أثر تطبيق التغيير الإداري على فعالية التوظيــف في التعليم الجامعي على ضوء رؤية 2030

دراسة تحليلية (جامعة الملك خالد)

The effect of applying administrative change on the effectiveness of employment in university education. (Vision 2030)

د. فائقة الأمين العوض الأمين أبوعلامة
أستاذ مساعد بقسم العلوم الإدارية وتقنياتها-جامعة الملك خالد
أ. فاطمة علي عبد الرحمن الشهري
محاضر بقسم المحاسبة - كلية الأعمال- جامعة الملك خالد
المملكة العربية السعودية

يتقدم الباحثان بالشكر لجامعة الملك خالد– المملكة العربية السعودية لدعمها هذا البحث من خلال البرنامج البحثي العام بعمادة البحث العلمي بالرقم (G.R.P-206.40)

المستخلص:

تسعى هذه الدراسة الي التعرف على أثر تطبيق التغيير على فعالية التوظيف بجامعة الملك خالد نموذجا. ومن ثم تناولت الدراسة ثلاث محاور للمتغير المستقل تطبيق التغيير وهي(ادارة التغيير، المشاركة، التدريب) وثلاث محاور للمتغير التابع فعالية التوظيف وهي (فعالية التنفيذ، الحد من المقاومة، الولاء والانتماء الوظيفي)، وتم تصميم استبانة موجهة الي هيئة التدريس والقيادات التعليمية. واستخدمت الدراسة أسلوب العينة القصدية وكان حجم العينة (177) تم أخذ نسبة (40)%، وتم توزيع (70) استبانة على مجتمع الدراسة واسترجاع (59) إستبانة سليمة صالحة للتحليل بنسبة استرجاع بلغت (84)% بمعدل استجابة عالي . وتم استخدام الاحصاء الوصفي التحليلي من خلال التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية عند التحليل الوصفي للأدوات، ولإثبات فرضيات الدراسة استخدمت طريقة تحليل الانحدار المتعدد لتحديد العلاقة السببية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة لتحديد الفروق بين استجابات افراد عينة الدراسة.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:-

1. وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين قناعة ادارة تغيير بالالتزام ،والمشاركة والتدريب وفعالية تنفيذه
2. عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين قناعة ادارة تغيير بالالتزام بالتغيير والحد من المقاومة لتحسين الاداء الاكاديمي. وهذا يعني ضعف تأثير القناعة والالتزام بالتغيير على الحد من المقاومة.
3. وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين قناعة ادارة التغيير بالالتزام بالتغيير ورفع مستوى الولاء والارتباط الوظيفي بالجامعة.
4. عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين المشاركة في عملية التغيير ورفع مستوى الولاء والارتباط. الوظيفي بالجامعة. هذا يعني ضعف تأثير المشاركة في التغيير على رفع الولاء الوظيفي.

وقد أوصت الدراسة بالآتي:

1. تفعيل ممارسة تطبيق التغيير الاداري والالتزام بتنفيذه لتحسين الاداء الأكاديمي بالجامعة.
2. خلق ثقافة تنظيمية لإقناع ادارة بالتغيير والالتزام التام بتنفيذه للحد من مقاومة التغيير بالجامعة.
3. ضرورة الاهتمام بالمشاركة الفعالة في عملية التغيير لرفع مستوى الولاء الوظيفي.

4. التوجه نحو التدريب والتأهيل للكوادر الوطنية ورفع روح الانتماء الوظيفي لتحقيق الاهداف المرجوة .

الكلمات المفتاحية: التغيير الاداري، فعالية التوظيف، التعليم الجامعي.

Abstract

This study seeks to identify the effect of applying change on the effectiveness of employment at King Khalid University as a model. Then the study dealt with three axes of the independent variable applying the change, which is (change management, participation, training) and three axes of the dependent variable, the effectiveness of employment, which is (effectiveness of implementation, reduction of resistance, loyalty and career affiliation), and a questionnaire was designed for the teaching staff and educational leaders. The study used the intentional sample method, the sample size was (177), (40)% were taken, and (70) questionnaires were distributed to the study population and (59) sound questionnaires were valid for analysis with a retrieval rate of (84)% with a high response rate. Descriptive analytical statistics were used through iterations, percentages, arithmetic averages and standard deviations when describing the tools. To demonstrate the study hypotheses, the multiple regression analysis method was used to determine the causal relationship between independent and dependent study variables to determine the differences between the responses of the members of the study sample.

The most important results of the study: -

1. There is a statistically significant relationship between the conviction of change management with commitment, participation and training and the effectiveness of its implementation
2. The absence of a statistically significant relationship between the conviction of a change administration with a commitment to change and reducing resistance to improving academic performance. This means that the influence of conviction and commitment to change has limited the resistance.
3. There is a statistically significant relationship between the conviction of change management in committing to change and raising the level of loyalty and career linkage with the university.
4. The absence of a statistically significant relationship between participation in the change process and raising the level of loyalty and association. University career. This means that the effect of participation in change has little to do with raising loyalty.

The study recommended the following:

1. Activating the practice of applying administrative change and committing to implementing it to improve academic performance at the university.
2. Create an organizational culture to persuade an administration of change and fully commit to implementing it to reduce resistance to change at the university.
3. The need to pay attention to effective participation in the change process to raise the level of job loyalty.
4. Going towards training and qualification of national cadres and raising the spirit of career affiliation to achieve the desired goals.

Key words: administrative change, employment effectiveness, university education.

الفصل الاول: منهجية الدراسة

أولاً: المقدمة:

تلعب مؤسسات التعليم العالي دور في تحقيق التنمية والنهضة الاجتماعية والاقتصادية وهي الرائدة في مجال التحديث والتغيير، وهذه التغيرات تضعه امام أكبر التحديات مما يتطلب تحسين جودة المخرجات ومواءمة متطلبات قطاع العمل وحاجاته والتغير المستمر باعتباره نموذج الادارة الجديدة.

وسيتم التركيز على (جامعة الملك خالد نموذجا) ومعرفة سلوكهم وممارستهم لإدارة التغيير وخاصة في عملية التوظيف وهل هناك رؤية مستقبلية واضحة للجامعة في هذا الجانب.

وأن التحول الوطني باتجاه "رؤية المملكة 2030" سيكون له أثر في قطاعات التعليم وسوق العمل في المملكة، ومن هنا تأتي أهمية العمل على تهيئة القوى العاملة الوطنية "توفير فرص العمل وخفض نسبة البطالة". والنابعة من أهداف رؤية 2030م .

مشكلة الدراسة:

يواجه التعليم الجامعي السعودي عدد من التحديات التي تدفعه الي التغيير، في الوقت الذي تتسارع فيه الجامعات العربية والأجنبية للحصول على الاعتماد العالمي في مجال التعليم بالجامعات، وقلق الادارة التعليمية في وضع آلية محددة للتعامل مع العدد الهائل من الخريجين بالجامعة ومدى قدرة الادارة على توفير الوظائف التي تستوعب هذه الاعداد؟ وتوفير المهارة والكفاءة لسد حاجة المجتمع وسوق العمل.، وضرورة وجود قيادات تعليمية قادرة على تطوير التعليم للتكيف مع تلك الظروف. لتطبيق برامج التغيير والتخطيط له، ومواجهة المعوقات التي تواجه عملية التوظيف (التحول الوطني2030).. فان مشكلة الدراسة تتمثل في نقص المهارة الكافية والتدريب المستمر للقائمين بنفيذ برامج التغيير لمقاومة التغيير وضعف الالتزام والولاء مما يؤثر على اداء المؤسسة..

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- القاء الضوء على اهم مداخل الادارة الحديثة "ادارة التغيير" لتحقيق التنمية والتطوير في الجامعة المتمثلة في تهيئة القوى العاملة الوطنية ، كما اشارت (رؤية 2030).
- حث القيادات الاكاديمية بالجامعة على تطبيق التغيير الاداري ومواجهة مستقبل التعليم العالي.
- تبني مبدأ المشاركة الفعالة بين الادارات وأعضاء الهيئة التعليمية لاحداث التغيير.
- اثراء المكتبة بالدراسات في مجال التغيير الإداري وفعالية التوظيف، لرفع مستوى الاداء الاكاديمي.

أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى:

التعرف على الفروقات بين درجات الاستجابة حسب ما يتصوره افراد العينة من القيادات الاكاديمية وأعضاء هيئة التدريس :

- بين تطبيق التغيير الاداري وفعالية التوظيف بجامعة الملك خالد لتحقيق رؤية 2030.
- بين قناعة ادارة تغيير والالتزام بالتغيير لفعالية تنفيذه .
- بين المشاركة في عملية التغيير والحد من المقاومة لتحسين الاداء الاكاديمي بالجامعة.
- بين تأهيل وتدريب ادارة التغيير ورفع مستوى الولاء والارتباط الوظيفي بالجامعة
- اقتراح الحلول والتوصيات التي تساعد الجامعة في سهولة تبني مفهوم ادارة التغيير في قطاع التعليم..

