

تأثير تطبيق إستراتيجيات إدارة التغيير على الأداء الوظيفي

دراسة تطبيقية على العاملين بالقطاع الإداري بالجامعات الحكومية المصرية

أ.د. شوقي محمد الصباغ *

أ.م.د علاء فرج رضوان **

ياسمين مصطفى موسى ***

* أ.د شوقي محمد عبد القوي الصباغ : أستاذ ورئيس قسم إدارة الأعمال وعميد كلية التجارة جامعة المنوفية ، وله اهتمامات بحثية في إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي وإدارة الأزمات.

Email: elsubbaugh@yahoo.com

(**) أ.م.د/علاء فرج رضوان: استاذ ادارة الاعمال المساعد بكلية التجارة جامعة المنوفية

Email alaaradwan2014@yahoo.com:

(***) ياسمين مصطفى موسى : مدرس مساعد بقسم ادارة الاعمال - كلية التجارة - جامعة المنوفية

Email : yasmeinmoussa2016@gmail.com

ملخص البحث:

يسعى البحث لدراسة العلاقة بين إستراتيجيات إدارة التغيير والأداء الوظيفي بالتطبيق على الجامعات الحكومية محل الدراسة (جامعة المنوفية، جامعة عين شمس، جامعة القاهرة، جامعة طنطا)، وكذلك تحديد مدى تأثير إستراتيجيات إدارة التغيير على الأداء الوظيفي. وذلك بالتطبيق على عينة مكونة من (٤٠٠) مفردة من العاملين بالجهاز الإداري للإدارات العامة للجامعات محل الدراسة، وكانت من أهم النتائج التي تم التوصل إليها هو وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين إستراتيجيات إدارة التغيير والأداء الوظيفي، حيث كانت إستراتيجية الرشد والتطبيق العملي أكثر الأبعاد تأثيراً على الأداء الوظيفي يليها إستراتيجية إعادة التعلم، كما توضح نتائج العلاقة بين المتغيرين بأنه كلما زاد الإعتماد على إستراتيجيات إدارة التغيير، كلما أدي إلي تحسين مستوي الأداء الوظيفي في الجامعات المصرية الحكومية.

Abstract:

The research seeks to study the relationship between change management strategies and job performance by applying it to the public universities under study (Menoufia University, Ain Shams University, Cairo University, Tanta University), as well as determining the impact of change management strategies on job performance. This is done by applying it to a sample of (400) individuals who work in the administrative apparatus of the general administrations of the universities under study.

One of the most important results that was reached was the existence of a statistically significant effect between change management strategies and job performance, where the rationality and practical application strategy was the most influential dimension on job performance, followed by the re-learning strategy, and the results of the relationship between the two variables show that the more dependence on strategies Change management whenever it leads to improving the level of job performance in Egyptian public universities.

١. مقدمة: Introduction

يعتبر تحسين الأداء الوظيفي من أهم أهداف إدارة الموارد البشرية، فالأداء الفعال هو مقياس المنظمات المتميزة وذلك بإهتمامها بجودة الأداء، كما أصبح تبنى إستراتيجيات لإدارة التغيير في الجامعات المصرية عنصراً أساسياً لمواجهة المنافسة والوفاء بمتطلبات قوي العمل المختلفة والإستجابة للقدرات التقنية والمنافسة المتزايدة بين الجامعة والبيئة المحيطة المتغيرة والسريعة، حيث نجد أن البيئة التي توجد بها المنظمات هي بيئات مضطربة مما يستوجب إعادة النظر في استراتيجياتها وإحداث التغيير التنظيمي الذي يتوافق مع تلك التطورات. لذلك تتمثل مشكلة الدراسة في إنخفاض الأداء الوظيفي للعاملين وأن الإدارة التقليدية لم تعد قادرة علي الإستجابة لمتطلبات العصر وسرعة التغيير فيه.

كما تعتبر إستراتيجيات إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي من العوامل المهمة والعناصر الرئيسية لمواجهة التحديات التي تواجه هذه المؤسسات ، وتسهم في الإرتقاء بمستوى الأداء وتحقيق جودته على كافة المستويات، كما تواجه الجامعات على اختلاف أنواعها وأحجامها تحدى مشترك يتمثل في حاجتها لتحسين مستوى أدائها حتى يتسنى لها التأقلم مع متطلبات التغيير السريع (Danneels, 2002).

ويتمثل الغرض العام لهذا البحث في تحسين الأداء الوظيفي وتحديد تأثير تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير على الأداء الوظيفي للعاملين بالتطبيق على الجامعات الحكومية المصرية، كما يسعى أيضاً إلى تحديد أى إستراتيجية من إستراتيجيات ادارة التغيير ذات القوة التفسيرية الأقوى والتأثير الأكبر على الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعات محل الدراسة.

٢. الإطار النظرى:

يتناول هذا الجزء الإطار النظرى المتعلق بمتغيرات الدراسة وهما إستراتيجيات إدارة التغيير، والأداء الوظيفي، وذلك على النحو التالى:

١/٢ : إستراتيجيات إدارة التغيير Change Management Strategies

تتميز بيئة العمل في عصرنا الحالي بالتقلب والتغير المتسارع. فلقد ساهم التطور التكنولوجي الهائل في السنوات الأخيرة بدفع موجة التغيير في المنظمات إلى أقصاها حيث كشف هذا التطور عن ضعف و اشكالية ادارة الموارد المادية و البشرية، واستدعى ذلك أساليب جديدة لمعالجتها بطريقة

فعالة، وإبتكار نوعيات جديدة من الأنماط والمناهج الإدارية الملائمة للأوضاع المستحدثة التي تهتم بتوليد أفكار التغيير وتطبيقه عملياً، لمواكبة إحداث هذا التغيير (العتيبي، ٢٠٠٢).

١/١/٢ : مفهوم إستراتيجيات إدارة التغيير Change Management Strategies

لقد كان هناك إختلاف في وضع مفهومًا لإستراتيجيات إدارة التغيير، ونظرا لإختلاف وجهات النظر، تعددت مفاهيم إستراتيجيات إدارة التغيير، حيث عرفها (عبدالله خليف، ٢٠١٩) بأنها عملية منظمة مستمرة تتبعها المنظمة لتغيير سلوك الفرد نحو استخدام أساليب مختلفة في أداء أعمالهم، بعد الخضوع لبرامج تدريبية تساعدهم في تطوير مهارتهم وقدراتهم وتغيير في اتجاهاتهم نحو الأفضل لهم وللمنظمة، ومواكبة تطورات العصر .

وقد عرف (Rosenbaum et al., 2018) إستراتيجيات إدارة التغيير علي أنها إستراتيجيات متطورة تهدف إلى إحداث تغيير في الميول والإتجاهات والقيم والهيكل التنظيمية في المؤسسات لنتناسب مع الإحتياجات الجديدة، وتستطيع التعايش مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائلة في البيئة الإجتماعية والثقافية والاقتصادية، وتمثل بثلاث إستراتيجيات (الإستراتيجية العقلانية، وإستراتيجية التوعية الموجهة، والإستراتيجية القسرية).

٢/١/٢ : خصائص إستراتيجيات إدارة التغيير

تتصف إستراتيجيات إدارة التغيير بعدة خصائص نتناول منها ما يلي: (يوسف، ٢٠١٠، وعليان، ٢٠١٥)

- الإستهدافية : التغيير يجب أن يكون له هدف واضح ومحدد بإطار زمني معين، أي أن إدارة التغيير تتجه إلي تحقيق هدف مقبول من قوى التغيير.
- الواقعية : يجب أن يرتبط التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة.
- التوافقية : أن يكون هناك توافق بين أهداف عملية التغيير وبين رغبات وإحتياجات القوى المختلفة للتغيير .
- عملية حتمية في الوقت الحاضر : من الحتميات التي فرضت إستراتيجيات إدارة التغيير في الوقت الحاضر أن المنظمات تعمل في إطار النظام المفتوح وهي تؤثر وتتأثر بما يجري حولها وكما

أن حالات عدم الإستقرار في المعطيات البيئية فرضت حتمية التغيير على كثير من المنظمات من خلال المتغيرات المتسارعة على مختلف الأصعدة.

- **الفاعلية** : يجب أن تسعى إدارة التغيير إلى تحقيق درجة مناسبة من أهداف المنظمة المحددة مسبقاً ، وتكون قوى مساهمتها واضحة في تحقيق أهداف المنظمة. ولكي تكون إدارة التغيير فاعلة لا بد أن تملك القدرة على الحركة بحرية والقدرة على التأثير و التوجيه للوحدات المستهدفة بالتغيير .

- **المشاركة** : تحتاج إدارة التغيير إلى مشاركة كافة الأطراف، ليكون العمل جماعياً، ويلتزم به كافة قوي التغيير .

- **الرشد** : أي إستخدام العقل الراشد في مقارنة تكاليف التفسير بالفوائد والمنافع المترتبة عليه، بحيث تكون التكاليف أقل من الفوائد المترتبة علي التغيير. فأى تصرف في إدارة التغيير يجب أن يخضع لإعتبارات العائد والتكلفة.

- **القدرة علي التكيف السريع مع الأحداث** : يجب أن يسعى التغيير إلى التأقلم والتكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة، ويهدف إلى البقاء والاستمرار والنمو في أعمال المنظمة.

- **القدرة على التطوير والإبتكار** : أي أنها تسعى لتطوير الوضع الحالي وتشجع على الإبتكار .

- **الإصلاح** : أي أن إدارة التغيير تسعى إلى إصلاح الخلل والعيوب الموجودة بالمنظمة.

- **جهد ذو توجه شمولي** : فهي عملية شاملة تتناول جميع عناصر التنظيم، وتتطلب الإفتاح والتفاعل مع معطيات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

٣/١/٢: أبعاد إستراتيجيات إدارة التغيير

يتوقف نجاح أي منظمة على قدرتها لمواكبة التغييرات المستمرة في بيئة عملها، وخصوصاً التغييرات التكنولوجية والإلكترونية، والتي تتضمن إستخدام التكنولوجيا الحديثة في عمليات الإنتاج، وأثناء العمل، من أجل زيادة الإنتاجية، وتسهيل العمل، و أيضاً تقليل الوقت والتكاليف، مما أوجب بناء إستراتيجيات تغيير لمواكبة جميع هذه التطورات (Errida and Lotfi, 2021). فالتغيير يتم بالإنسان وللإنسان، باعتبار أن الفرد وسيلة وهدف للتغيير حتى يصل إلى تحقيق أهدافه الإنسانية ويصل إلى غاياته الإقتصادية والإجتماعية والثقافية.

ويقدم Chin and Benne ثلاثة استراتيجيات لإدارة التغيير، (Stewart and Kringas,)
:(2005)

- الإستراتيجية العقلانية التجريبية (الرشد والتطبيق العملي): (Empirical-Rational) وتقوم على أن الأشخاص عقلانيون وسوف يقبلون بالتغيير إذا كان سينعكس عليهم بشكل إيجابي ويقدم لهم مزايا ويحقق مصالحهم وإذا تم إقناعهم به وهذا يتطلب من قادة التغيير حملة اقناع فاعلة.

- إستراتيجية التنقيف الموجهة: (Normative-Reeducative) والبعض يطلق عليها: استراتيجيات المعايير وإعادة التعلم (Standards and Re-Learning Strategies). تستند على الجانب القيمي والثقافي للفرد حيث ترى أنه محرك رئيسي لا يقل أهمية عن الجانب الفكري، حيث أن سلوك الفرد وأفعاله تتأثر بالقيم والعادات والتقاليد وحتى يتم تغيير لإسلوب أو ممارسة معينة يجب أن يغير الفرد قيمه ومعاييرته تجاه الإسلوب القديم.

- إستراتيجية القوة القسرية/الاكراه: (Power-Coercive) وترتكز على أن التغيير هو إذعان من هم أقل سلطة لمن هم أقوى سلطة، أي تعتمد على إرغام الأفراد على إحداث التغيير، فالتغيير يتم فرضه على العاملين ومن يخالف ستقوض عليه عقوبات.

في حين أنه قدم (الخضيري، ٢٠٠٣) أبعاد أخرى لإستراتيجيات التغيير وهي كما يلي:

- إستراتيجية إعادة البناء: وهي استراتيجية مرحلية يتم تنفيذها من خلال ثلاث مراحل أساسية وهي:

- هدم وإزالة النظام القديم وتعميق الفهم نحو رفضه وتغييره وتحجيم القوى التي تدافع عنه.

- تهيئة المناخ للنظام الجديد ووضع الأساسات والركائز القوية التي سيعتمد عليها النظام الجديد في مرحلة إعادة البناء.

- إقامة البنيان والهيكل الرئيسي للنظام الجديد وهي المرحلة التي تظهر فيها معالم النظام الجديد.

وإذا نجحت هذه الاستراتيجية يتم الانتقال الى الإستراتيجية الثانية وهي:

- إستراتيجية الإرتقاء والنمو: وهي تمثل استراتيجية تدعم المسار نحو التغيير حيث التوسع، والشمول، والتعدد في مجالات التغيير وحيث مزيد من البنیان، ومزيد من فلسفة التغيير، ومن التطوير للمبادئ والأفكار الأكثر تحررية، وتقدمية، وحيث تأخذ المبادئ طريقها للتطبيق الفعلى والعملی، وحتى يكتسب قادة التغيير الخبرة والدراية من خلال التجربة الفعلية لأفكارهم ومبادئهم ، ومن هنا تتسم هذه الاستراتيجية بالواقعية العملية ، وعدم الإندفاع الشديد.

- الإستراتيجية الثالثة وهي الهيمنة : تأتي بعد زيادة القوة بشكل تراكمی فی الإستراتيجية السابقة وتقوم استراتيجية الهيمنة على الإستفادة من حقائق القوة التي بلغها الكيان الإداری ووصل إليها وحققها في المراحل السابقة، واستقطاب وجذب مجموعة من المزايا والمنافع غير العادية .

وبعد إستعراض الأبعاد المختلفة لإستراتيجيات إدارة التغيير، تم إختيار النموذج ثلاثي الأبعاد لإستراتيجيات ادارة التغيير الذي إعتد عليه هذا البحث حيث أنه الأكثر شيوعاً والأشمل للأبعاد كما يلي:-

١/٣/١/٢ : إستراتيجيات المعايير وإعادة التعلم Standards and Re-Learning Strategies :

تطلق على هذا النوع من الإستراتيجيات أيضاً (استراتيجية التثقيف والتوعية):

حيث تستند هذه الاستراتيجية على أن سلوك الفرد وأفعاله تتأثر بالقيم والعادات والتقاليد، وحتى يتم التغيير لأسلوب ما يجب أن يغير الفرد قيمه ومعاييرته تجاه الممارسة والأسلوب القديم (علوية، ٢٠٠٥). لذلك يتم استخدام الحجج والأدلة والبراهين خاصة عندما يعتقد الأفراد أن ذلك التغيير يهدد مصالحهم أو يختلف مع قيمهم ومعتقداتهم وبالتالي يقاومونه ولا يقبلون به.

