

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

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

أسم الطالب

علوه سعد كدم القرني

الرقم الجامعي

2021203581

مشروع تخرج- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني- 2024

الشكر والتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي بنعمته تتم الأعمال الصالحة. أشكر الله العليّ القدير الذي أنعم على بتوفيقه وسداده لإتمام هذه الدراسة، كما أتقدم بجزيل الشكر والامتنان لمشرفتي، الدكتورة منى العشري، التي لم تبخل بتقديم علمها وإرشاداتها وقتها وجهدها بكل أمانة وإخلاص لدعمي في إكمال هذه الدراسة.

أود أن أعبر عن شكري وتقديري لجامعة ميداو شن وجميع العاملين فيها، بما في ذلك أعضاء الهيئة التدريسية، على المساعدة التي قدموها لي خلال مرحلة دراستي.

الإهداء

يسرني أن أهدي حصاد هذه الدراسة الخصبة وثمار هذا البحث الياقة إلى كل من يعمل تحت ضوء الأمل والعزيمة على خلق غد أفضل. إلى أولئك الذين ينبعثون بروح الطموح والارتقاء، ويسعون لإرساء حقوق الإنسان فوق كل اعتبار.

أشكر أفراد عائلتي الكرام، وزملائي، وزميلاتي، الذين قدموا لي كل الدعم الذي ساهم في إتمام هذه الدراسة. لم تكن هذه المسيرة سهلة، ولكن بفضل تشجيعكم ودعمكم المتواصل، استطعت تخطي كل التحديات. شكرًا لكم جميعًا على الدعم اللامتناهي والتشجيع المستمر.

المستخلص باللغة العربية:

المستخلص باللغة الانجليزية:

جدول المحتويات

1	الشكر والتقدير
2	الإهداء
3	المستخلص باللغة العربية:
4	المستخلص باللغة الانجليزية:
8	قائمة الأشكال:
9	قائمة الجداول:
11	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
12	1.1 المقدمة:
15	1.2 مشكلة البحث:
16	1.3 أهمية البحث:
17	1.4 أسئلة البحث:
18	1.5 أهداف البحث:
19	1.6 فرضيات البحث:
20	1.7 نموذج البحث:
21	1.8 الدراسة الميدانية:
22	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
23	2.1 المقدمة:
24	2.2 المبحث الأول: إدارة التغيير
27	2.3 المبحث الثاني: أداء الموظفين
29	2.4 المبحث الثالث: العلاقة بين إدارة التغيير وأداء الموظفين
31	2.5 المبحث الرابع: الدراسات السابقة:
32	2.5.1 مناقشة آثار البحث المستقبلية
33	2.5.2 آثار البحث المستقبلية
34	2.5.3 ملخص المساهمات الإجمالية:
35	2.6 الخاتمة
٣٥	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة
٣٧	3.1 المقدمة:
٣٧	3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث
٣٧	3.3 تصميم البحث
٣٩	3.4 مجتمع البحث وتقنيات أخذ العينات
٤٠	3.5 طريقة جمع البيانات
٤١	3.6 أنواع البيانات
٤٢	3.7 طرق تحليل أساليب البيانات
٤٢	3.8 الخاتمة

55.....	4.المراجع:
55.....	١. ٤. المراجع العربية:
57.....	4.2 المراجع الأجنبية:
٤٦.....	5. الملاحق.

قائمة الأشكال:

- شكل 1 تصميم يوضح نموذج البحث من تصميم الباحث.....20
- شكل 2 بصله البحث من تصميم الباحث.....38

قائمة الجداول:

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٣٩	مجتمع البحث المصدر: الطالب ٢٠٢٤	١
٣٩	عينة البحث المصدر: الطالب ٢٠٢٤	٢
٤٠	المتغير المستقل المصدر: الطالب ٢٠٢٤	٣
٤١	المتغير التابع المصدر: الطالب ٢٠٢٤	٤

الفصل الأول: الأطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الأطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الاحصائي

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1.1. المقدمة:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1.2. مشكلة البحث:

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

الفجوات النظرية:

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

الفجوات العملية:

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

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

1.3. أهمية البحث:

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

الأهمية النظرية:

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

الأهمية العلمية:

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

الأهمية التطبيقية:

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

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

1.4. أسئلة البحث:

تتناول الدراسة دراسة تأثير إدارة التغيير على أداء الموظفين في جامعة بيشة، مع التركيز على كيفية تطبيق إدارة التغيير في السياق الجامعي السعودي وتأثيرها على أداء الموظفين في الجامعة. يبدو أن الدراسة تهدف إلى استكشاف كيفية تحسين أداء الموظفين من خلال تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير في البيئة الجامعية السعودية.

السؤال الرئيسي: "ما هو تأثير إدارة التغيير على أداء الموظفين في جامعة بيشة بمدينة بيشة؟"

الأسئلة الفرعية:

السؤال الفرعي الأول: كيف يمكن تحديد تحديات تنفيذ إدارة التغيير في جامعة بيشة؟

السؤال الفرعي الثاني: ما هي العوامل المؤثرة في عملية تطبيق إدارة التغيير في السياق الجامعي؟

السؤال الفرعي الثالث: كيف يمكن تحليل تأثير عمليات إدارة التغيير على أداء الموظفين في جامعة بيشة؟: ما هو

1.5. أهداف البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف وفهم تأثير إدارة التغيير على أداء الموظفين في جامعة بيشة. يأتي هذا البحث في سياق حاجة المؤسسات التعليمية، مثل الجامعات، إلى التطور والتكيف مع التحديات المستمرة. تهدف الدراسة أيضاً إلى تحليل التحديات التي قد تواجه عمليات إدارة التغيير في السياق الجامعي، بالإضافة إلى استكشاف العوامل المؤثرة في نجاح هذه العمليات. من خلال تحقيق أهداف هذا البحث، نأمل في تقديم توصيات واقتراحات تساهم في تعزيز أداء الموظفين وتحقيق أهداف الجامعة بشكل أفضل.

الهدف الرئيسي:

دراسة تأثير إدارة التغيير على أداء الموظفين في جامعة بيشة.

أهداف البحث الفرعية:

الهدف الفرعي الأول: تحديد وتوضيح التحديات التي تواجه تنفيذ إدارة التغيير في جامعة بيشة.

الهدف الفرعي الثاني: تحليل العوامل المؤثرة في عملية تطبيق إدارة التغيير في السياق الجامعي.

الهدف الفرعي الثالث: تحديد كيف يمكن تحليل تأثير عمليات إدارة التغيير على أداء الموظفين في جامعة بيشة.

1.6. فرضيات البحث:

تستند الفرضيات إلى الافتراضات المحتملة التي يمكن اختبارها خلال البحث. يتعلق هذا البحث بتأثير إدارة التغيير على أداء الموظفين في جامعة بيشة. يتم التركيز على العوامل التي قد تكون لها تأثير ملموس على هذه العلاقة.

فرضية البحث الرئيسية: (H) توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية إيجابية بين إدارة التغيير وأداء الموظفين في جامعة بيشة.

فرضيات البحث الفرعية:

Ha: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين فهم الموظفين لتحديات تطبيق إدارة التغيير وأدائهم في جامعة بيشة

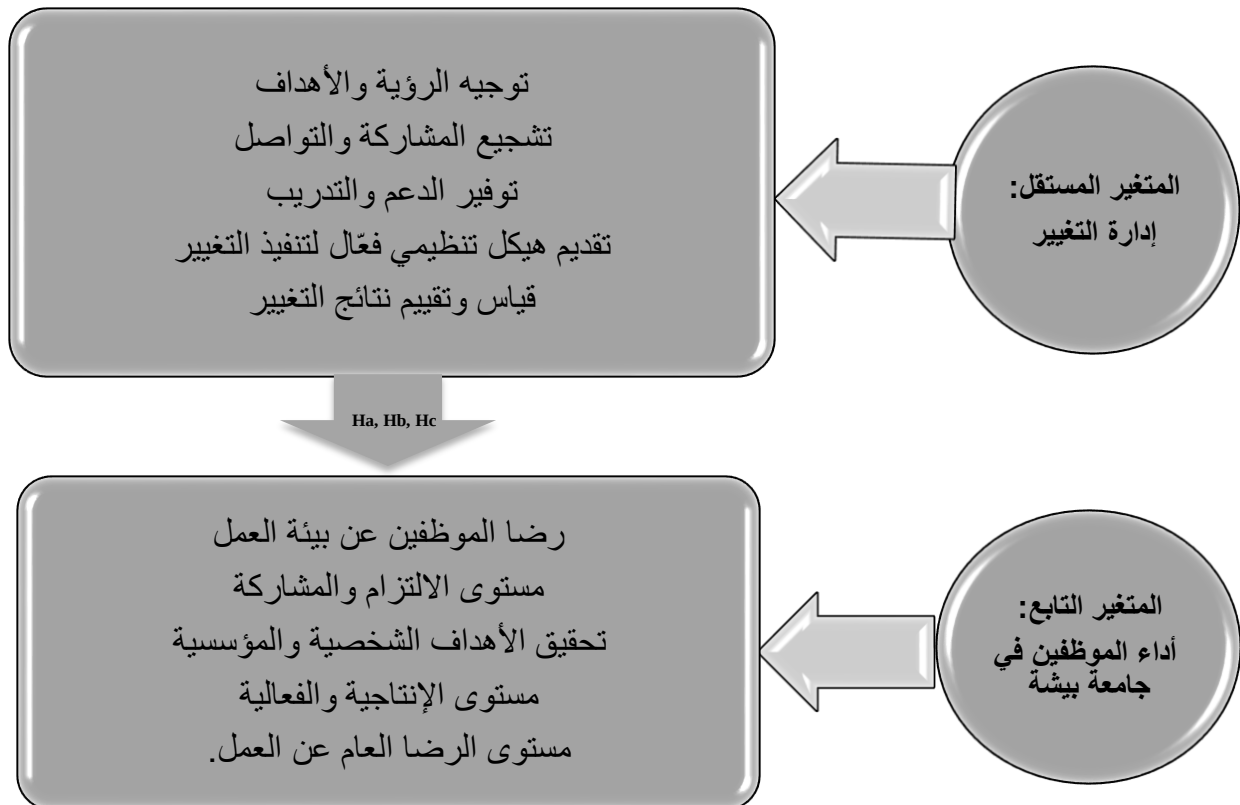
Hb: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين العوامل المؤثرة في عملية تطبيق إدارة التغيير في السياق الجامعي وأدائهم

Hc: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية إيجابية بين فعالية إدارة التغيير وتحسين أداء الموظفين في جامعة بيشة.