فرضيات الدراسة:-

الفرضية الرئيسية : هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق التغيير الاداري وفعالية التوظيف بالجامعة . ويتفرع منها الاتي:-

1. هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق التغيير الاداري(أدارة التغيير, المشاركة في عملية التغيير, تدريب وتأهيل القيادات الاكاديمية لمواجهة التغيير) وفعالية تنفيذه
2. هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق التغيير الاداري(أدارة التغيير, المشاركة في عملية التغيير, تدريب وتأهيل القيادات الاكاديمية لمواجهة التغيير) والحد من المقاومة لتحسين الاداء الاكاديمي.
3. هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق التغيير الاداري (أد ارة التغيير, المشاركة في عملية التغيير, تدريب وتأهيل القيادات الاكاديمية لمواجهة التغيير) ورفع مستوى الولاء والارتباط الوظيفي.

استخدم الباحثان المناهج الآتية:

المنهج الوصفي التحليلي في دراسة الحالة SPSS.

مصادر جمع المعلومات:

أ/ المصادر الأولية:

"البيانات الاحصائية لجامعة الملك خالد وأداة الاستبانة..

ب/ المصادر الثانوية:

الكتب والمراجع والدوريات والمجلات وأوراق العمل المقدمة في المؤتمرات والندوات.

الدراسات والبحوث السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة.

شبكة المعلومات العنكبوتية (الانترنت) .

مجتمع الدراسة:

مؤسسات التعليم الجامعي الحكومية بالمملكة (جامعة الملك خالد) نموذجاً.

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة قصدية (أعضاء هيئة التدريس بما فيهم من قيادات اكاديمية) كفئة مستهدفة تخدم أغراض الدراسة.

ثانيا: الدراسات السابقة:

1/ **دراسة (مطلق محمد بن سعد 2003)** تناولت معوقات توظيف الخريجين السعوديين في القطاع الخاص وكيفية معالجتها وركزت هذه الدراسة على أهم القضايا التي تشغل بال كل خريج سعودي وهي المعوقات التي تواجه توظيف الخريجين السعوديين في القطاع الخاص، من حيث أهم العوامل المؤثرة فيها وذلك بالتطبيق على أصحاب المنشآت، ومدراء الموارد البشرية، ومدراء العموم، والخريجين السعوديين وذلك بالنسبة إلى بعض المتغيرات المتعلقة بالشركات التي يعملون بها، وقد استطاعت الدارسة الحصول على العديد من الدراسات التي تمت حول المعوقات التي تواجه توظيف الخريجين السعوديين منذ عام 1402هـ إلى عام 1422 هـ أي منذ حوالي عشرين عاماً. وتناولت واقع القوى العاملة فى المملكة العربية السعودية وأثر التعليم العالي فى إعداد وتنمية القوى العاملة فى المملكة، والعوامل المؤثرة على دور التعليم العالي، بالإضافة إلى واقع سوق العمل فى المملكة العربية السعودية.

2/ **دراسة (زيدان 2005):** هدفت الي احداث تغيير جذري في أساليب التفكير لدى القيادات التعليمية ولفتح أساليب تفكير متكاملة في التعامل مع منظومة التعليم، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وتوصلت الي عدة نتائج منها التغيير في أساليب التفكير لدى القيادات التعليمية وتطوير أدائهم.

3/ **دراسة (غازي محمد2006):** ادارة التغيير ومقاومة التغيير في التحول التقني بالمصارف السودانية، تناولت الدراسة المشكلة التي يواجهها الجهاز المصرفي السوداني والذي تعرض لمتغيرات كبيرة في بيئته الداخلية والخارجية جعلته مواجه بتحديات متعددة ففي بيئته الداخلية أصبحت قضية إرتفاع تكلفة التشغيل في مقابلة تدني المدخول وتخفيض الربحية وقضية زيادة معدلات التزوير والإختلاسات وقضية تدني كفاءة و مستوي ونوعية الخدمات التي يقدمها لزبائنه من التحديات الكبيرة التي تواجه إدارات المصارف السودانية، ومن التحديات التي فرضتها عليه بيئته الخارجية تأتي قضية المنافسة من المصارف العالمية والإقليمية من أهم هذه التحديات التي تهدد وجود المصارف السودانية في السوق. وقد أخذت المصارف السودانية التوجه نحو التقنية كمدخل إستراتيجي لمواجهة التحديات التي فرضتها عليها بيئتها الداخلية والخارجية حيث قامت بتطبيق مجموعة من السياسات والبرامج التقنية بعد العام 2000 وأحدثت تحول إداري وتنظيمي في عملها لم تفلح في إدارته بصورة علمية حتي تستفيد من ميزات التقنية في معالجة مشاكلها.

4/ دراسة (كوتر 2008): هدفت الي تعرف إدارة التغيير ومتطلباته داخل مؤسسات التعليم، وتوصلت الي أنه لكي يتم تفعيل إدارة التغير لابد من حدوث التغيير التنظيمي وهو يعني التخطيط والتنفيذ للقضاء على اشكال مقاومة الافراد العاملين لهذا التغيير والتصدي له، والحرية والمشاركة في اتخاذ القرارات الجماعية.

5/ دارسة (فاطمة الحقباني 2007): مقاومة موظفي الجامعات للتغيير الإداري أسبابها ومؤشرتها وأساليب التعامل معها من وجهة نظر الهيئة الأكاديمية الإدارية, جامعة أم القرى. هدفت الدارسة إلى معرفة أكثر مجالات التغيير تعرضا لمقاومة الموظفين وأسبابها وأبرز مؤشرات مقاومة التغيير وأهم الأساليب القيادية للتعامل مع مقاومي التغيير من وجهة نظر الهيئة الأكاديمية الإدارية بجامعة أم القرى، ووجدت الباحثانأن الروتين يعتبر من أهم أسباب مقاومة الموظفين للتغيير الإداري وخلصت الباحثان بمجموعة من التوصيات منها أهمية جعل التغيير والتطوير الإداري جزءا من ثقافة الجامعة، ودعم الوحدات المختصة بإدارة الموارد لبشرية لعملية التعلم التنظيمي، وتوفير المناخ التنظيمي الذي تسود قيم التسامح وحرية تقبل الأري الآخر والتعامل معه، مع ضرورة تكثيف بارمج التدريب وورش العمل التي تسلط الضوء على التغيير وأهمية التطوير الإداري. تتفق هذ الدارسة مع الدارسة الحالية من خلال إظهار أهم المعوقات والأسباب التي تمنع إدارة التغيير من تحقيق أهدافها، والتي تعد مقاومة التغيير من أبرزها، مما وجه الباحثان نحو دارسة هذه المعوقات ودارسة أثرها في مشروع إدارة التغيير، كما ساعدت الباحثان على تحديد أفضل الطرق العلمية والمنهجية للتخفيف منها، وبيان دور المسؤول عن إدارة التغيير في التعامل معها.

معظم الدراسات السابقة تناولت إدارة التغيير ودوره في تحسين أداء المؤسسات وتناول الباحثين التغيير من عدة زوايا من جانب كل باحث. حتى يتسنى مواكبة التغييرات بنجاح.

أما الدراسة الحالية:-

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق ادارة التغيير على (فعالية التوظيف) في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة . ومعرفة مدى ممارسة الادارة العليا في الجامعة للتغيير وخاصة في عملية التوظيف من خلال متغيرات الدراسة المتمثلة في(المشاركة والتدريب والالتزام والحد من المقاومة والولاء الوظيفي)، لتحقيق اهداف التحول الوطني على ضوء "رؤية المملكة 2030".

الفصل الثاني: الجانب النظري

المقدمة :

تسعى مؤسسات التعليم العالي لزيادة القدرات والكفاءات لتحقيق أهدافها وخدمة المجتمع وفق متطلبات التنمية والتغيير والتوجه نحو تطبيق نظام التغيير الاداري كمفهوم حديث، والتطوير حتى تتمكن من المنافسة وتحقيق متطلبات سوق العمل والتفاعل مع المتغيرات الداخلية والخارجية .. وسيتم التركيز على ادارة التغيير في مؤسسات التعليم الجامعي (جامعة الملك خالد نموذجا) ومعرفة سلوكهم وممارستهم لادارة التغيير وخاصة في عملية التوظيف وهل هناك رؤية مستقبلية واضحة للجامعة في هذا الجانب ومعرفة التنسيق بين ادارة التغيير وجهود التوظيف لاستيعاب أكبر عدد من الخريجين الباحثين عن وظائف. أن التحول الوطني باتجاه "رؤية المملكة 2030" سيكون له أثر في قطاعات التعليم ومؤثرة في السوق في المملكة، ومن

هنا تأتي أهمية العمل على تهيئة القوى العاملة الوطنية للاستفادة من هذا التحول، لتشغل فرص أفضل للعمل وبما يخفض من مستوى البطالة.

قد شهدت الجامعة خلال فترة زمنية بسيطة الكثير من التغييرات، فعلى سبيل المثال التغيير في التقدم التكنولوجي وفي التوظيف.