٢/٣/١/٢ : إستراتيجيات مناهج التغيير العقلانية التجريبية أو استراتيجية الرشد والتطبيق العملي : Empirical-Rational

إن الافتراض الأساسي الذي تستند إليه هذه الاستراتيجية، أن الإنسان عقلاني وراشد وأنه سيطبق التغيير المقترح إذا ما تم إقناعه به .وهذا يتطلب من قادة التغيير تبني حملة إقناع فاعلة عند بدء عملية التغيير حيث يكون العاملين في مرحلة الشعور بالخوف وعدم التأكد، وذلك لإقناعهم

بالحاجة الفعلية للتغيير للاستمرار والبقاء، ويتم ذلك من خلال إستراتيجية إتصال مكونة من ثلاثة مراحل:

- مرحلة قبول التغيير، وتستند هذه المرحلة على بيان مدى الحاجة إليه والعواقب المترتبة على عدم الأخذ به.

- 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 .

- مرحلة فترة التنفيذ وفيها تتجلى مهارة قادة التغيير في إدارة المزاج النفسى للعاملين لضمان مساندتهم لعملية التنفيذ، وذلك من خلال الاتصال الدائم بهم ومساعدتهم لتخطى النتائج السيئة 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 (David and Michael, 2005).

٣/٣/١/٢: إستراتيجيات الإكراه/ القسر (القوة القسرية): Power- Coercive

تتضمن استخدام القوة والقهر لإرغام الأفراد العاملين على إحداث التغيير. فالتغيير يفرض على العاملين، بدون معارضة بالقوة، وعند مقاومة العاملين لهذا التغيير تستخدم الجزاءات والعقوبات لكل من يخالف أو يقاوم، وتنقسم استراتيجيات القوة القسرية إلى:

- القوة غير العنيفة : أي يتم إحداث التغيير بطرق الأعمال السلمية، حيث يتخذ القائد القرار ويأمر بتنفيذه مستخدماً سلطته الرسمية.

- القوة من خلال المنظمات السياسية (اللجوء الى المناورة السياسية) : من خلال إصدار التشريعات والقوانين واللوائح كوسيلة لإحداث التغيير (John Hayes, 2002).

ومن خلال ما تقدم ترى الباحثة أن مفهوم إستراتيجيات إدارة التغيير هو مخطط له إطار زمنى طويل وشامل أي تشمل المنظمة ككل، بغرض زيادة فاعلية أداء المنظمات وتحقيق كفاءتها. أي تغيير شامل ومتكامل يتم من خلال عدة مراحل لتحويل المنظمة من نظام لآخر، عن طريق

إتباع إحدى الإستراتيجيات، (إستراتيجية الرشد والتطبيق العملي - إستراتيجية إعادة التعلم - إستراتيجية القوة والقهر).

٢/٢: الأداء الوظيفي Job Performance

إهتم الفكر الإداري التنظيمي بموضوع الأداء الوظيفي نظراً لارتباطه بكفاءة وفعالية المنظمات في تحقيق أهدافها. ومن هنا استهدف هذا البحث توضيح كيفية تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين عن طريق تطبيق استراتيجيات ادارة التغيير، كما أن نجاح أي منظمة مرتبط بمستوى أداء أفرادها وكفاءتهم.

لقد تعددت تعريفات الأداء الوظيفي، لذلك تناول هذا الجزء مفهوم وخصائص وأبعاد الأداء الوظيفي (Pizam, 2010). كما يلي:

١/٢/٢: مفهوم وخصائص الأداء الوظيفي

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيباً كبيراً من الإهتمام والبحث في مجال الموارد البشرية، وذلك لأهميته بالنسبة للفرد والمنظمة ولتداخل العوامل التي تؤثر على الأداء وتنوعها.

كما يعرف أداء العاملين علي أنه سلوك حقيقي يعبر عنه الجميع بإعتباره إنجاز العمل الذي ينتجه الموظف المناسب لدوره في المنظمة (Celine, 2018). أيضاً يعرف الأداء الوظيفي بأنه مجموعة من أنماط السلوك الإداري المعيرة عن قيام الفرد بأداء مهامه وتحمل المسؤولية، متضمنة جودة الأداء وحسن التنفيذ، والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة (عفيفي، ٢٠٢٢). وعرفه Obicci (2015) بأنه إسهامات الأفراد في إنجاز أو تحقيق الأهداف. وذكره (رضوان، ٢٠٢٠) 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.

أيضاً هو عبارة عن إجمالي القيمة المتوقع تحقيقها في المنظمة نتيجة لعدد من سلوكيات مستقلة يسلكها العاملون في المنظمة خلال فترة زمنية محددة، ويشمل الأبعاد التالية:

- أداء المهمة: والذي يساهم في أنشطة التحول والصيانة الأساسية في المنظمة مثل انتاج المنتجات وتقديم الخدمات وإدارة المرؤوسين.

- الأداء السياقي: يعرف بأنه ما يترتب عن السلوكيات الفردية التي تدعم البيئة النفسية والاجتماعية والتنظيمية في المنظمة.
- الأداء التكيفي: هو الذي يعبر عن مدى كفاءة الفرد وقدرته على تغيير سلوكه وذلك لمقابلة متطلبات التغيير في البيئة والانتقال المستمر من حال إلى آخر (سليمان، 2018 - 2008 Schmidt).

ونستعرض من خصائص الأداء الوظيفي ما يلي (Pizam, 2010):

- الأداء الوظيفي مفهوم متناقض: يتكون الأداء من مجموعة من الأبعاد، منها ما يكمل بعضه البعض، ومنها ما يكون متناقضاً، فتخفيض التكاليف قد يتناقض مع تحسين الجودة، كما أن رضا العاملين قد يتناقض مع رضا المديرين، ورغم ذلك فإن هذه العناصر المتناقضة تبقى مكملة لبعضها البعض في تحقيق الأداء.
 - الأداء ذو تغذية عكسية: إن معرفة مستوى الأداء عن طريق قياسه وتقييمه ليس هدف في حد ذاته، بل هو وسيلة لتحقيق هدف هو القيام بالإجراءات التصحيحية لبلوغ الأداء المرغوب.
 - الأداء الوظيفي مفهوم شامل: لا ينحصر الاداء في الجانب المالي فقط، بل يتعداه للجانب الاجتماعي.
 - الأداء مفهوم متطور: ان مكونات الاداء تتطور عبر الزمن حيث أن المعايير التي يتحدد الأداء على اساسها تكون متغيرة عبر الزمن، فالعوامل التي تتحكم في نجاح المؤسسة في مرحلة النشأة، يمكن ان تكون غير ملائمة للحكم على ادائها في مرحلة النمو او في مرحلة النضج.
 - الأداء الوظيفي مفهوم ذاتي: يمكن إسقاطه على جميع المنظمات، لذا فإن كل منظمة ملزمة بتحديد وإستعمال تعريف لمفهوم الاداء، وفقاً لخصائصها الداخلية وبيئتها الخارجية
- ٢/٢/٢: أهمية الأداء الوظيفي

يحظى موضوع الأداء بإهتمام متزايد في كل المجالات لكونه محور أساسي للنجاح على جميع المستويات بدءاً من مستوى الفرد العامل وصولاً إلى المنظمة ، وفيما يلي نستعرض أهمية الأداء الوظيفي:

١/٢/٢/٢: بالنسبة للعاملين : يعد أداء الفرد على مختلف المستويات والتنظيمات إنعكاساً لأداء المنظمة التي يتبعها، كما أن العاملين ودرجة أدائهم الجيدة هو تعبير عن درجة فاعلية المنظمة التي

يعملون بها، بحيث أن إهتمام الفرد بمستوى أدائه ينعكس عليه إيجابياً على النحو التالي (محمد، ٢٠٢٠):

- يعد الأداء مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبياً في المستقبل فإذا ما ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة أداء العاملين فإن الأداء الفردي يصبح أحد العوامل الأساسية التي تبنى عليه الكثير من القرارات الإدارية.

- يجب على كل فرد الإهتمام بأدائه لعمله نظراً لإرتباط ذلك بما يتقاضاه من أجور ومرتبوات مقابل الأداء، وذلك بشرط أن تتوفر المقومات اللازمة لإيجاد العلاقة الإيجابية بين الحوافز والأداء.

- يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له، وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله وإثبات ذاته.

من خلال ما تم التطرق إليه نتوصل إلى أن إهتمام الفرد بأدائه والعمل على رفعه وتتميته سوف يمكنه من تحقيق عدد من الأهداف المرتبطة به، وتتمثل في الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والنفسية.

٢/٢/٢: بالنسبة للمنظمة: يحتل موضوع الأداء المقام الأول من حيث أهميته لدى كل مسؤول، حيث يمثل الأداء أحد العوامل المهمة التي تستخدم في تقييم المنظمة التي يديرها.

لذلك نجد أن جميع المسؤولين عن التنظيمات المختلفة يهتمون إهتماماً كبيراً بأداء العاملين في هذه التنظيمات، وذلك لأن الأداء لا يعد انعكاساً لقدرات كل فرد ودافعيته فحسب، وإنما هو إنعكاس لأداء هذه التنظيمات ودرجة فاعليتها (Pizam, 2010).

و يحتل الأداء أهمية كبيرة داخل اية منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد او المنظمة

٣/٢/٢: أبعاد الأداء الوظيفي

لقد تعددت أبعاد الأداء الوظيفي للعاملين، ونذكر منها ما يلي: (عبد الجواد، ٢٠٠٥)

- **البعد التنظيمي** : الإجراءات والآليات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي لتحقيق أهدافها ومن ثم يكون لدى الإدارة وسائل ومعايير لقياس فعالية الإجراءات المعتمدة وأثرها على الأداء، مع

العلم أن قياس الأداء يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية .

- **البعد الاجتماعي** : ويشير البعد الاجتماعي إلى مدى تحقيق الرضا لدى أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشر على وفاء الأفراد لمؤسستهم خاصة إذا وفقت بحاجات العاملين فيها، وتظهر أهمية البعد الاجتماعي إذا ما اهتمت المؤسسة بالجانب الاقتصادي على حساب الجانب الاجتماعي سيؤثر ذلك على المدى البعيد سلبا على تحقيق المؤسسة لأهدافها.

كما صنف آخرون أبعاد الأداء الوظيفي لنموذج ثلاثي (سليمان، ٢٠١٨- 2008 -Voirin and Schmidt, (Patrice, 2012) يشمل الأبعاد التالية:

• **أداء المهمة**: والذي يساهم في أنشطة التحول والصيانة الأساسية في المنظمة مثل انتاج المنتجات وتقديم الخدمات وإدارة المرؤوسين.

• **الأداء السياقي**: يعرف بأنه ما يترتب عن السلوكيات الفردية التي تدعم البيئة النفسية والاجتماعية والتنظيمية في المنظمة.

• **الأداء التكيفي**: هو الذي يعبر عن مدى كفاءة الفرد وقدرته على تغيير سلوكه وذلك لمقابلة متطلبات التغيير في البيئة والانتقال المستمر من حال إلى آخر.

كما أن هناك تصنيفات اخرى للأداء الوظيفي والتي منها تصنيف الأداء حسب النموذج الخماسي الأبعاد (عبد الجواد، ٢٠٠٥) والذي يتكون مما يلي:

- **نوعية الأداء**: قدرة الفرد على أداء عمله بدقة وخلو من الأخطاء.

- **تبسيط العمل**: مدى تميز المهام والواجبات المنفذة ببساطة والوضوح.

- **حجم الأداة**: حجم العمل المنجز من قبل الموظف.

- **سرعة الإنجاز**: قدرة الفرد على أداء مهامه في قل وقت ممكن.

- **كفاءة الأداة**: قدرة الفرد على أداء مهامه بأقل تكلفة ممكنة.

و صنفها (عابدين، ٢٠١٤ - الشمري، ٢٠١١ - عبيد، ٢٠٠٩) إلى بعدين من خلال

النموذج الثنائي وهما:

- **بعد المهام** :حيث يشمل جميع أنشطة العمل التي تسمح بإنجاز المهام في الوظيفة

- البعد السياقي: حيث يشمل كل تلك السلوكيات التي تجعل الموظف يتصرف بمسؤولية اتجاه المؤسسة.

ويعد إستعراض أهم أبعاد الأداء الوظيفي تم الإعتماد على نموذج (Voirin and Patrice, 2012) للأداء الوظيفي والذي يشمل ثلاثة أبعاد (الأداء السياقي والتكيفي وأداء المهام) حيث أن هذا المقياس يغطي أغلب جوانب الأداء الوظيفي للعاملين ويشمل كل النتائج السلوكية التي تترتب بقيامه بوظيفته.

وترى الباحثة أن الأداء الوظيفي هو أداء الموظف نتيجة لسلوكه الذي يأتي بعد إكمال المهام الوظيفية بإستخدام كفاءات معينة، والتي تقاس من خلال مقاييس مختلفة تشكل أدائه الوظيفي.

٣/٢: الدراسات السابقة: Literature Review

لقد تعددت الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة والمتعلقة بإستراتيجيات إدارة التغيير والأداء الوظيفي للعاملين ويمكن تناول تلك الدراسات كما يلي:

١/٣/٢: دراسات خاصة بإستراتيجيات إدارة التغيير

تعتبر عملية إدارة التغيير عملية متشابهة في جميع عناصرها وتحتاج إلى الإبداع والإبتكار في جميع ممارساتها، حيث يعتمد نجاحها بشكلٍ أساسي على العنصر الإنساني الذي يتمثل في جانبين رئيسيين هما: حماس قادة التغيير من جهة وإلتزام الأفراد المتأثرين بالتغيير بتنفيذه من جهة أخرى.

لذلك نجد أن الفكر الإداري يزخر بالعديد من الدراسات التي تناولت إدارة التغيير، حيث إستهدفت دراسة (Erreda and Lottfi, 2021) تحديد العوامل المختلفة التي تؤثر على نجاح إدارة التغيير، وكذلك فحصها بالتطبيق على شركة مقاولات، حيث تم إجراء مراجعة متعمقة لـ (٣٧) نموذجاً لإدارة التغيير التنظيمي لتحديد العوامل التي تؤثر على نجاح إدارة التغيير. وتوصلت الدراسة الى تحديد العديد من العوامل التي تؤثر على نجاح إدارة التغيير التنظيمي وتصنيفها إلى (١٢) فئة ذات صلة بالتنفيذ الناجح لمبادرات التغيير التنظيمي ومن هذه العوامل التركيز مع وكلاء التغيير، والتواصل الفعال والمستمر أثناء التغيير، ومشاركة أصحاب المصلحة، وتحفيز الموظفين ووكلاء التغيير هي العوامل الأكثر صلة لنجاح إدارة التغيير، كما ان الافتقار إلى رؤية واضحة، ونقص

المهارات القيادية ، وانخفاض مشاركة أصحاب المصلحة ، وضعف التواصل هي الأسباب الرئيسية لفشل إدارة التغيير ، وهو ما يفسر لماذا قد تكون بعض العوامل أكثر أهمية بينما البعض الآخر أقل أهمية للإدارة الناجحة للتغيير. كما وفرت الدراسة فهماً متكاملًا لنجاح إدارة التغيير بناءً على تحليل التنظيمي المختلف لنماذج التغيير، وتوصلت الدراسة إلى ان الإعتماد على نموذج لوين قد ساعد على نجاح عملية التغيير داخل شركات المقاولات محل الدراسة على نحو فعال.

