



معاينة أثر التغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي لدى العاملين بالإدارة العامة لجامعة المرقب (دراسة ميدانية)

خميس ميلاد عبدالله الدزيري

قسم إدارة الاعمال - كلية الاقتصاد/ الخمس - جامعة المرقب

kmljzeze@elmergib.edu.ly

تاريخ الاستلام: 2025/8/8 - تاريخ المراجعة: 2025/9/2 - تاريخ القبول: 2025/9/14 - تاريخ النشر: 2025/9/21

الملخص:

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على معاينة إثر التغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي لدى العاملين بالإدارة العامة بجامعة المرقب، ولتحقيق ذلك طور الباحث استبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، ونظراً لصغر حجم المجتمع أتبعته الدراسة أسلوب الحصر الشامل لجميع مفردات المجتمع ووزعت على المجتمع الدراسة المتمثل في مدراء الإدارات والمكاتب ورؤساء الأقسام والوحدات بالجامعة والبالغ عددهم (65) موظف، أستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي الذي يهدف الي وصف الظاهرة وتحليل البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، كما تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية في اختيار فرضيات الدراسة، حيث اظهرت نتائج أن جميع أبعاد التغيير التنظيمي جاءت جميعها مرتفعة وكان في المرتبة الأولى بعد التغيير الهيكلي ثم يليها التغيير التقني ثم جاء بعد التغيير السلوكي، كما توجد علاقة ارتباط قوية وأثر معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد التغيير التنظيمي كمتغيرات مستقلة في الأداء الوظيفي لدى العاملين كمتغير تابع في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة، وبناءً على النتائج التي توصلت لها الدراسة قدمت توصيات منها العمل على تعزيز الاهتمام ببعد التغيير الهيكلي وخصوصاً فيما يخص وضع معايير متعارف عليها تظهر مدى الحاجة للتغيير التنظيمي، الاهتمام بمناقشة جميع الأفكار والمخاوف الخاصة بالتغيير وخصوصاً اعتقاد الافراد بأن الوضع الحالي للإدارة أفضل من الوضع المستحدث يؤدي الي مقاومة التغيير التنظيمي، التأكيد على ضرورة تخصيص تسهيلات مالية كافية للحصول على التكنولوجيا الحديثة والتقنيات عالية الجودة لتعزيز التغيير التقني، بالرغم من وجود مستوي مرتفع في الأداء الوظيفي للعاملين الا انها تحتاج إلي ضرورة الاهتمام أكثر بضرورة وجود دليل أكثر تفصيلاً للأداء الوظيفي في إدارة الجامعة يساعد العاملين على تحسين الأداء الوظيفي.

Abstract:

This study aims to identify the impact of organizational change on the job performance of employees in the General Administration at Al-Marqab University. To achieve this, the researcher developed a questionnaire as a tool for collecting primary data. Due to the small size of the population, the study followed a comprehensive survey method for all components of the population. The survey was distributed to the study population, which consisted of department and office managers, heads of departments and units at the university, totaling (65) employees. The researcher used a descriptive approach in this study, which aims to describe the phenomenon and analyze data related to the study variables. Some statistical methods were also used in selecting the study hypotheses. The results showed that all dimensions of organizational change were high, with structural change ranking first, followed by technical change, followed by behavioral change. There is also a strong correlation and a statistically significant moral effect of the dimensions of organizational change as independent variables on employee job performance, as a dependent variable in the level of job performance of employees in the institution. Based on the results reached by the study, recommendations were made, including working to enhance interest in the dimension of structural change, especially with regard to setting agreed-upon standards that demonstrate the extent of the need for organizational change,

and paying attention to discussing all ideas. Concerns about change, particularly individuals' belief that the current management situation is better than the new one, lead to resistance to organizational change. Emphasis is placed on allocating sufficient financial facilities to obtain modern technology and high-quality techniques to promote technological change. Despite the high level of employee performance, greater attention is needed to develop a more detailed guide to job performance in university administration that helps employees improve their job performance.

أولاً: إطار العام للدراسة:

1-المقدمة:

التغيير ظاهرة طبيعية تقوم على عمليات إدارية معتمدة، ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر، وحيث أن العالم اليوم يشهد الكثير من التغييرات الكبيرة والمتسارعة لاسيما في مجال التكنولوجيا والاتصالات ونقل المعلومات التي تمثل الرقي الحقيقي للتغيير في القرن الحالي، الامر الذي جعل الكثير من المنظمات بمختلف أنواعها وأشكالها تتوجه نحو التغيير والتطوير والمواكبة وفي مقدمتها الشركات والمنظمات بأنواعها المختلفة.

وباعتبار إن البيئة التي تعيش فيها المنظمات الحديثة تشهد تغيرات في مختلف المجالات المعرفية والإدارية والمعلوماتية، والامر الذي يحتم عليها ان تتسم بالمرونة وذلك لتتكيف مع التغييرات لتصل الي الاستدامة ومواكبة التغيرات ، ان استمرار التغيير وعدم توقفه ينتج عنه تغييرات في النظام والعلاقات والفكر البشري وفي نمط الحياة والسلوكيات والتقاليد والعادات التي تشمل جميع جوانب الحياة ولهذا اصبح التغيير قضية مهمة (زهرة،2018، ص 2-3)، وبالتالي الانتقال من الوضع الحالي للمنظمة الي حالة مثالية أخرى، لما له من تأثير علي العديد من الجوانب بما فيها وسائل التقنية والهيكل التنظيمي والعامل البشري ومهام ووظائف العاملين، والعوامل الخارجية التي تؤثر علي أدائها.

وبالتالي أصبح التغيير في المنظمة يتطلب منظمة قادرة على تقديم أفضل الإداء ويمكنها الاستجابة بفاعلية للتغييرات، وهذا يحتاج الي إدارة قادرة على حل المشاكل التي تسببها العوامل البيئية المتغيرة لكي تحقق نجاحها، ومن بين العوامل النجاح وجود الأفراد الذين يبذلون جهداً للأعمال التي تطلب منهم داخل المنظمة، وحيث ان التغيير أصبح أمراً لا مفر منه في شتي مناحي الحياة وذلك لمواكبة التقدم التكنولوجي المتقدم عالمياً وما يترتب عليه من تغير في تطلعات المجتمعات ومنها **مجتمع الدراسة** نحو نوعية الخدمات المقدمة له وجودتها الأمر الذي يجعل من التغيير والتطوير وعلى وجه الخصوص في مجتمع الدراسة المتمثل في العاملين في جامعة المرقب والخدمات التي يقدمها ضرورة لا مناص منها.

2-تساؤلات ومشكلة الدراسة:

تستمد الدراسة ظواهرها من خلال مراجعة وتقييم أولي للتأثيرات الناتجة عن تغيير في هيكل أو نظام العمل داخل منظمة، هذه المعاينة يمكن أن تشمل:

- رصد ردود فعل الموظفين على التغييرات.
- تقييم كفاءة الإجراءات الجديدة ومدى تحقيقها للأهداف المرجوة.
- تحليل الفجوات أو التحديات التي ظهرت نتيجة التغيير.
- تحديد ما إذا كانت هناك حاجة لتعديلات إضافية أو دعم إضافي للموظفين.

وهي أشبه بعملية "فحص نبض" بعد تنفيذ التغيير، لمعرفة إذا كانت الأمور تسير بالاتجاه الصحيح، أو إذا كانت هناك حاجة لإعادة التقييم.

ومن هنا يمكن القول إن المنظمات تشهد تغييرات بسبب تغيرات في عوامل البيئة الداخلية والخارجية، وتتفاوت درجات التغير من منظمة إلى أخرى بتفاوت مدى التغيير وقد يكون هذا التغيير تلقائياً وقد يكون نتيجة جهد مخطط له مسبقاً، وبالنظر الى الدور المهم الذي تلعبه المؤسسة قيد الدراسة والمتمثلة في جامعة المرقب، حيث يتوقف تحقيق أهدافها الرئيسية وهي إدارات التابعة لجامعة المرقب

على جهودات العاملين وادائهم لوظائفهم، فإن الباحث ومن خلال هذه الدراسة يسعى الى معرفة ما إذا كانت الإدارات العليا بالجامعة المرقب محل الدراسة تنتهج ثقافة التغيير التنظيمي مع مرؤوسيهها ،وما أثر ذلك على مستوى الإداء الوظيفي لديهم وبذلك يمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

- ما هو مستوى ابعاد التغيير التنظيمي (البعد التقني، البعد الهيكلي، البعد السلوكي) لدى العاملين بالإدارة العامة لجامعة المرقب؟
- ما هو مستوى ممارسة الأداء الوظيفي لدى العاملين بالإدارة العامة لجامعة المرقب؟

3-اهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على أثر التغيير التنظيمي بأبعاده (البعد التقني، البعد الهيكلي، البعد السلوكي) لدى العاملين بالإدارة العامة لجامعة المرقب.
- التعرف على مستوى ممارسة الأداء الوظيفي لدى العاملين بالإدارة العامة لجامعة المرقب؟
- التعرف على تأثير التغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين بالإدارة العامة لجامعة المرقب.
- تقديم بعض التوصيات والمقترحات للإدارة العامة لجامعة المرقب وذلك في ضوء ما سيتم التوصل اليه من نتائج.