مصطلحات الدراسة:

التغيير: "بأنه ناتج الجهد البشري في محاولاته لإصلاح واقعه للتغلب على المشاكل والقيود التي تحد من إشباعه لاحتياجاته". **أما إدارة التغيير** تعني:- "الجهاز الذي يحرك الإدارة والمؤسسة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث يمكن الاستفادة من عوامل التغيير الإيجابي، وتجنّب أو تقليل عوامل التغيير السلبي، أي إنها تعبّر عن كيفية استخدام أفضل الطرائق اقتصاداً وفعالية، لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشود".(أفندي 2004)

فعالية التوظيف:

(الفعالية: الفعّالية) :هي المقدرة على تحصيل النتيجة المطلوبة والمبتغاة والمتوقعة.من الذين لديهم الكفاءة والتميز والقدرة على المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة. من الموارد البشرية.

التعليم الجامعي:

المبحث الأول: إدارة التغيير:

1/ التغيير هو عملية لازمة وجودة وضرورية للمنظمات طالما أنها تعمل في بيئة تتصف بطبيعتها بالتغيير المستمر والسريع في القوى المؤثرة والتي يصعب التنبؤ بها لذلك فإن الطريق الأمثل للارتقاء بأداء المؤسسات هو التغيير والابتكار للتكيف مع البيئة المحيطة.(ثابت ،2003).

أما إدارة التغيير فتعني:- الجهاز الذي يحرك الإدارة والمؤسسة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث يمكن الاستفادة من عوامل التغيير الإيجابي، وتجنّب أو تقليل عوامل التغيير السلبي، أي إنها تعبّر عن كيفية استخدام أفضل الطرائق اقتصاداً وفعالية، لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشود. (أفندي 2004)

و لكي يكون التغيير إيجابي وفعال لا بد أن تتوفر فيه الشروط التالية:

1- وضوح الهدف من التغيير

2- أن يفي بتطلعات المنظمة و الموظفين

3- القضاء على أسباب الخلل.

4- أن يكون ضمن خطة مدروسة و متوازنة.

5- أن يكون ضمن الضوابط و التوجيه الصحيح لكي لا يخرج عن السّيطرة المتوازنة.

6- أن يأتيَ بطموحات و تطلعات جديدة للمؤسسة و العاملين فيها. و يزيدهم حماسا وتماسكا.

7- أنْ يأتي بفرص عمل جديدة تأخذ بأيدي الجميع إلى التقدّم.

8- رفْع آثار الضّعف والاختلالات السّابقة عبر إزالة النواقص والسّلبيات القديمة التي ثار التغيير عليها.

9- يزيل العوائق التيّ كانت تَزيد من ضَعْف المؤسّسة أو تُقلل من إيجابياتها.

10- اكتساب الإدارة عناصر أوْ مَهارات جديدة لتحقيق الأهداف.. وغير ذلك من السّمات التيّ في مجموعها تعدّ مُؤشرا حقيقياً للتغيير الإيجابي الذيّ يحققُ طموح المؤسّسة في البقاء.[1]

دكتور ديفيد شودرون:-

نقلت وول ستريت جورنال أكثر من مرة عن جهود الشركات التى تكافح لتطور بفاعلية هيكلها التنظيمى، وفى ظل التركيز الحالى على إحتياجات المؤسسات لمواجهة مناخ العمل المضطرب، فلماذا هذا الفشل فى التغيير؟ بناءاً على خبرتنا، هناك كثير من الأسباب الجوهرية التى تجعل من التغيير التنظيمى يتعثر أو يفشل فى الشركات. فى هذة المقالة يمكنك إستخدام هذة المعلومات لتجنب أخطاء شائعة فى التطوير التنظيمى أو لتتعافى من هذة الإخطاء وهي:

1. عدم توافق التقنيات المستخدمة
2. عدم الاقدام على تغييرات تنظيمية
3. سواء استخدام فرق العمل
4. عدم اتخاذ القرارات مقدماُ
5. اتباع نموذج محدد ، وأمراض النماذج المعلبة
6. التدريب الجماعي
7. حجة عدم وجود دعم اداري
8. التمييز
9. نتائج عدم التقييم

2/ أهداف التغيير في مؤسسات التعليم العالي:

- زيادة قدرة مؤسسات التعليم العالي على التكيف مع البيئة المحلية والعالمية وذلك من خلال تحقيق الوصول الي دور المنافسة والنمو والانتاج.
- الارتقاء بالمستوى التنظيمي والاداري لتطوير الكفاءة الادارية والأكاديمية وتأهيل للابتكار والابداع.
- تطوير القيم والمعتقدات والانماط السلوكية في مؤسسات التعليم العالي كي تحقق رسالتها وغاياتها المنشودة بفاعلية وكفاءة عالية مما يتطلب تغيير ثقافة المؤسسة نحو التغيير الايجابي مثل وضوح الغرض، المعنويات، التعريف والتقدير، روح العمل الجماعي، النمط القيادي، التخطيط، ادارة العمليات، التركيز على المدخلات، المشاركة، الاتصالات الفعالة، التمكين، المعرفة والمهارة، المعلومات والتحليل، ادارة تطوير الموارد البشرية والمخرجات الجامعية من خريجين مؤهلين.

3/ أنواع التغيير في مؤسسات التعليم العالي ,(Weisbuch, 2001):

هناك أنواع عدة للتغيير أهمها:-

- **التغيير العشوائي** يتم بشكل مستقل عن رغبة مؤسسات التعليم العالي ويحدث نتيجة التطور والنمو الطبيعي في تلك المؤسسات.
- **التغيير المخطط**: يتم تنفيذ بعد دارسة مسبقة كي تعد مؤسسات التعليم العالي نفسها لمجابهة التغيرات المتوقعة.
- **التغيير الاستراتيجي:** وهو يعنى بالقضايا الرئيسة طويلة الأجل التي تشغل مؤسسات التعليم العالي وهو يشمل رسالتها وأهدافها وفلسفتها ونمطها، والتقنيات المستخدمة ..... وغير ذلك. - التغيير الوظيفي: يعنى بالنظم والإجراءات والهياكل والتقنيات التي لها أثر مباشر في تنظيمات العمل داخل مؤسسات التعليم العالي.

1- ستيف سمث، ادارة التغيير، ترجمة مكتبة الشقري، الرياض.2001م ص 7 3) د. محمد طاهر نصير ادارة التغيير والتحديات العصرية للمديردار الحامد للنشر الطبعة الاولى 2006 ص95

- **التغيير الجذري**: وفيه تكون مؤسسات التعليم العالي مختلفة كليا بعد انتهاء مشروع التغيير وهذا التغيير يكون كبير ومصيراي ومن أمثلته إعادة التنظيم، تحولات المؤسسات من قطاع عام إلى خاص أو مختلط .....إلخ.
- **التغيير التطوري**: ويتم هذا التغيير عند استحداث أقسام جديدة أو تخصصات جديدة أو تغيير في الأداء وفي هذا تبقى المؤسسات كما هي نظرا لمحدودية التغيير.
- **التغيير المفروض:** وهذا يحدث في مؤسسات التعليم العالي عندما تقر الوازرة مشروع الاعتماد الأكاديمي والجودة الشاملة على الجامعات وذلك بإصدار قرار دون النظر في القدرة، والإمكانات المتاح.

4/ أساليب إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي:

في عالم اليوم المتميز بالسرعة والديناميكية والتغيرات في كافة المجالات كان لا بد لمؤسسات التعليم العالي من إدارة التغيير بأساليب متعددة من أهمها: (35,Creasy, 2011)

-**الأسلوب الدفاعي**: هو سد الثغرات وتقليل الأضرار التي سببها التغيير وتستخدمه الإدارة التقليدية التي لا تؤمن بضرورة التغيير أو لا تملك شجاعة الأقدام عليه.
- **الأسلوب الهجومي**: يتطلب هذا الأسلوب من الإدارة المبادرة في اتخاذ خطط وبرامج من جانبها لإحداث التغيير أو تنظيمه وضبطه، أو اتخاذ الإجراءات الوقائية لمنع التغيير السلبي المتوقع أو تجنبه ويتمثل في التنبؤ بالتغيير وتوقع ما سيحدث ً مستقبلا مع الاستعداد والإعداد للتعامل مع الظروف الجديدة، ومحاولة الاستفادة من الفرص التي تتيحها، وتجنب التهديدات المتوقع حصولها. وهذا الأسلوب هو الذي تركز عليه هذه الدارسة.
- **أسلوب التغيير بالمقارنة المرجعية**: وهذا الأسلوب تستخدمه بعض مؤسسات التعليم العالي بمحاكاة بعض الجامعات التي استخدمت أساليب ناجحة في التغيير.
- **أسلوب التغيير بإدارة الجودة الشاملة**: إن مؤسسات التعليم العالي معنية بتحقيق الجودة من أجل المنافسة المحلية والإقليمية والعالمية في مجال التطوير والتحديث العلمي والتقني والفني للمدخلات والعمليات والمخرجات لضمان جودة الإنتاج.