كما سعت دراسة (محمد، ٢٠١٩) إلى التعرف على مدى تطبيق نمط إستراتيجيات التغيير في تحقيق متطلبات تطوير أداء المديرين في الشركة العامة للاتصالات، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم تطبيقها على عينة مكونة من (٦٠) مفردة ، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين إستراتيجيات التغيير وتطوير الأداء، وأن ممارسة النمط التغييرية يؤدي إلى تطوير الأداء في الشركة العامة للاتصالات.

وأشارت دراسة (العنزي، ٢٠١٨) إلى تحديد أثر إدارة التغيير بأبعاده (التغيير في الثقافة، التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في المهام) في تعزيز وتقوية فعالية الشركات المساهمة العامة بدولة الكويت. وذلك بالتطبيق على عينة مكونة من (٨٢١) مدير من العاملين في جميع شركات المساهمة العامة الكويتية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير بأبعاده المختلفة في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة بالكويت.

أيضًا استهدفت دراسة (John Pisapia et al., 2016) إجراء التغيير الاستراتيجي لإحدى الجامعات في المملكة المتحدة لما له من نتائج فعالة على مستوى إدارة تلك الجامعات، وتوصلت الدراسة إلى أن الجامعات التي تقوم بجهود تغيير استراتيجية كبيرة قد يكون من الضروري السيطرة على اجراءات التأثير فيها، الأمر الذي يؤثر بالإيجاب على فعالية الجامعات.

وسعت دراسة (Kimutai, 2016) لمعرفة إستراتيجيات إدارة التغيير والفعالية التنظيمية في جامعة إلدوريت بالولايات المتحدة لتقييم مدى تأثير تغييرات الأئمة على الفعالية التنظيمية ، والتحقيق في كيفية أصحاب المصلحة المشاركة التأثير في الفعالية التنظيمية. وذلك بالتطبيق على عينة من (٦٥) لكبار الموظفين من جامعة إلدوريت ، وتم اختيارهم عن طريق أخذ العينات العشوائية الطبقة للمشاركة في الدراسة. والذين كانوا يشكلون فريق العمل بشكل مباشر في إدارة التغيير التنظيمي. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة معنوية بين أئمة المكاتب والفعالية التنظيمية لجامعة إلدوريت، حيث أن أئمة المكاتب تؤثر بشكل إيجابي على الفعالية التنظيمية،

بالإضافة إلى ذلك كانت هناك علاقة كبيرة بين تطوير الموظفين والفعالية التنظيمية في جامعة الدوريت مما يقتضي مزيداً من التدريب للموظفين والطلاب في الجامعة من خلال المنح والجوائز التي تؤثر على فعالية الجامعة.

بينما جاءت دراسة (أثير، ٢٠٠٩) لمعرفة دور إستراتيجيات إدارة التغيير في بناء منظمة متعلمة على مجموعة من شركات القطاع الخاص، وذلك بالتطبيق على عينة من (١٣٠) فرد من المرؤوسين في الشركة وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين مكونات إستراتيجيات التغيير وأساسيات بناء المنظمات المتعلمة والتي تساعدها على متابعة إحداث التغيير المنشود.

٢/٣/٢: دراسات خاصة بالأداء الوظيفي للعاملين

لقد حظى الأداء الوظيفي بإهتمام العديد من الباحثين، حيث تناولت دراسة (زيادة، ٢٠٢١) التعرف على مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بجامعة المنوفية من وجهة نظر العاملين فيها، ومدى الإهتمام بتحقيق الأداء الوظيفي المتميز، وذلك بالتطبيق على عينة مكونة من (٣٤٩) مفردة، وإعتمدت الدراسة على الإحصاء الوصفي لوصف تصورات المبحوثين عن منظماتهم كمنظمة متعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن المنظمة المتعلمة تعتبر المدخل الحقيقي لتحقيق الأداء الوظيفي المتميز، كما أن أبعاد المنظمة المتعلمة وهما (القدرات والإمكانات الفردية الشخصية، النماذج الفكرية، التعلم الجماعي، التفكير المنظم) حصلت على درجة ضعيفة في التطبيق .

وأشارت دراسة (عبد العزيز، ٢٠٢١) إلى التعرف على نظام إدارة الأداء وفلسفته لتقديم رؤية تحليلية نقدية لأهم نقاط القوة والفوائد، بجانب إستعراض أهم التحديات التي تواجه تطبيقاتها للخروج بإستنتاجات عامة لهذا الإتجاه السائد في المنظمات، وقد ركزت الدراسة على تطبيقات نظام إدارة الأداء الوظيفي في القطاع العام من خال إيجاز أهم التجارب العالمية في الخدمة المدنية لتحليل تلك التطبيقات من منظور نقدي وذلك لغرض تحديد متطلبات النجاح لاستثمار نظام إدارة الأداء في منظمات القطاع العام. وتوصلت الدراسة إلى وجود عدة تحديات تواجه تطبيق منهج إدارة الأداء الوظيفي في القطاع العام لإختلاف عوامل السياق الثقافي لكل منظمة، ونجد منها عدم التوفيق بين أهداف الأفراد وأهداف منظمات القطاع العام، وكان التحدي الثاني تحديد كيفية مكافأة الأداء، وإدارة تدفق التغذية الراجعة، وإعتماد النموذج على نجاحات مقتبسة من بعض منظمات القطاع الخاص في بعض الدول الغربية التي لا يمكن ضمان توافر متطلباتها الثقافية المختلفة في المنظمات العامة ضمن سياق الدول الأخرى.

وجاءت دراسة (سالم واخرون، ٢٠٢١) للتعرف على مدى ممارسة أدوار القيادة التكيفية المركبة، والأداء الوظيفي للعاملين بالمنظمات الصناعية المصرية بمنطقة السادات الصناعية، وتحديد مدى تأثير القيادة التكيفية المركبة على الأداء الوظيفي للعاملين بالمنظمات محل التطبيق. وتمثل المتغير المستقل في القيادة التكيفية المركبة من خلال الدور الذي يلعبه القائد في تهيئة بيئة العمل، ودور القائد في مرحلة تطبيق النظام الجديد، مرحلة تطبيق ما بعد النظام الجديد، كما تمثل المتغير التابع في الأداء الوظيفي. وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية ممثلة لمجتمع الدراسة من الأفراد العاملين بالمنظمات الصناعية مكونة من (٣٨٤) مفردة، وقد توصلت الدراسة إلى أنه يوجد تأثير معنوي للقيادة التكيفية المركبة على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات الصناعية.

كما سعت دراسة (Celine, 2018) لتحديد تأثير ضغوط العمل علي أداء الموظف في مؤسسة التمويل بالليزيا، وأجريت الدراسة على عينة عشوائية بلغت (٧٥٥) موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى أن للضغوط الوظيفية تأثير سلبي على الأداء الوظيفي وتحسينه.

فيما إستهدفت دراسة (Xervaser et. al., 2016) التعرف على إدراكات الموظفين لعدالة نظام تقييم الأداء والأداء الوظيفي، وذلك بالتطبيق على (٩٠) موظفاً من الموظفين الإداريين بشركة النفط والغاز في ماليزيا، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدالة نظام تقييم الأداء والأداء في العمل.

وإستهدف (السالمي، ٢٠١٤) دراسة مدى إدراك الموظفين الإداريين لعدالة نظام تقييم الأداء ودوره في تحسين مستوى الأداء الوظيفي، والبحث عن مدى عدالة نظام تقييم الأداء للعاملين الإداريين، وذلك بالتطبيق على عينة مكونة من (١١٨) موظفاً من العاملين الإداريين في مدينة الأمير سلطان الطبية العسكرية بالرياض، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تحسين الأداء الوظيفي يتمثل في إطلاع الرئيس المباشر على المعنى الحقيقي للأداء الجيد، وأن واقع إدراك الموظفين الإداريين لعدالة نظام تقييم الأداء تتمثل في المعايير التي يستخدمها الرئيس المباشر في تقييم أداء الموظف الذي يتصف بالعدالة والموضوعية، ويتضمن تقييم أداء الموظفين الإداريين النواحي الإيجابية والسلبية وأن لعدالة نظام تقييم الاداء أثر إيجابي في تحسين أداء العاملين.

٣. الدراسة الإستطلاعية: Exploratory study

تعتبر الدراسة الإستطلاعية نوعاً من البحوث الإستكشافية، والتي تعد خطوة أولية لزيادة المعرفة بمشكلة الدراسة وأبعادها، والتي تساعد الباحثة على بناء الفروض الخاصة بالدراسة. وفيما يلي توضيح لأهم عناصرها: (الدریس، ٢٠٠٨)

١/٣: أهداف الدراسة الإستطلاعية

إستهدفت الدراسة الإستطلاعية التعرف على ما يلي:

- تحديد مشكلة الدراسة وصياغتها في مجموعة من التساؤلات الرئيسية والتي سوف يتم الإجابة عليها من الدراسة.
- بناء الفروض الأساسية للدراسة كأسباب محتملة لتفسير مشكلة الدراسة.
- التعرف على الخصائص العامة لمجتمع الدراسة، وتكوين صورة مبدئية عنها.

٢/٣: أسلوب الدراسة الإستطلاعية

إعتمدت الباحثة في إجراء الدراسة استطلاعية على ما يلي:

أولاً: الإطلاع على بعض التقارير الخاصة بمؤشرات وتصنيفات الجامعات عالمياً طبقاً لتقييم شنغهاي خلال الفترة من ٢٠١٧ وحتى ٢٠٢٠.

تعتبر مشكلة التعليم الجامعي والبحث العلمي من المشاكل التي تواجهها مصر حالياً، وهو ما يتطلب رؤية واعية وتصور لمستقبل المجتمع المصري، وحيث ان الجامعة احدي المؤسسات التعليمية الهامة تعتبر معقل الفكر الانساني ومصدر الاستثمار البشري فهي مصنع للعناصر الفاعلة في المجتمع والتي تتحمل مسئولية النهوض بالأمة والدفاع عن مكتسباتها ومجابهة التحديات التي تواجهها.

وفيما يتعلق بالتعليم الجامعي والبحث العلمي، فقد خرجت الجامعات المصرية من تقييم شنغهاي العالمي لأفضل ٥٠٠ جامعة في العالم عدا جامعة القاهرة فقط في الفترة من ٢٠١٧ وحتى ٢٠٢٠، كما هو موضح بجدول (١/١) وهو ما يدل على إنخفاض فعالية التعليم الجامعي في مصر، وبالتالي انخفاض جودة أداء تلك الجامعات الأمر الذي يتطلب ضرورة التطلع إلى النهوض بها، حيث أنه على مستوى تطبيق الدراسة والذي يقتصر على الجهاز الإداري للجامعات الحكومية

نستنتج أنه إذا حدث خلل في هذا الجهاز بالتبعية سيؤدى ذلك إلى حدوث ضعف فى تقديم جميع الخدمات والتي من بينها الخدمة التعليمية.

جدول (١/١): ترتيب الجامعات المصرية وفقاً لتصنيف شنغهاي العالمى للجامعات.

التصنيف	العالم	٢٠٢٠	٢٠١٩	٢٠١٨	٢٠١٧
٤٠٠-٣٠١	جامعة القاهرة
٥٠٠-٤٠١	جامعة القاهرة	جامعة القاهرة	جامعة القاهرة	جامعة القاهرة
٦٠٠-٥٠١
٧٠٠-٦٠١	جامعة الاسكندرية
٨٠٠-٧٠١	جامعة الاسكندرية	جامعة الاسكندرية	جامعة عين شمس	جامعة عين شمس	جامعة عين شمس
٩٠٠-٨٠١	جامعة عين شمس	جامعة المنصورة	جامعة المنصورة	جامعة المنصورة
١٠٠٠-٩٠١	جامعة الزقازيق	جامعة الزقازيق	جامعة بنى سويف	جامعة بنى سويف

المصدر: الموقع الرسمى لتصنيف شنغهاي للجامعات العالمية (<http://www.shanghairanking.com/>).

ثانياً: المقابلات الشخصية: تم إعداد قائمة إستقصاء مبدئية من أجل تحديد المشكلة بشكل واضح. قامت الباحثة بإجراء عدد من المقابلات الشخصية الموجهة بالإعتماد على قائمة الإستقصاء المبدئية فى الإِسبوع الثالث من شهر ديسمبر لعام ٢٠٢٠ مع بعض العاملين الإداريين فى الإدارات التابعة للجامعات محل الدراسة، حيث تم اختيار عينة ميسرة من (٣٥) موظف من العاملين بالجهاز الإدارى بالإدارة العامة فى جامعتى المنوفية وطنطا لإستطلاع إتجاهاتهم حول موضوع البحث، ومدى توافر أبعاد إستراتيجيات إدارة التغيير وتم إستخلاص النتائج فى الجدول (٢/١)، بالإضافة إلى معرفة إتجاهات العينة نحو توافر أبعاد الأداء الوظيفى كما هو موضح فى الجدول (٣/١).

٣/٣: نتائج الدراسة الإستطلاعية

قامت الباحثة بتحليل البيانات الأولية معتمدة على حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارى لمتغيرات الدراسة وقراراتها، والتي تم الحصول عليها من الدراسة الإستطلاعية حيث إعتمدت الباحثة على خمس مستويات تم تحديدها وفقاً للمعادلة التالية: (المدى الأعلى - المدى

الأدنى) بالقسمة على خمسة مستويات، وأمكن عرض النتائج من خلال جدول (٢/١) والذي يعرض قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة الإستطلاعية بهدف الحكم علي درجة موافقتهم، وتحديد الأهمية النسبية لمتغير إستراتيجيات إدارة التغيير.

جدول (٢/١): نتائج تحليل بيانات الدراسة الإستطلاعية لأبعاد إستراتيجيات إدارة التغيير.

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
إستراتيجيات إدارة التغيير				
إستراتيجية الرشد والتطبيق العملي				
١	الابتعاد عن الروتين والبيروقراطية والإجراءات الرسمية يساعد في عملية التغيير .	٣.٩٣	٠.٨٢٨٦	مرتفعة
٢	برامج تدريب العاملين تحد من مقاومة عملية التغيير .	٤.٠٣	٠.٩١٩٥	مرتفعة
٣	التطور التكنولوجي دفع باتجاه عملية التغيير .	٣.٨٨	٠.٨٨٢٥	مرتفعة
إستراتيجية إعادة التعلم				
١	تحمل المسؤولية يعطي فرصة للعاملين لتطوير أعمالهم نحو عملية التغيير .	٣.٧٨	٠.٩٧٣٧	مرتفعة
٢	إسناد تنفيذ العمل الى فريق مسئول يساعد في عمليات التطوير والتغيير .	٣.٧٣	٠.٨١٦١	مرتفعة
٣	يتم التغلب على مقاومة التغيير من خلال الاتصال وتقديم المعلومات عن التغيير ومميزاته.	٣.٧	٠.٨٨٢٩	مرتفعة
إستراتيجية القوة والقهر				
١	يتم استخدام السلطة لإجبار العاملين على قبول التغيير .	٣.٨٥	٠.٨٦٣٨	مرتفعة
٢	الاعتماد على المعلومات في صنع القرارات يساعد في تنفيذ عملية التغيير .	٣.٧٥	٠.٦٦٩٩	مرتفعة
٣	يتم تنفيذ التغيير باستخدام القوة وفرض الأمر .	٣.٩	٠.٧٠٨٩	مرتفعة

وقد جاءت النتائج علي النحو التالي:

- نجد أن أغلب أفراد العينة أجمعوا على الموافقة بأهمية إستراتيجيات إدارة التغيير بشكل عام، حيث جاءت إستراتيجيات الرشد والتطبيق العملي بالمرتبة الأولى بإجمالي متوسط ٣.٩٥، مما يؤكد على أهمية برامج التدريب والتعلم، كذلك التطور التكنولوجي في إحداث التغيير .

