

استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على الأداء الوظيفي الجامعي - دراسة تطبيقية

د/ سيد هارون جمعة - مدرس إدارة الأعمال
بالمعهد التكنولوجي العالي بالعاشر من رمضان
فرع مرسي مطروح

الملخص:

تعد استراتيجيات إدارة التغيير أحد أهم مجالات اهتمامات الخبراء والممارسين المختصين لمنظمات الأعمال خلال الآونة الأخيرة، وحيث تواجه الجامعات - على اختلاف أنواعها وأحجامها ومهامها- تحدياً مشتركاً يتمثل في حاجتها لتحسين مستوى أدائها حتى يتسنى لها التأقلم مع متطلبات التغيير السريع. وقد هدف البحث إلي دراسة طبيعة العلاقة بين استراتيجيات إدارة التغيير وبين الأداء الوظيفي بالتطبيق علي جامعتي القاهرة وحلوان. وتوصل البحث إلي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع عناصر استراتيجيات إدارة التغيير وبين الأداء الوظيفي، بمعنى أنه كلما زاد الاعتماد علي استراتيجيات إدارة التغيير، كلما أدي إلي تحسين مستوي الأداء الوظيفي في الجامعات المصرية.

الكلمات المفتاحية: استراتيجيات إدارة التغيير، استراتيجية التغيير، إدارة التغيير، استراتيجية الرشد، استراتيجية إعادة التعلم، استراتيجية القوة، الأداء الوظيفي، تقييم الأداء، مستوي الأداء، الجامعات المصرية.

Abstract

Change management strategies have been one of the most important areas of concern for business experts and practitioners in recent times, and universities - of all types, sizes and missions - face the common challenge of having to improve their performance so they can cope with the demands of rapid change. The aim of this research is to study the nature of the relationship between change management strategies and job performance by applying to Cairo and Helwan Universities. The research found that there is a statistically significant relationship between all elements of change management strategies and job performance, meaning that the more reliance on change management strategies, the better the level of job performance in Egyptian universities.

Keywords: Change Management Strategies, Change Strategy, Change Management, Re-Learning Strategy, Strength Strategy, Functional Performance, Performance Appraisal, Performance Level, Egyptian Universities.

أولاً: المقدمة:

النظام التعليمي، كغيره من أنظمة الحياة المختلفة، يحتاج إلى إدارة، ولكي تحقق التنمية ثمارها فإنها تحتاج إلى إدارة فاعلة تنظم أنشطتها، وتتسق جهود أفرادها من أجل تحقيق الأهداف المرجوة في عالمنا الحالي، ونتيجة لتسارع المتغيرات الكثيرة فيه، وسرعة انتشار المعلومات، لا بد أن تدار المؤسسات بأسلوب إداري هادف وواعٍ، تستطيع التحرك لتجاوز واقعها الحالي المملوء بالكثير من المشاكل والعقبات، ولتتمكن من تحقيق الأهداف والمهام التي أنشئت من أجلها، وهذا الأسلوب الإداري هو ما يطلق عليه الإدارة الاستراتيجية بصفة عامة، وإدارة التغيير بصفة خاصة، فتطبيق أسلوب استراتيجية إدارة التغيير في مؤسسات التعليم يسهم في رفع جودة العملية التعليمية (إلى حسام الدين، فاطمة على جاد، 2007). وحيث واجهت العديد من المؤسسات في القطاعين سواء العام أو الخاص ضغوطاً متزايدة للتكيف مع بيئاتها التنافسية أو المؤسسية سريعة التغيير من أجل البقاء والازدهار، وفي كثير من الأحيان

يدخل هذا ضمن عمليات إعادة التوجيه الاستراتيجي (Jas ؛ Danneels, 2002 and Skelcher 2005). ونظراً لأن هذه العمليات معقدة، فإن المنظمات تواجه خطراً شديداً في تدهور أدائها التشغيلي نتيجة لعملية التغيير، وتواجه المنظمات التي تشارك في استراتيجية إدارة التغيير تحدياً إدارياً حاسماً يتمثل في تغيير تركيزها الاستراتيجي طويل الأجل مع تجنب اضطرابات العمليات المستمرة، حيث قد تؤثر هذه الاضطرابات بدورها سلباً على النتائج الاستراتيجية المستهدفة (Kraatz and Zajac, 2001). إنما يرجع تطور وتقدم أي دولة من الدول المتقدمة إلى استخدام استراتيجيات فعالة في التعليم والبحث العلمي، ويعتبر أحد ركائز خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية في أي مجتمع إلي بعدين هما: الكفاءة الاقتصادية والعدالة الاجتماعية (سيد جاد الرب، 2010).

لذلك أصبح إيجاد استراتيجيات لإدارة التغيير في الجامعات المصرية عنصراً أساسياً لمواجهة المنافسة والوفاء بمتطلبات قوي العمل المختلفة والاستجابة للقدرات التقنية والمنافسة المتزايدة بين الجامعة والبيئة المحيطة المتغيرة والسريعة. ومن هنا يحاول الباحث إيجاد علاقة بين استراتيجيات إدارة التغيير وتأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعات المصرية بما يعكس هذا الأداء علي مستوى خريج الجامعة، وفي باحتياجات ومتطلبات الأسواق وبالتالي يصب في صالح الاقتصاد القومي لجمهورية مصر العربية.

ثانياً: الإطار النظري:

1/2 استراتيجيات إدارة التغيير:

التغيير لا يحدث من أجل التغيير نفسه وإنما التغيير ليتمكن الجامعات من الأخذ بكافة أساليب الابتكار والإبداع والجودة في كافة المجالات العلمية والتقنية والبحثية والإنتاجية، ويساعدها أيضاً علي التفاعل مع بيئتها المحلية والإقليمية والعالمية حتي تصل إلي مستوى المنافسة العالمية. وهذه الجوانب سوف نتناولها فيما يلي:

1/1/2 التغيير: تتعدد مفاهيم التغيير وتختلف باختلاف وجهات نظر الباحثين ومن هذه التعاريف: فعرفه (Luscher et al.,2008: 492) وآخرون: بأنه انتقال موجه وهادف يسعى إلى تحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن التحول إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشاكل. وعرفه (بهاء الدين المنجي، 2010) بأنه تحركاً ديناميكياً، بإتباع طرق وأساليب مستحدثة، ناجمة عن الابتكارات المادية والفكرية، ليحمل بين ثنياه آمالاً للبعض وإحباطاً للبعض الآخر، وفي جميع الأحوال هو ظاهرة يصعب تجنبها. وعرفه (Stephen P. & Timothy A., 2011:155) بأنه التعديل الحاصل على (الأفراد، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا) وغالبا ما تحتاج التغييرات تحفيز لحدوثه وتحمل الإدارة مسؤولية التغيير. أما (مروة جعفر، 2016) فعرفته؛ بأنه الانتقال من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي مخطط له بالشكل الذي يجعل المنظمة أكثر تكيفا مع البيئة الخارجية.

2/1/2 مفهوم استراتيجيات إدارة التغيير:

عرفها (محسن الخضيرى، 2003): بأنها فن التعميم الشامل لكل ما هو داخل الكيان الإداري والموجه نحو الهدف المراد تحقيقه. وعرفها كل من (تغريد، احمد، 2009): علي أنها استراتيجية متطورة تهدف إلى إحداث تغيير في الميول والاتجاهات والقيم والهيكل التنظيمية في المؤسسات لتتناسب مع الاحتياجات الجديدة، وتستطيع التعايش مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية. وتتمثل بثلاث استراتيجيات: (الاستراتيجية العقلانية، واستراتيجية التوعية الموجهة، والاستراتيجية القسرية). وعرفها (عبدالله خليف، 2019) بأنها: عملية منظمة مستمرة تتبعها المنظمة لتغيير سلوك الفرد نحو استخدام أساليب مختلفة في أداء أعمالهم، بعد الخضوع لبرامج تدريبية تساعدهم في تطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير في اتجاهاتهم نحو الأفضل لهم وللمنظمة، ومواكبة تطورات العصر.

وعرفها الباحث بأنها: مخطط له إطار زمني طويل، كما أنها شاملة، أي تشمل المنظمة ككل، وهي عملية تبديل، ويستجيب لها المديرين بأشكال وطرق مختلفة لغرض زيادة فاعلية أداء المنظمات وتحقيق كفاءتها. أي تغيير شامل متكامل يتم من خلال مراحل لتحويل المنظمة المريضة إلى منظمة صحية، عن طريق اتباع إحدى الاستراتيجيات (استراتيجية الرشد والتطبيق العملي - استراتيجية إعادة التعلم - استراتيجية القوة والقهر).

3/1/2 خصائص استراتيجيات إدارة التغيير:

تتصف استراتيجيات إدارة التغيير بعدة خصائص هامة، تتمثل في: (أحمد يوسف، 2010).

- (1) الاستهدافية: التغيير يجب أن يكون له هدف واضح ومحدد وقابل للقياس والتطبيق، ومربوط بإطار زمني معين.
- (2) الواقعية: يجب أن يرتبط التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة، وأن يتم ذلك وفق مواردها وإمكانياتها.
- (3) التوافقية: أن يكون هناك توافق بين أهداف عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة.
- (4) الفاعلية: يجب أن تسعى إدارة التغيير إلى تحقيق درجة مناسبة من تحقيق أهداف المنظمة المحددة مسبقاً، وتكون قوي مساهمتها واضحة في تحقيق أهداف المنظمة.
- (5) المشاركة: تحتاج إدارة التغيير إلى مشاركة وتعاون كافة الأطراف، ليكون العمل جماعياً، ويلتزم به كافة قوي التغيير.
- (6) الشرعية: يجب ان يتم التغيير ضمن القوانين والأنظمة والأخلاقيات والمسئوليات الاجتماعية للمنظمة تجاه المجتمع الذي يعمل فيه.
- (7) الرشد: أي استخدام العقل الراشد في مقارنة تكاليف التفسير بالفوائد والمنافع المترتبة عليه، بحيث تكون التكاليف أقل من الفوائد المترتبة على التغيير.

(8) القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: يجب أن يسعى التغيير إلى التأقلم والتكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة، ويهدف إلى البقاء والاستمرار والنمو في أعمال المنظمة.

4/1/2 العوامل المؤثرة في اختيار استراتيجية التغيير (حسين حريم، 2003).
هنالك العديد من العوامل التي تؤثر في قرار اختيار الاستراتيجية المناسبة للتغيير منها:

(1) **أهداف التغيير:** تعتبر عملية تحديد أهداف التغيير من أهم جوانب عملية التغيير حيث أنها تشتمل على تحديد مضمون الأهداف وكيفية تحديد الأهداف، بمعنى من سيقوم بتحديد الأهداف، هل هي الإدارة العليا أم وسيط التغيير أم بمشاركة العاملين. أيضا مدى درجة الإلحاح المصاحبة للأهداف وإمكانية تحقيق الأهداف. كل ذلك يؤثر على الاختيار المناسب للاستراتيجية.

(2) **الجهة المستهدفة:** عادة يستهدف التغيير التنظيمي في المدى القصير الفرد، الجماعة أو المنظمة ككل. ولكن في المدى البعيد يستهدف التغيير الجهات الثلاثة. ويؤثر تحديد المستوى الذي يستهدفه التغيير على اختيار استراتيجية التغيير.

(3) **الموارد المتاحة:** تشتمل الموارد اللازمة لعملية التغيير على القوى العاملة، الموارد المالية، الوقت، الأجهزة، الخبرة والمعرفة. وتتطلب كل استراتيجية مزيجا من الموارد يختلف عما تتطلبه الاستراتيجيات الأخرى.

5/1/2 أنواع استراتيجيات إعادة التغيير:

(1) **استراتيجيات المعايير وإعادة التعلم Standards and re-learning strategies** تستند هذه الاستراتيجيات على أن سلوك الفرد وأفعاله تتأثر بالقيم والعادات والتقاليد، وحتى يتم التغيير لأسلوب أو ممارسة معينة يجب أن يغير الفرد قيمه ومعاييرته تجاه الممارسة والأسلوب القديم (السيد عليوة، 2005).

(2) استراتيجيات الإكراه / القسر Power- Coercive تتضمن استخدام القوة والقهر والإذعان لإرغام الأفراد على إحداث التغيير. فالتغيير يفرض على العاملين، بدون معارضة بالقوة، وعند مقاومة العاملين لهذا التغيير تستخدم الجزاءات والعقوبات لكل من يخالف أو يقاوم.

تنقسم استراتيجيات القوة القسرية إلى:

- القوة غير العنيفة: أي يتم إحداث التغيير بطرق الأعمال السلمية.
- القوة من خلال المنظمات السياسية: من خلال إصدار التشريعات والقوانين واللوائح كوسيلة لإحداث التغيير (John Hayes, 2002).

(3) استراتيجيات مناهج التغيير العقلانية التجريبية أو استراتيجية الرشد والتطبيق العملي Empirical-Rational الافتراض الأساسي الذي تستند إليه هذه الاستراتيجية، أن الإنسان عقلائي وراشد وأنه سيطبق التغيير المقترح إذا ما تم إقناعه به. وهذا يتطلب من قادة التغيير تبني حملة إقناع فاعلة (persuasion campaign) عند بدء عملية التغيير حيث يكون العاملين في مرحلة الشعور بالخوف وعدم التأكد وذلك لإقناعهم بالحاجة الفعلية للتغيير للاستمرار والبقاء، ويتم ذلك من خلال استراتيجية اتصال مكونة من ثلاثة أجزاء أو مراحل: مرحلة قبول التغيير، وتستند هذه المرحلة على بيان مدى الحاجة إليه والعواقب المترتبة على عدم الأخذ به، تليها مرحلة وضع إطار يتم من خلاله شرح المعلومات المتعلقة بالتغيير وتوصيل المعاني المراد أن يستوعبها العاملون وذلك بعد إعلان خطة التغيير من خلال اللقاءات بالعاملين. ثم مرحلة فترة التنفيذ وفيها تتجلى مهارة قادة التغيير في إدارة المزاج النفسي للعاملين لضمان مساندتهم لعملية التنفيذ، وذلك من خلال الاتصال الدائم بهم ومساعدتهم لتخطي النتائج المترتبة على التغيير مثل حدوث تخفيض للعمالة (downsizing) مما يترتب عليه فقد الوظائف أو الأصدقاء. المرحلة الأخيرة للحفاظ على مكتسبات التغيير تتم من خلال دعم السلوك الجديد للعاملين. أي من خلال هذه الاستراتيجيات المستخدمة يرتبط بسلوك إداري يؤدي إلى تنفيذها وتحقيق النتائج المتوقعة (David & Michael, 2005).