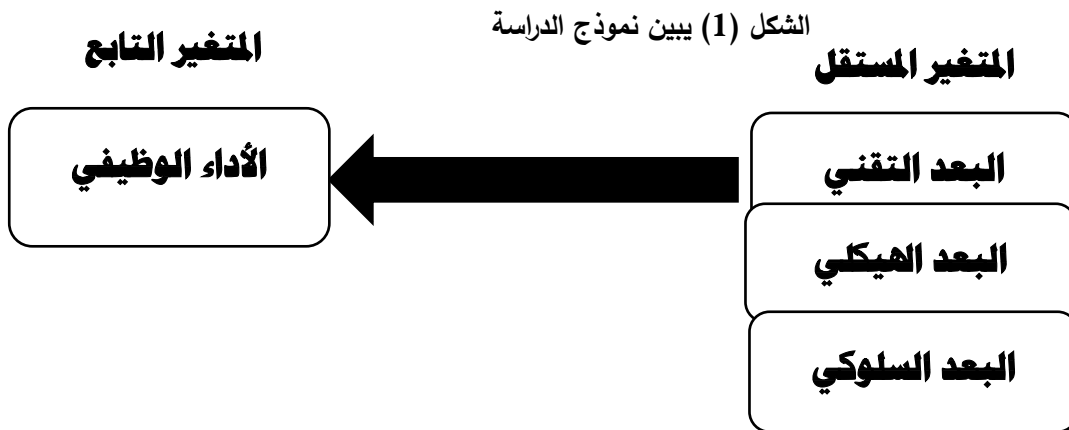
4-أهمية الدراسة :

تستمد الدراسة أهميتها من ما يلي:

- أولاً: اعتبار ان هذه الدراسة من الجهود العلمية المتواضعة والتي تضاف الى المكتبة بحيث يتم الرجوع اليها عند الحاجة اليها.
- ثانياً: يمكن لإدارة العامة لجامعة المرقب الاستفادة من الجانب العملي في هذه الدراسة بحيث يستطيع التعرف من خلاله على مدى إمكانية اتباع سياسات التمكين الإداري وذلك لتطوير وتحسين إداء العاملين والتعرف على الصعوبات التي تواجه المجتمع محل الدراسة في تطبيق هذا المفهوم ومعرفة مدى استعداد العاملين لتقبل هذا التغيير والذي يعتمد وبدرجة كبيرة على مهارتهم وقدرتهم ورغبتهم في تطوير أساليب إدايتهم لوظائفهم لتحقيق اهداف الإدارة العامة لجامعة المرقب التي يعملون بها.

5-نموذج وفرضيات الدراسة:

أولاً: نموذج الدراسة:



المصدر: من إعداد الباحث استناداً لعدد من المراجع.

ثانياً : فرضيات الدراسة :

من اجل الوصول الى حلول سليمة لبعض التساؤلات وحلول علمية للمشكلة المطروحة فقد اعتمدنا على الفروض التالية.

- ❖ **الفرضية الرئيسية الأولى:** يوجد إثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التغيير التنظيمي (البعد التقني، البعد الهيكلي، البعد السلوكي) على الإداء الوظيفي للعاملين بالإدارة العامة لجامعة المرقب.
- ومن الفرضية الرئيسية الأولى تنبثق الفرضيات الفرعية التالية: -
- **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد إثر ذو دلالة إحصائية لبعد التغيير التقني على الإداء الوظيفي للعاملين بالإدارة العامة لجامعة المرقب.
- **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد إثر ذو دلالة إحصائية لبعد التغيير الهيكلي على الإداء الوظيفي للعاملين بالإدارة العامة لجامعة المرقب.
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد إثر ذو دلالة إحصائية لبعد التغيير السلوكي على الإداء الوظيفي للعاملين بالإدارة العامة لجامعة المرقب.
- ❖ **الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد إثر ذو دلالة إحصائية في تقديرات العاملين بإدارة العامة لجامعة المرقب حول التغيير التنظيمي يعزى لبعض المتغيرات الديمغرافية (المستوى التعليمي _ سنوات الخبرة _ الدورات التدريبية)

6- حدود الدراسة :

تمثلت حدود الدراسة في الآتي:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة على دراسة التغيير التنظيمي وأثره على الإداء الوظيفي.
- **الحدود المكانية:** شملت هذه الدراسة الإدارة العامة لجامعة المرقب.
- **الحدود الزمنية:** (2024-2025م)
- **الحدود البشرية:** اقتصرت هذه الدراسة على الموظفين العاملين بالإدارة العامة لجامعة المرقب.

7- مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في مدراء الإدارات ورؤساء المكاتب ورؤساء الأقسام ورؤساء الوحدات بالإدارة العامة لجامعة المرقب، ونظراً لصغر مجتمع الدراسة حيث لا يتجاوز (85) مفردة فقد تم استخدام أسلوب الحصر الشامل، وكان عدد المستهدفين (65) مفردة، حيث تم توزيع عدد (65) استمارة وكانت الاستمارات الصالحة للتحليل (60) استمارة.

8- مصطلحات الدراسة:

- **التغيير التنظيمي :** هي عملية تخطيط طويلة الأجل مدروسة جيداً تتركز على التخطيط والسياسات، والهيكل التنظيمي، والسلوك والثقافة التنظيمية وتكنولوجيا الأداء أو إجراءات وظروف العمل لتحقيق الانسجام والتكيف مع التغيرات البيئية لضمان البقاء والتنمية، والتميز الداخلي و الخارجي (حاتم، 2018، ص 41)، كما يعرفه الباحث إجرائياً بأنه خطط تنظيمية ، والتي من خلالها يتم إجراء مجموعة من التغييرات لتحسين وتطوير أهدافها وسياساتها وهيكلها التنظيمي وعناصر العمل لتحقيق الانسجام والتوافق مع أوضاع بيئتها الخارجية لأجل تقديم خدماتها بشكل مناسب، ويعكسها نوع الاستجابة التي يسجلها العاملون على المقياس الذي أعده الباحث لهذا الغرض.
- **الأداء الوظيفي:** " هو ذلك الأسلوب الذي يعبر عنه الفرد داخل بيئة العمل بأفعال وأقوال تؤدي إلى تنفيذ المهام الموكلة إليه " (الدمرداش، 2018، ص34)، ويعرفه الباحث إجرائياً هو محصلة الجهود المبذولة من قبل الموظفين العاملين بالإدارة العامة لإنجاز الاعمال والأنشطة المكلفين بها داخل الإدارة.
- **جامعة المرقب :** هي جامعة حكومية تتبع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي تقع في المنطقة الممتدة على الشريط الساحلي للبحر الأبيض المتوسط، وكلياتها موزعة بين المدن التالية: القربولي، مسلاته، قصر خيار، الخمس ، مركز إدارتها في مدينة الخمس، أُطلق على جامعة المرقب (قديماً) عدّة تسميات، أولها الانتفاضة **1991م** ، ثم ناصر **1992م**، وأخيراً

المرقب، حيث صدر القرار رقم (77) لسنة (2001 م) الذي عُُدلت بموجبه تسمية الجامعة، لتصبح جامعة المرقب، تعد الجامعة من الجامعات الأساسية في ليبيا وهي عضو في اتحاد الجامعات العربية واتحاد جامعات العالم الإسلامي.

9-الدراسات السابقة:

تتبع أهمية الدراسات السابقة من الدور المهم الذي تلعبه في وضع الأسس النظرية والعلمية للدراسات اللاحقة وذلك من خلال البيانات التي استندت عليها والنتائج التي توصلت إليها تلك الدراسات ومن الدراسات التي استندت إليها الدراسة الحالية الآتي:

- دراسة، زينب (2020)، "مستوي التمكين الإداري وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين بالشركة العامة للكهرباء المنطقة الوسطى فرع سرت".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر أبعاد التمكين الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين.

وتوصلت هذه الدراسة لوجود مستوي ممارسة متوسط لأبعاد لتمكين الإداري وان هناك علاقة طردية معنوية بين أبعاد التمكين الإداري ومجموعة والأداء الوظيفي للعاملين بالشركة.

- دراسة زهرة (2018) " تأثير التغيير التنظيمي على أداء العاملين في مؤسسة مطاحن براح لولاية المسيلة".

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى" تأثير التغيير التنظيمي على أداء العاملين في مؤسسة مطاحن براح لولاية المسيلة"، وتوصلت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي وأداء العاملين وهذا الأثر يتجلى في تأثير طبيعة الهيكل التنظيمي وعملية الاتصال، وتأثير التكنولوجيا والثقافة التنظيمية وان التغيير التنظيمي في مؤسسة براح أمر حتمي وأن مؤسسة قد تتعرض للتغيير وذلك بفعل التطورات والتغيير.

- دراسة أحمد (2015) " أثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الإداري بالمنظمات الخدمية في السودان".

هدفت هذه الدراسة الى بيان أثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الإداري بالمنظمات الخدمية في السودان". وتوصلت هذه الدراسة إلى أن مشاركة العاملين في التخطيط للتغيير التنظيمي يؤدي لنجاحه ويقلل من مقاومتهم له، وأن التغيير التنظيمي يمثل خطة إيجابية لتحسين الأداء الإداري.

- دراسة ديوب (2014) " تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات".

هدفت هذه الدراسة الى تحديد طبيعة العلاقة بين تمكين العاملين وتحسين الحياة الوظيفية في شركات قطاع الاتصالات في سوريا وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين ابعاد تمكين العاملين (تفويض السلطة، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات مشاركة العاملين في الملكية وتشجيع العاملين وتقدير أفكارهم ومقترحاتهم) وجودة الحياة الوظيفية في المنظمات محل الدراسة وأشارت الدراسة الى ان تقدير الإنجاز هو اكثر ابعاد التمكين ارتباطاً بجودة الخدمة يليه مشاركة العاملين بالملكية وتفويض السلطة، وأوضحت الدراسة ان حياة الفرد الاسرية بعيدة عن اهتمام الشركات محل الدراسة وهناك مشاركة محدودة للعاملين في اتخاذ القرارات.