- كما يرى الغالبية من العينة أن إستراتيجيات القوة والقهر تأتي في المرتبة الثانية بمتوسط ٣.٨، ثم بعد ذلك إستراتيجيات إعادة التعلم بمتوسط ٣.٧، ويمكن إرجاع هذا في أن أغلب العاملين لا يريدون تحمل المسؤولية أو الإعتدال الكامل عليهم بسبب خوفهم من حدوث أخطاء وبالتالي تهديد استقرارهم الوظيفي.

جدول (٣/١): نتائج تحليل بيانات الدراسة الإستطلاعية لأبعاد الأداء الوظيفي.

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
الأداء الوظيفي				
أداء المهمة				
١	أحرص على أداء وظيفتي في العمل وفق المعدلات المطلوبة.	٢.٩	١.٢٣٦٢	متوسطة
٢	أسعى لمعرفة كل المستجدات التي تطرأ على وظيفتي باستمرار.	٢.٢	٠.٩١١٥	منخفضة
٣	أستطيع حل المشكلات التي تعوق العمل بمفردي.	٢.٤٥	٠.٩٣٢٣	منخفضة
الأداء السياقي				
١	أتعامل مع مهام العمل الصعبة دون مشكلات.	٢.٤٣	٠.٩٥٧٨	منخفضة
٢	أصبر على تخطي العوائق لإتمام المهام المكلف بها	٢.٦٣	١.٠٣	متوسطة
٣	أقدم الدعم والتشجيع لزملاء العمل عند مواجهة المشكلات.	٢.٩٨	٠.٩٦٧٥	منخفضة
الأداء التكيفي				
١	أتكيف بسهولة مع التغيرات في العمل.	٣.٣٣	٠.٩٩٧١	متوسطة
٢	أحرص على التعلم ومواصلة التدريب بانتظام لتنمية قدرتي.	٢.١٣	٠.٨٥٣	منخفضة
٣	أستخدم مصادر متنوعة للحصول على المعلومات من أجل التوصل إلى حلول مبتكرة لحل المشكلات.	٢.٢٨	١.٠٨٥٧	منخفضة

وقد جاءت النتائج على النحو التالي:

- غالبية أفراد العينة الإستطلاعية يفتقرون القدرة على أداء عملهم داخل الجامعة بجودة عالية أو القدرة على إتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفتهم بشكل جيد، كما يعانون من نقص التدريب والتأهيل الفعال.
- يعاني معظم أفراد العينة من عدم حرصهم على الإلمام بكل جوانب وظيفتهم، كما أنهم يرون أن قدراتهم لا تتناسب بدرجة كافية مع المهام الوظيفية الموكلة إليهم.
- أغلب الأفراد ليس لديهم القدرة على انتاج أفكار جديدة وغير مألوفة مرتبطة بإسلوب تأدية المهام الوظيفية.
- يفضل معظم أفراد العينة المهام السهلة ، ولا يتطلعون لأداء المهام الصعبة أو المعقدة ، بسبب ضعف قدرتهم على تحمل المسؤولية، كما يفتقرون إلى الرغبة في التطوع لأداء مهام إضافية أو أداء مهام مع زملائهم.
- يفتقر غالبية أفراد العينة إلى العزيمة والإصرار الكافيين للتغلب على الصعوبات التي تعوق العمل ، وكذلك القدرة على إتمام المهام المكلفون بها أو حل المشكلات التي تواجههم أثناء العمل.
- يفتقد غالبية أفراد العينة الرغبة في تقديم العون لزملائهم في العمل أو حل الخلافات التي قد تنشأ بينهم، أو تقديم المساعدة لهم عندما يطلبوا ذلك أو تقديم الدعم والتشجيع لهم عندما يتعرضوا للصعوبات.
- يعاني غالبية أفراد العينة من ضعف القدرة على التعامل مع المواقف غير المتوقعة أو التعامل بشكل جيد مع الأزمات، أو القدرة على الصمود أو مواصلة التغلب على المتاعب الناجمة عن طبيعة العمل المتسارعة وتغيراته المتلاحقة.
- عدم وجود القدرة على مواكبة تغيرات بيئة العمل لدى غالبية أفراد العينة ، وعدم سعيهم لتعلم واكتساب المهارات والخبرات والاطلاع على الابتكارات التكنولوجية التي تكون ذات تأثير على عمله مستقبلاً.
- يعاني غالبية أفراد العينة من نقص القدرة على حل المشكلات الجديدة وغير المعتادة بطريقة مبتكرة ، ونقص القدرة على التعامل مع المشكلات المعقدة.
- إذن نخرج من نتائج الدراسة الإستطلاعية بأن أداء العاملين في الجامعات الحكومية محل الدراسة يشوبه بعض الضعف، حيث كانت المتوسطات الحسابية بين متوسطة إلى منخفضة، وتهدف

الدراسة الحالية الى وضع بعض الآليات لعلاج نواحي الضعف هذه من خلال إتباع إستراتيجيات التغيير المناسبة.

٤ . مشكلة البحث: Research Problem

وفقاً لنتائج الدراسة الإستطلاعية، وأيضاً الدراسات السابقة يمكن التعبير عن مشكلة الدراسة بأن:

هناك إنخفاض فى مستوى الأداء الوظيفى للعاملين فى القطاع الإدارى للجامعات الحكومية المصرية، الأمر الذى يستوجب البحث عن عوامل تحسينية عن طريق إختيار الإستراتيجيات المناسبة لإدارة التغيير، كما تبين فى حدود علم الباحثة بأن هناك ندرة للدراسات التى تناولت تأثير استراتيجيات التغيير على مستوى الأداء الوظيفى فى قطاع الخدمات بصفة عامة وفى قطاع الخدمات التعليمية بصفة خاصة، وعليه فإن هناك فجوة بحثية فى هذا الإطار وهو ما تسعى الدراسة الحالية إليه لدراستها. لذلك فيقتضى الأمر دراسة هذه الظاهرة والوقوف على مصادرها ، من هذا المنطلق يمكن صياغة مشكلة الدراسة فى تساؤل رئيس وهو: إلى أى مدى توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات إدارة التغيير والأداء الوظيفى للعاملين بالجامعات الحكومية محل الدراسة، كذلك الكشف عن درجة تأثير إستراتيجيات إدارة التغيير على الأداء الوظيفى للعاملين.

٥ . أهداف البحث: Research Objectives

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تحديد مستوى الأداء الوظيفى للعاملين.
- الكشف عن العلاقة بين استراتيجيات ادارة التغيير والأداء الوظيفى للعاملين بالجامعات محل الدراسة.
- دراسة تأثير إستراتيجيات ادارة التغيير على الأداء الوظيفى للعاملين بالجامعات محل الدراسة.
- التحقق من قدرة المنظمة على إدارة التغيير من خلال وضع إستراتيجيات التغيير المناسبة لتحقيق الأهداف المطلوبة.

- تقديم بعض التوصيات التي تساعد على دعم استراتيجيات ادارة التغيير وتحسن من مستوى الأداء الوظيفي.

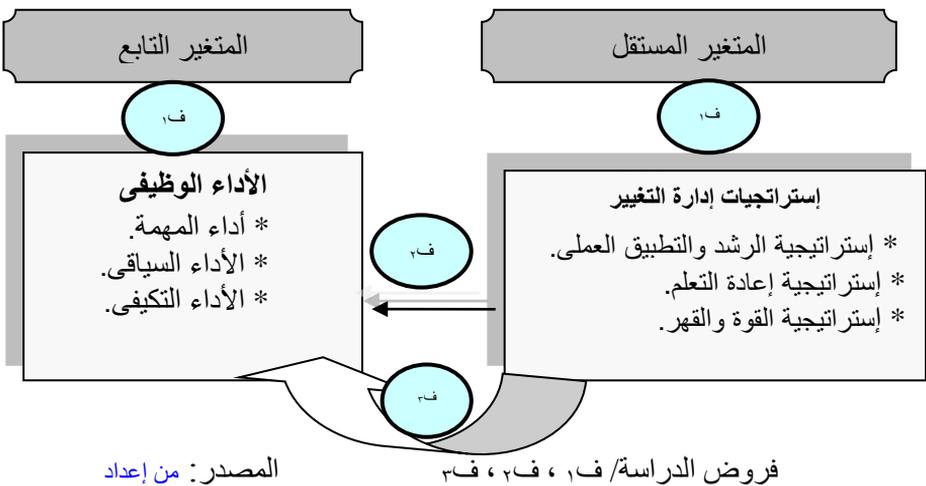
٦. فروض البحث: Research Hypotheses

قسمت الباحثة فروض البحث في ضوء أهداف وأسئلة الدراسة على النحو التالي:

- **الفرض الأول:** ليس هناك إختلافات ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الحكومية محل الدراسة (جامعة طنطا، جامعة المنوفية ، جامعة القاهرة، وجامعة عين شمس) وفقاً لتطبيق استراتيجيات ادارة التغيير، ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين.
- **الفرض الثاني:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات إدارة التغيير ومستوى الأداء الوظيفي بالجامعات الحكومية المصرية (جامعة طنطا، جامعة المنوفية ، جامعة القاهرة، وجامعة عين شمس).
- **الفرض الثالث:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين إستراتيجيات إدارة التغيير ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعات محل الدراسة.

وفي ضوء ما تقدم أمكن توضيح النموذج المقترح الدراسة الحالية من خلال الشكل (١)، حيث يوضح المتغيرات المستقلة والتابعة والعلاقة بينهما.

الشكل (١) نموذج متغيرات الدراسة.



٧. أهمية البحث: Research Importance

تتبع الأهمية العلمية لهذا البحث من كونه يمثل مساهمة علمية في مجال إدارة الموارد البشرية حيث تقوم الدراسة بتحديد تأثير إستراتيجيات إدارة التغيير في تحسين الأداء الوظيفي، كما تكتسب مثل هذه الإتجاهات مكانة بارزة في البحث العلمي.

أما على المستوى العملي: تتناول هذه الدراسة قطاعاً حيوياً ومهماً في المجتمع وهو قطاع خدمات التعليم الجامعي والذي يمثل أساس تقدم ورقي ونمو الأمم. كما تعتبر معقل الفكر الانساني ومصدر الاستثمار البشري فهي مصنع للعناصر الفاعلة في المجتمع وتنميتهم ليحملوا مسؤولية النهوض بالأمة والدفاع عن مكتسباتها ومجابهة التحديات التي تواجهها، والنتيجة النهائية تكون مستويات عالية من الروح المعنوية والرضا والأداء والإنتاجية. كما أنه عندما يكون هناك تحسين في الأداء الوظيفي في مجال القطاع التعليم العالي ومخرجاته سيؤدي ذلك بالتبعية الى التحسين في كافة مؤسسات المجتمع العامة والخاصة.

٨. حدود ومتغيرات البحث: Research Variables and Limits

حتى يمكن تحقيق أهداف الدراسة إقتصرت الباحثة على مجموعة من الحدود التي تساعد للوصول إلى الهدف النهائي للدراسة بفعالية، وتتمثل حدود الدراسة في النقاط الرئيسية الآتية:-

- إقتصرت الدراسة على العاملين بالجهاز الإداري للجامعات الحكومية المصرية (جامعة طنطا، جامعة المنوفية، جامعة القاهرة، جامعة عين شمس) وذلك بنسبة ٢٤% من الجامعات الحكومية المصرية، كما أن هذه الجامعات تعتبر من أقدم الجامعات وأعرقها، أيضا تضم أكبر عدد من العاملين بالجهاز الإداري، الأمر الذي يساعد على تحقيق هدف الدراسة.
- تم الاستعانة بنموذج (Chin and Benne, 1973، Stewart and Kringas, 2005) لإستراتيجيات ادارة التغيير ثلاثي الابعاد والمكون من:
 - * إستراتيجية الرشد والتطبيق العملي .
 - * إستراتيجية إعادة التعلم.
 - * إستراتيجية القوة والقهر.

إعتمدت الباحثة على نموذج (عبد الجواد، ٢٠٠٥، Van, 2000; Voirin and Patrice, 2012) للأداء الوظيفي والمكون من ثلاث أبعاد (أداء المهمة، الأداء السياقي، الأداء التكيفي).

٩. أداة البحث وطريقة جمع البيانات:

إعتمد هذا البحث بصفة رئيسية على الإستقصاء في جمع البيانات الأولية اللازمة ، حيث تم تصميم قائمة الإستقصاء من النوع المعلن الغرض الموجه ، أي قائمة ذات أهداف غير مخفية على المستقصى منهم ومحددة الإستجابات مسبقاً من خلال عدد من الأسئلة المغلقة النهائية. كما تم الإعتماد على أساليب أخرى في ملاءة قوائم الإستقصاء أونلاين عن طريق Google Form وموقع التواصل الإجتماعي. وقد أخذ في الإعتبار في تصميم قائمة الإستقصاء البساطة والسهولة والوضوح وترتيب الأسئلة والعبارات . كما تم تبويب قائمة الاستقصاء إلى الأجزاء التالية:

الجزء الأول: وتضمن هذ الجزء مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالخصائص الديموجرافية للمستقصى منهم مثل الجامعة التابع لها، نوع المستقصى منه، وظيفة المستقصى منه، مدة الخدمة بالجامعة و مؤهل المستقصى منه.

الجزء الثاني: وتضمن هذا الجزء المتغير المستقل (إستراتيجيات إدارة التغيير) والذي يشمل محاور إستراتيجيات إدارة التغيير المختلفة: إستراتيجية الرشد والتطبيق العملي ، إستراتيجية إعادة التعلم ، إستراتيجية القوة والقهر، والمكون من ٤٥ عبارة، والمتغير التابع (يتعلق بالأداء الوظيفي) ويتضمن ثلاثة أبعاد: بعد أداء المهمة و بعد الأداء السياقي، والأداء التكيفي والذي يتكون من ٣٤ عبارة .

١/٩: الأساليب الإحصائية المستخدمة في اختبار مدى صحة الفروض الدراسة.

اعتمدت الدراسة في اختبار مدى صحة الفروض وتحقيق أهدافها والإجابة عن تساؤلاتها على مجموعة من الأساليب الإحصائية المتوفرة في حزم البرامج الإحصائية المتقدمة SPSS على النحو التالي:

- التحليل الوصفي للبيانات: **Descriptive Analysis** لتحديد خصائص عينة الدراسة من خلال الوسط الحسابي والإنحراف المعياري، وذلك لرصد سلوك بيانات الدراسة.
- اختبار كولموجوروف سميرونوف (**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**): لاختبار مدى تبعية البيانات للتوزيع الطبيعي، واختيار الإختبارات الإحصائية المناسبة لتحليل بيانات الدراسة.

