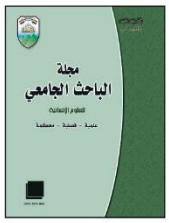
جامعة إب
مجلة الباحث الجامعي
ISSN: 2079-5068 ISSN (online): 2663-3930



درجة ممارسة إدارة التغيير بجامعة اب من وجهة نظر القيادات الإدارية

ماجد علي درهم قايد السميري*

قسم الإدارة وأصول التربية، كلية التربية، جامعة إب، اليمن

*Email: majid8882088@gmail.com

الكلمات المفتاحية:

درجة الممارسة، التغيير، إدارة التغيير،

الملخص:

هدف البحث إلى التعرف على درجة ممارسة إدارة التغيير بجامعة إب من وجهة نظر القيادات الإدارية واعتمد الباحث على المنهج الوصفي المسحي، وصمم استبانة مكونة من (58) فقرة توزعت على خمسة أبعاد: (الرؤية المستقبلية للتغيير المنشود، بناء ثقافة داعمة للتغيير، تهيئة بيئة العمل الملائمة لإحداث التغيير، التغيير في الموارد البشرية، التغيير في المهام الوظيفية)، وطبقت الاستبانة على عينة عشوائية طبقية قوامها(85) فردًا، منهم (32) مدير عام ومساعده، و(53) مدير إدارة ورئيس قسم، وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وقد توصل البحث إلى عدد من النتائج أهمها:

1-أنَّ درجة ممارسة إدارة التغيير بجامعة إب جاءت بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (2.65)، وانحراف معياري (0.78).

2-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05)، بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث للأداة بشكل عام ولكل بعد من أبعاد الأداة، تُعزى لمتغير البحث (المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والتخصص)، وخلص البحث إلى عدد من التوصيات، وقدم عددًا من المقترحات.

درجة ممارسة إدارة التغيير بجامعة اب من وجهة نظر القيادات الإدارية

The Degree of Change Management Practice at Ibb University from the Perspective of Administrative Leaders

Majid Ali Derhem Kayed Alsumairi*
Department of Foundations and Educational Administration, Faculty of Education, Ibb University, Yemen
*Email: majid8882088@gmail.com

Keywords:

Degree of practice, change, change management,

Abstract:

This research aimed to identify the degree of change management practice at Ibb University from the perspective of administrative leaders. The researcher adopted a descriptive survey approach and designed a questionnaire consisting of (58) items distributed across five dimensions: (Future Vision for Desired Change, Building a Supportive Culture for Change, Preparing a Suitable Work Environment for Implementing Change, Change in Human Resources, Change in Job Tasks). The questionnaire was applied to a stratified random sample of (85) individuals, including (32) General Directors and their assistants, and (53) Department Managers and Heads of Sections. Data was analyzed using appropriate statistical methods.

The research yielded a number of results, the most important of which are:

- The degree of change management practice at Ibb University was average, with an arithmetic mean of (2.65) and a standard deviation of (0.78).
- There are no statistically significant differences at the significance level ($\alpha = 0.05$) between the average responses of the research sample members regarding the instrument overall and for each of its dimensions, attributable to the research variable (Job Level, Academic Qualification, Years of Experience, and Specialization).

The research concluded with a number of recommendations and presented several proposals.

مقدمة البحث:

إنَّ التطورات والتغيرات التي تشهدها جميع دول العالم أفرزت كثيرًا من التحديات ومن أهمها العولمة وتكنولوجيا المعلومات وغيرها من التحديات، وهو ما فرض على كثير من مؤسسات المجتمع البحث عن توجهات إدارية حديثة ومن أهمها إدارة التغيير، التي تتلاءم في مواجهة تلك التحديات والتغيرات.

فإدارة التغيير تُعَدُّ أحد أهم التوجهات الإدارية التي يمكن من خلالها تطوير مؤسسات المجتمع ومنها الجامعات، ورفع كفاءة العاملين بها، وزيادة فاعلية الإدارة الجامعية، وتحسين عمليات الاتصال الإداري والتنسيق، وصنع القرار، وتنمية الولاء والانتماء، وتحسين مناخ العمل الجامعي، وحل المشكلات وترشيد استخدام الموارد (ألهم، 2019، ص. 162).

ونظرا لأهمية إدارة التغيير فقد برزت عدد من الدراسات كدراسة (صقر،2016)، و(اللحياني ،2012)، و(الحقباني ،2007) التي أوصت بضرورة الأخذ بإدارة التغيير؛ بوصفها أحد أهم التوجهات الإدارية الحديثة لتطوير الأداء الإداري، وإلى أهمية جعل التغيير والتطوير الإداري جزءًا من ثقافة الجامعة.

كما أُجريت عدد من الدراسات المحلية كدراسة (وجيه الدين ،2019) التي أوصت بتطبيق إدارة التغيير في الجامعات اليمنية عمومًا وجامعة إب بشكل خاص؛ لتطوير هذه الجامعات، وهذا ما أكدته دراسة (شرف الدين ،2014) إذ أكدت أَنَّ تطوير أداء الجامعات يشكل أهمية بالغة في تحقيق فوائد عديدة منها: الإسهام في رفع مستواها ومكانتها بين الجامعات على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي، كما أكده الاهتمام المتزايد للحكومة اليمنية من خلال الإستراتيجية الوطنية للتعليم العالي في الجمهورية اليمنية (2006–2010)، التي دعت إلى تطوير الأداء الإداري لمؤسسات التعليم العالي.

مشكلة البحث:

بالرغم من الجهود التي تبذلها الدولة ممثلة بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي وقيادات الجامعات اليمنية من خلال السعي إلى تحديث وتطوير العمل الإداري والأكاديمي في تلك الجامعات، هناك نزعة إلى المحافظة على الأساليب التقليدية (البعداني، 2018، ص.361).

كما لا تزال استجابة الجامعات اليمنية للتغيير دون المستوى المطلوب، ولا ترقى إلى مستوى معطيات هذه الأحداث غير المسبوقة، على الرغم من كونها أكثر معاناة من مشكلات هذا العصر وتحدياته، نجدها أقل استجابة وتأثرًا بقضايا التغيير ودواعي التطوير (الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العالي، 2006–2010، ص. 33).

وهذا ما أكدته بعض الدراسات كدراسة (البعداني ،2018)، و(خشافة ،2016)، و(الشاوش،2014)، و(البعداني ،2012)، التي أشارت إلى أَنَّ الأداء الإداري في الجامعات اليمنية ومنها جامعة إب لا يزال دون المستوى

المطلوب، وتتمثل جوانب القصور في: ممارسة أساليب تقليدية، غياب التكنولوجيا الحديثة، غياب الأدلة الإرشادية، ضعف مهارات العاملين، وتدني المستوى الثقافي للتطوير والتحديث. كما أكد المجلس الأعلى لتخطيط التعليم (2015، ص. 90) وجود قصور في الأداء الإداري والأكاديمي وخدمة المجتمع في الجامعات اليمنية بصورة عامة. علاوة على خبرة الباحث خلال مدة دراسته و عمله حاليًا في جامعة إب، فقد لاحظ أَنَّ جامعة إب لا تزال تعتمد على أساليب تقليدية في الأداء الإداري وغياب الأساليب الحديثة والمعاصرة.

بناء على ذلك وعلى توصيات الدراسات السابقة بضرورة تطبيق إدارة التغيير في الجامعة جاء اهتمام الباحث بهذا الموضوع للتعرف على درجة ممارسة إدارة التغيير في جامعة إب وخصوصا بعد مضي ما يقارب ست سنوات على دراسة البعداني التي أجريت عام 2018 التي تناولت إدارة التغيير بجامعة إب وتوصلت إلى ممارسة متوسطة من قبل الأكاديميين والإداريين ليرى هل تغيرت وتطورت الممارسات الإدارية في جامعة إب أم مازالت على ما هي عليه وبالتالي تمثلت مشكلة البحث في التساؤلات الآتية:

1- ما درجة ممارسة إدارة التغيير بجامعة إب من وجهة نظر القيادات الإدارية؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث نحو درجة ممارسة إدارة التغيير بجامعة إب تعزى لمتغير (المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التخصص)؟

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى معرفة:

1- درجة ممارسة إدارة التغيير بجامعة إب من وجهة نظر القيادات الإدارية.

2- الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث نحو درجة ممارسة إدارة التغيير وفقا لمتغير (المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التخصص)؟

أهمية البحث:

تتحدد أهمية البحث بالآتي:

1- يأتي هذا البحث استجابة للاتجاهات العالمية المعاصرة التي تنادي بضرورة تطبيق المداخل الإدارية الحديثة في الجامعات للاستجابة لمتغيرات وتطورات العصر.

2- استجابة للتوجهات الاستراتيجية لجامعة إب، المتمثلة بالخطة الاستراتيجية للجامعة (2025م)، بهدف تطوير جميع مكونات العمل الجامعي.

3- قد يسهم هذا البحث في مساعدة المسؤولين ومتخذي القرار في جامعة إب بتبني مدخل إدارة التغيير في إدارة الجامعة.

4- فتح آفاق جديدة لدراسات أخرى لإدارة التغيير في الجامعات اليمنية

حدود البحث:

يتحدد البحث الحالي في المحددات الآتية:

الحدود الموضوعية: درجة ممارسة إدارة التغيير بإبعادها الخمسة المتمثلة ب(الرؤية المستقبلية للتغيير المنشود، بناء ثقافة داعمة للتغيير، تهيئة بيئة العمل الملائمة لإحداث التغيير، التغيير في الموارد البشرية، التغيير في المهام الوظيفية).

الحدود البشرية: القيادات الإدارية في جامعة إب وهم (مديرو العموم ومساعدوهم، مديرو الإدارات ورؤساء الأقسام).

الحدود المكانية: جامعة إب.

الحدود الزمانية: تم تطبيق البحث الحالي خلال العام 2024م.

مصطلحات البحث:

إدارة التغيير:

تعرف إدارة التغيير بِأَنَّهَا: "تعديل وتطوير ومواءمة أهداف وغايات ورؤية الجامعة، لتواكب متطلبات المنافسة والتنمية المستدامة في نظمها ومخرجاتها" (الكردي،2016، ص. 12).