10-التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة تبين للباحث اتفاق بعض الدراسات السابقة التي تم ذكرها مع دراستنا الحالية، وذلك من خلال تطرقها لمتغير التغيير التنظيمي كمتغير مستقل وأهدافه ودوافعه، ومتغير الأداء الوظيفي كمتغير تابع، كما انها اتبعت نفس المنهج الوصفي التحليلي، كما انها تناولت التغيير التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي بالإدارة العامة لجامعة المرقب، وبذلك ما يميز هذه الدراسة انها مجال غير مطروح للنقاش على الأقل في البيئة قيد الدراسة والمتمثلة في جامعة المرقب.

تانياً: إطار النظري للدراسة:

1- المحور الاول: التغيير التنظيمي:

1.2- تعريف التغيير التنظيمي:

عرفه (حاتم، 2018، ص 37)، بأنه عملية مخطط لها جيداً ومدروسة بحيث تكون على أساس من التخطيط والسياسات و الهيكل التنظيمي و السلوك، والثقافة التنظيمية والتكنولوجيا الإداء، وذلك لتحقيق الانسجام والاندماج مع التغيرات البيئية لضمان البقاء،

والمتمثل في التميز الداخلي والتميز الخارجي ، كما عرفته (كريمة، 2010، ص40) بأنه " الخطط طويلة المدى لإجراء التعديلات بالعمليات التنظيمية والهياكل التنظيمية، والتحديث في التكنولوجيا لتنمية الطاقات البشرية وذلك للوصول بها الى الكفاءة التنظيمية، وأيضاً عرفة (عليان، 2015، ص63) "عملية تستخدمها المنظمة لتصميم وتنفيذ وتقييم المبادرات الملائمة للتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية.

ويري الباحث أن التغيير التنظيمي عملية مخططة وواعية وجاهزة بالانتقال بالمنظمة من وضع إلى وضع أفضل في جوانب التنظيم البشرية والمادية والتكنولوجية بما يحقق أهداف المنظمة.

1.1.2- أهداف التغيير التنظيمي:

إدارة التغيير في مفهومها العام هي العملية التنظيمية التي توصلنا إلى مجموعة معينة من الأهداف ترغب المنظمات والمؤسسات في تحقيقها من خلال التغيير وإدارته، وبالتالي لا يجب النظر الى إدارة التغيير كغاية، وإنما ينظر إليها كوسيلة لبلوغ عدد من الأهداف، لأن الأهداف تحول التغيير من مجرد فكرة ملهمة إلى حيز الواقع، وهي التي تحدد أفضل الوسائل لإحداث التغيير المطلوب، وهنا يمكن القول بأن للتغيير التنظيمي عدة أهداف لغرض إيجاد منظمة متجددة ومبدعة ومتكيفة كما يوضحه، (السكراني، 2013 ص 67).

- التخلي : ويقصد به التخلي عن الأنشطة معينة والموارد أو الاستراتيجيات.
- التنبئ : وهو تبني استراتيجية او تكنولوجيا او تقنيات تسير جديدة.
- التطوير والتنمية: وهو العمل على توسع وتطوير المنظمات لاستراتيجيات وأساليبها في مجالات نشاطها وحقل معارفها.
- التحسين : وهو العمل المستمر للمنظمة لتحسين نشاطها الإنتاجي او الخدمي مع تحسين قدرات العمل وذلك لتحسين أساليبها الإدارية.

1.1.3- أبعاد التغيير التنظيمي:

للتغيير التنظيمي العديد من المجالات يمكن من خلالها إدارة وتطبيق التغيير التنظيمي بنجاح، وتتمثل هذه المجالات في عديد من الأبعاد من بينها الأبعاد التي تناولتها هذه الدراسة، والتي يجب النظر فيها وتشمل:

- البعد الهيكلي:

هو التغيير في الهيكل التنظيمي ويحتوي على التغيير في تصميم الوظائف وشروط ومعايير شاغلها ومعايير تقييم الأداء وأساليب العمل (يحياوي، 2020، ص83)، يؤدي التغيير في الهيكل التنظيمي الى التغيير في حجم المنظمة وسلوك الافراد بها، ويمكن تلخيص البعد التنظيمي بحيث يتمثل في الآتي:-

- o إعادة تصميم العمليات والإجراءات لتتوافق مع التغيير .
- o تحسين الكفاءة والإنتاجية من خلال عمليات محسنة.

- البعد التقني:

عرفه (هلال، 2019، ص53،54) بأنها عبارة عن جهد إنساني وطريقة للتفكير في استخدام المعلومات والمهارات والخبرات والعناصر البشرية وغير البشرية وتطبيقاتها في اكتشاف والوسائل لحل مشكلات والتوسع في القدرات، وتعتبر التقنية جزء من التكنولوجيا ويمكن القول بان التكنولوجيا هي التغيير في طرق ووسائل ومعدات العمل بما يحقق للمنظمة أهدافها بكفاءة عالية، تتمثل في الآتي :-

- o تحديث أو تغيير أنظمة التكنولوجيا لدعم الأهداف الجديدة.
- o تدريب الموظفين على التقنيات والأدوات الجديدة.

ومن هذا التعريف يتبن للباحث ان التكنولوجيا هي فكر إنساني يهدف من خلاله للوصول الي حل المشكلات التي تواجه الافراد داخل المنظمة قبل اختصار فهمها علي انها تعبر عن الجانب المادي والتقني والمتمثل في المعدات والأجهزة.

- البعد السلوكي:

يعتبر المورد البشري هو المورد الفعال والمؤثر في العمليات الإدارية والإنتاجية للمنظمات، ويعرفه (الجبالي، 2016، ص4) بأنه " كل الأفراد العاملين داخل المنظمة من جميع الأصناف والجنسيات ومهما اختلفت وتوتعت مستويات مهارتهم والاعمال التي يقومون بها فهي عبارة عن إدارة العاملين في مجالات الإنتاج والعاملين في مجالات الخدمات والمهن المساعدة في المنظمات. كما ان للتغيير التنظيمي إبعاد وتتمثل في **البعد الاستراتيجي، البعد الثقافي، البعد المالي، البعد الزمني**، اكتفاء الباحث بذكرهم فقط وتوسع في ابعاد محل الدراسة، ومن هذا المنطلق فإن إدارة التغيير الفعالة تتطلب التوازن بين هذه الأبعاد والتأكد من أنها تعمل معاً لتحقيق النجاح المستدام للمؤسسة.

2- المحور الثاني: الإداء الوظيفي

1.2- تعريف الإداء الوظيفي:

هو تقييم مدى كفاءة وفعالية الموظف في القيام بمهامه وواجباته الوظيفية، كما يعتبر الإداء الوظيفي أحد العناصر الأساسية لنجاح الأفراد والمؤسسات، هو الإداء التي تؤثر و بشكل مباشر على الإنتاجية العامة والقدرة التنافسية، وقد تعددت واختلفت الدراسات التي تشير الي **تعريف الأداء الوظيفي** وذلك بسبب اختلاف وجهات نظر الباحثين القائمين بتلك الدراسات حيث عرفه (عباس، 2011، ص239) بأنه " الأثر الصافي لجهود الفرد تبدأ بالقدرة وإدراك الدور أو المهام، والذي يشير إلى درجة إتمام وتحقيق المهام المكونة لوظيفة الفرد"، وعرفه أيضا (نورالدين، 2014، ص25) بأنه " قيام الفرد بالنشاطات المختلفة المستقرة الضمنية أو الظاهرة المحسوسة التي تكون عمله والمحدد لإبعاد ثلاثة وهي الكمية العمل، ونوعيته، ونمطه"، كما عرفه (محمد، 2018، ص78) كذلك بأنه " النتائج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة، وذلك على المستوى الفرد والمنظمة ككل".

ويري الباحث أن **الأداء الوظيفي** هو ذلك الناتج لمجهودات الافراد داخل المنظمة والتي تعبر عن إنجازهم للأعمال والمهام التي وكلو بها، لتحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفية الفرد وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها.

1.2.2- العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي للعاملين:

ومن أهم العوامل هي:

- **التدريب:** ان المورد البشري له علاقة فعالة في نجاح أي منظمة فبتالي إذا كان العنصر البشري يمتاز بالكفاءة فهنا يصاحبه استغلال في باقي الموارد، وبتالي ينتج تقديم خدمات ذات جودة عالية والعكس الصحيح، ومن مهام الرئيسية للتدريب تحسين وتطوير القدرات العاملين وبالتالي تحسين أدائهم وزيادة إنتاجية المؤسسة وارتقاؤها الي مستوى أفضل لمواجهة المنافسة، وينتج عن ذلك اكتساب مهارات وإتاحة الفرصة أمام العاملين للترقي للوظائف الأعلى ورفع روحهم المعنوية (عوض الله، 2017).