5/ متطلبات إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي :

لابد لإنجاح إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي أن تتوفر بعض العوامل أهمها (HirschDanial,2007,42):

- وجود استراتيجية ومنهجية واضحة وقابلة للتنفيذ للتغيير: ولابد مفهومة لكافة العاملين المتأثرين والمؤثرين.
- قبول بعض الغموض الجزئي: مع أن الهدف من التغيير لابد وأن يكون واضحا من البداية إلا أنها في أثناء عملية التغيير وامتدادها تتضح الأمور شيئا فشيئا ربما بما يخالف الأمر المتوقع ، ولذلك لابد من نشر التسامح عن هذا الغموض وفهم حقيقة التغيير.
- وجود بيئة داعمة للتغيير ومناخ تنظيمي يحفز عليه فضلا عن أهمية الاتصالات المفتوحة: خطة الاتصال الرسمي هي أحد مكونات التعهد والالتزام بالتغيير سواء كان أرسيا صاعدا أم هابطا داخل الهيكل التنظيمي أم مع المعنيين االمؤثرين والمتأثرين بهذا التغيير لأخذ آرائهم.
- التعهد والالتزام: التعهد بالتغيير لابد أن يبدأ من القيادة العليا ويستمر وصولا لكافة المستويات المتأثرة ولا يغفل عنه توفير الموارد المادية والفنية اللازمة لعملية التغيير.

المبحث الثاني: فعالية التوظيف

1/ متطلبات ادارة توطين الوظائف:

يشكل قناعة والتزام القيادة الإدارية أحد الركائز الأساسية لنجاح توطين الوظائف . وفى هذا الإطار يمكن أن يشمل دعم الإدارة العليا للتوطين، مايلى:

1. القناعة والالتزام بأهمية العنصر البشرى كمورد استثماري على المدى الطويل.
2. النظرة الايجابية للعمالة الوطنية. وتقديرها .
3. توفير فرص التقدم والتطوير للعمالة الوطنية للوصول إلى أقصى . طاقاتها.
4. تفهم مصطلح توطين الوظائف وادارتة . باقتدار.
5. بناء ثقافة تنظيمية لدعم التوطين
6. إيجاد وتطوير معايير لممارسات توطين يعد ايجاد وتطوير معايير لممارسات توطين الوظائف من المطالب الأساسية لنجاح جهود تـوطين الوظائف، حيث وجود معايير واضحة ومتفق عليها . وتمثل جائزة الأمير نايف في مجال السعودة أحد الوسائل الناجعة التي تتبعها الدولة لتشجيع وتحفيز منشآت القطاع الخاص للاهتمام بالموارد البشرية الوطنية . ولأهمية الجائزة من الناحية المعنوية تتسابق المنشآت في مختلف القطاعات الاقتصادية للحصول على شرف نيل الجائزة من خلال عرض ممارساتها وتجاربها في مجال سعوده وتوطين الوظائف

2/ تحديات توطين الوظائف:

أوًلا : غياب تعريف واضح ومحدد لتوطين الوظائف
ثانيًا: خلق الالتزام والقناعة بفوائد بتوطين الوظايف
ثالثا: اعطاءء مفهوم التوطين استراتيجيًا.

ومن التحديات التي يتم مواجهتها خلال عملية التوظيف

1-التواصل غير الفعال

2- الهيكل التنظيمي للمؤسسة

3- ضعف التحليل الوظيفي.

الفصل الثالث: اجراءات الدراسة الميدانية

منطقة الدراسة:

جامعة الملك خالد ، هي أكبر جامعة سعودية من حيث عدد الطلاب . مقرها في مدينة أبها جنوب غربي المملكة العربية السعودية، تأسست عام1419 هـ، خلال زيارة خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز حينما كان ولياً للعهد، وذلك في يوم الثلاثاء 1419/1/9 هـ المتضمن الموافقة على دمج فرعي جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وجامعة الملك سعود بمنطقة عسير تحت مسمى جامعة الملك خالد.http://www.kku.edu.sa

نتائج تحليل الدراسة الميدانية

يشتمل هذا الجذء من على اجراءات الدراسة الميدانية والتى تتمثل في اسلوب جمع البيانات ومعالجتها احصائيا" وتفسيرها, واجراء اختبارات الثبات والصدق للتأكد من صلاحيتها بالاضافة الى وصف لمجتمع وعينة الدراسة والاساليب الاحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات واختبار فروض الدراسة وذلك على النحو التالي:

أولا"- وصف مجتمع وعينة الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحثان أن يعمم عليها النتائج ذات الصلة بالمشكلة المدروسة , وبناءا" على مشكلة الدراسة وأهدافها فأن المجتمع المستهدف يتكون من اعضاء

هيئة التدريس ورؤساء الاقسام وعمداء الكليات ورؤساء الوحدات بجامعة الملك خالد المملكة العربية السعودية, وتمَّ اختيار مفردات البحث من مجتمع الدراسة الموضح في الفقرة السابقة عن طريق أسلوب العينة القصدية حيث تم اختيار الأفراد على أساس أنهم يحققون غرضا أو بعض أغراض الدراسة التي ستنفذ. حيث تم توزيع عدد (70) إستبانة على مجتمع الدراسة وتم استرجاع (59) إستبانة سليمة تم استخدامها في التحليل بنسبة استرجاع بلغت (84)% ويعتبر معدل الاستجابة من المعدلات العالية باعتباره يفوق الحدود المتعارف عليها (75)%.

وفيما يلى خصائص عينة الدراسة

جدول (1) خصائص أفراد عينة الدراسة

خصائص العينة	الفئات	التكرار	النسبة المئوية %
1/ النوع	ذكر	21	%35.6
	انثى	38	%64.4
2/ الجنسية	سعودى	16	%27.1
	غير سعودى	43	%72.9
3/ الدرجة العلمية	بكالريوس	6	%10.2
	ماجستير	18	%30.6
	دكتوراة	35	%60.2
4/ المسمى الوظيفى	هيئة تدريس	39	%66.1
	رئيس قسم	4	%6.8
	عميد	3	%5.1
	رئيس وحدة	3	%5.1
	مسجل	10	%16.9
5/ مكان العمل	كلية المجتمع رجال	10	%16.9
	كلية العلوم والأداب رجال	10	%16.9
	كلية المجتمع محايل عسير	15	%25.4
	كلية المجتمع خميس مشيط	15	%25.4
	كلية المجتمع أبها	9	%15.3
6/ سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	16	%27.1
	5 وأقل من 10 سنة	22	%37.3
	10 وأقل من 15 سنة	10	%16.9
	15 سنة فأكثر	11	%18.5

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج الدراسة الميدانية 2020

ثانيا"أداة الدراسة

تتمثل أداة جمع البيانات التي اعتمد عليها الباحث في الحصول على البيانات الأولية اللازمة للدراسة في قائمة الاستقصاء تم إعدادها وتطويرها بناء على الاستعانة بالمقاييس التي وضعها الباحثون لقياس أثر تطبيق التغيير الإداري على فعالية التوظيــف في التعليم الجامعي على ضوء رؤية 2030 وتشتمل الاستمارة على خصائص العينة و متغيرات الدراسة وذلك على النحو التالي :

المحور الأول (المتغير المستقل): (التغيير الأدارى). ويشتمل على الابعاد التالية:

1/ البعد الأول: ادارة التغيير.

2/ البعد الثانى: المشاركة في عملية التغيير

3/ البعد الثالث: تدريب وتأهيل القيادات الاكاديمية لمواجهة التغيير

المحور الثانى (المتغير التابع): يقيس: (فعالية التوظيف) ويشتمل على الابعاد التالية:

1/ البعد الأول: الالتزام والاقتناع بتنفيذ التغيير.

2/ البعد الثانى: الحد من مقاومة التغيير يزيد الفعالية.

3/ البعد الثالث: الولاء والانتماء يؤدي لرفع مستوى الاداء الوظيفي

كما تم قياس درجة الاستجابات المحتملة على الفقرات إلى تدرج خماسى (أوافق بشدة, أوافق, محايد,لا أوافق بشدة , لا أوافق) حسب مقياس ليكرت (Likart Scale).

