

The impact of change management on the organizational performance of higher education institutions (Applied to Imam Muhammad bin Saud Islamic University)

Taghreed Mater Alotaibi

Sorouh Tebrak Trading Est. || KSA

Received:

18/09/2021

Revised:

13/10/2021

Accepted:

11/11/2022

Published:

30/01/2023

* Corresponding author:

Taghreedm999@gmail.com

Citation: Alotaibi, T.

M. (2023). The impact of change management on the organizational performance of higher education institutions. Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences, 7(1), 1–23.

<https://doi.org/10.26389/AJSRP.R180922>

2023 © AJSRP • National Research Center, Palestine, all rights reserved.

• Open access



This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) [license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

Abstract: The study aimed to know the effect of change management on organizational performance at Imam Muhammad bin Saud Islamic University from the point of view of the university's faculty members. The researcher used the descriptive analytical approach, to achieve the objectives of the research. A stratified amount of (96) from the university faculty, and the (R) program was used to analyze the data. The results of the study showed that the tool's general obtained a total average (4.21 out of 5) that refers to a (high) degree, and on the level of the two axes; The organizational change obtained a total average of 3.7 out of 5 that refers to a (medium) degree, while the organizational performance got a total average of 3.2 out of 5, i.e., with a rating of (average).. The results also showed a positive, statistically significant relationship between change management and organizational performance, and the correlation coefficient was 0.54 It reflects a strength (medium), and based on the results, the researcher recommended the necessity of the Accreditation and Quality Commission to follow up on the global developments taking place in university performance, and to re-design the university performance standards at the Ministry of Education in accordance with modern requirements and to benefit from foreign experiences to improve the quality and quality of university performance with the application of standards by higher education institutions, In addition to suggestions for complementary studies on the subject.

Keywords: relationship, change management, organizational performance, university performance, Muhammad bin Saud Islamic University.

علاقة إدارة التغيير بالأداء التنظيمي في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالرياض من وجهة نظر هيئة التدريس بالجامعة

تغريد ماطر العتيبي

مؤسسة صروح تبراك التجارية || المملكة العربية السعودية

المخلص: هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير إدارة التغيير في الأداء التنظيمي في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، لتحقيق أهداف البحث قامت الباحثة بإعداد الاستبانة كأداة جمع البيانات والمعلومات، تم توزيعها على عينة عشوائية طبقية بلغت (96) من الهيئة التدريسية بالجامعة، وتم استخدام برنامج (R) لتحليل البيانات. وبينت نتائج الدراسة حصول عموم الأداة على متوسط كلي (4.21 من 5) أي بدرجة (كبيرة)، وعلى مستوى المحورين؛ حصل التغيير التنظيمي على متوسط كلي بلغ (3.7 من 5) أي بدرجة (متوسطة) فيما حصل الأداء التنظيمي على متوسط كلي (3.2 من 5) أي بتقدير (متوسط).. كما بينت النتائج وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين إدارة التغيير والأداء التنظيمي وبلغ معامل الارتباط 0.54 وتعكس قوة (متوسطة)، واستناداً للنتائج أوصت الباحثة بضرورة متابعة هيئة الاعتماد والجودة للتطورات العالمية الحاصلة في الأداء الجامعي، وإعادة تصميم معايير الأداء الجامعي بوزارة التعليم وفق المتطلبات الحديثة والاستفادة من التجارب الأجنبية لتحسين جودة ونوعية الأداء الجامعي مع تطبيق المعايير من قبل مؤسسات التعليم العالي، إضافة لمقترحات بدراسات مكملة في الموضوع.

الكلمات المفتاحية: العلاقة، إدارة التغيير، الأداء التنظيمي، الأداء الجامعي، جامعة محمد بن سعود الإسلامية.

يمر العالم من حولنا اليوم بكثير من التغييرات والمؤسسات بدورها تتغير بل مفروض عليها أن تتغير كي تستمر وتبقى، كذلك هو حال المديرين والأفراد الذين يتابعون بدورهم عمليات التغيير ويحاولون التقليل من انعكاساتها أحياناً، والاستفادة من فرص التغيير أحياناً أخرى، بحيث يعتبر سمة دائمة في حياة المؤسسات إذ يمثل استقرار إدارياً يسمح للمؤسسة بالاستجابة للبيئة، فلما أصبح الاهتمام الحالي لمدراء العصر يرتكز بشكل كبير على النمو والتطوير والنتائج والأهداف المراد الوصول إليها ركزوا في أعمالهم على تبني مفهوم التغيير استجابة لتحقيق أهداف المؤسسة، من خلال السعي لإحداث تغييرات هيكلية أو تنظيمية حتى تصبح المؤسسات أكثر مرونة في الاستجابة لمتطلبات البيئة، والمؤسسات لكونها دائماً نظم منفتحة فإنها دائمة التأثر بالمنافسين والمتغيرات والبيئة المحيطة، هذه البيئة المليئة بالمتغيرات والعوامل المتغيرة المختلفة، لذا يتوجب على الإدارات الرائدة التفكير جدياً بسياسات التغيير والتطوير استجابة للمتغيرات البيئية المستمرة من حولها (الحريري، 2011).

تحرص مختلف المجتمعات الإقليمية والدولية على مواكبة العالم في التقدم والإستمرارية، والبقاء في مسيرة الحضارة الإنسانية بمساراتها المتنوعة، و أن تكون ذات رؤى مؤثرة في بناء و ترسيخ الأصول الثقافية و الحضارية للأمم خاصتها، وفي سبيل الحصول على ذلك يأتي الدور الحاسم والمتعاظم للأنظمة التعليمية المختلفة، حيث تعد المؤسسات التعليمية واحداً من أهم المؤشرات الرئيسة للتنمية المجتمعية المستدامة، و وسيلة ارتقاء وتقدم للمجتمعات. وبخاصة التعليم العالي والذي تتجلى أهميته في رسم المسارات المستقبلية للدول، والمجتمعات لا سيما في هذا الوقت الذي يشهد فيه العالم تحولات هيكلية جذرية وعميقة أثر العولمة، والثورات التكنولوجية (حيلول، ٢٠١٦، ص 80) وقد أكد الكثير من الكتّاب على أهمية الدور الذي يضطلع به المدير في ظل هذه الظروف البيئية المتغيرة المحيطة بالمنظمات. فيقول (Chris Argyris) إن المديرين المبدعين، الذين يتوقعون التغيير هم الأمل الوحيد لمواجهة المستقبل الديناميكي بنجاح (العطيات، 2006).

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

والتغيير عبارة عن الانتقال من وضع قائم بالفعل إلى وضع مستهدف لتحقيق أهداف محددة في إطار رؤية واضحة مشتركة بين القيادة والعاملين. والتغيير هو الثابت الوحيد الذي يمكن أن نعتد عليه في دنيا الأعمال. ويجب على الجامعات أن تستوعب التغيير وتتفهمه وتعزز وتشجع التغيير وتتأقلم معه. وحتى تكون الجامعة بارعة في التغيير لا بد أن يكون لدى إدارتها خيال مبدع، والاحترافية والمهنية العالية في الأداء، فالأداء التنظيمي هو ما يخصصنا في هذه الدراسة، حيث تهدف الباحثة بشكل عام إلى أيضاً توضيح مفهوم و بيان أهمية إدارة التغيير ومدى إمكانية تأثيرها على الأداء التنظيمي. وقد أشارت دراسة العمرأوي (2020) إلى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين التغيير التنظيمي كمتغير مستقل وجودة التعليم العالي كمتغير تابع، وقد بلغت مساهمة التغيير التنظيمي في تحقيق جودة التعليم العالي نسبة 56.9% من التغيرات الكمية، مما يدل على أهمية إدارة التغيير التنظيمي لعظم أثره في الأداء الأكاديمي للجامعات والمؤسسات العلمية.

مشكلة الدراسة:

يوجد اهتمام كبير من قبل المنظمات والمؤسسات لتبني إدارة التغيير وتطبيقها، وذلك لأهمية دور التغيير في التقدم وتحسين الأداء، ونظراً لأن الجامعات تمثل القاطرة الرئيسية للتعليم العالي والبحث العلمي الذي يمثل حجر الأساس في عملية التطوير في أي منظمة. فقد وجدت نور الهدى (2016) أن مقاومة معظم هيئة التدريس للتغيير كانت متوسطة، كما أن معظم أعضاء هيئة التدريس يرون أن نظام (الليسانس والماجستير والدكتوراه) لم يحقق أهم الأهداف المسطرة له، كما أظهرت وجود تأثير للجانب الإدراكي لتقبل التغيير وملاءمتها لتحقيق أهداف الإصلاح وقد كان متغير

ملاءمة الإصلاح الأكثر تأثيراً في مدى تحقيق أهدافه، وأيضاً أظهرت دراسة المنيأوي (2015) أن معايير مجال إدارة التغيير تتمثل في مناخ تنظيمي داعم للتغيير التربوي الإبداعي، وأن التغيير يركز على المبادأة وتشجيع التجريب والتجديد وأن مؤشرات مجال إدارة التغيير تتمثل في توفر إدارة المؤسسة بيئة جامعية محفزة للإبداع مع توفر إدارة المؤسسة مناخاً داعماً للتغيير والتطوير.

لقد شهدت مؤسسات التعليم العالي العديد من التغييرات، وأصبح التغيير مشكلة تواجه الجامعات ومؤسسات التعليم العالي من حيث سرعتها وتأثيرها على خطط وبرامج الكليات والجامعات (الثبتي، 1435هـ).