ويعرفها الباحث إِجْرَائِيًّا بِأَنَّهَا: العمليات والآليات المنظمة التي تعتمدها جامعة إب لقيادة وتنفيذ التغييرات المخطط لها في بيئتها التنظيمية، بما يشمل تطوير الرؤية المستقبلية، وبناء ثقافة داعمة للتغيير، وتهيئة البيئة العملية، وإعادة هيكلة الموارد البشرية والمهام الوظيفية، بهدف تحقيق أهدافها الاستراتيجية ومواكبة التحديات المحلية والعالمية.

الدراسات السابقة:

- **دراسة البعداني (2018)** هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة إدارة التغيير لدى القيادات الأكاديمية والإدارية في جامعة إب، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (96) من العاملين في جامعة إب، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية شاركوا في هذه الدراسة من خلال استجابتهم على فقرات الأداة المتمثلة باستبانة، وقد أشارت النتائج إلى: أَنَّ القيادات الأكاديمية والإدارية تمارس إدارة التغيير بدرجة متوسطة، ووجود فروق تتعلق بمتغير سنوات الخبرة لجميع المجالات باستثناء مجال الرؤية المستقبلية للتغيير المنشود. علاوة على أَنَّهُ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات العاملين الموظفين نحو درجة ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية لإدارة التغيير في جامعة إب تعزى لمتغير الجنس والدرجة العلمية.

- **دراسة صقر(2016)** هدفت الدراسة إلى الوقوف على مفهوم إدارة التغيير وأبعاده ودوره في تطوير الأداء للقيادات الجامعية، والتعرف على واقع الأداء الإداري في الجامعات السعودية متضمنا نموذج جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز وتحديد أبرز العوامل الإيجابية والسلبية التي تؤثر على تطبيق استراتيجية التغيير، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات والمعلومات، وتم تطبيقها على عينة مكونة من (70) فردًا، يمثلون عمداء الكليات ووكلائها والعمادات المساندة، وعمداء المعاهد ورؤساء الأقسام، وأشارت نتائج الدراسة بشكل عام إلى: أن واقع الأداء الإداري

بجامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز نموذجاً كان بدرجة كبيرة.

– **دراسة الحسنية وآخرين (2014)** هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي ومتطلبات تطبيقها كما يتصورها أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة دمشق والتعرف على الفروقات بين درجات إجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة واقع إدارة التغيير تبعًا لمتغيرات الدراسة :(الجنس، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة). واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانةً مكونة من خمسة مجالات: (الرؤية المستقبلية لمؤسسات التعليم العالي، الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير، نظرة العاملين لعملية التغيير، استراتيجية المؤسسات التعليمية في عملية التغيير، المتطلبات المالية والفنية)، وتكونت عينة الدراسة من (231) عضو هيئة تعليمية في جامعة دمشق. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

– أن واقع إدارة التغيير بمؤسسات التعليم العالي السورية كان بدرجة كبيرة.

– لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة واقع إدارة التغيير ومتطلباتها وفق متغير الجنس.

– وجود فروق بين درجات إجابات المدرسين على استبانة واقع إدارة التغيير ومتطلباتها تُعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة لصالح أعضاء الهيئة التعليمية الذين لديهم سنوات خبرة ما بين(11-20).

– **دراسة اللحياني (2012)** هدفت الدراسة إلى التعرف عن واقع ممارسة إدارة التغيير في كليات التربية بمكة المكرمة بالسعودية في ضوء إعادة هيكلة كليات البنات الملحقة بجامعة أم القرى من وجهة نظر العميدات ورئيسات الأقسام وأعضاء هيئة التدريس، وكذا درجة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين آراء العميدات ورئيسات الأقسام وأعضاء هيئة التدريس في ممارسة إدارة التغيير. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، كما استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات والمعلومات، وتم تطبيقها على عينة مكونة من (84) فردًا، يمثلون عميدات ورئيسات أقسام وعضوات هيئة تدريس بكليات التربية بمكة المكرمة. وتوصلت إلى عدد من النتائج أهمها:

– أَنَّ رئيسات الأقسام في كليات التربية يمارسن إدارة التغيير بدرجة عالية.

– أَنَّهُ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة وفق متغيرات (الدرجة العلمية، التخصص).

– وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة لصالح فئة خمس سنوات فأكثر.

– **دراسة الأصبحي (2007)** هدفت الدراسة إلى اقتراح أنموذج لإدارة التغيير في الجامعات اليمنية العامة، والتعرف على واقع إدارة التغيير، والاتجاهات المعاصرة لإدارة التغيير. وقد اعتمدت

الدراسة على المنهج المسحي، والاستبانة لجمع المعلومات والبيانات وطبقت على عينة من القادة الإداريين والأكاديميين العاملين في جميع الجامعات اليمنية العامة البالغ عددهم (145) فردًا، استجاب منهم (133) فردًا، يمثلون قادة إداريين وأكاديميين. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أَنَّ واقع إدارة التغيير في الجامعات اليمنية العامة من وجهة نظر القادة الإداريين كان متوسطًا، وأَنَّ درجة إمكانية تطبيق أنموذج إدارة التغيير المقترح كانت مرتفعة في الجامعات اليمنية العامة.

جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة في البحث الحالي:

مع اختلاف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في بعض الجوانب فقد استفاد البحث من الدراسات السابقة في عدة جوانب أهمها:

- صياغة مشكلة البحث.
- إثراء الإطار النظري.
- الاسترشاد للمراجع.
- اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة لمناقشة النتائج وتفسيرها.
- تحديد وبناء أداة البحث الحالي.
- اختيار المنهج البحثي المناسب.

الإطار النظري للبحث:

1- مفهوم التغيير:

يُعَدُّ التغيير ضرورة بالنسبة للمنظمات بوصفها تعمل في بيئة تتميز بالتغيير المتواصل في القوى المؤثرة فيها، ومن ثم فَإِنَّ الطريق الصحيح للبقاء والأداء الإداري الجيد للمنظمة يكمن في التغيير للتكيف مع البيئة الجديدة، ويختلف مفهوم التغير عن مفهوم التغيير، فالتغير هو ظاهرة طبيعية ومستمرة في حياة المؤسسات، وهو عملية تلقائية وعفوية، إنَّما التغيير مسألة إرادية الحدوث تكون موجهةً وهادفة، وتسعى إلى تحقيق التكيف مع البيئة بما يضمن التحول إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشاكل، وَمِنْ ثَمَّ فَإِنَّ التغيير سلوك واعٍ للتأثير في سير التغير (دودين، 2012، ص. 20).

ويعرفه اللامي (2007، ص. 94) بِأَنَّهُ: "تبني فكرة أو سلوك جديد من قبل المؤسسة؛ حيث يؤكد التغيير التنظيمي إعادة هيكلة الموارد والإمكانيات لزيادة القدرات وخلق قيمة وتحسين العوائد والنتائج لأصحاب المصالح في المؤسسة".

ويعرفه كورتل وكحيلة (2015، ص. 24) تعريفا للتغيير بِأَنَّهُ: "ظاهرة طبيعية وعملية حتمية وضرورية للمنظمة، يتم من خلالها التحول من نقطة حالية إلى نقطة توازن أخرى من خلال تعديلات مختلفة تشمل جوانب مختلفة من المؤسسة".

في ضوء التعريفات السابقة يستنتج الباحث أَنَّهَا تتفق من حَيْثُ إِنَّ التغيير سلوك عملي جديد، وعملية تحول في الفرد أو المؤسسة، ويكون ذلك التغيير في ضوء أهداف مخططة ومرسومة.

2- مفهوم إدارة التغيير:

تُعرَّف إدارة التغيير بأنها: "استراتيجية متقدمة تهدف إلى إحداث تحوُّلات جوهرية في الجوانب

الفكرية (كالعقائد والاتجاهات والقيم) والهياكل التنظيمية، لتمكين المؤسسات من التكيُّف مع المتطلبات الناشئة والتحديات المُعاصرة الناجمة عن التحوُّلات المتسارعة في البيئات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية" (المنجي والجبالي، 2015، ص. 29).

ومن جهة أخرى، يرى الكردي (2016، ص. 12) أن إدارة التغيير تعني: *"عمليات إعادة تشكيل الرؤى والأهداف المؤسسية وتطويرها، بما يُحقق التوافق بين منظومة العمل داخل الجامعة ومتطلبات التنافسية والتنمية المستدامة، وذلك عبر تحديث الأنظمة وضبط المخرجات وفقًا للمعايير الحديثة."*

كما تعرف إدارة التغيير بِأَنَّهَا: "استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبقًا على غيره من التنظيمات وتوفر له مِنْ ثَمَّ ميزة نسبية تمكنه من الحصول على مكاسب وعوائد أكبر" (علي، 2019، ص. 6).

3- مبررات إدارة التغيير:

هناك العديد من المبررات العلمية لإدارة التغيير منها (الطيطي، 2011، ص. 55-56):

- عدم الرضا عن الوضع الحالي للمؤسسة، والشعور بِأَنَّ التغيير لا بد منه آجلًا أم عاجلا لحماية المؤسسة، والعاملين، وإرضاء المستفيدين.
- الطموح إلى الوصول إلى وضع أفضل للمؤسسة والأفراد من أجل تلبية طموحات المؤسسة.
- العمل على خدمة أكبر شريحة من المستفيدين وتحسين الخدمة المقدمة والعمل على الابتكار للوصول إلى مستوى عالي الجودة يتماشى مع المقاييس العالمية.
- مواكبة التقدم العلمي والتكنولوجي الذي يعمل على تحسين الأداء ورفع الإنتاجية.

ويذكر فهمي (2004، ص. 378) بعض المبررات لإدارة التغيير وهي:

- العولمة وما فرضته من تحديات اقتصادية وسياسية وثقافية واجتماعية على المجتمعات والدول.
- الثورة العلمية والتكنولوجية والصناعية التي تفرض التغيير على كل المجتمعات والدول من حيث إعادة بناء شاملة في كافة المجالات الإدارية والمجتمعية.... إلخ.
- تسارع المتغيرات العالمية والإقليمية التي فرضت واقعًا لابد للدول ومؤسساتها أن تسارع بالتعامل الواعي معه بما يحمي مصالح شعوبها.

