

إدارة التغيير وأثرها على أداء موظفي جامعة خليج السدرة

د. سعد ابريك السنوسي ابورميله محاضر قسم إدارة الأعمال جامعة سرت abormila@su.edu.ly	د. فتحي عمر حمد درباش محاضر قسم إدارة الأعمال جامعة خليج السدرة FathiDrbash@yahoo.com	د. عبد السلام محمد البعباع أستاذ مشارك قسم العلوم السياسية جامعة بن وليد Abd.mk65@yahoo.com	أ. عيسى كعوني حمد مساعد محاضر، مدير المعهد العالي للعلوم والتقنية هراوة Kaonui@yahoo.com
---	--	--	---

الملخص:

لقد حدد بيتر دركر عنصرين يتسمان بالحيوية، والأهمية، في كل ما تقوم به الإدارة، وهما العنصر البشري، وتقنية المعلومات، وبشكل أكثر تحديدا تواجه الإدارة ولا سيما في الدول النامية تحديات، وتهديدات، مصدرها المنافسة الشرسة، التي تأتيها من الدول المتقدمة، ومن النوعيات الجديدة، من العاملين ذوي المهارات، والمعرفة العالمية، وذلك يضع الإدارة في مواجهة مستمرة، مع ضرورة التوظيف الفعال لتلك الموارد البشرية المتميزة، وهذا يقودنا إلى تساؤلات مهمة، وهي: كيف تواجه الإدارة تلك التحديات؟ وهل إذا توفرت للإدارة مفاهيم، وتقنيات جديدة، تناسب الوضع الحالي؟ فهل يمكنها أن تستمر في المواجهة بنفس التقنيات دون تعديل، أو تحديث؟ وللإجابة عن تلك التساؤلات، يحسمها قول بيتر دركر أن الإدارة في حقيقتها هي إدارة التغيير (Drucker, 1999; p 90)، لذلك تمحورت هذه الدراسة حول أثر إدارة التغيير على أداء موظفي جامعة خليج السدرة، واتضح من خلال هذه الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير في التكنولوجيا، والهيكل التنظيمي، والتغيير في الأفراد على الأداء الوظيفي، بجامعة خليج السدرة، وبينت نتائج الدراسة وجود قصور من قبل إدارة الجامعة، في عدم الاهتمام الكافي بإدارة التغيير في الأفراد، فقد جاءت بمتوسط حسابي 3.53، وبانحراف معياري قدره 0.68، وأوصت الدراسة بضرورة توفير كافة المتطلبات الخاصة بتطبيق إدارة التغيير، والمتمثلة في الموارد المادية، والبشرية، والفنية، والعمل على دعم الجوانب المرتبطة ببعد (إدارة التغيير في الأفراد)، والذي يعاني من بعض القصور، وتوفير السبل الكفيلة في إنجاحه.

Summary:

Peter Drucker has identified two vital and important elements in all that the administration does, which are the human element and information technology. More specifically, the administration, especially in developing countries, faces challenges and threats that stem from the fierce competition that comes from developed countries and the new types of skilled workers And global knowledge, and this puts the administration in constant confrontation with the need for effective employment of those distinguished human resources, and this leads us to important questions: How does the administration face those challenges? And if the administration has new concepts and techniques that fit the current situation? Can it continue to confront the same technologies without changing or updating? In order to answer these questions, Peter Drucker said that management is, in fact, managing change (Drucker, 1999; p 90) Therefore, this study focused on the impact of change management on the performance of employees at the University of Sidra Bay, and it was clear through this study that there is a statistically significant effect of the change in technology, organizational structure, and change in individuals on job performance at the University of Sidra Bay. The university showed insufficient interest in managing change in individuals, as it came with a mean of 3.53 and a standard deviation of 0.68, and the study recommended the necessity of providing all requirements for the application of change management represented in material, human and technical resources, and working to support aspects related to the dimension (management of change in individuals), which suffers Some of the shortcomings and provide the means to make it a success.

الكلمات المفتاحية: إدارة التغيير - الأساليب المعاصرة - أداء الموظفين - جامعة خليج السدرة.

المقدمة:-

يقول الحق تبارك وتعالى: "إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم، وإذا أراد الله بقوم سوءاً فلا مرد له، وما لهم من دونه من وال" (الرعد 11) صدق الله العظيم، لقد أصبح التغيير سمة أساسية لعصرنا الحاضر، وأضحى الواجب الأساسي على الجميع أن يتدبروا الواقع الجديد، الذي يحيط بهم، وأن يتلمسوا السبل الصحيحة للتعامل مع هذا الواقع، في خضم المتغيرات المتصاعدة، والتي شملت كل مجالات الحياة المعاصرة (السلمي، 2001: ص: 15-25)، لقد مس التغيير في العصر الحالي كل مفاهيم، ومبادئ العمل الجماعي، في المنظمات، والهيئات، والكيانات، التي تهدف إلى توظيف موارد المجتمع، في إنتاج الخدمات، التي تحقق رغبات، وحاجات العملاء، لذلك أضحت الحاجة ماسة إلى رصد تلك المتغيرات، وتأثيراتها، على فكر، وعمل الإدارة المعاصرة، واستشراق التغييرات المحتملة، من أجل الاستعداد لها مبكراً.

وتتنشط المؤسسات في بيئة تسودها التغييرات المتسارعة، والتطورات المتعاقبة، ولعل مؤسسات التعليم العالي لها الدور الحاسم في تطوير، وتقديم المجتمعات، لذلك تحاول هذه المؤسسات، متمثلة في الجامعات الاستفادة من التغييرات الحاصلة، واستثمارها من أجل الارتقاء بالعاملين، والسعي لتحقيق الكفاءة العالية في الأداء، فهي أساس التغيير في المجتمع، باعتبارها صانعة الكوادر الوطنية، التي تخطط للتنمية، وتقودها، والعقل المفكر لتقديم الخبرات، وحل المشكلات، وتوجيه العمل في مختلف القطاعات، وفق الأسس العلمية الصحيحة.

إن المنافسة الشديدة التي تشهدها المؤسسات بمختلف أشكالها، وأنواعها، تتسابق من أجل التكيف، ومواكبة التطورات المتسارعة، التي تتضح مظاهرها في كافة المجالات، إذ أصبح التغيير هو الثابت الوحيد، والمسألة مصيرية بالنسبة لهذه المؤسسات، وتأتي هذه الدراسة لبيان أثر إدارة التغيير على الأداء الوظيفي - بالتطبيق على أحد المؤسسات الخدمية بالدولة الليبية، جامعة خليج السدرة، بمدينة بن جواد.

مشكلة الدراسة:-

تعتبر المؤسسات التعليمية، ولا سيما التعليم الجامعي، من الركائز الأساسية، التي تسهم في تكوين الفرد، والمجتمع، وبلورة ملامحه في العصر الحاضر، والمستقبل، فالجامعة على اطلاع دائم بالمتغيرات على الساحة المحلية، والعالمية، فهي لا تنتظر حدوث التغيير، وإنما تعمل هي على إحداثه، وإدارته، والتخطيط له، ثم تحدد الرؤية التي تسعى إلى تحقيقها، لإحداث التغيير المطلوب، من أجل الرفع من كفاءة الأداء الوظيفي بالمؤسسات الخدمية، من خلال الإجابة عن التساؤل التالي: ما أثر إدارة التغيير على الأداء الوظيفي بجامعة خليج السدرة؟

فرضيات الدراسة: -

على ضوء ما تم طرحه من تساؤلات حول موضوع البحث، وأملا في تحقيق أهداف البحث، يمكن تحديد مجموعة من الفرضيات وهي على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير، على الأداء الوظيفي بجامعة خليج السدرة.

وينبثق عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتغيير، في الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي بجامعة خليج السدرة.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتغيير في التكنولوجيا، على الأداء الوظيفي بجامعة خليج السدرة.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتغيير في الأفراد، على الأداء الوظيفي بجامعة خليج السدرة.

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى الآتي:

- 1- معرفة أثر التغيير التكنولوجي على الأداء الوظيفي، بجامعة خليج السدرة، بمدينة بن جواد.
- 2- معرفة أثر التغيير في الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي، بجامعة خليج السدرة، بمدينة بن جواد.
- 3- معرفة أثر التغيير في الأفراد على الأداء الوظيفي، بجامعة خليج السدرة، بمدينة بن جواد.
- 4- من خلال تحقيق الأهداف سالفة الذكر، يتم الوصول إلى تحقيق الهدف الرئيسي لهذه الدراسة، وهو التعرف على أثر إدارة التغيير بأبعادها على الأداء الوظيفي.

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة من كونها تتناول أحد الموضوعات المهمة في إدارة الأعمال، وتظهر أهمية هذه الدراسة من خلال الآتي:

- 1- لم يكن هناك الاهتمام الكافي في هذا الموضوع في البيئة الليبية، وبالتالي فإن هذه الدراسة تعمل على معرفة مرتكزات إدارة التغيير، وأثرها على الأداء الوظيفي، بجامعة خليج السدرة.
- 2- في الوقت الحاضر تواجه المنظمات الليبية العديد من التحديات، بسبب الأوضاع المتردية، ولذلك يستوجب على هذه المنظمات النظر في قوانينها، وسياساتها، وبرامجها، بما يتماشى مع الوضع الحالي.