2/2 الأداء الوظيفي:

1/2/2 تعريف الأداء الوظيفي: Performance Job

لقي موضوع الأداء الوظيفي، وما يزال، اهتماماً من قبل المختصين على الصعيدين النظري، ممثلاً بالعلماء والكتاب والأكاديميين، والعملية ممثلاً برجال الأعمال والمديرين وصناع القرار. ويعني الأداء في اللغة القيام بالواجب، وهو مشتق من الفعل أدى تأدية، بمعنى أوصله وقضاه، وهو أدى للأمانة من غيره، وتأدية له حقه. ويمكن تعريف الأداء الوظيفي كالآتي:

- عرفه (Obicci, 2015) بأنه إسهامات الأفراد في إنجاز أو تحقيق الأهداف التنظيمية، أو ببساطة هو نتيجة لأنماط الأفعال التي تنفذ لتحقيق هدف وفقاً لمعايير معينة.

- وعرفه (المنتصر محمود، 2016) بأنه وسيلة الوصول إلي الهدف أو مجموعة الأهداف داخل الوظيفة أو المنظمة وليس النتائج الفعلية للإجراءات التي يتم القيام بها في الوظيفة المحددة التي ترتبط بالنجاح والإنتاجية".

- وعرفه كلاً من (تسابيح محمد، سامي مصطفى، 2017) بأنه الحالة النفسية التي يوجد عليها العامل من حيث الرغبة في العمل وإتقانه عمله والسعي لتطوير نفسه.

- وعرفه (Celine, 2018) بأنه نتائج العمل علي أساس الجودة والكمية المحققة من قبل الموظف عند القيام بعمله. كما يحدد أداء العاملين علي أنه سلوك حقيقي يعبر عنه الجميع باعتباره إنجاز العمل الذي ينتجه الموظف المناسب لدوره في المنظمة.

- ويرى الباحث الأداء الوظيفي: بأنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وتنفيذ الموظف لأعماله ومسئولياته المكلف بها من المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها.

2/2/2 العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي للعاملين:

تتمثل هذه العوامل فيما يلي:

- (1) **غياب الأهداف المحددة:** فالشركة التي لا تمتلك خطط محددة وتفصيلية لعملها وأهدافها المطلوب تحقيقها ومعدلات الإنتاج المطلوبة لن تكون قادرة على قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة الأفراد على مستوي أدائهم وذلك لعدم وجود معيار محدد مسبقاً لذلك، وأن التخطيط يوضح للفرد ما هو مطلوب منه (ديانا، 2017).
- (2) **عدم المشاركة في الإدارة:** إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط واتخاذ القرارات يؤدي إلى وجود فجوة بين القيادة الإدارية والعاملين في المستويات الأخرى، وبالتالي يؤدي إلى ضعف شعور العاملين بالمسئولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف الشركة، وكذلك انخفاض مستوي الأداء لعدم مشاركتهم في التخطيط ووضع الأهداف المطلوب إنجازها (منال، 2015).
- (3) **التسيب الإداري:** يتمثل التسيب الإداري داخل الشركات في ضياع ساعات العمل في أمور غير مهمة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الآخرين والتكاسل في إنجاز الأعمال والتهرب من اتخاذ القرارات (دلال، 2015).
- (4) **الرضا الوظيفي:** يعتبر الرضا الوظيفي أحد العوامل الأساسية الهامة التي تؤثر بشكل كبير على مستوي أداء العاملين داخل الشركات، ويتمثل الرضا الوظيفي في مدى قناعة العاملين بمهامهم ووظائفهم وشعورهم بالسعادة جراء أداء هذه المهام. فكلما زاد رضا العاملين زادت كفاءة أدائهم، في حين أن عدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى ضعف الأداء وقلة الإنتاجية (محمد، 2016).
- (5) **التدريب:** يرتبط نجاح أي منظمة بمواردها البشرية، فإذا كان العنصر البشري يمتاز بالكفاءة فإن ذلك يصاحبه استغلال فعال لباقي الموارد وبالتالي تقديم خدمات ذات جودة عالية والعكس صحيح. ويهدف التدريب إلى تحسين وتطوير قدرات العاملين وبالتالي تحسين أدائهم وزيادة إنتاجية الشركة ووضعها في مكانة أفضل لمواجهة

المنافسة، وكذلك إكساب العاملين مهارات جديدة وإتاحة الفرصة أمامهم للتقدم للوظائف الأعلى ورفع روحهم المعنوية (عوض الله، 2017).

(6) **وجود نظام فعال للحوافز:** تلعب الحوافز دوراً هاماً في رفع مستوى أداء العاملين وفي زيادة الإنتاج، وتعتبر أداة تستطيع الشركة من خلالها زيادة معدلات الإنجاز لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية، وزيادة شعور العاملين بالرضا عن العمل وتمتية رغبتهم في الإبداع والابتكار (بثينة، 2017).

3/2/2 خصائص الأداء الوظيفي وهي: (سليم، 2007)

- (1) ضرورة تناغم مقاييس الأداء استراتيجياً مع غايات المنظمة وأهدافها.
- (2) يجب أن تتضمن مقاييس الأداء خليطاً من المقاييس المالية وغير المالية.
- (3) ينبغي أن تتضمن نظم قياس الأداء تلك المقاييس التي تسهل من مهمة المنظمة في تقييم فعاليتها إلى جانب كفاءتها.
- (4) تكاملية المقاييس المستخدمة وعدم تضاربها أو تناقضها.
- (5) ينبغي أن تحفز مقاييس الأداء الأفراد العاملين على مساعدة المنظمة لتحقيق أهدافها القصيرة الأجل والطويلة الأجل.
- (6) ينبغي أن تتسم مقاييس الأداء بقدر من المرونة لإمكانية إجراء التعديلات الضرورية عليها عند الحاجة.
- (7) يفترض أن تكون المعلومات اللازمة للمقاييس المختارة متوفرة وبتوقيتات مناسبة، وأن تكون تكلفتها مناسبة مما يسمح بالحصول عليها.
- (8) في حالة عدم تساوي مقاييس الأداء من حيث الأهمية يفترض تحديد الأهمية النسبية والوزن الخاص لكل مقياس على نحو مختلف، حيث يعكس الوزن العلاقة بين الأداء المراد قياسه وبين الأهداف التنظيمية التي يسهم فيها.

4/2/2 محددات الأداء الوظيفي:

- (1) **الجهد المبذول:** ويقصد به درجة انسجام الفرد لأداء عمله، أي مدى دافعية الفرد لأداء عمله.
- (2) **القدرات والخصائص الفردية:** ويقصد به قدرات الموظف والخبرات السابقة لديه التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول.
- (3) **إدراك الفرد لوظيفته:** ويقصد به تصورات الفرد وانطباعاته عن الأنشطة التي يتكون منها عمله، وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة (نادر، 2010).

5/2/2 أهمية تقييم الأداء الوظيفي:

- تتم أهمية تقييم الأداء الوظيفي في النقاط التالية: (خليل ماضي، 2014)
- (1) يساهم الأداء الوظيفي في تحديد مدى قدرة المنظمة على استثمار القدرات الكامنة وتوظيف الطموحات والمهارات والمعارف لدى العاملين.
 - (2) يؤدي الأداء الفعال إلى خلق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال الابتكار والإبداع في العمل وتخفيض التكاليف وترشيد الموارد وأنواعها.
 - (3) يساهم في تحديد مدى نجاح الموارد البشرية وسلامة برامجها وخططه المعدة للمنظمة.
 - (4) يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف لدى قوة العمل في منظمات الأعمال.

ثالثاً: الدراسات السابقة:

لقد تعددت الدراسات التي تناولت استراتيجيات إعادة التغيير. ومن أهم هذه الدراسات كما يلي:

1/3 الدراسات التي تناولت استراتيجيات إعادة التغيير:

هدفت دراسة (McNamara, 2010) إلى تحديد العوامل الرئيسية من أجل البدء بالتغيير الناجح وقيادته من أجل تعزيز التنمية المستدامة في التعليم العالي وتعريف العمليات التي ترشد مؤسسات التعليم العالي من أجل تطبيق تغييرات مستدامة بعمق. ومن أبرز النتائج: أن هناك ارتباط مهم بين استراتيجيات التغيير المستخدمة والنظم الداعمة التي عملتها هذه الجامعات، وبين مستوى التقدم المتحقق في تحفيز التنمية المستدامة. وهدفت دراسة (شرف، 2012) إلى كيفية إدارة استراتيجية التغيير والآليات المطلوبة في المؤسسات الجامعية وأساليب إدارة الجودة النوعية وتميز الأداء كمدخل حديث للتغيير. وتوصلت الدراسة: إلى تصور مقترح يمكن تطبيقه في الجامعات العربية للارتقاء نحو الجودة الشاملة، وتنفيذ برنامج للجودة الشاملة وفق مجموعة من المهام والمراحل لتشمل الترتيبات الاستراتيجية، ووضع الاستراتيجية المطلوبة وتطويرها. وهدفت دراسة (John Pisapia et al, 2016) إلى إجراء التغيير الاستراتيجي لإحدى الجامعات في المملكة المتحدة والتي غيرت من شكلها ونشر الموارد للتركيز على إنتاج بحوث متعددة التخصصات. وتوصلت الدراسة إلى: أن الجامعات التي تقوم بجهود تغيير استراتيجية كبيرة، قد يكون من الضروري السيطرة على إجراءات التأثير فيها، لكنها لا تكفي لتحفيز التغيير الاستراتيجي. وهدفت دراسة (أسعد مبارك، 2016) إلى التعرف على مقدرة المصارف السودانية على إدارة التغيير من حيث اختيار الاستراتيجيات ومجالات التغيير المناسبة لتنفيذ التغيير والأدوات المستخدمة) وأدى تأثير ذلك على الأداء المصرفي. وتوصلت الدراسة إلى: أن التغيير الذي حدث بمجالات المصارف المختلفة (الهيكل التنظيمي، التقنية المصرفية والبنية التحتية، القيادة الإدارية والأهداف والسياسات) أدى إلى تحسين أداء المصارف السودانية من

حيث نمو رؤوس الأموال وحجم الودائع إضافة إلى رضا العملاء والعاملين، وأن الأنماط القيادية الموجودة بالمصارف تبعث روح الانتماء مما انعكس بالإيجاب على الأداء المصرفي. وهدفت دراسة (دجلة مهدي ، زينب كاظم، 2018) إلى معرفة أثر الإدارة الإلكترونية في استراتيجيات التغيير التنظيمي والمتمثلة في (الاستراتيجية العقلانية، استراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة، الاستراتيجية القسرية، الاستراتيجية المشاركة). وتوصلت الدراسة إلى: وجود رؤية استراتيجية حول تبني الإدارة الإلكترونية مع وجود قيادات إدارية قادرة على توجيه قدرات العاملين نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل المنظمة المبحوثة. وهدفت دراسة (عبدالله خليف، 2019) إلى معرفة أثر تطبيق استراتيجية البرامج التدريبية على أداء العاملين في الجمارك الأردنية. وتوصلت الدراسة إلى: وجود أثر إيجابي لاستراتيجية البرامج التدريبية على أداء العاملين في الجمارك الأردنية.