أكد حمرون (٢٠٠٩، ص32) على أن مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية تواجه العديد من التحديات التي فرضها عصر العولمة والتحول نحو المجتمع المعرفي والتي من أبرزها الطلب المتنامي على التعليم الجامعي، ومواكبة التقدم العالمي في مجال المعرفة واستثمارها، ومواجهة التحديات، وتحقيق المنافسة العالمية في الخدمات والمخرجات ودخول التصنيفات العالمية، التأثير في المجتمع لبناء أجيال قادرة على الاصطفاف بجوار الدول المتقدمة في مختلف المجالات المختلفة الصناعية والإنسانية بالإضافة إلى تحسين الكفاءة الداخلية والخارجية لنظام التعليم العالي. وقد رأت دراسة إبراهيم محمد (2017) أن إدارة التغيير تؤثر في تحسين برامج التدريب للعاملين بالمنظمات الحكومية السعودية وتساعد على تحسين خطط العمل والخطط التشغيلية للأقسام ولها دور فعال في عملية إعادة هندسة الإدارة أو إعادة بناء الهيكل التنظيمي للمنظمة على مستوى الإدارات والوحدات وأكدت الدراسة أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الحكومية يتطلب تغييراً شاملاً عن طريق إدارة التغيير كما هو الحال في استخدام التقنيات الجديدة والمتطورة وقد لاحظت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير والتطوير التنظيمي للمؤسسات الحكومية السعودية وبين خصائص عناصر الدراسة مما يشير إلى أن إدارة التغيير والتطوير التنظيمي بالمنظمة لا يتأثر بأعمارهم ومؤهلاتهم العلمية والمستوى الإداري لوظائفهم.

لذا قامت الباحثة بدراس استطلاعية مبسطة من خلال مقابلة بعض المسؤولين في الجامعات للتعرف على ما يتعلق بإدارة التغيير، وما مستوى التغيير الحالي وما أثره على الأداء، ومعرفة مستوى التغيير المطلوب للوصول إلى الأداء المستهدف، فوجدت الباحثة أن مؤسسات التعليم العالي الجامعي في المملكة بحاجة للتغيير لمواكبة التطورات العالمية سواء في متطلبات المجتمع أو سوق العمل أو البحث العلمي.

أسئلة الدراسة:

تبلورت مشكلة الدراسة في الأسئلة الآتية:

- 1- ما علاقة إدارة التغيير بالأداء التنظيمي في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالرياض من وجهة نظر هيئة التدريس بالجامعة؟
- 2- ما واقع التغيير في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالرياض من وجهة نظر هيئة التدريس بالجامعة؟
- 3- ما واقع الأداء التنظيمي في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالرياض من وجهة نظر هيئة التدريس بالجامعة؟
- 4- ما مدى وجود علاقة بين إدارة التغيير والأداء التنظيمي في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية؟
- 5- الفرض الرئيسي للدراسة: يوجد تأثير موجب ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير على الأداء التنظيمي.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

1. التعرف على واقع التغيير في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالرياض من وجهة نظر هيئة التدريس بالجامعة.

2. التعرف على واقع الأداء التنظيمي في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالرياض من وجهة نظر هيئة التدريس بالجامعة.
3. فحص مدى وجود علاقة بين إدارة التغيير والأداء التنظيمي في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
4. التعرف على مدى وجود فروق عند مستوى عند مستوى ($0.05 \leq \alpha$) بين وجهات نظر العينة بخصوص واقع التغيير والأداء التنظيمي والعلاقة بينهما تبعاً لمتغيرات (الجنس- الخبرة- المؤهل- الوظيفة، ...).

أهمية الدراسة:

وتتمثل أهمية الدراسة في الآتي:

- الأهمية النظرية:
 - اكتشاف علاقات جديدة وتقديم متغيرات جديدة لها دور في تطوير الأداء من خلال إدارة التغيير.
 - تحقيق إضافة علمية للمكتبة العربية وتزويدها بالمعرفة التي تتضمنها الدراسة، وتساهم في إثراء الجانب المعرفي في مجال إدارة التغيير.
- الأهمية العملية:
 - إمداد المسؤولين بمؤسسات التعليم العالي بتوصيات ومقترحات من هذه الدراسة، لتكون مرشد لهم في عمليات التغيير داخل الجامعات السعودية، ومن ثم تحسين وزيادة أداء الموظفين بمؤسسات التعليم العالي.
 - تعزيز دور ثقافة التغيير داخل الجامعات، وتوجيه النظر إلى أهمية التدريب لكافة أعضاء الجامعة مع أساليب التغيير.
 - تقديم مجموعة من النصائح والإرشادات للقائمين على إدارة الجامعات عن كيفية التغيير ودور إدارة التغيير في عملية تطوير الأداء.

حدود الدراسة

تقتصر نتائج الدراسة على الحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: علاقة إدارة التغيير بالأداء التنظيمي .
- الحدود البشرية: أعضاء هيئة التدريس (أستاذ- أستاذ مشارك- أستاذ مساعد)
- الحدود المكانية: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بمدينة الرياض.
- الحدود الزمانية: يتمثل الحد الزمني في الفصل الأول من العام الدراسي 1440/1441هـ.

مصطلحات الدراسة:

- مفهوم التغيير لغوياً:

التغيير في اللغة العربية كما جاء في لسان العرب " تغير الشيء عن حاله: تحول، وغيَّرَهُ: حوَّلهُ وبدَّلهُ، كأنه جعله غير ما كان، وغيَّرَ الدهر: أحواله المتغيرة .." (جمال الدين ابن منظور، 2005: 40)، وفي التنزيل العزيز: (ذلك بأن الله لم يك مغيراً نعمة أنعمها على قوم حتى يغيروا ما بأنفسهم وأن الله سميع عليم). (الأنفال / الآية: 53).

وبذلك يشير مفهوم التغيير في اللغة العربية الى معنى التحول والبدل، فتغير الشيء هو تحول هذا الشيء الى غيره، كما انها تعني الأشياء على اختلافها " (فادية عمر، 2004، ص10)
- التغيير اصطلاحاً:

عرف السلمي التغيير في (عليان، ٢٠١٥، ص33) بأنه " تحول من وضع معين عما كان عليه من قبل، وقد يكون هذا التحول في الشكل أو النوعية أو الحالة". وعرفه اللوزي في (السكرانة، ٢٠٠٩، ص51) بأنه " إحداث تعديلات في أهداف

الإدارة وسياستها، أوفي أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي؛ بقصد تحقيق أمرين أساسيين، هما ملاءمة أوضاع التنظيم، وأستحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية، وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبقاً على غيره من المنظمات". وعرفه الحمادي في (عليان، ٢٠١٥، ص٣٢) بأنه "التحول من نقطة أوحالة في فترة زمنية معينة إلى نقطة أوحالة أخرى في المستقبل"

- التغيير إجرائيا:

هو مجموعة الإجراءات المتخذة بشأن وضع تنفيذي بالمنظمة تم مناقشته و استلزم اتخاذ خطوات تنفيذيه بغرض التعديل و التحسين للخدمات المقدمة من المؤسسة للجمهور المستهدف.(رؤوف ،محمد عماد ،2013، ص20).

- مفهوم إدارة التغيير لغويا:

وإذا ما اقترنت كلمة (التغيير) بكلمة (إدارة) لتصبح (إدارة التغيير) يصبح تعريف التغيير إجرائيا مقترنا بالإدارة على أنه كل ما يخص العمليات اللازم اتخاذها و القرارات الإدارية المتعلقة بفصل و تبديل كل ما يعوق مخطط التنمية بالمنظمة بالتنسيق الكامل مع الجهات الإدارية على كافة المستويات.(ابراهيم ،محمد عبد المنعم، 2017، ص: 218)

- مفهوم إدارة التغيير اصطلاحا :

يشير الطيبي (٢٠١١، ص29) أن مصطلح إدارة التغيير يستخدم لوصف عملية التنفيذ لعملية التغيير إداريا من توجهات و تعليمات إدارية بحثة عن طريق التواصل بين الإدارة التنفيذية العليا بالمنظمة.

- إدارة التغيير إجرائيا :

"كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصادا و فعالية لإحداث التغيير على وفق مراحل حدوثه ، بقصد خدمة مؤسسات التعليم العالي للإطلاع بمسؤولياتها و إيجاد التغيير الفعال" (الهادي ، اشرف .2013، ص:6)

" هي عملية تستهدف تغيير الأفكار و الاتجاهات و القيم و الهياكل التنظيمية لتناسب مع الإحتياجات الجديدة و تتعايش مع التحديات التي تفرضها التغيرات الهائلة في البيئة الإجتماعية و الثقافية و الإقتصادية (Lockhart, 2016) " هي عملية يقوم بها القادة الإداريون ضمن خطة محكمة لفترة معينة يتم تنفيذها ، و بتنسيق مدروس للوصول الى الأهداف المأمولة للتغيير ، من خلال التوظيف العلمي للمورد البشري و الإمكانيات المادية و الفنية بالمؤسسة.(Grossen Bacher, 2016)

ثانيا: الأداء التنظيمي

- تعريفه :

يعرفه عادل هاي البغدادي،(2007) على أنه ناتج جهد وسلوك جميع الأفراد و العاملين و المؤسسة في كافة الإدارات و الأقسام الموجودة ، و الذي يحدد مدى قدرة المؤسسة على تحقيق المخرجات و الأهداف الخاصة بأعمالها عبر التفوق في أدائها.

ومن وجهة نظر (Wright, et al, 1998 : p.259) فإن الأداء يمثل الناتج المرغوب أو المراد تحقيقه الوصول إليه من قبل المنظمة، مرتكزا فقط على الجوانب الإيجابية لنتائج الأداء، و مفترضا قدرة المنظمة على تحقيق مستوى عال لأدائها، و بما أنه ينظر إلى الأداء على أنه الناتج لمختلف الأنشطة و الأعمال التي تمارسها الشركة، فإن قياسه يتحدد نسبة للعوامل المؤثرة فيه و مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلاله .

2- الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

نبذة عن جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية :

تأسست جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ممثلة في كلية الشريعة في سنة 1373هـ 1953م، وتطورت منذ ذلك الحين بصورة جذرية حتى أصبحت جامعة في عام 1394هـ - 1974م، وتقوم الجامعة على إحداث التكامل بين الالتزام بالقيم الإسلامية والتميز الأكاديمي من أجل المساهمة في بناء مجتمع المعلومات والمعرفة. ويعد المعهد العلمي في الرياض نواة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، فقد تأسس في عام 1370هـ - 1950م عندما عهد مؤسس المملكة العربية السعودية جلالة الملك عبدالعزيز بن عبدالرحمن آل سعود - رحمه الله - إلى مفتي الديار السعودية آنذاك سماحة الشيخ محمد بن إبراهيم آل الشيخ - رحمه الله - بافتتاح المعهد، تلاه بعد ذلك افتتاح العديد من المعاهد، ثم افتتاح كلية العلوم الشرعية في عام 1373هـ، والتي تعرف الآن بكلية الشريعة، وتعد واحدة من أعرق الكليات الشرعية في العام الإسلامي، ثم توالى بعدها افتتاح العديد من الكليات والمعاهد العليا. ويوجد في هذه الكليات أكثر من اثنين وتسعين قسمًا علمياً، وتحوي المدينة الجامعية أيضاً على مدينة متكاملة لتعليم الطالبات، تحمل اسم خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز آل سعود - رحمه الله.