ثالثا" اختبار الصدق والثبات لأداة الدراسة:

بشكل عام يمثل صدق وثبات قائمة الاستقصاء إحدى الركائز الأساسية التي يقوم عليها تصميم أداءه جمع البيانات وذلك لمواجهة عقبات قياس متغيرات الدراسة وللتأكد من صلاحية أداة الدراسة تم استخدام كل من اختبارات الصدق والثبات وذلك على النحو التالي:

1/ صدق أداة الدراسة: يقصد بصدق أو صلاحية أداة القياس أنها قدرة الأداء على قياس ما صممت من أجله وبناء على نظرية القياس الصحيح تعنى الصلاحية التامة خلو الأداة من أخطاء القياس سواء كانت عشوائية أو منتظمة, وقد اعتمدت الدراسة في قياس صدق أداة الدراسة على كل من :

(أ) الصدق البنائى

يعتبر الصدق البنائى أحد مقاييس صدق الأداة الذى يقيس مدى تحقق الأهداف التى تريد الأداة الوصول اليها ويبين مدى ارتباط كل بعد من ابعاد الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الأداة ووفقا" لهذه الطريقة سيتم اختبار الثبات عن طريق تقدير معاملات الارتباط لجميع محاور الدراسة بالمجموع الكلى حيث تم تقدير قيم معامل الارتباط لجميع محاور بالمجموع الكلي,وفيما يلي جدول يوضح نتائج الاختبار:

1/ صدق الاتساق الداخلى لمحاور الدراسة:

جدول (2) يبين معامل ارتباط بين كل عبارة من عبارات ابعاد التغيير الأدارى بالمجموع الكلي

م	المحاور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	ادارة التغيير.	0.87	0.000
2	المشاركة في عملية التغيير	0.82	0.000
3	تدريب وتأهيل القيادات الاكاديمية لمواجهة التغيير	079	0.000

جدول (3) معامل ارتباط بين محور ابعاد فعالية التوظيف بالمجموع الكلي

م	المحاور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	الالتزام والاقتناع بتنفيذ التغيير.	0.83	0.000
2	الحد من مقاومة التغيير يزيد الفعالية.	0.77	0.000
3	الولاء والانتماء يؤدي لرفع مستوى الاداء الوظيفي	0.82	0.000

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية 2020

ويتضح من الجداول (2) و (3) أن معاملات الارتباط لجميع ابعاد محور ابعاد التغيير الأدارى وفعالية التوظيف دالة عند مستوى معنوية 5% حيث بلغت قيم مستوى المعنوية أقل من 0.05 وبذلك يعتبر البعد صادقا" لما وضع لقياسه.

(2) اختبار الثبات

يقصد بالثبات هو أي أن المقياس يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة)(2). في نفس الظروف والشروط وبالتالي فهو يؤدى إلى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متوافقة في كل مرة يتم فيها إعادة القياس. أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعنى الاستقرار قي نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها عدة مرات خلال فترات زمنية معينة وبالتالي كلما زادت درجة الثبات واستقرار الأداة كلما زادت الثقة فيه, وقد قام الباحثون بحساب معامل ثبات الاختبار بأستخدام كل من طريقة التباين، وذلك كما يلي:

(أ) طريقة التباين باستخدام معادلة الفأ كرونباخ Cronbach Alpha:

وقد تم استخدام في هذه الدراسة معامل إلفا كرونباخ" (Cronbach,s Alpha)، والذي يأخذ قيماً تتراوح بين الصفر والواحد صحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساويةً للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد صحيح. أي أن زيادة معامل إلفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات من عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة.

جدول (5) نتائج اختبار الفأ كرنباخ لمقياس ابعاد التغيير الأدارى:

م	المحاور	عدد العبارات	ألفا كرنباخ
1	ادارة التغيير.	4	0.83
2	المشاركة في عملية التغيير	4	0.87
3	تدريب وتأهيل القيادات الاكاديمية لمواجهة التغيير	5	0.81
	اجمالى العبارات	**13**	**0.90**

جدول (6) نتائج اختبار الفأ كرنباخ لمقياس ابعاد فعالية التوظيف

1	الالتزام والاقتناع بتنفيذ التغيير.	4	0.80
2	الحد من مقاومة التغيير يزيد الفعالية.	5	0.82
3	الولاء والانتماء يؤدي لرفع مستوى الاداء الوظيفي	6	0.79
	اجمالى العبارات	**15**	**0.88**

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية 2020

من الجدول (5) يوضح نتائج اختبار الثبات أن قيم الفأ كرنباخ لجميع ابعاد محور التغيير الأدارى اكبر من (60%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل مجال على حدا أو على مستوى جميع الابعاد حيث بلغت قيمة الفأ كرنباخ للمقياس الكلى (0.90) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس ابعاد التغيير الادارى بالمجتمع موضع تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها.وكذلك اختبار الثبات لمحور ابعاد محور فعالية التوظيف بلغت قيمة الفأ كرنباخ للمقياس الكلى (0.88) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس محور فعالية التوظيف بالمجتمع موضع تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها.

2- د. عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS ، (القاهرة: دار النهضة العربية , الطبعة الأولى , 1981) ص 560.

رابعا" أساليب التحليل الإحصائي المستخدم في الدراسة:

لتحليل البيانات واختبار فروض الدراسة، تمَّ استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

(1) إجراء اختبار الثبات (Reliability Test) لأسئلة الاستبانة وذلك باستخدام"كل من:

أ/اختبار الصدق الظاهري. (ب). اختبارات الصدق والثبات:

(2) أساليب الإحصاء الوصفي: وذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة من خلال : ب/الوسط الحسابي. ج/الانحراف المعياري. (3) تحليل الانحدار:

وتم استخدام تحليل الانحدار (المتعدد) لاختبار الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة.

خامسا". عرض وتحليل نتائج الدراسة

تهدف الباحثان من تحليل البيانات الأساسية تقديم إحصاءا" وصفيا" للبيانات الأساسية. يعكس الأهمية النسبية لعبارات الدراسة واستخدام أسلوب الانحدار لمناقشة فروض الدراسة وذلك على النحو التالي:

أولا" الإحصاء الوصفي لمحاور الدراسة :

فيما يلي التحليل الاحصائى الوصفي للعبارات التي تقيس ابعاد محور التغيير الأدارى وذلك على النحو التالي:

جدول (8): التحليل الاحصائى الوصفي لعبارات بعد أدارة التغيير

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي%	مستوى الاستجابة	الترتيب
1	توجد رؤية وخطط مستقبلية واضحة لأهداف التحول الوطني في التوظيف.	4.10	0.82	82.0%	مرتفعة جدا	2
2	تسعى الجامعة لتطبيق عملية التغيير بفعالية لرفع مستوى الاداء الوظيفي.	4.08	0.70	81.7%	مرتفعة جدا	3
3	توجد مهارة قيادية بكفاءة عالية لمواجهة تحديات التغيير الاداري.	3.78	0.83	75.6%	مرتفعة	4
4	توجد ممارسة فعلية لعملية التغيير والتوطين لتحقيق رؤية 2030م.	4.24	0.73	84.7%	مرتفعة جدا	1
	جميع العبارات	**4.05**	**0.77**	**81%**	**مرتفعة جدا**	

جدول (9): التحليل الاحصائى الوصفي لعبارات بعد المشاركة في عملية التغيير

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي%	مستوى الاستجابة	الترتيب
1	تعمل الجامعة على اشراكهيئة التدريس في اتخاذ القرارات اللازمة بشأن التغيير.	3.42	0.93	68.5%	متوسطة	3
2	تحرص الجامعة على اشراك الادارات المختلفة في عملية التغيير.	3.75	0.78	74.9%	مرتفعة	1
3	يوجد تنسيق بين ادارة التوظيف وسوق العمل لتحديد المواصفات المناسبة للوظيفة.	3.29	1.05	65.8%	متوسطة	4
4	تستعين الجامعة بخبراء مختصين من الخارج والداخللإشراكهم في عملية التغيير.	3.63	0.95	72.5%	مرتفعة	2
	جميع العبارات	**3.52**	**0.92**	**70.4%**	**مرتفعة**	

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل 2020

جدول (10) التحليل الاحصائى الوصفي لعبارات بعد تدريب وتأهيل القيادات الاكاديمية لمواجهة التغيير

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي%	مستوى الاستجابة	الترتيب
1	تنفذالجامعة دورات تدريب مكثفة لإدارة فعالة تنفيذ برامج التغيير الاداري.	3.78	0.74	75.6%	مرتفعة	1
2	تهتم الجامعة بتطوير وتدريبهيئة التدريس لتطبيق عملية التغيير.	3.73	0.93	74.6%	مرتفعة	2
3	تقوم الجامعة فعليا بإعداد وتأهيل الخريجين تحقيقا لأهداف التحول الوطني.	3.63	0.91	72.5%	مرتفعة	4

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي%	مستوى الاستجابة	الترتيب
4	تهتم الجامعة بالكوادر المؤهلةمن القيادات لمواجهة تحديات التوظيف.	3.68	0.92	73.6%	مرتفعة	3
5	تعتقد بعض القيادات الاكاديمية إنهاغير قادرة على أحداث التغيير الفعال.	3.36	0.85	67.1%	متوسطة	5
	جميع العبارات	**3.63**	**0.86**	**72.7%**	**مرتفعة**	

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل 2020

المحور الثانى: فعالية التوظيف

التحليل الاحصائى الوصفي للعبارات التي تقيس محور ابعاد فعالية التوظيف وذلك على النحو التالي:

جدول (11): التحليل الاحصائى الوصفي لعبارات بعد الالتزام والاقتناع بتنفيذ التغيير

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي%	مستوى الاستجابة	الترتيب
1	توجد قناعة تامة بالحاجة الي التغيير واهميته مما يسهل عملية التنفيذ.	3.95	0.90	%79.0	مرتفعة	1
2	تلتزم القيادات الاكاديمية بحل المشكلاتا لتي تواجه سير عملية التوظيف.	3.64	0.83	%72.9	مرتفعة	2
3	يفرض التغيير بقوة الانظمة ولوائح الدولة على الادارات دون قناعة .	3.27	0.93	%65.4	متوسطة	4
4	يوجد التزام بالزمن المحدد فعليا لتنفيذ عملية التغيير لتحقيق الاهداف المرجوة	3.42	0.89	%68.5	متوسطة	3
	جميع العبارات	**3.57**	**0.88**	**71.4%**	**مرتفعة**	