ومما سبق يستنتج الباحث أَنَّ التغيير أصبح ضرورة في كل المجالات بما يساعد على مواجهة التحديات ومتطلبات العصر، وبما يجعل المؤسسات قادرة على الاستمرار في تحقيق أهدافها في عالم متغير.

4- أهمية إدارة التغيير:

تبرز أهمية إدارة التغيير في تحقيقها لمجموعة من النتائج، منها (ضحاوي والمليجي، 2010، ص. 59):

- تمكين قيادات المؤسسة التعليمية المعاصرة من التعامل الإيجابي مع محركات التغيير والمبادرة بالفعل قبل مداهمة التغيير لهم وفرضه عليهم.
- تطوير منهجية علمية لإدارة التغيير.
- تمكين القيادات من تنمية وتطوير أدائهم لإدارة التغيير حيث توافق أوضاع مؤسستهم وأهدافها وإمكانياتها.
- إدماج مفاهيم إدارة التغيير وتقنياتها في نسيج الفكر الإداري ومهام القيادات في المؤسسات المعاصرة.

5- أهداف إدارة التغيير:

تسعى إدارة التغيير إلى تحقيق العديد من الأهداف منها (أبو النصر، 2015، ص.28):

– إشاعة جو من الثقة بين العاملين عبر مختلف المستويات الإدارية.

– إيجاد انفتاح في التنظيم يمكن كافة العاملين من معالجة كافة المشاكل التي تعاني منها المؤسسة بشكل صريح، وعدم التكلم عليها وتحاشي مناقشتها.

– إيجاد علاقات تكاملية بين العاملين أفراداً وجماعات، وتشجيع روح المنافسة ضمن روح الفريق؛ هو ما يزيد فاعلية الجماعات.

– زيادة قدرات المؤسسة على التطور والبقاء والاستمرارية، وذلك بزيادة قدرتها على التكيف مع البيئة المتغيرة، وهو ما يجعل منها نظامًا متجددًا.

– زيادة إحساس العاملين بأهمية أهداف المؤسسة، وزيادة درجة ولائهم وانتمائهم لها.

– تنمية روح الجماعة من خلال زيادة درجة الإحساس بتفاعل وديناميكية الجماعة داخل التنظيم، وإرساء قواعد الثقة بين الأفراد المكونين لها.

– زيادة فهم عملية الاتصال، وأساليب القيادة وإيجاد أفضل الأساليب للقضاء على الصراعات.

– التعرف على استراتيجيات التعامل مع أي مقاومة محتملة لعملية التغيير.

– إيجاد نظام قادر على النمو والتجديد الذاتي باستمرار.

تتحدد أهداف إدارة التغيير في الجامعات كما ذكرها (الهادي، 2013، ص.253) في الآتي:

– زيادة قدرة الجامعات على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة.

– الارتقاء بالمستوى التنظيمي والإداري لتطوير الكفاءة والفاعلية الإدارية الأكاديمية، وتأهيلها نحو الابتكار والإبداع.

– تطوير القيم والمعتقدات والأنماط السلوكية في الجامعات لكي تحقق رسالتها وغايتها المنشودة بفاعلية وكفاءة عالية، وهذا يتطلب تغيير ثقافة الجامعات وأفكارها نحو تغيير إيجابي.

6- خصائص إدارة التغيير:

تتصف إدارة التغيير بعدة خصائص منها (كورتل وكحيلة ،2015، ص. 129):

- **الاستهدافية:** تتجه إدارة التغيير إلى تحقيق هدف معلوم وتحقيق غاية معلومة موافق عليها، ومقبولة من قوى التغيير.
- **الواقعية:** ترتبط بواقع حياة المؤسسة، ويتم في إطار إمكانياتها، ومواردها، وظروفها التي تمر بها حاليًا.

- **التوافقية:** فيجب حدوث توافق بين التغيير وبين رغبة القوى المختلفة لعملية التغيير واحتياجاتها وتطلعاتها.

- **الفاعلية:** بِأَنَّ تملك القدرة على الحركة بحرية ومناسبة، والتأثير في الآخرين، وتوجيه قوى الفعل في الأنشطة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها.

- **المشاركة:** إذ تحتاج عملية التغيير إلى التفاعل الإيجابي، والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى العاملة والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قواه.

- **القدرة على التطوير والابتكار:** فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم، وإلا فَقد مضمونه.

- **القدرة على التكيف السريع مع الأحداث:** فعملية التغيير لا تتفاعل مع الأحداث فقط، ولكنها تتوافق، وتتكيف معها، وتحاول السيطرة عليها، والتحكم في اتجاهها، وفي مسارها.

- **الإرادة:** بحيث تستند عملية التغيير إلى الجانب العقلي؛ كونه الجانب الإيجابي للتغيير.

- **التوافق:** يشير إلى مدى اتساق التغيير مع النُظم والأعراف.

يتضح مما سبق أَنَّ لإدارة التغيير عددًا من الخصائص تميزها عن غيرها، وَأَنَّ نجاحها مرهون بمدى توافرها واعتمادها في الأداء؛ كونها تُعَدُّ مرتكزًا أساسيًّا في التغيير الإداري.

- أبعاد إدارة التغيير:

إِنَّ لإدارة التغيير عددًا من الأبعاد تحدد وترسم مسار التغيير، فالتغيير بوصفه عملية تمس جوانب عديدة في المؤسسة، يشمل الثقافات والهيكل التنظيمي والتكنولوجيا والموارد البشرية والمهام الإدارية والمعوقات، بما يجعل المؤسسة ملزمة بتنفيذها (عبد الكريم، 2002، ص. 66).

وأشار بايعشوت (2020، ص.78) إلى أَنَّ عملية إدارة التغيير تتم من خلال عدد من المداخل وهي: التغيير في المهام، التغيير في الموارد البشرية (الأفراد)، التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التقنية والتكنولوجيا، ومدخل التغيير في الثقافة التنظيمية.

ويوضح علوان (2011، ص. 19) أَنَّ هناك أربعة أبعاد مهمة في التعامل مع العناصر المعنية بإدارة التغيير، وهي:

1- **التكنولوجيا:** منذ بداية القرن العشرين تمكن (تايلور) من التغيير في شكل الأعمال، بهدف زيادة الإنتاجية ورفع كفاءة المنظمة في ضوء مبادئه العلمية، وقد عمدت المنظمات إلى استخدام مثل هذه التقنيات للسيطرة على أعمال المنظمة كافة، وعدم الاقتصار على جانب واحد من النشاط، باعتماد شاشات العرض التلفزيوني في مواقع العمل مثلًا، ويعد الإبداع التكنولوجي أهم عامل في هذا المدخل.

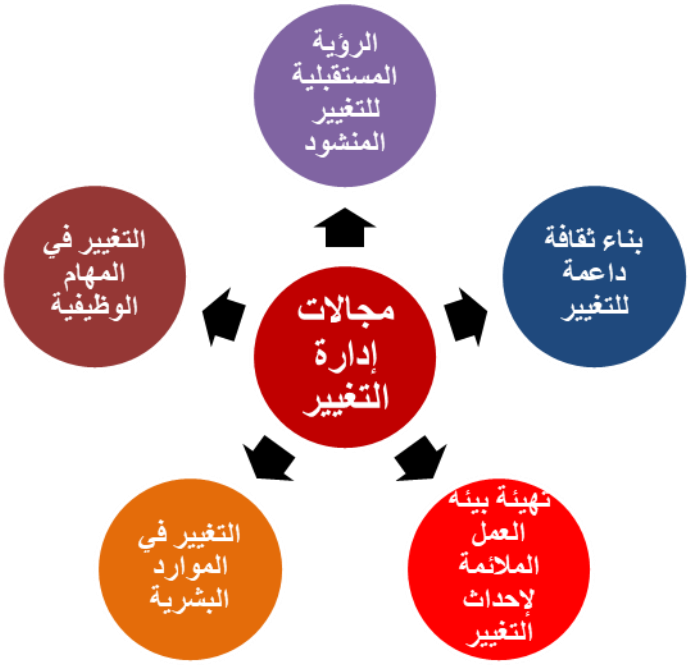
2- **الهيكل التنظيمي:** يمكن تطوير مستويات الأداء التنظيمي وتحسينه، عن طريق إعادة بناء الهيكل التنظيمي للمنظمة لإحداث التغيير والتجديد في منظمات الأعمال.

3- **الأفراد:** يهدف هذا المجال إلى تغيير سلوكية الأفراد بشكل غير مباشر إذا ما جرى تغيير مهاراتهم واتجاههم وإدراكهم وتوقعاتهم؛ لِأَنَّهَا تدفع

العاملين وتشجعهم للبحث عن هياكل ومهام وتكنولوجيا مناسبة لتحقيق الغايات المنشودة.

4- **المهام:** يحصل التغيير في المهام عند حدوث أي تغيير في عمل أو نشاط ما، نتيجة استخدام تكنولوجيا جديدة أو إعادة تنظيم، فتغير بعض الأعمال بهدف رفع مستوى نوعية العمل أو زيادة الإنتاجية يعني الحاجة إلى الإغناء الوظيفي.

من خلال العرض السابق يتضح أَنَّ هناك من ذكر أَنَّ أبعاد إدارة التغيير خمسة أبعاد، وهناك من ذكر أَنَّهَا أربعة أبعاد، وفي هذا البحث يتبنى الباحث خمسة أبعاد لإدارة التغيير تمثلت في الآتي: البعد الأول: الرؤية المستقبلية للتغيير المنشود. البعد الثاني: بناء ثقافة داعمة للتغيير. البعد الثالث: تهيئة بيئة العمل الملائمة لإحداث التغيير. البعد الرابع: التغيير في الموارد البشرية. البعد الخامس: التغيير في المهام الوظيفية، كما هو موضح في الشكل(1):



شكل (1) أبعاد إدارة التغيير.
المصدر: (من تصميم الباحث)

ويتضح من الشكل رقم(1) أَنَّ أبعاد إدارة التغيير خمسة أبعاد يمكن أن نتناولها بإيجاز على النحو الآتي:

1- الرؤية المستقبلية للتغيير المنشود:

تشير عماد الدين (2003، ص. 27-33) إلى أَنَّ هذا البعد يتضمن السلوكيات الإدارية الهادفة إلى البحث عن رؤية وآفاق مستقبلية للجامعة، وَأَن يعمل القائد على بث هذه الرؤية ونشرها بين العاملين معه، كما يقصد به إلى أي درجة يستطيع القائد خلق الحماس لدى العاملين معه للتغيير، وجعلهم يدركون الغايات الرئيسة التي تسعى الجامعة لتحقيقها، ومساعدتهم في فهم الدور الاجتماعي الأشمل للجامعة، وأن ينشر في

كافة أنحاء التنظيم الجامعي إحساسًا بضرورة المهمة وحيويتها.