المحور الأول: إدارة التغيير:

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

1- أهمية إدارة التغيير:

إن أوضاع المجتمع في الوقت الحالي تتغير دائماً، فهو يقوم بفرض آليات حديثة فقد أصبحت المؤسسات تتطلب دائماً أن تكون مهارات الموظفين وكفاءاتهم جديدة ومختلفة، لذلك فإن استقرار أداء الموظفين والتصوير في التعامل مع عملاء المؤسسة أصبحا أمران مهمان في هذا الوقت لأنهم يجعلون المؤسسات في عجلة مستمرة للتجديد والتطوير دائماً. لذلك يجب على المؤسسات جميعها أن تعرف حقيقة نجاح الماضي ليس ضمان للنجاح في الحاضر والمستقبل وأن الأمر الذي يجب الاستمرار فيه في مجال الأعمال بالمؤسسات هو التغيير الدائم في جميع المجالات في المؤسسة بكل مستوياتها الإدارية، ذلك يمكننا القول أن إدارة التغيير هي الوسيلة الجيدة في جميع المؤسسات لمواجهة المستقبل وجديده وحيث تضمن نجاحها أيضاً، وكتب إف. روبرت جاكسون - مستشار التغيير - ومؤلف كتاب "التوقيت الصحيح للتغيير الاستراتيجي" قائلاً: "إن المؤسسات الأكثر نجاحاً في المستقبل هي تلك المؤسسات القادرة على إحداث التغيير السريع والفعال الذي ينطوي على تغييرات جوهرية تدوم طويلاً، وتشمل النظام برتمه."

2- أهداف إدارة التغيير:

تقوم المؤسسة بعملية التغيير لتحقيق عدة أهداف ومنها: (ماهر، 2005، ص416)

1. تقييم مستمر لتقدم أو تراجع المؤسسة والفرص والمخاطر المحيطة بها.
2. التطور في أساليب المؤسسة في علاجها للمشكلات التي يمكن ان تواجهها

3. زيادة التفاعل والثقة بين الموظفين في المؤسسة.
4. ارتفاع معدل الحماس وقدرة الموظفين في المؤسسة في مواجهه مشكلاتهم وفي انضباطهم الذاتي
5. تطور قيادات قادرة على التغيير وراغبه فيه.
6. بناء مناخ محابى للتغيير والتطوير والإبداع.
7. ويهدف التغيير الى التكيف مع البيئة الاجتماعية بشكل أفضل وتطوير انماط الموظفين السلوكية.

3- استراتيجيات التغيير:

هناك العديد من استراتيجيات التغيير من أهمها: (الحريري، 2011)

- أ- استراتيجية العقلانية الميدانية: وتعد من أهم مقومات التغيير في التعليم وهي وسيلة لنشر المعرفة العلمية ويقابله بالضد الجهل وعدم الوعي، لذلك تقوم المؤسسات التعليمية بوضع برامج تدريبية ودراسات علمية بشكل مكثف لتزويد الموظفين بالمعلومات وتشجيع البعثات الخارجية والبحوث العلمية.
- ب- استراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة: وتعني أن التغيير ليس بنقص المعلومات أو عدم وجودها بل عدم اقتناع الموظفين أو المؤسسات بأهمية التغيير، أو خوفهم منه لأن قد يكون تهديد لمصالحهم الخاصة أو تصادم مع قيمهم وعاداتهم وبالتالي فأنهم يتصدون له، فالقائد الناجح هو الذي يحرص على إحداث التغيير عن طريق التوعية والارشاد والتوجيه وازالة كل العقائل التي تعيق التغيير، حتى يصبح الناس متقبلين للتغيير وراغبين فيه.
- ج- استراتيجية القوة القسرية: وهي فرض إحداث التغيير والتطوير على المؤسسات المعنية بالإجبار والقوة، وذلك باستخدام العقوبات الصارمة على كل من يخالف او يعارض ذلك.

العوامل التي تحدد اختيار استراتيجية التغيير: (العطيات، 2006)

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

أ- أهداف التغيير:

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

ب- الوحدة/ الجهة المستهدفة من التغيير:

إن إحداث عملية التغيير يستهدف ثلاث جهات ألا وهي: الفرد والجماعة والمؤسسة، فقد اهتم الباحثين في هذا الشأن فمنهم فقد ركز على تغيير الفرد ومنهم على تغيير الجماعة ومنهم على تغيير المؤسسة، ولكن هذا القرار سيؤثر على النتيجة النهائية في استراتيجية التغيير.

ج- الفرص المواتية والقيود:

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

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

4- الجانب الإداري لعملية التغيير والتطوير التنظيمي:

تتكيف المؤسسات في الوقت الحالي مع ظروف البيئة التي تتسم بسرعة التغيير في العوامل البيئية المحيطة بها. لذلك هذه البيئة التي تغيرت يجب على الموظفين في هذه المؤسسات بناء استراتيجيات جديدة تساعدهم على مواجهة التهديد البيئي والحفاظ على موقع المؤسسة التنافسي وتطوره.

إن إدارة التغيير التنظيمي من أهم العنصرات التي تواجه القيادة في المؤسسات، وتحتاج عملية تخطيط لها جمع الموارد المتنوعة لتطبيق هذه المخططات حتى تتمكن من أن تتفاعل وتفاعل إيجابي مع التغييرات المتوالية في البيئة الداخلية وأيضاً الخارجية التي تحيط بهذه المؤسسات. وهذا الأساس الذي سيساعد هذه المؤسسات على أن تفتنم جميع الفرص والتقليص والتعايش مع هذه التهديدات في البيئة الخارجية وعدم استغلال نقاط القوة والبحث عن الحلول بشكل سريع لمعالجة نقاط الضعف.

والمفهوم الإداري لعملية التغيير التنظيمي هو مجموعة من المهام والنشاطات وورش العمل ومنها (عملية التخطيط، وعملية التنظيم، وعملية التوجيه وعملية القيادة، وعملية الرقابة) التي تتعاون مع بعضها بهدف تحقيق أهداف المؤسسة بشكل فعال وكفاءة عالية وعدم تجاهل البيئة المحيطة بها والاستخدام الأفضل لموارد المؤسسة. مما سبق فإن على الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة أن تولي اهتماما بإدارة التغيير التنظيمي ولا تترك المؤسسة تواجه التأثيرات الداخلية والخارجية دون أن تتدخل بذلك ويكون ذلك بأحداث تغييرات تهدف الى التكيف مع هذه التأثيرات بأسلوب علمي وإداري منظم ودقيق، ويعتمد على عملية التنظيم والتخطيط والقيادة والتوجيه والرقابة.

5- وظائف العملية الإدارية للتغيير التنظيمي:

تشمل العملية الإدارية للتغيير التنظيمي الوظائف الآتية وهي: (عماد الدين، 2003)

أ- التخطيط لعملية التغيير التنظيمي في المؤسسة:

إن وظيفة التخطيط هي أهم الوظائف الأساسية في إدارة المؤسسة فالإداري في الأساس مخطط لأنه يتخذ قرارات وقوانين تؤثر على مستقبل المؤسسة التي ينتسب إليها. حيث أن فعالية التخطيط للتغيير يسبق أي عمل منفذ ويحدد الأعمال التي يجب تنفيذها مستقبلاً بالطريقة والوقت المناسب. ومن هذا المنطلق فإن التخطيط له علاقة وثيقة بعنصرين أساسيين؛ الأول: المستقبل، والثاني: مدى العلاقة بين الأهداف وكيفية استخدامها.

الحاجة إلى التخطيط لعملية التغيير التنظيمي:

ظهور الحاجة للتخطيط لان المؤسسات تعمل ظل ظروف متغيرة والتي تتمثل كالآتي: (Cynthia,2012)

التغيير في نشاط المؤسسة الاقتصادي.

- التغيير التقني والتكنولوجي.

- التغيير في التشريعات الحكومية والاهلية.

- التغيير في انماط سلوك المنافسين.

- التغيير في الاتجاهات الاجتماعية.

- التغيير في الموارد البشرية والمادية.

- التغيير: في ميول وأذواق المستهلكين.

كل هذه التغييرات ستظهر ان للتخطيط اهمية بالغه كوظيفة اداريه في عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة فالتخطيط يساعد المؤسسة على اتخاذ القرارات المناسبة التي تتكيف وتتناسب مع أهداف وخطط التغيير.

فالتخطيط يعتبر مصدر لإرشاد العمل للموظفين في المؤسسة للوصول للأهداف في عمليات التغيير حتى نهايتها، أيضاً هو مصدر لكسب ولاء الموظفين في المؤسسة.

مميزات التنظيم الإداري لعملية التغيير:

تنجز الوظيفة التنظيمية لعملية التغيير التنظيمي في المؤسسة في أمور أهمها: الرحيم، إباد، (2007، ص5) تمكن الوظيفة التنظيمية لعملية التغيير من توزيع وظائف اعمال التغيير بحيث يتم الابتعاد عن التكرار بمهام

التغيير

- تمكن الوظيفة التنظيمية لعملية التغيير من توضيح العلاقات بين الموظفين في عملية التغيير بصورة واضحة
- تمكن الوظيفة التنظيمية لعملية التغيير من الترابط بين المهام المختلفة لعملية التغيير.
- تمكن الوظيفة التنظيمية لعملية التغيير من التكيف مع المتغيرات التي تحيط بالمؤسسة سواء في مهامها او الموظفين فيها او العناصر البيئية التي تحيط بها مما يساعد على الانسجام مع الظروف المتغيرة التي توافق عملية التغيير في المؤسسة
- تمكن الوظيفة التنظيمية لعملية التغيير بوضع قوانين وإجراءات ادارية في عملية التغيير.
- الالتزام بعملية التغيير.
- التطوير والإبداع المتجدد.