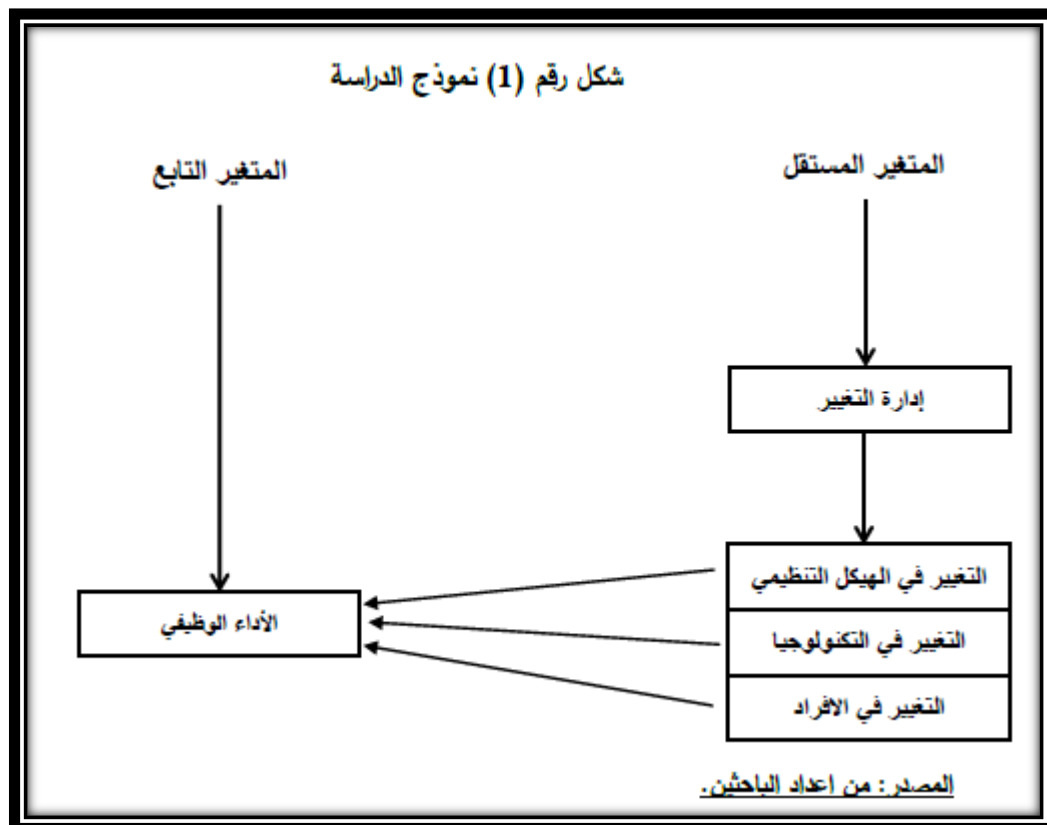
3-تعتبر هذه الدراسة إضافة علمية في مجال البحوث، وإثراء للمكتبة الجامعية.
الإلمام بإدارة التغيير، وكيفية قياسها، وأثرها على الأداء الوظيفي، بجامعة خليج السدرة.

حدود الدراسة: تشتمل الدراسة على الحدود التالية:

- أ-الحدود البشرية: تم إجراء هذه الدراسة اعتمادا على وجهات نظر موظفي، وأعضاء هيئة التدريس، بجامعة خليج السدرة.
ب-الحدود الجغرافية: تم إجراء هذه الدراسة بالبيئة الليبية، وذلك بالتطبيق على جامعة خليج السدرة.
ج-الحدود الزمنية خلال الفترة 2021/2022م
د-الحدود الموضوعية: تم إجراء هذه الدراسة حول إدارة التغيير وأثرها على الأداء الوظيفي بجامعة خليج السدرة.

نموذج الدراسة:

لتحقيق الغرض من هذه الدراسة، والوصول إلى أهدافها المحددة، في تحديد أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، فقد قام الباحثون بتصميم، وتطوير نموذج خاص بهذه الدراسة، اعتمادا على مشكلة الدراسة، وأهدافها، وفروضها الموضوعية، وفق النموذج التالي:



الدراسات السابقة: -

الدراسات المتعلقة بإدارة التغيير:

دراسة بيبي، حامد علي حيدر (2018): هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر إدارة التغيير على أداء العاملين، في البنوك التجارية في دولة الكويت، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود أثر إيجابي، ومتوسط، ذو دلالة إحصائية، بين إدارة التغيير، وأداء العاملين في البنوك، وتوصلت أيضاً إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية، بين التغيير في الهيكل التنظيمي، وبين أداء العاملين في البنوك، ولكن بدرجة ضعيفة، وقد أوصت الدراسة بضرورة تطبيق إدارة التغيير، بأبعادها المختلفة (التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في الثقافة، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في القيادة) في قطاع البنوك، نظراً لدورها في تعزيز أداء العاملين في هذا القطاع.

دراسة العابدي وأبو جلال (2016): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تبني المؤسسات العمومية في تطبيق إدارة التغيير في أداؤها، لأنشطتها المختلفة، وقد توصلت الدراسة إلى أن تطبيق إدارة التغيير يؤثر بشكل إيجابي للأداء المؤسسي، وأوصت الدراسة على أهمية مشاركة جميع العاملين، عند إحداث التغيير؛ لتجنب المقاومة، كما أوصت الدراسة بضرورة اكتساب القدرة التكنولوجية، والبشرية، والبيئية؛ للتكيف مع الأحداث، والظروف المتغيرة، بكفاءة وفاعلية.

دراسة مناهل (2015): هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي بالمؤسسات الخدمية بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة، بولاية الخرطوم، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن التزام القيادة العليا بعملية التغيير التنظيمي وإدخاله على مراحل، تؤثر على أداء العاملين، نحو الأفضل بالشركة، وأن الحوافز المادية من رواتب، وملحقاتها، مثل: المكافآت التشجيعية، والبدلات، هي أكثر الأبعاد التنظيمية، تأثيراً على قرارات العاملين، كما بينت هذه الدراسة أن التغيير التنظيمي يمثل خطة إيجابية؛ للرفع من مستوى الأداء الوظيفي.

الدراسات التي تناولت الأداء الوظيفي: دراسة امعيتيق (2019): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور نظم المعلومات الإدارية، في تحسين الأداء الوظيفي، بمصلحة الأحوال المدنية بمدينة البيضاء، وبينت نتائج هذه الدراسة أن مستوى الأداء الوظيفي في مصلحة الأحوال المدنية بمدينة البيضاء، جاء بدرجة عالية، كما بينت نتائج الدراسة وجود أثر بارز لنظم المعلومات الإدارية على الأداء الوظيفي، وكان مجال المستلزمات التنظيمية هو الأكثر تأثيراً على الأداء الوظيفي، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز اهتمام إدارة مصلحة الأحوال المدنية باستخدام نظم المعلومات الإدارية، بجميع مكوناتها، وعناصرها، كونها متغير هام، يسهم في التأثير على الأداء الوظيفي للعاملين.

دراسة البديري (2013)، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية، على الأداء الوظيفي في الإدارات الوسطى، بالشركات النفطية العامة، العاملة في نطاق مدينة بنغازي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: أن المديرين بالإدارات الوسطى بهذه الشركات لا يحققون الأداء الوظيفي المطلوب منهم، رغم امتلاكهم لمستويات ثقافية

مرضية إلى حد ما، وكذلك توصلت الدراسة إلى عدم مشاركة العاملين بالإدارة الوسطي في اتخاذ القرارات، وفتور العلاقات الإنسانية، والتقييد باللوائح والأنظمة، وتكليفهم بالعديد من المهام، وغياب الحوافز، والمكافآت، والذي تسبب في إعاقة تحقيق الأداء المطلوب منهم، وأوصت الدراسة بضرورة مشاركة العاملين بالإدارة الوسطي في اتخاذ القرارات، وضرورة العمل على توفير مناخ تنظيمي، يتسم بالمرونة والإبداع والابتكار وإتاحة قدر أكبر من اللامركزية.

دراسة ابورميله وآخرون (2021)، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية، كأحد أهم الأساليب الحديثة في الفكر الإداري المعاصر، والمتمثلة بأبعادها: (تبسيط وتحسين إجراءات العمل - استخدام نظم المعلومات الإدارية) على الأداء الوظيفي بأبعاده: (جودة ناتج الأداء - الملائمة الوظيفية) بالتطبيق على العاملين في صندوق الضمان الاجتماعي، بسرت، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية؛ لإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) على الأداء الوظيفي بأبعاده المشار إليها، وأوصت الدراسة بالعمل على زيادة الاعتماد على تبسيط، وتحسين الإجراءات، والاهتمام بنظم المعلومات الإدارية، وتحديثها، بشكل مستمر، وبما يتماشى والمستجدات العالمية، علاوة على نشر، وتعزيز مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية للعاملين في صندوق الضمان الاجتماعي بسرت، وباقي المؤسسات الحكومية بالدولة الليبية.

الدراسة التي ربطت بين إدارة التغيير والأداء الوظيفي: البطي وآخرون (2019) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة التغيير على الأداء الوظيفي - بالتطبيق على المراكز الصحية، العاملة بمدينة سرت، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان من أبرزها: هناك أثر واضح على الأداء الوظيفي بالمراكز الصحية قيد الدراسة، وأيضاً بينت نتائج الدراسة: بأن هناك بعض القصور من قبل إدارات المراكز الصحية، بالاهتمام الكافي بالوسائل التكنولوجية الحديثة، وقد جاءت بدرجة ممارسة متوسطة قدرها (3.35)، وبانحراف معياري قدره (1.293)، كذلك أظهرت نتائج الدراسة بأنه: لا يتم توفير مستلزمات تطبيق إدارة التغيير المادية، والبشرية، والفنية اللازمة، لإحداث عملية التغيير المطلوبة بتلك المراكز.

ملخص الدراسات السابقة: من خلال استعراض الدراسات السابقة، يتبين تزايد الاهتمام بإدارة التغيير، في العديد من المنظمات، نتيجة التطورات العالمية، والأثر الإيجابي للتغيير على الأداء المؤسسي، والوظيفي، وتبين من هذه الدراسات أنها ساهمت بشكل كبير في اختيار منهج الدراسة، وتكوين الخلفية العلمية، ولها دور مهم في وضع الإطار المفاهيمي، والمبادئ الأساسية للدراسة، وقد اتضح للباحثين قلة الدراسات الليبية، التي تناولت موضوع التغيير، وأثرها على الأداء الوظيفي، ولعل ذلك كان السبب الرئيسي لتناول هذا الموضوع، بالتطبيق على جامعة خليج السدرة، وتختلف هذه الدراسة عن جل الدراسات السابقة، في أنها أبرزت أثر التغيير في الهيكل التنظيمي، والتغيير في التكنولوجيا، والتغيير في الأفراد، كمتغير مستقل عن الأداء الوظيفي.