كما يشير الديب (2005، ص. 15) إلى أَنَّ الرؤية هي الحلم والتصور الكامل لما يكون عليه مستقبل المؤسسة، وهي القوة التي تشكل وترسم مستقبل الفرد والمؤسسة، وهي الفكرة القوية التي تملأ الوجدان والعقل وتستحوذ عليهما وتقفز بهما إلى المستقبل، وتعمل على شحذ الطاقات وتعبئتها واستدعاء المواهب والمهارات والموارد المتاحة وتوظيفها بفاعلية وكفاءة.

2- بناء ثقافة داعمة للتغيير:

تُعَدُّ الجامعات أحد أبرز المقاييس الدالة على تقدم الأمم وتحديد منزلتها الحضارية، ويرتبط الدور الثقافي المتغير للجامعة بطبيعة الثقافة السائدة في المجتمع المحيط بالجامعة. فإذا لم يكن للثقافة في حد ذاتها دورٌ ما في قبول عملية التغيير، فلا يُعَدُّ هناك مجالًا أصلًا للحديث عن دور ثقافي، سواءً للجامعات أم غيرها من المؤسسات التربوية والمجتمعية؛ إذْ إنَّ ما قد يكون لأي مؤسسة من دور ثقافي معين لا بد أن يكون مستمدًا من دور الثقافة نفسها، أي أَنَّ دور الثقافة هو الإطار العام الذي يتحدد داخله الدور الثقافي المحتمل لأي مؤسسة، بما فيها الجامعة؛ لذلك لا بد أن يبدأ الحديث عن الدور الثقافي للجامعات بالحديث عن دور الثقافة في الحياة المجتمعية. فالثقافة – بما تشتمل عليه من عناصر مختلفة، مثل العادات، والتقاليد، والأعراف، والأخلاق، والمشاعر، والأفكار، والقيم، والاتجاهات– مارست وتمارس دورًا مهمًا في تشكيل ملامح تاريخ المجتمعات البشرية وحاضرها، والأرجح أن يستمر، بل وينمو ويقوي دور الثقافة في حياة المجتمعات مستقبلًا (شعباني، 2009، ص. 212).

وعندما تكون التغييرات في المنظمة صغيرة يمكن للقادة أن يتجاهلوا عامل ثقافة المنظمة؛ لِأَنَّ ثقافة المنظمة يمكن أن تستوعب التراكمات الصغيرة. أَمَّا إذا كان التغيير كبيرا وخصوصا في الأساليب وطرق العمل أو الهيكل أو التكنولوجيا، فيصبح لزاما على القادة أن يقودوا عملية التغيير في ثقافة المنظمة (Paglis & Green, 2002, P P. 220–222).

إنَّ مفهوم ثقافة التغيير أصبح من المفاهيم المستحدثة والمهمة في حياة الإنسان المعاصر، ونتيجة لحداثة هذا المفهوم فقد حدث بعض الخلط واللبس في استخدامه، وفي علاقته بمفهوم التغيير الثقافي؛ لذلك من المهم توضيح أَنَّ هناك فرقًا جوهريًّا بين المفهومين، فمفهوم "ثقافة التغيير" يعني أَنَّ للثقافة دورًا مهمًا في تحديث الواقع وتحويله نحو الأفضل، بينما مفهوم "تغيير الثقافة" يعني التخلي عن مقومات الثقافة الحالية، ومحاولة اكتساب مقومات ثقافة أخرى كسبيل للتغيير والتطوير (Tibbs,2011, P. 20).

وثقافة التغيير بالغة الأهمية، سواءً للفرد أم للمجتمع، فهي مهمة في حياة الفرد كما ذكرها (الهبوب، 2012، ص. 6) لكونها:

– تُنَمِّي وعي الفرد بمضمون حركة التغيير، وثقافته، ومغزى التحولات السريعة في التطورات العلمية وتأثيرها في حياته ومدى ملاءمتها لعالم الإنسانية.

– تزود الأفراد بقواعد أساسية تستند إلى مرجعية الثقافة والقيم، يُحْتَكم إليها في تقدير المضمون الاجتماعي والإنساني لحركة التغيير في المجتمع.

– تُكْسِب الفرد كيفية التعامل مع المستجدات، والتطورات الطارئة بما يتوافق مع شخصيته، ومع ما يرتضيه المجتمع.

– تساعد الفرد على النهوض بفكره ومجتمعه من خلال نظرته الشمولية لعملية التغيير الثقافي.

إنَّ الثقافة التنظيمية هي التي تصف البيئة الداخلية للمنظمة بما تحويه من عادات وقيم واعتقادات يشترك فيها الأفراد، وتسهم في توجيه سلوكياتهم وتصرفاتهم، وتتحكم في طريقة أدائهم للعمل، وَإِنَّ من الأدوار الأساسية لقائد التغيير العمل على ربط الثقافة التنظيمية بالتغيير من خلال تشكيل ثقافة تنظيمية تدعم التغيير وتساعد على إنجاحه (وجيه الدين، 2019، ص. 59).

وتؤكد الدرويش (2018، ص. 50) أَنَّ من أجل تثبيت التغيير الحاصل في الجامعة لا بد من نشر ثقافة داعمة له بين العاملين في الجامعة.

مما سبق يتضح أَنَّهُ عندما يحاول القادة تغيير ثقافة المنظمة يجب عليهم تغيير الافتراضات والمعتقدات لدى العاملين حول موضوع ما، ونشر القيم والاتجاهات التي تدعم الاتجاه نحو التغيير المرغوب فيه.

3- تهيئة بيئة العمل الملائمة لإحداث التغيير:

يرتبط هذا البعد بتوقعات المدير لدرجة التميز والأداء النوعي العالي الجودة من قبل العاملين في الجامعة، إيضاح المدير ما يجب أن ينجزه العاملون، وأن يوفر التغذية الراجعة اللازمة لهم، ويعمل على معالجة أسباب مقاومة الأفراد للتغيير، ويسهم في تذليل العقبات التي تحول دون تحقيق التغيير المنشود، ويتضمن هذا البعد تهيئة البنية التحتية المناسبة لدعم المبادرات التجديدية والتطويرية وتحسين بيئة العمل بما يتيح فرص لأعضاء الجامعة للإسهام في التخطيط وصنع القرار (البعداني، 2018، ص. 368).

ويمكن للقيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعة أن تحقق ذلك بالتوجه نحو اللامركزية من خلال تعزيز استغلال الوحدات الإدارية في الجامعة، وإيجاد فرص التعاون بين الموظفين في الوحدات المختلفة وعلى المستويات المختلفة، وتكوين فرق عمل متعددة المهام للتعامل مع المواضيع المهمة التي تشمل عدة أقسام (السبيعي، 1430هـ، ص. 70).

وتتضمن بيئة العمل التنظيمية الواجب توافرها للتغيير التنظيمي جميع العوامل التي يؤدي التغير في خصائصها إلى التأثير في النظام، كما أَنَّهَا تمثل الخصائص والعوامل التي تتغير بتغير سلوك النظام، وبناءً على ذلك فَإِنَّ العنصر البشري هو أحد العناصر التي يؤدي التغيير في خصائص هذا العنصر وقدراته ومهاراته وثقافته إلى التأثير في التنظيم بشكل عام، وأهم ما يؤثر في كفاءته

وإنتاجيته وفاعليته هو مدى توافر العديد من العوامل كالحوافز والسياسات الإدارية الجيدة، والقيادة الإدارية الفاعلة، والمناخ التنظيمي القادر على تحقيق صورة سليمة للتنظيم في أذهان العاملين (بايعشوت، 2020، ص. 139).

4- التغيير في الموارد البشرية:

لقد اهتمت المنظمات بعملية إجراء التغيير من خلال إحداث التطوير في الموارد البشرية للحصول على الكفاءات اللازمة، كما ذكرها (بايعشوت،2020، ص. 141) وذلك من خلال الأبواب الآتية:

1- **التغيير المادي للأفراد:** هو عملية الاستغناء عن بعض العاملين المتلكئين بالعمل الذين لا يملكون القدرة على تطوير مهاراتهم وكفاءتهم بالعمل، وإحلال غيرهم محلهم من أصحاب الخبرة والمهارة بالعمل، ويتم ذلك من خلال خطط معينة منها:

أ- **عملية الإحلال:** تعني الاستغناء عن العاملين الحاليين واستبدالهم بآخرين أكثر كفاءة وإنتاجية منهم، إلَّا أَنَّ هذا الإحلال يصعب تطبيقه بهذه السرعة.

ب- **عملية التحديث التدريجي للعاملين:** تعني عملية وضع شروط ومعايير جديدة لاختيار العاملين الجدد، يؤكد فيها على المهارة والخبرات المكتسبة والمستوى المعرفي.

2- **التغيير النوعي للأفراد:** هي عملية رفع مستوى المهارات والكفاءات للعاملين وتنمية قدراتهم بوساطة عملية التدريب؛ حيث تعني تدريب العاملين الموجودين حاليًّا في العمل لغرض تحسين أدائهم.

كما أَنَّ التغيير في العنصر البشري يأخذ شكل الزيادة أو النقصان، إمَّا باستقطاب عمالة جديدة أو تسريح بعض الأفراد وفصلهم أو تنمية المهارات من خلال البرامج التدريبية. وقد يتجه التغيير نحو ثقافة الأفراد بالتغيير في سلوكياتهم لتنمية قدراتهم الإبداعية وتطويرها واستثمارها في المجالات: الاستراتيجية، الإنتاجية، التنافسية، وحثهم على العمل الجماعي ضمن فرق تضم أفراداً من مختلف التخصصات يتمتعون بمهارات مختلفة، وفي مثال ذلك أسلوب التطوير أو التنظيم المؤسسي الذي تقوم من خلاله الإدارة بتكوين جماعات عمل قادرة على حل مشاكل العمل، والتجديد في آلياته على أساس التعاون الإداري والتشارك في الصلاحيات ما بين الرؤساء والمرؤوسين (بلوط، 2005، ص. 343).