2/3 الدراسات التي تناولت الأداء الوظيفي:

بعض الدراسات التي تناولت الأداء الوظيفي كما يلي:

كشفت دراسة (Gure, 2010) إلى معرفة إذا ما كان هناك أي علاقة بين محفزات العمل والرضا عن العمل وأداء الموظفين. وتوصلت نتائج الدراسة إلى: أن التحفيز له أثر إيجابي قوي على أداء الموظفين بشكل أكبر من الرضا الوظيفي. وكشفت دراسة (Fleming, 2010) عن تصورات أعضاء هيئة التدريس في مجموعة من الجامعات في الولايات المتحدة الأمريكية نحو الأداء الوظيفي لرؤساء الجامعات التي يعملون بها. وأشارت نتائج الدراسة: أن توقعات أعضاء هيئة التدريس كانت متوسطة نحو الأداء. كما أن أداء رؤساء الجامعات يؤثر على أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، وأن الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس مرتبط بتوقعاتهم نحو الحوافز التي يمكن حصول الموظف عليها إن كان أداءه الوظيفي جيد. وهدفت دراسة (Gana & Bababe, 2011) إلى معرفة الآثار المترتبة على أداء العاملين في مطاحن الدقيق في نيجيريا بغية أثر التحفيز على أدائهم. وتوصلت الدراسة إلى: وجود علاقة

قوية بين الأداء الوظيفي والحافز. وهدفت دراسة (مصطفى, 2012) إلي دراسة العلاقة بين تطبيق استراتيجية الدمج وإعادة الهيكلة في مصلحة الضرائب المصرية، وكل من مستوى الأداء التنظيمي ومستوى النتائج المحققة ومدى رضا العاملين عن عمليات الدمج وإعادة الهيكلة التنظيمية. وقد توصلت الدراسة إلي: لم يؤدي تطبيق استراتيجية الدمج وإعادة الهيكلة التنظيمية إلي: (زيادة مستوى الأداء التنظيمي في مصلحة الضرائب المصرية، زيادة مستوى رضا العاملين في مصلحة الضرائب المصرية). وهدفت دراسة (أيمن, 2013) إلي: التعرف على مفهوم جودة الحياة الوظيفية وأبعادها المختلفة، وتحديد مفاهيم التميز في الأداء واستراتيجياته ونماذجه، وأيضاً تحليل اتجاهات هيئة التدريس والعاملين والطلاب بالجامعات نحو جودة الحياة الوظيفية ومستويات الأداء. وقد توصلت الدراسة إلي: وجود تأثير معنوي لجودة الحياة الوظيفية على التطبيق الفعال للأداء الجامعي داخل الجامعة. وهدفت دراسة (Ahmed and Iqbal, 2014) إلي إيجاد تأثير للتدريب والتطوير علي أداء الموظفين في البنوك. وتوصلت الدراسة إلي وجود علاقة معنوية إيجابية بين التدريب والتطوير وأداء الموظفين في عدد (11) بنك وشملت العينة (100) موظف. وهدفت دراسة (Awan & Asghar, 2014) إلي إلقاء الضوء علي الرضا الوظيفي من حيث المرتبات والأمن الوظيفي ونظام المكافآت وتأثيرها علي الأداء الوظيفي بالقطاع المصرفي في منطقة مظفر بباكستان. وتوصلت الدراسة إلي: وجود علاقة جوهرية وإيجابية بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للعاملين. وهدفت دراسة (Gharib & Ghouse, 2016) إلي تحديد مستويات ضغوط العمل للأكاديميين والموظفين بجامعة ظفار وبين الأداء الوظيفي. وتوصلت الدراسة إلي: أن مستوى الأكاديميين والموظفين من ضغوط العمل كانت متوسطة وفي بعض الأحيان منخفضة، ومستوي الأداء الوظيفي مرتفعاً إلي حد ما. وهدفت دراسة (تسابيح محمد، سامي مصطفى، 2017) إلي التعرف على أثر هندسة العمليات الإدارية علي الأداء الوظيفي في بنك فيصل الإسلامي السوداني. وتوصلت الدراسة إلي: مجموعة من النتائج أهمها ما يلي: إن

استخدام أسلوب تطبيق الهندرة يؤثر بصورة مباشرة على مقاييس ومستويات الأداء، أيضاً تساعد الهندرة في تغيير معايير التقييم الوظيفي، كذلك أن الهياكل التنظيمية ساعدت في تحديد الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين. **وهدف دراسة (Celine, 2018) إلي دراسة تأثير ضغوط العمل علي أداء الموظف في مؤسسة التمويل الأصغر في الكامبيرون.** وتوصلت الدراسة إلي: أن المبحوثين يتحملون كمية مفرطة من ضغوط العمل الذي يؤثر سلباً علي أدائهم، كما أن العديد منهم يظنون أن الإدارة تمارس ضغوطاً عليهم لزيادة إنتاجهم. **وهدف دراسة (محمد البشير، 2018) إلي قياس تأثير سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الخمس (الإيثار، الكياسة، وعي الضمير، الروح الرياضية، والسلوك الحضاري) علي أداء العاملين بتلك البنوك.** وتوصلت الدراسة إلي: وجود تأثير موجب لسلوك المواطنة التنظيمية علي مستوى أداء العاملين، وبلغت قيمة مربع الارتباط (0.405) مما يعني أن سلوك المواطنة التنظيمية يفسر ما نسبته 40.5% من التغيير في مستوى أداء العاملين بالبنوك محل الدراسة.

وهدف دراسة (محمود السيد، 2018) إلي التعرف علي أثر الاحتراق الوظيفي علي مستوى أداء العاملين في شركات السياحة المصرية. وتوصلت الدراسة إلي: أن انخفاض مستوى الاحتراق الوظيفي يؤدي إلي تحسين أداء العاملين في شركات السياحة بنسبة 43.1% كما توصلت الدراسة أيضاً إلي أن أكثر أبعاد الاحتراق الوظيفي مساهمة في تحسين الأداء؛ هو بُعد نقص الشعور بالإنجاز الشخصي، ثم بُعد الإجهاد العاطفي. **وهدف دراسة (حسين علي، 2019) إلي التعرف علي أثر ضغوط العمل علي أداء العاملين في المستشفيات الحكومية الكويتية.** وتوصلت الدراسة إلي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل علي أداء العاملين في المستشفيات الحكومية الكويتية.

بعد استعراض الدراسات السابقة يمكن الخروج بمجموعة من الاعتبارات، أمكن صياغتها على النحو التالي:

- 1- استفاد الباحث من الدراسات السابقة في عرض الإطار النظري.
- 2- استفاد الباحث من الدراسات السابقة في وضع متغيرات البحث سواء المستقلة أو التابعة وبالتالي الوصول إلي توصيات الدراسة المقترحة.
- 3- استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تحديد الفجوة البحثية وهي الفرق بين ما توصلت إليه الدراسات السابقة من نتائج وبين ما يهدف إليه البحث الحالي.
- 4- معظم الدراسات ركزت على دور الإدارة العليا والقيادات الإدارية للاستراتيجية في مساندة ودعم استراتيجية إدارة التغيير، ولكنها أغفلت التركيز على ضرورة مشاركة العاملين في اتخاذ قرارات إدارة التغيير وتقبلهم لها.
- 5- معظم الدراسات السابقة تناولت أبعاد استراتيجية التغيير مثل: القيادة الفاعلة، ودعم الإدارة العليا، والمشاركة، والموارد الكافية، واحترام الثقافة التنظيمية، والاهتمام بالاتصال، وتميز الأداء. ولكنها لم تتناول استراتيجيات إدارة التغيير وعلاقتها بالأداء الوظيفي مثل (استراتيجية الرشد والتطبيق العملي - استراتيجية إعادة التعلم - استراتيجية القوة والقهر). وهذا ما يحاول البحث الحالي دراسته واختباره.

رابعاً: مشكلة البحث:

تعتبر مشكلة التعليم الجامعي والبحث العلمي من المشاكل القومية التي تواجهها مصر حالياً، وهو ما يتطلب نظرة جديّة ورؤية واعية وتصور لمستقبل المجتمع المصري. وفيما يتعلق بالتعليم الجامعي والبحث العلمي، فقد خرجت جامعاتنا من تقييم جامعة شنغهاي لأفضل 500 جامعة في العالم (عام 2015)، وهو ما يدل على جمود التعليم الجامعي في مصر وضرورة التطلع إلى النهوض به. وانسحاب الدولة من تمويل التعليم الجامعي بصورة كافية أدى إلى أن تتقن الجامعات في استحداث طرق وبدائل لزيادة مواردها، ولكنها رغم ذلك غير كافية وغير مؤثرة، وقد وُجّهت في الأغلب إلى إنفاق بما لا يتصل مباشرة بتحسين العملية التعليمية أو البحث العلمي. وهو ما يعرف بأموال

الصناديق الخاصة بهذه المؤسسات. وأيضاً مشكلة مهمة و ظاهرة إذ تتمثل 90% من ميزانية الجامعات المصرية في الرواتب والمكافآت أياً كان مسماها وهي في كثير من الأحيان تصرف بغير ضابط ولا رابط- وتلك قصة أخرى- تؤكد الخلل في بناء الوظيفة العامة في مصر، إذ أن 60% تقريباً من المبالغ المخصصة لدخول الموظفين في الجهاز الحكومي هي في الحقيقة مكافآت، وأفة هذا الجهاز هو ترك كل رئيس إداري وشأنه في صرف وتحديد مكافآته ومكافآت من حوله، وهو أمر يجب أن ينتهي حتى تستطيع هذه المؤسسات استثمار مواردها فيما يفيد (رفع كفاءة العملية التعليمية- البحث العلمي). ومشكلات أخرى منها الترهل الإداري، إذ أن بعض الجامعات ككثير من مؤسسات الدولة صارت مستودعاً في تعيين الموظفين، وأحياناً أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بغير اعتبار لمعيار الجامعة إلى أن يصبحوا عبئاً على الجامعة إدارياً ومالياً. إن هذه الطاقات المعطلة في كثير من الأحيان لا تجد ما تفعله غير إثارة الفوضى وشيوع الكسل والبيروقراطية بما يؤدي إلى عدم انضباط المنظومة وتحويلها دائماً إلى حالة لا تؤدي إلى نهضة أو إصلاح أو إنتاج. ويمكن التعبير عن مشكلة البحث، من خلال التساؤلات التالية:

- 1- ما تأثير تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير على الأداء الوظيفي بالجامعات المصرية؟
- 2- ماهي استراتيجيات إدارة التغيير والبرامج اللازمة التي تشتمل عليها لرفع الأداء الوظيفي الجامعي؟
- 3- كيف يمكن مواجهة المعوقات ومقاومة التغيير عند تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير في الجامعات؟
- 4- ماهي الوسائل المتبعة لاستراتيجيات إدارة التغيير بالجامعات المصرية؟ وما مدى فعاليتها في تطوير الأداء الوظيفي الجامعي؟
- 5- ما المقترحات التي يمكن أن تسهم في تطبيق الإدارة لاستراتيجيات التغيير في التعليم الجامعي؟

خامساً: أهداف البحث:

يهدف هذا البحث لتحقيق ما يلي:

- 1- دراسة طبيعة العلاقة بين استراتيجيات إدارة التغيير وبين الأداء الوظيفي الجامعي في مصر .
- 2- توضيح مفهوم استراتيجيات إدارة التغيير ومكوناتها وأهميتها ودواعي تطبيقها في الجامعات المصرية.
- 3- العمل على مواجهة المعوقات ومقاومة التغيير عند تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير في الجامعات المصرية ؟
- 4- الوصول لأنسب الطرق لتحديد أي استراتيجيات إدارة التغيير التي تؤثر على الأداء الوظيفي الجامعي، وتعمل على تطوير أداء الجامعات المصرية.
- 5- التوصل إلى مجموعة من التوصيات في حال الأخذ بها، يمكن من تحسين وتطوير الأداء الوظيفي الجامعي.

سادساً: فروض البحث:

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه، بالإضافة إلى ما توصلت إليه مراجعة الباحث للدراسات السابقة. فقد تمت صياغة الفروض على النحو التالي:

فرض رئيس وهو:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة التغيير وبين الأداء الوظيفي الجامعي في مصر .

وينبثق من هذا الفرض، الفروض الفرعية التالية:

الفرض الفرعي الأول:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية الرشد والتطبيق العملي وبين الأداء الوظيفي الجامعي في مصر .

الفرض الفرعي الثاني:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية إعادة التعلم وبين الأداء الوظيفي الجامعي في مصر.

الفرض الفرعي الثالث:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية القوة والقهر وبين الأداء الوظيفي الجامعي في مصر.

سابعاً: متغيرات البحث:

لكي يتم إجراء البحث، فقد تم تحديد متغيرات البحث على النحو التالي:

1/7 المتغيرات المستقلة: تتمثل في استراتيجيات إدارة التغيير:

أ- استراتيجية الرشد والتطبيق العملي.

- سياسات التعلم.

- التدريب.

- التغيير في التكنولوجيا.

ب- استراتيجية إعادة التعلم.

- التفويض.

- المشاركة والعمل الجماعي.

- الاتصال.

ج- استراتيجية القوة والقهر.

- القوانين.

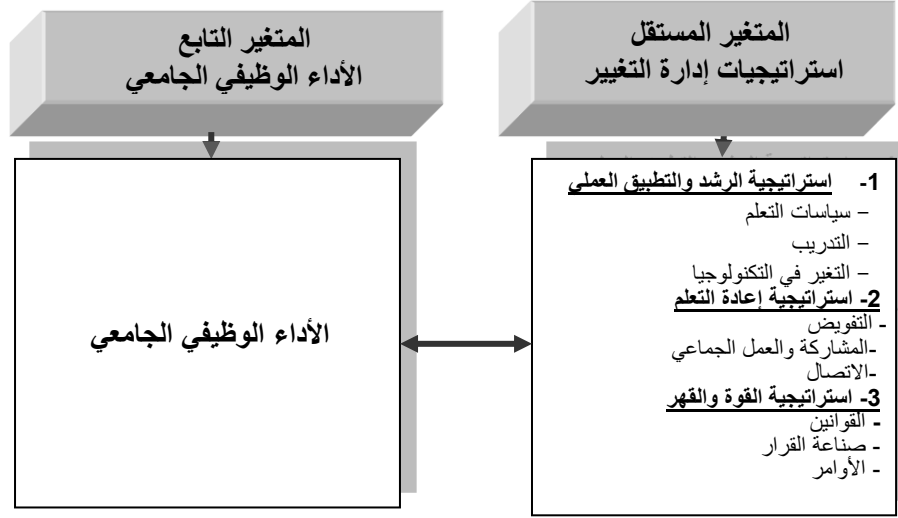
- صناعة القرار.

- الأوامر.

2/7 المتغير التابع: يمثل المتغير التابع في الأداء الوظيفي الجامعي.

ثامناً: النموذج النظري للبحث:

وتتمثل متغيرات البحث كالتالي:



المصدر: إعداد الباحث شكل (1)

تاسعاً: أهمية البحث:

1/7 الجانب الأكاديمي:

(1) من الناحية العلمية تعتبر هذه الدراسة إضافة إلى البحوث السابقة التي تناولت موضوع استراتيجيات إدارة التغيير بقطاع التعليم الجامعي والتي تتصف في مجملها بالندرة علي حد علم الباحث.

(2) من الضروري أن يستفيد من هذا الموضوع محل البحث المفكرون والباحثون في مجال التعليم الجامعي بهدف تطوير البنية التحتية والهيكلية للجامعات المصرية.