1- ماهية إدارة التغيير.

منذ أن وجدت البشرية، والعالم بأكمله، وهو في حركة تغيير دائمة، لا تهدأ، ولا تستقر، تغييرات في شتى مجالات الحياة، قد تتسارع أحياناً، وقد تبطأ أحياناً أخرى، ومن هنا أصبحت قضية التغيير من القضايا التي تشغل بال، وفكر، الكثير من المفكرين، والمهتمين، فالمنظمات لا تعمل في بيئة منعزلة، وإنما تعمل في مجتمع تسوده نظم، وأوضاع سياسية، واقتصادية معينة، ولها تأثير على مستوى الأداء، فإذا كانت هذه العوامل السائدة في المجتمع ملائمة، فإنها تكون بلا شك من عوامل نجاح المنظمة، وإذا كانت هذه النظم، والأوضاع غير ملائمة، فإنها تكون من أسباب فشل المنظمة، وهنا تبرز حتمية، وضرورة التغيير، من أجل خلق المناخ الملائم، والظروف المناسبة، التي تسمح للوحدات، والمنظمات، بتحقيق أهدافها، وبالتالي أصبحت إدارة التغيير من أهم النقاط، التي تركز عليها الإدارة الحديثة، فقد أدرك الجميع أن الإعداد، والتخطيط، لمنظمة دائمة التغيير، أفضل بكثير من عدم التخطيط، والاعتماد على افتراض أن تطور الأعمال يتم من خلال النمو التدريجي، بدون الحاجة إلى التدخل، والتغيير.

لقد اختلف العلماء في تعريف التغيير من الناحية الإدارية، فهناك من عرفه بأنه: استجابة مخططة، أو غير مخططة من قبل المنظمات، للضغوط التي يتركها التقدم العلمي الفني الملموس، أو غير الملموس، في الأفكار والماديات. (سلمي، 2008: ص34). ويرى Stephen P. Robbins & Timothy أن التغيير هو التعديل الحاصل على (الأفراد، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا) وغالباً ما تحتاج التغييرات لتحفيز حدوثه، وتحمل الإدارة مسؤولية التغيير (Stephen P. Robbins & Timothy; 2011, P155)، وهناك من عرف التغيير بأنه: يهدف إلى تنمية الإدارة، أو تغييرها، نحو الأفضل، مع الإشارة إلى أهمية دور المدير في عملية التغيير، فالمدير المبدع قادر على توقع التغيير، وهو الأمل الوحيد لمواجهة المستقبل الديناميكي بنجاح (حريم، 2004، ص 392)، وهناك من عرف التغيير بأنه: الانتقال من الوضع الحالي، إلى وضع مستقبلي مخطط له، بالشكل الذي يجعل المنظمة أكثر تكيفاً مع البيئة الخارجية (جعفر، 2016، ص 40)، ويرى الباحثون أن التغيير هو: عملية ديناميكية تشمل الإجراءات، والسياسات، والوحدات، والنظم الإدارية، والوظيفية، التي أصبحت تمثل عبئاً على المؤسسة، والتي تحتاج إلى تغيير، أو تعديل، وبمعنى آخر: قدرة المؤسسة على إحداث التغيير اللازم، والمستهدف، وذلك حسب إمكانياتها، وقدراتها، طبقاً لخطط التحول المرسومة لديها. فعملية التغيير الإداري التي تنتهجها المؤسسة، غالباً ما يكون الهدف منها إما تطوير المنظمة، أو تغيير اضطراري، من أجل التكيف مع الظروف المحيطة بالمنافسة، سواء أكانت داخلية، أو خارجية.

أسباب ومبررات التغيير.

في ظل الانفتاح والتنافس العالمي هناك أسباب تدعو المؤسسات ولا سيما الخدمية منها إلى التغيير، حيث أصبح التغيير السمة الأبرز للعصر الحالي، فهو المطلب الأساسي للبقاء، في ظل المنافسة والتميز، وباعتبار أن المؤسسة الجامعية

نظم تكيفية معقدة، تتعامل بشكل دائم مع بيئتها، وتغير سلوكياتها، حسب المتغيرات، إما للبقاء والازدهار، أو لتجنب الانهيار (الهيوب، 2011، ص 490)،

فأهمية إدارة التغيير تمكن المنظمة من التعامل الإيجابي مع مبادرات التغيير، قبل أن يفرض عليها، كما تبرز أهمية التغيير في حالات معينة، يكون لابد من التدخل، وإحداث التغيير بالمنظمة، ومن هذا الحالات:

- 1- التأثير على سلوك الأفراد، والعاملين، فالبداية بإحداث التغيير يعمل على إثارة الحاجة لدى الآخرين بالبداية بالتغيير.
- 2- التغيير في المنظمة كاستجابة سريعة لمواجهة تقلبات البيئة الخارجية، والتكيف مع جميع المؤثرات الخارجية المفروضة على المنظمة، وهيكلها التنظيمي (Hill,&Jones, 2010)
- 3- إدخال التقنيات الحديثة، والتي تتطلب إجراءات، وتغييرات عديدة، وتدرجية، وأهمها تدريب، وتأهيل العاملين على استخدامها (patom & mccalman,2001,PP,168-169).

وهناك عدة أبعاد للتغيير وهي:

1.2.1 التغيير في التكنولوجيا: تؤثر التكنولوجيا، وثورة المعلومات، في طرق، وأساليب الإدارة، وتقديم الخدمات، وإدخال طرق، ووسائل، ومعدات أعمال جديدة، وتقنية المعلومات أصبحت هي الهدف، فالحل الوحيد للمديرين هو العمل الجاد على استخدام تقنيات متطورة، من أجل الحفاظ على الصدارة، والبقاء، والمنافسة، ولذلك فإن التغييرات التي حدثت خلال السنوات الماضية مكنت أغلب المنظمات من الحصول على أنظمة، ومعلومات إدارية متطورة، تربط العاملين بالمنظمة، بغض النظر عن مواقعهم الجغرافية (العطية، 2003، ص 350).

1.2.2 التغيير في الهيكل التنظيمي: ويكون هذا التغيير من خلال إعادة تقسيم الوحدات الإدارية في المنظمة، أو إحداث إدارات جديدة، أو دمج إدارات أخرى، وقد يتعين إنشاء وحدات تنظيمية، أو إلغائها، أو تغيير في اختصاصات الوحدات التنظيمية، أو في معدلات الأداء، أو في المسميات الوظيفية، أو في عدد الوظائف بالمؤسسة، ويؤثر ذلك في التبعية بين الأفراد داخل بيئة العمل، وفي نطاق الإشراف المتبع بالعمل (عبدالباقي، 2005، ص 344).

1.2.3 التغيير في الأفراد: قد تقرر المؤسسة إدخال تغييرات، أو تعديلات على مستوى العاملين بها، وفق الأساليب التكنولوجية الحديثة، وذلك بغرض الرفع من كفاءة العاملين، وتندرج هذه التغييرات ضمن برامج التدريب؛ لاختيار أفضل العاملين، والهدف من ذلك تحسين مستوى الأداء، بشكل عام (بوديب، 2014، ص 13).

2. ماهية الأداء الوظيفي:

يعرف الأداء الوظيفي بأنه: مجموعة من النشاطات النظامية، التي يؤديها الموظف بالكيفية المقررة، والوقت المحدد، وصولاً إلى النتائج المستهدفة (الحلاق، 2008، ص)، وهناك من عرف الأداء بأنه: درجة تحقيق المهام المكونة

لوظيفة العامل، وهو غالبا ما يعكس الكيفية التي يحقق، أو يشبع بها العامل متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس، وتداخل بين الأداء، والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي يحققها الفرد، فالنظرة الحديثة للأداء الوظيفي تفرض تحديات جديدة على مقارنة الأداء، بما تم تحقيقه من إنجازات (راوية، 2001، ص 209)، ويعرف الأداء، أيضاً، بأنه: العملية التي يتعرف من خلالها على أداء الفرد لمهامه، وقدراته، على الأداء، والخصائص اللازمة؛ لتأدية العمل بنجاح، وكذلك يعرف بأنه: النتائج العملية التي تنتج من الفعاليات، والإنجازات، أو ما يقوم به الأفراد من أعمال داخل المنظمة، وهناك من يري أن الأداء عبارة عن: المسئوليات، والواجبات، والمهام التي يتكون منها عمل الفرد، الذي يجب عليه القيام به على الوجه المطلوب، في ضوء معدلات، في استطاعة العامل الكفاء المدرب القيام بها (<https://faculty.mu.edu.sa/ialzuaiber/Functionality>).

ويتكون الأداء من مجموعة عناصر أهمها:

2.1. المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف، والمهارات الفنية، والخلفية العامة عن الوظيفة، والمجالات المرتبطة بها.

2.1.1 نوعية العمل: وهو ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من مهارات، وقدرة، ورغبة على تنظيم، وتنفيذ العمل، وعدم الوقوع في الأخطاء.

كمية العمل المنجز: وهو مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

المثابرة والثوق: وتشمل الجدية، والتفاني في العمل، وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل، وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد من قبل المشرفين.

3. أثر إدارة التغيير على الأداء الوظيفي:

1-3-1 أثر التغيير في الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي: الهيكل التنظيمي هو: الإطار الذي يحدد التركيب الداخلي للمؤسسة، ويوضح التقسيمات التنظيمية، والوحدات الفرعية، ويبين نوعية العلاقات بين أقسامها، وخطوط السلطة، وشبكات الاتصال فيها، والتغيير في الهيكل التنظيمي قد يأتي كنتيجة لتغيير الرسالة، أو الرؤى، أو الأهداف، أو لتغيير التكنولوجيا، من أجل خفض التكاليف النهائية؛ لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة (مناهل، 2015، ص 46).