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل 2020

جدول (12): التحليل الاحصائى الوصفي لعبارات بعد الحد من مقاومة التغيير يزيد الفعالية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي%	مستوى الاستجابة	الترتيب
1	يوجد عدم رغبة في التغيير والتجديد مما يزيد من المقاومة.	3.05	1.07	61.0%	متوسطة	4
2	تقوم الجامعة بالتدريب وتغيير السلوك التنظيمي للحد منمقاومة التغيير.	3.63	0.74	72.5%	مرتفعة	1
3	يتم اختيار فريق عمل بقدرات مناسبة وتوزيع الادوار عليهم للحد من مقاومة التغيير.	3.34	0.80	66.8%	متوسطة	3
4	توفر الجامعة المعلومات اللازمة والاتصال الفعال لتعزيز العلاقات مما يقلل المقاومة.	3.42	0.83	68.5%	متوسطة	2
	جميع العبارات	**3.36**	**0.86**	**67.2%**	**متوسطة**	

جدول (13): التحليل الاحصائى الوصفي لعبارات بعد الولاء والانتماء يؤدي لرفع مستوى الاداء الوظيفي

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي%	مستوى الاستجابة	الترتيب
1	تقوم الجامعة بإتاحة فرص العمل وتشجيع الابداع مما يؤدي الي الشعور بالانتماء.	3.93	0.78	78.6%	مرتفعة	4
2	تنفذ الجامعة برنامج العمل الطوعي للخريجين لفترة محدودة لغرس روح الولاء الوظيفي.	3.75	0.92	74.9%	مرتفعة	6
3	يوجد اقبال كبير نحو الوظائف القيادية مما يؤدي الي ضعف الارتباط بالوظيفة الدنيا.	3.76	0.93	75.3%	مرتفعة	5
4	تلتزم الجامعة بأولية توظيف العمالة الوطنية لرفع روح الانتماء المؤسسي.	4.10	0.84	82.0%	مرتفعة جدا	2
5	فقدان الولاء وعدم الشعور بالمسؤولية يؤدي الي ضعف مستوى الاداء الوظيفي	4.15	0.94	83.1%	مرتفعة جدا	1
6	تسعى الجامعة لتحقيق رؤية(2030) في التحول الوطني والتوطين بفعالية في كل وظائفها.	3.99	0.76	79.8%	مرتفعة	3
	جميع العبارات	**3.95**	**0.86**	**79%**	**مرتفعة**	

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل 2020

يتضح من الجداول (8-13) ما يلي:

أن المتوسط الحسابي لجميع العبارات اكبر من الوسط الفرضي للدراسة (3) وأكبر من الوزن النسبي (60%) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة لعبارات جميع محاور الدراسة مع اختلاف درجات الموافقة.

ثانيا" عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بفروض الدراسة:

الفرضية الرئيسية: هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق التغيير الاداري وفعالية التوظيف بالجامعة. ويتفرع منها الاتي:-

1. هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق التغيير الإداري (أدارة التغيير, المشاركة في عملية التغيير, تدريب وتأهيل القيادات الاكاديمية لمواجهة التغيير) وفعالية تنفيذه
2. هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق التغيير الاداري(أدارة التغيير, المشاركة في عملية التغيير, تدريب وتأهيل القيادات الاكاديمية لمواجهة التغيير) والحد من المقاومة لتحسين الاداء الاكاديمي.
3. هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق التغيير(أدارة التغيير, المشاركة في عملية التغيير, تدريب وتأهيل القيادات الاكاديمية لمواجهة التغيير) ورفع مستوى الولاء والارتباط الوظيفي بالجامعة.

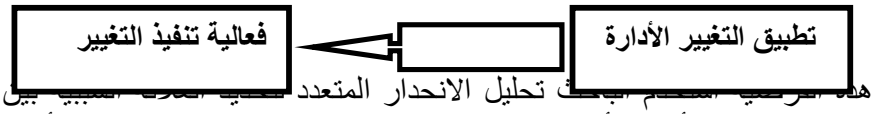
ولإثبات هذه الفرضية استخدمت الدراسة تحليل الانحدار لتحديد العلاقة السببية بين المتغير المستقل والذي يمثله التغيير الأدارى والمتغير التابع ويمثله فعالية التوظيف بالجامعة. وفيما يلى نتائج الفروض الفرعية لفرضية الدراسة الرئيسية:

الفرضية الفرعية الاولى:

هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق التغيير الأدارى(أدارة التغيير, المشاركة في عملية التغيير, تدريب وتأهيل القيادات الاكاديمية لمواجهة التغيير) وفعالية تنفيذه.

شكل رقم (1) العلاقة بين تطبيق التغيير الأدرى(أدارة التغيير, المشاركة في عملية التغيير, تدريب وتأهيل القيادات الاكاديمية لمواجهة التغيير)وفعالية تنفيذه

المتغير المستقل **المتغير التابع**



ولإثبات هذه الفرضية استخدم الباحث تحليل الانحدار المتعدد لتحديد العلاقة السببية بين المتغير المستقل والذي يمثله إبعاد التغيير الأدارى(أدارة التغيير, المشاركة في عملية التغيير, تدريب وتأهيل القيادات الاكاديمية لمواجهة التغيير) والمتغير التابع ويمثله (فعالية تنفيذ التغيير).

جدول (14) نتائج تقدير الانحدار للعلاقة بين ابعاد تطبيق التغيير الأدارى وفعالية تنفيذ التغيير

ابعاد تطبيق التغيير الأدارى	معاملات الانحدار (B)	اختبار (T)	مستوى المعنوية
1/ أدارة التغيير	0.78	4.180	0.000
2/ المشاركة في عملية التغيير	0.16	2.104	0.024
3/ تدريب وتأهيل القيادات الاكاديمية لمواجهة التغيير	0.19	3.089	0.000
معامل الارتباط(R)	0.61		
معامل التحديد (R2)	0.37		
F	10.77		
Sig F	0.000		

المصدر : إعداد الباحثان من نتائج تحليل الدراسة الميدانية 2020

يتضح من الجدول رقم (14) مايلى:

1/ وجود ارتباط طردي بين ابعاد تطبيق التغيير الأدارى (أدارة التغيير, المشاركة في عملية التغيير, تدريب وتأهيل القيادات الاكاديمية لمواجهة التغيير) وفعالية تنفيذه بمجتمع الدراسة. ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.61).

1/ تشير معاملات الانحدار أن إبعاد التغيير الأدارى على علاقة مع فعالية تنفيذ التغيير وذلك على النحو التالي :

* معامل انحدار متغير العلاقة بين أدارة التغيير وفعالية تنفيذه بلغت قيمته (0.78) وهذا يعنى أن تطبيق أدارة التغيير يؤثر طرديا" فى فعالية تنفيذه في المجتمع موضع الدراسة وبالتالي فأن تغير قدره (1)% في تطبيق أدارة التغيير يعمل على إحداث تغير في فعالية تنفيذه قدره (0.8%) .
* معامل انحدار متغير العلاقة بين المشاركة فى التغيير وفعالية تنفيذه بلغت قيمته (0.16) وهذا يعنى أن المشاركة فى التغيير تؤثر طرديا" فى تحقيق فعالية تنفيذه في المجتمع موضع الدراسة وبالتالي فأن تغير قدره (1)% في مستوى المشاركة فى التغيير يعمل على إحداث تغير في فعالية تنفيذه قدره (0.2%).
* معامل انحدار متغير العلاقة بين تدريب وتأهيل القيادات الاكاديمية لمواجهة التغيير وفعالية تنفيذه بلغت قيمته (0.19) وهذا يعنى أن تدريب وتأهيل القيادات الاكاديمية لمواجهة التغيير يؤثر طرديا" فى فعالية تنفيذه في المجتمع موضع الدراسة وبالتالي فأن تغير قدره (10)% في تدريب وتأهيل القيادات الاكاديمية لمواجهة التغيير يعمل على إحداث تغير في فعالية تنفيذه قدره (0.2%).

3. كما تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (34/4) إلى وجود تأثير للمتغيرات المستقلة ابعاد تطبيق التغيير الأدارى(أدارة التغيير, المشاركة في عملية التغيير, تدريب وتأهيل القيادات الاكاديمية لمواجهة التغيير) على المتغير التابع (فعالية تنفيذ التغيير) حيث بلغ معامل التحديد (0.37). وهذه النتيجة تدل على أن متغير التغيير الأدارى يؤثر فى فعالية تنفيذه بنسبة (37)%بينما المتغيرات الأخرى تؤثر بنسبة (63)%.
4. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين كل من إبعاد التغيير الأدارى (أدارة التغيير, المشاركة في عملية التغيير, تدريب وتأهيل القيادات الاكاديمية لمواجهة التغيير) وفعالية تنفيذه وفقا" لاختبار (t) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيم مستوى المعنوية لجميع معاملات الانحدار أقل من مستوى المعنوية (0.05) كما بلغت قيمة (F) (10.77) بمستوى معنوية (0.000) مما يعنى ذلك رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين إبعاد التغيير الأدارى(أدارة التغيير, المشاركة في عملية التغيير, تدريب وتأهيل القيادات الاكاديمية لمواجهة التغيير) وفعالية تنفيذه .