2/7 الجانب التطبيقي:

- (1) تتبع أهمية الدراسة الحالية من إمكانية الاستفادة من نتائجها كمرشد لقطاع التعليم الجامعي. فبناءً على نتائج هذا البحث يمكن تزويد مؤسسات التعليم الجامعي بأساليب جديدة بخصوص استراتيجيات إدارة التغيير، بما يؤثر بالإيجاب على الأداء الوظيفي ويكون قادر على تحقيق قيمة مضافة من الناحية الاقتصادية والاجتماعية.
- (2) يستمد البحث أهميته من أهمية التعليم الجامعي، باعتباره الرصيد الاستراتيجي الذي يوفر القوي البشرية المؤهلة للمشاركة في تنمية المجتمع.

عاشراً: أسلوب البحث:

1/10 متغيرات البحث:

1/1/10 المتغير المستقل: استراتيجيات إدارة التغيير .

2/1/10 المتغير التابع: الأداء الوظيفي.

2/10 مصادر البيانات: اعتمد الباحث على البيانات الثانوية المنشورة من خلال الدراسة المكتبية، والدراسة الميدانية من خلال جمع البيانات الأولية، لتحقيق أهداف البحث واختبار الفروض على النحو التالي:

1/2/10 الدراسة المكتبية:

وتتضمن جمع وتحليل الدراسات العلمية والأبحاث المنشورة التي تناولت الجوانب المختلفة باستراتيجيات إدارة التغيير وتأثيرها على الأداء الوظيفي سواء في مصر أو دول العالم.

2/2/10 الدراسة الميدانية:

تهدف الدراسة الميدانية إلى جمع البيانات الأولية المتصلة بمشكلة البحث وذلك لتوظيفها في اختبار مدى صحة فروض البحث، وذلك بالتطبيق على عينة البحث وهي: جامعة القاهرة - جامعة حلوان.

حادي عشر: منهج البحث وأسلوب جمع البيانات:

1/11 منهج البحث:

لمعالجة مشكلة البحث، فقد اعتمد الباحث علي المنهج الوصفي التحليلي ويتم علي مرحلتين:

1/1/11 المرحلة الوصفية: يعتمد هذا المنهج علي إجراء مسح مكتبي للمراجع والدوريات العلمية والبحوث السابقة والتقارير والمؤتمرات بهدف الوقوف علي المفاهيم والأساليب المتصلة باستراتيجيات إدارة التغيير وعلاقتها بالإداء الوظيفي.

2/1/11 المرحلة التحليلية: يعتمد الباحث علي تجميع البيانات الأولية باستخدام الأساليب الإحصائية من أجل فهم الخصائص المميزة لعناصر المشكلة والمتغيرات المؤثرة فيها ومن ثم اختبار صحة الفروض التي يقوم عليها هذا البحث. ويتم ذلك وفق الأساليب التالية:

- أساليب تجميع البيانات وتصميم قائمة الاستقصاء.
- تحليل البيانات باستخدام البرامج الإحصائية.
- دراسة نتائج التحليل الإحصائي للبيانات.

ثاني عشر: مجتمع البحث والعينة:

1/12 مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين بقطاع التعليم الجامعي والمتمثل في الجامعات المصرية الحكومية.

2/12 عينة البحث:

لتحقيق الأهداف واختبار الفروض، فقد تم الاعتماد على أسلوب قوائم الاستبيان لجمع البيانات الأولية اللازمة لإجراء وإتمام الدراسة الميدانية كما يتضح على النحو التالي:

1/2/12 اختيار العينة وحجمها:

تم استخدام أسلوب المسح بالعينة من خلال قوائم الاستبيان المعدة والمقننة لذلك، وتم سحب عينة عشوائية تم اختيارها، وتوزيعها توزيعاً نسبياً متناسباً حسب جامعتي (القاهرة - حلوان) ووظائف العاملين بهما من (قيادات- أعضاء هيئة التدريس- الهيئة المعاونة- العاملين) بمدينة القاهرة الكبرى. فقد تم تحديد حجم العينة كما يلي:

$$n = \frac{z^2 pq}{D^2} = \frac{1.96^2 0.5 * 0.5}{0.05^2} \approx 400$$

وتمثل نسبة الاستجابة 80%×400، وعلي ذلك فإن عينة البحث جاء توزيعها حسب خصائصها لتعكس تمثيلاً صادقاً لمجتمع الدراسة حتى يمكن الاطمئنان للنتائج التي يتم التوصل إليها وتعميمها على مجتمع البحث.

ويكون حجم العينة = 320 مفردة، مقسمة كالاتي:

$$- \text{جامعة القاهرة} = 320 \times \frac{32698}{59298} = 176 \text{ مفردة}$$

$$- \text{جامعة حلوان} = 320 \times \frac{26600}{59298} = 144 \text{ مفردة.}$$

جدول (1): بيان إجمالي القوة الفعلية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والعاملين بجامعة القاهرة وحلوان خلال العام الجامعي 2017/2016		
الوظائف	العدد	
	جامعة القاهرة	جامعة حلوان
رئيس الجامعة	1	1
نائب رئيس الجامعة	3	3
العمداء	25	20
وكلاء الكليات	75	60
أمين عام الجامعة	1	1
أمين عام الجامعة المساعد	1	1
رؤساء الأقسام العلمية	250	200
أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم	15573	12863
العاملين	16769	13451
الإجمالي	32698	26600

المصدر: الإدارة العامة لمركز المعلومات والتوثيق إدارة الإحصاء جامعة القاهرة 2016-2017.

ثالث عشر: حدود البحث:

1/13 حدود موضوعية:

- 1- اقتصرت الدراسة على استراتيجيات إدارة التغيير.
- استراتيجية الرشد والتطبيق العملي (سياسات التعلم- التدريب - التغيير في التكنولوجيا).
- استراتيجية إعادة التغيير (التفويض- المشاركة والعمل الجماعي- الاتصال).
- استراتيجية القوة والقهر (القوانين - اللوائح- الأوامر).
- 2- الأداء الوظيفي الجامعي.

2/13 الحدود الزمنية:

- تجرى الدراسة الميدانية على جامعتي (القاهرة- حلوان) خلال الفترة 2012 - 2018.

3/13 الحدود المكانية:

- تقتصر الدراسة على كليات جامعتي (القاهرة - حلوان) والكائنة بالقاهرة الكبرى.

رابع عشر: التحليل الإحصائي للبحث:

اعتمد البحث على أساليب التحليل الإحصائي التي تناسبه، من حيث الأهداف، والفروض، ونوع البيانات المستخدمة التي تم الحصول عليها من خلال قوائم الاستقصاء باستخدام الحزمة الإحصائية SPSS VR (22) & E.VIEWS. وتم الاعتماد على عدد من الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات وذلك لاختبار فروض البحث، وتمثلت هذه الأساليب فيما يلي:

- معاملات الصدق والثبات (الفا كرونباخ Cronbach's Alpha).
- المقاييس الوصفية (المتوسط- الانحراف المعياري- معامل الاختلاف- الرتبة- التقدير).
- تحليل الانحدار الخطي البسيط - معامل ارتباط بيرسون - معامل التحديد - الارتباط والانحدار المتعدد.

1/4 معاملات الثبات والصدق (الفا كرونباخ Cronbach's Alpha):

للتحقق من ثبات أداة البحث فقد تم حساب معامل الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) لكل من المتغير المستقل بأبعاده الفرعية، والمتغير التابع. وبعد إجراء الاختبار ظهرت النتائج كما يلي:

جدول (2): قيم معامل الاتساق الداخلي لفقرات المتغير المستقل "استراتيجيات إدارة التغيير" بأبعادها				
م	المقياس	عدد الفقرات	معامل الثبات	معامل الصدق
1	سياسات التعلم	11	.816	.903
2	التدريب	9	.857	.926
3	التغير في التكنولوجيا	9	.701	.837
4	التفويض	9	.717	.847
5	المشاركة والعمل الجماعي	5	.697	.835
6	الاتصال	7	.690	.831
7	القوانين	6	.747	.864
8	صناعة القرار	5	.679	.824
9	الأوامر	4	.648	.805

يتضح من الجدول رقم (2) أن قيم معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لفقرات المتغير المستقل "استراتيجيات إعادة التغيير" والتي تراوحت ما بين (.648 - .857) وكانت القيم جميعها أكبر من (0.60)، وتراوحت قيم معامل الصدق لفقرات المتغير المستقل ما بين (.805 - .926) وهي نسب مرتفعة تعطي ثقة لدى الباحث في النتائج. وأنه بالإمكان الاعتماد عليها لإجراء عمليات التحليل الإحصائي.

جدول (3): قيم معامل الاتساق الداخلي لفقرات المتغير التابع "الأداء الوظيفي"				
م	المقياس	عدد الفقرات	معامل الثبات	معامل الصدق
1	الأداء الوظيفي	24	.869	.932

يتضح من الجدول رقم (3) أن قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لجميع فقرات المتغير التابع "الأداء الوظيفي" قد بلغت (.869) وهي قيمة عالية، حيث أنها أكبر من (0.60)، وتراوحت قيمة معامل الصدق لفقرات المتغير التابع (.932) وهي نسب

مرتفعة تعطي ثقة لدى الباحث في النتائج. وأنه بالإمكان الاعتماد عليها لإجراء عمليات التحليل الإحصائي.

2/4 المقاييس الوصفية:

يعرض هذا الجزء تحليل وصفي للمتغيرات الرئيسية والفرعية، حيث تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث؛ بهدف الحكم على درجة موافقتهم، وتحديد الأهمية النسبية لكل فقرة، وقد جاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (4): المقاييس الوصفية لبعث سياسات التعلم وفقاً لآراء واتجاهات أفراد عينة البحث					
البيان	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الرتبة	التقدير
1- اعتبار عملية التعلم إحدى أولويات الأهداف المستقبلية.	3.86	1.20	31.1	3	مر
2- وضع خطة محدودة لتعليم وتدريب الأفراد.	3.92	1.28	32.7	1	تفجع
3- تخزين خبرات الأفراد ومعارفهم في قواعد بيانات.	3.72	1.22	32.8	10	مر
4- مكافأة الأفراد لما يقدمونه من أفكار جديدة ومبتكرة.	3.92	1.26	32.1	2	تفجع
5- تبادل المعلومات المرتردة بين الأفراد لإيجاد معارف ومهارات جديدة يتم نقلها إلى الأعضاء العاملين في التنظيم.	3.72	1.30	35.0	11	مر
6- استخدام هيكل مرن يدعم عملية التعلم.	3.74	1.18	31.7	9	تفجع
7- الابتعاد عن الروتين والبيروقراطية والإجراءات الرسمية.	3.81	1.22	32.1	5	تفجع
8- تشجيع تنمية المهارات والمعارف في جميع أنحاء التنظيم.	3.82	1.05	27.6	4	مر
9- النظر إلى المعرفة المشتركة باعتبارها أساساً لنجاح التغيير الاستراتيجي.	3.76	1.42	37.8	7	تفجع
10- تأمين المناخ المناسب الذي يجعل عملية التعلم تتم جميع أنحاء الجامعة.	3.79	1.29	34.1	6	مر
11- تساعد إدارة الجامعة العاملين على تعلم أعمالهم بصورة مستمرة.	3.77	1.18	31.4	8	تفجع
المقياس العام	3.8	1.2	32.6	-	-
	07	42	48		

يوضح الجدول رقم (4) بعض المقاييس الإحصائية الأساسية لفقرات سياسات التعلم؛ وأيضاً المحور الكلى. ومن خلال قيم المتوسطات والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف:

نجد أن آراء أفراد العينة قد اتجهت جميعها نحو الموافقة على مضمونها لفقرات سياسات التعلم؛ حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي بين (3.720 – 3.928) للفقرات (تبادل المعلومات المرتدة بين الأفراد لإيجاد معارف ومهارات جديدة يتم نقلها إلي الأعضاء العاملين في التنظيم، وضع خطة محدودة لتعليم وتدريب الأفراد) كما أوضحت النتائج عدم وجود اختلافات كبيرة بين الآراء لدى أفراد العينة لبعض الفقرات حيث تراوحت قيم معامل الاختلاف ما بين (27.641 – 37.845). أما على مستوى المقياس العام: فقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ (3.807) بانحراف معياري يساوي (1.242) كما أوضحت النتائج عدم وجود اختلافات كبيرة على مستوى المحور حيث بلغ معامل الاختلاف (32.648%) مما يشير ذلك إلى أن هناك اتفاق وإجماع بين آراء أفراد العينة بالموافقة على أهمية محور سياسات التعلم، وهي نسبة جيدة.

