

**Final Project 1**

Code: MGM 496 – PMG496

**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 – ١**

**كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن**

**إشراف**

**د. منى مصطفى العشري**

**عضو هيئة التدريس – كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن**

**الفصل الدراسي الثاني – ٢٠٢٤م**

## جدول المحتويات

|    |                                           |
|----|-------------------------------------------|
| ٣  | ١ الفصل الأول: الإطار العام للدراسة ..... |
| ٤  | ١,١ المقدمة: .....                        |
| ٦  | ١,٢ مشكلة البحث: .....                    |
| ٦  | ١,٢,١ الفجوات النظرية: .....              |
| ٦  | ١,٢,٢ الفجوات العملية: .....              |
| ٧  | ١,٣ أهمية البحث: .....                    |
| ٧  | ١,٣,١ الأهمية النظرية: .....              |
| ٨  | ١,٣,٢ الأهمية العلمية: .....              |
| ٩  | ٢ قائمة المراجع .....                     |
| ١١ | ٣ الملاحق .....                           |
| ١١ | ٣,١ الاستبيان: .....                      |

## 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 التغيرات 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 التغيرات بكفاءة، بل أيضاً استغلالها كفرص للابتكار والنمو المستدام. (لفايدة، ٢٠٢٣)

كما يشهد العالم اليوم تغيرات سريعة ومتلاحقة في شتى المجالات، وأصبحت المنظمات تواجه تحديات كبيرة في ظل هذه التغيرات 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.

## ٢ 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. جمعه، سيد (٢٠١٩). استراتيجيات إدارة التغير وأثرها على الوظيفي. دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، (١).
٩. 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.
١٠. الدبي، حميد عبدالنبي عجة. (٢٠١٧). دور التسويق الاجتماعي في قطاع الخدمات والتغير الاجتماعي المستدام. مجلة ريادة الأعمال الإسلامية، ٢ (١)، ٢٢-٤٠.

١١. 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.
١٢. صديقي، خضرة. (٢٠٢٢). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة موبيليس. أبحاث اقتصادية معاصرة، ٥(٢)، ٤٢١-٤٣٨.
١٣. عبادي، إيمان. (٢٠١٨). استراتيجية الاتصال في إدارة الأزمات بالمؤسسة: مقارنة وصفية تحليلية. دراسات، ٦٤(١)، ١٤٩-١٧٢.
١٤. 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.
١٥. العزري، 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.
١٦. الكتبي، غانم محمد مبارك محمد. (٢٠٢١). قيادة التغيير التنظيمي معالم الذكاء الاستراتيجي بالإمارات العربية المتحدة. مجلة القانون المغربي، ٤٦(١)، ٢٢١-٢٣٧.
١٧. لفائدة، عبدالله. (٢٠٢٣). أثر تغير سعر الصرف على الاستراتيجية المالية للمؤسسة: دراسة حالة. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، ١٠(١)، ٢٥٩-٢٧٥.
١٨. المسماري، أمينة آدم. (٢٠١٨). الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة بنغازي. مجلة جامعة بنغازي العلمية، ٣١(١)، ١٨٣-٢٠٧.
١٩. مقيمح، صبري. (٢٠٢٢). أثر الإدارة الاستراتيجية على تحسين الأداء بمؤسسة تكرير النفط بسكيكدة. مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، ٥(١)، ١٧٠-١٨٧.
٢٠. 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.

### ٣ الملاحق

#### ٣,١ 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.

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

## 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.                                                     |

|  |  |  |  |  |                                                                                                               |
|--|--|--|--|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | <b>ثالثاً: التغيير في التكنولوجيا:</b>                                                                        |
|  |  |  |  |  | 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.                                                               |
|  |  |  |  |  | <b>رابعاً: التفويض:</b>                                                                                       |
|  |  |  |  |  | 30- تفوض الإدارة العليا المستويات الأدنى واتخاذ القرار المناسب لحل المشكلة.                                   |
|  |  |  |  |  | 31- تقوم الإدارة العليا بتشخيص المشاكل وتعريفها وطرح البدائل علي المستويات الأدنى لاختيار الأنسب.             |
|  |  |  |  |  | 32- تنشيط عمليات التفاوض (مفاوضات رسمية أو غير رسمية).                                                        |
|  |  |  |  |  | 33- تمكين الأفراد وإعطاؤهم 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.                                                       |
|  |  |  |  |  | <b>خامساً: المشاركة والعمل الجماعي:</b>                                                                       |
|  |  |  |  |  | 39- يتم تنفيذ التغيير من خلال التأثير علي تصرفات وسلوك العاملين عن طريق فرق العمل.                            |
|  |  |  |  |  | 40- إسناد مشروعات التطوير والتغيير إلى فريق عمل مسئول عن التنفيذ.                                             |
|  |  |  |  |  | 41- تبادل المعلومات السابقة بين الأفراد لإيجاد معارف ومهارات جديدة يتم نقلها إلى الأعضاء العاملين في الجامعة. |
|  |  |  |  |  | 42- نمط القيادة يشجع العمل علي روح الفريق والعمل الجماعي.                                                     |
|  |  |  |  |  | 43- نمط القيادة يساعد العاملين علي مواجهة التحديات المتعلقة بالعمل وإيجاد الحلول بأنفسهم.                     |
|  |  |  |  |  | <b>سادساً: الاتصال:</b>                                                                                       |
|  |  |  |  |  | 44- يحدث التغيير بواسطة الإدارة العليا ويكون الاتصال ذو اتجاه واحد من اعلي إلى أسفل.                          |