2-3-2 أثر التغيير في التكنولوجيا على الأداء الوظيفي:

إن انطلاق المنظمة نحو ترك العمل بالطرق، والأساليب، والإجراءات القديمة التقليدية، وإحلال الطرق الحديثة، والجديدة، يتطلب ابتكار أساليب أفضل للأداء، وحتى تكون الطرق الجديدة ذات تأثير إيجابي على الأداء، بحيث يتم إثبات أن الطرق الجديدة تعطي ثماراً أفضل، من الطرق القديمة نحو الأداء، والتغيير في التكنولوجيا يأتي في سياق أفكار، ومهارات، تأتي من العاملين؛ لتذهب إلى المستويات الأعلى، للمصادقة عليها، ومتابعة تنفيذها (نور، 2021، ص 224)، والتغيير في التكنولوجيا يسهم في تحسين الإنتاج، أو خفض التكلفة، أو الزيادة الإنتاجية، ويأخذ أشكالاً عدة، مثل التحول من تجهيزات ميكانيكية إلى أخرى تلقائية، أو إدخال معدات، أو أدوات، أو أساليب جديدة في العمل، والتي يترتب عنها تحسين في المخرجات، وتقليل الوقت، مما يؤدي إلى الرفع من كفاءة الأداء داخل المنظمة (توايتية، 2016، ص 211).

3-3 أثر التغيير في الأفراد على الأداء الوظيفي:

إن عملية إحداث التغيير التنظيمي، وتطبيقه، ونجاحه، يعتمد بالدرجة الأولى على اتجاهات العاملين نحوه، حيث أن هناك تأثيرات متباينة للتغيير التنظيمي على الأداء، وتتوقف هذه التأثيرات على درجة تقبل التطورات الجديدة، وكذلك درجة مقاومة التغيير من طرف العاملين، فالتغيير التنظيمي يسعى إلى مساعدة العنصر البشري بصفة خاصة، والمؤسسة بصفة عامة، لتكون أكثر فاعلية وكفاءة (<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/42088>).

4- الدراسة الميدانية

تمهيد: تعتبر كلية إعداد المعلمين، والتي أنشأت عام 2002م، هي النواة الأولى لجامعة خليج السدرة، والتي تضم جميع الأقسام الخاصة بكلية المعلمين، ومن ثم أضيفت أقسام كلية الآداب، وقسم الكيمياء، وكلية العلوم، عام 2009م، ثم قامت اللجنة الشعبية العامة للتعليم والبحث العلمي (سابقاً)، بتغيير مسمى كليات إعداد المعلمين إلى كلية التربية، تتبع جامعة سرت، في عام 2015م، تم إنشاء فرع جامعة خليج السدرة - سرت، وفي العام 2017م، تم تأسيس جامعة خليج السدرة. (مكتب التوثيق والمعلومات بالجامعة، 2022).

1-4 منهجية البحث: سيتم تحديد نوع، ومصادر البيانات، وتحديد مجتمع، وعينة الدراسة، إضافة إلى تحديد طريقة جمع البيانات، وأساليب التحليل الإحصائي، مع توضيح مدى مساهمتها في إثبات صحة فرضيات الدراسة، أو عدم صحتها، بناءً على طبيعة البحث، والأهداف التي يسعى الباحثون لتحقيقها، فقد تم استخدام المنهج الوصفي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة، كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، وتحليلها؛ للوصول إلى استنتاجات، يبنى عليها التصور المقترح، بحيث يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

2-4 مصادر جمع البيانات: قد استخدمت المصادر الثانوية **Secondary sources**: والتي تتمثل في الكتب، والمراجع العربية، والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات، والمقالات، والتقارير، والأبحاث، والدراسات السابقة، التي تناولت موضوع البحث، واستخدمت المصادر الأولية **Primary sources**: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث، من خلال أداة البحث (الاستبيان) كأداة رئيسة للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض، ووزعت على العاملين بجامعة خليج السدرة.

مجتمع وعينة الدراسة: يمثل مجتمع الدراسة، العاملين بجامعة خليج السدرة، واستخدمت طريقة العينة العشوائية، حيث تم توزيع 70 قائمة استبانة على العاملين، بجامعة خليج السدرة، والبالغ عددهم (100) فرد، من إجمالي عينة البحث، أي: بنسبة (70%)، وتم استخدام بعض أساليب الإحصاء الوصفي، والتحليلي، وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS)، وذلك لوصف خصائص الدراسة، اعتماداً على التكرارات، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ونسب الأهمية، لوصف متغيرات الدراسة، وترتيبها حسب أهميتها النسبية.

الإحصاء الاستدلالي: حيث اعتمد الباحثون في التحليل على أساليب الإحصاء التحليلي؛ لإثبات صحة الفروض. **تحليل الثبات:** وذلك لتحديد معامل ثبات الأداة المستخدمة في قياس المتغيرات.

الانحدار المتعدد: لاختبار نماذج صلاحية الدراسة، وقياس أثر إدارة التغيير على الأداء الوظيفي بجامعة خليج السدرة.

الجدول رقم (1) يوضح مجتمع وعينة البحث

مجتمع الدراسة	عينة الدراسة	عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المستردة	عدد الاستمارات المستبعدة	عدد الاستمارات الصالحة للتحليل	نسبة الاستجابة
100	70	70	66	2	64	91.4

أداة البحث: تم إعداد قائمة الاستبيان حول: "أثر إدارة التغيير على أداء موظفي جامعة خليج السدرة، تتكون قائمة الاستبيان من قسمين رئيسيين، هما:

القسم الأول وهو: عبارة عن المعلومات الشخصية، والوظيفية عن المستجيب: (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)،

القسم الثاني وهو عبارة عن مجالات البحث، ويتكون من 48 فقرة، موزع على أربعة مجالات عن إدارة التغيير (المتغير المستقل) وهي: المجال الأول: الهيكل التنظيمي، ويتكون من (12) فقرة، **والمجال الثاني:** التكنولوجيا ويتكون من (12) فقرة. **والمجال الثالث:** إدارة التغيير في الأفراد، ويتكون من (12) فقرة. **والمتغير التابع،** أداء الموظفين، ويتكون من

(12) فقرة، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان، وذلك حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (2) يوضح مقياس ليكرت الخماسي

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

4-5 الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث: ثبات مقياس الدراسة Reliability؛ للتأكد من ثبات أسئلة صحيفة الاستبانة، ومدى تجانسها، وانسجامها مع مشكلة الدراسة، لغرض الإجابة عن تساؤلها، من خلال استخدام معادلة ألفا كرونباخ. Alpha Cronbach.

الجدول التكرارية: وذلك لحصر أعداد المشاركين، ونسبتهم المئوية، وفقاً للخصائص العامة للمبحوثين، مقاييس النزعة المركزية Measures of Central Tendency المتمثلة في المتوسطات الحسابية Arithmetic Mean، كذلك تم استخدام مقاييس التشتت Measures Dispersion، مثل الانحراف المعياري Standard Deviation، بغية تحديد انحرافات الإجابات عن القيمة المتوسطة لها لمتغيرات الدراسة، وكذلك استخدم اختبار ANOVA لتحليل الانحدار لمعرفة مدى إسهام، وأثر المتغيرات المستقلة (الهيكل التنظيمي، والتكنولوجيا، والتغيير في الأفراد) في المتغير التابع، وهو الأداء الوظيفي، ومن أجل قياس درجة الرضا على دور إدارة التغيير في تحسين الأداء الوظيفي، فقد كانت قيم مقياس ليكرت كالتالي:

الجدول رقم (3) يوضح يبين مقياس الرضا

قيمة المتوسط الحسابي	من 1 إلى أقل من 2.60	من 2.60 إلى أقل من 3.40	من 3.40 إلى أقل من 5
مستوي الرضا	منخفض	متوسط	كبير

4-6 صدق قائمة الاستبيان: يقصد بصدق قائمة الاستبيان، أن تقيس أسئلة القائمة ما وضعت لقياسه، وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

صدق المحكمين (الأداة): عرض الباحثين الاستبانة على مجموعة من المحكمين في كلية الاقتصاد جامعة سرت، وقد استجاب الباحثون لآراء المحكمين، وقاموا بإجراء ما يلزم من حذف، وتعديل، في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت قائمة الاستقصاء في صورتها النهائية.

صدق وثبات المقياس: يقصد بصدق المقياس مدى اتساق كل فقرة من فقرات قائمة الاستبيان، مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحثون بحساب الصدق لقائمة الاستبيان، وكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (4) يوضح معاملات الثبات لأبعاد استمارة الاستبيان

الثبات	معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	مجالات قائمة الاستبيان
0.840	0.707	12	الهيكل التنظيمي
0.856	0.734	12	التكنولوجيا
0.871	0.760	12	إدارة التغيير في الأفراد
0.852	0.726	12	أداء الموظفين
0.954	0.911	48	الدرجة الكلية

اتضح من نتائج الجدول رقم (4) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة، لجميع محاور الدراسة، وكانت قيمة الثبات مرتفعة لكل المحاور، وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع جداً، حسب مقياس نانلي Nunnally (1994:264-265) والذي اعتمد على (0.70) كحد أدنى، وبذلك قد تم التأكد من صدق، وثبات الاستبيان وصلاحيته.