- اختبار كرسكال ويلز (Kruskal - Wallis): لتحديد الفروق بين اتجاهات المستقصى منهم طبقاً لخصائص الديموجرافية (إذا كانت فئات المتغير أكثر من فئتين)
- اختبار مان ويتني (Mann-Whitney Test): لتحديد الفروق بين اتجاهات المستقصى منهم طبقاً لخصائص الديموجرافية (إذا كانت فئات المتغير فئتين فقط).
- تحليل إرتباط سبيرمان (Spearman): لتحديد اتجاه وقوة العلاقة بين كل المتغيرات المستقلة (إستراتيجيات إدارة التغيير) و المتغير الوسيط (المعوقات) و المتغير التابع (يتعلق بالأداء الوظيفي)
- تحليل الإنحدار المتعدد (Multiple Regression/Correlation Analysis): يعتبر أسلوب تحليل الإنحدار المتعدد وتحليل الإرتباط المتعدد من أساليب التحليل الإحصائي التي تستخدم في حالة تعدد المتغيرات المستقلة (إستراتيجيات إدارة التغيير)، وذلك بغرض الكشف عن نوع وقوة العلاقة ودرجة التأثير بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة (إستراتيجيات إدارة التغيير)، بالإضافة إلى تقدير نموذج يساعد في التنبؤ بقيم المتغير التابع من خلال قيم المتغيرات المستقلة (إستراتيجيات إدارة التغيير).
- الاختبارات الإحصائية لفروض الدراسة: واشتملت على اختبار F-test لاختبار معنوية النموذج ككل، واختبار T-test لاختبار معنوية كل متغير على حدة.

١٠. مجتمع وعينة البحث: Research Population and Sample

يشمل مجتمع البحث جميع الأفراد الذين يشكلون موضوع مشكلة البحث، وتعتبر عينة البحث هي المجموعة الجزئية من مجتمع الدراسة وذلك على النحو التالي:

١/١٠: مجتمع الدراسة

يمثل مجتمع الدراسة إحصائياً جميع المفردات التي تمثل الظاهرة موضوع البحث، وتتشترك في صفة معينة أو أكثر، ويتم جمع البيانات الثانوية والأولية حولها (ادريس، ٢٠١٢). ولتحقيق هدف الدراسة تم تحديد مجتمع الدراسة والمتمثل في العاملين في الإدارات العامة بالجامعات الحكومية المصرية (جامعة المنوفية، جامعة القاهرة، جامعة طنطا و جامعة عين شمس)، كما اعتمدت الباحثة في الحصول على البيانات الخاصة بالدراسة على قائمة الإستقصاء والتي تم توزيعها على العاملين بالجامعات محل الدراسة، كذلك تم إنشاء وتصميم رابط خاص بقائمة الاستقصاء على شبكة الإنترنت إعتماًداً على خدمة Google form وذلك ليتمكن المستقصى منهم من الإجابة على قائمة

الإستقصاء، حيث تم توزيع استمارات الإستقصاء على المستقصى منهم يدوياً وإلكترونياً (عن طريق WhatsApp، Facebook، LinkedIn) كما تم اختيار هذه الجامعات الأربعة في البحث الحالي وذلك لأن جامعة القاهرة وجامعة عين شمس يعدوا من أكبر الجامعات المصرية الحكومية في عدد العاملين بالجهاز الإدارى، حيث يبلغ عدد العاملين فى الادارة العامة بجامعة القاهرة (٤٨١٧) عامل، كما يبلغ الجهاز الادارى بالادارة العامة لجامعة عين شمس (٣٦٤٢) عامل إدارى، بالإضافة لجامعتى طنطا والمنوفية والذين يمثلون الجامعات الحكومية بوسط الدلتا كما يمثلون الجامعات المصرية الإقليمية بصفة عامة.

اذن نجد أن مجتمع الدراسة تضمن جميع العاملين الدائمين بالجهاز الإدارى للإدارات العامة التابعة للجامعات المصرية الحكومية "المنوفية-طنطا- القاهرة-عين شمس" محل الدراسة. ويوضح جدول (٤/١) بيان بإجمالى أعداد العاملين بإدارات الجامعات المصرية المستهدفة محل الدراسة ("المنوفية - طنطا - القاهرة - عين شمس).

جدول (٤/١): بيان بإجمالى أعداد العاملين بإدارات الجامعات الحكومية المصرية محل الدراسة ونسبتهم.

الجامعة	عدد العاملين	النسبة %
جامعة القاهرة	٤٨١٧	٣٨.٢٨
جامعة عين شمس	٣٦٤٢	٢٨.٩٤
جامعة طنطا	٢٤٢١	١٩.٢٤
جامعة المنوفية	١٧٠٥	١٣.٥٥
الإجمالى	١٢٥٨٥	١٠٠

المصدر: (الإدارة العامة لمركز المعلومات والإحصاء بتاريخ ٢٣ نوفمبر ٢٠٢٢).

يتضح من الجدول السابق أن العاملين فى جامعة القاهرة تمثل ٣٨.٢٨% من اجمالى مجتمع الدراسة بواقع ٤٨١٧ عاملاً ويليه العاملين فى جامعة عين شمس بنسبة ٢٨.٩٤% بواقع ٣٦٤٢ وأيضاً تأتى جامعة طنطا بما يمثل ١٩.٢٤ % و أخيراً تتمثل جامعة المنوفية بواقع ١٧٠٥ عاملاً بما يمثل ١٣.٥٥%.

٢/١٠: عينة الدراسة

تعرف عينة الدراسة بأنها مجموعة جزئية من مجتمع البحث، وممثلة لعناصر المجتمع أفضل تمثيل، بحيث أنه يمكن تعميم نتائج تلك العينة على المجتمع بأكمله (إدريس، ٢٠٠٨)

اعتمدت هذه الدراسة على أسلوب العينة العشوائية البسيطة من العاملين بالجامعات الحكومية المصرية محل الدراسة، وتم تحديد حجم العينة وفقاً للقانون التالي:- (إدريس، ٢٠٠٨).

$$Ne^c + Z^2 P(1 - P)$$

حيث (n) حجم العينة، (N) حجم مجتمع الدراسة (١٢٥٨٥)، (Z) حدود الخطأ المعياري وهي = ١.٩٦ عند درجة ثقة ٩٥ %، (P) نسبة عدد مفردات العينة التي تتوافر فيها الخاصية محل الدراسة وهي = ٥٠ %، (e) هي خطأ العينة المسموح به في تقدير النسبة وهي = ٠.٠٥

$$\text{حجم العينة} = \frac{12585 \times (1.96)^2 (0.5)(0.5)}{373} = 373 \text{ مفردة}$$

$$12585 \times (0.05)^2 + (1.96)^2 (0.5)(0.5)$$

وتجنباً لحدوث خطأ في العينة، اقترحت الباحثة زيادة حجم العينة الممثلة لمجتمع الدراسة إلى ٤٠٠ مفردة من العاملين بالإدارات العامة للجامعات محل الدراسة من بينها ١٧٠ استمارة إلكترونية، يوضح الجدول (٥/١) بيان بتوزيع عينة الدراسة.

جدول (٥/١): بيان بتوزيع عينة الدراسة

إجمالي العينة	الإستمارات الإلكترونية	الإستمارات اليدوية التي يتم توزيعها
٤٠٠	١٧٠	٢٣٠

وتم توزيع عينة الدراسة على الجامعات محل الدراسة كما يلي:

جدول (٦/١): توزيع مفردات العينة على جامعات الحكومية المصرية محل الدراسة.

الإجمالي			بيان
النسبة %	العينة	أعداد العاملين	
٣٨.٢٨	١٥٣	٤٨١٧	جامعة القاهرة
٢٨.٩٤	١١٦	٣٦٤٢	جامعة عين شمس
١٩.٢٤	٧٧	٢٤٢١	جامعة طنطا
١٣.٥٥	٥٤	١٧٠٥	جامعة المنوفية
١٠٠	٤٠٠	١٢٥٨٥	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثة

٣/١٠: وحدة المعاينة

يقصد بوحدة المعاينة المفردة الأساسية التي تتكون منها عناصر مجتمع البحث، أي تلك المفردة التي يتم توجيه قائمة الاستقصاء إليها، (إدريس، ٢٠٠٨). لذلك فإن وحدة المعاينة الخاصة بالدراسة الحالية تتمثل في العاملين بالجهاز الإداري بالجامعات الحكومية المصرية.

١١. اختبار فروض الدراسة: research hypotheses test

تم اختبار فروض الدراسة من خلال استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، واختبار معامل الثبات وتحليل خصائص المستقصى منهم والتحليل الوصفي للمتغيرات البحثية بالإضافة إلى اختبار فروض الدراسة وتحليل النتائج كما يلي:

١/١١: اختبار معامل الثبات .

يهدف اختبار الثبات إلى تقييم درجة الاتساق الداخلي لأسئلة الاستقصاء والتحقق من ثباتها، ومدى إمكانية الاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي، ومدى إمكانية تعميم هذه النتائج على مجتمع الدراسة، وذلك من خلال اختبار ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha، ويكون المقياس مقبولاً إحصائياً إذا كانت قيمة ألفا (تساوي أو أكبر من ٦٠%) لكي يتم تعميم نتائج دراسة المستقصى منهم على مجتمع الدراسة، ويتم حساب معامل عن طريق حساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات (قيمة ألفا) (إدريس، ٢٠١٢).

جدول (٧/١): قيمة معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha

نوع المتغير	المتغير	الرمز	المرحلة الأولى	
			عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
المتغير الاستراتيجي	إستراتيجية الرشد والتطبيق العملي	X1	١٧	٠.٧٦٧
	إستراتيجية إعادة التعلم	X2	١٥	٠.٨٤٠
	إستراتيجية القوة والقهر	X3	١٣	٠.٩٤٦
	إستراتيجيات إدارة التغيير	X	٤٥	٠.٩٤٠
المتغير الوظيفي	أداء المهمة	Y1	١٠	٠.٨٢٨
	الأداء السياقي	Y2	١٢	٠.٦٩٨
	الأداء التكيفي	Y3	١٢	٠.٩٣٥
	الأداء الوظيفي	Y	٣٤	٠.٩٠١

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة

من الجدول السابق يتضح أن معامل الثبات على مستوى المتغيرات المستقلة (إستراتيجيات إدارة التغيير) ككل (٩٤%) وهي قيمة مقبولة إحصائياً. بينما بلغت قيمة أكبر قيمة لمعامل الثبات للمتغير المستقل وهو X3 (إستراتيجية القوة والقهر) بنسبة (٩٤.٦%) وبلغت أقل قيم لمعامل الثبات للمتغير المستقل وهو X1 (إستراتيجية الرشد والتطبيق العملي) بنسبة (٧٦.٧%)، أما المتغير التابع فإن قيمة معامل الثبات على مستوى أسئلة الاستقصاء فقد بلغ (٩٠.١%) وهي قيمة مقبولة إحصائياً. بلغت أكبر قيمة لمعامل الثبات للمتغيرات التابعة وهي Y3 (الاداء التكيفي) بنسبة (٩٣.٥%)؛ في حين بلغ أقل قيمة لمعامل الثبات للمتغيرات التابعة وهي Y2 (بعد الاداء السياقي) بنسبة (٦٩.٨%). وهذه النسب مقبولة إحصائياً مما يؤكد إمكانية الاعتماد على نتائج التحليلات الإحصائية وإمكانية تعميمها على مجتمع الدراسة ومن خلال النتائج السابقة نجد أن أسئلة استمارة الإستقصاء المستخدمة في الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات الداخلي والإتساق، وهذا يعني إمكانية الاعتماد على نتائج القائمة والاطمئنان إلى مصداقيتها.

٢/١١: معدل الإستجابة على الاستقصاء:

قامت الباحثة بتوزيع قوائم الإستقصاء علي الإدارات العامة في الجامعات محل الدراسة على العاملين بالجهاز الإداري في الجامعات الأربعة، فقد إتمتد الباحثة على إختيار المفردات عن طريق أسلوب العينة العشوائية البسيطة (إدريس، ٢٠٠٨)، حيث تم توزيع (٤٠٠) قائمة إستقصاء على العاملين الإداريين بالجامعات الحكومية المصرية وتجميعها بعد إستيفائها، وتم إستلام ٣٧٦ قائمة صالحة للتحليل بنسبة إستجابة (٩٤%) وهي نسبة مرتفعة في العلوم الإجتماعية، كما تم ترميز البيانات التي احتوت عليها القائمة وذلك لإخضاعها للتحليل.

جدول (٨/١) معدل الإستجابة على قائمة الاستقصاء بالجامعات المصرية محل الدراسة.

إجمالي الإستمارات الصحيحة	الإستمارات الإلكترونية		الإستمارات اليدوية		
	النسبة	المستلمة والصحيحة	الصحيحة	المستلمة	الموزعة
٣٧٦	% ١٠٠	١٧٠	٢٠٦	٢٢٠	٢٣٠

٣/١١: تحليل خصائص المستقصى منهم.

تم إجراء التحليل الوصفي لخصائص المستقصى منهم، وذلك لأهميتها في تفسير نتائج الدراسة؛ وبالتالي مدى إمكانية الاعتماد عليها من عدمه، إذ إن بعض العوامل مثل (الجامعة التابع لها، نوع

المستقصى منه، وظيفة المستقصى منه، مدة الخدمة بالجامعة و مؤهل المستقصى منه) قد تؤدي دوراً مهماً في تحديد مدى إدراك المستقصى منهم لأسئلة الدراسة، وخصوصاً في مجال تأثير إستراتيجيات إدارة التغيير على الأداء الوظيفي ، ويمكن تناول الخصائص الرئيسة للمستقصى منهم والتي تم إستخلاصها من فقرة المعلومات العامة التي تضمنتها قائمة الاستقصاء كما يلي:

جدول (٩/١): عينة الدراسة حسب نوع المستقصى منهم

النسبة %	التكرار	نوع المستقصى منهم
٤٠.٤	١٥٢	ذكر
٥٩.٦	٢٢٤	أنثى
١٠٠	٣٧٦	الإجمالي

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة

من الجدول السابق يتضح أن توزيع المستقصى منهم حسب نوع المستقصى منهم، بلغ عدد الذكور في العينة (١٥٢) مفردة بنسبة (٤٠.٤%)، كما بلغ عدد الإناث المستقصى منهم في العينة (٢٢٤) مفردة بنسبة (٥٩.٦%). ويدل ذلك على أن فرص التوظيف للإناث في الإدارات العامة للجامعات محل الدراسة أصبحت متاحة بشكل أكبر ، حيث أنه في الآونة الأخيرة زاد تمكين المرأة في العمل بشكل ملحوظ.

جدول (١٠/١): توزيع المشاركين بالاستقصاء حسب الجامعة التابع لها

النسبة %	التكرار	الجامعة التابع لها
٢٥.٥	٩٦	جامعة القاهرة
٢٢.٩	٨٦	جامعة عين شمس
١٩.٤	٧٣	جامعة طنطا
٣٢.٢	١٢١	جامعة المنوفية
١٠٠	٣٧٦	الإجمالي

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة

من الجدول السابق يتضح أن أغلب أفراد عينة الدراسة ينتمون الى جامعة المنوفية ١٢١ مفردة بنسبة (32.2%)، ويليهم الذين ينتمون الى جامعة القاهرة ٩٦ مفردة بنسبة (٢٥.٥%)، أما الذين ينتمون الى جامعة عين شمس ٨٦ مفردة بنسبة (٢٢.٩%)، أما الذين ينتمون الى جامعة

طنطا ٧٣ مفردة بنسبة (١٩.٤%). ونلاحظ زيادة نسبة المشاركة من جانب التابعين لجامعة المنوفية وذلك بسبب أنها هي الجهة التي تنتمي إليها الباحثة وبالتالي كان الإهتمام من قبل المشاركين بالاستقصاء أكبر من باقي الجامعات محل الدراسة.