جدول (5): المقاييس الوصفية لبعث التدريب وفقاً لآراء واتجاهات أفراد عينة البحث					
البيان	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الرتبة	التقدير
12- عملية تدريب الأفراد يحظى بدعم الإدارة العليا.	3.8	1.3	33.4	7	مر تفجع
13- يتم تنفيذ التغيير من خلال التأثير على تصرفات وسلوك العاملين عن طريق التدريب.	3.9	1.2	31.0	3	مر تفجع
14- يتم تنفيذ استراتيجية التغيير من خلال قدرة الأفراد على تطوير المهارات والسلوكيات المطلوبة للتغيير.	4.0	1.2	29.7	1	مر تفجع
15- تحرص إدارة الجامعة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.	3.9	1.2	32.3	5	مر تفجع
16- برامج تدريب العاملين تحد من مقاومة عملية التغيير.	3.8	1.2	32.2	8	مر تفجع
17- يتم الاستعانة بذوي الخبرات من الخارج في البرامج التدريبية.	3.8	1.1	30.5	9	مر تفجع
18- الدورات التدريبية تتوافق مع متطلبات العمل.	3.9	1.2	30.5	2	مر تفجع
19- تقوم الجامعات بتقييم البرامج التدريبية للعاملين لتطوير العمل.	3.9	1.1	30.5	6	مر تفجع
20- البرامج التدريبية تؤدي إلى التغيير في سلوك العاملين.	3.9	1.2	30.6	4	مر تفجع
المقياس العام	3.9	1.2	31.3	-	-
	09	27	97		

يوضح الجدول رقم (5) بعض المقاييس الإحصائية الأساسية لفقرات التدريب؛ وأيضاً المحور الكلي. ومن خلال قيم المتوسطات والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف: نجد أن آراء أفراد العينة قد اتجهت جميعها نحو الموافقة على مضمونها لفقرات التدريب؛ حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي بين (3.852 - 4.028) لفقرات (يتم الاستعانة بذوي الخبرات من الخارج في البرامج التدريبية، يتم تنفيذ استراتيجية التغيير من خلال قدرة الأفراد على تطوير المهارات والسلوكيات المطلوبة للتغيير) كما أوضحت النتائج عدم وجود اختلافات كبيرة بين الآراء لدى أفراد العينة لبعض الفقرات حيث تراوحت قيم معامل الاختلاف ما بين (29.798 - 33.433). أما على مستوى (المحور الكلي) المقياس العام: فقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ (3.909) بانحراف معياري يساوي (1.227) كما أوضحت النتائج عدم وجود اختلافات كبيرة

على مستوى المحور، حيث بلغ معامل الاختلاف (31.397%) مما يشير ذلك إلى أن هناك اتفاق وإجماع بين آراء أفراد العينة بالموافقة على أهمية محور التدريب، وهي نسبة جيدة.

جدول (6): المقاييس الوصفية لبعث التغيير في التكنولوجيا وفقاً لآراء واتجاهات أفراد عينة البحث					
البيان	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الرتبة	التقدير
21- تهتم إدارة الجامعة بمواكبة التطور التكنولوجي.	3.984	1.158	29.059	3	مرتفع
22- تعمل الإدارة على وجود وحدة خاصة بالتكنولوجيا ومعالجتها.	4.016	1.239	30.863	1	مرتفع
23- توجد عمليات تطوير مستمرة للتكنولوجيا المستخدمة.	3.805	1.156	30.391	6	مرتفع
24- يرافق إدخال تكنولوجيا جديدة مع دورات تدريبية للعاملين.	3.833	1.288	33.609	4	مرتفع
25- التطور التكنولوجي دفع باتجاه عملية التغيير.	3.808	1.250	32.824	5	مرتفع
26- ساهمت التكنولوجيا المستخدمة في سرعة إنجاز العمل.	3.997	1.155	28.901	2	مرتفع
27- توافر برامج الحاسب ضرورة لإنجاز الأعمال.	3.802	1.189	31.287	7	مرتفع
28- تستخدم شبكة الحاسب في التعاملات الداخلية بالجامعة.	3.717	1.363	36.658	8	مرتفع
29- تعمل إدارة الجامعة على تبسيط إجراءات العمل.	3.695	1.338	36.208	9	مرتفع
المقياس العام	3.867	1.235	31.988	-	-

يوضح الجدول رقم (6) بعض المقاييس الإحصائية الأساسية لفقرات التغيير في التكنولوجيا؛ وأيضاً المحور الكلي. ومن خلال قيم المتوسطات والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف:

نجد أن آراء أفراد العينة قد اتجهت جميعها نحو الموافقة على مضمونها لفقرات التغيير في التكنولوجيا؛ حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي بين (3.695-4.016) للفقرات (تعمل إدارة الجامعة على تبسيط إجراءات العمل، تعمل الإدارة على وجود وحدة خاصة

بالتكنولوجيا ومعالجتها) كما أوضحت النتائج عدم وجود اختلافات كبيرة بين الآراء لدى أفراد العينة لبعض الفقرات حيث تراوحت قيم معامل الاختلاف ما بين (28.901-36.658). أما على مستوى (المحور الكلي) المقياس العام: فقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ (3.867) بانحراف معياري يساوي (1.235) كما أوضحت النتائج عدم وجود اختلافات كبيرة على مستوى المحور، حيث بلغ معامل الاختلاف (31.988%) مما يشير ذلك إلى أن هناك اتفاق وإجماع بين آراء أفراد العينة بالموافقة على أهمية محور التغيير في التكنولوجيا، وهي نسبة جيدة.

جدول (7): المقاييس الوصفية لبعث التفويض وفقاً لآراء واتجاهات أفراد عينة البحث

البيان	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الرتبة	التقدير
30- تفويض الإدارة العليا المستويات الأدنى واتخاذ القرار المناسب لحل المشكلة.	3.9 06	1.2 80	32.7 67	3	مر تفيع
31- تقوم الإدارة العليا بتشخيص المشاكل وتعريفها وطرح البدائل على المستويات الأدنى لاختيار أسبها.	3.7 42	1.2 39	33.1 17	9	مر تفيع
32- تنشيط عمليات التفاوض (مفاوضات رسمية أو غير رسمية).	3.7 89	1.2 52	33.0 40	7	مر تفيع
33- تمكين الأفراد وإعطاءهم السلطة الكافية بما يتناسب مع مسؤوليات عملهم.	3.8 27	1.1 88	31.0 45	6	مر تفيع
34- يتم إعادة توزيع المسؤوليات تبعاً لمتغيرات البيئة الداخلية.	3.7 80	1.1 35	30.0 36	8	مر تفيع
35- يري العاملون ان تحمل المسؤولية فرصة لتطوير أعمالهم.	3.8 96	1.2 93	33.1 73	4	مر تفيع
36- يعمل الهيكل التنظيمي على زيادة تفويض الصلاحيات للموظفين في المستويات الأخرى.	3.8 55	1.2 87	33.3 91	5	مر تفيع
37- توجد خطوط واضحة للسلطة والمسئولية.	3.9 56	1.2 78	32.2 94	2	مر تفيع
38- يوجد وصف وظيفي يحدد الواجبات والمسئوليات لكل وظيفة.	4.0 57	1.2 14	29.9 20	1	مر تفيع
المقياس العام	3.8 52	1.2 49	32.4 53	-	-

يوضح الجدول رقم (7) بعض المقاييس الإحصائية الأساسية لفقرات التفويض؛ وأيضاً المحور الكلي. ومن خلال قيم المتوسطات والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف:

نجد أن آراء أفراد العينة قد اتجهت جميعها نحو الموافقة علي مضمونها لفقرات التفويض؛ حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي بين (3.742-4.057) للفقرات (تقوم الإدارة العليا بتشخيص المشاكل وتعريفها وطرح البدائل علي المستويات الأدنى لاختيار أنسبها، يوجد وصف وظيفي يحدد الواجبات والمسئوليات لكل وظيفة) كما أوضحت النتائج عدم وجود اختلافات كبيرة بين الآراء لدى أفراد العينة لبعض الفقرات حيث تراوحت قيم معامل الاختلاف ما بين (29.920-33.391). أما على مستوى (المحور الكلي) المقياس العام: فقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ (3.852) بانحراف معياري يساوي (1.249) كما أوضحت النتائج عدم وجود اختلافات كبيرة على مستوى المحور، حيث بلغ معامل الاختلاف (32.453%) مما يشير ذلك إلى أن هناك اتفاق وإجماع بين آراء أفراد العينة بالموافقة على أهمية محور التفويض، وهي نسبة جيدة.

جدول (8): المقاييس الوصفية لبعث المشاركة والعمل الجماعي وفقاً لآراء واتجاهات أفراد عينة البحث					
البيان	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الرتبة	التقدير
39- يتم تنفيذ التغيير من خلال التأثير على تصرفات وسلوك العاملين عن طريق فرق العمل.	3.9 15	1.1 87	30.3 21	2	مر تفجع
40- إسناد مشروعات التطوير والتغيير إلى فريق عمل مسنول عن التنفيذ.	3.9 37	1.2 06	30.6 21	1	مر تفجع
41- تبادل المعلومات السابقة بين الأفراد لإيجاد معارف ومهارات جديدة يتم نقلها إلى الأعضاء العاملين في الجامعة.	3.5 53	1.4 04	39.5 02	5	مر تفجع
42- نمط القيادة يشجع العمل على رروح الفريق والعمل الجماعي.	3.9 06	1.1 08	28.3 69	3	مر تفجع
43- نمط القيادة يساعد العاملين على مواجهة التحديات المتعلقة بالعمل وإيجاد الحلول بأنفسهم.	3.8 71	1.2 53	32.3 69	4	مر تفجع
المقياس العام	3.8 71	1.2 38	32.0 41	-	-

يوضح الجدول رقم (8) بعض المقاييس الإحصائية الأساسية لفقرات المشاركة والعمل الجماعي؛ وأيضاً المحور الكلي. ومن خلال قيم المتوسطات والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف:

نجد أن آراء أفراد العينة قد اتجهت جميعها نحو الموافقة علي مضمونها لفقرات المشاركة والعمل الجماعي؛ حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي بين (3.553-3.937) للفقرات (تبادل المعلومات السابقة بين الأفراد لإيجاد معارف ومهارات جديدة يتم نقلها إلي الأعضاء العاملين في الجامعة، إسناد مشروعات التطوير والتغيير إلي فريق عمل مسئول عن التنفيذ) كما أوضحت النتائج وجود اختلافات كبيرة بين الآراء لدى أفراد العينة لبعض الفقرات حيث تراوحت قيم معامل الاختلاف ما بين (28.369-39.502). أما على مستوى (المحور الكلي) المقياس العام: فقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ (3.871) بانحراف معياري يساوي (1.238) كما أوضحت النتائج عدم وجود اختلافات كبيرة على مستوى المحور، حيث بلغ معامل الاختلاف (32.041%) مما يشير ذلك إلى أن هناك اتفاق وإجماع بين آراء أفراد العينة بالموافقة على أهمية محور المشاركة والعمل الجماعي، وهي نسبة جيدة.

جدول (9): المقاييس الوصفية لبعث الاتصال وفقاً لآراء واتجاهات أفراد عينة البحث					
البيان	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الرتبة	التقدير
44- يحدث التغيير بواسطة الإدارة العليا ويكون الاتصال ذو اتجاه واحد من اعلى إلى أسفل.	3.76 7	1.34 7	35.74 3	6	مرت فج
45- التغلب على مقاومة التغيير من خلال الاتصال وتقديم المعلومات عن التغيير ومنافعه.	3.79 9	1.23 5	32.49 8	5	مرت فج
46- تخفيف القيود المركزية للمحافظة علي مرونة المنظمة وقدرتها علي التحديث.	3.93 4	1.28 3	32.60 7	1	مرت فج
47- قوة الاتصال والتنسيق بين اطراف التغيير.	3.87 7	1.20 0	30.94 0	2	مرت فج
48- سهولة وانسياب الاتصالات بين الأقسام والإدارات المختلفة.	3.75 5	1.33 7	35.61 5	7	مرت فج
49- ازدياد الاتصالات غير الرسمية بين المستويات التنظيمية المختلفة.	3.86 2	1.38 3	35.80 2	3	مرت فج
50- المعلومات المنقولة عبر الاتصال تتصف بالدقة.	3.84 6	1.17 2	30.47 5	4	مرت فج
المقياس العام	3.82 8	1.26 6	33.14 0	-	-

يوضح الجدول رقم (9) بعض المقاييس الإحصائية الأساسية لفقرات الاتصال؛ وأيضا المحور الكلي. ومن خلال قيم المتوسطات والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف: نجد أن آراء أفراد العينة قد اتجهت جميعها نحو الموافقة علي مضمونها لفقرات الاتصال؛ حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي بين (3.755-3.934) للفقرات (سهولة وانسياب الاتصالات بين الأقسام والإدارات المختلفة، تخفيف القيود المركزية للمحافظة علي مرونة المنظمة وقدرتها علي التحديث) كما أوضحت النتائج عدم وجود اختلافات كبيرة بين الآراء لدى أفراد العينة لبعض الفقرات حيث تراوحت قيم معامل الاختلاف ما بين (30.475-35.802). أما على مستوى (المحور الكلي) المقياس العام: فقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ (3.828) بانحراف معياري يساوي (1.266) كما أوضحت النتائج عدم وجود اختلافات كبيرة على مستوى المحور، حيث بلغ معامل الاختلاف (33.140%) مما يشير ذلك إلى أن هناك اتفاق وإجماع بين آراء أفراد العينة بالموافقة على أهمية محور الاتصال، وهي نسبة جيدة.

جدول (10): المقاييس الوصفية لبعء القوانين وفقاً لآراء واتجاهات أفراد عينة البحث					
البيان	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الرتبة	التقدير
51- استخدام السلطة لإجبار الآخرين علي قبول التغيير.	3.80 8	1.23 0	32.28 9	6	مرت فج
52- يجب تعديل القوانين الخاصة بالرواتب والحوافز لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات.	3.89 9	1.16 6	29.89 5	3	مرت فج
53- ضرورة وضع نظام جديد لترقية أعضاء هيئة التدريس.	3.86 8	1.24 6	32.22 4	4	مرت فج
54- وضع استراتيجية جديدة للقبول بالجامعات.	3.85 5	1.23 5	32.02 8	5	مرت فج
55- يتطلب تشريع جديد لزيادة موازنة البحث العلمي ليتلاءم مع احتياجات البيئة الخارجية.	4.03 5	1.26 4	31.33 4	1	مرت فج
56- وضوح الأمور الفنية والإجرائية المصاحبة للتغيير.	4.01 9	1.17 8	29.31 1	2	مرت فج
المقياس العام	3.87 7	1.24 3	32.09 6	-	-

يوضح الجدول رقم (10) بعض المقاييس الإحصائية الأساسية لفقرات القوانين؛ وأيضاً المحور الكلي. ومن خلال قيم المتوسطات والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف: نجد أن آراء أفراد العينة قد اتجهت جميعها نحو الموافقة علي مضمونها لفقرات القوانين؛ حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي بين (3.808 - 4.035) لفقرات (استخدام السلطة لإجبار الآخرين علي قبول التغيير، يتطلب تشريع جديد لزيادة موازنة البحث العلمي ليتلاءم مع احتياجات البيئة الخارجية) كما أوضحت النتائج عدم وجود اختلافات كبيرة بين الآراء لدى أفراد العينة لبعض الفقرات حيث تراوحت قيم معامل الاختلاف ما بين (29.311 - 32.289). أما على مستوى (المحور الكلي) المقياس العام: فقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ (3.877) بانحراف معياري يساوي (1.243) كما أوضحت النتائج عدم وجود اختلافات كبيرة على مستوى المحور، حيث بلغ معامل الاختلاف (32.096%) مما يشير ذلك إلى أن هناك اتفاق وإجماع بين آراء أفراد العينة بالموافقة على أهمية محور القوانين، وهي نسبة جيدة.