يتوقع ان تكون العلاقة المتوقعة إيجابية، مما يعني أن زيادة في فعالية إدارة التغيير، وقدرة القيادة على تحفيز ثقافة التغيير، وفهم الموظفين لتحديات التغيير سترتبط بتحسين أداء الموظفين في جامعة بيشة.

1.7. نموذج البحث:

النموذج يوضح كيف يؤثر إدارة التغيير بشكل إيجابي على أداء الموظفين من خلال تأثيرها على العوامل المعينة، ويشمل أبعاداً مفصلة لكل متغير (إدارة التغيير وأداء الموظفين) لتوضيح العلاقات وزيادة الفهم. باستخدام هذا النموذج، يستطيع الباحثة تحليل التأثير المتوقع لإدارة التغيير على أداء الموظفين في جامعة بيشة، مما يقدم رؤى قيمة لتحسين العملية التنظيمية في السياق الجامعي.



شكل 1- تصميم يوضح نموذج البحث من تصميم الباحثة ٢٠٢٤

1.8. الدراسة الميدانية:

- يتم اختيار جامعة ببشة كموقع للدراسة بناءً على صلتها المباشرة بموضوع البحث، حيث تتيح الفرصة لفهم كيفية تأثير إدارة التغيير على أداء الموظفين في السياق الجامعي السعودي.
 - يتيح اختيار جامعة ببشة سهولة الوصول للباحثين، مما يساهم في إجراء المقابلات، وجمع المعلومات، وملاحظة العمليات المتعلقة بإدارة التغيير بشكل فعال.
 - تلتزم الدراسة بالمعايير الأخلاقية في اختيار مكان البحث، مع ضمان حقوق ورفاهية المشاركين المحتملين في الدراسة والتأكد من توافق البحث مع المعايير الأخلاقية المعتمدة.
 - تحقق جامعة ببشة من توفر الموارد الضرورية مثل المعدات، والمواد البحثية، والمرافق، مما يضمن استمرارية ونجاح الأنشطة البحثية.
 - يعكس اختيار جامعة ببشة تمثيلاً للسكان والسياق الجامعي في المملكة العربية السعودية، مما يساهم في قابلية تعميم النتائج إلى البيئة الجامعية السعودية بشكل عام.
- تم اختيار جامعة ببشة كموقع للدراسة الميدانية بناءً على الصلة الوثيقة بموضوع البحث، وسهولة الوصول للباحث، والالتزام بالمعايير الأخلاقية، وتوفر الموارد اللازمة، بالإضافة إلى تمثيلها للسكان والسياق الجامعي في المملكة العربية السعودية.

2. الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

2.1. المقدمة:

يشهد العالم اليوم تغيرات متسارعة في مختلف المجالات، مما يتطلب من المنظمات التكيف والتغيير باستمرار للبقاء والنجاح. وتعد الجامعات من أهم المؤسسات التي تواجه ضغوطاً للتغيير، سواء من الناحية الأكاديمية أو الإدارية. ولذلك، أصبحت إدارة التغيير ضرورية لضمان استمرارية الجامعات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

من جهة أخرى، يعتبر أداء الموظفين عنصراً أساسياً في نجاح أي منظمة، بما في ذلك الجامعات. فكلما ارتفع أداء الموظفين، كلما زادت فعالية وكفاءة العمليات والخدمات المقدمة. ولهذا السبب، تسعى الجامعات باستمرار إلى تحسين أداء موظفيها.

في هذا السياق، تبرز أهمية دراسة العلاقة بين إدارة التغيير وأداء الموظفين في الجامعات. فمن المهم فهم كيف يمكن لإدارة التغيير أن تؤثر على أداء الموظفين، سواء بشكل إيجابي أو سلبي، وكذلك تحديد العوامل التي تؤثر على هذه العلاقة.

يهدف هذا الفصل إلى تقديم إطار نظري شامل حول إدارة التغيير وأداء الموظفين، بالإضافة إلى استعراض الدراسات السابقة ذات الصلة. وسيتم تقسيم الفصل إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: إدارة التغيير
- المبحث الثاني: أداء الموظفين
- المبحث الثالث: العلاقة بين إدارة التغيير وأداء الموظفين
- المبحث الرابع: الدراسات السابقة

من خلال هذه المباحث، سيتم تغطية مفاهيم وأبعاد إدارة التغيير وأداء الموظفين، بالإضافة إلى تحليل العلاقة بينهما والدراسات السابقة ذات الصلة. وسيتم أيضاً تحديد الفجوات في المعرفة والتحديات التي تواجه تطبيق إدارة التغيير في الجامعات، مع التركيز على حالة جامعة ببشة.

2.2. المبحث الأول: إدارة التغيير

■ التعاريف

إدارة التغيير هي "عملية منهجية لتطبيق المعرفة والأدوات والموارد اللازمة للتأثير على التغيير في الأفراد والمنظمات. (Hiatt & Creasey, 2012, p. 1) "وهي أيضاً" عملية مستمرة لتجديد اتجاه المنظمة وهيكلها وقدراتها للتكيف مع الاحتياجات المتغيرة للعملاء والسوق. (Moran & Brightman, 2001, p. 111) "

الهدف الرئيسي لإدارة التغيير هو مساعدة المنظمات على التكيف بنجاح مع التغييرات الداخلية والخارجية، وتحسين الأداء والفعالية التنظيمية. وهي تتضمن تخطيط وتنفيذ وتثبيت التغييرات في الاستراتيجيات والهياكل والعمليات والتكنولوجيا والثقافة. (Kotter, 2012)

■ مراحل التطور:

تطورت إدارة التغيير على مر السنين، ويمكن تقسيم هذا التطور إلى ثلاث مراحل رئيسية:

المرحلة الأولى (1950-1980): ركزت على النماذج الخطية للتغيير، مثل نموذج كورت لوين الذي يتكون من ثلاث خطوات: إذابة الجليد، التحرك، وإعادة التجميد. (Lewin, 1951)

المرحلة الثانية (1980-2000): ظهرت نماذج أكثر تعقيداً، مثل نموذج جون كوتر الذي يتكون من ثماني خطوات لقيادة التغيير (Kotter, 1996) ، ونموذج بروس تكمان الذي يركز على ديناميكيات الفريق خلال التغيير. (Tuckman & Jensen, 1977)

المرحلة الثالثة (2000-الحاضر): تركز على النماذج التكيفية والمرنة للتغيير، مثل نهج التغيير الرشيق (Agile Change Management) الذي يؤكد على التكرار والتعاون والتكيف المستمر (Ambler & Lines, 2020).

■ أبعاد إدارة التغيير:

تتضمن إدارة التغيير عدة أبعاد مترابطة يجب أخذها في الاعتبار:

- البعد الاستراتيجي:** يتعلق بتحديد أهداف التغيير وموائمتها مع الاستراتيجية العامة للمنظمة. ويشمل تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتحديد الفجوات والفرص للتحسين. (Kotter, 2012)
- يشمل تحديد الأهداف الاستراتيجية للتغيير وربطها بالرؤية والرسالة والأهداف الشاملة للمنظمة.
- يتضمن تحليل SWOT نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، التهديدات (البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة).
- يركز على تحديد الفجوات بين الوضع الحالي والوضع المستهدف، وتحديد الفرص للتحسين والابتكار.

- يشمل وضع خطة استراتيجية شاملة لإدارة التغيير، بما في ذلك الأهداف والجدول الزمنية والموارد المطلوبة.

البعد الهيكلي: يركز على تصميم وتكييف الهياكل التنظيمية والأدوار والمسؤوليات لدعم التغيير. قد يتطلب ذلك إعادة هيكلة الأقسام أو إنشاء فرق عمل مشتركة. (Burke, 2017)

- يتضمن تقييم الهياكل التنظيمية الحالية وتحديد ما إذا كانت تدعم التغيير المطلوب أم لا.
- قد يتطلب إعادة تصميم الهياكل التنظيمية، مثل إنشاء أقسام جديدة أو دمج أقسام قائمة.
- يشمل تعريف الأدوار والمسؤوليات الجديدة أو المعدلة لدعم التغيير.
- قد يتضمن إنشاء فرق عمل مشتركة أو لجان توجيهية لإدارة التغيير.

البعد البشري: يتناول الجوانب النفسية والسلوكية للتغيير، بما في ذلك مقاومة التغيير، والتواصل، والتدريب، والتحفيز. ويهدف إلى مساعدة الأفراد على فهم وقبول وتبني التغيير. (Hiatt & Creasey, 2012)

- يركز على فهم وإدارة المقاومة المحتملة للتغيير من قبل الموظفين.
- يتضمن التواصل الفعال حول أهداف التغيير وفوائده وأثاره على الموظفين.
- يشمل تدريب الموظفين على المهارات والمعارف الجديدة المطلوبة للتغيير.
- يركز على تحفيز الموظفين وإشراكهم في عملية التغيير لزيادة قبولهم له.
- قد يتضمن توفير الدعم النفسي والاجتماعي للموظفين خلال مرحلة التغيير.

البعد التقني: يشمل تطبيق التقنيات والأدوات والأنظمة الجديدة لدعم التغيير. قد يتطلب ذلك تحديث البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات أو تنفيذ برامج جديدة. (Hornstein, 2015)

- يشمل تقييم التقنيات والأدوات والأنظمة الحالية وتحديد ما إذا كانت كافية لدعم التغيير أم لا.
- قد يتطلب تحديث البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، مثل شبكات الكمبيوتر وأجهزة الخادم.
- يتضمن تنفيذ برامج جديدة أو تحديث البرامج الحالية لدعم العمليات والأنشطة الجديدة.
- يشمل توفير التدريب للموظفين على استخدام التقنيات والأدوات الجديدة.