ومما تقدم نستنتج أن قبول فرضية الدراسة الفرعية الأولى والتي نصت: (هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق التغيير الأدارى(أدارة التغيير, المشاركة في عملية التغيير, تدريب وتأهيل القيادات الاكاديمية لمواجهة التغيير) وفعالية تنفيذه) .

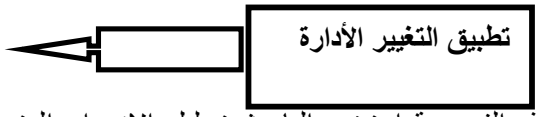
الفرضية الفرعية الثانية:

هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق التغيير الاداري(أدارة التغيير, المشاركة في عملية التغيير, تدريب وتأهيل القيادات الاكاديمية لمواجهة التغيير) والحد من المقاومة لتحسين الاداء الاكاديمي.

شكل رقم (2) العلاقة بين تطبيق التغيير الأدرى(أدارة التغيير, المشاركة في عملية التغيير, تدريب وتأهيل القيادات الاكاديمية لمواجهة التغيير) والحد من المقاومة لتحسين الاداء الاكاديمي

المتغير المستقل **المتغير التابع**





ولإثبات هذه الفرضية استخدم الباحث تحليل الانحدار المتعدد لتحديد العلاقة السببية بين المتغير المستقل والذي يمثله إبعاد التغيير الأدارى(أدارة التغيير, المشاركة في عملية التغيير, تدريب وتأهيل القيادات الاكاديمية لمواجهة التغيير) والمتغير التابع ويمثله (الحد من المقاومة لتحسين الاداء الاكاديمي).

جدول (14) نتائج تقدير الانحدار للعلاقة بين ابعاد تطبيق التغيير الأدارى الحد من المقاومة لتحسين الاداء الاكاديمي

ابعاد تطبيق التغيير الأدارى	معاملات الانحدار (B)	اختبار (T)	مستوى المعنوية
1/ أدارة التغيير	0.26	0.180	0.858
2/ المشاركة في عملية التغيير	0.33	2.189	0.033
3/ تدريب وتأهيل القيادات الاكاديمية لمواجهة التغيير	0.35	2.29	0.023
معامل الارتباط (R)	0.63		
معامل التحديد (R2)	0.39		
F	11.89		
Sig F	0.000		

المصدر : إعداد الباحثان من نتائج تحليل الدراسة الميدانية 2020:

يتضح من الجدول رقم (14) مايلى:

1/ وجود ارتباط طردي بين ابعاد تطبيق التغيير الأدارى (أدارة التغيير, المشاركة في عملية التغيير, تدريب وتأهيل القيادات الاكاديمية لمواجهة التغيير) و الحد من المقاومة لتحسين الاداء الاكاديمي بمجتمع الدراسة. ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.63).

1/ تشير معاملات الانحدار أن إبعاد التغيير الأدارى على علاقة مع الحد من المقاومة لتحسين الاداء الاكاديمي وذلك على النحو التالي :

* معامل انحدار متغير العلاقة بين أدارة التغيير و الحد من المقاومة لتحسين الاداء الاكاديمي بلغت قيمته (0.26) وهذا يعنى أن تطبيق أدارة التغيير يؤثر طرديا" فى الحد من المقاومة لتحسين الاداء الاكاديمي في المجتمع موضع الدراسة وبالتالي فأن تغير قدره (1)% في تطبيق أدارة التغيير يعمل على إحداث تغير في الحد من المقاومة لتحسين الاداء الاكاديمي قدره (0.3%) .
* معامل انحدار متغير العلاقة بين المشاركة فى التغيير و الحد من المقاومة لتحسين الاداء الاكاديمي بلغت قيمته (0.33) وهذا يعنى أن المشاركة فى التغيير تؤثر طرديا" فى الحد من المقاومة لتحسين الاداء الاكاديمي في المجتمع موضع الدراسة وبالتالي فأن تغير قدره (1)% في مستوى المشاركة فى التغيير يعمل على إحداث تغير في الحد من المقاومة لتحسين الاداء الاكاديمي قدره (0.33%).
* معامل انحدار متغير العلاقة بين تدريب وتأهيل القيادات الاكاديمية لمواجهة التغيير و الحد من المقاومة لتحسين الاداء الاكاديمي بلغت قيمته (0.35) وهذا يعنى أن تدريب وتأهيل القيادات الاكاديمية لمواجهة التغيير يؤثر طرديا" فى الحد من المقاومة لتحسين الاداء الاكاديمي في المجتمع موضع الدراسة وبالتالي

فأن تغير قدره (1)% في تدريب وتأهيل القيادات الاكاديمية لمواجهة التغيير يعمل على إحداث تغير في الحد من المقاومة لتحسين الاداء الاكاديمي قدره (0.4%) .

3. كما تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (34/4) إلى وجود تأثير للمتغيرات المستقلة ابعاد تطبيق التغيير الأدارى(أدارة التغيير, المشاركة في عملية التغيير, تدريب وتأهيل القيادات الاكاديمية لمواجهة التغيير) على المتغير التابع (الحد من المقاومة لتحسين الاداء الاكاديمي) حيث بلغ معامل التحديد (0.39). وهذه النتيجة تدل على أن متغير التغيير الأدارى يؤثر فى فعالية تنفيذه بنسبة (39)%بينما المتغيرات الأخرى تؤثر بنسبة (61)%.

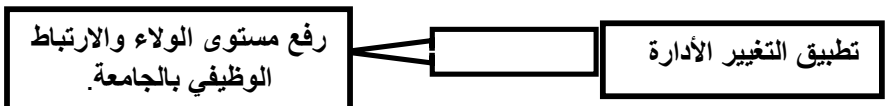
4. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين كل من إبعاد التغيير الأدارى(المشاركة في عملية التغيير, تدريب وتأهيل القيادات الاكاديمية لمواجهة التغيير) و الحد من المقاومة لتحسين الاداء الاكاديمي وفقا" لاختبار (t) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيم مستوى المعنوية لمعاملات الانحدار أقل من مستوى المعنوية (0.05) كما بلغت قيمة (F) (11.89) بمستوى معنوية (0.000) مما يعنى ذلك رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين إبعاد التغيير الأدارى(المشاركة في عملية التغيير, تدريب وتأهيل القيادات الاكاديمية لمواجهة التغيير) و الحد من المقاومة لتحسين الاداء الاكاديمي . بينما يتم قبول فرض العدم لبعد (أدارة التغيير) حيث بلغت قيمة مستوى المعنوية (0.858) وهى قيمة أكبر من مستوى المعنوية (0.05) مما يعنى عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين أدارة التغيير و الحد من المقاومة لتحسين الاداء الاكاديمي.

ومما تقدم نستنتج أن قبول فرضية الدراسة الفرعية الثانية والتي نصت: (هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق التغيير الاداري(المشاركة في عملية التغيير, تدريب وتأهيل القيادات الاكاديمية لمواجهة التغيير) والحد من المقاومة لتحسين الاداء الاكاديمي). بينما يتم رفضها لبعد (أدارة التغيير).

الفرضية الفرعية الثالثة:

هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق التغيير الإداري (أدارة التغيير, المشاركة في عملية التغيير, تدريب وتأهيل القيادات الاكاديمية لمواجهة التغيير) ورفع مستوى الولاء والارتباط الوظيفي بالجامعة.

شكل رقم (2) العلاقة بين تطبيق التغيير الأدرى (أدارة التغيير, المشاركة في عملية التغيير, تدريب وتأهيل القيادات الاكاديمية لمواجهة التغيير) ورفع مستوى الولاء والارتباط الوظيفي بالجامعة.



ولإثبات هذه الفرضية استخدم الباحث تحليل الانحدار المتعدد ر المستقل والذي يمثله إبعاد التغيير الأدارى(أدارة التغيير, المشاركة في عملية التغيير, تدريب وتأهيل القيادات الاكاديمية لمواجهة التغيير) والمتغير التابع ويمثله (رفع مستوى الولاء والارتباط الوظيفي بالجامعة).

جدول (14) نتائج تقدير الانحدار للعلاقة بين ابعاد تطبيق التغيير الأدارى ورفع مستوى الولاء والارتباط الوظيفي بالجامعة.