المتابعة والتقييم لعملية التغيير التنظيمي في المؤسسة: (أحمد ماهر، 2000، ص:436)

هي الوظيفة الرابعة من الوظائف الإدارية، حيث تمثل عملية الرقابة عنصر مهم من عناصر العملية الإدارية فهي تقوم بفحص نتائج الأداء النهائية ومقارنتها دائماً مع أهداف عملية التغيير التي حددت من قبل المؤسسة، حيث تحتاج رقابه عملية التغيير الى عدة معايير محددة ومعينه لمقارنتها بالنتائج.

وأن الهدف من عملية التغيير سواء كان (كهي او نوعي) يعتبر من المعايير الواجب القياس عليها في بعض الأحيان، وفي احيان كثيرة للجوء إلى معايير محددة مسبقا مثل هدف رفع الروح المعنوية للموظفين، فمن المؤشرات الإيجابية في هذا المجال هو تدني مستوى الغياب عن العمل كما كان في السابق.

فأساس الرقابة في عملية التغيير هو قياس الأداء للتأكد على أنه متطابق مع الخطط التي تم رسمها مسبقا وتعديله إذا كان هناك انحراف عن الخطة المحددة لعملية التغيير في المؤسسة.

والرقابة هي الإشراف والمراجعة من سلطة أعلى، بقصد معرفة كيفية سير الأعمال، والتأكد من أن الموارد المتاحة تستخدم وفقاً للخطة الموضوعية. حيث أن الرقابة على عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة تشمل ما يلي: (عماد الدين، 2003م)

الإشراف، المتابعة والتقييم، تحديد المعايير المناسبة للقياس عليها، قياس الأداء، تحديد مدى انحراف الأداء عن المعيار، معرفة أسباب الانحراف، اتخاذ الإجراء الصحيح اللازم، ومتابعة الإجراء الذي تم اتخاذه في منع حدوث الانحراف.

6- معوقات إدارة التغيير: (Charles, Janet (2001:738)

إن قياس الاستفادة من التغيير التنظيمي تحتم تقييم مدى نجاح برامجه بغرض اكتشاف المعوقات التي تحول دون ذلك، وتأثيرها السلبي على نتائج عملية التغيير، فكثيراً ما تظهر مشكلات بالتنظيم أو الأفراد أو 1 جماعات العمل، أو بالموارد أو الإمكانيات، وتشكل عقبات أو تحُد من فعالية برامج التغيير التنظيمي.

وتختلف تلك المعوقات في طبيعتها وانعكاساتها السلبية على مساعي التغيير وتتراوح ما بين معوقات بشرية،

معوقات تنظيمية، معوقات بيئية، معوقات فنية ومادية، ومعوقات أخرى.

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

7- أبعاد عملية التغيير:

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

1-7 التغيير في الثقافة:

لقد أضحى مفهوم ثقافة التغيير من المفاهيم المستحدثة والمهمة في حياة الإنسان المعاصر، ونتيجة لحدثة هذا المفهوم فقد حدث بعض الخلط واللبس في استخدامه وفي علاقته بمفهوم التغيير الثقافي، لذلك ينبغي أن نلاحظ أن هناك فرقاً جوهرياً بين المفهومين، فمفهوم ثقافة التغيير يعني أن للثقافة دور هام في تغيير الواقع الأفضل، بينما مفهوم تغيير الثقافة يعني التخلي عن مقومات الثقافة الحالية ومحاولة اكتساب مقومات ثقافة أخرى كسبيل للتغيير والتطوير. (العززي، 2013م، ص23).

2-7 التغيير في الهيكل التنظيمي

ويكون هذا النوع من التغيير الذي يكون في الهيكل التنظيمي من خلال إعادة تقسيم الوحدات الإدارية، أي إحداث إدارات جديدة أو دمج إدارات أخرى، ويؤثر ذلك ف التبعية بين الأفراد داخل بيئة العمل، وفي نطاق الإشراف المتبع في العمل، والنشاطات في كل قسم وهكذا قد يتعين إنشاء وحدات تنظيمية أو إلغاؤها أو تغيير في خطوط الاتصالات أو في هيكل السلطة المسؤولة أو تغيير في اختصاصات الوحدات التنظيمية أو المسميات الوظيفية أو في معدلات الأداء أو في عدد الوظائف في كل قسم داخل المنظمة. (رزوق، 2018م، ص8)

3-7 التغيير في التكنولوجيا :

تؤثر ثورة المعلومات التكنولوجية في أساليب الإدارة وتقديم الخدمات، إذا تتطلب هذه الثورة من وكلاء التغيير إدخال معدات جديدة وطرائق ووسائل أعمال جديدة، إلا أن هذه التأثيرات أصبحت تتزايد يوم بعد يوم بشكل سريع جداً لأن تقنية المعلومات أصبحت هي الهدف، فالحل الوحيد للمديرين هو العمل الجاد على استخدام تقنيات متطورة من أجل الحفاظ على الصدارة أو البقاء في المنافسة (العززي، 2013م، ص24).

4-7 التغيير في المهام :

ويشمل التغيير في الوجودات والأعمال أو الأنشطة أو دمج أنشطة مع بعضها أو حتى إلغاء أعمال قائمة، والتغيير في السياسات المتبعة في المنظمة أو تعديلها أو إلغاؤها، كما يشمل التغيير في طرق وإجراءات العمل كتقليل التعقيدات في إجراءات العمل أو تغيير الطرق التي ينفذ بها العمل لضمان الدقة والسرعة والسهولة في تنفيذ الأعمال (رزوق، 2018م، ص9).

المحور الثاني- الأداء التنظيمي:

1- مفهوم الأداء التنظيمي:

يعد مفهوم الأداء التنظيمي من المفاهيم التي أثارت جدلاً ونقاشاً واسعاً بين الباحثين، وذلك لأنها حظيت باهتمام كثير من الباحثين في تخصصات مختلفة مما أدى على اختلافهم في وضع تعريف محدد له، فقد عرفه مصطفى (2002، ص415) بأنه بلوغ الفرد أو فريق العمل أو المؤسسة للأهداف المخططة بكفاءة وفاعلية.

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

2- العوامل المؤثرة في الأداء التنظيمي:

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في الأداء التنظيمي لعل من أهمها: (عبدالمحسن، 2002م)

أولاً: الاختلاف في حجم العمل فالمنظمة التي تعالج حجماً كبيراً في العمل تحتاج إلى موارد أكثر مما قد تحتاج إليه منظمه أخرى لديها حجم أقل من العمل نفسه.

ثانياً: التحسينات التنظيمية والإجرائية: فمعدل الإنتاج يتوقف على عوامل عديدة، كملئمة الترتيبات التنظيمية والإجرائية، واختصار خطوات العمل في عملية ما، يقلل من الموارد المطلوبة لإنهاء وحدة العمل.

ثالثاً: العوامل الفنية والتكنولوجية: تتمثل في الإدخال المستمر للتكنولوجيا المتقدمة والحديثة من أجهزة وبرمجيات، حيث أن أداء الموظفين يتحدد بمستوى ونوعية التكنولوجيا المتوفرة لديهم.

3- المتغيرات التنظيمية التي تساهم بتحسين مستوى الأداء الوظيفي:

إن المتغيرات التنظيمية متعددة الأبعاد والجوانب ولا يستطيع أي باحث أن يتناولها جميعاً في دراسة واحدة. لذلك سيتم دراسة أهم هذه المتغيرات من وجهة نظر الباحثة:

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

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

- الاتصالات: تقوم العمليات الإدارية أساساً على الاتصالات. فالاتصالات الإدارية تحافظ على تدفق وانسياب المعلومات داخل المنظمة وخارجها، وكلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات كلما زادت كفاءة العمل وأي قصور في نظام الاتصالات من شأنه أن يعطل أو يؤخر سير الإدارات الأخرى. فقرارات المنظمة وأهدافها وتوجهاتها وخططها ترتبط بعملية الاتصالات. (المانع، 2006م، ص18)

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

- الحوافز: تعتبر الحوافز إحدى الوسائل الهامة التي تهدف إلى حث الأفراد على العمل بكفاءة وفاعلية، وعلى تنمية وتعزيز الأداء الإبداعي في المنظمات، فالحوافز لها أثرها على تشجيع الموظفين على الإبداع والمبادأة والتجديد، وبذل مزيد من الجهد في الانجاز وزيادة الطلاقة الفكرية والإنتاجية، وتعتبر الحوافز مقوماً رئيسياً في المنظمات المبدعة بل وركيزة أساسية لوجود الإبداع وتنميته. (هيجان، 1430هـ، ص15)

- التدريب: يعد التدريب أداة التنمية ووسيلتها، كما أنه الأداة التي إذا أحسن استثمارها وتوظيفها تمكنت المؤسسات من تحقيق الكفاءة والكفاية في الأداء والإنتاج وتبرز أهمية ذلك باعتباره أساس كل تعلم وتطوير وتنمية للعنصر البشري ومن ثم تقدم المجتمع وبنائه، كما ويعتبر التدريب أحد العوامل الهامة الذي يساعد على الأداء الوظيفي المميز خصوصاً وأن المنظمات على مختلف أنشطتها تواجه تغيرات وتطورات عديدة في ظل الاتجاه المتزايد نحو العولمة ويرى (الهيجان) أن العملية الإبداعية ليست عملية مستمرة بذاتها لدى الأفراد المبدعين إذ لا بد من تشجيعهم وتدريبهم من خلال برامج تدريبية تستهدف تعزيز الأداء الإبداعي لديهم. (هيجان، 2009م، ص 74).