البعد الثقافي: يتعامل مع القيم والمعتقدات والافتراضات المشتركة التي تشكل ثقافة المنظمة. يتطلب التغيير الناجح غالباً تحولاً ثقافياً لدعم الطرق الجديدة في العمل. (Cameron & Quinn, 2011)

- يركز على فهم الثقافة التنظيمية الحالية والقيم والمعتقدات والافتراضات السائدة.
- يتضمن تحديد ما إذا كانت الثقافة الحالية تدعم التغيير المطلوب أم تعيقه.
- قد يتطلب تغيير بعض القيم والمعتقدات والممارسات الثقافية لتتوافق مع التغيير المستهدف.
- يشمل تعزيز ثقافة التعلم والابتكار والمرونة لدعم التغيير المستمر.
- يتضمن قيادة التغيير الثقافي من خلال القدوة والاتصالات والتدريب والحوافز.

إن إدارة التغيير هي عملية متعددة الأبعاد ومستمرة تهدف إلى مساعدة المنظمات على التكيف والازدهار في بيئة ديناميكية. وهي تتطلب نهجاً شمولياً يأخذ في الاعتبار الأبعاد الاستراتيجية والهيكلية والبشرية والتقنية

والثقافية للتغيير. من خلال تطبيق مبادئ وأدوات إدارة التغيير بشكل فعال، يمكن للمنظمات تحقيق تحسينات مستدامة في الأداء والقدرة التنافسية.

إدارة التغيير في جامعة بيثشة:

- تحديات إدارة التغيير في جامعة بيثشة:
- مقاومة التغيير من قبل الموظفين.
- نقص الخبرة في إدارة التغيير.
- محدودية الموارد.
- ثقافة المنظمة التقليدية.

فرص إدارة التغيير في جامعة بيثشة:

- تحسين الأداء والفعالية.
- زيادة الكفاءة والابتكار.
- تحسين معنويات الموظفين.
- مواكبة التطورات التكنولوجية.

استراتيجيات إدارة التغيير في جامعة بيثشة:

- القيادة القوية والمؤثرة.
- التواصل الفعال مع الموظفين.
- المشاركة والتفاعل مع الموظفين.
- توفير الدعم والتدريب اللازمين.
- قياس وتقييم فعالية التغيير.
- أمثلة على التغيير في جامعة بيثشة:
- تطبيق نظام جديد لإدارة الموارد البشرية.
- إطلاق برنامج جديد للتعليم الإلكتروني.
- تغيير هيكل المنظمة.

2.3. المبحث الثاني: أداء الموظفين

■ التعاريف

يُعرّف أداء الموظفين بأنه "السلوكيات أو الأفعال ذات الصلة بأهداف المنظمة والتي يمكن قياسها من حيث مستوى إسهام الفرد فيها. (Campbell et al., 1993, p. 40) "كما يُنظر إليه على أنه "القيمة الإجمالية المتوقعة للمنظمة من الأحداث السلوكية المنفصلة التي يقوم بها الفرد خلال فترة زمنية معيارية, 1997, (Motowidlo et al., p. 72).

يشمل أداء الموظفين كلاً من الأداء المهام (Task Performance) ، وهو تنفيذ الواجبات والمسؤوليات الأساسية للوظيفة، والأداء السياقي (Contextual Performance) ، وهو الأنشطة التي تسهم في الفعالية التنظيمية من خلال تشكيل السياق النفسي والاجتماعي للعمل. (Borman & Motowidlo, 1993)

■ مراحل التطور:

تطور مفهوم أداء الموظفين عبر عدة مراحل:

المرحلة الأولى (1900-1960): ركزت على تقييم الأداء بناءً على سمات الشخصية والخصائص الفردية، مثل الذكاء والقدرة. (Viswesvaran & Ones, 2000)

المرحلة الثانية (1960-1980): انتقل التركيز إلى السلوكيات المرتبطة بالوظيفة، مع ظهور مقاييس التقدير السلوكي (Behavioral Rating Scales) وإدارة الأهداف (Arvey & Management by Objectives) (Murphy, 1998).

المرحلة الثالثة (1980-2000): تم التأكيد على الأداء كمفهوم متعدد الأبعاد يشمل الأداء المهام والأداء السياقي، مع تطوير نماذج أداء أكثر شمولاً. (Campbell et al., 1993; Borman & Motowidlo, 1993)

المرحلة الرابعة (2000-الحاضر): ازداد الاهتمام بالأداء التكيفي (Adaptive Performance) والأداء الإبداعي (Creative Performance) ، وكذلك دور الدوافع والقدرات والفرص في تشكيل الأداء (Pulakos et al., 2000; Amabile & Pratt, 2016).

■ أبعاد أداء الموظفين:

يمكن تصنيف أبعاد أداء الموظفين إلى ثلاث فئات رئيسية:

الأداء للمهام (Task Performance): يشير إلى الكفاءة التي يؤدي بها الفرد الأنشطة الأساسية للوظيفة. وهو يشمل المعرفة الوظيفية المحددة، والمهارات التقنية، وكمية ونوعية العمل المنجز. (Campbell et al., 1993)

الأداء السياقي (Contextual Performance): يتضمن السلوكيات التي تدعم البيئة التنظيمية والاجتماعية والنفسية للعمل. ومن الأمثلة على ذلك: التعاون، والمبادرة، والالتزام، والمواطنة التنظيمية (Organ, 1988; Borman & Motowidlo, 1993).

الأداء التكيفي (Adaptive Performance): يشير إلى قدرة الفرد على التكيف مع المتطلبات والتغيرات الديناميكية في العمل. ويشمل التعلم المستمر، والمرونة، والتعامل مع المواقف غير المؤكدة، وحل المشكلات الإبداعي. (Pulakos et al., 2000; Jundt et al., 2015)

بالإضافة إلى ذلك، يمكن النظر إلى الأداء من حيث الدوافع (Motivation) ، والقدرة (Ability) ، والفرصة (Opportunity). تشير الدوافع إلى الرغبة في بذل الجهد والمثابرة في العمل، وترتبط القدرة بالمعرفة والمهارات اللازمة لأداء المهام، بينما تشير الفرصة إلى توافر الموارد والظروف المواتية للأداء (Blumberg & Pringle, 1982).

يعد أداء الموظفين مفهوماً متعدد الأبعاد يشمل الأداء المهام والأداء السياقي والأداء التكيفي. وهو يتأثر بمجموعة متنوعة من العوامل، بما في ذلك الدوافع والقدرات والفرص. من خلال فهم وإدارة هذه الأبعاد المختلفة، يمكن للمنظمات تعزيز أداء الموظفين وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بشكل أكثر فعالية.

2.4. المبحث الثالث: العلاقة بين إدارة التغيير وأداء الموظفين

تلعب إدارة التغيير دورًا حاسمًا في التأثير على أداء الموظفين في المنظمات. فعندما تُنفذ عمليات التغيير بشكل فعال، يمكن أن تؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية والابتكار. ومع ذلك، إذا لم تُدار عمليات التغيير بشكل صحيح، فقد تؤدي إلى انخفاض معنويات الموظفين ومقاومتهم وانخفاض الأداء (Kubler-Ross, 1969; Kotter, 1996).

■ الأنماط في العلاقة بين إدارة التغيير وأداء الموظفين

يمكن تحديد عدة أنماط في العلاقة بين إدارة التغيير وأداء الموظفين:

النمط الإيجابي: عندما تُنفذ إدارة التغيير بشكل جيد، مع التواصل الفعال والمشاركة والدعم، يميل أداء الموظفين إلى التحسن. يشعر الموظفون بالتمكين والتحفيز لتبني طرق عمل جديدة وتحسين الكفاءة (Armenakis & Harris, 2009).

النمط السلبي: عندما تُفرض عمليات التغيير دون إشراك كافٍ للموظفين أو دعمهم، يمكن أن يؤدي ذلك إلى مقاومة التغيير وانخفاض الأداء. قد يشعر الموظفون بالتهديد والإجهاد، مما يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية والرضا الوظيفي (Oreg et al., 2011).

النمط المختلط: في بعض الحالات، قد يكون لإدارة التغيير تأثيرات متباينة على أداء الموظفين. فقد يستجيب بعض الموظفين بشكل إيجابي للتغيير، بينما يقاوم آخرون. وقد تختلف النتائج اعتمادًا على عوامل مثل نوع التغيير، وخصائص الموظفين، وسياق المنظمة (Rafferty et al., 2013).

■ الصراعات في العلاقة بين إدارة التغيير وأداء الموظفين

قد تنشأ صراعات في العلاقة بين إدارة التغيير وأداء الموظفين:

صراع الأهداف: قد تتعارض أهداف التغيير مع الأهداف الفردية للموظفين أو تصوراتهم للأداء الفعال. فعلى سبيل المثال، قد تركز مبادرة التغيير على الكفاءة، بينما يركز الموظفون على الجودة (Piderit, 2000).

صراع العمليات: قد تتعارض عمليات التغيير مع الإجراءات أو الروتين الحالي للموظفين. قد يُنظر إلى متطلبات التغيير على أنها تتداخل مع المهام اليومية أو تزيد من عبء العمل (Bovey & Hede, 2001).

صراع العلاقات: قد تؤدي عمليات التغيير إلى توترات بين الموظفين والإدارة، أو بين الموظفين أنفسهم. قد يشعر بعض الموظفين بأنهم مستبعدون أو غير مدعومين خلال التغيير، مما يؤدي إلى انخفاض الثقة والتعاون (Kotter & Schlesinger, 2008).

■ الفجوات في المعرفة حول العلاقة بين إدارة التغيير وأداء الموظفين

على الرغم من البحث الواسع، لا تزال هناك فجوات في فهمنا للعلاقة بين إدارة التغيير وأداء الموظفين:

الاختلافات الفردية: هناك حاجة إلى مزيد من البحث حول كيفية تأثير الاختلافات الفردية، مثل الشخصية والدوافع، على استجابات الموظفين للتغيير وأدائهم اللاحق. (Oreg et al., 2011)

العوامل السياقية: تتطلب العلاقة بين إدارة التغيير وأداء الموظفين مزيداً من الاستكشاف في سياقات مختلفة، مثل الثقافات والصناعات والمراحل التنظيمية المختلفة. (Rafferty et al., 2013)

التأثيرات طويلة المدى: معظم الدراسات تركز على التأثيرات القصيرة المدى لإدارة التغيير على أداء الموظفين. هناك حاجة إلى بحث طولي لفهم التأثيرات طويلة المدى والديناميكيات بمرور الوقت. (Pettigrew, 2001)

آليات التأثير: على الرغم من وجود نظريات متعددة، لا يزال هناك نقص في الفهم الكامل للآليات الدقيقة التي تؤثر من خلالها إدارة التغيير على أداء الموظفين، مثل الدور الوسيط للتحفيز والقدرات، (Sonenshein & Dholakia, 2012).