جدول (11): المقاييس الوصفية لبعء صناعة القرار وفقاً لآراء واتجاهات أفراد عينة البحث					
البيان	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الرتبة	التقييم
57- تتم دراسة القرارات قبل صدورها.	3.906	1.297	33.205	3	مرتفع
58- تعمل الإدارة على تقليل المركزية في صنع القرارات.	3.896	1.196	30.701	4	مرتفع
59- يعول على المعلومات في صنع القرارات.	3.874	1.177	30.374	5	مرتفع
60- يتم تقييم البدائل المختلفة والمتاحة قبل اتخاذ القرارات.	3.937	1.249	31.731	2	مرتفع
61- تتوفر المعلومات لصانع القرار في الوقت المناسب.	3.943	1.224	31.041	1	مرتفع
المقياس العام	3.919	1.225	31.267	-	-

يوضح الجدول رقم (11) بعض المقاييس الإحصائية الأساسية لفقرات صناعة القرار؛ وأيضاً المحور الكلي. ومن خلال قيم المتوسطات والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف:

نجد أن آراء أفراد العينة قد اتجهت جميعها نحو الموافقة على مضمونها لفقرات صناعة القرار؛ حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي بين (3.874-3.943) للفقرات (يعول على المعلومات في صنع القرارات، تتوفر المعلومات لصانع القرار في الوقت المناسب) كما أوضحت النتائج عدم وجود اختلافات كبيرة بين الآراء لدى أفراد العينة لبعض الفقرات حيث تراوحت قيم معامل الاختلاف ما بين (30.374-33.205). أما على مستوى (المحور الكلي) المقياس العام: فقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ (3.919) بانحراف معياري يساوي (1.225) كما أوضحت النتائج عدم وجود اختلافات كبيرة على مستوى المحور، حيث بلغ معامل الاختلاف (31.267%) مما يشير ذلك إلى أن هناك اتفاق وإجماع بين آراء أفراد العينة بالموافقة على أهمية محور صناعة القرار، وهي نسبة جيدة.

جدول (12): المقاييس الوصفية لبعيد الأوامر وفقاً لآراء واتجاهات أفراد عينة البحث					
البيان	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الرتبة	التقدير
62- يتم تنفيذ التغيير باستخدام استراتيجية إقناع العاملين بالمنطق بأهمية التغيير، وبأنه يحقق مصالحهم الشخصية.	3.8	1.3	34.505	3	مر تفجع
63- يتم تنفيذ التغيير باستخدام القوة وفرض الأمر.	3.8	1.2	32.870	2	مر تفجع
64- الشعور بالراحة النفسية عند تنفيذ الأوامر والتعليمات للمرووسين أثناء التواجد في العمل.	3.9	1.3	34.187	1	مر تفجع
65- الإدارة تقدر الجهد الذي يبذله العاملون بالجامعة.	3.8	1.3	34.053	4	مر تفجع
المقياس العام	3.8	1.2	32.366	-	-

يوضح الجدول رقم (12) بعض المقاييس الإحصائية الأساسية لفقرات الأوامر؛ وأيضاً المحور الكلي. ومن خلال قيم المتوسطات والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف:

نجد أن آراء أفراد العينة قد اتجهت جميعها نحو الموافقة علي مضمونها لفقرات الأوامر؛ حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي بين (3.833-3.906) للفقرات (الإدارة تقدر الجهد الذي يبذله العاملين بالجامعة، الشعور بالراحة النفسية عند تنفيذ الأوامر والتعليمات للمرؤوسين أثناء التواجد في العمل) كما أوضحت النتائج عدم وجود اختلافات كبيرة بين الآراء لدى أفراد العينة لبعض الفقرات حيث تراوحت قيم معامل الاختلاف ما بين (32.870-34.505). أما على مستوى (المحور الكلي) المقياس العام: فقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ (3.893) بانحراف معياري يساوي (1.260) كما أوضحت النتائج عدم وجود اختلافات كبيرة على مستوى المحور، حيث بلغ معامل الاختلاف (32.366%) مما يشير ذلك إلى أن هناك اتفاق وإجماع بين آراء أفراد العينة بالموافقة على أهمية محور الأوامر، وهي نسبة جيدة.

جدول (13): المقاييس الوصفية للمتغير التابع "الأداء الوظيفي" وفقاً لآراء واتجاهات أفراد عينة البحث					
البيان	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الرتبة	التقدير
1- أنت راضي عن أدائك الوظيفي.	3.98 4	1.17 4	29.46 6	11	مرتفع
2- أنت تشعر بعدالة علي ما تحصل عليه مقابل ما تقدمه من أعمال.	4.18 6	1.30 3	31.12 7	1	مرتفع
3- أنت تشعر بانك في المكان المناسب الذي يتناسب مع مؤهلك.	4.07 5	1.20 7	29.62 8	5	مرتفع
4- أنت تشعر بانك حققت طموحك الوظيفي في هذا العمل.	3.95 6	1.18 3	29.89 6	17	مرتفع
5- مستوى رضائك علي الأجر الذي تحصل عليه مقابل ما تقدمه من أعمال.	3.87 1	1.24 8	32.23 9	24	مرتفع
6- تشعر بانك حصلت علي ما تستحق من ترفيات في الوقت المناسب.	3.97 5	1.33 4	33.55 2	13	مرتفع
7- تشعر بانك تصبح أكثر إنتاجية حين تحصل علي ترفيات وحوافز.	3.87 7	1.25 4	32.33 3	23	مرتفع
8- تحترم الإدارة العليا وتقدر الأفكار والآراء الجديدة في الجامعة.	3.97 5	1.26 3	31.77 9	14	مرتفع
9- رضا العاملين انعكس بشكل واضح علي رفح مستوى أداؤهم.	3.96 9	1.33 1	33.54 2	16	مرتفع
10- تشعر إدارة الجامعة بالرضا عن نتائج أداء العاملين.	3.97 5	1.25 8	31.65 3	15	مرتفع
11- تم تمكين العاملين في الجامعة لاتخاذ القرارات بشكل جيد وبالسرية المناسبة.	3.94 3	1.20 6	30.58 0	18	مرتفع
12- تتماشى كفاءة العاملين مع الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للجامعة.	3.93 1	1.31 1	33.34 1	19	مرتفع

مرتفع	22	33.20 2	1.29 0	3.88 7	13- يودي العاملون الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.
مرتفع	10	30.07 7	1.19 9	3.98 7	14- التكنولوجيا المستخدمة أدت إلى سرعة إنجاز العمل.
مرتفع	7	29.21 9	1.18 7	4.06 3	15- تعمل الإدارة العليا بالجامعة على توفير الموارد اللازمة لتعزيز الأداء الوظيفي.
مرتفع	9	29.01 5	1.15 8	3.99 1	16- شهدت الجامعة خلال السنوات الثلاثة السابقة تطوراً ملحوظاً في مهارات اتصالات العاملين.
مرتفع	8	27.17 1	1.09 7	4.03 8	17- لدي العاملين المهارة والقدرة على حل المشكلات اليومية.
مرتفع	21	34.28 2	1.33 6	3.89 6	18- يبذل العاملون الجهد والوقت الكافي لإنجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة ومن أول وفي كل مرة.
مرتفع	20	32.47 7	1.26 5	3.89 6	19- يتوفر لدي العاملين المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يودونها.
مرتفع	4	28.84 9	1.17 6	4.07 5	20- يتوفر لدي العاملين القدرة على الإبداع والتجديد وتطوير العمل.
مرتفع	2	27.98 2	1.15 1	4.11 3	21- الإشراف المباشر والمتابعة المستمرة من قبل الرؤساء يودي إلى تحسين مستوى أداء العاملين.
مرتفع	3	27.42 7	1.12 6	4.10 4	22- يتوافر لدي العاملين بالجامعة الرغبة والحماس والانتماء إلى العمل.
مرتفع	12	29.76 8	1.18 3	3.97 5	23- التزام الجامعة بجودة الأداء يساعد في تحسين مستوى أداء العاملين.
مرتفع	6	29.67 8	1.20 7	4.06 6	24- يوجد قدرة لدي العاملين على التكيف عند حدوث حالات طارئة في العمل.
-	-	29.63 1	1.19 0	4.01 9	المقياس العام

يوضح الجدول رقم (13) بعض المقاييس الإحصائية الأساسية لفقرات المتغير التابع "الأداء الوظيفي"؛ وأيضاً المحور الكلي. ومن خلال قيم المتوسطات والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف:

نجد أن آراء أفراد العينة قد اتجهت جميعها نحو الموافقة على مضمونها لفقرات الأداء الوظيفي؛ حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي بين (3.871- 4.186) للفقرات (مستوي رضائك على الأجر الذي تحصل عليه مقابل ما تقدمه من أعمال، أنت تشعر بعدالة علي ما تحصل عليه مقابل ما تقدمه من أعمال) كما أوضحت النتائج عدم وجود اختلافات كبيرة بين الآراء لدى أفراد العينة لبعض الفقرات حيث تراوحت قيم معامل الاختلاف ما بين (27.171- 34.282). أما على مستوى (المحور الكلي) المقياس العام: فقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ (4.019) بانحراف معياري يساوي (1.190) كما أوضحت النتائج عدم وجود اختلافات كبيرة على مستوى المحور، حيث بلغ معامل الاختلاف (%29.631) مما يشير ذلك إلى أن هناك اتفاق وإجماع بين آراء أفراد العينة بالموافقة على أهمية محور الأداء الوظيفي، وهي نسبة جيدة.

3/4 اختبار فروض البحث:

تم اختبار فروض البحث من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis، وذلك باستخدام طريقة المربعات الصغرى (OLS)، ومعامل ارتباط بيرسون لتحديد مدى وجود ارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، ومعامل التحديد لمعرفة النسبة المئوية التي يفسرها كل متغير مستقل في التابع، بالإضافة إلى اختبار مقدرات الارتباط والانحدار والنموذج الإجمالي (t)، (f)، وفيما يلي الاختبارات والنتائج التي توصل إليها الباحث:

أ- الفرض الرئيس والذي ينص على أنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة التغيير وبين الأداء الوظيفي الجامعي في مصر".

لاختبار فروض البحث، فقد قام الباحث باستعراض نتائج التحليل الإحصائي

كالتالي:

جدول (14): اختبار معاملات الانحدار ونتائج الارتباط ونتائج تحليل التباين ANOVA للفرض الرئيسي						
نتائج اختبار معاملات الانحدار ونتائج الارتباط						
المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الانحدار	قيمة t	مستوى الدلالة	القرار عند $\alpha = 0.05$	معامل ارتباط بيرسون r
استراتيجيات إدارة التغيير	الأداء الوظيفي	.939	30.77	0.00	معنوي	.865
نتائج تحليل التباين ANOVA						
مصادر الاختلاف	درجات الحرية	قيمة F	مستوى الدلالة	القرار عند $\alpha = 0.05$	معامل التحديد r^2	النسبة المئوية الغير مفسرة %
الاتحدار البواقي	1 318	947	0.00	معنوي	74.9%	25.1%

يتضح من نتائج الجدول رقم (14) الآتي:

- 1- قيمة مستوى الدلالة سواء في معاملات الانحدار أو نتائج تحليل التباين أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، وهذا يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة التغيير وبين الأداء الوظيفي الجامعي.
 - 2- تشير إشارة معامل الانحدار، ومعامل ارتباط بيرسون الموجبة إلي أن العلاقة بين استراتيجيات إدارة التغيير وبين الأداء الوظيفي علاقة طردية، بمعنى أنه كلما زاد تفعيل استراتيجيات إدارة التغيير كلما ارتفع مستوى الأداء الوظيفي الجامعي.
 - 3- أن قيمة اختبار ($t = 30.77$) وهي معنوية عند مستوى دلالة أقل من 0.05 مما يؤكد ويدعم علي وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين استراتيجيات إدارة التغيير وبين الأداء الوظيفي الجامعي.
 - 4- تشير نتائج الانحدار إلي مستوى المعنوية وفقاً لنتائج تحليل التباين ANOVA والتي أظهرت أن النموذج معنوي وفقاً لقيمة ($F = 947$) عند مستوى دلالة أقل من 0.05 وبدرجتي حرية (318, 1). وهذا يعني إمكانية الاعتماد علي النتائج التقديرية، وكذلك إمكانية تعميم نتائج العينة علي مجتمع البحث.
 - 5- بلغت قيمة معامل التحديد ($r^2 = 74.9\%$) وهذا ما يشير إلي قدرة المتغير المستقل (استراتيجيات إعادة التغيير) علي تفسير 74.9% في التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، وهناك ما يقارب نسبته 25.1% يرجع إلي الخطأ العشوائي.
- وبناءً عليه تم رفض فرض العدم H_0 وقبول الفرض البديل H_1 ، والقائل "توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة التغيير وبين الأداء الوظيفي الجامعي في مصر".