- **وجود نظام فعال للحوافز:** تعتبر الحوافز المادية والمعنوية هي الدوافع التي تعمل على حث الأفراد على العمل بكفاءة وفعالية وعلى تنمية وترسيخ الأداء الإبداعي في المنظمات، فالحوافز لها أثرها على تشجيع الموظفين على الإبداع والتجديد وبذل أقصى جهد للإنجاز وزيادة الطاقة الإنتاجية والفكرية داخل المنظمات (الحسيني و الخيال، 2013،، ع10، ص21)، ومن هنا يتضح لنا أن الحوافز المادية تتركز على زيادة في الأجور بمعنى كلما كانت إنتاجية العامل تفوق الحد الأدنى المتوقع والمتفق عليه فكلما زادت الإنتاجية كلما زادت الحوافز المادية، كما انها من العوامل المحفزة على الأداء الجيد والفعال ، لأنها تزيد من روح المعنوية للعاملين داخل المنظمات وهو بتالي ما يحقق رضاهم عن العمل ويعزز من انتمائهم الوظيفي وبتالي ينعكس بشكل إيجابي وبصورة مباشرة على إديائهم.

- **فقدان الأهداف المحددة:** فالمؤسسة التي لا تمتلك الخطط التفصيلية لعملها والتي تحقق معدلاتها المطلوبة، لن تكون قادرة علي قياس ما تحقق من انجاز لعدم وجود معيار محدد مسبقاً، لان التخطيط يوضح لكل فرد موجود في المؤسسة ما هو مطلوب منه (ديانا، 2017، ع2، ص190)

- **الرضا الوظيفي:** وهو احد العوامل الأساسية المهمة والتي تؤثر بشكل فعال علي مستوى أداء العاملين داخل المؤسسة، ويتمثل في مدى قناعة العاملين بمهامهم ووظائفهم وشعورهم بالرضي التام أثناء أداء مهامهم، وكل ما زاد رضا العاملين زادت كفاءتهم وفي المقابل ان عدم الرضا الوظيفي يؤدي إلى ضعف الأداء (محمد، 2016، ص42).
- **عدم المشاركة في الإدارة:** أن وجود فجوة بين القيادة الإدارية والعاملين في المستويات الأخرى هو عدم مشاركتهم في التخطيط واتخاذ القرارات وبالتالي يؤدي إلي إلى ضعف الشعور العاملين بالمسئولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المؤسسة، وسبب انخفاض الأداء لعدم مشاركتهم في التخطيط ووضع الأهداف المطلوب إنجازها.
- **التسيب الإداري:** وهو ضياع ساعات العمل في أمور غير مهمة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الآخرين في انجاز الأعمال وعدم القدرة علة اتخاذ القرارات.

1.2.3- التغيير التنظيمي في المنظمات الحكومية:

أن عملية التغيير ترتبط بالمنظمة مباشر وبشكل عام والافراد بشكل خاص، وذلك لتحقيق زيادة في إنتاجية وكفاءة المنظمة (حسين و علاوي، 2013، ع5، ص109)، واكد الباحثون بان عملية التغيير تعتبر من ضرورة في الوقت الحاضر، بسب زيادة الحاجة الي المرونة الاستراتيجية والقدرة على تأقلم مع العولمة والتي تؤثر اليوم على كافة المنظمات وبشكل مباشر بغض النظر عن قدرات رأس المال البشري او الحجم او السوق... الخ، وان حدوث التغيير يشمل التغييرات في الاستراتيجيات والهيكل التشغيلي والعمليات والقيادة، ومن هنا يتضح للباحث بان عملية التغيير وتأثيرها على إداء العاملين للنجاح لاتزال واحده من أهم المحاور التي يركز عليها جميع مستويات الإدارة، وان التغيير عند منظمو إدارة التغيير يعتبر وقوع الحرج في نظرية إدارة التغيير ويتم ذلك بالتحايل على السلطة باستخدام مفاهيم مجردة والمتمثلة في القيادة و التمكين و التحفيز وذلك لزيادة أداء العاملين بالمنظمة.

تعد إدارة التغيير الهيكلية القائمة على فهم سلوكيات العاملين، نهجاً علمياً لتجنب الصراعات الناتجة عن التغيير التنظيمي. يُركز هذا النهج على تصميم برامج تدخل مُحددة، قابلة للقياس، وذات نتائج مُتحكم بها خطياً وقابلة للتحقيق في إطار زمني قصير. يهدف هذا إلى الحدّ من التأثيرات العاطفية المُتوقعة للتغيير، مثل القلق، السعادة، الخوف، التهديد، الإنكار، الذنب، خيبة الأمل، الاكتئاب، العداء، والقبول التدريجي، وذلك للتحوّل نحو طرق عمل أكثر تكاملاً ولتحسين أداء العاملين (Njuguna & Muathe, 2016). يُمكن قياس نجاح هذه البرامج من خلال مؤشرات أداء مُحددة تُرصد تقدم العاملين نحو التكيف مع التغيير الهيكلي.

الجانب العملي للدراسة

تمهيد:

يتناول هذا الجانب عرضاً مفصلاً للإجراءات التي تم الاعتماد عليها في تنفيذ الجانب العملي للدراسة بهدف التعرف على " معاينة أثر التغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي لدى العاملين بالإدارة العامة لجامعة المرقب"، ويشمل المبحث أيضاً المنهجية المتبعة في إعداد الجانب العملي للدراسة من حيث أداة جمع البيانات والأساليب المستخدمة في التحليل الإحصائي إضافة إلى صدق أداة الدراسة وثباتها وتحليل البيانات الوصفية واختبار الفرضيات.

أولاً - مجتمع وعينة الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة في مدرء الإدارات والمكاتب ورؤساء الأقسام والوحدات بالجامعة والبالغ عددهم (65) موظف، ونظراً لصغر حجم المجتمع اتبعت الدراسة أسلوب الحصر الشامل لجميع مفردات المجتمع، والجدول التالي يوضح أعداد الاستثمارات الموزعة ونسبة المجابة والفاقد منها:

جدول (1) يبين الاستثمارات المجابة ونسبة والفاقد منها

نسبة الاستثمارات المجابة	عدد الاستثمارات المجابة	نسبة الاستثمارات الغير صالحة للتحليل	عدد الاستثمارات الغير صالحة للتحليل	نسبة الاستثمارات المفقودة	عدد الاستثمارات المفقودة	عدد الاستثمارات الموزعة
%92.3	60	0	0	%7.7	5	65

ثانياً-أداة جمع البيانات:

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استمارة استبيان واشتملت في المحور الأول على المتغيرات الديموغرافية والتمثلة في (المؤهل العلمي- الوظيفة-عدد سنوات الخدمة- عدد الدورات التدريبية الداخلية والخارجية) ، واشتمل المحور الثاني على العبارات المصممة لقياس المتغير المستقل "إدارة التغيير التنظيمي" بأبعاده المستخدمة في هذه الدراسة وهي (التغيير الهيكلي - التغيير السلوكي - التغيير التقني)، بينما اشتمل المحور الثالث على العبارات المصممة لقياس المتغير التابع "الأداء الوظيفي للعاملين"، ووضع الباحث (23) عبارة بهدف التعرف على "معاينة أثر التغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي لدى العاملين بالإدارة العامة لجامعة المرقب"، وقد استخدم الباحث الترميز الرقمي في ترميز إجابات أفراد المجتمع للإجابات المتعلقة بالمقياس الخماسي حيث تم إعطاء درجة واحدة للإجابة (غير موافق بشدة) ودرجتان للإجابة (غير موافق) وثلاث درجات للإجابة (محايد) وأربع درجات للإجابة (موافق) وخمس درجات للإجابة (موافق بشدة)، وقد تم تحديد درجة الموافقة لكل فقرة من فقرات الاستبيان ولكل محور من مقارنة قيمة متوسط الاستجابة المرجح مع طول فئة المقياس الخماسي، وحسب طول فئة المقياس من خارج قسمة (4) على (5).

جدول (2) ترميز بدائل الإجابة

الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الترميز	1	2	3	4	5
طول الفئة	1 - 1.79	- 1.80 - 2.59	2.60 - 3.39	3.40 - 4.19	4.20 - 5
الوزن النسبي	أقل من 36%	36% إلى 51.9%	52% إلى 67.9%	68% إلى 83.9%	أكثر من 84%
درجة الموافقة	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً

ثالثاً-صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة:

يوضح الجدول رقم (3) أن معاملات الارتباط بيرسون لجميع المحاور تراوحت بين (0.653 - 0.696)، من محاور الاستبيان والمعدل الكلي لعباراته وبذلك يتبين أن معاملات الارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05) وبذلك تعتبر المحاور صادقة ومتناسقة لما وضعت لقياسه.

جدول (3) مصفوفة معاملات الارتباطات بين محاور الدراسة وإجمالي الاستبانة

Correlations

	الأداء الوظيفي للعاملين	التغيير التقني	التغيير السلوكي	التغيير الهيكلي	الاستبيان ككل
الاستبيان ككل	Pearson Correlation	.660**	0.696**	0.653**	1
	Sig. (2-tailed)	0	0.000	0.000	0.000
	N	60	60	60	60
التغيير الهيكلي	Pearson Correlation	0.226	0.336**	0.274*	0.653**
	Sig. (2-tailed)	0.083	0.009	0.034	0.000
	N	60	60	60	60
التغيير السلوكي	Pearson Correlation	0.189	1	0.225	0.696**
	Sig. (2-tailed)	0.147		0.084	0.000
	N	60	60	60	60
التغيير التقني	Pearson Correlation	1	0.189	0.226	0.660**
	Sig. (2-tailed)		0.147	0.083	0.000
	N	60	60	60	60
الأداء الوظيفي للعاملين	Pearson Correlation	.423**	0.225	0.274*	0.693**
	Sig. (2-tailed)	0	0.001	0.034	0.000
	N	60	60	60	60

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

رابعاً- ثبات الاستبانة:

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha Coefficient)، ويوضح الجدول (4) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ جاءت مرتفعة لإجمالي الاستبانة وبلغت (0.798)، أي بنسبة (79.8%)، في حين كان الثبات الكلي لإجمالي الاستبانة (0.893) أي بنسبة (89.3%)، وهي قيمة ثبات مرتفعة، ويمكن القول أنها معاملات ذات دلالة جيدة لأغراض الدراسة، ويمكن الاعتماد عليها في تعميم النتائج، وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات أداة الدراسة مما يعزز الثقة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة اختبار فرضياتها.