5- التغيير في المهام الوظيفية:

يتمثل التغيير بإلغاء السياسات القائمة وإدخال أخرى جديدة أو تعديلها وتبسيط إجراءات العمل لتحقيق السرعة في الأداء (عبودي، 2007، ص. 39). ويتضمن تغيير المهارات والقدرات المعرفية والسلوكية، واتجاهات وقيم الموارد البشرية وتوقعاتهم (جواد، 2000، ص. 462).

ويشمل التغيير في الواجبات الوظيفية والأعمال والأنشطة والمهام الموكلة، من خلال إحداث أنشطة جديدة أو دمج أنشطة مع أنشطة

أخرى أو إلغاء أعمال قائمة (العقيلي، 2010، ص. 361).

ويذكر الزعبير (2011، ص. 120) أَنَّ مدخل التغيير في العمل (المهام الوظيفية) يهتم بأهداف المنظمات وسياساتها وكيفية تطويرها، بحيث يمكن إنجاز الأهداف بفاعلية عالية، ويشمل على سبيل المثال الإثراء الوظيفي أو التوسع الوظيفي.

ويشير بايعشوت (2020، ص. 76) إلى أَنَّ التغيير يحصل في المهام عند حدوث أي تغيير في عمل أو نشاط ما، نتيجة استخدام تكنولوجيا جديدة أو إعادة تنظيم، فتغير بعض الأعمال بهدف رفع مستوى نوعية العمل أو زيادة الإنتاجية يعني الحاجة إلى الإغناء الوظيفي.

منهجية البحث وإجراءاته الميدانية:

أولًا- منهج البحث:

في ضوء أهداف البحث وطبيعته استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي.

ثانيًا- مجتمع البحث:

تكون مجتمع البحث من جميع القيادات الإدارية في جامعة إب الذين يشغلون الوظائف الإدارية: مديري العموم ومساعديهم، ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام، البالغ عددهم إجمالًا(182) فردًا، منهم (72) مدير عام ومساعده ، و(110) مديري إدارات ورئيس قسم، وفقًا لإحصائية الجامعة للعام الجامعي2017/2016م، الصادرة عن إدارة التخطيط والإحصاء في الجامعة التي اعتمد عليها الباحث؛ والجدول (1) يوضح ذلك.

جدول (1) عدد أفراد مجتمع البحث للقيادات الإدارية في جامعة إب

المستوى الوظيفي	عدد أفراد المجتمع	نسبة الفئة من المجتمع
مدير عام ومساعده	72	%39.56
مدير إدارة ورئيس قسم	110	%60.44
الإجمالي	**182**	**%100**

المصدر: (الإدارة العامة للتخطيط والإحصاء 2016/ 2017م)

ثالثًا- عينة البحث:

تكونت عينة البحث الحالي إجمالًا من (85) فردًا، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، وتمثلت العينة ما نسبته (46.70%) من مجتمع البحث الكلي، والجدول (2) يوضح حجم العينة:

جدول (2) عدد أفراد العينة للقيادات الإدارية في جامعة إب

المستوى الوظيفي	العدد	نسبة العينة من مجتمع البحث
مدير عام ومساعده	32	%17.58
مدير إدارة ورئيس قسم	53	%29.12
الإجمالي	**85**	**%46.70**

خصائص أفراد العينة:

ويمكن توضيح خصائص أفراد عينة البحث، وعددها (85) فردًا التي خضعت استبانتها للتحليل الإحصائي وفقًا لمتغيرات البحث وهي: المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والتخصص، في الجدول الآتي:

جدول (3) خصائص أفراد عينة البحث ونسبتها وفقًا لمتغيرات البحث وهي: المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والتخصص

م	المتغير	مستوى المتغير	العدد	النسبة
1	المستوى الوظيفي	مدير عام ومساعده	32	%37.65
		مدير إدارة ورئيس قسم	53	%62.35
		الإجمالي	**85**	**%100**
2	المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	62	%72.94
		أعلى من بكالوريوس	23	%27.06
		الإجمالي	**85**	**%100**
3	سنوات الخبرة	10 سنوات فأقل	27	%31.76
		أكثر من 10 سنوات	58	%68.24
		الإجمالي	**85**	**%100**
4	التخصص	علوم إنسانية	54	%63.53
		علوم تطبيقية	31	%36.47
		الإجمالي	**85**	**%100**

رابعًا– أداة البحث:

نظرًا لطبيعة أهداف البحث الحالي، فقد اعتمد الباحث الاستبانة بوصفها أداة مناسبة لإجراء بحثه، التي من خلالها تمكن الباحث من جمع البيانات الميدانية من أفراد عينة البحث، وتم إعدادها من خلال الاطلاع على الأدبيات والأبحاث والدراسات العلمية المتعلقة بموضوع البحث، وكذلك الاطلاع على الأدوات والمقاييس السابقة ذات العلاقة.

وقد تم صياغة قائمة من الفقرات، وعددها (57) فقرة بصورتها الأولية، شملت خمسة أبعاد. والجدول الآتي يوضح الاستبانة في صورتها الأولية

جدول (4) عدد فقرات أداة البحث بصورتها الأولية

م	البعد	عدد الفقرات	النسبة
1	الرؤية المستقبلية للتغيير المنشود	11	%19.30
2	بناء ثقافة داعمة للتغيير	11	%19.30
3	تهيئة بيئة العمل الملائمة لإحداث التغيير	11	%19.30
4	التغيير في الموارد البشرية	13	%22.80
5	التغيير في المهام الوظيفية	11	%19.30
	الإجمالي	**57**	**%100**

1- صدق أداة البحث:

اعتمد الباحث على أسلوب الصدق الظاهري لقياس صدق الأداة؛ حيث عرضت على مجموعة من المحكمين ذوي التخصص في جامعة إب وجامعة تعز وجامعة صنعاء وعددهم (13) محكمًا، وقد طُلب من المحكمين إبداء آرائهم وملاحظاتهم في الاستبانة من حيث:

- مدى مناسبة كل فقرة للبعد الذي وردت فيه.
- مدى مناسبتها من حيث الصياغة اللغوية.
- مدى الحاجة إلى التعديل أو الحذف أو الإضافة وفقًا لما يراه المحكمون وبما يخدم أهداف الأداة.

وفي ضوء ذلك، قدم المحكمون عددًا من الملاحظات، تم الأخذ بنسبة اتفاق (80%) فأكثر من آراء المحكمين، وبذلك أصبحت الاستبانة بعد التحكيم وبصورتها النهائية تتكون من (58) فقرة.

2- ثبات أداة البحث:

للتَّحقق من ثبات أداة البحث استخدم الباحث معامل ألفاكرونباخ، وكذلك طريقة اختبار التجزئة النصفية لقياس ثبات الأداة.

وبلغ قيمة معامل الثبات على مستوى الأداة كلها (0.98) بينما بلغ قيمة التجزئة النصفية (0.92)، وهي قيمة عالية تؤكد صلاحية الأداة للتطبيق.

خامسًا- إجراءات تطبيق أداة البحث:

بعد أن أصبحت الأداة بصورتها النهائية قابلة للتطبيق قام الباحث بتوزيع الأداة على أفراد العينة يدًا بيد، وتم الشرح والإجابة عن استفساراتهم.

سادسًا- معيار الحكم على النتائج الميدانية:

قام الباحث بتحديد حدود بدائل المقياس المستخدم في أداة البحث على النحو الآتي:

حساب المدى: أعلى قيمة في المقياس – أقل قيمة في المقياس(5-1=4).

تحديد طول فترة المدى: وذلك بقسمة المدى على عدد بدائل المقياس (4/5 = 0.8).

تحديد بدائل المقياس، وذلك بإضافة طول الفترة إلى أقل قيمة من المقياس.

جدول (5) محك الحكم حول درجة ممارسة أدارة التغيير

قيمة البـــديـــل		5	4	3	2	1
الحدود الحقيقة للمتوسط الحسابي	الحد الأدنى	4.20	3.40	2.60	1.80	1
	الحد الأعلى	5	4.19	3.39	2.59	1.79
الدلالة اللفـظية لدرجة الممارسة		كبيرة جدًا	كبيرة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدًا

سابعًا- الأساليب الإحصائية:

وفقًا لطبيعة البحث وأهدافه استخدم الباحث في تحليل البيانات الآتي:

معامل ألفاكرونباخ، والتجزئة النصفية لحساب ثبات الأداة. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة درجة ممارسة إدارة التغيير.

- اختبار (t-test) لعينتين مستقلتين لمعرفة الفروق بين متوسطات استجابات عينة البحث وفقًا لمتغير: المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والتخصص.

عرض نتائج البحث ومناقشتها

أولا النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

للإجابة على السؤال الأول من أسئلة البحث الذي ينص على: **ما درجة ممارسة إدارة التغيير بجامعة إب من وجهة نظر القيادات الإدارية ؟**

استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث وتم عرض استجابات افراد عينة البحث حول الأبعاد ثم حول فقرات كل بعد، وفيما يلي ذلك:

1- عرض النتائج ومناقشتها بحسب إجمالي الأبعاد الرئيسة:

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على مستوى كل بعد على حدة وعلى مستوى الأداة إجمالًا

م	الابعاد	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	الرؤية المستقبلية للتغيير المنشود	1	2.87	0.85	متوسطة
2	بناء ثقافة داعمة للتغيير	4	2.58	0.89	منخفضة
3	تهيئة بيئة العمل الملائمة لإحداث التغيير	2	2.71	0.84	متوسطة
4	التغيير في الموارد البشرية	3	2.59	0.95	منخفضة
5	التغيير في المهام الوظيفية	5	2.52	0.90	منخفضة
	متوسط الإجمالي العام		**2.65**	**0.78**	**متوسطة**

يتضح من الجدول (6) الآتي:

أنَّ تقديرات إجابة أفراد عينة البحث تجاه درجة ممارسة إدارة التغيير بجامعة إب جاءت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (2.65)، وانحراف معياري (0.78). ويعزو الباحث أن الموافقة المتوسطة لأفراد العينة على درجة ممارسة إدارة التغيير تعود إلى:

- التناقض في القناعات الفردية: حيث تَردَّدت قناعات أفراد العينة بين الإيمان بضرورة ممارسة إدارة التغيير، والشك في جاهزية البيئة الحالية

لتبني هذه المتطلبات، خاصة مع وجود معوقات تنظيمية أو ثقافية تعيق تنفيذها.