4- قياس الأداء:

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

- مؤشرات تتعلق بفعالية تحقيق الأهداف: والتي تعمل الأجهزة والمنظمات الحكومية على تطويرها، وتتوقف تلك المجموعة على طبيعة نشاط وأهداف كل وحدة.
- مؤشرات تتعلق بالكفاءة: وهي كفاءة استخدام الموارد في كل جهاز حكومي، حيث تتضمن هذه المجموعة نسبة التكاليف الإجمالية إلى بعض المخرجات المحددة التي يقدمها الجهاز، ويعبر ذلك بشكل أساسي عن تكلفة الخدمة التي يقدمها هذا الجهاز.
- مؤشرات تتعلق بالإنتاجية: أي إنتاجية وحدات الجهاز الحكومي، ويكون ذلك عن طريق العلاقة النسبية بين مخرجات ومدخلات تلك الوحدات، ويتفق ذلك مع كل من الإنتاجية الإجمالية والإنتاجية الجزئية للعناصر.
- مؤشرات تتعلق بمستوى الجودة: أي جودة الخدمات المؤداة في الأجهزة الحكومية، ويتضمن ذلك تحليلاً للأبعاد الأساسية التي تتكون منها جودة الخدمة بصفة عامة وجودة الخدمات الحكومية بصفة خاصة.
- مؤشرات تتعلق بوقت التشغيل: وهو قياس قدرة المنظمة على أداء العمل بشكل صحيح وفي الوقت المحدد، والمعيار هنا يكون على أساس متطلبات العميل.
- مؤشرات تتعلق بالأمان: وهو قياس كفاءة المنظمة والبيئة التي يعمل فيها العاملون.

ثانياً- الدراسات السابقة

أ- دراسات تعلق بإدارة التغيير:

1. دراسة رزوق (2018). هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق مجالات إدارة التغيير على تحسين جودة الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر (فرع ورقلة) ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبيان حيث كان عدد مفردات العينة (30) بالمؤسسة كما تم إجراء مقابلة مع (63) للمؤسسة. وقد توصلت الدراسة لجملة من النتائج أهمها وجود علاقة إيجابية بين تطبيق مجالات التغيير (التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي، مهام الأفراد، الثقافة) وتحسين جودة الخدمات المقدمة من المؤسسة. وقدمت الدراسة جملة من التوصيات أهمها التخطيط الجيد للتغيير، من خلال خطة طويلة المدى، مع وجود خطط سنوية أكثر تفصيلاً، من خلال هذه الخطط يتم تحديد التكنولوجيا الواجب استخدامها، وتحديد ما هي الاحتياجات التدريبية اللازمة لعملية التغيير، كذلك التأكيد على أهمية التركيز على التغيير النوعي في الأفراد من خلال التدريب الجيد والتحفيز خصوصاً موظفو المصالح التقنية.
2. دراسة عدنان (2017). هدفت هذه الدراسة إلى دراسة دور إدارة التغيير في نجاح إدخال تكنولوجيا المعلومات في المصارف العامة من خلال دراسة حالة المصرف التجاري السوري، واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي وتمثلت الأداة في استبيان تم توزيعها على عينة بلغت (341)، وأظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين تغيير

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

3. دراسة عبدالله و مطلق (2021) هدفت الدراسة الى التعرف على مفهوم إدارة التغيير و أهميتها في المؤسسات التربوية، و التعرف على مفهوم الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات التربوية، و بيان علاقة إدارة التغيير بالولاء التنظيمي في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت. و لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج المكتبي التحليلي، و استعان الباحث بالمقابلات الشخصية مع عدد(4) أشخاص اثنان منهما في منصب قيادي و الآخرين عاملين في احد المؤسسات التعليمية بدولة الكويت. و توصلت الدراسة لعدة نتائج اهمها: أن الولاء التنظيمي يتأثر بمجموعة الصفات الشخصية العوامل التنظيمية و الظروف الخارجية المحيطة بالعمل. و أوصت الدراسة الى تدريب القادة التربويين على إدارة التغيير، منح القادة التربويين مزيداً من الصلاحيات الإدارية لتمكينهم من تعزيز مبادئ القيادة الإستراتيجية.
4. دراسة مروة و حنان(2021)، هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على معرفة مدى تأثير إدارة التغيير على الإبداع الوظيفي للعاملين بالشركات السياحية المصرية فئة (أ)؛ من خلال دراسة العلاقة بين مجالات إدارة التغيير والإبداع الوظيفي للعاملين بهذه الشركات؛ من أجل تحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم اختيار عينة الدراسة من العاملين بتلك الشركات وقد بلغ حجم العينة (382)، تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS20) لإختبار فرضيات الدراسة وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير في التكنولوجيا والتغيير في المجال الوظيفي و بين الإبداع الوظيفي، عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغير في الثقافة والتغير في الهيكل التنظيمي وبين الإبداع الوظيفي للعاملين بشركات السياحة المصرية فئة(أ).و أوصت الدراسة بعقد دورات تدريبية للعاملين بالشركات السياحية للتدريب على التغيير وكيفية إدارة التغيير. ودعم تقديم الأفكار الجديدة وغير التقليدية وتوفير جو ملائم يساهم في نشر ثقافة الإبداع وذلك لتحقيق التغيير المطلوب في بيئة العمل والمساهمة في تذليل العقبات التي تعيق تحقيق التغيير المنشود.
5. دراسة محمد ابراهيم(2021)، هدفت الدراسة إلى بيان أهمية إدارة التغيير في التطوير التنظيمي للمؤسسات الحكومية في القطاع الحكومي السعودي، تم تطبيق البحث على بلدية محافظة المجمعة بمنطقة الرياض، و لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج التحليلي وتم الإعتماد على أداة الاستبانة موزعة على عينة بلغت (147) و هي عينة عشوائية بسيطة حيث تم توزيع 153 استمارة و تمت الإجابة من 147. تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS. توصلت الدراسة إلى ان إدارة التغيير تؤثر في تحسن برامج التدريب للعاملين بالمنظمة، و أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمنظمة يتطلب تغيير شامل عن طريق إدارة التغيير. و أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها: أن تعمل الإدارة على متابعة المقترحات و الأفكار الجديدة للعاملين. وجعل عملية إدارة التغيير التنظيمي عملية مستمرة و صقل الخبرات و الكوادر التي تمتلك خصائص قيادة التغيير.

ب- دراسات تناولت الأداء التنظيمي:

1. دراسة قنيطه (2018). هدفت الدراسة إلى تحديد نقاط الضعف والمشكلات التي تعيق نجاح عملية تقييم الأداء، من خلال تناول مصادرها المختلفة المتمثلة بالقائمين على عملية التقييم، والإدارة المشرفة على عملية التقييم وكذلك أنظمة التقييم نفسها، وتوصلت الدراسة إلى وجود اتفاق مرتفع نوعاً ما من قبل القيادات بوجود المشكلات المتعلقة بأنظمة التقييم ولعل هذا يعود لأسباب تتعلق بإتباع الأساليب التقليدية في التقييم أو عدم تحديث مضامين هذه الأساليب وبما يتفق مع طبيعة وأسس العمل الموجودة. و وجود المشكلات المتعلقة بالقائمين على عملية التقييم، وهذا

لا ينبغي وجود المعوقات ضمن هذا السياق ولكن بقدر محدود وقليل. وأيضاً وجود المشكلات الخاصة بالإدارة المشرفة على التقييم، وهذا يدل على وجود قصور لدى بعض الجهات المشرفة على عملية التقييم اتجاه تنفيذ بعض مسؤولياتها ضمن هذا الحيز.

2. دراسة طلال (2020) هدفت الدراسة إلى معرفة دور الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة المتعلمة بالأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج المسحي الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة متدربي معهد الإدارة العامة من الموظفين العاملين بالأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية. تم توزيع عدد (500) استبانة على عينة عشوائية، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها - توفرت عناصر الثقافة التنظيمية بدرجة متوسطة بلغت (3.3) بالأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، وتوجد بينها علاقة ارتباط قوية. توفر أنظمة بناء المنظمة المتعلمة بدرجة متوسطة بلغت (7.2) بالأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، وتوجد بينها علاقة ارتباط قوية.
3. دراسة بسام سعيد و رضا محود(2020) هدفت الدراسة إلى بيان أثر جودة الحياة الوظيفية علي الأداء والفاعلية التنظيمية في شركات السياحة المصرية: الإستغراق الوظيفي كمتغير وسيط، قام الباحثان بتصميم استمارة استقصاء و توزيعها على عينة عشوائية من مديري شركات السياحة المصرية فئة "أ"، بالقاهرة حيث تم توزيع 500 استمارة تم استرداد 471 منها صالحة وتم استخدام المنهج الاستطلاعي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة. توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير ايجابي و معنوي لجودة الحياة الوظيفية في شركات السياحة المصرية الفئة "أ" على كل من الإستغراق الوظيفي في شركات السياحة المصرية الفئة "أ" و أوصت الدراسة بضرورة تعديل هيكل الأجور و المكافآت بما يتناسب مع طبيعة الحياة المعيشية بمصر، و زيادة الاستثمار البشري داخل شركات السياحة من خلال وضع خطط تدريبية تلبى احتياجات الوظيفية للعاملين.
4. دراسة المعشر والطراونة (2015). هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر موضوعية نظام تقييم الأداء في الثقة التنظيمية لدى المعلمين والمعلمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك في الأردن واستخدمت الدراسة المنهج ، وتمثلت الأداة في استبانة تم تطبيقها على عينة عشوائية بلغت (665) معلماً ومعلمة.، وتوصلت الدراسة إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة لأبعاد موضوعية نظام تقييم الأداء ومستوى الثقة التنظيمية في المديريات التي أُجريت عليها الدراسة كانت متوسطة بشكل عام، هناك أثر لأبعاد موضوعية نظام تقييم الأداء مجتمعة ومنفردة في الثقة التنظيمية.
5. دراسة الصفدي (2018). هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر عملية الخلق المعرفي في الإبداع التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي ، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي و لتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانة على عينة من الذين يمارسون مهامهم في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي بالأردن و البالغ عددهم (435) ، و قد تصلت الدراسة إلى مستوى التجسيد الإجتماعية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي جاء متوسطا اذ بلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (3.20). و أن مستوى التنشأة الاجتماعية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي جاء متوسطا اذ بلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (2,87). و أن مستوى التجميعات الاجتماعية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي جاء متوسطا اذ بلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (3.06) و أن مستوى الإستيعاب الاجتماعي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي جاء متوسطا اذ بلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (3.22) . و أوصت الدراسة بضرورة قيام المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن بعقد دورات تدريبية مهنية ذات صلة بالعمل لزيادة المخزون المعرفي عند موظفيها، و ان تتبع سياسة زيادة القدرة الخدمية بتحسين البنية التحتية وتطبيق التكنولوجيا .
6. دراسة سائدة،(2017) . هدفت الدراسة إلى التعرف على الإبداع التنظيمي وأثره على جودة الخدمة لمقدمة في مستشفيات القطاع الحكومي لإقليم الشمال في الأردن، و تمثلت أبعاد الإبداع التنظيمي في (الإبداع الإداري، الإبداع التسويقي، الإبداع التكنولوجي)، وتم أخذ المتغير التابع (جودة الخدمة) كحزمة كاملة، و تمثل مجتمع الدراسة جميع