جدول (١١/١): توزيع المشاركين بالاستقصاء حسب المؤهل

النسبة %	التكرار	بيان
١٩.٤	٧٣	مؤهل متوسط
٣٠.٦	١١٥	مؤهل فوق متوسط
٤٦.٣	١٧٤	مؤهل جامعي
٣.٧	١٤	مؤهل فوق الجامعي
١٠٠	٣٧٦	الإجمالي

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة

يتضح من الجدول السابق توزيع المستقصى منهم حسب المؤهل العلمي في العينة، فقد بلغ عدد الحاصلين على مؤهل جامعي بكالوريوس أو ليسانس في العينة (١٧٤) مفردة بنسبة (٤٦.٣%)، أيضا الحاصلين على مؤهل مؤهل فوق الجامعي في العينة (١٤) مفردة وكانت نسبتهم (٣.٧%). حيث أن العديد من الكوادر العاملة في الجامعات تعمل على تطوير قدراتها من خلال إستكمال دراستها الجامعية.

جدول رقم (١٢/١) توزيع المشاركين بالاستقصاء حسب مدة الخدمة بالجامعة

النسبة %	التكرار	بيان
١٥.٤	٥٨	أقل من ١٠ سنوات
٤٩.٧	١٨٧	من ١٠ سنوات الى أقل من ٢٠ سنة
٣٠.٣	١١٤	من ٢٠ سنة الى أقل من ٣٠ سنة
٤.٥	١٧	٣٠ سنة فأكثر
١٠٠	٣٧٦	الإجمالي

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة

يتضح من الجدول السابق أن أغلب أفراد عينة الدراسة خبرتهم من (١٠ سنوات إلى أقل من ٢٠ سنة) بنسبة (٤٩.٧%)، ويليهم الذين سنوات خبرتهم من (٢٠ سنة إلى أقل من ٣٠ سنة) بنسبة (٣٠.٣%)، أما الذين سنوات خبراتهم (أقل من ١٠ سنوات) كانت نسبتهم (١٥.٤%)، وكان الذين سنوات خبراتهم (٣٠ سنة فأكثر) هم أقل عدداً بنسبة (٤.٥%). ويعنى ذلك أن العمل في الجامعات بحاجة أكثر لذوي الخبرة الإدارية الأكبر، والتي تأتي بتقدم العمر، وبالتالي إكتساب الخبرة الكافية والنضج الفكرى الذى يعود بالنفع على إدارات الجامعات، أيضاً يدل ذلك على إنخفاض دوران العمل بالنسبة للعاملين الإداريين، حيث إنخفض معدل التعيينات فى الآونة الأخيرة.

جدول رقم (١٣/١) عينة الدراسة حسب الوظيفة بالجامعة

النسبة %	التكرار	نوع المستقصى منهم
٩	٣٤	مدير عام
٢٠.٥	٧٧	مدير إدارة
١٥.٢	٥٧	رئيس قسم
٥٥.٣	٢٠٨	موظف
١٠٠	٣٧٦	الإجمالى

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة

من الجدول السابق يتضح أن أغلب أفراد عينة الدراسة يعملون كموظفين بإجمالي (٢٠٨) مفردة بنسبة (٥٥.٣%)، ويليهم الذين سنوات الذين يعملون مدير إدارة بإجمالي (٧٧) مفردة بنسبة (٢٠.٥%)، يليهم الذين يعملون رئيس قسم بإجمالي (٥٧) مفردة بنسبة (١٥.٢%)، أما الذين يعملون مدير عام بإجمالي (٣٤) مفردة بنسبة (٩%).

٤/١١: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

إعتمدت الدراسة على إختبار كولموجروف سميرونوف و شابيرو ويلك (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test and Shapiro-Wilk): لتحديد مدى تبعية بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي، وما يترتب عليه من إختيار الاختبارات الإحصائية المناسبة لتحليل بيانات الدراسة، ويمكن توضيح نتائج اختبار كولموجروف سميرونوف وشابيرو ويلك (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test and Shapiro-Wilk) من خلال الجدول الآتى :

جدول (١٤/١): نتائج اختبار (Kolmogorov-Smirnov) للتوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.

a.

Tests of Normality
Lilliefors Significance Correction

Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov ^a			
Sig.	df	Statistic	Sig.	df	Statistic	
.0001	376	.986	.0000	376	.090	إستراتيجية الرشد والتطبيق العملي
.0000	376	.974	.0000	376	.084	إستراتيجية إعادة التعلم
.0000	376	.963	.0000	376	.106	إستراتيجية القوة والقهر
.0000	376	.972	.0000	376	.070	إستراتيجيات إدارة التغيير
.0000	376	.967	.0000	376	.092	اداء المهمة
.0000	376	.928	.0000	376	.116	الاداء السياقي
.0000	376	.945	.0000	376	.167	الاداء التكيفي
.0000	376	.977	.0000	376	.075	الاداء الوظيفي

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة

من الجدول السابق يتضح أن مستوى الدلالة لقيمة Z معنوية بقيمة أقل من (0.05)، مما يشير إلى أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي لكل المتغيرات (إستراتيجية الرشد والتطبيق العملي، إستراتيجية إعادة التعلم، إستراتيجية القوة والقهر، إستراتيجيات إدارة التغيير، اداء المهمة، الاداء السياقي، الاداء التكيفي و الاداء الوظيفي، ومن ناحية أخرى اعتماد الباحثة على الإختبارات اللامعلمية لإثبات صحة الفرضيات وتحقيق نتائج أكثر دقة.

٥/١١: التحليل الوصفي للمتغيرات البحثية

يتناول هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الوصفي المتعلقة بأبعاد إستراتيجيات إدارة التغيير كمتغير مستقل و الأداء الوظيفي كمتغير تابع بالتطبيق على الجامعات الحكومية محل الدراسة (جامعة طنطا، جامعة المنوفية ، جامعة القاهرة، وجامعة عين شمس) وللتحقق من ذلك تم تطبيق الأساليب الإحصائية الوصفية في تحليل البيانات الخاصة باتجاهات المستقصى منهم، بهدف التعرف على أى العبارات التي حازت على أعلى وأقل درجات الإتفاق، وقد تم عرض هذا التحليل كما يلي:

١١/٥/١: التحليل الوصفي لأبعاد استراتيجيات ادارة التغيير:

أمكن توضيح نتائج التحليل الإحصائي لإتجاهات المستقصى منهم حول استراتيجيات ادارة التغيير في الجامعات الحكومية المصرية محل الدراسة من خلال جدول (١٥/١) كالتالى:

جدول (١٥/١): نتائج التحليل الوصفي حول إستراتيجيات إدارة التغيير في الجامعات الحكومية محل الدراسة.

الرمز	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأثر	مستوى الأهمية	ترتيب الأهمية
X1	إستراتيجية الرشد والتطبيق العملي	٣.٥٧٨	٠.٤٩٨	٧١.٥٧	مرتفعة	١
X2	إستراتيجية إعادة التعلم	٣.٥١٠	٠.٥٧٦	٧٠.١٩	مرتفعة	٢
X3	إستراتيجية القوة والقهر	٣.٥٠٩	٠.٨٥٢	٧٠.١٨	مرتفعة	٣
	إستراتيجيات إدارة التغيير	٣.٥٣٢	٠.٥٨١	مرتفعة		

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة

يتضح من الجدول السابق أن هناك إتفاقاً بين اتجاهات المستقصى منهم حول إستراتيجيات إدارة التغيير حيث بلغت نسبة الموافقة الإجمالية للمتوسط الحسابي (٣.٥٣٢%) وانحراف معياري (٠.٥٨١) وبدرجة تأثير مرتفعة الموافقة. جاء بعد إستراتيجية الرشد والتطبيق العملي أعلى الأبعاد من حيث الأهمية النسبية، حيث سجل متوسطه (٣.٥٧٨) والانحراف المعياري (٠.٤٩٨) بدرجة تأثير مرتفعة الموافقة. بينما جاء بعد إستراتيجية القوة والقهر أقل الأبعاد من حيث الأهمية النسبية من بين إتجاهات المستقصى منهم حيث سجل متوسطه (٣.٥٠٩) والانحراف المعياري (٠.٨٥٢). وهذا يشير إلى أن العاملين بالجهاز الإداري للجامعات محل الدراسة يرون بأن إدارة الجامعة تستخدم هيكل تنظيمي مرن يدعم عملية التعلم، كما أنه يتم إحداث التغيير من خلال التأثير على تصرفات وسلوك العاملين عن طريق التدريب، حيث تخفض برامج تدريب العاملين من مقاومة عملية التغيير ويتم تنفيذ إستراتيجية التغيير من خلال قدرة العاملين على تطوير المهارات والسلوكيات المطلوبة للتغيير أيضاً تهتم إدارة الجامعة بمواكبة التطور التكنولوجي.

٢/٥/١١: التحليل الوصفي للأداء الوظيفي:

حيث ينقسم المتغير التابع (الأداء الوظيفي) إلى: بعد أداء المهمة و بعد الأداء السياقي وبعد الأداء التكيفي، وأمكن توضيح نتائج التحليل الإحصائي حول الأداء الوظيفي في الجامعات الحكومية المصرية محل الدراسة من خلال جدول (١٦/١).

جدول (١٦/١): نتائج التحليل الوصفي للأداء الوظيفي في الجامعات الحكومية محل الدراسة

الرمز	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأثر	مستوى الأهمية	ترتيب الأهمية
Y1	أداء المهمة	٣.٥٠٠	٠.٦٣٩	٧٣.٩	مرتفعة	١
Y2	الأداء السياقي	٣.٢٦٥	٠.٥٥٧	٦٧.٢	متوسطة	٣
Y3	الأداء التكيفي	٣.٣٧٢	٠.٧٩٢	٧٠.٨٩	متوسطة	٢
الأداء الوظيفي		٣.٣٧٩	٠.٥٢٤	متوسط		

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة

يتضح من الجدول السابق أن هناك إتفاقاً بين اتجاهات المستقصى منهم حول الأداء الوظيفي حيث بلغت نسبة الموافقة الإجمالية للمتوسط الحسابي (٣.٣٧٩) وانحراف معياري (٠.٥٢٤) وبدرجة تأثير متوسطة الموافقة. وعلى مستوى الأبعاد فقد جاء بعد أداء المهمة أعلى الأبعاد من حيث الأهمية النسبية من بين الأبعاد الأخرى، حيث سجل متوسطه (٣.٥٠٠) والانحراف المعياري (٠.٦٣٩). بدرجة تأثير مرتفعة الموافقة. بينما جاء بعد الأداء السياقي أقل الأبعاد من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقصى منهم حيث سجل متوسطه (٣.٢٦٥) والانحراف المعياري (٠.٥٥٧). وهذا يدل على ضرورة الإهتمام بتحسين الأداء السياقي للوصول إلى الحد المقبول من الأداء الوظيفي ككل، وذلك يتطلب التركيز على جوانب ضعف هذا البعد من الأداء من حيث التركيز على دعم روح المبادرة عند العاملين وتدريبهم وتنمية قدرتهم على اتخاذ القرارات وتحمل مسؤولياتها سواء ايجابية أو سلبية دون خوف من العقبات، كذلك علاج القصور في عدم التعاون مع فريق العمل، والتطوع لأداء أعمال اضافية او تحمل المسؤوليات، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى دعم الأداء الوظيفي للعاملين بشكل عام.

٦/١١: نتائج اختبار فروض الدراسة

تناول هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي التي توصلت إليها الدراسة فيما يتعلق باختبار مدى صحة فروض الدراسة وذلك على النحو التالي:

١/٦/١١: نتائج اختبار الفرض الأول: ينص الفرض الأول للدراسة على أنه: لا توجد إختلافات ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الحكومية محل الدراسة (جامعة طنطا، جامعة المنوفية ، جامعة القاهرة، وجامعة عين شمس) وفقاً لتطبيق استراتيجيات ادارة التغيير ومستوى الأداء الوظيفي. وذلك لإختبار مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المستقصى منهم حول تأثير تطبيق إستراتيجيات إدارة التغيير على الأداء الوظيفي بالتطبيق علي الجامعات الحكومية محل الدراسة (جامعة طنطا، جامعة المنوفية ، جامعة القاهرة، وجامعة عين شمس) وفقاً للجامعة التابع له المستقصى منه، والجدول التالي يوضح نتائج اختبار كروسكال ويلز (Kruskal – Wallis):

جدول (١٧/١): نتائج اختبار جوهريه الفروق بين إتجاهات المستقصى منهم حسب الجامعة التابع لها المستقصى منه وفقاً لتطبيق استراتيجيات ادارة التغيير.

اختبار Kruskal Wallis		الجامعة التابع له المستقصى منه				المحور	الرمز
P- value	Chi- Square	جامعة المنوفية	جامعة طنطا	جامعة عين شمس	جامعة القاهرة		
٠.٨٧٨	٠.٦٧٩	١٨٣.٩٢	١٩٦.٨٩	١٨٩.٥٦	١٨٦.٩٤	إستراتيجية الرشد والتطبيق	X1
٠.٥١٧	٢.٢٧٦	١٨٩.٩٣	٢٠٣.٣٤	١٧٨.٢٦	١٨٤.٥٩	إستراتيجية إعادة التعلم	X2
٠.٠٢٤	٩.٤٢٧	١٧٢.٧٣	٢١٠.٠٤	٢٠٧.١١	١٧٥.٣٣	إستراتيجية القوة والقهر	X3
٠.٢٥٣	٤.٠٧٨	١٧٨.٩٥	٢٠٧.١٢	١٩٥.٨١	١٧٩.٨٣	إستراتيجيات إدارة التغيير	X

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة

* لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٥

ومما سبق يتضح بأنه لا توجد فروق إحصائية بين المستقصى منهم حسب الجامعة التابع لها حول (إستراتيجية الرشد والتطبيق العملي ، إستراتيجية إعادة التعلم، إستراتيجيات إدارة التغيير)، لزيادة مستوى المعنوية عن ٥%، حيث أن بيانات وقوانين العمل متشابهة في الجامعات محل الدراسة مما يدفع العاملين بالجهاز الإداري بإتباع نفس الأساليب بدون أى اختلاف بينهما، فطبيعة العمل واحدة.

ولكن تم الإستدلال على وجود فروق إحصائية بين إتجاهات المستقصى حسب الجامعة التابع لها المستقصى منه حول (إستراتيجية القوة والقهر) لإنخفاض مستوى المعنوية عن ٥%.

ويمكن إرجاع هذا في أن أغلب العاملين لا يريدون تحمل المسؤولية أو الإعتماد الكامل عليهم بسبب خوفهم من حدوث أخطاء وبالتالي تهديد إستقرارهم الوظيفي.