تعد العلاقة بين إدارة التغيير وأداء الموظفين معقدة ومتعددة الأبعاد. تتأثر هذه العلاقة بعدة عوامل، مثل نهج إدارة التغيير المستخدم، وخصائص الموظفين الفردية، والسياق التنظيمي. يمكن أن يؤدي التغيير الذي تتم إدارته بشكل جيد إلى تحسين الأداء والابتكار، بينما يمكن أن يؤدي التغيير الذي تتم إدارته بشكل سيئ إلى مقاومة الموظفين وانخفاض الإنتاجية.

لتعزيز العلاقة الإيجابية بين إدارة التغيير وأداء الموظفين، يمكن للمنظمات اتباع ممارسات مثل التواصل الفعال، ومشاركة الموظفين، وتوفير الدعم والتدريب، ومعالجة المخاوف والصراعات المحتملة. كما يتطلب الأمر بحثاً مستمراً لسد الفجوات في المعرفة، مع التركيز على الاختلافات الفردية، والعوامل السياقية، والتأثيرات طويلة المدى، وآليات التأثير الأساسية.

من خلال فهم وإدارة العلاقة بين إدارة التغيير وأداء الموظفين بشكل استباقي، يمكن للمنظمات تحقيق نتائج أفضل وتعزيز قدرتها على التكيف والازدهار في بيئة ديناميكية.

2.5. المبحث الرابع الدراسات السابقة:

- 1) دراسة العنزي، 2021: عنوان الدراسة: أثر إدارة التغيير على أداء الموظفين في الجامعات السعودية المنهجية: دراسة مسحية، حجم العينة: 200 موظف من جامعات مختلفة في المملكة العربية السعودية، أداة جمع البيانات: استبيان،
النتائج: أظهرت الدراسة وجود علاقة معنوية إيجابية بين إدارة التغيير وأداء الموظفين، التوصيات: ضرورة تطوير برامج تدريبية للموظفين حول إدارة التغيير)
- 2) دراسة الزبيدي، 2020: بعنوان: تحديات تطبيق إدارة التغيير في الجامعات الأردنية المنهجية: دراسة حالة، حالة الدراسة: جامعة حكومية في الأردن، أداة جمع البيانات: مقابلات مع مديري الجامعة والموظفين
النتائج: حددت الدراسة أهم التحديات التي تواجه تطبيق إدارة التغيير في الجامعات الأردنية، بما في ذلك مقاومة التغيير من قبل الموظفين، ونقص الخبرة في إدارة التغيير، ومحدودية الموارد،
التوصيات: ضرورة توفير الموارد اللازمة لتطبيق إدارة التغيير، وتدريب الموظفين على كيفية التعامل مع التغيير)
- 3) دراسة عمر، 2019: بعنوان: عوامل نجاح إدارة التغيير في الجامعات المصرية المنهجية: دراسة تحليلية، أداة جمع البيانات: تحليل الوثائق الرسمية للجامعات المصرية، النتائج: حددت الدراسة أهم عوامل نجاح إدارة التغيير في الجامعات المصرية، بما في ذلك القيادة القوية، والتواصل الفعال، ومشاركة الموظفين، وبناء ثقافة التغيير،
التوصيات: ضرورة التركيز على بناء ثقافة التغيير في الجامعات، وتوفير بيئة داعمة للتغيير عمر، 2019، مؤتمر إدارة التغيير في التعليم العالي، القاهرة، مصر
- 4) دراسة حسين، 2018: بعنوان: أثر مشاركة الموظفين في عملية إدارة التغيير على أدائهم في الجامعات اللبنانية المنهجية: دراسة تجريبية، حجم العينة: 100 موظف من جامعات مختلفة في لبنان، أداة جمع البيانات: استبيان،
النتائج: أظهرت الدراسة أن مشاركة الموظفين في عملية إدارة التغيير لها أثر إيجابي على أدائهم
التوصيات: ضرورة إشراك الموظفين في جميع مراحل عملية إدارة التغيير، وتوفير الفرص لهم للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم

5) دراسة الشمري، 2017، بعنوان: قياس فعالية إدارة التغيير في الجامعات الخليجية

المنهجية: دراسة استقصائية، حجم العينة: 250 موظف من جامعات مختلفة في دول الخليج العربي، أداة جمع البيانات: استبيان،

النتائج: حددت الدراسة أهم مؤشرات قياس فعالية إدارة التغيير في الجامعات الخليجية، بما في ذلك تحسين الأداء، وزيادة الكفاءة، وتحسين معنويات الموظفين،

التوصيات: ضرورة تطوير أدوات قياس فعالية إدارة التغيير، وتطبيقها بشكل دوري لقياس التقدم المحرز

2.5.1. مناقشة آثار البحث المستقبلية

من المتوقع أن يساهم هذا البحث في تحسين فهم العلاقة بين فهم الموظفين لتحديات تطبيق إدارة التغيير وأدائهم في جامعة ببشة. كما سيساهم البحث في تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير في الجامعات. بالإضافة إلى ذلك، من المتوقع أن يساهم البحث في تحسين أداء الموظفين في جامعة ببشة.

• تحسين فهم العلاقة بين فهم الموظفين لتحديات إدارة التغيير وأدائهم

سيساعد هذا البحث على تحسين فهم العلاقة بين فهم الموظفين لتحديات تطبيق إدارة التغيير وأدائهم. من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها من الموظفين في جامعة ببشة، سيتم تحديد العلاقة بين فهم الموظفين لتحديات إدارة التغيير وأدائهم. ستساعد هذه النتائج الجامعة على تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير تركز على تحسين أداء الموظفين.

• تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير في الجامعات

سيساهم هذا البحث في تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير في الجامعات. من خلال تحليل التحديات والعوامل المؤثرة على إدارة التغيير في السياق الجامعي، سيتم تطوير استراتيجيات فعالة للتغلب على هذه التحديات وتحقيق النجاح في تطبيق إدارة التغيير. ستساعد هذه الاستراتيجيات الجامعات الأخرى على تطبيق إدارة التغيير بنجاح وتحسين أداء الموظفين.

• تحسين أداء الموظفين في جامعة ببشة

من المتوقع أن يساهم هذا البحث في تحسين أداء الموظفين في جامعة ببشة. من خلال تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير تركز على تحسين أداء الموظفين، سيتم تمكين الجامعة من تطبيق إدارة التغيير بنجاح وتحسين أداء الموظفين. سيساعد ذلك الجامعة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتحسين جودة التعليم والبحث.

2.5.2. آثار البحث المستقبلية

بالإضافة إلى المساهمات المباشرة المذكورة أعلاه، من المتوقع أن يكون لهذا البحث آثار مستقبلية مهمة على مجال إدارة التغيير في الجامعات. ومن المتوقع أن يساهم البحث في:

- زيادة الوعي بأهمية إدارة التغيير في الجامعات.
- تحفيز المزيد من الأبحاث حول إدارة التغيير في السياق الجامعي.
- تطوير أدوات وموارد جديدة لدعم الجامعات في تطبيق إدارة التغيير بنجاح.

من المتوقع أن يساهم هذا البحث في تحسين فهم العلاقة بين فهم الموظفين لتحديات تطبيق إدارة التغيير وأدائهم في جامعة ببشة. كما سيساهم البحث في تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير في الجامعات وتحسين أداء الموظفين. ومن المتوقع أيضاً أن يكون للبحث آثار مستقبلية مهمة على مجال إدارة التغيير في الجامعات.

المساهمات الإجمالية لبحثك في مجال إدارة التغيير في الجامعات

سيقدم هذا البحث مساهمات إجمالية في مجال إدارة التغيير في الجامعات، من خلال:

■ تحديد التحديات التي تواجه تطبيق إدارة التغيير في جامعة ببشة سيساهم هذا البحث في تحديد التحديات التي تواجه تطبيق إدارة التغيير في جامعة ببشة. من خلال دراسة حالة جامعة ببشة، سيتم تحديد التحديات المحددة التي تواجهها الجامعة في تطبيق إدارة التغيير، بما في ذلك مقاومة التغيير من قبل الموظفين، ونقص الخبرة في إدارة التغيير، ومحدودية الموارد، وثقافة الجامعة التقليدية. ستساعد هذه النتائج الجامعة على تطوير استراتيجيات فعالة للتغلب على هذه التحديات وتطبيق إدارة التغيير بنجاح.

■ تحليل العوامل المؤثرة في عملية تطبيق إدارة التغيير في السياق الجامعي سيساهم هذا البحث في تحليل العوامل المؤثرة في عملية تطبيق إدارة التغيير في السياق الجامعي. من خلال تحليل الدراسات السابقة والبيانات التي تم جمعها من جامعة ببشة، سيتم تحديد العوامل الرئيسية التي تؤثر على نجاح إدارة التغيير في الجامعات، بما في ذلك القيادة القوية، والتواصل الفعال، ومشاركة الموظفين، وبناء ثقافة التغيير، وتوفير الموارد. ستساعد هذه النتائج الجامعات الأخرى على تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير تناسب السياق الجامعي.

■ تحديد كيف يمكن تحليل تأثير عمليات إدارة التغيير على أداء الموظفين في جامعة ببشة سيساهم هذا البحث في تحديد كيف يمكن تحليل تأثير عمليات إدارة التغيير على أداء الموظفين في جامعة ببشة. من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها من الموظفين في جامعة ببشة، سيتم تحديد العلاقة بين فهم الموظفين لتحديات تطبيق إدارة التغيير وأدائهم. ستساعد هذه النتائج الجامعة على تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير تركز على تحسين أداء الموظفين.

■ تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير في الجامعات

سيساهم هذا البحث في تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير في الجامعات. من خلال تحليل التحديات والعوامل المؤثرة على إدارة التغيير في السياق الجامعي، سيتم تطوير استراتيجيات فعالة للتغلب على هذه التحديات وتحقيق النجاح في تطبيق إدارة التغيير. ستساعد هذه الاستراتيجيات الجامعات الأخرى على تطبيق إدارة التغيير بنجاح وتحسين أداء الموظفين.