العاملين في الإدارة الوسطى الإدارة الدنيا في المستشفيات الحكومية لإقليم الشمال في الأردن، لتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثة المنهج الوصف التحليلي، وتم أخذ عينة طبقية عشوائية بسيطة، بلغت (248) واستخدمت الباحثة الأستبيان في جمع بيانات الدراسة. وتوصلت الباحثة إلى أن مستوى تبني الإبداع التنظيمي كان مرتفعاً، حيث حصل بُعد الإبداع التسويقي على أعلى مستوى، يليه الإبداع التكنولوجي ثم الإبداع الإداري، وجود أثر ذو دلالة إحصائية لابعاد الإبداع التنظيمي في جودة الخدمة المقدمة في مستشفيات القطاع الحكومي لإقليم الشمال في الأردن. وأوصت الدراسة بتعزيز التشاركية والتفاعل بين جميع العاملين في الإدارة الوسطى و الإدارة الدنيا في تلك المستشفيات من خلال عقد الحوارات واللقاءات الداخلية بين جميع الفئات و الدرجات الوظيفية العاملة في تلك المستشفيات

التعليق على الدراسات السابقة:

يتضح من خلال الدراسات السابقة أن منها ما سلط الضوء على إدارة التغيير، ومنها ما سلط الضوء على الأداء التنظيمي و بذلك تكون اتفقت تلك الدراسات السابقة في تحقيق الجوانب المعرفية لمحوري الدراسة الرئيسيين، وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة المطبق عليه، وكذلك في استخدام المنهج العملي لكل دراسة، وقد تشابهت بعض الدراسات مع الدراسة الحالية في استخدام المنهج الوصفي في معظم الدراسات. ولقد ساهم الاطلاع على الدراسات السابقة في تحديد الإطار النظري والتعرف على إدارة التغيير وأهميتها وأبعادها، وكذلك مفهوم الأداء التنظيمي وعناصره التي هي محل الدراسة الحالية. وكذلك الاستفادة من مراجع هذه الدراسات والاستعانة ببعض هذه المراجع والتي تناسب موضوع هذه الدراسة. وساهمت أيضاً هذه الدراسات في توفير الاستبانة وكذلك إثراء مشكلة البحث من خلال التعرف على النتائج التي توصل لها الآخرون وأيضاً التعرف على ما توصل له الآخرون من نتائج. وتم الاستعانة بالدراسات السابقة في تصميم أداة الدراسة الميدانية (الاستبانة) لمعرفة تأثير إدارة التغيير على الأداء التنظيمي. وفي هذه الدراسة الحالية تقوم الباحثة بمعرفة مستوى التغيير بالجامعة، ومدى تطبيق إدارة التغيير وأثرها على الأداء التظهي، وهو ما ستضيفه هذه الدراسة ولم تتطرق إليها الدراسات السابقة.

3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

منهج الدراسة:

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

مجتمع الدراسة:

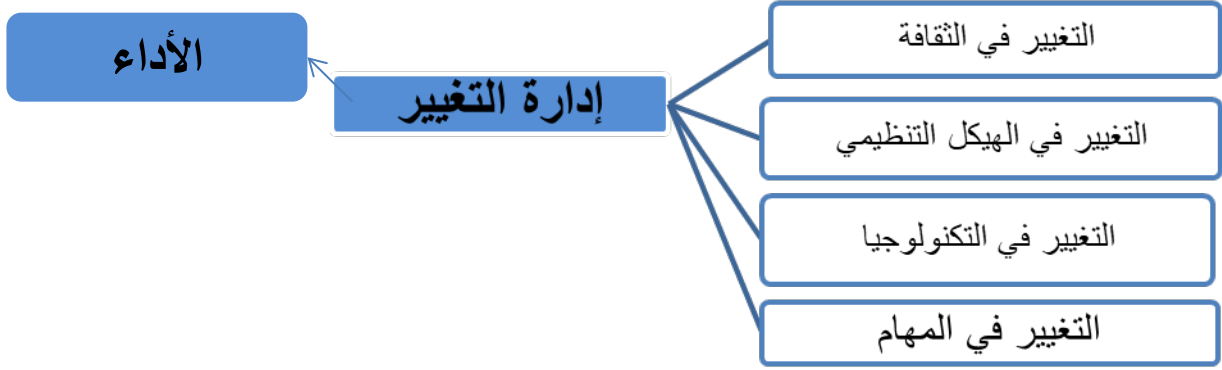
يتمثل مجتمع البحث في أعضاء هيئة التدريس (أستاذ – أستاذ مشارك – أستاذ مساعد) في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. والبالغ عددهم (1420) (الإدارة العامة لجامعة محمد بن سعود الإسلامية) ويوضح الجدول التالي حجم المجتمع بكلية الإمام وفقاً لأكبر الكليات التابعة لها.

عينة الدراسة:

تتمثل عينة الدراسة في عينة طبقية عشوائية من أعضاء هيئة التدريس من مختلف الكليات التابعة لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. و بلغت عينة الدراسة (302).

نموذج الدراسة:

يتمثل نموذج الدراسة في شكل يوضح تأثير إدارة التغيير بأبعادها (التغير في الثقافة، التغير في الهيكل التنظيمي، التغير في التكنولوجيا، التغير في المهام) على الأداء التنظيمي. كما في الشكل التالي:



الشكل (1-1) يوضح نموذج الدراسة

أولاً: توصيف متغيرات الدراسة

المحور الأول: المتغيرات الديموغرافية:

يتم توصيف المتغيرات الديموغرافية للدراسة بالجدول التكرارية والنسب المئوية فضلاً عن رسم الدائرة البيانية للتعبير عن نصيب كل استجابة بالنسبة لباقي الاستجابات وبالنسبة لاجمالي الاستجابات. أسفرت إجابات سؤال الجنس عن وجود 46 رجل بنسبة 48% و50 سيدة بنسبة 52% كما هو واضح في جدول رقم (1).

جدول رقم (1): توصيف

المتغير	الفئات	العدد	النسبة %	المتغير	الفئات	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	46	48%	المؤهل العلمي	ماجستير	24	25%
	أنثى	50	52%		دكتوراه	71	74%
	المجموع	96	100%		أخرى	1	1%
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	6	6.25%	سنوات الخبرة	المجموع	96	100%
	من 30 – 40 سنة	28	29.17%		أقل من 5 سنوات	9	9.375%
	من 41 – 50 سنة	42	43.75%		من 5 – 10 سنوات	33	34.375%
	أكثر من 50 سنة	20	20.83%		من 11 – 15 سنة	30	31.25%
الوظيفة	المجموع	96	100%	أكثر من 15 سنة	24	25%	
	مدرس مساعد	35	36.46%	المجموع	96	100%	
	مدرس	28	29.17%				
	أستاذ	33	34.375%				
	المجموع	96	100%				

يتبين من الجدول (1)

طرق جمع البيانات:

تمثلت وسيلة الحصول على البيانات والمعلومات الميدانية هي استخدام الاستبانة، وتعرف الاستبانة بأنها: "أداة ذات أبعاد وبنود تستخدم للحصول على معلومات أو آراء تقوم بالاستجابة لها المفحوص نفسه، وهي كتابية تحريرية" (الأستاذ، 2004، ص116).

ولتصميم هذه الاستبانة تم تقسيمها إلى جزئين رئيسيين، يتمثل الجزء الأول في مجموعة البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة، وتتضمن المتغيرات الشخصية والوظيفية عن خصائص عينة البحث طبقاً للعوامل الشخصية التالية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الوظيفة). أما الجزء الثاني فيتضمن الأسئلة الموجهة لأفراد عينة الدراسة والتي تتعلق بمحوري إدارة التغيير والأداء التنظيمي.

جدول (2): أجزاء أداة البحث (الاستبانة)

عدد الأسئلة	متغيرات البحث	أبعاد البحث
5	بيانات عن أفراد عينة البحث	البيانات الأولية
15	إدارة التغيير	المحور الأول
13	الأداء التنظيمي	المحور الثاني

وقد تم اعتماد تحديد أوزان الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (Likert) ذي التدرج الخماسي على النحو

التالي:

جدول (3) معاملات الصدق والثبات لمقاييس الدراسة

معامل الصدق	معامل ألفا للثبات	عدد العبارات	المقياس
0,94	0,89	15	المتغير المستقل (إدارة التغيير)
0,93	0,88	13	المتغير التابع (الأداء التنظيمي)
0,93	0,88	28	الاستبانة كامل (المستقل+التابع)

بالنظر للجدول رقم (3)، يتضح مصداقية المقاييس المستخدمة في المتغير المستقل (إدارة التغيير) والمتغير التابع (الأداء التنظيمي) بالإضافة للاستبانة ككل، من حيث صدق المقياس وهو اختبار مدى دقة أداة الدراسة (الاستبانة) في قياس الغرض المصممة من أجله، ومن حيث الثبات وهو قدرة المقياس على إعطاء نفس النتائج أو نتائج قريبة منها إذا ما أعيد تطبيقه على نفس الأفراد، حيث بلغت معاملات الثبات 0,89، 0,88، 0,88 على الترتيب وهو ما يدل على ثبات بيانات الدراسة لأن جميع المعاملات أكبر من 0,70.