جدول رقم (4) يوضح معامل الفاكرونباخ للثبات

ت	المحاور	عدد الفقرات	معامل ألفا %	قيمة الثبات
1	التغيير الهيكلي	6	0.662	0.813
2	التغيير السلوكي	6	0.665	0.815
3	التغيير التقني	5	0.703	0.838
4	الأداء الوظيفي لدى العاملين	6	0.711	0.843
5	اجمالي الاستبانة	23	0.798	0.893

خامساً- الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية:

يهدف هذا المحور إلى جمع بيانات أفراد عينة الدراسة والتي من خلالها يمكن التعرف على الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، ولقد تم تحديد هذه الخصائص وبياناتها كالتالي:

جدول (5) توزيع أفراد المجتمع حسب المتغيرات الديموغرافية

المتغيرات	الفئات	التواتر	النسبة المئوية %
المؤهل العلمي	متوسط	16	26.7%
	دبلوم عالي	9	15.0%
	شهادة جامعية	26	43.3%
	ماجستير	6	10.0%
	دكتوراه	3	5.0%
	المجموع	60	100%
الوظيفية	مدير إدارة	8	13.3%
	مدير مكتب	22	36.7%
	رئيس قسم	14	23.3%
	رئيس وحدة	16	26.7%
	المجموع	60	100%
عدد سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	2	3.3%
	أقل من 10 سنوات	12	20.0%
	أقل من 15 سنة	40	66.7%
	أقل من 20 سنة	6	10.0%
	المجموع	60	100%
عدد الدورات التدريبية	دورة واحدة	22	36.7%
	دورتين	25	41.6%
	ثلاثة دورات	6	10.0%

أربع دورات	4	6.7%
أكثر من ذلك	3	5.0%
المجموع	60	100%

(المصدر : نتائج الدراسة الميدانية يوليو/ 2025)

من النتائج الواردة في الجدول (6) تبين أن هناك (16) مستجيباً وبنسبة (26.7%) كان مؤهلاتهم "متوسط"، وجاء عدد (9) مستجيبين وبنسبة (15%) كان مؤهلهم "دبلوم عالي"، في حين جاء عدد (26) مستجيباً وبنسبة (43.3%) مؤهلاتهم "شهادة جامعية"، ثم جاء (6) مستجوبين وبنسبة (10%) مؤهلهم "ماجستير"، وجاء (3) مستجوبين وبنسبة (5%) مؤهلاتهم "دكتوراه". أما بالنسبة لطبيعة الوظيفة فقد بينت النتائج أن هناك (8) من المستجوبين وبنسبة (13.3%) كانوا من مدرء إدارات، وعدد (22) مستجيباً وبنسبة (36.7%) كانوا "مدرء مكاتب"، وجاء (14) مستجيباً وبنسبة (23.3%) كانوا من "رؤساء أقسام"، في حين جاء (16) من المستجيبين وبنسبة (26.7%) كانوا : رؤساء وحدات".

وبالنسبة لعدد سنوات الخدمة، بينت النتائج أن (2) من المستجيبين وبنسبة بلغت (3.3%) لهم خبرة أقل من (5) سنوات، و(12) مستجيباً وبنسبة بلغت (20%) كانت خبرتهم أقل من (10) سنوات، في حين جاء (40) مستجيباً وبنسبة (66.7%) خبرتهم أقل من 15 سنة، وجاء (6) مستجوبين وبنسبة (10%) لهم خبرة أقل من 20 سنة.

أما بالنسبة لعدد الدورات التدريبية فقد بينت النتائج أن هناك (22) من المستجوبين وبنسبة (36.7%) تلقوا دورة تدريبية واحدة، وعدد (25) مستجيباً وبنسبة (41.7%) تلقوا دورتين، وجاء (6) مستجيبين وبنسبة (10%) تلقوا ثلاثة دورات تدريبية، و(4) مستجيبين وبنسبة (6.7%) تلقوا أربع دورات تدريبية، في حين جاء (3) مستجوبين وبنسبة (5%) تلقوا أكثر من 4 دورات تدريبية، وتعتبر البيانات سالفة الذكر بيانات جيدة ويمكن أن تعكس بشكل ايجابي على الإجابات المتحصل عليها من أداة الدراسة.

سادساً - تحليل البيانات الوصفية للدراسة

لتحديد مدى الاتفاق على إجمالي كل محور من محاور الدراسة، فقد تم استخدام اختبار (OneSample T-Test)، فيكون المحور مرتفعاً لأفراد العينة أي أنهم متفقون على فقرات المجال إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من (0.05) وقيمة متوسط الاستجابة لإجمالي المجال أكبر من قيمة المتوسط المعياري (3) ، ويكون المحور منخفضاً لأفراد العينة أي أنهم غير متفقين على فقرات المجال إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أقل من (0.05) وقيمة متوسط الاستجابة لإجمالي المجال أقل من قيمة المتوسط المعياري (3)، أو إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05)؛ بغض النظر عن قيمة متوسط الاستجابة.

أ- المحور الأول - التغيير التنظيمي: نتائج التحليل الوصفي لمحور التغيير التنظيمي بأبعادها المستخدمة في هذه الدراسة (التغيير الهيكلي - التغيير السلوكي - التغيير التقني).

1. التغيير الهيكلي:

جدول رقم (7) التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي والوزن النسبي لفقرات بعد "التغيير الهيكلي"

ت	الفقرة	التكرار والنسبة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	البرأي السائد
1	تلتزم إدارة الجامعة بأحداث تغيير الهيكل التنظيمي عند استحداث اية وظائف بالجامعة	ك	30	13	4	9	4	3.93	0.801	78.6	مرتفعة 4
		%	50.0	41.7	6.7	15.0	6.7				
2	توجد بالجامعة معايير متعارف عليها تظهر مدى الحاجة للتغيير التنظيمي	ك	12	16	5	24	3	3.17	1.007	63.4	متوسطة 6
		%	20.0	26.7	8.3	40.0	5.0				

مرتفعة 2	93.4	0.723	4.67	0	2	3	8	47	ك	تلعب الإدارة العليا دوراً هاماً في إحداث التغيير التنظيمي	3
				0	3.3	5.0	13.3	78.3	%		
مرتفعة 3	81.6	0.711	4.08	1	9	2	20	28	ك	تقوم إدارة الجامعة بتطوير الأنشطة والواجبات المكلف بها العاملين باستمرار	4
				1.7	15.0	3.3	3.3	46.7	%		
مرتفعة 5	73.0	0.894	3.65	1	12	11	19	17	ك	تسعى إدارة الجامعة الى احداث تغييرات ايجابية فيما يتعلق بتصميم الوظائف	5
				1.7	20.0	18.3	31.7	28.3	%		
مرتفعة 1	95.0	0.698	4.75	0	0	2	11	47	ك	الموظفون بالإدارة العامة على مستوي من الوعي والادراك بالتغيير التنظيمي	6
				0	0	3.3	18.3	78.3	%		
مرتفع	80.8	0.523	4.04	الدرجة الكلية للمحور							

(المصدر: نتائج الدراسة الميدانية يوليو/ 2025)

بينت النتائج في الجدول رقم (7) أن مستوى بعد "التغيير الهيكلي" كأحد أبعاد التغيير التنظيمي في المؤسسة قيد الدراسة جاء مرتفعاً، إذ بلغ متوسط الاستجابة لإجمالي المحور 4.04 وبانحراف معياري 0.523، وبوزن نسبي 80.8%، الأمر الذي يعني بأن هناك اتفاق ايجابي في استجابة المبحوثين حول فقرات المحور، وكان أعلى متوسط حسابي عند الفقرة (الموظفون بالإدارة العامة على مستوى من الوعي والادراك بالتغيير التنظيمي). وبمتوسط حسابي قدره 4.75 وانحراف معياري 0.698، وبوزن نسبي 95.0%، في حين جاءت الفقرة (توجد بالجامعة معايير متعارف عليها تظهر مدى الحاجة للتغيير التنظيمي)، على أدنى متوسط حسابي و قدره 3.17 وبانحراف معياري 1.007، وبوزن نسبي 63.4%، ويمكن القول بأن بعد "التغيير الهيكلي" كأحد أبعاد التغيير التنظيمي المستخدمة في هذه الدراسة جاء مرتفعاً وذلك من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة.