2.5.3. ملخص المساهمات الإجمالية:

سيقدم هذا البحث مساهمات إجمالية في مجال إدارة التغيير في الجامعات من خلال:

- تحديد التحديات التي تواجه تطبيق إدارة التغيير في جامعة ببشة.
- تحليل العوامل المؤثرة في عملية تطبيق إدارة التغيير في السياق الجامعي.
- تحديد كيف يمكن تحليل تأثير عمليات إدارة التغيير على أداء الموظفين في جامعة ببشة.
- تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير في الجامعات.
- ستساعد هذه المساهمات الجامعات على تطبيق إدارة التغيير بنجاح وتحسين أداء الموظفين.

2.6. الخاتمة

في ختام هذا الفصل، تم استعراض مفاهيم إدارة التغيير وأداء الموظفين وتحليل العلاقة بينهما، مع التركيز على جامعة بيشة كحالة دراسية. تم تقديم إطار نظري شامل يغطي مراحل تطور إدارة التغيير وأبعادها المختلفة، بالإضافة إلى تحليل مفهوم أداء الموظفين وأبعاده. كما تم تسليط الضوء على الدراسات السابقة التي تناولت هذه الموضوعات، مما أتاح فهماً عميقاً للتحديات والفرص المرتبطة بإدارة التغيير في الجامعات.

من خلال هذا التحليل، يتضح أن إدارة التغيير وأداء الموظفين يتأثران بعدة عوامل مترابطة، بما في ذلك القيادة الفعالة، التواصل الجيد، مشاركة الموظفين، وتوفير الدعم الكافي. كما أن التحديات مثل مقاومة التغيير ونقص الخبرة في إدارة التغيير تتطلب استراتيجيات مدروسة للتغلب عليها.

تبرز الحاجة إلى بحوث مستقبلية تركز على الاختلافات الفردية والعوامل السياقية التي تؤثر على العلاقة بين إدارة التغيير وأداء الموظفين، مع التأكيد على التأثيرات طويلة المدى وآليات التأثير الأساسية. كما يجب على الجامعات تطوير وتطبيق استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير تأخذ في الاعتبار خصوصيات البيئة التعليمية والتحديات الخاصة بكل مؤسسة.

في النهاية، يمكن القول إن إدارة التغيير ليست مجرد مهمة إدارية، بل هي عملية معقدة ومستمرة تتطلب فهماً عميقاً للعوامل البشرية والتنظيمية. بالتالي، يجب على الجامعات والمؤسسات التعليمية الأخرى الاستثمار في تطوير قدراتها على إدارة التغيير بشكل فعال، لضمان الاستجابة الناجحة للتحديات المستقبلية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1 المقدمة:

هذا الفصل يتناول المنهجية المستخدمة في دراسة تأثير إدارة التغيير على أداء الموظفين في جامعة بيشة، تتضمن هذه المنهجية تعريفات إجرائية للمتغيرات البحثية، وتفاصيل تصميم الدراسة وتحديد مجتمعها، بالإضافة إلى طرق وتقنيات أخذ العينات، كما تشمل المنهجية وصف طرق وأنواع جمع البيانات، إلى جانب طرق وإجراءات تحليل تلك البيانات.

3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:

التعريفات الإجرائية للمتغيرات في البحث العلمي تُشكّل أداة فعالة للباحثين، فهي تُمكن الباحثين من قياس المتغيرات بوضوح ودقة محددة، إذ يُفصّل التعريف الإجرائي كيفية قياس المتغير أو ملاحظته أو التدخل فيه، ويُسهّم استخدام هذه التعريفات في ضمان اتساق الدراسات وموثوقيتها وصلاحياتها، مما يؤدي إلى نتائج أكثر موضوعية وقابلية للتكرار.

3.2.1 إدارة التغيير

التعريف الإجرائي: أن إدارة التغيير هي حسن إدارة جوانب ومحددات التغيير بحيث يكون فعالاً ومحققاً للأهداف. (سنوسي وآخرون، ٢٠١٨)

3.2.2 أداء الموظفين

التعريف الإجرائي: هو الناتج الذي يحققه العامل عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المنظمة. (سارة وآخرين، ٢٠٢٤)

3.1. تصميم البحث:

تعتمد منهجية البحث على أهمية الهيكلية في تكامل مكونات الدراسة من أجل تحقيق فهم شامل وعميق حول تأثير إدارة التغيير على أداء الموظفين في جامعة بيشة. يتمحور هذا النموذج حول تنظيم وترتيب المكونات المختلفة للبحث بشكل منطقي ومتناغم، بهدف فهم جوانب تأثير إدارة التغيير على أداء الموظفين بشمول وعمق. من خلال هذه المنهجية، سيتمكن الباحثة من تحقيق أهداف الدراسة وإسهامها في مجال إدارة التغيير وتطوير أداء الموظفين في السياق الجامعي بشكل فعال.

فلسفة البحث (الوضعية):

يستند هذا البحث إلى فلسفة إيجابية، حيث يُفترض التركيز على قابلية قياسية وإيجابية في العلاقة بين إدارة التغيير وأداء الموظفين.

منهج البحث (استنتاجي):

يعتمد البحث على منهج استنتاجي، مما يعني تحليل البيانات واستخدامها لاستنتاج نتائج يمكن تعميمها.

استراتيجية البحث (دراسة الحالة):

تعتمد الاستراتيجية على توظيف أساليب البحث التحليلي، مع التركيز على دراسة حالة جامعة بيشة كحالة تطبيقية.

نوع البحث (الكمي):

يعتمد هذا البحث على البحث الكمي لقياس العلاقة بين متغيرات إدارة التغيير وأداء الموظفين بشكل كمي وقابل للتحليل إحصائياً.

الأفق الزمني (المقطع العرضي):

يركز البحث على الحالة الحالية للجامعة، مما يجعلها دراسة عرضية تقييمية للعلاقة في وقت معين.

طرق جمع وتحليل البيانات:

جمع البيانات: يتم جمع البيانات من خلال استبيانات توزع على موظفي الجامعة.

تحليل البيانات: تستخدم تقنيات الإحصاء لتحليل البيانات المجمعة واستخراج العلاقات والاتجاهات الكمية بين المتغيرات.

تتجلى هذه الهيكلية في تكامل مكونات البحث لتوفير فهم شامل وعميق حول تأثير إدارة التغيير على أداء الموظفين في جامعة بيشة.



شكل 2 بصله البحث من تصميم الباحث ٢٠٢٤

مجتمع البحث وتقنيات أخذ العينات

إن عينة البحث وتقنيات أخذ العينات تُعدّ ركيزة أساسية في إجراء البحوث العلمية، والمعلومات والبيانات من هذه العينات هي التي يُعتمد عليها في إجراء التحليل الإحصائي، لذا يجب أن تكون هذه البيانات ممثلة بشكل صحيح للمجتمع محل الدراسة، وهذا سيؤدي بدوره إلى نتائج بحثية موثوقة وصادقة، ويتضمن هذا القسم شرحاً لمجتمع الدراسة وعينة الدراسة وتقنيات أخذ العينة كالآتي:

3.4.1 مجتمع الدراسة

عدد الموظفين	التصنيفات	المؤسسة
١٩	الإدارة العليا	جامعة ببشة
١	مدير المنطقة	
٣٠	موظف قسم	

جدول رقم ١

المصدر: الطالب

3.4.2 عينة البحث

عينة البحث	حجم العينة
نستهدف الموظفين في أقسام الإدارة في جامعة ببشة	٣٠ موظف

جدول رقم ٢

المصدر: الطالب

3.4.3 طريقة وتقنيات أخذ العينة

تم أخذ العينات بالطريقة الاحتمالية، وتقنيات أخذ العينات هي أخذ العينات العشوائية.

3.5 طريقة جمع البيانات

هناك تحليل شامل سيتم إجراؤه لاستخراج النتائج الفعلية من بيانات الدراسة، وسيتضمن هذا التحليل الإحصائي للبيانات الأولية بهدف تحويلها إلى معلومات مفيدة وذات مغزى لفهم العلاقات الرئيسية بين متغير إدارة التغيير المستخدم كمتغير مستقل وأداء الموظفين في جامعة بيشة كمتغير تابع.

3.5.1 إدارة التغيير

اعتمد الطالب على استبانة سنوني وآخرون، ٢٠١٨ ، من أجل قياس المتغير المستقل (إدارة التغيير)، وذلك من حيث بعدين و هي: إدارة الموارد البشرية، العمليات المؤسسية، بإجمالي ١٢ عنصر للمتغير، حيث اشتمل البعد الأول على ١٠ عناصر، والبعد الثاني على ٧ عناصر كما أن نوع الأداة المستخدمة هي: (يوجد، إلى حد ما، لا يوجد).

المتغير المستقل

المتغيرات	الابعاد	عدد العبارات	المصدر
إدارة التغيير	البعد الاول: إدارة الموارد البشرية البعد الثاني : العمليات المؤسسية	٨	سنوسي وآخرون ٢٠١٨،

جدول رقم ٣

المصدر: الطالب

3.5.2 أداء الموظفين

اعتمد الطالب على استبانة سارة وآخرون ، ٢٠٢٤ ، من أجل قياس المتغير التابع (أداء الموظفين)، بإجمالي ١٩ عنصر للمتغير، كما أن نوع الأداة المستخدمة هي لكرت الخماسية : (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

المتغير التابع

المتغيرات	الأبعاد	عدد العبارات	المصدر
اداء الموظفين	تمكين الموظف	٢٩	سارة و اخرون ، ٢٠٢٤

جدول رقم ٤

المصدر: الطالب

3.6 أنواع البيانات

تنقسم أنواع البيانات إلى بيانات أولية وبيانات ثانوية. البيانات الأولية هي تلك التي تم جمعها مباشرة من قبل الباحث بنفسه من خلال مصادر أصلية، مثل المقابلات أو الملاحظات أو التجارب، والبيانات الثانوية هي تلك التي تم جمعها بواسطة باحثين آخرين، وقد تكون متاحة في مصادر مثل الكتب أو التقارير أو الإحصاءات الرسمية، ويستخدم الباحثون البيانات الأولية والثانوية على حد سواء في إجراء أبحاثهم وتحليلاتهم، حيث تلعب كل منهما دوراً مهماً في عملية البحث العلمي.