- الوعي الجزئي بالتحديات: فرغم إدراك جزء من القيادات لأهمية التوجه نحو ممارسة إدارة التغيير لمواكبة متطلبات العصر، فإن هذا الوعي لم يترجم إلى قناعة كاملة بسبب غياب آليات واضحة لتحويل الرؤية إلى واقع ملموس.
- ضعف الاهتمام بالموارد البشرية من قبل الجامعة.
- الضعف الواضح في مواءمة المهام والهياكل الوظيفية مع متطلبات التغيير.

كما تُشير النتيجة إلى انقسام في توجهات العينة، حيث يؤيد نحو نصفها ضرورة التغيير، بينما يتحفظ النصف الآخر بسبب مخاوف مرتبطة بفجوة التطبيق أو غموض الرؤية. وهذا يعكس حاجة الجامعة إلى تعزيز الحوار المؤسسي وبناء الثقة في جدوى الخطط التطويرية.

أن بُعد الرؤية المستقبلية للتغيير المنشود جاء في المرتبة الأولى، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (2.87)، وبانحراف معياري (0.85)، ويليه في المرتبة الثانية بُعد تهيئة بيئة العمل الملائمة لإحداث التغيير بمتوسط حسابي(2.71)، وبانحراف معياري(0.84)، ويأتي بعد التغيير في الموارد البشرية في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.59)، وانحراف معياري(0.95)، وجاء في المرتبة الرابعة بُعد بناء ثقافة داعمة للتغيير بمتوسط حسابي (2.58)، وبانحراف معياري (0.89)، وأخيرًا بُعد التغيير في المهام الوظيفية؛ إذ جاء في المرتبة الخامسة (الأخيرة) بمتوسط حسابي (2.52)، وانحراف معياري(0.90).

وتتفق نتائج هذا البحث مع بعض نتائج دراسة الأصبحي(2007)، ودراسة البعداني(2018)، التي بينت أن القيادات الإدارية تمارس إدارة التغيير بدرجة متوسطة.

2- عرض النتائج ومناقشتها بحسب كل بعد على حدة:

البعد الأول- الرؤية المستقبلية للتغيير المنشود:

الجدول التالي يوضح استجابات أفراد العينة على هذا البعد:

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث لفقرات بعد الرؤية المستقبلية للتغيير المنشود

م	الفقرات	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	تمتلك رؤية واضحة لعملية التغيير المنشود.	1	2.98	0.92	متوسطة
2	تصيغ رؤية تتسق مع متطلبات التغيير.	2	2.89	0.83	متوسطة
3	تضع غايات وأهداف واضحة تتناسب مع رؤية التغيير.	3	2.82	0. 88	متوسطة
4	توفر الإمكانات المادية والتقنية لتحقيق رؤية التغيير.	10	2.68	1.01	متوسطة
5	تراجع رؤية الجامعة باستمرار من أجل تطويرها.	8	2.71	0.94	متوسطة
6	تضع برنامج زمني لعملية التحسين والتطوير.	11	2.61	0.95	متوسطة
7	تستطلع آراء المعنيين بعملية التغيير.	6	2.76	1.00	متوسطة

م	الفقرات	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
8	تطور الأنظمة بما يتناسب مع رؤية التغيير.	7	2.75	0.87	متوسطة
9	تحدد الأساليب والوسائل اللازمة لتحقيق الرؤية المستقبلية للتغيير.	4	2.80	0.93	متوسطة
10	توزع المسؤوليات والمهام بما يتناسب مع رؤية التغيير.	9	2.69	1.01	متوسطة
11	تحدد الأنشطة لتحقيق التميز والتحسين في العمل.	5	2.78	0.95	متوسطة
	إجمالي متوسط البعد		**2.87**	**0.85**	**متوسطة**

يتبين من الجدول (7) الآتي:

أَنَّ تقديرات إجابات أفراد عينة البحث تجاه درجة ممارسة إدارة التغيير بجامعة إب على مستوى بُعد الرؤية المستقبلية للتغيير المنشود بشكل عام، جاءت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي(2.87)، وانحراف معياري(0.85)، كما جاءت جميع فقرات البعد بدرجة متوسطة؛ إذ تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (2.98-2.61)، وبانحرافات معيارية تراوحت بين (0.83-1.01).

ويعزو الباحث ذلك إلى وجود رؤية مستقبلية وأهداف وأساليب، لكن لم تصل إلى مستوى التناسب والاتساق مع متطلبات التغيير، فضلاً عن أن الموارد المالية والإمكانات المادية والتقنية اللازمة لتحقيق رؤية التغيير غير كافية نتيجة للوضع الاقتصادي السيئ الذي يعاني منه البلد بسبب الحرب، وأن توزيع المسؤوليات والمهام ليس بالمستوى الذي يتناسب مع رؤية التغيير، وهذا يدل على قلة اهتمام القيادات الإدارية بصياغة رؤية ووضع غايات وأهداف أكثر وضوحاً تتسق وتتناسب مع رؤية التغيير، وهو ما جعل العمل يسير وفق رؤية واجتهاد شخصي وبأساليب تقليدية.

أظهرت نتائج جدول (7) أن تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة إدارة التغيير في هذا البُعد جاءت بمستوى متوسط بشكل عام (المتوسط الحسابي = 2.87، الانحراف المعياري = 0.85). وتراوحت متوسطات الفقرات الفرعية بين (2.61 – 2.98)، مما يشير إلى وجود تفاوت محدود في تقييم الممارسة بين جوانب البُعد.

– أن أعلى متوسط حُقِّق في الفقرة (1): "تمتلك الجامعة رؤية واضحة لعملية التغيير المنشود" (المتوسط = 2.98، الانحراف المعياري = 0.92). ويُعزى هذا إلى إدراك جزئي من القيادات بوجود رؤية للتغيير، لكنها تفتقر إلى الوضوح الكافي لمواءمة المتطلبات الحديثة.

– أن أدنى متوسط حُقِّق في الفقرة (6): "وضع برنامج زمني لعملية التحسين والتطوير" (المتوسط = 2.61، الانحراف المعياري = 0.95). ويُعزى ذلك إلى انعكاس ضعف التخطيط الزمني وعدم أولويته لدى الإدارة، ربما بسبب محدودية الإمكانات المادية أو التقنية.

وتتفق نتائج هذا البحث مع نتائج دراسة البعداني (2018)، التي بينت أن القيادات الإدارية تمارس إدارة التغيير في بُعد الرؤية المستقبلية للتغيير المنشود بدرجة متوسطة. وتختلف مع نتائج دراسة الحسنية وآخرين (2014)، حيث جاءت بدرجة مرتفعة.

البعد الثاني- بناء ثقافة داعمة للتغيير:

الجدول التالي يوضح استجابات أفراد العينة على هذا البعد.

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث لفقرات بعد بناء ثقافة داعمة للتغيير

م	الفقرات	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	تهتم بمواكبة التطور التكنولوجي.	1	2.98	0.96	متوسطة
2	تعد خطة لتعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير.	5	2.58	0.89	منخفضة
3	تهيئ العاملين لتقبل التغيير وإقناعهم بالحاجة إليه.	6	2.56	0.93	منخفضة
4	توفر مناخاً تنظيمياً داعماً للتغيير المنشود.	9	2.46	0.93	منخفضة
5	تواكب جديد المعرفة بهدف إثراء عملية التغيير.	4	2.59	0.90	منخفضة
6	تعقد ندوات وفعاليات تعزز ثقافة التغيير.	7	2.55	0.93	منخفضة
7	ترسخ ثقافة تنظيمية تعمل على دعم الابتكار والتجديد.	5	2.58	0.89	منخفضة
8	تحرص بأن يكون التغيير نابعا من العاملين أنفسهم.	8	2.49	1.07	منخفضة
9	تشرك العاملين في صناعة القرارات اللازمة للتغيير.	10	2.38	1.04	منخفضة
10	تعزز القيم والقناعات المشتركة الداعمة للتغيير.	7	2.55	0.95	منخفضة
11	تعزز الجوانب الإيجابية في الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير.	2	2.64	0.93	متوسطة
12	تستفيد من الخبرات المتراكمة المعززة للتطوير والتحسين.	3	2.60	1.02	متوسطة
	إجمالي متوسط البعد		**2.58**	**0.89**	**منخفضة**

يتضح من الجدول (8) أنَّ تقديرات إجابات أفراد عينة البحث تجاه درجة ممارسة إدارة التغيير بجامعة إب، على مستوى بعد بناء ثقافة داعمة للتغيير بشكل عام، جاءت بدرجة منخفضة؛ إذ حصل على متوسط حسابي (2.58)، وانحراف معياري (0.89).

ويعزى ذلك إلى عدد من الأسباب أهمها: ضعف امتلاك ثقافة داعمة للتغيير، غياب الخطط والبرامج، ضعف المناخ التنظيمي والأنشطة والفعاليات المعززة والداعمة لثقافة التغيير، كما يمكن إرجاع هذه النتيجة إلى ضعف قناعة القيادات الإدارية ببناء الثقافة المؤسسية الداعمة للتغيير.

- أن أعلى المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة البحث جاءت للفقرة (1) التي نصت على:(تهتم القيادة بمواكبة التطور التكنولوجي)، حصلت على متوسط حسابي(2.98)، وانحراف معياري(0.96) وبدرجة متوسطة، حيث يرى

بعض أفراد عينة البحث أن هناك اهتماماً من قبل الجامعة بمواكبة التطور التكنولوجي الذي يؤدي إلى التحسين والتطوير، ولكن هذا الاهتمام ليس بالمستوى المأمول لعملية التغيير، وذلك لضعف امتلاك الثقافة الداعمة للتغيير.

- أن أدنى المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة البحث جاءت للفقرة (9) التي نصت على:(تشرك العاملين في صناعة القرارات اللازمة للتغيير)، حصلت على متوسط حسابي(2.38)، وانحراف معياري(1,04) وبدرجة منخفضة حيث يرون أن هناك إهمالاً في إشراك العاملين في صناعة القرارات اللازمة للتغيير، وذلك لأن ثقافة الجامعة هي التفرد في صناعة واتخاذ القرارات دون إشراك العاملين.