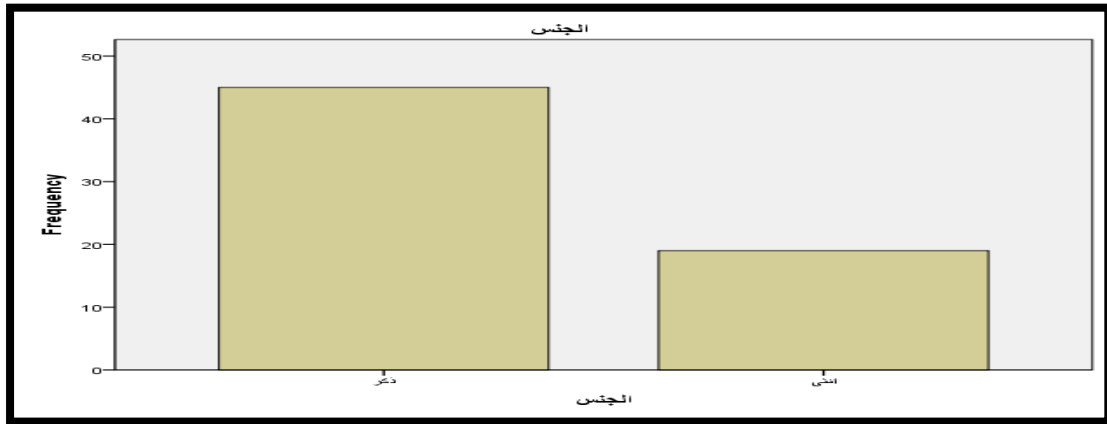
تحليل البيانات الشخصية: توزيع مفردات الدراسة حسب الجنس: الجدول رقم (5) يبين التوزيع التكراري، والنسبة المئوية، لمفردات عينة الدراسة، حسب الجنس، والشكل رقم (1) يبين التمثيل البياني للتوزيع النسبي المئوي لهذه الحالة.

الجدول رقم (5) يوضح توزيع مفردات عينة البحث حسب الجنس

الترتيب	النسبة المئوية	التكرار	الجنس	رمز المتغير
1	70.3%	45	ذكر	1
2	29.7%	19	أنثى	2
-	100%	64	المجموع	

من خلال الجدول رقم (5) والشكل رقم (1) يتبين لنا أن معظم مفردات عينة الدراسة من فئة الذكور، يمثلون ما نسبته 70.3% من جميع مفردات العينة، والباقي من الإناث بنسبة 29.7% من العينة.

الشكل رقم (1) يوضح تمثيل توزيع مفردات عينة البحث حسب الجنس

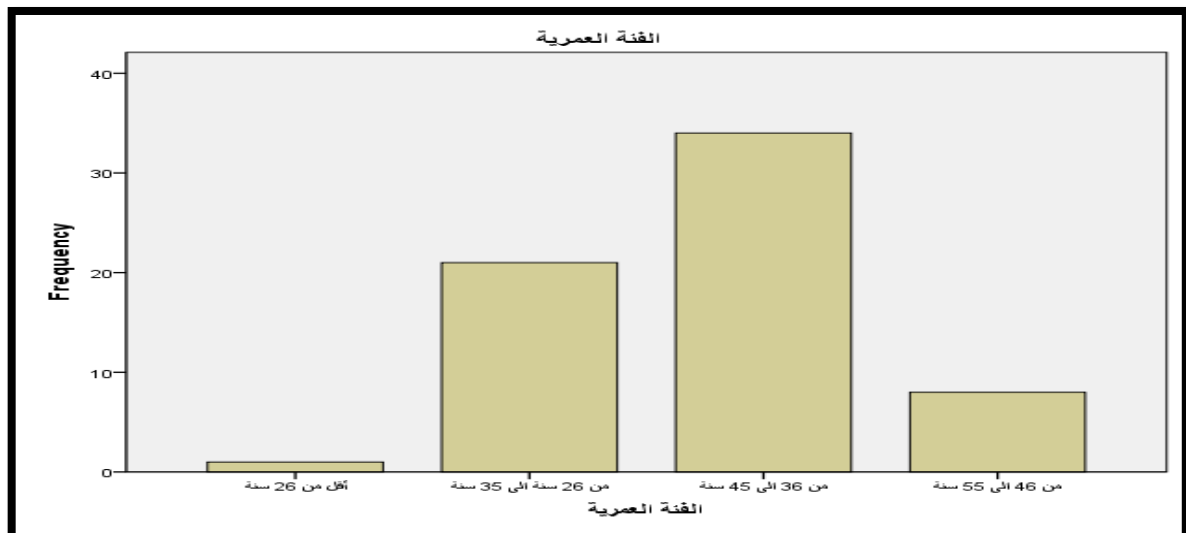


توزيع عينة الدراسة حسب العمر: من خلال الجدول رقم (6)، والشكل رقم (2)، يتبين لنا أن معظم مفردات عينة الدراسة من الفئة العمرية، التي تتراوح من 36 إلى 45 سنة بعدد 34، ونسبة 53.1%، ثم من 26 إلى 35 سنة بعدد 21 بنسبة 32.8%، ومن ثم من 46 إلى 55 سنة بعدد 8 ونسبة 12.5%، يليها 25 سنة فأقل بعدد 1 ونسبة 1.6%، وأخيراً 56 فأكثر بعدد صفر.

الجدول رقم (6) يوضح توزيع مفردات عينة البحث حسب العمر

رمز المتغير	الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية	الترتيب
1	25 سنة فأقل	1	1.6%	4
2	من 26 الى 35 سنة	21	32.8%	2
3	من 36 إلى 45 سنة	34	53.1%	1
4	من 46 سنة إلى 55 سنة	8	12.5%	3
5	56 فأكثر	0	0%	5
المجموع		64	100%	-

الشكل رقم (2) يوضح تمثيل توزيع مفردات عينة البحث حسب العمر

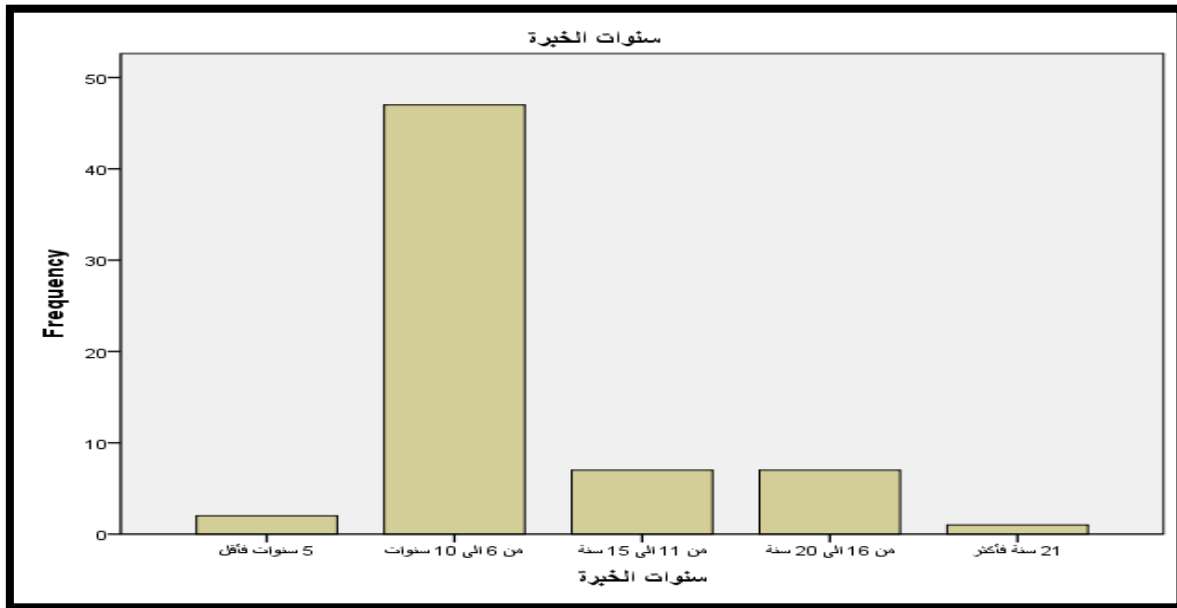


يتبين لنا أن معظم مفردات عينة الدراسة من أصحاب الخبرات التي أقل من 6 سنوات إلى أقل من 10 سنوات بعدد 47 ونسبة 73.4%.

الجدول رقم (7) يوضح توزيع مفردات عينة البحث حسب سنوات الخبرة

رمز المتغير	سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية	الترتيب
1	أقل من 5 سنوات	2	3.1%	الثالث
2	من 6 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	47	73.4%	الأول
3	من 11 إلى 15 سنة	7	10.9%	الثاني
4	من 16 إلى 20 سنة	7	10.9%	الثاني مكر
5	21 سنة فأكثر	1	1.6%	الرابع
	المجموع	64	100%	

الشكل رقم (3) يوضح تمثيل توزيع مفردات عينة البحث حسب سنوات الخبرة

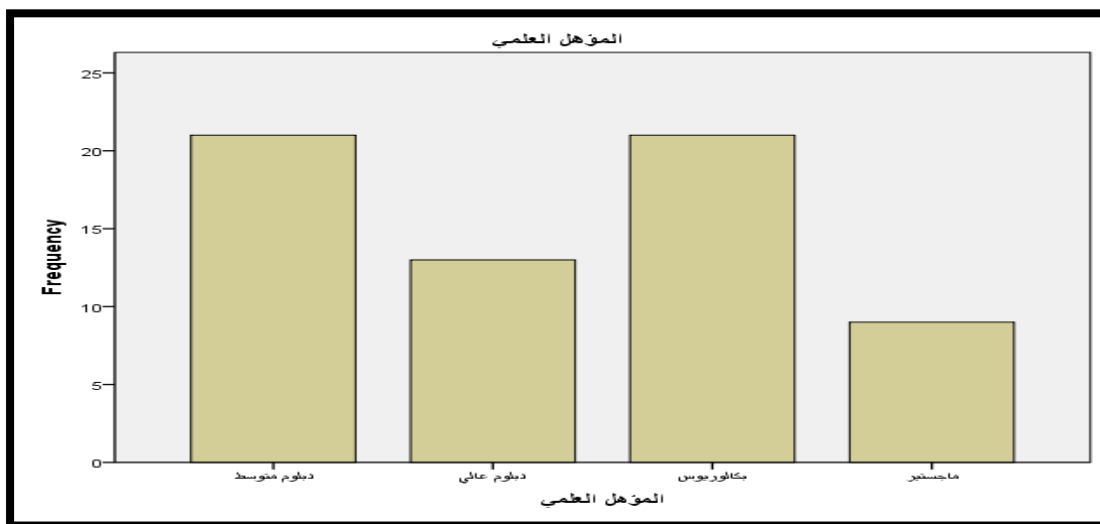


توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل: من الجدول رقم (8) والشكل رقم (4) يتضح أن معظم مفردات عينة الدراسة من حملة المؤهل العلمي دبلوم متوسط، وبكالوريوس بعدد 21 لكل منهما، ونسبة 32.8%، تم يليها الدبلوم العالي بعدد 13 فرد من العينة، بنسبة 20.3%، والماجستير بعدد 9، ونسبة بلغت 14.1%.