3.6.1 البيانات الأولية

- تقييمات الأداء الرسمية للموظفين قبل وبعد التغييرات.
- استبيانات وورش عمل للموظفين لاستكشاف مشاعرهم وآرائهم تجاه التغيير.
- مقابلات عميقة مع عينة من الموظفين للحصول على فهم متعمق لتجارب التغيير.

3.6.1 البيانات الثانوية

- تقارير وإحصائيات أداء الموظفين على مستوى المؤسسة قبل وبعد التغيير.
- دراسات سابقة حول تأثير إدارة التغيير على الأداء التنظيمي والموظفين.
- معلومات عن الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي للمؤسسة.

3.7 طرق وأساليب تحليل البيانات

بعد جمع البيانات، من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات معنى. حيث تم استخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتحديد الإصدار 28 لتحليل البيانات المجمعة. ولقد تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص المجتمع العينة، حيث يساعد ذلك الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة. وتعتبر اختبارات الصلاحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها، كما أن اختبارات الصدق (التحليل العاملي الاستكشاف) تستخدم لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف إلى قياسه، بينما تقوم اختبارات الثبات (اختبار كرو نباخ ألفا) بتقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت بالأفراد المشاركين في الدراسة.

3.8 الخاتمة

في الفصل الثالث، تم تفصيل المنهجية البحثية المتبعة في هذه الدراسة. تضمنت هذه المنهجية العناصر التالية: المقدمة والتعريفات الإجرائية للبحث، وتصميم البحث، وتحديد مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات، وإيضاح طريقة جمع البيانات وأنواعها، وشرح طرق وأساليب تحليل البيانات المستخدمة، وأخيرًا تقديم الخاتمة للفصل.

الفصل الرابع/ التحليل الاحصائي

المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من الدراسة الميدانية. تم استخدام برنامج SPSS الإصدار 28 في جميع مراحل التحليل، بدءًا من الإحصاء الوصفي للعينة وصولاً إلى التحليل الاستدلالي. شمل التحليل تقييم أدوات الدراسة من حيث الصدق والثبات، ثم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضيات البحثية وتحديد العوامل المؤثرة في المتغير التابع".

خصائص عينة الدراسة

تم توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً للجنس-الفئة العمرية-عدد سنوات الخبرة-طبيعة العمل والمستوى التعليمي ثم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وتتمثل في المعلومات الديموغرافية التي تشمل:

البيانات الشخصية:

الجنس: ☐ ذكر ☐

الفئة العمرية : من ٢٠ إلى ٣٠ ☐ من ٣١ إلى ٤٠ ☐ ٤٠ فأكثر ☐

المستوى التعليمي: دكتور ☐ ماجستير ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دبلوم ☐ معهد ☐

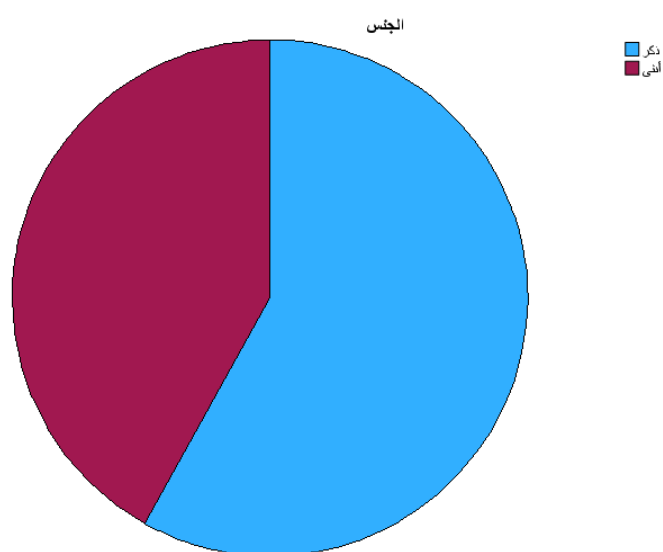
المستوى الوظيفي: إداري ☐ مدير ☐ رئيس قسم ☐ مراقب أو مدقق ☐ عامل ☐

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة من إجمالي العينة
الجنس	1. ذكر	18	58.1
	2. أنثى	13	41.9
	الإجمالي	31	100%
الفئة العمرية	41 - 50	20	64.5%
	من 40 إلى 31	5	16.1%
	من 30 إلى 20	6	19.4%
	الإجمالي		100%
المؤهل الدراسي	دراسات عليا	2	9.5%
	جامعة	25	80.6%
	ثانوي	3	9.7%
	ابتدائي	1	3.2%
	الإجمالي	31	100%
الخبرة	إداري	13	41.9%
	مدير	3	9.7%

رئيس قسم	2	6.5%
مراقب أو مدقق	6	19.4%
عامل	7	22.6%
الاجمالي	31	100%

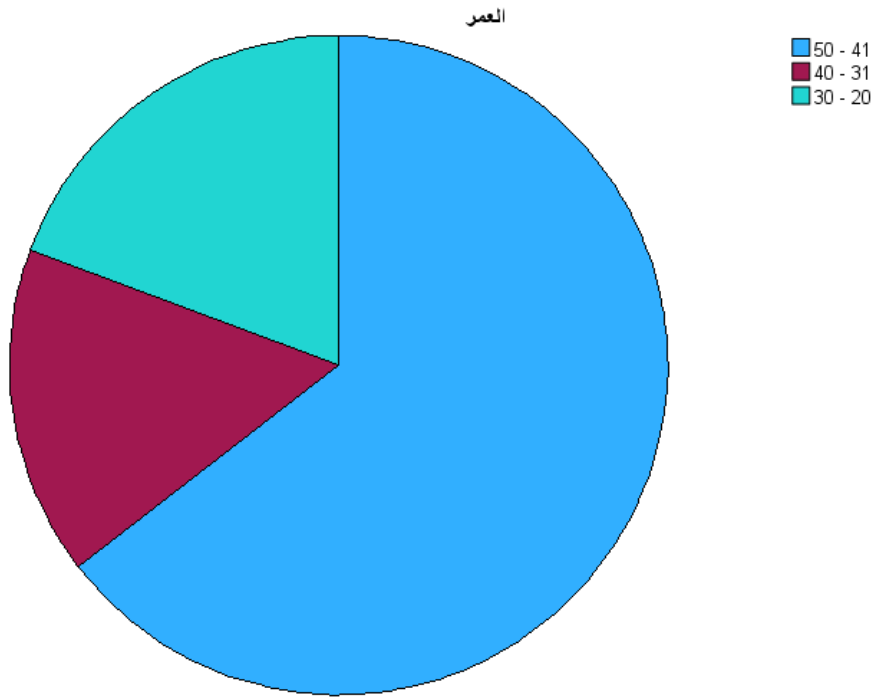
من بيانات جدول رقم 5 تم استخلاص النتائج التالية:

الجنس: أظهرت نتائج الإحصائية أن عدد الذكور الذين جابوا على الاستبيان بلغ عددهم (18)، بنسبة (58.1) بينما بلغ عدد الإناث (13) مفردة بنسبة (41.9) من إجمالي العينة، كما هو موضح بالشكل التالي:



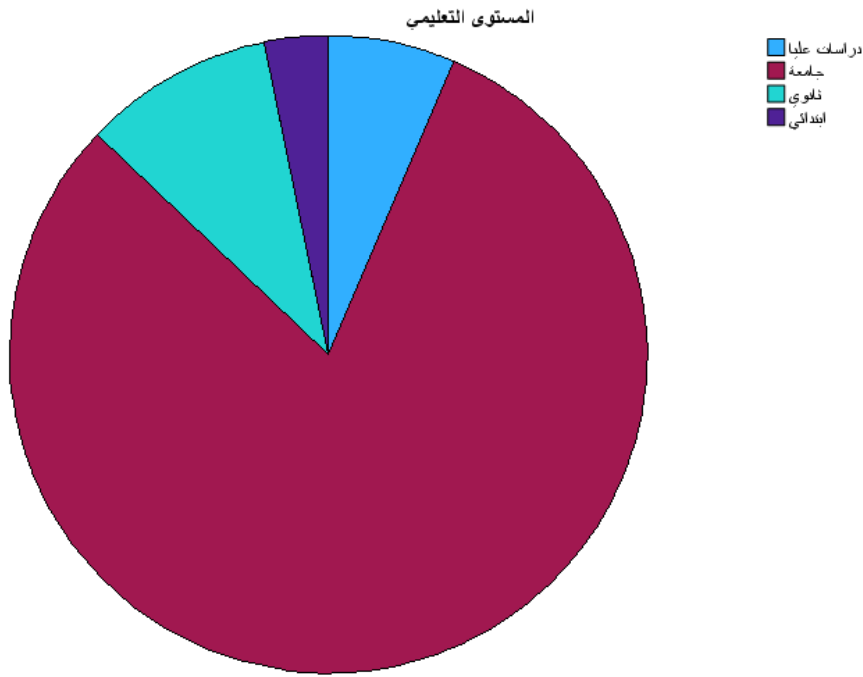
تصنيف العينة وفق الجنس

الفئة العمرية: أظهرت النتائج الإحصائية أن (20) مفردة تبلغ أعمارهم بين (41 - 50) وهم يمثلون (64.5%)، وبلغ عدد الافراد الذين تبلغ أعمارهم بين (31 - 40) يساوي (5) مفردة بنسبة (16.1%) من العينة، أما الذين تتراوح أعمارهم بين (3 - 20) فهم (6) مفردة بنسبة (19.4%) من إجمالي العينة، وفقاً للشكل التالي:



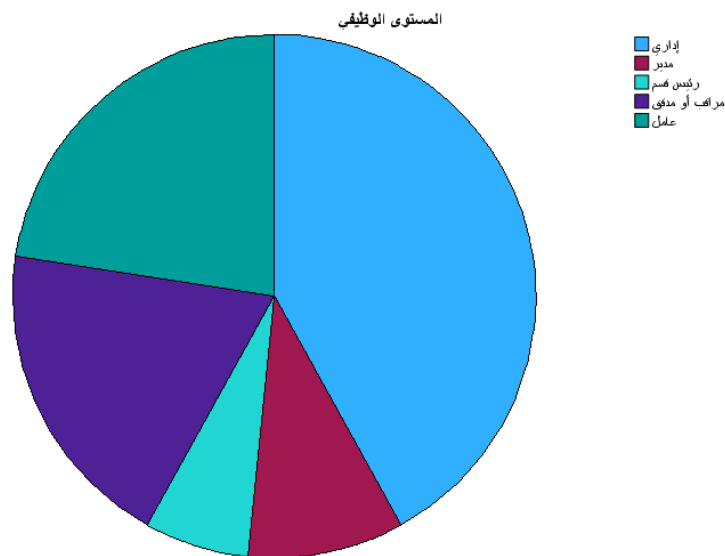
تصنيف عينة الدراسة وفق العمر

المؤهل العلمي: بلغ عدد الأشخاص ذو المؤهل (دراسات عليا) ما يصل إلى (2) بنسبة (6.5%) أما الذين مؤهلهم (جامعي) فعددهم (25) مفردة بنسبة (80.6) أما (الثانوي) فبلغ عددهم (3) بنسبة (9.7%) وبلغ عدد الحاصلين على مؤهل (ابتدائي) ما يصل إلى (1) بنسبة (3.2%).