2. التغيير السلوكي:

جدول رقم (8) التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي والوزن النسبي لفقرات بعد "التغيير السلوكي"

البيان	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التكرار والنسبة	الفقرة	ت
مرتفعة 2	73.4	0.804	3.67	1	8	21	10	20	ك	أشرك الموظفين في التخطيط للتغيير التنظيمي يقلل من مقاومة العاملين له	1
				1.7	13.0	35.0	16.7	33.3	%		
مرتفعة 4	69.6	0.991	3.48	2	20	4	15	19	ك	رفض الموظفين للتغيير التنظيمي يؤدي الى فشل التغيير التنظيمي	2
				3.3	33.3	6.7	25.0	31.7	%		
متوسطة 6	63.6	1.009	3.18	6	20	2	21	11	ك	اعتقاد الافراد بأن الوضع الحالي للإدارة العامة أفضل من الوضع المستحدث يؤدي إلى مقاومة التغيير التنظيمي	3
				10.0	33.3	3.3	35.0	18.2	%		
مرتفعة 3	70.0	0.998	3.50	5	13	4	23	15	ك	معرفة الأفراد بأهداف التغيير التنظيمي يكون سبب في عدم مقاومته	4
				8.3	21.7	6.7	38.3	25.0	%		
مرتفعة 1	84.0	0.654	4.20	2	5	4	17	32	ك	يعتقد بعض الموظفين أن التغيير يهدد مصالحهم	5
				3.3	8.3	6.7	28.3	53.3	%		

مرتفعة 5	69.4	0.917	3.47	3	17	5	19	16	ك	يوجد في الإدارة العامة بالجامعة نظام لمشاركة الموظفين في وضع خطط التغيير التنظيمي	6
				5.0	28.3	8.3	31.7	26.7	%		
مرتفع	71.6	0.698	3.58	الدرجة الكلية للمحور							

(المصدر: نتائج الدراسة الميدانية يوليو/ 2025)

بينت النتائج في الجدول رقم (8) أن مستوى بعد "التغيير السلوكي" كأحد أبعاد التغيير التنظيمي في المؤسسة قيد الدراسة جاء مرتفعاً، إذ بلغ متوسط الاستجابة لإجمالي المحور 3.58 وبانحراف معياري 0.698، وبوزن نسبي 71.6%، الأمر الذي يعني بأن هناك اتفاق ايجابي في استجابة المبحوثين حول فقرات المحور، وكان أعلى متوسط حسابي عند الفقرة (يعتقد بعض الموظفين أن التغيير يهدد مصالحهم). وبمتوسط حسابي قدره 4.20 وانحراف معياري 0.654، وبوزن نسبي 84.0%، في حين جاءت الفقرة (اعتقاد الافراد بأن الوضع الحالي للإدارة العامة أفضل من الوضع المستحدث يؤدي إلى مقاومة التغيير التنظيمي)، على أدنى متوسط حسابي و قدره 3.18 وبانحراف معياري 1.009، وبوزن نسبي 63.6%، ويمكن القول بأن بعد "التغيير السلوكي" كأحد أبعاد التغيير التنظيمي المستخدمة في هذه الدراسة جاء مرتفعاً وذلك من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة.

3. التغيير التقني:

جدول رقم (9) التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي والوزن النسبي لفقرات بعد "التغيير التقني"

المرتب	الفرق النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التكرار والنسبة	الفرقة	ت
مرتفعة 1	92.0	0.887	4.60	0	5	1	7	47	ك	توفير إدارة الجامعة الأجهزة والأدوات في العمل تساعد على إنجاز المهام بوقت أقل ممكن	1
				0	8.3	1.7	11.7	78.3	%		
مرتفعة 4	76.4	0.912	3.82	1	12	8	15	24	ك	تقوم الإدارة العامة بالجامعة بمراجعة وتعديل الإجراءات الفنية والإدارية بشكل دوري طبقاً لمنظوماتها	2
				1.7	20.0	13.3	25.0	40.0	%		
مرتفعة 3	82.0	0.900	4.10	1	11	4	9	35	ك	تسعى الإدارة العامة الى تطوير الأجهزة والمعدات التكنولوجية المستخدمة لمواكبة التغييرات	3
				1.7	18.3	6.4	15.0	58.3	%		
مرتفعة 2	87.0	0.983	4.35	2	5	3	10	40	ك	تعمل إدارة العامة على استيعاب التطور التقني بوسائل اتصال تكنولوجية	4
				3.3	8.3	5.0	16.7	66.7	%		
متوسطة 5	64.4	1.011	3.22	3	22	9	11	15	ك	توفر الإدارة العامة لجامعة التسهيلات المالية للحصول على التكنولوجيا للعاملين فيها كالأجهزة الحديثة والتقنيات عالية الجودة	5
				5.0	36.7	15.0	18.3	25.0	%		
مرتفع	80.2	0.673	4.01	الدرجة الكلية للمحور							

(المصدر: نتائج الدراسة الميدانية يوليو/ 2025)

بينت النتائج في الجدول رقم (9) أن مستوى بعد "التغيير التقني" كأحد أبعاد التغيير التنظيمي في المؤسسة قيد الدراسة جاء مرتفعاً، إذ بلغ متوسط الاستجابة لإجمالي المحور 4.01 وبانحراف معياري 0.673، وبوزن نسبي 80.2%، الأمر الذي يعني بأن هناك اتفاق ايجابي في استجابة المبحوثين حول فقرات المحور، وكان أعلى متوسط حسابي عند الفقرة (توفير إدارة الجامعة الأجهزة والأدوات

في العمل تساعد على إنجاز المهام بوقت أقل (ممكن). وبمتوسط حسابي قدره 4.60 وانحراف معياري 0.887، وبوزن نسبي 92.0%، في حين جاءت الفقرة (توفر الإدارة العامة لجامعة التسهيلات المالية للحصول على التكنولوجيا للعاملين فيها كالأجهزة الحديثة والتقنيات عالية الجودة)، على أدنى متوسط حسابي و قدره 3.22 وبانحراف معياري 1.011، وبوزن نسبي 64.4%، ويمكن القول بأن بعد "التغيير التقني" كأحد أبعاد التغيير التنظيمي المستخدمة في هذه الدراسة جاء مرتفعاً وذلك من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة.

ولتحديد مستوى "التغيير التنظيمي في المؤسسة قيد الدراسة، فإن النتائج في الجدول رقم (10) أظهرت أن متوسط الاستجابة لإجمالي المحور يساوي (3.87)، وهو أكبر من متوسط القياس (3)، وأن الفروق تساوي (0.87)، ولتحديد معنوية هذه الفروق، فإن قيمة إحصائي الاختبار "T" المحسوبة (67.152) بدلالة احصائية تساوي صفراً، وهي أقل من (0.05)، وتشير إلى معنوية الفروق، وهذا يدل على أن مستوى معاينة التغيير التنظيمي في المؤسسة قيد الدراسة جاء مرتفعاً.

جدول رقم (10) نتائج اختبار (One Sample T-test) لإجمالي محور "التغيير التنظيمي"

المحور	متوسط الاستجابة	الفرق بين المتوسطات	الانحراف المعياري	قيمة اختبار T	قيمة الدلالة الإحصائية	معنوية الفروق	مستوى معاينة التغيير التنظيمي
التغيير التنظيمي	3.87	0.87	0.446	67.152	0.000	معنوي	مرتفع

ب- محور الأداء الوظيفي لدى العاملين

جدول رقم (11) التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي والوزن النسبي ل فقرات محور "الأداء الوظيفي"

رقم الفقرة	التكرار والنسبة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الرأي السائد
1	ك	16	11	6	23	4	3.20	1.022	64.0	متوسطة 5
	%	26.7	18.3	10.0	38.3	6.7				
2	ك	24	25	5	5	1	4.10	0.986	82.0	مرتفعة 3
	%	40.0	41.7	8.3	8.3	1.7				
3	ك	41	13	5	1	0	4.57	0.722	91.4	مرتفعة 2
	%	68.3	21.7	8.3	1.7	0				
4	ك	47	8	3	2	0	4.67	0.729	93.4	مرتفعة 1
	%	78.3	13.3	5.0	3.3	0				
5	ك	7	7	8	29	9	2.57	1.112	51.4	متوسطة 6
	%	11.7	11.7	13.3	48.3	15.0				
6	ك	8	21	7	15	9	3.07	1.102	61.4	متوسطة 5
	%	13.3	35.0	11.7	25.0	15.0				

(المصدر: نتائج الدراسة الميدانية يوليو / 2025)

بينت النتائج في الجدول رقم (11) أن أعلى متوسط حسابي جاء عند الفقرة (يزداد أداء العاملين في الإدارة مع استخدام التكنولوجيا)، وبمتوسط حسابي قدره 4.67 وانحراف معياري 0.729، وبوزن نسبي 93.4%، في حين جاءت الفقرة (يوجد دليل للأداء الوظيفي في إدارة الجامعة يساعد العاملين على تحسين الأداء الوظيفي)، على أدنى متوسط حسابي و قدره 2.57 وانحراف معياري 1.112، وبوزن نسبي 51.4%، ولتحديد مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة قيد الدراسة، فإن النتائج في الجدول رقم (12) أظهرت أن متوسط الاستجابة لإجمالي المحور يساوي (3.67)، وهو أكبر من متوسط القياس (3)، وأن الفروق تساوي (0.67)، ولتحديد معنوية هذه الفروق، فإن قيمة إحصائي الاختبار "T" المحسوبة (50.713) بدلالة إحصائية تساوي صفراً، وهي أقل من (0.05)، وتشير إلى معنوية الفروق، وهذا يدل على أن مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة قيد الدراسة جاء مرتفعاً.