الجدول رقم (8) يوضح توزيع مفردات عينة البحث حسب المؤهل العلمي

رمز المتغير	المؤهل	العدد	النسبة المئوية	الترتيب
1	دبلوم متوسط	21	32.8%	الأول
2	دبلوم عالي	13	20.3%	الثاني
3	بكالوريوس	21	32.8%	الأول مكرر
4	ماجستير	9	14.1%	الثالث
5	دكتوراه	0	0%	0
6	أخرى	0	0%	0
المجموع		64	100%	

الشكل رقم (4) يوضح تمثيل توزيع مفردات عينة البحث حسب المؤهل العلمي



تحليل محاور البحث: يتضمن هذا التحليل، عرضاً لتحليل التساؤلات، واختبار فرضيات البحث، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة البحث، واستعراض أبرز نتائج قائمة الاستبيان، والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، وفيما يلي نتائج البحث تبعاً لتسلسل أسئلتها، وفرضياتها، ولتحقيق أهداف البحث قام الباحثون بالإجابة عن أسئلة البحث، وفقاً لمجالات الاستبيان، وهي (التغيير في الهيكل التنظيمي، والتغيير في التكنولوجيا، والتغيير في الأفراد) والعبارات الواردة في أداة البحث الاستبيان، وذلك من خلال إعطاء الأوزان التالية، لبدائل استجابات أفراد البحث (مرتفعة جداً = 5)، (مرتفعة = 4)، (متوسطة = 3)، (منخفضة = 2)، (منخفضة جداً = 1)، وتم تصنيف تلك الإجابات إلى خمس مستويات متساوية المدى، وفق التدرج المستخدم في أداة البحث.

أولاً: تحليل تأثير التغيير في الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي:

للإجابة عن هذه التساؤلات تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لجميع أبعاد المحور الأول.

الجدول رقم (9) يوضح المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ودرجة الممارسة وترتيبها لتغيير الهيكل التنظيمي

درجة الأهمية	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور الأول
				الهيكل التنظيمي
2	مرتفعة جداً	0.56957	4.3438	يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة.
3	مرتفعة جداً	0.62500	3.9219	يساعد الهيكل التنظيمي على إدارة عملية التغيير.
8	مرتفعة	0.70076	3.7188	تقوم إدارة الجامعة بتغييرات بين الحين والآخر بالهيكل التنظيمي للرفع من مستوى الأداء الوظيفي.
11	مرتفعة	0.81650	3.5000	يعمل الهيكل التنظيمي، على زيادة تفويض الصلاحيات للعاملين في المستويات الأخرى.
10	مرتفعة	0.84925	3.5938	وجود اتصال دائم وجيد بين المسؤولين والعاملين.
5	مرتفعة	0.71270	3.7500	تقوم الإدارة بتغييرات في الهيكل التنظيمي، لتبني الوسائل الحديثة في الاتصالات.
6	مرتفعة	0.75593	3.7500	تزوّد الإدارة العاملين بالمهارات اللازمة لتحمل المسؤولية.
12	مرتفعة	0.79292	3.4219	تقوم إدارة الجامعة بمراجعة الهيكل التنظيمي دورياً، وبشكل مدروس.
7	مرتفعة	0.77664	3.7500	يوجد رضا عام عن الهيكل التنظيمي الحالي بالجامعة.
4	مرتفعة	0.56848	3.7969	يعمل الهيكل التنظيمي بعد عملية التغيير على زيادة تفويض الصلاحيات للعاملين.
1	مرتفعة جداً	0.61641	4.5313	تعمل الإدارة على تقليل المركزية في صنع القرارات المرتبطة بالتغيير
9	مرتفعة	0.75708	3.6719	يساعد الهيكل التنظيمي على تطبيق عملية التغيير التي تنتهجها الجامعة.
2	مرتفعة		3.8125	المتوسط التجميعي
		0.32496		الانحراف المعياري التجميعي

الجدول السابق رقم (9) يوضح إجابات عينة الدراسة عن عبارات البعد الأول، وكانت النتائج كالآتي:

تبين أن أغلب أفراد عينة الدراسة كانوا موافقين بشكل كبير على العبارة الحادية عشر، والتي تنص على أنه: تعمل الإدارة على تقليل المركزية في صنع القرارات المرتبطة بالتغيير، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.5313، وهو يعتبر كبير، ويدل على الموافقة بشكل كبير حسب الجدول رقم (3)، والذي يبين مقياس الرضا، ومن خلال النتائج التي توصلنا إليها فإن العبارة الأولى التي تنص على أنه: يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة، تحصلت على ثاني أعلى نسبة موافقة، حيث كان المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة عن هذه العبارة 4.3438 وانحراف معياري صغير 0.56957، وبصفة عامة فإنه: قد تبين أن أغلب أفراد عينة الدراسة موافقون على جميع عبارات البعد الأول، فقد كان المتوسط الحسابي لعبارات البعد الأول (الهيكل التنظيمي) بلغ 3.8125 والانحراف المعياري صغير جداً 0.32496، وهو في منطقة الرضا المرتفعة حسب الجدول رقم (3).

ثانياً: تحليل تأثير التغيير في التكنولوجيا على الأداء الوظيفي:

الجدول رقم (10) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الممارسة وترتيبها لتغيير التكنولوجيا

الدرجة	الدرجة	الانحراف	المتوسط	المحور الثاني
الأهمية	الممارسة	المعياري	الحسابي	التكنولوجيا
5	مرتفعة	0.68700	3.8594	تهتم إدارة الجامعة بمواكبة التطور التكنولوجي.
8	مرتفعة	0.66368	3.8125	تتسم الإمكانيات التكنولوجية المتوفرة بالكفاءة العالية.
6	مرتفعة	0.69508	3.8438	تنسجم التكنولوجيا المستخدمة مع متطلبات العمل.
4	مرتفعة جداً	0.82556	4.2188	التكنولوجيا المتوفرة أدت لتقليل الجهد وتوفير الوقت.
9	مرتفعة	0.73193	3.8125	تساهم التكنولوجيا المستخدمة في سرعة إنجاز العمل.
11	مرتفعة	0.74785	3.6094	توجد عمليات تطوير مستمرة للتكنولوجيا المستخدمة بالجامعة.
7	مرتفعة	0.67975	3.8281	يتم إدخال معدات جديدة تناسب أساليب العمل بالجامعة.
12	مرتفعة جداً	1.00741	3.4688	التكنولوجيا المستخدمة سهلة الاستخدام.
3	مرتفعة جداً	0.81147	4.2344	تتوفر برامج الحاسوب الضرورية لإنجاز المهام.
10	مرتفعة	1.10554	3.6250	تهتم إدارة الجامعة بالتغيير في أساليب، وطرق العمل للأفضل.
1	مرتفعة جداً	0.59094	4.5000	التطور التكنولوجي دفع باتجاه عملية التغيير.
2	مرتفعة	0.63757	4.4219	يرافق إدخال التكنولوجيا جديدة مع دورات تدريبية للعاملين.
1	مرتفعة جداً		3.9323	المتوسط التجميعي
		0.39837		الانحراف المعياري التجميعي

يوضح الجدول رقم (10) بعض المقاييس الإحصائية الأساسية لفقرات التكنولوجيا؛ وأيضاً البعد الكلي، ومن خلال قيم المتوسطات، والانحرافات المعيارية: نجد أن آراء أفراد العينة قد اتجهت جميعها نحو الموافقة بشكل كبير على مضمونها لفقرات التكنولوجيا؛ حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي بين (3.4688 إلى 4.5000)، كما أوضحت النتائج عدم وجود اختلافات كبيرة بين الآراء لدى أفراد العينة، أما على مستوى البعد الكلي فقد أوضحت النتائج عدم وجود اختلافات كبيرة على مستوى المحور، حيث بلغ الانحراف المعياري 0.39837 مما يشير ذلك إلى أن هناك اتفاق، وإجماع بين آراء أفراد العينة بالموافقة على أهمية بعد التكنولوجيا، وهي نسبة ممتازة.