تصنيف عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي

المستوى الوظيفي: بلغ عدد الإداريين (13) بنسبة (14,9%) أما المديرين فعددهم (3) بنسبة (9.7%) وبلغ عدد رؤساء الأقسام (2) بنسبة (6.5) أما المدققين والمراقبين فعددهم (6) بنسبة (19.4) وبلغ عدد العاملين (7) بنسبة (22.6) وفق الشكل التالي:



تصنيف عينة الدراسة وفق المستوى الوظيفي

قياس صدق وثبات الدراسة

تم إجراء تحليل للصدق والثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة بهدف التأكد من دقتها وموثوقيتها، بالإضافة إلى ذلك، تم استخدام نموذج المعادلات البنائية، لتحليل البيانات وتحقيق الثبات الداخلي باستخدام معامل ألفا كرونباخ، ولقد تم تنفيذ جميع التحليلات الإحصائية باستخدام برنامج SPSS الإصدار 28، والفقرات والجداول التالية توضح ذلك.

صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة

لقد تم اختيار صدق الاتساق الداخلي كأحد معايير الصدق، وتم قياسه باستخدام معامل ألفا كرونباخ.، كما تم حساب متوسط التباين المستخرج (AVE) لتقييم الصدق التقاربي بين البنود عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج. (Average Variance Extracted)

صدق الاتساق الداخلي: يقصد به مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة للمتغير الذي ينتمي إليه، لذا قام الباحث بقياس الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير التي تنتمي إليه، وفقاً لدراسة (1974) kaiser معاملة الارتباط أقل من 0.5 يتم حذفه من الاستبانة.

Average variance extracted المتباين متوسط المستخرج		P Values	Standard deviation الانحراف المعياري	Factor loadings معامل الارتباط	KMO	Statements العبارات	Variable المتغير	
.9557	.9557	0.00	,99785	,901	0.650	A1	إدارة التغيير	إدارة التغيير
		0.00	,61522	,838		A2		
		0.00	,70938	,838		A3		
		0.00	,93785	,754		A4		
		0.00	,93785	,740		A5		
		0.00	,82436	,740		A6		
		0.00	,90161	,680		A7		
		0.00	,67680	,623		A8		
		0.00	,78288	,901		A9		
		0.00	,92050	,838		A10		
		0.00	,92050	,838		A11		
		0.00	1,18140	,754		A12		
.9008	.,689	0.00	,77875	,859		A1		أداء الموظفين
		0.00	,56985	,799		A2		
		0.00	,92050	,797		A3		
		0.00	,89322	,782		A4		
		0.00	,76482	,765		B1		

		0.00	,77321	,763		B2	
		0.00	1,05647	,755		B3	
		0.00	,90161	,741		B4	
		0.00	,67202	,738		C1	
		0.00	,67680	,718		C2	
		0.00	,71992	,714		C3	
		0.00	,94585	,705		C4	
	0,7536						

يتضح من الجدول بالأعلى:

مقياس تطبيق المتغير الأول: جميع معاملات الارتباط لكل العبارات ترتبط ارتباط قوي مع المتغير التابعة لها (إدارة التغيير) عند قيم أكبر من 0/7 بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من 0/001، وفقاً لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس، كذلك بالنسبة للنتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرجة AVE يتضح أن قيمته للمتغير (إدارة التغيير) هو (6.135) < 0.5 ووفقاً لذلك فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة.

مقياس تطبيق المتغير الثاني: مقياس تطبيق المتغير الثاني جميع معاملات الارتباط للعبارات التي تقيس (أداء الموظفين) قيمتها أكبر من ٧/٠ بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من 0.0001 وفقاً لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس، كذلك من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرج AVE لمتغير (أداء الموظفين) ككل الذي يساوي (100.99) وفقاً لذلك، فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة.

ثبات إدارة الدراسة

يشير ثبات الاستبيان إلى مدى استقرار نتائجه عند تكرار توزيعه على نفس العينة في أوقات مختلفة، ولضمان ثبات الاستبيان تم حساب معامل ألفا كرونباخ باستخدام برنامج SPSS الإصدار 28، ووفقاً لمعايير (Hair et al, 2010) تعتبر قيمة ألفا كرونباخ أكبر من 0,7 مؤشراً جيداً على ثبات المقياس.

(إدارة التغيير): أظهرت النتائج الإحصائية أن قيم ألفا كرونباخ هي (6.135) ، مما يدل على أن جميع القيم أكبر من 0,7 ووفقاً لـ (هير وآخرون، 2010) فقد تحقق ثبات المقياس.

(أداء الموظفين): أظهرت النتائج الإحصائية أن قيم ألفا كرونباخ هي (0.874) ، مما يدل على أن جميع القيم أكبر من 0,7 ووفقاً لـ (هير وآخرون، 2010) فقد تحقق ثبات المقياس.

Cronbach's alpha		Number of Statements عدد العبارات	Variable المتغير	
.858	.677	12		إدارة التغيير
.678	.665	4		أداء الموظفين
	.556	4		
	.566	4		

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
------------	-------	-------	-----------	----------------

وقد تم حساب مستوى الأهمية وفقاً للمعادلة التالية:

تم حساب الوزن النسبي المقابل لكل فئة عن طريق ضرب المتوسط الحسابي في $100 \div 5$
(المقياس الخماسي) = 20%

يوضح الجدول التالي دلالة المتوسطات الحسابية، كما يلي:

قيمة المتوسط الحسابي	النتيجة (الاتجاه العام)	الوزن النسبي %	مستوى (درجة) الممارسة / الأهمية
1.80 من 1 إلى أقل من 1.80	غير موافق بشدة	36% من 20 إلى أقل من 36%	منخفض جداً
من 1.80 إلى أقل من 2.60	غير موافق	من 36 إلى أقل من 52%	منخفض
من 2.60 إلى أقل من 3.40	محايد	من 52 إلى أقل من 68%	متوسط
من 3.40 إلى أقل من 4.20	موافق	من 68 إلى أقل من 84%	مرتفع

من 4.20 إلى أقل من 5		موافق بشدة		من 84 إلى أقل من 100%		مرتفع جدا			
المتغير		المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري		الاتجاه العام		مستوى الأهمية	
إدارة التغيير		6.135	0.677	0.889	0.980	موافق	موافق	مرتفع	مرتفع
	أداء الموظفين		.456		.989		موافق	مرتفع	مرتفع
		.907		.897		موافق	مرتفع		
		.098		.890		موافق	مرتفع		

يبين الجدول في الأعلى التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة ممثلة بالمتوسطات الحسابية بناء على مقياس ليكرت الخماسي والانحرافات المعيارية للمتغيرات وفقا للجدول المتعلق بأهمية المتوسط الحسابي.

معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة:

يعرض الجدول التالي معاملات الارتباط الخطي (بيرسون) بين متغيرات الدراسة، والتي تم قياسها باستخدام SPSS-V.28 وذلك على النحو التالي:

المتغير	إدارة التغيير	التعيين والاستقطاب	التطوير والتدريب	أداء الموظفين
إدارة التغيير	Pearson correlation	898.	1	.764
	Sig. (2-tailed)	<0.01	<0.01	<0.01
	N	31	31	31
التعيين والاستقطاب	Pearson correlation	.764	779	1
	Sig. (2-tailed)	<0.01	<0.01	<0.01
	N	31	31	31
التدريب	Pearson correlation	1	764	.709
	Sig. (2-tailed)	<0.01	<0.01	<0.01
	N	31	31	31
التطوير	Pearson correlation	.779	.709	898
	Sig. (2-tailed)	<0.01	<0.01	<0.01
	N	31	31	31

نتائج اختبار صدق فرضيات الدراسة:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,776 ^a	,602	,590	,40262

a. Predictors: (Constant), المتغير_الاول

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8,341	1	8,341	51,453	<.001 ^b
	Residual	5,512	34	,162		
	Total	13,852	35			

a. Dependent Variable: المتغير_الثاني

b. Predictors: (Constant), المتغير_الاول

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	,989	,199		4,958	<.001
	المتغير_الاول	,628	,088	,776	7,173	<.001

a. Dependent Variable: المتغير_الثاني

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير وأداء الموظفين

3.2. المراجع:

3.2.1. المراجع العربية:

1. عدنان، ماهر (2017م) دور إدارة التغيير في نجاح إدخال تكنولوجيا المعلومات في المصارف العامة، مجلة جامعة البعث، المجلد 39، العدد 9.
2. الحريري، رافده عمر (2011م): إدارة التغيير في المؤسسات التربوية. عمان: دار الثقافة والنشر والتوزيع.
3. العطيات، محمد يوسف (2006م) إدارة التغير والتحديات العصرية للمدير. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
4. عبد العزيز، محمد يوسف (2006م). إدارة التغير والتحديات العصرية للمدير. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
5. محمد البشير، محمد البي، (2018)، "تأثير سلوك المواطنة التنظيمية على أداء العاملين : دراسة ميدانية بالتطبيق على البنوك التجارية الليبية"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة جامعة قناة السويس، المجلد التاسع، العدد الرابع، ص 876.
6. رزوق، ابتسام (2018 م)، أثر إدارة التغيير على جودة الخدمات :دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح — ورقلة .
7. العتري، يوسف (2013م). أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة في دولة الكويت، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
8. عبد الحليم، نادية (2012م). منهج مقترح لتقييم أداء الجامعات وتحسين جودة التعميم الجامعي، قسم المحاسبة، كلية التجارة، جامعة الأزهر.
9. النجار، رافده عمر (2011م): إدارة التغيير في المؤسسات التربوية. عمان: دار الثقافة والنشر والتوزيع.
10. اللوزي، موسى (2008م) اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو إدارة التغيير. عمان: دار وائل للنشر.
11. عبد الحليم، نادية (2012م). منهج مقترح لتقييم أداء الجامعات وتحسين جودة التعميم الجامعي، قسم المحاسبة، كلية التجارة، جامعة الأزهر.
12. عبد المحسن، توفيق محمد (2012م). تقييم الأداء: مداخل جديدة...لعالم جديد، بيروت: دار الفكر العربي والنهضة العربية.
13. المنيأوي، جمال عبد المنعم إبراهيم (2015م). إدارة التغيير في ظل الجودة والاعتماد الأكاديمي بجامعة نجران: دراسة تحليلية، جامعة نجران، المملكة العربية السعودية.
14. نور الهدى، بوطبة (2016م). إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي: نحو نموذج مقترح لتنفيذ الإصلاحات الجامعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر.
15. صادق، مروة جعفر، (2016). "العلاقة المتبادلة بين التغيير والثقافة التنظيمية وتأثيرها في أبعاد الهيكل التنظيمي " ، رسالة ماجستير، جامعة بغداد.
16. الزبيدي، 2020، كتاب إدارة التغيير في الجامعات، دار الفكر.
17. دراسة حسين، 2018: بعنوان: أثر مشاركة الموظفين في عملية إدارة التغيير على أدائهم في الجامعات اللبنانية.
18. حسين، 2018، موقع الجامعة اللبنانية، (<https://www.ul.edu.lb/research/>).
19. الشمري، 2017، مجلة العلوم التربوية، المجلد 10، العدد 1، الصفحات 100-120.

20. سنوسي واخرون ،٢٠١٨،استبيان الاداء المؤسسي ، إدارة التغيير وعلاقتها بالأداء المؤسسي لدى القيادات الوسطى بوزارة الشباب والرياضة
21. سارة و اخرون ، ٢٠٢٤،استبيان تمكين الموظف ، اثر التمكين والمرونة الوظيفية في رفع كفاءة أداء الموظفين

3.2.2. المراجع الأجنبية:

- 22.Ambler, S. W., & Lines, M. (2020). The Disciplined Agile Handbook: A Pragmatic Guide to Business Agility. Project Management Institute.
- 23.Burke, W. W. (2017). Organization Change: Theory and Practice (5th ed.). SAGE Publications.
- 24.Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework (3rd ed.). Jossey-Bass.
- 25.Hiatt, J., & Creasey, T. J. (2012). Change Management: The People Side of Change (2nd ed.). Prosci Learning Center Publications.
- 26.Hornstein, H. A. (2015). The integration of project management and organizational change management is now a necessity. International Journal of Project Management, 33(2), 291-298.
- 27.Kotter, J. P. (1996). Leading Change. Harvard Business School Press.
- 28.Kotter, J. P. (2012). Leading Change, With a New Preface by the Author. Harvard Business Review Press.
- 29.Lewin, K. (1951). Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers. Harper & Row.
- 30.Moran, J. W., & Brightman, B. K. (2001). Leading organizational change. Career Development International, 6(2), 111-119.
- 31.Tuckman, B. W., & Jensen, M. A. C. (1977). Stages of small-group development revisited. Group & Organization Studies, 2(4), 419-427.
- 32.Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. Research in Organizational Behavior, 36, 157-183.
- 33.Arvey, R. D., & Murphy, K. R. (1998). Performance evaluation in work settings. Annual Review of Psychology, 49(1), 141-168.

34. Blumberg, M., & Pringle, C. D. (1982). The missing opportunity in organizational research: Some implications for a theory of work performance. *Academy of Management Review*, 7(4), 560-569.
35. Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel Selection in Organizations* (pp. 71-98). Jossey-Bass.
36. Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). A theory of performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel Selection in Organizations* (pp. 35-70). Jossey-Bass.
37. Jundt, D. K., Shoss, M. K., & Huang, J. L. (2015). Individual adaptive performance in organizations: A review. *Journal of Organizational Behavior*, 36(S1), S53-S71.

الملاحق

أضع بين أيديكم استبيان تقيس تأثير إدارة التغيير على أداء الموظفين في جامعة بيشة في مدينة بيشة المملكة العربية السعودية" ، الرجاء منكم الاجابة على الأسئلة بوضع علامة * على الخيار المناسب، مع العلم أنه لا توجد إجابة صحيحة أو إجابة خاطئة

الجنس : ذكر ☐ انثى ☐

المؤهل العلمي: ثانوي ☐ دبلوم فما فوق ☐

المستوى الوظيفي: دكتور ☐ رئيس القسم ☐ إدارة ☐

سنوات الخبرة: اقل من خمس سنوات ☐ ٥ - ١٥ سنة ☐ 15 سنة فأكثر ☐

الأداء المؤسسي

الاستجابة			البيان	
لا يوجد	الى حد ما	يوجد		
			البعد الاول : ادارة الموارد البشرية	
			١ يتم توزيع العاملين وفقا للاحتياجات الفعلية للجامعة	
			٢ يتم ربط الحوافز / المكافآت المقدمة للعاملين بمستويات الأداء الجامعة	
			٣ يتم اتخاذ قرارات لتحسين مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالجامعة	

٤	تحرص الجامعة دائما على تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية		
٥	توجد قاعدة بيانات لجميع العاملين بالجامعة يتم تحديثها باستمرار		
٦	يوجد خطة لإدارة وتحسين الموارد البشرية بالجامعة		
٧	توجد خطة واضحة لتدريب الموارد البشرية بالجامعة في ضوء الاحتياجات التدريبية لهم		
٨	يتم قياس الأداء الفردي وفق لمؤشرات موضوعية بانتظام		
٩	يتم الربط بين تقييم الأداء الفردي والمؤسسي بالجامعة		
١٠	توجد سبل عديدة لتحفيز الموارد البشرية على أدائهم لمهامهم الوظيفية		
	البعد الثاني : العمليات المؤسسية		
١	تحرص الجامعة على بناء منظومة متكاملة من العمليات وإجراءاتها		
٢	تحدد الجامعة آلية واضحة لتنفيذ الأعمال الموكلة للعاملين		
٣	تسعى الجامعة إلى التطوير والتحسين المستمر للعمليات وفقا لاحتياجات المستفيدين		
٤	توجد خطة واضحة بالجامعة البناء وتجهيز البنية التحتية بالتقنيات الحديثة وكيفية إدارتها		

٥	توجد سياسة واضحة لتفعيل التعاملات الإلكترونية والبرامج الحاسوبية من خلال تدريب العاملين على ذلك			
٦	تحرص الجامعة على تطوير أنظمة العمل لإدارة التعاملات بشكل إلكتروني			
٧	متوسط الوزن النسبي ومتوسط الاستجابة للمحور			

تمكين الموظف

يقيس هذا الاستبيان تمكين الموظف لتحديد أثر إدارة التغيير على أداء الموظف

البيان	أوفق بشدة	أوفق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تقوم إدارة الجامعة بتقديم برامج تدريبية لتطوير الموظفين بها					
تتبنى الجامعة خطة واضحة لتدريب الموظفين بها وفقا للأنظمة واللوائح داخلها					
يحصل الموظفون على تدريب لتحسين أدائهم المساهمة بالتطورات الحديثة					
يتسم التدريب بعدم الاستمرار ويقتصر على فئة معينة من موظفي الجامعة (معكوسة)					
تتبع إدارة الجامعة أساليب حديثة في مجال التدريب					

					تهتم الإدارة بالتواصل مع الموظفين بشكل دوري
					يتواصل الموظفون دائما مع بعضهم البعض لإنجاز مهامهم داخل الجامعة
					تلتزم الموظفين الحيادية في التعامل مع الموضوعات المثارة أثناء الاتصال
					تتميز الجامعة بالشفافية في عرض المعلومات والبيانات على جميع موظفيها
					يُسمح للموظفين بالحصول على المعلومات المتعلقة بأداء المهام في الجامعة بسهولة
					تطلع الإدارة جميع الموظفين على رؤية ورسالة الجامعة والحقائق المتعلقة بأعمالهم
					يقوم الموظفون بتبادل الخبرات والمعلومات فيما بينهم داخل الجامعة
					يجتمع ممثلون عن مختلف إدارات الجامعة بشكل منتظم لمناقشة كافة المعلومات والمقترحات
					تمنح الإدارة الموظف صلاحيات كافية

					لإنجاز الأعمال الموكلة إليها بالطريقة التي يراها تراها مناسبة الخطط
					تفوض إدارة الجامعة الموظفين على الاستقلالية والحرية في وضع الزمنية الخاصة بإتمام أعمالهم
					يتم منح الموظف الحرية الكاملة لتقديم الأفكار المتنوعة والجديدة في مجال العمل بالجامعة
					تسمح الإدارة للموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل مسؤولية فشل القرارات الخاطئة
					يمارس الموظفون الصلاحيات المفوضة لهم خلال فترة التفويض فقط (معكوسة)
					تدعم الجامعة الإداء الجماعي أكثر من الأداء الفردي لإنجاز المهام الإدارية المختلفة
					يفضل الموظفين العمل ضمن فريق داخل الجامعة
					تتسم فرق العمل بالثقة والمساعدة فيما بينهم القرارات الصادرة من فرق العمل غالبًا ما

					يتم تنفيذها
					أساهم في مساعدة الآخرين لإنجاز أعمالهم
					تقدر الجامعة جهود الموظفين ماديا ومعنويا
					يحصل الموظفون على مكافآت مادية ومعنوية دورية
					يتناسب الراتب الذي يتقاضاه الموظفون مع الجهود التي تبذل في إطار العمل
					يتصف نظام الحوافز و الترقيات في الجامعة بالعدالة
					تحفيز المدير للموظفين على المشاركة في اتخاذ القرارات الصائبة
					تسعى ادارة الجامعة لتطوير نظام الحوافز بشكل دوري
					تعد كفاءة الموظفين معيارا مهما في نظام الترقيات