وتتفق نتائج هذا البحث مع نتائج دراسة البعداني (2018)، التي بينت أن القيادات الإدارية تمارس إدارة التغيير في بُعد بناء ثقافة داعمة للتغيير بدرجة متوسطة. وتختلف مع نتائج دراسة الحسنية وآخرين (2014)، حيث جاءت بدرجة مرتفعة.

البعد الثالث- تهيئة بيئة العمل الملائمة لإحداث التغيير:

الجدول التالي يوضح استجابات أفراد العينة على هذا البعد.

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث لفقرات بعد تهيئة بيئة العمل الملائمة لإحداث التغيير

م	الفقرات	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	تشيع جو من التفاهم والاحترام المتبادلين بما يخدم عملية التغيير.	2	2.86	0.90	متوسطة
2	تشارك الأفراد في الممارسات العملية للأنشطة بعملية التغيير.	4	2.68	0.88	متوسطة
3	تظهر الثقة في قدرات الأفراد بإسهامهم في تحقيق أهداف التغيير.	3	2.72	0.93	متوسطة
4	تقدر رغبة المستهدفين بالتغيير واهتماماتهم.	6	2.66	0.94	متوسطة
5	تحدد بوضوح المهام المنوطة بفريق التغيير.	7	2.62	0.95	متوسطة
6	تشجع العمل بروح الفريق والتعاون بما تتطلبه عملية التغيير.	1	2.88	1.02	متوسطة
7	تعمل على معالجة أسباب مقاومة الأفراد للتغيير.	9	2.58	0.95	منخفضة
8	تدرب أعضاء الفريق على المهارات اللازمة للتغيير.	9	2.58	1.02	منخفضة
9	تهتم بترتيب الأولويات في تنفيذ التغيير وفقًا للحاجات القائمة ودرجة أهميتها.	5	2.67	0.91	متوسطة
10	تفوض الصلاحيات للعاملين من أجل تحقيق التغيير المطلوب.	7	2.62	1.09	متوسطة
11	تساهم في تذليل العقبات التي تحول دون تحقيق التغيير المنشود.	9	2.58	0.98	منخفضة
	إجمالي متوسط البعد		**2.71**	**0.84**	**متوسطة**

يتضح من الجدول (9) أَنَّ تقديرات إجابات أفراد عينة البحث تجاه درجة ممارسة إدارة التغيير بجامعة إب، على مستوى بعد تهيئة بيئة العمل الملائمة لإحداث التغيير بشكل عام، جاءت بدرجة متوسطة؛ إذ حصلت على متوسط حسابي (2.71)، وانحراف معياري (0.84)، وهذا يعني أَنَّ درجة ممارسة إدارة التغيير على بعد تهيئة بيئة العمل الملائمة لإحداث التغيير متوسط، وهي ليست بالمستوى المطلوب.

ويعزى ذلك إلى عدد من الأسباب أهمها:

1. غياب مفهوم العمل الجماعي لإحداث التغيير.
2. ضعف برامج التدريب في مجال إدارة التغيير.
3. غياب المساهمة الفاعلة في تذليل العقبات التي تحول دون تحقيق التغيير المنشود، وغياب البيئة الخصبة الملائمة لعملية التغيير.

– أن أعلى المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة البحث جاءت للفقرة (6) التي نصت على :(تشجع العمل بروح الفريق والتعاون بما تتطلبه عملية التغيير)، حصلت على متوسط حسابي(2.88)، وانحراف معياري(1.02) وبدرجة متوسطة، و بالرغم من تدني مستوى ممارستها فإن بعض أفراد العينة اعتبروا أن هناك توجهاً للتشجيع على العمل بروح الفريق الواحد بما يواكب عملية التغيير.

– أن أدنى المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة البحث جاءت للفقرة (7) التي نصت على:(تعمل على معالجة أسباب مقاومة الأفراد للتغيير)، حصلت على متوسط حسابي(2.58)، وانحراف معياري(0.95) وبدرجة منخفضة، وأيضاً الفقرة (8) التي نصت على:(تدرب أعضاء الفريق على المهارات اللازمة للتغيير) وبدرجة منخفضة، حيث يرون أن هناك إهمالاً في البحث عن أسباب مقاومة التغيير وتشخيصها ووضع الحلول والمعالجات لها، ويرون أيضاً قلة اهتمام الجامعة بتدريب أعضاء فريق التغيير على المهارات اللازمة للتغيير، ويعزى ذلك لغياب البيئة الخصبة الملائمة لعملية التغيير.

وتتفق نتائج هذا البحث مع نتائج دراسة البعداني (2018)، التي بينت أن القيادات الإدارية تمارس إدارة التغيير في بُعد تهيئة بيئة العمل الملائمة لإحداث التغيير بدرجة متوسطة. وتختلف مع نتائج دراسة الحسنية وآخرين (2014)، حيث جاءت بدرجة مرتفعة.

البعد الرابع– التغيير في الموارد البشرية:

الجدول التالي يوضح استجابات أفراد العينة على هذا البعد.

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث لفقرات بعد التغيير في الموارد البشرية

م	الفقرات	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	تعد خطة لتطوير الموارد البشرية في ضوء متطلبات التغيير.	3	2.64	0.94	متوسطة
2	توظف الكادر الإداري المناسب لمتطلبات التجديد والتطوير.	1	2.67	1.00	متوسطة
3	تعد برامج تدريبية تتوافق مع متطلبات التغيير.	4	2.60	1.02	متوسطة
4	توجه برامج التدريب للحد من مقاومة عملية التغيير.	7	2.54	1.01	منخفضة
5	تشرك العاملين في تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة للتحسين والتطوير.	2	2.65	0.98	متوسطة
6	تعد خطة لتحديد الكفاءات اللازمة لعملية التغيير.	6	2.55	1.04	منخفضة
7	تحفز العاملين نحو الاستفادة من تجارب التغيير الرائدة.	5	2.58	1.05	منخفضة
8	تشجع العمل بروح الفريق في إحداث عملية التغيير.	1	2.67	1.04	متوسطة
9	تنمي الشعور بالمسؤولية لدى العاملين نحو عملية التجديد والتحسين.	3	2.64	1.04	متوسطة
10	تشجع العاملين على تقديم المبادرات والابتكارات التطويرية.	3	2.64	1.05	متوسطة
11	تشرك العاملين في عمليات التخطيط واتخاذ القرارات الخاصة بالتغيير.	10	2.51	1.09	منخفضة
12	تكسب العاملين مهارة التعلم الذاتي لمتابعة عملية التغيير.	9	2.52	1.05	منخفضة
13	تشارك العاملين في وضع الأهداف المناسبة للتغيير.	8	2.53	1.09	منخفضة
	إجمالي متوسط البعد		**2.59**	**0.95**	**منخفضة**

يتضح من الجدول (10) أَنَّ تقديرات إجابات أفراد عينة البحث تجاه درجة ممارسة إدارة التغيير بجامعة إب، على مستوى بعد التغيير في الموارد البشرية بشكل عام، جاءت بدرجة منخفضة؛ إذ حصلت على متوسط حسابي (2.59)، وانحراف معياري (0.95). وهذا يعني أَنَّ درجة ممارسة إدارة التغيير في بعد التغيير في الموارد البشرية منخفض، وأنها ليست بالمستوى المطلوب.

ويعزى ذلك إلى عدد من الأسباب أهمها: غياب المعايير في العمل الإداري المناسب لمتطلبات التجديد والتطوير، عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب في الوظيفة، ضعف تشجيع قيادة الجامعة العاملين للعمل الجماعي بروح الفريق الواحد بعيدًا عن العمل الفردي من أجل إحداث عملية التغيير، وضعف الاهتمام بالموارد البشرية من قبل الجامعة.

– أن أعلى المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة البحث جاءت للفقرة(2) التي نصت على:(توظف الكادر الإداري المناسب لمتطلبات التجديد والتطوير)، حصلت على متوسط حسابي(2.67)، وانحراف معياري (1.00) وبدرجة متوسطة، والفقرة (8) التي نصت على:(تشجع العمل بروح الفريق في إحداث عملية التغيير) حيث حصلت على متوسط حسابي (2.67) وانحراف معياري

(1.04) وبدرجة متوسطة، حيث يرى بعض أفراد العينة أن الجامعة اجتهدت وحاولت توظيف كادر إداري مناسب ومتوافق مع متطلبات التجديد والتطوير، كما يرى بعض أفراد العينة أن هناك توجهاً للتشجيع على العمل بروح الفريق الواحد من أجل إحداث عملية التغيير.

- أن أدنى المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة البحث جاءت للفقرة (11) التي نصت على :(تشرك العاملين في عمليات التخطيط واتخاذ القرارات الخاصة بالتغيير)، حصلت على متوسط حسابي(2.51)، وانحراف معياري(1.09) وبدرجة منخفضة، حيث يرى بعض أفراد العينة أن القائمين على الجامعة يغلب عليهم التفرد في عملية التخطيط واتخاذ القرارات بعيداً عن مشاركة العاملين فيها.

البعد الخامس- التغيير في المهام الوظيفية:

الجدول التالي يوضح استجابات أفراد العينة على هذا البعد.