ثالثاً: تحليل تأثير التغيير في الأفراد على الأداء الوظيفي:

الجدول رقم (11) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الممارسة وترتيبها لمتغير الأفراد

المحور الثالث					
إدارة التغيير في الأفراد					
درجة	درجة	الانحراف	المتوسط		
الأهمية	الممارسة	المعياري	الحسابي		
7	مرتفعة	1.15427	3.5313		برامج تدريب العاملين تحد من مقاومة عملية التغيير.
9	متوسطة	1.06614	3.4219		تحرص الإدارة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.
8	متوسطة	1.03701	3.4375		البرامج التدريبية أدت إلى التغيير في سلوك العاملين.
10	متوسطة	1.15083	3.4063		تساعد الإدارة العاملين على تعلم أعمالهم بصورة مستمرة.
5	مرتفعة	1.16837	3.7500		تخصص الإدارة جزء كبير من ميزانيتها لتطوير العاملين فيها.
11	منخفضة	1.40850	2.9844		تنظر الإدارة إلى تطوير العاملين على أنه جزء مهم من عملها.
2	مرتفعة جداً	0.82556	4.2188		التغيير يدفع العاملين للعمل.
4	مرتفعة	0.73193	3.8125		تشجيع العاملين الجدد للتكيف مع بيئة العمل.
6	مرتفعة	0.74785	3.6094		توجد فرصة متاحة للعاملين لمواصلة تعليمهم أثناء الخدمة.
3	مرتفعة	0.67975	3.8281		تشجيع العاملين الجدد للتكيف مع بيئة العمل.
1	مرتفعة جداً	0.81147	4.2344		يشجع العاملين على مواجهة التحديات المتعلقة بالعمل وإيجاد الحلول بأنفسهم.
1 مكرر	مرتفعة جداً	0.81147	4.2344		يحفز العاملين على إتقان العمل لإحداث التغيير المنشود.
4	مرتفعة		3.5379	المتوسط التجميعي	
		0.68239		الانحراف المعياري التجميعي	

الجدول رقم (11) يوضح بعض المقاييس الإحصائية الأساسية لفقرات إدارة التغيير في الأفراد، وأيضاً البعد الكلي، ومن خلال قيم المتوسطات، والانحرافات المعيارية، نجد أن آراء أفراد العينة قد اتجهت جميعها نحو الموافقة بشكل متوسط؛ حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي بين: (2.9844 إلى 4.2344)، كما أوضحت النتائج وجود اختلافات كبيرة، بين الآراء لدى أفراد العينة،

أما على مستوى البعد الكلي فقد أوضحت النتائج عدم وجود اختلافات كبيرة، على مستوى المحور، حيث بلغ الانحراف المعياري:

الجدول رقم (12) يوضح المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ودرجة الممارسة للأداء الوظيفي

الدرجة الأهمية	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور الثاني
				الأداء الوظيفي
10	مرتفعة	1.12676	3.4844	تهتم الجامعة بقياس أداء وكفاءة العاملين.
1	مرتفعة جداً	0.59094	4.5000	يلتزم العاملون بأنظمة وقوانين العمل.
2	مرتفعة جداً	0.63289	4.3906	الأنظمة والسياسات المتبعة في الجامعة تشجع العاملين على تحسين أدائهم.
7	مرتفعة	0.95730	3.8594	الاتصال الفعال واستخدام وسائل اتصال حديثة زادت من سرعة إنجاز الأعمال.
11	مرتفعة	1.06614	3.4219	التكنولوجيا المستخدمة بالجامعة تساعد العاملين في تحقيق أداء متميز.
9	مرتفعة	0.97386	3.5625	يقدم العاملون مصلحة العمل على مصالحهم الشخصية.
12	مرتفعة	1.15083	3.4063	تقدم الجامعة حوافز تشجيعية للعاملين لإرضائهم.
8	مرتفعة	1.16837	3.7500	تشجع الجامعة أي مبادرة تهدف إلى تحسين أداء العاملين.
5	مرتفعة جداً	0.64164	3.9688	التكنولوجيا المتاحة أدت إلى تقليل الجهد، وتوفير الوقت، وتطوير أداء العاملين.
3	مرتفعة جداً	0.81147	4.2344	الهيكل التنظيمي المرن يساعد على تحسين، وتطوير أداء العاملين.
6	مرتفعة	0.88628	3.8906	تعمل الإدارة على توفير الموارد اللازمة لتعزيز الأداء.
4	مرتفعة جداً	0.63932	4.0625	يبذل العاملون الوقت، والجهد الكافي، لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة.
3	مرتفعة	3.7943	المتوسط التجميعي	
		0.47419	الانحراف المعياري التجميعي	

الجدول رقم (12) يوضح إجابات عينة الدراسة على عبارات الأداء الوظيفي والتي كانت نتائجها أن أغلب أفراد عينة الدراسة كانوا موافقين بشكل كبير، على جميع عبارات المحور الثاني، حيث يتراوح المتوسط الحسابي (من 3.4063 إلى 4.5000) وهو يعتبر كبير، ويدل على الموافقة بشكل مرتفع، حسب الجدول رقم (3) والذي يبين مقياس الرضا.

الإجابة عن التساؤلات:

التساؤل الرئيسي: ما أثر إدارة التغيير على أداء موظفي جامعة خليج السدرة؟

ويتفرع منه التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما أثر إدارة التغيير على الأداء الوظيفي، من حيث التغيير في الهيكل التنظيمي على موظفي جامعة خليج السدرة؟
 - 2- ما أثر إدارة التغيير على الأداء الوظيفي، من حيث التغيير في التكنولوجيا، على موظفي جامعة خليج السدرة؟
 - 3- ما أثر إدارة التغيير على الأداء الوظيفي، من حيث التغيير في الأفراد، على موظفي جامعة خليج السدرة؟
- وللإجابة عن هذه التساؤلات تم فرض الفرضيات الآتية:

الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير في الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة خليج السدرة.

تم استخدام اختبار بيرسون لمعرفة الارتباط بين المتغير المستقل (الهيكل التنظيمي)، والمتغير التابع (الأداء الوظيفي)، حيث أعتمد على أنه كلما كانت نتيجة الاختبار قريبة من الواحد كانت العلاقة قوية، حيث أنه تكون العلاقة ضعيفة عندما تكون قيمة الاختبار أقل من (0.30) وتكون متوسطة إلى قوية نوعاً ما إذا كانت من (0.30 إلى 0.70)، ولمعرفة مدى الاختلاف في إجابات أفراد العينة حول وجود تأثير للهيكل التنظيمي، على الأداء الوظيفي للعاملين، بجامعة خليج السدرة تم اعتماد اختبار ANOVA، والجدول رقم (13) يوضح نتائج اختبار بيرسون لمعرفة العلاقة بين المتغيرات المستقلة، والمتغير التابع (الأداء الوظيفي) يتبين لنا أن هناك علاقة متوسطة للهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط للعلاقة بين الهيكل التنظيمي (والأداء الوظيفي) (0.573)، وهذا يعنى أن الهيكل التنظيمي يؤثر طردياً على الأداء الوظيفي في مجتمع الدراسة.

الجدول رقم (13) يوضح ويبين معاملات الانحدار، واختبارات المعنوية للفرضية الفرعية الأولى

المتغير المستقل	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	الارتباط المعدل	قيمة (T)	الدلالة المحسوبة
التغير في الهيكل التنظيمي	0.573	0.329	0.318	5.510	0.000

ويتضح من الجدول رقم (13) أن قيمة الدلالة المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 وعليه يتم رفض فرض العدم، وقبول الفرض البديل، والذي يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية، للتغيير في الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي، لموظفي جامعة خليج السدرة.

الجدول رقم (14) يوضح نتائج تحليل الانحدار اختبار ANOVA للفرضية الفرعية الأولى

مصادر الاختلاف	الدلالة المعنوية	القرار عند 0.05	قيمة F	بيتا	معامل الانحدار B
الانحدار	0.000	معنوي	30.361	0.573	0.837

(المصدر: من إعداد الباحثين بالاستعانة بجدول التحليل الإحصائي)

الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية، للتغيير في التكنولوجيا، على الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة خليج السدرة، يتضح من الجدول رقم (15) أن نتائج اختبار بيرسون لمعرفة العلاقة بين المتغيرات المستقلة، والمتغير التابع (الأداء الوظيفي)، يتضح لنا ان هناك علاقة ارتباط قوية للتكنولوجيا على الأداء الوظيفي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط للعلاقة بين التكنولوجيا، (والأداء الوظيفي) (0.724)، وهذا يعني أن التكنولوجيا تؤثر طردياً على الأداء الوظيفي في مجتمع الدراسة، وبالتالي فكلما زاد اهتمام الإدارة بالتكنولوجيا المتمثلة في وسائل الاتصال الحديثة، والحواسيب، كلما زاد الأداء الوظيفي لموظفي جامعة خليج السدرة، في الاتجاه الفاعل.

الجدول رقم (15) يوضح ويبين معاملات الانحدار، واختبارات المعنوية للفرضية الفرعية الثانية

المتغير المستقل	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R2)	الارتباط المعدل	قيمة (T)	الدلالة المحسوبة
التكنولوجيا	0.724	0.524	0.516	8.262	0.000

يتضح من الجدول رقم (16) أنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لمتغير التكنولوجيا، حيث أنه يوجد أثر لمتغير التكنولوجيا بدلالة معنوية 0.000، وهي أقل من 0.05، أي أنه يرفض فرض العدم الصفري، ويقبل الفرض البديل، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير في التكنولوجيا، على الأداء الوظيفي لموظفي جامعة خليج السدرة.

الجدول رقم (16) يوضح نتائج تحليل الانحدار اختبار ANOVA للفرضية الفرعية الثانية

مصادر الاختلاف	الدلالة المعنوية	القرار عند 0.05	قيمة F	بيتا	معامل الانحدار B
الانحدار	0.000	معنوي	68.267	0.724	0.862

(المصدر: من إعداد الباحثين بالاستعانة بجدول التحليل الإحصائي)

الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير في الأفراد، على الأداء الوظيفي للعاملين، بجامعة خليج السدرة، ومن الجدول رقم (17) يتضح أن نتائج اختبار بيرسون لمعرفة العلاقة بين المتغيرات المستقلة، والمتغير التابع (الأداء الوظيفي) يتبين لنا أن هناك علاقة ارتباط قوية لإدارة التغيير في الأفراد، على الأداء الوظيفي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط للعلاقة بين إدارة التغيير في الأفراد (والأداء الوظيفي) (0.872^{**})، وهذا يعني أن إدارة التغيير في الأفراد تؤثر طردياً على الأداء الوظيفي في المجتمع، موضوع الدراسة، وبالتالي فكلما زاد اهتمام الإدارة بالعاملين، المتمثل في تدريبهم، وتحفيزهم بالمكافآت، كلما زاد الأداء الوظيفي للموظفين بجامعة خليج السدرة في الاتجاه الفاعل.