جدول رقم (12) نتائج اختبار (One Sample T- test) لإجمالي محور "الأداء الوظيفي لدى العاملين"

المحور	متوسط الاستجابة	الفرق بين المتوسطات	الانحراف المعياري	قيمة اختبار T	قيمة الدلالة الإحصائية	معنوية الفروق	مستوى الأداء الوظيفي
الأداء الوظيفي	3.69	0.69	0.564	50.713	0.000	معنوي	مرتفع

سابعاً-اختبار فرضيات الدراسة:

لاختبار صحة فرضيات الدراسة تم استخدام ارتباط (بيرسون) لاختبار جوهرية العلاقة أبعاد التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة قيد الدراسة، فتكون العلاقة طردية إذا كانت قيمة معامل الارتباط موجبة وتكون عكسية إذا كانت قيمة معامل الارتباط سالبة، وتكون العلاقة معنوية "ذات دلالة إحصائية" إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من (0.05)، وتكون غير معنوية إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05).

وتم استخدام تباين الانحدار البسيط لقياس أثر المتغيرات المستقل (كل متغير مستقل على حدى) في المتغير التابع (الأداء الوظيفي للعاملين)، وذلك بالاعتماد على بعض المؤشرات الإحصائية الأخرى وبيان مدى صلاحية النموذج من عدمه، وبالتالي تم اختبار الفرضيات الفرعية بالشكل التالي:

أ-الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التغيير الهيكلي على الأداء الوظيفي للعاملين بالإدارة العامة للجامعة المرقب.

جدول (13)

نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط لتحديد صلاحية نموذج انحدار بعد التغيير الهيكلي على الأداء الوظيفي

درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة الدلالة	معامل التحديد (R ²)	معامل الارتباط (R)
1	1.406	1.406	4.690	0.034 ^b	0.075	0.274
58	17.381	0.300				
59	18.787					

* القيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05

أظهرت النتائج في الجدول رقم (13) وجود علاقة طردية بين "التغيير الهيكلي" و الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة قيد الدراسة، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.274)، وهذا يشير إلى ارتباط موجب بين المتغيرين، ولتحديد أثر التغيير الهيكلي على الأداء الوظيفي للعاملين، تم استخدام تحليل التباين للانحدار، فكانت قيمة F تساوي (4.690)، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية (0.034) وهي أصغر من 0.05، وهذا يدل على صلاحية النموذج لتحديد أثر المتغير المستقل (التغيير الهيكلي) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي للعاملين)، وعليه يتم قبول الفرضية البديلة (H₁₁) التي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التغيير الهيكلي على الأداء الوظيفي للعاملين بالإدارة العامة للجامعة المرقب".

ب-الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد التغيير السلوكي على الأداء الوظيفي للعاملين بالإدارة العامة لجامعة المرقب.

جدول (14)

نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط لتحديد صلاحية نموذج انحدار بعد التغيير السلوكي على الأداء الوظيفي

معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	قيمة الدلالة	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية
0.225	0.050	0.084 ^b	3.084	0.949	.949	1
				0.308	17.838	58
					18.787	59

القيمة غير دالة احصائياً

أظهرت النتائج في الجدول رقم (14) وجود علاقة ضعيفة بين "التغيير السلوكي" و "الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة قيد الدراسة، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.225)، وهذا يشير إلى ارتباط ضعيف بين المتغيرين، ولتحديد أثر التغيير السلوكي على الأداء الوظيفي للعاملين، تم استخدام تحليل التباين للانحدار، فكانت قيمة F تساوي (3.084)، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية (0.084) وهي أكبر من 0.05، وهذا يدل على عدم صلاحية النموذج لتحديد أثر المتغير المستقل (التغيير السلوكي) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي للعاملين)، وعليه يتم قبول الفرضية الصفرية (H₀₁) التي تنص على " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده التغيير السلوكي على الأداء الوظيفي للعاملين بالإدارة العامة للجامعة المرقب".

ج-الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده التغيير التقني على الأداء الوظيفي للعاملين بالإدارة العامة للجامعة المرقب.

جدول (15)

نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط لتحديد صلاحية نموذج انحدار بعد التغيير التقني على الأداء الوظيفي

معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	قيمة الدلالة	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية
0.423	0.179	0.001 ^b	12.609	3.355	3.355	1
				0.266	15.432	58
					18.787	59

** القيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.01

أظهرت النتائج في الجدول رقم (15) وجود علاقة طردية بين "التغيير التقني" و "الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة قيد الدراسة، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.423)، وهذا يشير إلى ارتباط موجب بين المتغيرين، ولتحديد أثر التغيير التقني على الأداء الوظيفي للعاملين، تم استخدام تحليل التباين للانحدار، فكانت قيمة F تساوي (12.609)، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية (0.001) وهي أصغر من 0.05، وهذا يدل على صلاحية النموذج لتحديد أثر المتغير المستقل (التغيير التقني) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي للعاملين)، وعليه يتم قبول الفرضية البديلة (H₁₃) التي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده التغيير التقني على الأداء الوظيفي للعاملين بالإدارة العامة للجامعة المرقب".

د-الفرضية الرئيسية للدراسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التغيير التنظيمي (البعد الهيكلي، البعد السلوكي، البعد التقني) على الأداء الوظيفي للعاملين بالإدارة العامة للجامعة المرقب

جدول (16)

نتائج تباين الانحدار المتعدد لتحديد أثر معاينة التغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين

معامل التضمين	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	معامل التحديد	قيمة الاختبار F	معامل الانحدار	قيمة الاختبار T	قيمة الدلالة الإحصائية	الأبعاد
Tolerance	VIF		المعدل		B			
		0.019			1.478	2.421	0.019	الجزء الثابت
0.860	1.163	0.225	0.179	5.302	0.168	1.227	0.225	التغيير الهيكلي
0.874	1.145	0.419	0.211		0.083	0.814	0.419	التغيير السلوكي
0.935	1.070	0.004	0.470		0.308	3.016	0.004	التغيير التقني

** القيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.01.

يظهر الجدول السابق رقم (16) نتائج تحليل الانحدار المتعدد ومعامل التحديد للعلاقة بين أبعاد المتغير المستقل (التغيير التنظيمي) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي لدى العاملين)، والتي اظهرت ما يلي:

- تشير النتائج الواردة بالجدول السابق والذي يحتوي على المتغيرات المستقلة وقيمة معامل تضخم التباين VIF والتباين المسموح Tol لكل متغير أن قيمة VIF لجميع متغيرات الدراسة أقل من 10 كما نلاحظ كذلك أن قيمة التباين المسموح Tol لجميع المتغيرات كانت أكبر من 0.05 ما يدل على عدم وجود مشكلة التعدد الخطي Multicollinearity Problem بين المتغيرات المستقلة، وعليه تم تشخيص مشكلة التعدد الخطي، وقد تم التأكيد من عدم وجود هذه المشكلة مما يتيح استخدام هذا الأسلوب.
- وجود علاقة طردية موجبة بين التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين"، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.470)، وتشير إلى إيجابية العلاقة بين المتغيرين، أي أن للتغيير التنظيمي دور إيجابي في الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة قيد الدراسة.
- القوة التفسيرية للنموذج: بلغت قيمة معامل التحديد المعدل (R^2 adjusted) نحو (0.221)، أي أن المتغير المستقل التغيير التنظيمي بأبعاده (الهيكلي-السلوكي-التقني) مجتمعة، تفسر (22.1%) من التباين في المتغير التابع الأداء الوظيفي للعاملين.
- يتضح من النتائج الإحصائية المدونة بالجدول السابق أن بعض المتغيرات التي تم تجميعها واستخدامها ذات تأثير معنوي ضمن النموذج الموفق وهذه المتغيرات هي (التغيير التقني)، حيث سجلت القيمة الاحتمالية لهذه المتغير أصغر من مستوى المعنوية 0.05، وهي (0.004)، ويمكن تقدير معالم نموذج الانحدار حسب معادلة الانحدار بالشكل التالي، ويمكن تقدير معالم نموذج الانحدار حسب معادلة الانحدار التالية:

$$(Y=1.478 + 0.168*X1 + 0.083*X2+ 0,308*X3 + \varepsilon)$$

حيث إن:

(Y) الأداء الوظيفي لدى العاملين، (X1) التغيير الهيكلي، (X2) التغيير السلوكي، (X3) التغيير التقني، (ε) الخطأ العشوائي. الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات الباحثين في الإدارة العامة بجامعة المرقب حول متغير (التغيير التنظيمي) بالجامعة قيد الدراسة، تعزى للمتغيرات التالية: (المؤهل العلمي _ سنوات الخبرة _ الدورات التدريبية). وتتفرع إلى الفرضيات التالية:

1- توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في استجابات الباحثين حول متغير (التغيير التنظيمي) في المؤسسة قيد الدراسة تعزى للمؤهل العلمي للعينة.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار التباين الأحادي (One - Way ANOVA) للكشف عن الفروقات حول (التغيير التنظيمي) في المؤسسة قيد الدراسة تعزى للمؤهل العلمي للعينة، وكانت النتائج كما هي موضحة بالجدول التالي:

جدول (17) نتائج تحليل التباين الأحادي (One - Way ANOVA) لكشف الفروق في استجابات الباحثين حول متغير التغيير التنظيمي تعزى للمؤهل العلمي للعينة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
التغيير التنظيمي	بين المجموعات	0.814	4	0.204	1.022	0.404
	داخل المجموعات	10.958	55	0.199		
	المجموع	11.773	59			

يبين الجدول (17) عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول المتغير (التغيير التنظيمي)، إذ بلغت القيمة الإحصائية لاختبار (F) على المتغير (1.022)، بمستوى دلالة إحصائية (0.404)،

وأن القيمة الاحتمالية (Sig) أكبر من مستوى الدلالة (0.05) للمقياس ، وهذا يدل على "عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة احصائية في استجابات المبحوثين حول (التغيير التنظيمي) تعزى للمؤهل العلمي لأفراد العينة.
2- توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية في استجابات المبحوثين حول متغير (التغيير التنظيمي) في المؤسسة قيد الدراسة تعزى لسنوات الخدمة لأفراد العينة .