ب- **الفرض الفرعي الأول: والذي ينص على أنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية الرشد والتطبيق العملي وبين الأداء الوظيفي الجامعي في مصر".**
 لاختبار فرض البحث قام الباحث باستعراض نتائج التحليل الإحصائي كالتالي:

جدول (15): اختبار معاملات الانحدار ونتائج الارتباط ونتائج تحليل التباين ANOVA للفرض الأول						
نتائج اختبار معاملات الانحدار ونتائج الارتباط						
المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الانحدار	قيمة t	مستوى الدلالة	القرار عند $\alpha = 0.05$	معامل ارتباط بيرسون r
استراتيجية الرشد والتطبيق العملي	الأداء الوظيفي	.757	20.97	0.00	مغوي	.762
نتائج تحليل التباين ANOVA						
مصادر الاختلاف	درجات الحرية	قيمة F	مستوى الدلالة	القرار عند $\alpha = 0.05$	معامل التحديد r^2	النسبة المئوية للغير مفسرة %
الانحدار	1	440	0.00	مغوي	57.9%	42.1%
البواقي	318					

يتضح من نتائج الجدول (15) الآتي:

- 1- قيمة مستوى الدلالة سواء في معاملات الانحدار أو نتائج تحليل التباين أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، وهذا يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية الرشد والتطبيق العملي وبين الأداء الوظيفي الجامعي.
- 2- تشير إشارة معامل الانحدار، ومعامل ارتباط بيرسون الموجبة إلى أن العلاقة بين استراتيجية الرشد والتطبيق العملي وبين الأداء الوظيفي علاقة طردية، بمعنى أنه كلما زاد تفعيل استراتيجية الرشد والتطبيق العملي كلما ارتفع مستوى الأداء الوظيفي الجامعي.

3- أن قيمة اختبار ($t=20.97$) وهي معنوية عند مستوى دلالة أقل من 0.05 مما يؤكد ويدعم علي وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين استراتيجية الرشد والتطبيق العملي وبين الأداء الوظيفي الجامعي.

4- تشير نتائج الانحدار إلي مستوى المعنوية وفقاً لنتائج تحليل التباين ANOVA والتي أظهرت أن النموذج معنوي وفقاً لقيمة ($F=440$) عند مستوى دلالة أقل من 0.05 وبدرجتي حرية (318, 1). وهذا يعني إمكانية الاعتماد علي النتائج التقديرية، وكذلك إمكانية تعميم نتائج العينة علي مجتمع البحث.

5- بلغت قيمة معامل التحديد ($r^2 = 57.9\%$) وهذا ما يشير إلي قدرة المتغير المستقل (استراتيجية الرشد والتطبيق العملي) علي تفسير 57.9% في التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، وهناك ما يقارب نسبته 42.1% يرجع إلي الخطأ العشوائي.

- وبناءً عليه تم رفض فرض العدم H_0 وقبول الفرض البديل H_1 ، والقائل "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية الرشد والتطبيق العملي وبين الأداء الوظيفي الجامعي في مصر".

ج- الفرض الفرعي الثاني: والذي ينص علي أنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية إعادة التعلم وبين الأداء الوظيفي الجامعي في مصر".
لاختبار فرض البحث قام الباحث باستعراض نتائج التحليل الإحصائي كالتالي:

جدول (16): اختبار معاملات الانحدار ونتائج الارتباط ونتائج تحليل التباين ANOVA للفرض الثاني						
نتائج اختبار معاملات الانحدار ونتائج الارتباط						
المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الانحدار	قيمة t	مستوى الدلالة	القرار عند $\alpha = 0.05$	معامل ارتباط بيرسون r
استراتيجية إعادة التعلم	الأداء الوظيفي	.824	30.77	0.00	معنوي	.809
نتائج تحليل التباين ANOVA						
مصادر الاختلاف	درجات الحرية	قيمة F	مستوى الدلالة	القرار عند $\alpha = 0.05$	معامل التحديد r^2	النسبة المفسرة %
الانحدار البواقي	1 318	602	0.00	معنوي	65.3%	34.7%

يتضح من نتائج الجدول (16) الآتي:

- 1- قيمة مستوى الدلالة سواء في معاملات الانحدار أو نتائج تحليل التباين أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، وهذا يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية إعادة التعلم وبين الأداء الوظيفي الجامعي.
- 2- تشير إشارة معامل الانحدار، ومعامل ارتباط بيرسون الموجبة إلي أن العلاقة بين استراتيجية إعادة التعلم وبين الأداء الوظيفي علاقة طردية، بمعنى أنه كلما زاد تفعيل استراتيجية إعادة التعلم كلما ارتفع مستوى الأداء الوظيفي الجامعي.
- 3- أن قيمة اختبار ($t = 24.53$) وهي معنوية عند مستوى دلالة أقل من 0.05 مما يؤكد ويدعم علي وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين استراتيجية إعادة التعلم وبين الأداء الوظيفي الجامعي.
- 4- تشير نتائج الانحدار إلي مستوى المعنوية وفقاً لنتائج تحليل التباين ANOVA والتي أظهرت أن النموذج معنوي وفقاً لقيمة ($F = 602$) عند مستوى دلالة أقل من

0.05 وبدرجتي حرية (1, 318). وهذا يعني إمكانية الاعتماد على النتائج التقديرية، وكذلك إمكانية تعميم نتائج العينة على مجتمع البحث.

5- بلغت قيمة معامل التحديد ($r^2 = 65.3\%$) وهذا ما يشير إلى قدرة المتغير المستقل (استراتيجية إعادة التعلم) على تفسير 65.3% في التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، وهناك ما يقارب نسبته 34.7% يرجع إلى الخطأ العشوائي.

- وبناءً عليه تم رفض فرض العدم H_0 وقبول الفرض البديل H_1 ، والقائل "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية إعادة التعلم وبين الأداء الوظيفي الجامعي في مصر".

د- **الفرض الثالث: والذي ينص على أنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية القوة والقهر وبين الأداء الوظيفي الجامعي في مصر".**
لاختبار فرض البحث قام الباحث باستعراض نتائج التحليل الإحصائي كالتالي:

جدول (17): اختبار معاملات الانحدار ونتائج الارتباط ونتائج تحليل التباين ANOVA للفرض الثالث						
نتائج اختبار معاملات الانحدار ونتائج الارتباط						
المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الانحدار	قيمة t	مستوي الدلالة	القرار عند $\alpha = 0.05$	معامل ارتباط بيرسون r
استراتيجية القوة والقهر	الأداء الوظيفي	.801	25.16	0.00	معنوي	.816
نتائج تحليل التباين ANOVA						
مصادر الاختلاف	درجات الحرية	قيمة F	مستوي الدلالة	القرار عند $\alpha = 0.05$	معامل التحديد r^2	النسبة المفسرة %
الانحدار البواقي	1 318	633	0.00	معنوي	66.5%	33.5%

يتضح من نتائج الجدول (17) الآتي:

- 1- قيمة مستوى الدلالة سواء في معاملات الانحدار أو نتائج تحليل التباين أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، وهذا يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية القوة والقهر وبين الأداء الوظيفي الجامعي.
 - 2- تشير إشارة معامل الانحدار، ومعامل ارتباط بيرسون الموجبة إلي أن العلاقة بين استراتيجية القوة والقهر وبين الأداء الوظيفي علاقة طردية، بمعنى أنه كلما زاد تفعيل استراتيجية القوة والقهر كلما ارتفع مستوى الأداء الوظيفي الجامعي.
 - 3- أن قيمة اختبار ($t = 25.16$) وهي معنوية عند مستوى دلالة أقل من 0.05 مما يؤكد ويدعم علي وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين استراتيجية القوة والقهر وبين الأداء الوظيفي الجامعي.
 - 4- تشير نتائج الانحدار إلي مستوى المعنوية وفقاً لنتائج تحليل التباين ANOVA والتي أظهرت أن النموذج معنوي وفقاً لقيمة ($F = 633$) عند مستوى دلالة أقل من 0.05 وبدرجتي حرية (1, 318). وهذا يعني إمكانية الاعتماد علي النتائج التقديرية، وكذلك إمكانية تعميم نتائج العينة علي مجتمع البحث.
 - 5- بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 66.5\%$) وهذا ما يشير إلي قدرة المتغير المستقل (استراتيجية القوة والقهر) علي تفسير 66.5.9% في التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، وهناك ما يقارب نسبته 33.5% يرجع إلي الخطأ العشوائي.
- وبناءً عليه تم رفض فرض العدم H_0 وقبول الفرض البديل H_1 ، والقائل "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية القوة والقهر وبين الأداء الوظيفي الجامعي في مصر".

خامس عشر: نتائج البحث:

تتمثل نتائج البحث فيما يلي:

- 1- أظهرت نتائج البحث أن هناك علاقة طردية بين جميع عناصر استراتيجيات إدارة التغيير وبين عناصر الأداء الوظيفي بالجامعات المبحوثة، فكلما زاد الاعتماد على استراتيجيات إدارة التغيير أدى إلى تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات.
- 2- أوضحت المؤشرات الإحصائية أن الجامعات المبحوثة بحاجة إلى تنشيط وتفعيل تبادل المعلومات المرتدة بين العاملين، وذلك لإيجاد معارف ومهارات جديدة يتم نقلها إلى الأعضاء العاملين بتلك الجامعات.
- 3- أكدت الدراسة على أهمية توافر شبكة حاسبات للتعاملات الداخلية، وتبسيط إجراءات العمل، والإشراف المباشر والمتابعة المستمرة من قبل الرؤساء إلى المرؤوسين.
- 4- أثبتت الدراسة عدم وجود برامج تدريبية فعالة لأداء العمل ولكن تدريبات هامشية غير معبرة عن التغيير بما يتناسب مع مواكبة التطورات المحلية والعالمية.
- 5- أظهرت نتائج البحث بأهمية عمل الإدارة العليا في الجامعات على توفير الموارد اللازمة لتحسين الأداء الوظيفي.
- 6- توصلت الدراسة بأن يتم التغيير باستخدام استراتيجية إقناع العاملين بالمنطق وبأهمية التغيير، وبأنه يحقق مصالحهم الشخصية.
- 7- هناك اتفاق عام من قبل جميع المبحوثين بالجامعات بأن تمارس عملية التعلم التنظيمي، وهو من المداخل الحديثة لإحداث التغيير الاستراتيجي.

سادس عشر: توصيات البحث:

يتعرض الباحث إلي مجموعة التوصيات التي يقترحها بشأن زيادة فعالية استراتيجيات إدارة التغيير في الجامعات المصرية كما يلي:

1- ضرورة بأن تقوم إدارة الجامعات علي توفير المعرفة الكافية عن أدبيات التغيير والخاصة بالعاملين علي مختلف المستويات من خلال تبني الدورات التدريبية التي يقوم بها ذوي الاختصاص في هذا المجال.

2- يجب تعديل القوانين الخاصة بالرواتب والحوافز لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعات، من شأنه يعمل علي تحسين الأداء الوظيفي.

3- ضرورة وضع تشريع جديد لزيادة موازنة البحث العلمي ليتلاءم مع احتياجات البيئة الخارجية.

4- للتغلب علي مقاومة التغيير من خلال تواجد اتصال بين المستويات الإدارية، وتقديم المعلومات اللازمة عن التغيير ومنافعه.

5- ضرورة تأمين المناخ المناسب الذي يجعل عملية التعلم تعم جميع أنحاء الجامعة.

6- يجب توافر الخبراء المتخصصون في مجال التخطيط الاستراتيجي عند وضع الخطط الاستراتيجية وخلال المراحل المختلفة للتنفيذ.

7- إجراء المزيد من الدراسات حول موضوع استراتيجيات إدارة التغيير، ومنها:

- استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها علي تحقيق الميزة التنافسية.
- استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها علي ريادة الأعمال.
- استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها علي الإبداع التنظيمي.

مراجع البحث

أولاً: المراجع العربية:

- 1- أحمد يوسف، (2010)، "إدارة التغيير والتطوير التنظيمي"، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن.
- 2- أسعد مبارك الشريف، (2016)، "تقييم فعالية استراتيجيات إدارة التغيير في القطاع المصرفي السوداني 2005-2014"، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا: جامعة النيلين.
- 3- السيد عليوة، (2005)، "إدارة التغيير ومواجهة الأزمات"، الطبعة الأولى، القاهرة: دار الأمين للنشر والتوزيع، ص34.
- 4- المنتصر محمود إبراهيم بشير، (2016) "أثر نظم الحوافز المادية والمعنوية على مستوى الأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير، كلية التجارة: جامعة عين شمس، ص 47.
- 5- أيمن السيد غنيمي إبراهيم، (2013)، "دور جودة الحياة الوظيفية في التميز في الأداء الجامعي- دراسة ميدانية على الجامعات المصرية"، رسالة دكتوراه، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة: جامعة عين شمس، العدد الرابع، ص ص 283-327.
- 6- بثينة الطيب، (2017) "أثر الحوافز على أداء العاملين في المؤسسات: بحث حالة رئاسة الجهاز القضائي- ولاية البحر الأحمر"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي: جامعة البحر الأحمر، السودان.
- 7- بهاء الدين المنجي العسكري، (2010)، "إدارة التغيير في منظمات الأعمال- نموذج التجربة الماليزية"، ماجستير، قسم العلوم الإدارية، الأكاديمية المفتوحة بالدنمارك، ص 22.
- 8- تسابيح محمد طه، سامي مصطفى علي، (2017) "أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء الوظيفي: دراسة حالة بنك فيصل الإسلامي السوداني"،

مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، المجلد الثامن عشر، العدد الأول.