الجدول رقم (17) يوضح معاملات الانحدار واختبارات المعنوية للفرضية الفرعية الثالثة

المتغير المستقل	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R2)	الارتباط المعدل	قيمة (T)	الدلالة المحسوبة
إدارة التغيير في الأفراد	0.872a	0.761	0.757	14.056	0.000

يتضح من الجدول رقم (18) أنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لمتمغير إدارة التغيير في الأفراد، حيث أنه يوجد أثر للمتغير المستقل (إدارة التغيير في الأفراد) بدلالة معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05، أي أنه يرفض الفرض الصفري، ويقبل الفرض البديل، حيث أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير في الأفراد، على الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة خليج السدرة.

الجدول رقم (18) يوضح نتائج تحليل الانحدار اختبار ANOVA للفرضية الفرعية الثالثة

مصادر الاختلاف	الدلالة المعنوية	القرار عند 0.05	قيمة F	بيتا	معامل الانحدار B
الانحدار	0.000a	معنوي	197.563	0.872	0.606

(المصدر: من إعداد الباحثين بالاستعانة بجدول التحليل الإحصائي)

الجدول رقم (19) يوضح ترتيب أبعاد إدارة التغيير الأكبر تأثيراً على الأداء الوظيفي

النتيجة	المتوسط الحسابي	الفرضيات
الثاني	3.8125	التغيير في الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة خليج السدرة.
الأول	3.9323	التغيير في التكنولوجيا على الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة خليج السدرة.
الثالث	3.7943	التغيير في الأفراد على الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة خليج السدرة.

خلاصة الفصل الثالث: اتضح لنا من خلال التحليل الإحصائي للاستمارات، أنه قد تم قبول الفرضية، حيث أنه لا يوجد أثر من قبل الباحثين، وتنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتغيير، في كل من الهيكل التنظيمي، والتكنولوجيا، والتغيير في الأفراد، على الأداء الوظيفي، للعاملين بجامعة خليج السدرة، كما تبين أن العاملين بجامعة خليج السدرة يرون أن التغيير في التكنولوجيا له الأثر الأكبر في إدارة التغيير داخل الجامعة، وذلك نظراً لأن التغيير التكنولوجي له أهمية في جميع المؤسسات، لأن نجاح أي مؤسسة، يتوقف على مدى قدرتها على مواكبة التغيرات التكنولوجية، وجامعة خليج السدرة كغيرها من الجامعات سارعت إلى الاهتمام بالتغيير التكنولوجي، على كافة الأصعدة، بجميع الوسائل المتاحة، من توفير معامل، وأجهزة حاسوب متطورة، وشبكات من أجل إحداث التغيير، الذي بدوره يرفع من مستوى مخرجات الجامعة، فلقد أصبح الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة، والمتطورة، ضرورة حتمية، في عالم شديد التطور، والتغير، مما جعله محل اهتمام إدارة جامعة خليج السدرة، وأصبح شغلها الشاغل، هو امتلاك أحدث التكنولوجيا؛ لتضمن شروط المنافسة، وتقترض نفوذها على المستوى المحلي، وتأخذ مكانتها المتميزة بين الجامعات الليبية.

والمحافظة على ميزتها التنافسية في الأسواق، فله أهمية كبيرة من حيث تأثيره على حجم كفاءة استخدام الموارد المتاحة، وعلى هذا الأساس يبرز بوضوح ضرورة الاهتمام بالتطور، والتغيير التكنولوجي ومستوياته، إذ أن الاستغلال الفعال لأساليب التكنولوجيا الحديثة ضرورة واقعية، في مختلف المؤسسات، ليس لتحقيق الميزة التنافسية فحسب، وإنما للمحافظة على بقائها واستمرارها.

النتائج:

من خلال ما تقدم يمكن استخلاص النتائج التالية:

- 1- أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر لإدارة التغيير على الأداء الوظيفي بمتوسط حسابي قدره (3.79419) وبانحراف معياري قدره (0.47419).
- 2- أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير في التكنولوجيا، والتغيير في الهيكل التنظيمي، والتغيير في الأفراد، على الأداء الوظيفي بجامعة خليج السدرة.
- 3- بينت نتائج الدراسة وجود أثر أقل فيما يتعلق بإدارة التغيير في الأفراد، مقارنة بالمتغيرات الأخرى، فقد جاءت بمتوسط حسابي (3.53)، وبانحراف معياري قدره (0.68).
- 4- أوضحت نتائج الدراسة أن التغيير في التكنولوجيا كان بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي قدره (3.93)، وبانحراف معياري قدره (0.39).
- 5- وأن التغيير في الهيكل التنظيمي كان بدرجة متوسطة، حيث جاء بمتوسط حسابي (3.81)، وبانحراف معياري (0.325).

التوصيات:

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة نوصي بالآتي:

- 1- العمل على دعم الجوانب المرتبطة ببعد إدارة التغيير في الأفراد، والذي يعاني من بعض القصور وتوفير السبل الكفيلة لإنجاحه.
- 2- العمل على عقد ورش العمل، والندوات الهادفة، لنشر ثقافة التغيير، داخل جامعة خليج السدرة، واعتبارها الوسيلة المثلى للوصول إلى تحقيق الأهداف.
- 3- يتوجب على إدارة الجامعة توفير كافة المتطلبات الخاصة بتطبيق إدارة التغيير، والمتمثلة في الموارد المادية، والبشرية، والفنية.
- 4- ضرورة دراسة المتغيرات الأخرى للتغيير، والتي يعتقد بأن لها تأثير على أداء جامعة خليج السدرة.

قائمة المراجع:

- 1- السلمي، علي(2001): خطر في الإدارة المعاصرة، مدينة السادس من أكتوبر، جمهورية مصر العربية.
- 2- بيبي، حامد علي حيدر(2018): إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في البنوك التجارية الكويتية.
- 3- العابدي، جميلة أبوجلالة عائشة(2016): دور إدارة التغيير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة، جامعة الجبلاني بونعامة بخميس مليانة، الجزائر.
- 4- معيتيق، خالد عبد الرفيع(2019): دور نظم المعلومات الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي في مصلحة الأحوال المدنية البيضاء.
- 5- البدر، فوزي سعد(2013): الثقافة التنظيمية، وعلاقتها بالأداء الوظيفي، دراسة حالة الشركات النفطية العامة، العاملة في نطاق مدينة بنغازي.
- 6- ابورميله، سعد ابريك السنوسي وآخرون(2021): الهندرة وأثرها على الأداء الوظيفي بصندوق الضمان الاجتماعي سرت، المؤتمر الدولي الثاني، 14-15 ديسمبر، المجلد الثالث، جامعة خليج السدرة - بن جواد، ليبيا.
- 7- البطي، احمد مسعود وآخرون(2019): أثر إدارة التغيير على الأداء الوظيفي بالتطبيق على المراكز الصحية العاملة بمدينة سرت، مجلة جامعة بن وليد للعلوم الإنسانية والتطبيقية، العدد 12.
- 8- سلمي، سيد أحمد(2008): تقويم فعالية استراتيجيات ونماذج إدارة التغيير، بالتطبيق على بعض المنشآت الصناعية والخدمية السودانية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الخرطوم.
- 9- حريم، حسن(2004): السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- 10- جعفر، مروة صادق(2016): العلاقة المتبادلة بين التغيير، والثقافة التنظيمية، وتأثيرها في أبعاد الهيكل التنظيمي، رسالة ماجستير جامعة بغداد.
- 11- الهيوب أحمد(2011): اتجاهات الإصلاح التربوي وأولوياته في البلدان العربية في زمن العولمة"، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد 58، اليمن.
- 12- العطية، ماجدة(2003): سلوك المنظمة وسلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.
- 13- عبد الباقي، صلاح الدين(2005): مبادئ السلوك التنظيمي، لدار الجامعية للنشر، الإسكندرية.
- 14- بوديب، دينا(2014): الثقافة التنظيمية كمدخل لأحداث التغيير التنظيمي"، دراسة حالة شركة بيبسي بالجزائر، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة، جامعة الجزائر.

- 15- الحلاق، توفيق حسن(2008): أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي، بالوزارات الأردنية، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان.
- 16- حسن، راوية(2001): إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، 2001م، الإسكندرية.
- 17- عوض، نور عمر(2021): أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية.
- 18- توتيتيه، عبد الصمد(2016): أثر التغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي بالمكتبات الجامعية، جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية بقسنطينة، الجزائر.
- 19- مكتب التوثيق والمعلومات بجامعة خليج السدرة، بن جواد، 2022.
- 20- Peter F. Drucker (1999), management Challenges for the 21st century Harper Business.
- 21- Hill .G. & Jones, R. (2010). Organization Theory: Text & cases. Third Edition. Prentice Hall.
- 22- Patom R.A. and Mccalman J. (2001). Change management: A Guide to Effective Implementation .second Edition. Say publication.
- 23- Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge, (2011), "Organizational Behavior", 14 end Pearson Edition, Inc., Prentice Hall, One Lake Street, Upper Saddle River, New Jersey
- 24- <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/42088> اثر ابعاد التغيير التنظيمي علي أداء العاملين، دراسة حالة شركة ستولغان وحدة الاغواط
- 25- <https://faculty.mu.edu.sa/ialzuaiber/Functionality> الزعبي، إبراهيم بن عبدالله، الأداء الوظيفي، أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط في كلية التربية المجمعة.
- 26- <http://repository.sustech.edu/handle/123456789/12673> مناهل، احمد يوسف (2015) أثر التغيير التنظيمي علي الأداء الوظيفي بالمؤسسات الخدمية، بالتطبيق على الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء بولاية الخرطوم، رسالة دكتوراه في إدارة الاعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.