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار التباين الأحادي (One - Way ANOVA) للكشف عن الفروقات حول (التغيير التنظيمي) في المؤسسة قيد الدراسة تعزى لسنوات الخدمة لأفراد العينة، وكانت النتائج كما هي موضحة بالجدول التالي:
جدول (18) نتائج تحليل التباين الأحادي (One - Way ANOVA) لكشف الفروق في استجابات المبحوثين حول متغير التغيير التنظيمي تعزى لسنوات الخدمة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
التغيير التنظيمي	بين المجموعات	0.067	3	0.022	0.107	0.956
	داخل المجموعات	11.706	56	0.209		
	المجموع	11.773	59			

يبين الجدول (18) عدم وجود فروق دالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول المتغير (التغيير التنظيمي)، إذ بلغت القيمة الإحصائية لاختبار (F) على المتغير (0.107)، بمستوى دلالة إحصائية (0.956)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) أكبر من مستوى الدلالة (0.05) للمقياس ، وهذا يدل على "عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة احصائية في استجابات المبحوثين حول (التغيير التنظيمي) تعزى لسنوات الخدمة لأفراد العينة.
3- توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية في استجابات المبحوثين حول متغير (التغيير التنظيمي) في المؤسسة قيد الدراسة تعزى للدورات التدريبية لأفراد العينة.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار التباين الأحادي (One - Way ANOVA) للكشف عن الفروقات حول (التغيير التنظيمي) في المؤسسة قيد الدراسة تعزى للدورات التدريبية لأفراد العينة، وكانت النتائج كما هي موضحة بالجدول التالي:
جدول (19) نتائج تحليل التباين الأحادي (One - Way ANOVA) لكشف الفروق في استجابات المبحوثين حول متغير التغيير التنظيمي تعزى لعدد الدورات التدريبية

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
التغيير التنظيمي	بين المجموعات	1.983	4	0.496	2.785	0.035
	داخل المجموعات	9.790	55	0.178		
	المجموع	11.773	59			

يبين الجدول (19) وجود فروق دالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول المتغير (التغيير التنظيمي)، إذ بلغت القيمة الإحصائية لاختبار (F) على المتغير (2.785)، بمستوى دلالة إحصائية (0.035)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) أقل من مستوى الدلالة (0.05) للمقياس ، وهذا يدل على "وجود فروق معنوية ذات دلالة احصائية في استجابات المبحوثين حول (التغيير التنظيمي) تعزى لعدد الدورات التدريبية لأفراد العينة، ولكشف الفروقات تم استخدام اختبار LSD للمقارنات البعدية، فقد تبين أن الموظفين الذين تلقوا دورات تدريبية داخلية وخارجية (أكثر من 4 دورات تدريبية) هم الفئة الأكثر تقييم لمتغير "التغيير التنظيمي" وهذا يعطي انطباع بأن الدورات التدريبية تعتبر كمؤشر لقياس مدى جدية المؤسسة في تنفيذ التغيير التنظيمي وذلك من خلال تهيئة الموظفين وبناء قدرات ومهارات جديدة لهم وتعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير .

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1- أظهرت نتائج الدراسة أن جميع أبعاد التغيير التنظيمي جاءت جميعها مرتفعة وكان في المرتبة الأولى بعد التغيير الهيكلي ثم يليها التغيير التقني ثم جاء بعد التغيير السلوكي.

- 2- أشارت النتائج إلى وجود مستوى مرتفع في معاينة التغيير التنظيمي بالمؤسسة قيد الدراسة وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط الاستجابة العام (3.87).
- 3- أشارت النتائج إلى وجود مستوى مرتفع في الأداء الوظيفي للعاملين، حيث بلغ متوسط الاستجابة العام (3.69).
- 4- توصلت نتائج الدراسة إلى وجود ارتباط موجب بين التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين حيث كانت قيم معامل الارتباط $R = 0.470$ وهو ارتباط متوسط في العلاقة بين المتغيرين.
- 5- خلصت نتائج الدراسة وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد التغيير التنظيمي كمتغيرات مستقلة في الأداء الوظيفي لدى العاملين كمتغير تابع، وأن أي تغيير في أبعاد التغيير التنظيمي يفسر ما نسبته 22.1% من التغيير في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة قيد الدراسة.
- 6- توصلت الدراسة إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية في متوسط استجابات المبحوثين حول متغير "التغيير التنظيمي" تعزى للمؤهل العلمي وسنوات الخدمة لأفراد العينة.
- 7- توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية في متوسط استجابات المبحوثين حول متغير "التغيير التنظيمي" تعزى لعدد الدورات التدريبية.

توصيات الدراسة:

- 1- العمل على تعزيز الاهتمام ببعد التغيير الهيكلي وخصوصاً فيما يخص وضع معايير متعارف عليها تظهر مدى الحاجة للتغيير التنظيمي حيث سجلت أدنى متوسط حسابي وقدره (3.17) وانحراف معياري (1.007) ووزن نسبي (63.4) وكان الرأي السائد المعبر عن التركيز على هذا المؤشر متوسط.
- 2- الاهتمام بمناقشة جميع الأفكار والمخاوف الخاصة بالتغيير وخصوصاً أن مؤشر "اعتقاد الأفراد بأن الوضع الحالي للإدارة العامة أفضل من الوضع المستحدث يؤدي إلي مقاومة التغيير التنظيمي" حيث سجلت أدنى متوسط حسابي (3.18) وانحراف معياري (1.009) ووزن نسبي (63.6%) وكان الرأي السائد متوسط.
- 3- ضرورة تخصيص تسهيلات مالية كافية للحصول على التكنولوجيا الحديثة والتقنيات عالية الجودة لتعزيز التغيير التقني وخصوصاً، وإن المؤشر الخاص بهذا الجانب سجل أدنى متوسط حسابي (3.22) وانحراف معياري (1.011) ووزن نسبي (64.4%) وكان الرأي السائد متوسط.
- 4- على الرغم من وجود مستوى مرتفع في الأداء الوظيفي للعاملين حيث بلغ متوسط الاستجابة العام (3.69) إلا أنها تحتاج إلى ضرورة الاهتمام أكثر بضرورة وجود دليل أكثر تفصيلاً للأداء الوظيفي في إدارة الجامعة يساعد العاملين على تحسين الأداء الوظيفي.

أولاً: المراجع باللغة العربية :

- 1- أحمد، مناهل يوسف (2015) " أثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الخدمية، رسالة دكتوراه غير منشورة.
- 2- حسين، رحيم وعلاوي، عبدالفتاح (2013)، أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين: دراسة حالة شركة سلونلغاز وحدة الأغواط، مجلة رؤى اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، الجزائر، عدد 5، ص 109-121.
- 3- حمزة، الجبالي (2016) تنمية وإدارة الموارد البشرية، الأردن، دار الأسرة للأعلام ودار عالم الثقافة للنشر.
- 4- الدمرداش، أحمد محمد (2018)، جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي، الطبعة الأولى، القاهرة، دار الحكمة للطباعة والنشر والتوزيع.

- 5-ديانا الحريري(2017) " دراسة العلاقة بين مكونات القيادة والاحتراق الوظيفي لدى العاملين بقطاع الخدمات الصحية بمحافظة الشرقية: دراسة مقارنة" مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة:جامعة الزقازيق، العدد الثاني،ص 190-218.
- 6-السكرانة، بلال خلف(2013) التطوير التنظيمي والإداري، الطبعة الثانية، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- 7-سماتي، حاتم، (2018)، واقع مقاومة التغيير في الجامعة الجزائرية في ضل تطبيق (LMD) من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجزائر، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- 8-عائشة أحمد الحسيني، وشذا عبد المحسن الخيال، (2013)، أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، ع10، ص 21.
- 9-عباس، أنس عبدالباسط (2011)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- 10-عليان، ربحي مصطفى، (2015) إدارة التغيير، الطبعة الأولى عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 11-عمر عبدالعزيز هلال، (2019) ، وسائل التواصل الاجتماعي وأحكامها في الفقه الإسلامي ، عمان، الأردن، دار الكتب العلمية.
- 12-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.
- 13-قرميط، زهرة (2018) " أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجمهورية الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير .
- 14-كرمي، كريمة، (2010)، التغيير التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الكهرباء والغاز: دراسة ماجستير غير منشورة، جامعة بابجي مختار، عنابة.
- 15-محمد محمود (2016) " أثر مصادر الاستقطاب علي تحسين أداء العاملين في المستشفيات الخاصة في الأردن" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال: جامعة عمان العربية، الأردن.
- 16-محمد، مصطفى (2018)، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، الطبعة الأولى، عمان، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع.
- 17-منال البارودي،(2015) " التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي" دار جليس الزمان، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- 18-نور الدين، أبو الشرش،(2014)، الحوافز وأداء العاملين في المؤسسات، عثمان: دار الأيام للنشر والتوزيع.
- 19-يحياوي، أحلام (2020)، أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية.

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية

- 1- Njuguna, E. N., & Muathe, S. M. A. (2016). Critical review of literature on change management on employee's performance. International Journal of Research In Social Sciences, 6(3),