صدق أداة الدراسة وثباتها:

• صدق الاتساق الداخلي :

صدق الاتساق الداخلي يعطي صورة عن مدى التناسق الموجود بين الفقرات الموجودة داخل نفس المحور ، ومدى اتساق هذه الفقرات مع المحور الذي ينتمي إليه ، كذلك مدى التناسق الداخلي بين محاور الاستبانة و الدرجة الكلية للاستبانة، وتم التأكد من صدق الاتساق الداخلي من خلال إيجاد معامل الارتباط بين درجة كل فقرة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه وفيما يلي عرض لنتائج صدق الاتساق الداخلي :

جدول (4) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور متغير الدراسة المستقل وهو إدارة التغيير بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
1	**0.721	10	**0.408
2	**0.748	11	**0.504
3	**0.551	12	**0.724
6	**0.619	13	**0.674
7	**0.712	14	**0.631
8	**0.688	15	**0.724
9	**0.619		

** دالة عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

جدول (5) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور متغير الدراسة التابع وهو الأداء التنظيمي بالدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
**0.724	9	**0.619	1
**0.674	10	**0.712	2
**0.631	11	**0.688	3
**0.649	12	**0.545	5
**0.635	13	**0.585	6
		**0.709	7
		**0.747	8

** دالة عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

يتضح من الجداول السابقة أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل، وذات قيم متوسطة ومرتفعة، مما يشير إلى أن عبارات محاور الدراسة تتمتع بدرجة صدق مرتفعة وصلاحياتها للتطبيق الميداني.

و للتحقق من صدق الاستبانة، تم عمل اختبارين، اختبار الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ، ومعامل الصدق، وهو الجذر التربيعي لمعامل الثبات، كما في الجدول التالي:

جدول رقم (6): معاملات الصدق والثبات لمقاييس الدراسة

المقياس	عدد العبارات	معامل ألفا للثبات	معامل الصدق
المتغير المستقل (إدارة التغيير)	16	0.89	0.94
المتغير التابع (الأداء التنظيمي)	16	0.88	0.93
الاستبانة كاملة (المستقل+التابع)	32	0.88	0.93

بالنظر للجدول رقم (7)، يتضح مصداقية المقاييس المستخدمة في المتغير المستقل (إدارة التغيير) والمتغير التابع (الأداء التنظيمي) بالإضافة للاستبانة ككل، من حيث صدق المقياس وهو اختبار مدى دقة أداة الدراسة (الاستبانة) في قياس الغرض المصممة من أجله، ومن حيث الثبات وهو قدرة المقياس على إعطاء نفس النتائج أو نتائج قريبة منها إذا ما أعيد تطبيقه على نفس الأفراد، حيث بلغت معاملات الثبات 0.89، 0.88، 0.88 على الترتيب وهو ما يدل على ثبات بيانات الدراسة لأن جميع المعاملات أكبر من 0.70.

الوزن النسبي المعياري للإجابات:

جدول (8): طريقة تصحيح مقياس ليكرت الخماسي

خيارات الإجابة	موافق تماماً	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
القيم عند الإدخال	5	4	3	2	1
المتوسط الحسابي	5.00-4.21	4.20-3.41	3.40-2.61	2.60-1.81	1.80-1
مستوى الاتجاه	مرتفع جداً	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جداً

الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

أ- تم استخدام أسلوب كرونباخ ألفا لثبات مقاييس الدراسة، واستخدام معامل الصدق، وهو الجذر التربيعي لمعامل الثبات.

- ب- تم استخدام الإحصاء الوصفي من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتصنيف متغيرات الدراسة، والمتغيرات الديموغرافية لوحدة المعاينة (المستجيب).
- ج- يتم استخدام معامل الارتباط لبيرسون وأسلوب تحليل الانحدار الخطي لاختبار فروض الدراسة.
- د- يتم استخدام برنامج (R) لتحليل البيانات.

4- عرض النتائج ومناقشتها

المحور الثاني: المتغير المستقل:

يتم توصيف متغير الدراسة المستقل وهو إدارة التغيير باستخدام الجداول التكرارية والنسب المئوية كالتالي: ويوضح جدول رقم () التوزيع النسبي لاستجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغير إدارة التغيير جدول رقم (9): إجابات عينة الدراسة عن محاور المتغير المستقل

م	عبارات إدارة التغيير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تسعى إدارة الجامعة إلى تغيير ثقافتها وفقاً للأهداف العامة لها.	4.62	0.60	مرتفعة جداً
2	تطور الإدارة من ثقافتها لتحقيق حالة من الانسجام والتوافق مع الموظفين.	4.42	0.65	مرتفعة جداً
3	تسعى الإدارة إلى التغيير بالأحداث وطرق التعامل معها.	4.41	0.86	مرتفعة جداً
4	يتم تعديل ثقافة إدارة الجامعة بما يتوافق وثقافة المجتمع.	4.33	0.51	مرتفعة جداً
5	يتم تغيير الهيكل التنظيمي في الجامعة عند استحداث أقسام أو وظائف فيها.	3.99	0.98	مرتفعة
6	تحدث الجامعة تغييرات في هيكلها التنظيمي لمواكبة التطورات.	4.52	0.52	مرتفعة جداً
7	تعمل الجامعة على تطوير الهيكل التنظيمي وفقاً لمتطلبات العمل.	4.32	0.57	مرتفعة جداً
8	تحدث الجامعة تغييرات في الوحدات الإدارية.	4.30	0.88	مرتفعة جداً
9	تسعى الجامعة إلى تغيير الأجهزة التكنولوجية المستخدمة وتطويرها لتواكب التغييرات.	4.21	0.63	مرتفعة جداً
10	تعمل الجامعة على استيعاب التقدم الهائل في وسائل الاتصال التكنولوجية.	4.13	0.98	مرتفعة جداً
11	توفر الجامعة التسهيلات المادية والتكنولوجية للموظفين.	4.67	0.50	مرتفعة جداً
12	تعمل الجامعة على تغيير البرامج التكنولوجية المستخدمة وتحديثها.	4.48	0.55	مرتفعة جداً
13	تسعى الجامعة إلى تغيير كل ما يتعلق بتصميم الوظيفة.	4.46	0.86	مرتفعة جداً
14	تعمل الجامعة على تحديد طريقة أداء العمل.	4.38	0.61	مرتفعة جداً
15	تحدث الجامعة تغييرات في حجم المسؤوليات والصلاحيات.	4.05	0.98	مرتفعة جداً
	إدارة التغيير بصفة عامة.	4.35	0.64	موافق تماماً

يتضح من الجدول (8) أنه لا يوجد أي استجابات في الفئة (غير موافق إطلاقاً)، وان المحور حصل على متوسط كلي عام (4.35) من 5. حيث كانت استجابات الفئة (غير موافق) كانت نادرة، وتركزت الاستجابات في فئتي (موافق) و(موافق تماماً)، مما يعني أن الأغلبية العظمى لهيئة التدريس في الجامعات محل الدراسة لديهم قبولاً كبيراً لفكرة التغيير التنظيمي.

المحور الثالث: المتغير التابع:

يتم توصيف متغير الدراسة التابع وهو الأداء التنظيمي باستخدام لجداول التكرارية والنسب المئوية كالتالي:
جدول رقم (9) التوزيع النسبي لاستجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغير الأداء التنظيمي

م	عبارات إدارة التغيير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تسعى إدارة الجامعة إلى تغيير ثقافتها وفقاً للأهداف العامة لها.	3.90	1.11	مرتفعة
2	تطور الإدارة من ثقافتها لتحقيق حالة من الانسجام والتوافق مع الموظفين.	3.75	1.01	مرتفعة
3	تسعى الإدارة إلى التغيير بالأحدث وطرق التعامل معها.	3.75	0.95	مرتفعة
4	يتم تعديل ثقافة إدارة الجامعة بما يتوافق وثقافة المجتمع.	3.73	0.90	مرتفعة
5	يتم تغيير الهيكل التنظيمي في الجامعة عند استحداث أقسام أو وظائف فيها.	3.65	1.09	مرتفعة
6	تحدث الجامعة تغييرات في هيكلها التنظيمي لمواكبة التطورات.	3.92	1.03	مرتفعة
7	تعمل الجامعة على تطوير الهيكل التنظيمي وفقاً لمتطلبات العمل.	3.78	0.94	مرتفعة
8	تحدث الجامعة تغييرات في الوحدات الإدارية.	3.65	1.05	مرتفعة
9	تسعى الجامعة إلى تغيير الأجهزة التكنولوجية المستخدمة وتطويرها لتواكب التغييرات.	3.63	1.11	مرتفعة
10	تعمل الجامعة على استيعاب التقدم الهائل في وسائل الاتصال التكنولوجية.	3.67	1.09	مرتفعة
11	توفر الجامعة التسهيلات المادية والتكنولوجية للموظفين.	3.90	0.95	مرتفعة
12	تعمل الجامعة إلى تغيير البرامج التكنولوجية المستخدمة وتحديثها.	3.55	1.02	مرتفعة
13	تسعى الجامعة إلى تغيير كل ما يتعلق بتصميم الوظيفة.	3.04	0.85	مرتفعة
	إدارة التغيير بصفة عامة.	3.41	0.68	موافق تماماً

يتضح من الجدول (9) أن المحور حصل على متوسط كلي (3.41 من 5) ضعف استجابات فئتي (غير موافق إطلافاً)، (غير موافق) ضعيفة، في حين أن أغلب الاستجابات تركزت في فئتي (موافق) و(موافق تماماً)، مما يعني أن غالبية أساتذة الجامعات محل الدراسة يروا وجود أداء تنظيمياً عالياً بجامعاتهم.