ويوضح الجدول (١٨/١) نتائج اختبار كروسكال ويلز (Kruskal – Wallis) لإختبار مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المستقصى منهم حول الأداء الوظيفي

جدول (١٨/١): نتائج اختبار جوهريّة الفروق بين إتجاهات المستقصى منهم حسب الجامعة التابع لها المستقصى منه وفقاً لمستوى الأداء الوظيفي

اختبار Kruskal Wallis		الجامعة التابع له المستقصى منه				المحور	الرمز
P- value	Chi- Square	جامعة المنوفية	جامعة طنطا	جامعة عين شمس	جامعة القاهرة		
٠.١٧٨	٤.٩١١	١٩١.٣١	١٨٠.١٤	١٧٢.٢٣	٢٠٥.٨٩	أداء المهمة	Y1
٠.٣٣٣	٣.٤٠٤	١٨٩.٣٢	٢٠٢.٠٧	١٧١.٤٥	١٩٢.٤٢	الأداء السياقي	Y2
٠.١٢٣	٥.٧٧٨	١٧٥.٣١	٢٠٣.٥٨	٢٠٤.٥١	١٧٩.٣٢	الأداء التكيفي	Y3
٠.٧٦١	١.١٦٥	١٨٥.٣٦	٢٠٠.٨٢	١٨٥.٩٤	١٨٥.٣٨	الأداء الوظيفي	Y

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة

* لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي معنوية ٠.٠٥.

ومما سبق يتضح بأنه لا توجد فروق إحصائية بين اتجاهات المستقصى منهم حسب الجامعة التابع لها حول (أداء المهمة، الأداء السياقي، الأداء التكيفي و الاداء الوظيفي) لزيادة مستوى المعنوية عن ٠.٠٥%. وهذا يرجع إلى أن نظام العمل في الأربع جامعات محل الدراسة متشابه وبالتالي يؤدي العاملون وظائفهم بنفس الأساليب بدون أي إختلاف.

٢/٦/١١: نتائج إختبار الفرض الثاني: يتم التحقق من صحة الفرض الثاني القائل " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات إدارة التغيير والأداء الوظيفي بالجامعات الحكومية المصرية(جامعة طنطا، جامعة المنوفية ، جامعة القاهرة، وجامعة عين شمس)"، لإختبار العلاقة بين إستراتيجيات إدارة التغيير ومستوى الأداء الوظيفي بالجامعات الحكومية المصرية(جامعة طنطا، جامعة المنوفية ، جامعة القاهرة، وجامعة عين شمس) تم استخدام تحليل ارتباط

سيبرمان (Spearman)، والذي يهدف إلى تحديد اتجاه وقوة العلاقة بين متغيرات الدراسة فى العينة محل الدراسة، فكلما إقتربت قيمة معامل الارتباط من الواحد الصحيح، كلما دل ذلك على قوة الارتباط بين المتغيرين، ويوضح الجدول رقم (١٩/١) نتائج تحليل إرتباط سيبرمان لمتغيرات الدراسة.

جدول (١٩/١): نتائج تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة.

الأداء الوظيفى	الأداء التكىفى	الأداء السياقى	أداء المهمة		
.782**	.582**	.698**	.532**	معامل ارتباط سيبرمان	إستراتيجية الرشد والتطبيق العملى
0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى المعنوية	
.814**	.877**	.442**	.456**	معامل ارتباط سيبرمان	إستراتيجية إعادة التعلم
0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى المعنوية	
.832**	.972**	.416**	.408**	معامل ارتباط سيبرمان	إستراتيجية القوة والقهر
0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى المعنوية	
.907**	.931**	.562**	.505**	معامل ارتباط سيبرمان	إستراتيجيات إدارة التغيير
0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى المعنوية	

المصدر: (نتائج التحليل الإحصائى لبيانات الدراسة)

** دال عند مستوى المعنوية (0.01)

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط طردى معنوي بين غالبية متغيرات الدراسة الرئيسية من وجهه نظر المستقصى منهم. حيث توجد علاقة ارتباط طردى قوى ومعنوى بين كلٍ من (إستراتيجيات إدارة التغيير بأبعاده الثلاثة والأداء الوظيفى)، وذلك بمعامل ارتباط طردى قوى ٠.٩٠٧. ** كذلك يوجد علاقة ارتباط قوى بين (إستراتيجية الرشد والتطبيق العملى ، إستراتيجية إعادة التعلم و إستراتيجية القوة والقهر) والأداء الوظيفى بمعامل ارتباط طردى (٠.٧٨٢***)، (٠.٨١٤***)، (٠.٨٣٢**) على الترتيب، عند مستوى معنوية (٠.٠٠٠).

إذن نخرج من هذه النتيجة بأنه كلما تم تفعيل تطبيق إستراتيجيات إدارة التغيير بالجامعات المصرية محل الدراسة كلما أدى لتحسين الأداء الوظيفى للعاملين فى هذه الجامعات. ومما سبق فإننا نرفض الفرض القائل بأنه " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات إدارة التغيير ومستوى الأداء الوظيفى بالجامعات الحكومية المصرية(جامعة طنطا، جامعة المنوفية ، جامعة القاهرة، وجامعة عين شمس).

٣/٦/١١: نتائج اختبار الفرض الثالث : يتم التحقق من صحة الفرض الثالث القائل " لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجيات إدارة التغيير على الأداء الوظيفي "، لاختبار تأثير إستراتيجيات إدارة التغيير على الأداء الوظيفي ، وتم الإعتماد على أسلوب تحليل الإنحدار التدريجي (Stepwise Regression) لاختبار مدى صحة هذا الفرض

جدول (٢٠/١): نتائج تأثير أبعاد إستراتيجيات إدارة التغيير على الأداء الوظيفي

VIF	Tol	Sig.	T	المعاملات غير المعيارية		المتغيرات		
				Beta	Std. Error			
١.٦٨٥	٠.٥٩٣	٠.٠٠٠	١٧.٠٢٥	٠.٤٢٧	٠.٠٢٦	٠.٤٥٠	إستراتيجية الرشد والتطبيق العملي	X1
٤.٣٣٧	٠.٢٣١	٠.٠٠٠	٧.٦٦٦	٠.٣٠٩	٠.٠٣٧	٠.٢٨١	إستراتيجية إعادة التعلم	X2
٤.٤٤٨	٠.٢٢٥	٠.٠٠٠	٧.٥٢٣	٠.٣٠٧	٠.٠٢٥	٠.١٨٩	إستراتيجية القوة والقهر	X3
٠.٢٧٧				الثابت				
٠.٩٢٨				معامل الارتباط المتعدد R2				
٠.٨٦١				معامل التحديد R2				
٠.٨٦٠				معامل التحديد المعدل R2 Adjusted				
٧٦٨.٣٥٣				قيمة اختبار "F"				
٠.٠٠٠				مستوى معنوية				

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة

يتضح من الجدول السابق معنوية النموذج المستخدم ككل في إختبار المتغيرات المستقلة (إستراتيجيات إدارة التغيير) التي تؤثر على الأداء الوظيفي ، حيث بلغت قيمة F (٧٦٨.٣٥٣) بمستوى معنوية (٠.٠٠١) وهي أقل من ٥% ، وبالتالي فإن النموذج صالح للتنبؤ بقيمة (الأداء الوظيفي) والنتائج لها دلالة مما يساعدنا في اتخاذ القرار، أما فيما يتعلق بالقوة التفسيرية فإنه من الملاحظ أن قيمة معامل الارتباط المتعدد (R) بين المتغيرات المستقلة والتابعة بلغ (٠.٩٢٨)، والمساهمة النسبية لها والتي يعكسها معامل التحديد (R2) بلغت (٠.٨٦١)، وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة (إستراتيجيات إدارة التغيير) تفسر ما مقداره ٦٨.٨% من المتغير التابع (الأداء الوظيفي) ونتيجة لما سبق، فإن عامل تضخم التباين (VIF) لكل متغير أقل من (١٠) والتفاوت (Tolerance) أكبر من (٠.١) لكل متغير، مما يعني أنه لا توجد علاقة خطية متعددة بين المتغيرات التوضيحية بحيث يمكن للباحثة الإعتماد على نتائج هذا النموذج. وتوضح نتائج تحليل

الإنحدار المتعدد أهم المتغيرات المستقلة مثل إستراتيجية الرشد والتطبيق العملي بمعامل انحدار ٠.٤٥ مستوى معنوية (٠.٠٠٠٠)، وكذلك إستراتيجية إعادة التعلم بمعامل انحدار ٠.٢٨١ وبمستوى معنوية (٠.٠٠٠٠). وأيضاً إستراتيجية القوة والقهر بمعامل انحدار ٠.١٨٩ مستوى معنوية (٠.٠٠٠٠).

جدول (٢١/١): نتائج تأثير إستراتيجيات إدارة التغيير (ككل) على الأداء الوظيفي

Sig.	T	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	المتغيرات
		Beta	Std. Error		
٠.٠٠٠٠	٤٤.٨٢٠	٠.٩١٨	٠.٠١٨	٠.٨٢٨	X إستراتيجيات إدارة التغيير
	٠.٦١٠				الثابت
	٠.٩١٨				معامل الارتباط المتعدد R
	٠.٨٤٣				معامل التحديد R2
	٢٠٠٨.٨٣٣				قيمة اختبار "F"
	٠.٠٠٠٠				مستوى معنوية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة

يتضح من الجدول السابق معنوية النموذج المستخدم ككل في اختبار المتغيرات المستقلة (إستراتيجيات إدارة التغيير ككل) التي تؤثر على الأداء الوظيفي، حيث بلغت قيمة F (٢٠٠٨.٨٣٣) بمستوى معنوية (٠.٠٠٠١) وهي أقل من ٥%، وبالتالي فإن النموذج صالح للتنبؤ بقيمة (الأداء الوظيفي) والنتائج لها دلالة مما يساعدنا في اتخاذ القرار، أما فيما يتعلق بالقوة التفسيرية فإنه من الملاحظ أن قيمة معامل الارتباط المتعدد (R) بين المتغيرات المستقلة والتابعة بلغ (٠.٩١٨)، والمساهمة النسبية لها والتي يعكسها معامل التحديد (R2) بلغت (٠.٨٤٣)، وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة (إستراتيجيات إدارة التغيير) تفسر ما مقداره ٨٤.٣% من المتغير التابع (الأداء الوظيفي) وتوضح نتائج تحليل الإنحدار البسيط أن المتغير المستقل إستراتيجيات إدارة التغيير له تأثير ذات دلالة إحصائية على المتغير التابع الأداء الوظيفي بمعامل انحدار ٠.٨٢٨ وبمستوى معنوية (٠.٠٠٠٠). ومما سبق فإننا نرفض الفرض القائل بأنه " لا توجد تأثير ذات دلالة إحصائية لخصائص إستراتيجيات إدارة التغيير على الأداء الوظيفي"، ونقبل الفرض البديل القائل بأنه " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجيات إدارة التغيير على الأداء الوظيفي". ويتضح من هذه النتيجة الدور الكبير الذي تلعبه إستراتيجيات التغيير في التأثير على الأداء الوظيفي وتحسينه خاصة تأتي في المقدمة بين الأبعاد الأخرى إستراتيجية الرشد والتطبيق العملي حيث أنها ذات القوة التفسيرية الأقوى.

لذلك ترى الباحثة بأن تنفيذ هذه الإستراتيجية عن طريق برامج التدريب الفعالة وسياسات التعلم بمختلف أشكالها والتطور التكنولوجي له تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي بجميع أبعاده.

١٢. نتائج البحث: Research Results

إهتمت الدراسة الحالية بدراسة وتحليل العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين إستراتيجيات ادارة التغيير والأداء الوظيفي للعاملين ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالقطاع الإداري بالإدارات العامة للجامعات محل الدراسة ومعرفة الإختلافات بين آراء العاملين فى الجامعات الأربعة من حيث ممارستهم لإستراتيجيات ادارة التغيير ومستوى الأداء الوظيفي وذلك بالتطبيق على الجامعات الحكومية المصرية، وقد ركزت الدراسة بصفة خاصة على إستكشاف طبيعة وقوة العلاقة بين أبعاد استراتيجيات ادارة التغيير وبين الأداء الوظيفي في الجامعات الحكومية الأربعة (جامعة القاهرة، جامعة عين شمس، جامعة طنطا، جامعة المنوفية)، وفى ضوء ذلك، تم التوصل إلى النتائج التالية:

١/١٢: النتائج المتعلقة بإستراتيجيات ادارة التغيير:

- تبين أن هناك إتفاقاً بين إتجاهات العاملين بالجهاز الإداري بالجامعات محل الدراسة حول فعالية تطبيق إستراتيجيات إدارة التغيير، حيث كانت نسبة الموافقة مرتفعة. وعلى مستوى الأبعاد، فقد جاء بعد إستراتيجية الرشد والتطبيق العملي فى المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية. بينما جاء بعد إستراتيجية القوة والقهر أقل الأبعاد من حيث الأهمية النسبية من بين الأبعاد الخرى. ويمكن إرجاع هذا فى أن أغلب العاملين لا يريدون تحمل المسئولية او الإعتماد الكامل عليهم بسبب خوفهم من حدوث أخطاء وبالتالي تهديد إستقرارهم الوظيفي.
- عدم وجود إختلافات إحصائية بين الجامعات التابع لها المستقصى منهم حول (إستراتيجية الرشد والتطبيق العملي ، إستراتيجية إعادة التعلم ، ، إستراتيجيات إدارة التغيير، لزيادة مستوى المعنوية عن ٥٠%، ولكن تم الإستدلال على وجود فروق إحصائية حسب عمر المستقصى منه حول (إستراتيجية القوة والقهر) لإنخفاض مستوى المعنوية عن ٥٠%. حيث أن بيانات وقوانين العمل متشابهة فى الجامعات محل الدراسة مما يؤدي إلى إتباع نفس الأساليب بدون أى إختلاف بينهما، فطبيعة العمل واحدة.
- توصلت الدراسة بأن العاملين لا يرون بأن التغيير يتم بإستخدام استراتيجيات إقناع العاملين بالمنطق وبأهمية التغيير، وبأنه يحقق مصالحهم الشخصية، كما لا يوجد تقدير لجهودهم المبدولة.

- أكدت نتائج الدراسة على أن عمليات التعلم إحدى الأولويات والأهداف المستقبلية في الجامعات. كذلك أكدت على أهمية وجود برامج تدريبية فعالة لأداء العمل ومعبرة عن التغيير بما يتناسب مع مواكبة التطورات المحلية والعالمية.
- تبين أنه يتم إحداث التغيير من خلال التأثير على تصرفات وسلوك العاملين عن طريق التدريب. كما يتم تنفيذ إستراتيجية ادارة التغيير من خلال قدرة العاملين على تطوير المهارات والسلوكيات المطلوبة للتغيير.
- أكدت الدراسة على أهمية توافر شبكة حاسبات للتعاملات الداخلية، وتبسيط إجراءات العمل، والإشراف المباشر والمتابعة المستمرة من قبل الرؤساء إلى المرؤوسين.

