعاملين.                                        |
|  |  |  |  |  | 25- التطور التكنولوجي دفع باتجاه عملية التغيير.                                                   |
|  |  |  |  |  | 26- ساهمت التكنولوجيا المستخدمة في سرعة إنجاز العمل.                                              |
|  |  |  |  |  | 27- توافر برامج الحاسب ضرورة لإنجاز الأعمال.                                                      |
|  |  |  |  |  | 28- تستخدم شبكة الحاسب في التعاملات الداخلية بالجامعة.                                            |
|  |  |  |  |  | 29- تعمل إدارة الجامعة علي تبسيط إجراءات العمل.                                                   |
|  |  |  |  |  | رابعاً: التفويض:                                                                                  |
|  |  |  |  |  | 30- تفوض الإدارة العليا المستويات الأدنى واتخاذ القرار المناسب لحل المشكلة.                       |
|  |  |  |  |  | 31- تقوم الإدارة العليا بتشخيص المشاكل وتعريفها وطرح البدائل علي المستويات الأدنى لاختيار انسبها. |
|  |  |  |  |  | 32- تنشيط عمليات التفاوض (مفاوضات رسمية أو غير رسمية).                                            |
|  |  |  |  |  | 33- تمكين الأفراد وإعطاءهم السلطة الكافية بما يتناسب مع مسؤوليات عملهم.                           |
|  |  |  |  |  | 34- يتم إعادة توزيع المسؤوليات تبعاً لمتغيرات البيئة الداخلية.                                    |
|  |  |  |  |  | 35- يري العاملون ان تحمل المسؤولية فرصة لتطوير أعمالهم.                                           |
|  |  |  |  |  | 36- يعمل الهيكل التنظيمي علي زيادة تفويض الصلاحيات للموظفين في المستويات الأخرى.                  |
|  |  |  |  |  | 37- توجد خطوط واضحة للسلطة والمسئولية.                                                            |
|  |  |  |  |  | 38- يوجد وصف وظيفي يحدد الواجبات والمسئوليات لكل وظيفة.                                           |

جدول ٢: المتغير التابع: الأداء الوظيفي

| المرجع                                                         | عدد العبارات | الابعاد        |
|----------------------------------------------------------------|--------------|----------------|
| جمعه، سيد (٢٠١٩). استراتيجيات ادارة التغير واثرها على الوظيفي. | ٥ عبارات     | الأداء الوظيفي |

المصدر: الباحثة (٢٠٢٤)

ثانيا: الأداء الوظيفي

| درجة الأهمية والأوزان الترجيحية |            |            |                |                     | العبارات                                                         |
|---------------------------------|------------|------------|----------------|---------------------|------------------------------------------------------------------|
| موافق بشدة<br>5                 | موافق<br>4 | محايد<br>3 | غير موافق<br>2 | غير موافق بشدة<br>1 |                                                                  |
|                                 |            |            |                |                     | 1- أنت راضي عن أدائك الوظيفي.                                    |
|                                 |            |            |                |                     | 2- أنت تشعر بعدالة علي ما تحصل عليه مقابل ما تقدمه من أعمال.     |
|                                 |            |            |                |                     | 3- أنت تشعر بانك في المكان المناسب الذي يتناسب مع مؤهلك.         |
|                                 |            |            |                |                     | 4- أنت تشعر بانك حققت طموحك الوظيفي في هذا العمل.                |
|                                 |            |            |                |                     | 5- مستوى رضائك علي الأجر الذي تحصل عليه مقابل ما تقدمه من أعمال. |