9- تغريد صالح سعيقان، أحمد عدنان الطيب، (2009)، "ممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات وأثرها على الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية علي القطاع المصرفي الأردني"، المؤتمر العلمي الدولي السابع، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية: جامعة الزرقاء الخاصة.

10- حسين حريم ، (2003)، "إدارة المنظمات (منظور كلي)"، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، ص ص 302-303.

11- حسين علي عريمط، (2019)، "أثر ضغوط العمل علي أداء العاملين في المستشفيات الحكومية الكويتية"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية: جامعة آل البيت، الأردن.

12- خليل ماضي، (2014)، "جودة الحياة الوظيفية وأثرها علي مستوى الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية علي الجامعات الفلسطينية"، رسالة دكتوراه، كلية التجارة: جامعة قناة السويس.

13- دجلة مهدي النجار، زينب كاظم عاصي، (2018)، "أثر الإدارة الإلكترونية في استراتيجيات التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية في ديوان محافظة واسط"، مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد: جامعة الأنبار، المجلد العاشر، العدد الحادي والعشرون.

14- دلال غلوسى، (2015)، "الرقابة الإدارية والتسيب الإداري في المؤسسة: دراسة ميدانية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز تبسة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية: جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر.

15- ديانا الحريري، (2017) "دراسة العلاقة بين مكونات القيادة والاحترق الوظيفي لدي العاملين بقطاع الخدمات الصحية بمحافظة الشرقية: دراسة مقارنة"،

- مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة: جامعة الزقازيق، العدد الثاني، ص ص 190-218.
- 16- سليم بطرس جلدة، (2007)، "إدارة المستشفيات والمراكز الصحية"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ص 103.
- 17- سيد محمد جاد الرب، (2010) "إدارة الجامعات ومؤسسات التعليم العالي، استراتيجيات التطوير ومناهج التحسين"، مكتبة الأكاديمية، القاهرة .
- 18- شرف إبراهيم الهادي، (2012)، "إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو جودة النوعية وتميز الأداء"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، اليمن: صنعاء، العدد الحادي عشر، ص ص 243 - 248.
- 19- عبدالله خليف ظاهر، (2019)، "أثر استراتيجية البرامج التدريبية علي أداء العاملين في الجمارك الأردنية"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية: جامعة آل البيت، الأردن.
- 20- عوض الله محمد (2017) "دور التدريب في أداء العاملين دراسة حالة بنك فيصل الإسلامي السوداني فرع كوستي - ربك"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية: جامعة الإمام المهدي، السودان.
- 21- ليلي حسام الدين، فاطمة على جاد الله، (2007)، "تقييم مؤسسات التعليم العالي في ضوء معايير الاعتماد الأكاديمي: دراسة مقارنة"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة: جامعة عين شمس، الجزء الأول، العدد الثاني.
- 22- محسن أحمد الخضير، (2003)، "إدارة التغيير: مدخل اقتصادي للبيكولوجيا الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والامتياز الباهر في المستقبل للمشروعات"، دار الرضا للنشر والتوزيع، دمشق.
- 23- _____، (2003)، "إدارة التغيير: سلسلة الرضا للمعلومات"، دار الرضا للنشر والتوزيع، دمشق.

24- 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.

25- محمد محمود، (2016) "أثر مصادر الاستقطاب على تحسين أداء العاملين في المستشفيات الخاصة في الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال: جامعة عمان العربية، الأردن.

26- محمود السيد إمام، (2018) "أثر الاحتراق الوظيفي على أداء العاملين في شركات السياحة المصرية"، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، العدد السابع، ص 333-352.

27- مروة جعفر صادق، (2016)، "العلاقة المتبادلة بين التغيير والثقافة التنظيمية وتأثيرها في أبعاد الهيكل التنظيمي"، رسالة ماجستير، جامعة بغداد.

28- مصطفى محمد عبدالنبي يس، (2012)، "أثر استراتيجيات الدمج وإعادة الهيكلة التنظيمية على مستوى الأداء"، رسالة ماجستير، كلية التجارة: جامعة حلوان.

29- منال البارودي، (2015) "التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي"، دار جليس الزمان، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.

30- نادر أبو شرح، (2010)، "تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية: جامعة الأزهر بغزة.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1- Ahmed Naveed and Iqbal Nadeen, (2014), "Impact of Training and Development on the Employee Performance a Case Study from Different Banking Sectors of North Punjab", Arabian Journal of Business and Management, Vol. 2, No. 4.

- 2- Celine, F., (2018), "**Effects of Job-Stress on Employee Performance in an Enterprise: A microfinance Institution in Cameroon**", Master Thesis, Centria University of Applied Sciences.
- 3- Danneels, E. (2002). "**The dynamics of product innovation and firm competences**", Strategic Management Journal,23, pp.1095–1121.
- 4- David A. Garvin & Michael A. Roberto, (2005), "**Change Through Persuasion**", Harvard Business Review , pp106-111, www.hbr.org.
- 5- Fleming, Christopher (2010), "**Faculty Expectation for college Presidents Job Performance**", The Journal of Higher Education, vol. 81 (3), 251-273.
- 6- Gana, Alimi Baba and Bababe, Fatima Bbker, (2011), "**The Effects of Motivation on Workers Performance: A Case Study off Maiduguri Flour Mill LTD. Borno State, Nigeria**", University of Maiduguri, Borno State, Nigeria.
- 7- Gharib, M. & Ghouse, S. (2016), "**The Impact of Stress on Job Performance A Case Study on Academic Staff at Dhofar University**", IJER Serials Publications, Vol. 13, No. 21, (21-33).
- 8- Gure, Naima Abdullahi (2010): "**The Impact of Motivation on Employee Performance: A Study of Nation link Telecom Somalia**", Master's thesis, University Utara Malaysia.
- 9- Jas, P. and C. Skelcher (2005) "**Performance decline and turnaround in public organizations: a theoretical and empirical analysis**", British Journal of Management,16, pp.195–210.
- 10- John Hayes, (2002)," **The theory and practice of change management**", first edition, Palgrave, New York.
- 11- John Pisapia,Tony Townsend & Jamila Razzaq,(2016) "**Strategic change in the academy: controlling and/or**

enabling strategies", Journal of Change Management Volume 17, Issue 4, Pages 321-343.

12- Kraatz, M. S. and E. J. Zajac (2001). "**How organizational resources affect strategic change and performance in turbulent environments: theory and evidence**", Organization Science, 12(5), pp. 632–657.

13- Luscher, L.S., & Lewis, M, (2008), "**Organizational change and managerial sense making**", Working through paradox, Academy of Management Journal, vol.21, no. 2

14- McNamara. K. H. (2010) "**Fostering sustainability in higher education: a mixed-methods study of transformative leadership and change strategies**", Environmental Practice, Vol. 12 (1), Pages 48-58.

15- Obicci, Peter, (2015) "**Effects of Ethical Leadership on Employee Performance in Uganda**", Net Journal of Business Management, Vol. 3(1), p 3.

16- Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge, (2011), "**Organizational Behavior**", 14 ed Pearson Edition, Inc., Prentice Hall, One Lake Street, Upper Saddle River, New Jersey.

الملاحق

استمارة استقصاء

السيد الفاضل /

السيدة الفاضلة /

تحية طيبة وبعد

من منطلق البحث العلمي ومتطلباته لخدمة المجتمع، فإن الباحث يقوم بإعداد بحث بعنوان (استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على الأداء الوظيفي الجامعي- دراسة تطبيقية). يهدف البحث إلى اختبار العلاقة بين استراتيجيات إدارة التغيير والأداء الوظيفي الجامعي. ويأمل الباحث في مساعدتكم من خلال إجابتكم على الأسئلة الواردة في هذه القائمة.

علماً بأن كافة البيانات والآراء ستحاط بكامل السرية وستكون موضع اهتمام الباحث ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.
والباحث يشكركم على حسن تعاونكم، ولكم خالص الشكر والتقدير....

الباحث

دكتور/ سيد هارون جمعة

أ- فيما يلي مجموعة من العبارات المرتبطة باستراتيجيات إدارة التغيير بالجامعات المصرية الحكومية والتي تركز على الواقع العملي، برجاء حدد إجابتك بوضع علامة () أمام إجابة واحدة تعبر/عن رأيك:

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

					ثالثاً: التغيير في التكنولوجيا:
					21- تهتم إدارة الجامعة بمواكبة التطور التكنولوجي.
					22- تعمل الإدارة علي وجود وحدة خاصة بالتكنولوجيا ومعالجتها.
					23- توجد عمليات تطوير مستمرة للتكنولوجيا المستخدمة.
					24- يرافق إدخال تكنولوجيا جديدة مع دورات تدريبية للعاملين.
					25- التطور التكنولوجي دفع باتجاه عملية التغيير.
					26- ساهمت التكنولوجيا المستخدمة في سرعة إنجاز العمل.
					27- توافر برامج الحاسب ضرورة لإنجاز الأعمال.
					28- تستخدم شبكة الحاسب في التعاملات الداخلية بالجامعة.
					29- تعمل إدارة الجامعة علي تبسيط إجراءات العمل.
					رابعاً: التفويض:
					30- تفوض الإدارة العليا المستويات الأدنى واتخاذ القرار المناسب لحل المشكلة.
					31- تقوم الإدارة العليا بتشخيص المشاكل وتعريفها وطرح البدائل علي المستويات الأدنى لاختيار انسيبها.
					32- تنشيط عمليات التفاوض (مفاوضات رسمية أو غير رسمية).
					33- تمكين الأفراد وإعطاءهم السلطة الكافية بما يتناسب مع مسؤوليات عملهم.
					34- يتم إعادة توزيع المسؤوليات تبعاً لتغيرات البيئة الداخلية.
					35- يري العاملون ان تحمل المسؤولية فرصة لتطوير أعمالهم.
					36- يعمل الهيكل التنظيمي علي زيادة تفويض الصلاحيات للموظفين في المستويات الأخرى.
					37- توجد خطوط واضحة للسلطة والمسئولية.
					38- يوجد وصف وظيفي يحدد الواجبات والمسئوليات لكل وظيفة.
					خامساً: المشاركة والعمل الجماعي:
					39- يتم تنفيذ التغيير من خلال التأثير علي تصرفات وسلوك العاملين عن طريق فرق العمل.
					40- إسناد مشروعات التطوير والتغيير إلي فريق عمل مسئول عن التنفيذ.
					41- تبادل المعلومات السابقة بين الأفراد لإيجاد معارف ومهارات جديدة يتم نقلها إلي الأعضاء العاملين في الجامعة.
					42- نمط القيادة يشجع العمل علي رروح الفريق والعمل الجماعي.
					43- نمط القيادة يساعد العاملين علي مواجهة التحديات المتعلقة بالعمل وإيجاد الحلول بأنفسهم.
					سادساً: الاتصال:
					44- يحدث التغيير بواسطة الإدارة العليا ويكون الاتصال ذو اتجاه واحد من اعلي إلي أسفل.

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

ب- مجموعة العبارات المرتبطة بالأداء الوظيفي بالجامعات المصرية الحكومية والتي تركز على الواقع العملي، برجاء حدد إجابتك بوضع علامة (✓) أمام إجابة واحدة تعبر عن رأيك:

درجة الأهمية والأوزان الترجيحية					العبارات
موافق بشدة 5	موافق 4	محايد 3	غير موافق 2	غير موافق بشدة 1	
					1- أنت راضي عن أدائك الوظيفي.
					2- أنت تشعر بعدالة علي ما تحصل عليه مقابل ما تقدمه من أعمال.
					3- أنت تشعر بأنك في المكان المناسب الذي يتناسب مع مؤهلك.
					4- أنت تشعر بأنك حققت طموحك الوظيفي في هذا العمل.
					5- مستوي رضائك علي الأجر الذي تحصل عليه مقابل ما تقدمه من أعمال.
					6- تشعر بأنك حصلت علي ما تستحق من ترقية في الوقت المناسب.
					7- تشعر بأنك تصبح أكثر إنتاجية حين تحصل علي ترقية وحوافز.
					8- تحترم الإدارة العليا وتقدر الأفكار والآراء الجديدة في الجامعة.
					9- رضا العاملين انعكس بشكل واضح علي رفع مستوي أدائهم.
					10- تشعر إدارة الجامعة بالرضا عن نتائج أداء العاملين.
					11- تم تمكين العاملين في الجامعة لاتخاذ القرارات بشكل جيد وبالسرية المناسبة.
					12- تتماشى كفاءة العاملين مع الأهداف الاستراتيجية والتنشغيلية للجامعة.
					13- يؤدي العاملون الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.
					14- التكنولوجيا المستخدمة أدت إلى سرعة إنجاز العمل.
					15- تعمل الإدارة العليا بالجامعة علي توفير الموارد اللازمة لتعزيز الأداء الوظيفي.
					16- شهدت الجامعة خلال السنوات الثلاثة السابقة تطوراً ملحوظاً في مهارات اتصالات العاملين.
					17- لدي العاملين المهارة والقدرة علي حل المشكلات اليومية.
					18- يبذل العاملون الجهد والوقت الكافي لإنجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة ومن أول وفي كل مرة.
					19- يتوفر لدي العاملين المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤديونها.
					20- يتوفر لدي العاملين القدرة علي الإبداع والتجديد وتطوير العمل.
					21- الإشراف المباشر والمتابعة المستمرة من قبل الرؤساء يؤدي إلي تحسين مستوي أداء العاملين.
					22- يتوافر لدي العاملين بالجامعة الرغبة والحماس والانتماء إلي العمل.
					23- التزام الجامعة بجودة الأداء يساعد في تحسين مستوي أداء العاملين.