ثالثاً: اختبار فرض الدراسة

للتحقق من الفرضية الأولى:

"وجود علاقة بين إدارة التغيير والأداء التنظيمي" تم تحليل بيانات الدراسة باستخدام معامل الارتباط، وللتحقق من تأثير إدارة التغيير على الأداء التنظيمي يتم بناء نموذج انحدار، وذلك كالتالي:

أولاً: معامل الارتباط:

جدول رقم (10): اختبار معنوية العلاقة بين متغيري الدراسة

معامل الارتباط	حدي فترة الثقة 95% للارتباط	قيمة (ت)	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية
0.5448863	0.3866375	0.03003	94	9.496e-09

وقد بلغ معامل الارتباط 0.54 وهي علاقة طردية لأن إشارة المعامل موجبة، وذو قوة متوسطة، وله معنوية إحصائية لأن القيمة الاحتمالية p-value أقل من 0.05. بقيمة 0.03 مما يثبت صحة الفرض القائل بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير والأداء التنظيمي.

ثانياً: تحليل الانحدار:

تم بناء نموذج انحدار لاختبار أثر إدارة التغيير على الأداء التنظيمي، كالتالي:

جدول رقم (11): اختبار معنوية انحدار متغيري الدراسة

معاملات الانحدار	قيمة (ت)	الخطأ المعياري	القيمة الاحتمالية	الجزء الثابت
0.65043	4.818	0.13499	5.54e-06 ***	
0.51729	6.300	0.08211	9.50e-09 ***	إدارة التغيير

* معامل التحديد = 0.2969 * إحصائية (ف) = 39.69 * معنوية (ف) = 9.496e-09

يتضح من الجدول رقم (11)، أن أثر إدارة التغيير على الأداء التنظيمي أثراً إيجابياً لأن معامل الانحدار ذو إشارة موجبة، ويمكن صياغة معادلة الانحدار كالتالي:

الأداء التنظيمي = 0.65043 + 0.51729 إدارة التغيير

مما يثبت صحة فرض الدراسة بمعنوية تأثير إدارة التغيير على الأداء التنظيمي.

مناقشة نتائج الدراسة

مقدمة:

يحتوي هذا الفصل على أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة، وتقديم بعض التوصيات من قبل الباحثة في ضوء تلك النتائج التي تم التوصل إليها.

أولاً: نتائج الدراسة:

- يتضح من خلال استعراض نتائج تحليل البيانات الميدانية التي استندت إليها الدراسة من خلال الإجابة على تساؤل الدراسة الأساسي والتساؤلات الفرعية، فقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج يمكن بيانها على النحو التالي:
- لا يوجد أي استجابات في الفئة (غير موافق إطلاقاً)، في حين استجابات الفئة (غير موافق) كانت ضعيفة جداً، وتركزت الاستجابات في فئتي (موافق) و(موافق تماماً)، مما يعني أن غالبية أساتذة الجامعات محل الدراسة كان لديهم قبولاً لفكرة التغيير التنظيمي.
 - ضعف استجابات فئتي (غير موافق إطلاقاً)، (غير موافق) ضعيفة، في حين أن أغلب الاستجابات تركزت في فئتي (موافق) و(موافق تماماً)، مما يعني أن غالبية أساتذة الجامعات محل الدراسة يروا وجود أداء تنظيمياً عالياً بجامعاتهم.
 - وجود أثر إدارة التغيير على الأداء التنظيمي أثراً إيجابياً لأن معامل الانحدار ذو إشارة موجبة، مما يثبت صحة فرض الدراسة بمعنوية تأثير إدارة التغيير على الأداء التنظيمي.
 - بلغ معامل الارتباط 0,54 وهي علاقة طردية لأن إشارة المعامل موجبة، وذو قوة متوسطة، وله معنوية إحصائية لأن القيمة الاحتمالية p-value أقل من 0,05. مما يثبت صحة الفرض القائل بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير والأداء التنظيمي.

توصيات الدراسة ومقترحاتها.

- بناء على دراسة موضوع تأثير إدارة التغيير على الأداء التنظيمي لمؤسسات التعليم العالي، وبعد التوصل إلى النتائج التي تم ذكرها، تقدم الباحثة عدة توصيات تتمثل فيما يلي:
1. ضرورة متابعة هيئة الاعتماد والجودة للتطورات العالمية الحاصلة في الأداء الجامعي.
 2. ضرورة إنشاء هيئة مستقلة تختص بتطوير استراتيجيات النظم لمؤسسات التعليم العالي، والأمور المتعلقة بالأداء الجامعي من حيث الاهتمام البحثي والأكاديمي.
 3. إعادة تصميم معايير الأداء الجامعي بوزارة التعليم وفق المتطلبات الحديثة والاستفادة من التجارب الأجنبية وذلك لزيادة تحسين جودة ونوعية الأداء الجامعي مع ضرورة متابعة تطبيق المعايير من قبل مؤسسات التعليم العالي.
 4. مشاركة مؤسسات المجتمع في تقييم وتقويم البرامج الأكاديمية.
 5. ضرورة تقديم الحوافز المعنوية والمادية للمبدعين والمبتكرين لتشجيع رفع كفاءة الأداء التنظيمي بمختلف الأقسام بالجامعات .
 6. ضرورة العمل على نشر و تعميم نتائج متطلبات إرادة التغيير للتعظيم من الإبداع التنظيمي بمختلف المؤسسات التعليمية و أن تشجع الدولة الباحثين في ذلك المجال التعليمي .

قائمة المراجع:

- 1- مروة وهبة و حنان ماهر.(2021). إدارة التغيير كأداة لتعزيز مستوى الإبداع الوظيفي للعاملين بشركات السياحة المصرية فئة (أ)، المجلة الدولية للتراث و السياحة و الضيافة. جامعة الفيوم المجلد (15) العدد (2)، ديسمبر 2021.
- 2- محمد عبد المنعم ابراهيم.(2021). دور إدارة في التطوير التنظيمي للمؤسسات الحكومية في القطاع الحكومي السعودي: دراسة تطبيقية على بلدية محافظة المجمعة بمنطقة الرياض، جامعة المجمعة، المملكة العربية السعودية.
- 3- العتيبي، عبدالله بن عمر و العنزي مطلق بن عشوي.(2020). إدارة التغيير و علاقتها بالولاء التنظيمي في المؤسسات التعليمية في دولة الكويت:دراسة مكتبية تحليلية، مجلة كلية التربية:جامعة الأسكندرية، مج(31)، ع(1)، 2021م.
- 4- بسام الرميدي، رضا محمد.(2020). أثر جودة الحياة الوظيفية على الأداء والفاعلية التنظيمية في شركات السياحة المصرية: الإستغراق الوظيفي كمتغير وسيط، مجلة كلية السياحة و الفنادق، جامعة مدينة السادات، مج(4)، العدد(1)، 2020م.
- 5- طلال خالد عبد الباسط.(2020). دور الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة المتعلمة من وجهة نظر العاملين في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، مج (42)، ع(3)، 2020.
- 6- الصفدي محمد حمزة.(2019). أثر عملية خلق المعرفة على الإبداع التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي في الأردن، جامعة آل البيت، كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية، الأردن.
- 7- رزوق، ابتسام.(2018). أثر إدارة التغيير على جودة الخدمات: (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة.
- 8- عدنان، ماهر.(2017). دور إدارة التغيير في نجاح إدخال تكنولوجيا المعلومات في المصارف العامة، مجلة جامعة البعث، مج(39)، ع(9).
- 9- سائدة زياد الزغول.(2017). التنظيمي وأثره على جودة الخدمة المقدمة في مستشفيات القطاع الحكومي بالإقليم الشمالي في الأردن، جامعة آل البيت، كلية إدارة المال و الأعمال، الأردن.
- 10- 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.
- 11- أبو عليم، طالب محمد.(2015). أثر التمكين الإداري في الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة في عمان. رسالة ماجستير. جامعة المشرق الأوسط. عمان.
- 12- العنزي، يوسف.(2013). أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة في دولة الكويت. رسالة ماجستير، جامعة المشرق الأوسط، عمان.
- 13- عبد الحلیم، نادية.(2012). منهج مقترح لتقييم أداء الجامعات وتحسين جودة التعميم الجامعي، قسم المحاسبة. كلية التجارة، جامعة الأزهر. جمهورية مصر العربية.

- 14- الحريري، رافدة عمر. (2011). إدارة التغيير في المؤسسات التربوية . عمان: دار الثقافة والنشر والتوزيع. الأردن.
- 15- إياد محمود عبد الكريم الرحيم.(2007). التغيير التنظيمي وسيلة المنظمة للبقاء والتكيف: دراسة تطبيقية في شركة المنتجات النفطية، مجلة التقني، المجلد العشرون، العدد(٢) -٢٠٠٧. ص: 5.
- 16- عادل هاي البغدادي.(2007). علاقة و تأثير الذاكرة التنظيمية في الاداء التنظيمي: دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية العامة ،مجلة الادارة و الاقتصاد، العدد الخامس و الستون ، 2007 ص: 159.
- 17- العطيات، محمد يوسف. (2006). إدارة التغير والتحديات العصرية للمدير. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن.
- 18- ماهر، أحمد. (2005). السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات. الاسكندرية: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع. مصر.
- 19- إحسان الأغا، محمود الأستاذ. (2004). مقدمة في تصميم البحث التربوي. غزة: مطبعة الرنتيسي للطباعة والنشر. فلسطين.
- 20- عماد الدين، منى مؤتمن. (2003). تقويم فاعليه برنامج تطوير الإدارة المدرسية في اعداد مدير المدرسة في الاردن لقيادة التغيير. مركز الكتاب الاكاديمي، عمان.
- 21- العتيبي، صبحي جبر. (2002). تطور الفكر والانشطة الإدارية. عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الاردن.
- 22- عبد المحسن، توفيق محمد. (2002). تقييم الأداء: مداخل جديدة...لعالم جديد. بيروت: دار الفكر العربي والنهضة العربية، لبنان.
- 23- شارلز وجاليت جونز.(2001). الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ج 1 ، ترجمة رفاعي محمد رفاعي و محمد السيد عبد المتعال، دار المريخ، الرياض ، 2001، ص 738.
- 24- أحمد ماهر.(2000). السلوك التنظيمي- مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الطبعة 07، القاهرة، مصر، 2000، ص436.