|  |  |  |  |  |                                                                                                              |
|--|--|--|--|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | 45- التغلب على مقاومة التغيير من خلال الاتصال وتقديم المعلومات عن التغيير ومناقضه.                           |
|  |  |  |  |  | 46- تخفيف القيود المركزية للمحافظة على مرونة المنظمة وقدرتها على التحديث.                                    |
|  |  |  |  |  | 47- قوة الاتصال والتنسيق بين اطراف التغيير.                                                                  |
|  |  |  |  |  | 48- سهولة وانسياب الاتصالات بين الأقسام والإدارات المختلفة.                                                  |
|  |  |  |  |  | 49- ازدياد الاتصالات غير الرسمية بين المستويات التنظيمية المختلفة.                                           |
|  |  |  |  |  | 50- المعلومات المنقولة عبر الاتصال تتصف بالدقة.                                                              |
|  |  |  |  |  | سابعاً: القوانين:                                                                                            |
|  |  |  |  |  | 51- استخدام السلطة لإجبار الآخرين على قبول التغيير.                                                          |
|  |  |  |  |  | 52- يجب تعديل القوانين الخاصة بالرواتب والحوافز لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات.                               |
|  |  |  |  |  | 53- ضرورة وضع نظام جديد لترقية أعضاء هيئة التدريس.                                                           |
|  |  |  |  |  | 54- وضع استراتيجية جديدة للقبول بالجامعات.                                                                   |
|  |  |  |  |  | 55- يتطلب تشريع جديد لزيادة موازنة البحث العلمي ليتلاءم مع احتياجات البيئة الخارجية.                         |
|  |  |  |  |  | 56- وضوح الأمور الفنية والإجرائية المصاحبة للتغيير.                                                          |
|  |  |  |  |  | ثامناً: صناعة القرار:                                                                                        |
|  |  |  |  |  | 57- تتم دراسة القرارات قبل صدورها.                                                                           |
|  |  |  |  |  | 58- تعمل الإدارة على تقليل المركزية في صنع القرارات.                                                         |
|  |  |  |  |  | 59- يعول على المعلومات في صنع القرارات.                                                                      |
|  |  |  |  |  | 60- يتم تقييم البدائل المختلفة والمتاحة قبل اتخاذ القرارات.                                                  |
|  |  |  |  |  | 61- تتوفر المعلومات لصانع القرار في الوقت المناسب.                                                           |
|  |  |  |  |  | تاسعاً: الأوامر:                                                                                             |
|  |  |  |  |  | 62- يتم تنفيذ التغيير باستخدام استراتيجية إقناع العاملين بالمنطق بأهمية التغيير، وبأنه يحقق مصالحهم الشخصية. |
|  |  |  |  |  | 63- يتم تنفيذ التغيير باستخدام القوة وفرض الأمر.                                                             |
|  |  |  |  |  | 64- الشعور بالراحة النفسية عند تنفيذ الأوامر والتعليمات للمرؤوسين أثناء التواجد في العمل.                    |
|  |  |  |  |  | 65- الإدارة تقدر الجهد الذي يبذله العاملين بالجامعة.                                                         |

## 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- مستوي رضائك علي الأجر الذي تحصل عليه مقابل ما تقدمه من أعمال.                          |
|                                 |            |            |                |                     | 6- تشعر بانك حصلت علي ما تستحق من ترقية في الوقت المناسب.                                 |
|                                 |            |            |                |                     | 7- تشعر بانك تصبح أكثر إنتاجية حين تحصل علي ترقية وحوافز.                                 |
|                                 |            |            |                |                     | 8- تحترم الإدارة العليا وتقدر الأفكار والآراء الجديدة في الجامعة.                         |
|                                 |            |            |                |                     | 9- رضا العاملين انعكس بشكل واضح علي رفع مستوي أدائهم.                                     |
|                                 |            |            |                |                     | 10- تشعر إدارة الجامعة بالرضا عن نتائج أداء العاملين.                                     |
|                                 |            |            |                |                     | 11- تم تمكين العاملين في الجامعة لاتخاذ القرارات بشكل جيد وبالسرية المناسبة.              |
|                                 |            |            |                |                     | 12- تتماشى كفاءة العاملين مع الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للجامعة.                     |
|                                 |            |            |                |                     | 13- يؤدي العاملون الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.                                    |
|                                 |            |            |                |                     | 14- التكنولوجيا المستخدمة أدت إلي سرعة إنجاز العمل.                                       |
|                                 |            |            |                |                     | 15- تعمل الإدارة العليا بالجامعة علي توفير الموارد اللازمة لتعزيز الأداء الوظيفي.         |
|                                 |            |            |                |                     | 16- شهدت الجامعة خلال السنوات الثلاثة السابقة تطوراً ملحوظاً في مهارات اتصالات العاملين.  |
|                                 |            |            |                |                     | 17- لدي العاملين المهارة والقدرة علي حل المشكلات اليومية.                                 |
|                                 |            |            |                |                     | 18- يبذل العاملون الجهد والوقت الكافي لإنجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة ومن أول وفي كل مرة. |
|                                 |            |            |                |                     | 19- يتوفر لدي العاملين المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤدونها.                     |
|                                 |            |            |                |                     | 20- يتوفر لدي العاملين القدرة علي الإبداع والتجديد وتطوير العمل.                          |
|                                 |            |            |                |                     | 21- الإشراف المباشر والمتابعة المستمرة من قبل الرؤساء يؤدي إلي تحسين مستوي أداء العاملين. |
|                                 |            |            |                |                     | 22- يتوافر لدي العاملين بالجامعة الرغبة والحماس والالتزام إلي العمل.                      |
|                                 |            |            |                |                     | 23- التزام الجامعة بجودة الأداء يساعد في تحسين مستوي أداء العاملين.                       |