٢/١٢: النتائج المتعلقة بالأداء الوظيفي للعاملين:

- تبين أن هناك إتفاقاً بين اتجاهات المستقصى منهم حول الأداء الوظيفي حيث كانت نسبة الموافقة الإجمالية متوسطة. وعلى مستوى الأبعاد فقد جاء بعد أداء المهمة أعلى الأبعاد من حيث الأهمية النسبية من بين الأبعاد الأخرى. بينما جاء بعد الأداء السياقي أقل الأبعاد من حيث الأهمية النسبية.
- عدم وجود اختلافات إحصائية بين آراء المستقصى حسب الجامعة التابع لها المستقصى منه حول (أداء المهمة، الاداء السياقي، الأداء التكيفي و الأداء الوظيفي) لزيادة مستوى المعنوية عن ٥%. وهذا يرجع إلى أن نظام العمل في الأربع جامعات محل الدراسة متشابه وبالتالي يؤدي العاملون وظائفيهم بنفس الأساليب بدون أى اختلاف.
- أوضحت النتائج أن هناك إحتياج إلى تفعيل تبادل المعلومات بين العاملين، وذلك لإيجاد معارف ومهارات جديدة يتم نقلها إلى الجهاز الإداري بالجامعات محل الدراسة.
- أظهرت نتائج البحث بأهمية عمل الإدارة العليا في الجامعات علي توفير الموارد اللازمة لتحسين الأداء الوظيفي.
- يفضل معظم أفراد العينة المهام السهلة ، ولا يتطلعون لأداء المهام الصعبة أو المعقدة ، بسبب ضعف قدرتهم على تحمل المسؤولية، كما يفتقرون إلى الرغبة في التطوع لأداء مهام إضافية أو أداء مهام مع زملائهم لذلك هناك إحتياج لتحسين هذا البعد وزيادة القدرة على تحمل المسؤولية.
- يفتقد غالبية أفراد العينة الرغبة في تقديم العون لزملائهم في العمل أو حل الخلافات التي قد تنشأ بينهم، أو تقديم المساعدة لهم عندما يطلبوا ذلك أو تقديم الدعم والتشجيع لهم.

٣/١٢: النتائج المتعلقة بطبيعة وقوة العلاقة بين إستراتيجيات ادرة التغيير والأداء الوظيفي للعاملين:

- توصلت الدراسة إلى أنه هناك علاقة بين استراتيجيات إدارة التغيير وبين الأداء الوظيفي، بمعنى أنه كلما زاد تفعيل تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير أدى ذلك الى تحسين مستوي الأداء الوظيفي للعاملين.
- أيضا أظهرت نتائج البحث أن هناك علاقة طردية بين جميع أبعاد استراتيجيات إدارة التغيير وبين أبعاد الأداء الوظيفي بالجامعات محل الدراسة، فكلما زاد الإعتماد علي استراتيجيات إدارة التغيير أدى ذلك إلي تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات.
- فيما يتعلق بالقوة التفسيرية اتضح في النتائج أن المتغيرات المستقلة (إستراتيجيات إدارة التغيير) تفسر ما مقداره ٨٦% من المتغير التابع (الأداء الوظيفي) ويتضح من هذه النتيجة الدور الكبير الذي تلعبه استراتيجيات التغيير في التأثير على الأداء الوظيفي وتحسينه خاصة تأتي في المقدمة بين الأبعاد الأخرى إستراتيجية الرشد والتطبيق العملي. لذلك تعتقد الباحثة بأن تنفيذ هذه الإستراتيجية مثل برامج التدريب الفعالة وسياسات التعلم بمختلف أشكالها والتطور التكنولوجي له أثر إيجابي على الأداء الوظيفي بجميع أبعاده وتتفق تلك النتائج مع ما توصلت له دراسة (محمد، ٢٠١٩).

١٣. توصيات البحث Research Recommendation:

- في ضوء أهداف ونتائج البحث هناك مجموعة من التوصيات المقترحة بشأن زيادة فعالية استراتيجيات إدارة التغيير لتحسين الأداء الوظيفي كما يلي:
- عقد دورات تدريبية وورش عمل لتنمية مفهوم إستراتيجيات إدارة التغيير لدى العاملين بالجامعات محل الدراسة.
- التركيز على إستراتيجية الرشد والتطبيق العملي حيث أنها كانت في المرتبة الأولى من حيث مستوى أهميتها من بين باقي الإستراتيجيات، كما أنها كانت الأقوى في التأثير. لذلك من الأفضل إتباع وممارسة هذه الإستراتيجية حيث كانت مؤشر في هذه الدراسة، وذلك من خلال ما يلي:
- ضرورة تعميق الوعي لدى القيادات بشكل أكبر نسبيا بمفهوم استراتيجيات ادارة التغيير وخاصة إستراتيجية الرشد والتطبيق العملي ودورها الكبير في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

- تعزيز استراتيجيات التغيير الخاصة بالرشد والتطبيق العملى بما يشمل من برامج تدريب فعالة ومواكبة التطور التكنولوجى
- ضرورة قيام إدارة الجامعات بتوفير المعرفة الكافية عن أدبيات التغيير والخاصة بالعاملين علي مختلف المستويات من خلال تبني البرامج التدريبية التي يقوم بها ذوي الاختصاص في هذا المجال.
- التغلب علي مقاومة التغيير من خلال تواجد اتصال بين المستويات الإدارية، وتقديم المعلومات اللازمة عن التغيير ومنافعه.
- ضرورة تأمين المناخ المناسب الذي يجعل عملية التعلم تعم جميع أنحاء الجامعة.
- يجب توافر الخبراء المتخصصون في مجال التخطيط الاستراتيجي لوضع استراتيجية التغيير المناسبة
- ضرورة الإهتمام بتحسين الأداء الوظيفى وبشكل خاص (الأداء السياقى) للوصول إلى الحد المقبول من الأداء الوظيفى ككل، وذلك يتطلب التركيز على جوانب ضعف هذا البعد من الأداء من خلال التركيز على ما يلي:
 - دعم روح المبادرة عند العاملين وتدريبهم وتممية قدرتهم على اتخاذ القرارات وتحمل مسئولياتها سواء ايجابية أو سلبية دون خوف من العقبات
 - علاج القصور حول عدم التعاون مع فريق العمل، وعدم التطوع لأداء أعمال إضافية أو تحمل المسئوليات، الأمر الذى يؤدي فى النهاية إلى دعم الأداء الوظيفى للعاملين بشكل عام.
- مساعدة العاملين بالجهاز الإدارى فى الجامعات على التنمية الذاتية لإكتساب المزيد من المهارات والمعرفة والجهد لتحسين مستوى أدائهم وبما يتناسب مع المستجدات في مؤسسات التعليم العالى.
- يجب على العاملين الإهتمام بتطوير أنفسهم ومهاراتهم حتى يكونوا بإستمرار موضع ثقة وإحترام .
- يجب تعديل القوانين الخاصة بالرواتب والحوافز للعاملين بالجامعات، والذي من شأنه يعمل علي تحسين الأداء الوظيفي.
- ضرورة قيام المسئولين بالجامعات محل الدراسة بعمل إستقصاءات دورية لتحديد مستوى الأداء الوظيفى للعاملين والتعرف على أسباب إنخفاض هذا المستوى.
- العمل على بث روح الثقة بالنفس لدى العاملين بالجامعات محل الدراسة وعدم إنهاكهم فى أعمال تفوق قدراتهم.

١٤ . بحث مستقبلية:

بالرغم من أن الدراسة الحالية حاولت الكشف عن تأثير استراتيجيات إدارة التغيير على تحسين الأداء الوظيفي، إلا أن نطاق هذه الدراسة والأساليب المستخدمة فيها والنتائج التي توصلت إليها، يشير إلى وجود مجالات لدراسات أخرى مستقبلية، فمن الأفضل أن يحظى موضوع إستراتيجيات إدارة التغيير بالمزيد من الدراسة، لذا من بين الدراسات المستقبلية المقترحة:

- إمكانية التحقق من صلاحية المقاييس التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة والخاصة بقياس مدى تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير والأداء الوظيفي للعاملين، وذلك من خلال إستخدامها في مؤسسات خدمية أخرى غير الجامعات الحكومية مثل المؤسسات الفندقية، والمستشفيات، والبنوك وغيرها.
- معرفة دور استراتيجيات إدارة التغيير في تحسين الأداء الوظيفي عن طريق عمل دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والخاصة أو الجامعات الأهلية.
- دراسة تأثير استراتيجيات إدارة التغيير علي ريادة الأعمال.
- التحقق من العلاقة بين استراتيجيات إدارة التغيير و الإبداع التنظيمي وكذلك التميز التنظيمي.

١٥ . المراجع :

- العنزي، يوسف، " أثر إدارة التغيير التنظيمي في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان،الأردن ٢٠١٣.
- السيد عليوة، " إدارة التغيير ومواجهة الأزمات" ، الطبعة الأولى، القاهرة : دار الأمين للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥.
- إدريس، ثابت عبد الرحمن، "بحوث التسويق أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض"، الإسكندرية ، الدار الجامعية. ٢٠٠٨.
- آدم غازي العتيبي، أثر الخصائص الوظيفية والشخصية وقيم العمل على الأداء الوظيفي في القطاع بدولة الكويت، المجلة العلمية لكلية الادارة والاقتصاد، العدد التاسع. ٢٠٠٢
- الخضير، محسن أحمد ، " إدارة التغيير :مدخل اقتصادي للبيكولوجيا الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والامتياز الباهر في المستقبل للمشروعات"، دار الرضا للنشر والتوزيع، دمشق ٢٠٠٣.

- الشمري، علي، أثر الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير على أداء العاملين: حالة دراسية في شركة كهرباء منطقة اربد (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة اليرموك، ٢٠١١.
- السالمي، نادية عبد الله، "مدى إدراك الموظفين الإداريين لعدالة نظام تقويم الأداء ودوره في تحسين الأداء الوظيفي بمدينة الأمير سلطان الطبية العسكرية بالرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الإجتماعية والإدارية، المملكة العربية السعودية. ٢٠١٤.
- اثير، عبد الأمير، استراتيجيات التغيير و دورها في أساسيات بناء المنظمات المتعلمة : دراسة تحليلية في الشركة العاملة للصناعات الكهربائية-بغداد كلية الادارة والاقتصاد، العراق، المجلد ٥ العدد ١٤، ٢٠٠٩.
- تمام، عبد العليم، الأداء الوظيفي للعاملين: رؤية من منظور سوسيولوجيا العمل، المجلة العلمية لكلية الآداب، جامعة أسيوط، العدد ٢١، ٢٠١٧.
- رضوان، علاء فرح حسن، الاغتراب الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين تمكين العاملين وتحسين الأداء" دراسة تطبيقية "على شركات مياه الشرب والصرف الصحي، المجلة العلمية للبحوث التجارية، كلية التجارة جامعة المنوفية، ع ١، ٢٠٢٠.
- زيادة، رانيا محمد محمود، المنظمة المتعلمة كمدخل لتحقيق الأداء الوظيفي المتميز (حالة دراسية) جامعة المنوفية من وجهة نظر الموظفين فيها، مجلة جامعة القدس للبحوث الادارية والاقتصادية، المجلد ٦، ٢٠٢١.
- سليمان، فرج، البدري عبد الرحيم، محمد، مياسة، و الجيار، سهير، متطلبات تطبيق إدارة التغيير في ، الهيكل التنظيمي لمدارس التعليم الأساسي بليبيا .مجلة البحث العلمي في التربية- مصر، عدد ١٤، ٢٠١٣.
- عابدين، شرين، العلاقة بين العدالة التنظيمية وتقييم أداء العاملين .المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية- مصر، مجلد ٤، عدد ١، ٢٠١٤.
- عبيد، عوني فتحي، واقع التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية/دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي .رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الاسلامية - غزة، قسم ادارة الاعمال-كلية التجارة. ٢٠٠٩.

- عفيفي ، امل صديق ، "مدى ممارسة القيادة الاخلاقية فى المنشآت التعليمية بالقطاع الخاص والحكومى وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفى للعاملين" ،المجلة العلمية للبحوث التجارية، جامعة المنوفية، العدد ٢ ابريل، ٢٠٢٢.
- محمد، محمود شكر، استراتيجيات التغيير ودورها في تطوير اداء المديرين دراسة استطلاعية لآراء عينة من متخذي القرار في الشركة العامة للاتصالات،مجلة الادارة والاقتصاد ، العدد ٤٢ ، ٢٠١٩.
- محمد عبدالكريم سالم ، صدفة الطاهر محمد "القيادة التكيفية المركبة وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين بالمنظمات المصرية بمنطقة السادات الصناعية "مجلة الاقتصاد والتجارة، ٢٠٢١
- نافع، وجيه عبد الستار ،التمكين الوظيفي وأثره على أداء العاملين في جامعة الطائف، مجلة الدراسات الاجتماعية، ع ٣٢ ، اليمن. ٢٠١١.
- نايف بن سليمان بن عبد العزيز، إدارة الأداء الوظيفي في المنظمات العامة: رؤية تحليلية نقدية ، العدد ٤١، المجلة العربية للإدارة، السعودية، ٢٠٢١.
- Danneels, E. (2002). The dynamics of product innovation and firm competences", Strategic Management Journal, 23, pp.1095–1121.
- Stewart, J. and Kringas, P (2005). Change Management-Strategy and value in Six Agencies from Australian Public Service. Public Administration Review, vol 63(6).
- Rosenbaum, D., More, E., & Steane, P. (2018). Planned organisational change management: Forward to the past? An exploratory literature review. Journal of Organizational Change Management, 31(2), 286-303.
- David A. Garvin and Michael A. Roberto (2005) Change through Persuasion, Harvard Business Review, pp106-111.
- 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.
- Obicci, Peter, (2015) "Effects of Ethical Leadership on Employee Performance in Uganda", Net Journal of Business Management, Vol. 3(1), p 3.
- Pizam, A (Ed.) (2010) "International encyclopedia of hospitality management"(2nd ed Burlington, USA: Elsevier Ltd
- Schmidt, F. L., Shaffer, J. A., & Oh, I.S. (2008)" Increased accuracy of range restriction corrections: Implications for the role of personality &

- general mental ability in job & training performance." *Personnel Psychology* 6(1), 827-868.
- Errida, A., & Lotfi, B. (2021). The determinants of organizational change management success: Literature review and case study. *International Journal of Engineering Business Management*, 13, 18479790211016273.
 - Motowidlo.S. J. (2003)"Job performance." Borman, W. C, Ilgen, D. R. & Klimoski, R. J. In: *H&book of psychology: Industrial & organizational psychology*. New Jersey: John Wiley,6(7), 39-53.
 - 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.
 - Kimutai, k. S. (2017). Change management strategies and organizational effectiveness in public universities in kenya; a case of the (doctoral dissertation, kenyatta university).
 - 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.
 - Van, S (2000) "Relationship of task performance & contextual performance with turnover, job satisfaction & affective commitment." *Human Resource Management Review* 10(1), 79-95
 - Voirin, A. Ch. & Patrice R. (2012). "Adaptive Performance: A New Scale to Measure Individual Performance in Organizations." *Canadian Journal of Administrative Sciences* 29(3), 280-293.
 - Xervaser A. U., Rusli, A., Fatihah, N., Bandar, A., and Siti Mariam, A., (2016), "Perceived Fairness in Performance Appraisal System and Its Relationship with Work Performance. *Journal of Cognitive Sciences and Human Development*, Vol. 1(2), pp. 71-83.
 - Wanza, S. L., and Nkuraru, J. K. (2016). Influence of Change Management on Employee Performance: A Case of University of Eldoret, Kenya. *Dalam Jurnal International Journal of Business and Social Science*, 7(4).
 - Kansal, K. K., and Singh, A. (2016). Impact of Organization Change on Employee's Performance in Maruti Suzuki. *International Journal of Research in IT and Management*, 21.-6 (11), 16