ابعاد تطبيق التغيير الأدارى	معاملات الانحدار (B)	اختبار (T)	مستوى المعنوية
1/ أدارة التغيير	0.248	2.627	0.023
2/ المشاركة في عملية التغيير	0.104	0.663	0.510

3/ تدريب وتأهيل القيادات الاكاديمية لمواجهة التغيير	0.268	2.68	0.013
معامل الارتباط (R)	0.54		
معامل التحديد (R2)	0.29		
F	7.43		
Sig F	0.000		

المصدر : إعداد الباحثان من نتائج تحليل الدراسة الميدانية 2020

يتضح من الجدول رقم (14) مايلى:

1. وجود ارتباط طردي بين ابعاد تطبيق التغيير الأدارى (أدارة التغيير, المشاركة في عملية التغيير, تدريب وتأهيل القيادات الاكاديمية لمواجهة التغيير) ورفع مستوى الولاء والارتباط الوظيفي بالجامعة بمجتمع الدراسة. ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.54).
2. تشير معاملات الانحدار أن إبعاد التغيير الأدارى على علاقة مع رفع مستوى الولاء والارتباط الوظيفي بالجامعة وذلك على النحو التالي :

* معامل انحدار متغير العلاقة بين أدارة التغيير ورفع مستوى الولاء والارتباط الوظيفي بالجامعة بلغت قيمته (0.248) وهذا يعنى أن تطبيق أدارة التغيير يؤثر طرديا" فى الحد من المقاومة لتحسين الاداء الاكاديمي في المجتمع موضع الدراسة وبالتالي فأن تغير قدره (1)% في تطبيق أدارة التغيير يعمل على إحداث تغير في رفع مستوى الولاء والارتباط الوظيفي بالجامعة قدره (0.25%) .
* معامل انحدار متغير العلاقة بين المشاركة فى التغيير ورفع مستوى الولاء والارتباط الوظيفي بالجامعة بلغت قيمته (0.104) وهذا يعنى أن المشاركة فى التغيير تؤثر طرديا" فى رفع مستوى الولاء والارتباط الوظيفي بالجامعة موضع الدراسة وبالتالي فأن تغير قدره (1)% في مستوى المشاركة فى التغيير يعمل على إحداث تغير في رفع مستوى الولاء والارتباط الوظيفي بالجامعة قدره (0.1%).
* معامل انحدار متغير العلاقة بين تدريب وتأهيل القيادات الاكاديمية لمواجهة التغيير ورفع مستوى الولاء والارتباط الوظيفي بالجامعة بلغت قيمته (0.268) وهذا يعنى أن تدريب وتأهيل القيادات الاكاديمية لمواجهة التغيير يؤثر طرديا" فى رفع مستوى الولاء والارتباط الوظيفي بالجامعة في المجتمع موضع الدراسة وبالتالي فأن تغير قدره (1)% في تدريب وتأهيل القيادات الاكاديمية لمواجهة التغيير يعمل على إحداث تغير في الحد من المقاومة لتحسين الاداء الاكاديمي قدره (0.27%) .

3. كما تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (34/4) إلى وجود تأثير للمتغيرات المستقلة ابعاد تطبيق التغيير الأدارى(أدارة التغيير, المشاركة في عملية التغيير, تدريب وتأهيل القيادات الاكاديمية لمواجهة التغيير) على المتغير التابع (رفع مستوى الولاء والارتباط الوظيفي بالجامعة) حيث بلغ معامل التحديد (0.29). وهذه النتيجة تدل على أن متغير التغيير الأدارى يؤثر فى فعالية تنفيذه بنسبة (29)%بينما المتغيرات الأخرى تؤثر بنسبة (71)%.
4. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين كل من إبعاد التغيير الأدارى (أدارة التغيير,تدريب وتأهيل القيادات الاكاديمية لمواجهة التغيير) ورفع مستوى الولاء والارتباط الوظيفي بالجامعة وفقا" لاختبار (t) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيم مستوى المعنوية لجميع معاملات الانحدار أقل من مستوى المعنوية (0.05) كما بلغت قيمة (F) (7.43) بمستوى معنوية (0.000) مما

يعنى ذلك رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين إبعاد التغيير الأدارى(أدارة التغيير, تدريب وتأهيل القيادات الاكاديمية لمواجهة التغيير) ورفع مستوى الولاء والارتباط الوظيفي بالجامعة.

بينما يتم قبول فرض العدم لبعد (المشاركة فى عملية التغيير) حيث بلغت قيمة مستوى المعنوية (0.510) وهى قيمة أكبر من مستوى المعنوية (0.05) مما يعنى عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين المشاركة فى عملية التغيير ورفع مستوى الولاء والارتباط الوظيفي بالجامعة.

ومما تقدم نستنتج أن قبول فرضية الدراسة الفرعية الثالثة والتي نصت: (هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق التغيير الاداري (أدارة التغيير وتأهيل القيادات الاكاديمية لمواجهة التغيير) ورفع مستوى الولاء والارتباط الوظيفي بالجامعة) ورفضها لبعد(المشاركة فى عملية التغيير) .

ثالثا: النتائج والتوصيات

خلصت الدراسة الي النتائج التالية :

1. وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين قناعة ادارة تغيير بالالتزام بالتغيير وفعالية تنفيذه
2. وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين المشاركة في عملية التغيير وفعالية تنفيذه.
3. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تأهيل وتدريب ادارة التغيير وفعالية تنفيذه
4. عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين قناعة ادارة تغيير بالالتزام بالتغيير والحد من المقاومة لتحسين الاداء الاكاديمي.
5. وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين المشاركة في عملية التغيير والحد من المقاومة لتحسين الاداء الاكاديمي.
6. وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين تأهيل وتدريب ادارة التغيير والحد من المقاومة لتحسين الاداء الاكاديمي
7. وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين قناعة ادارة التغيير بالالتزام بالتغيير ورفع مستوى الولاء والارتباط الوظيفي بالجامعة.
8. عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين المشاركة في عملية التغيير ورفع مستوى الولاء والارتباط الوظيفي بالجامعة.
9. وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين تأهيل وتدريب ادارة التغيير ورفع مستوى الولاء والارتباط الوظيفي بالجامعة

التوصيات:

1. تفعيل ممارسة التغيير الاداري والالتزام بتطبيقه لتحسين الاداء الأكاديمي بالجامعة.
2. خلق ثقافة تنظيمية واقناع الادارة بالتغيير والحد مقاومة التغيير في الجامعة.
3. الحث على المشاركة في عملية التغيير و رفع مستوى الولاء الوظيفي بالجامعة.
4. تدريب وتطوير القيادات الاكاديمية للحد من مقاومة التغير ورفع الولاء الوظيفي والانتماء المؤسسي.
5. منح جميع الادارات الصلاحيات في تطبيق التغيير وفقا لآليات محددة يساعد على يفعالية التنفيذ.

المراجع

1/ المصادر العربية:-

1- أحمد ماهر إدارة التغيير ، الطبعة الأولى الناشر ، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع،2010
1- جمال عبد الله محمد، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار المعتز للنشر والتوزيع - 1435هـ- 2014، ط1.
2- المقدادي، سلمى خليل. تحفيز الموظفين للحصول على أداء أفضل، الرياض، العبيكان للنشر. 2010.
3- عثمان فاروق السيد، قوى إدارة التغيير في القرن الحادي والعشرين، دار الوفاء للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، المنصورة، مصر، 2000.
4- رحيم حسين ،التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات- مدخل النظم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد07، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر. 2005.
5- حريم، حسن، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات- العمليات الإدارية - الوظائف المنظمة)، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع،2006.
6- حمود، خضير كاظم (2002م) السلوك التنظيمي، ط1، عمان، دار صفا للنشر والتوزيع.

2/ الرسائل الجامعية والأوراق العلمية المنشورة:

9-المعوقات التي تواجه توظيف الخريجين السعوديين في القطاع الخاص وكيفية معالجتها، بحث للحصول على درجة دكتوراه في إدارة الأعمال، أعداد الباحث مطلق محمد سعد الحازمي 2001م.
10-ورقة علمية بعنوان: واقع ثقافة التغيير في الجامعات الليبية "دراسة ميدانية على عمدا ورؤساء الأقسام في جامعة عمر المختار" إعداد: د. خير الله يونس التركاوي عضو هيئة تدريس بقسم إدارة الأعمال - جامعة عمر المختار، عمان، أكتوبر 2014.

3/المصادر الاجنبية:

11-Arlene, S. (2017). Don't Underestimate the Importance of Good Onboarding. Retrived, June 22,2018,from:
12-Wind,J and Main,Y: Driving Change - How The Best Companies Are Preparing For The 21 ST Century, kogah page, London, 1999
13-Tibbs, Hardin, (2011), " Changing Cultural Values & the Transition to Sustainability", University of Oxford, UK..
14 - Sh. Chang and Ch. Lin, Exploring Organizational Culture for Information Security Management, Industrial Management & Data Systems, Vol. 107, No. 3, 2007.

15- Hirsch Danial (2007), Integrating change management and project management . USA: Prosci

16- Dictionary.com, LLC. "Effectiveness | Define Effectiveness at Dictionary.com." Dictionary.com | Find the Meanings and Definitions of Words at Dictionary.com. 2011. Web. 28 Sept. 2011. <http://dictionary.reference.com/browse/effectiveness>