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث لفقرات بعد التغيير في المهام الوظيفية

م	المتطلبات	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	تمتلك آليات عمل تتناسب مع متطلبات عملية التغيير.	3	2.58	0.94	منخفضة
2	تستخدم توصيف وظيفي يواكب التغيير والتطوير.	1	2.64	0.99	متوسطة
3	تستخدم نظام اتصال مرن وفاعل.	3	2.58	0.98	منخفضة
4	توزع المهام والمسؤوليات بما يناسب عملية التغيير.	2	2.61	1.00	متوسطة
5	تستخدم سياسة حديثة في عملية التدوير الوظيفي.	9	2.36	0.94	منخفضة
6	تضع المهام الوظيفية بما يتوافق مع رؤية التغيير وأهدافه.	4	2.51	0.98	منخفضة
7	تمتلك معايير تقويم الأداء بما يتناسب مع رؤية التغيير.	7	2.47	0.92	منخفضة
8	تستخدم أساليب حديثة للتطوير والتحسين.	5	2.49	0.94	منخفضة
9	تمتلك هيكل تنظيمي يتناسب مع متطلبات التغيير.	2	2.61	0.98	متوسطة
10	تستخدم أنظمة إدارية حديثة تتناسب مع عملية التغيير.	8	2.40	1.00	منخفضة
11	تراجع المهام والوظائف بما يتناسب مع متطلبات التغيير.	6	2.48	0.95	منخفضة
	إجمالي متوسط البعد		**2.52**	**0.90**	**منخفضة**

كشفت نتائج جدول (11) أن تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة إدارة التغيير في هذا البُعد جاءت بمستوى منخفض بشكل عام (المتوسط الحسابي = 2.52، الانحراف المعياري = 0.90). وجاءت 7 فقرات من أصل 11 ضمن المستوى المنخفض، بينما سجلت 4 فقرات فقط مستوى متوسطًا، مما يعكس ضعفًا واضحًا في مواءمة المهام والهياكل الوظيفية مع متطلبات التغيير.

أما أبرز النتائج على مستوى الفقرات: أن أعلى متوسط حُقِّق في الفقرتين (2) و(9): "استخدام توصيف وظيفي يواكب التغيير" (المتوسط = 2.64، الانحراف المعياري = 0.99). و"امتلاك هيكل تنظيمي يتناسب مع متطلبات التغيير"* (المتوسط = 2.61، الانحراف المعياري = 0.98). وتشير هذه النتائج إلى وجود محاولات جزئية للتحديث، لكنها لا ترقى إلى مستوى الطموح المطلوب. أما أدنى متوسط حُقِّق في الفقرة (5): "استخدام سياسة حديثة للتدوير الوظيفي" (المتوسط = 2.36، الانحراف المعياري = 0.94). يعكس هذا ضعف الاستثمار في تطوير الكوادر البشرية وغياب الخطط الاستباقية لإدارة المواهب.

ثانيًا- النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

للإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة البحث الذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث نحو درجة ممارسة إدارة التغيير بجامعة إب تعزى لمتغير (المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التخصص)؟

استخدم الباحث الاختبار التائي لعينتين مستقلتين (t-test)، وفيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائي لكل متغير على حدة، وعلى النحو الآتي:

1- بما يتعلق بمتغير المستوى الوظيفي:

الجدول التالي يوضح الفروق ذات الدلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث نحو درجة ممارسة إدارة التغيير بجامعة إب وفقا لمتغير المستوى الوظيفي (مدير عام ومساعده، مدير إدارة ورئيس قسم).

جدول (12) نتائج اختبار (t-test) لمتغير (المستوى الوظيفي)

البعد	المستوى الوظيفي	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة عند (α = 0.05)	مستوى الدلالة اللفظية
الرؤية المستقبلية للتغيير المنشود	مدير عام ومساعده	32	2.8438	.96250	-.271-	.787	لا توجد فروق
	مدير إدارة ورئيس قسم	53	2.8962	.79879			
بناء ثقافة داعمة للتغيير	مدير عام ومساعده	32	2.7813	.81258	-.056-	956	لا توجد فروق
	مدير إدارة ورئيس قسم	53	2.7925	.94784			
تهيئة بيئة العمل الملائمة لإحداث التغيير	مدير عام ومساعده	32	2.7813	.80259	0.538	592	لا توجد فروق
	مدير إدارة ورئيس قسم	53	2.6792	.87208			

البعد	المستوى الوظيفي	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة عند ($\alpha = 0.05$)	مستوى الدلالة اللفظية
التغيير في الموارد البشرية	مدير عام ومساعده	32	2.4219	.92553	-1.209-	.230	لا توجد فروق
	مدير إدارة ورئيس قسم	53	2.6792	.96623			
التغيير في المهام الوظيفية	مدير عام ومساعده	32	2.4844	.83747	-.356-	.723	لا توجد فروق
	مدير إدارة ورئيس قسم	53	2.5566	.94391			
على مستوى الأداة	مدير عام ومساعده	32	2.7188	.84183	-.097	.923	لا توجد فروق
	مدير إدارة ورئيس قسم	53	2.7358	.75066			

يتضح من الجدول (12) أنَّ قيمة (ت) غير دالة إحصائيًّا على مستوى الأداة؛ حيث جاءت قيم احتمال المعنوية للأداة (0.923) وهي أكبر من قيمة مستوى المعنوية (α=0.05)، وهذا يدل على أنَّهُ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05)، بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث، تُعزى لاختلاف المستوى الوظيفي (مدير عام، مدير إدارة ورئيس قسم)، كما أنَّ قيمة (ت) في جميع الأبعاد غير دالة إحصائيًّا؛ إذ حصلت جميعها على درجة أكبر من قيمة مستوى الدلالة (α=0.05)، في كل بعد من أبعاد الأداة، وفي الأداة بشكل عام.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنَّ هناك تقاربًا في تقديرات أفراد العينة فيما يتعلق بدرجة ممارسة إدارة التغيير بصرف النظر عن اختلاف المستوى الوظيفي: (مدير عام ومساعده، مدير إدارة ورئيس قسم)؛ وذلك يعكس: مواجهة كلا المستويين الإداريين المعوقات الهيكلية نفسها (مثل ضعف الموارد، أو جمود الأنظمة)، مما يُوحِّد رؤيتهم لواقع التغيير، وانغماس جميع القيادات في بيئة عمل واحدة تَفرض قيودًا متشابهة على عملية التغيير، بغض النظر عن الموقع الوظيفي. علاوة على ذلك، احتمال وجود تداخل في المهام بين المستويين القياديين، مما يُضعف تأثير الموقع الوظيفي على التصورات.

2- بما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي:

الجدول التالي يوضح الفروق ذات الدلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث نحو درجة ممارسة إدارة التغيير بجامعة إب وفقا لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس فأقل، أعلى من بكالوريوس).

جدول (13) نتائج اختبار (t-test) لمتغير(المؤهل العلمي)

البعد	المؤهل التعليمي	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة عند (α = 0.05)	مستوى الدلالة اللفظية
الرؤية المستقبلية للتغيير المنشود	البكالوريوس فأقل	61	2.9344	.82903	0.992	0.324	لا توجد فروق
	أعلى من بكالوريوس	24	2.7292	.93226			
بناء ثقافة داعمة للتغيير	البكالوريوس فأقل	61	2.7869	.86342	0.22	0.982	لا توجد فروق
	أعلى من بكالوريوس	24	2.7917	.98815			
تهيئة بيئة العمل الملائمة لإحداث التغيير	البكالوريوس فأقل	61	2.7295	.83951	0.206	0.838	لا توجد فروق
	أعلى من بكالوريوس	24	2.6875	.86994			
التغيير في الموارد البشرية	البكالوريوس فأقل	61	2.5984	.88421	0.245	0.807	لا توجد فروق
	أعلى من بكالوريوس	24	2.5417	1.13172			
التغيير في المهام الوظيفية	البكالوريوس فأقل	61	2.5082	.87793	0.344	0.731	لا توجد فروق
	أعلى من بكالوريوس	24	2.5833	.97431			
على مستوى الأداة	البكالوريوس فأقل	61	2.7339	.74503	0.309	0.758	لا توجد فروق
	أعلى من بكالوريوس	24	2.7174	.88966			

يتضح من الجدول (13) أَنَّ قيمة (ت) غير دالة إحصائيًا في كل بعد من أبعاد الأداة وفي الأداة بشكل عام؛ حيث جاءت قيم احتمال المعنوية للأداة (0.758)؛ مما يعني تجانس في النتائج (قيمة ت = 0.309، مستوى الدلالة = 0.758).

ويعرض الجدول (13) نتائج اختبار (t-test) لفحص الفروق في استجابات عينة البحث حول ممارسات إدارة التغيير بجامعة إب، بحسب متغير المؤهل العلمي (بكالوريوس أو أقل مقابل أعلى من بكالوريوس). وجاءت النتائج كما يأتي:

- الرؤية المستقبلية للتغيير: لم تُسجَّل فروق دالة (قيمة ت = 0.992، مستوى الدلالة = 0.324).
- بناء ثقافة داعمة للتغيير: عدم وجود فروق معنوية (قيمة ت = 0.22، مستوى الدلالة = 0.982).
- تهيئة بيئة العمل: تشابه في الاستجابات (قيمة ت = 0.206، مستوى الدلالة = 0.838).

- التغيير في الموارد البشرية: تطابق في التقييمات (قيمة ت = 0.245، مستوى الدلالة = 0.807).
- التغيير في المهام الوظيفية: تقارب في الآراء (قيمة ت = 0.344، مستوى الدلالة = 0.731).

تشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية (عند $\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات استجابات المجموعتين في جميع أبعاد الدراسة، بما في ذلك التقييم الشامل للأداة. ويعكس هذا التشابه في الآراء اتساقًا في تصورات أفراد العينة تجاه ممارسات إدارة التغيير بالجامعة، رغم تفاوت مؤهلاتهم العلمية. يُفسَّر هذا التجانس بأنه مؤشر على انسجام وجهات النظر بين المشاركين، بغض النظر عن مستوياتهم الأكاديمية، مما يدعم موثوقية النتائج في تعميم ثقافة التغيير بالجامعة.

وتتفق نتائج هذا البحث مع نتائج دراسة البعداني (2018)، التي بينت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة البحث حول ممارسات إدارة التغيير بجامعة إب بحسب متغير المؤهل العلمي باستثناء بعد بناء ثقافة داعمة للتغيير، حيث توجد فروق لصالح الحاصلين على البكالوريوس.

3- بما يتعلق بمتغير سنوات الخبرة:

الجدول التالي يوضح الفروق ذات الدلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث نحو درجة ممارسة إدارة التغيير بجامعة إب وفقا لمتغير سنوات الخبرة:(10 سنوات فأقل، أكثر من 10 سنوات).

جدول (14) نتائج اختبار (t-test) لمتغير (سنوات الخبرة)

البعد	سنوات الخبرة	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة عند (α = 0.05)	مستوى الدلالة اللفظية
الرؤية المستقبلية للتغيير المنشود	10 فأقل	27	2.9074	.72107	0.225	0.822	لا توجد فروق
	أكثر من 10	58	2.8621	.92145			
بناء ثقافة داعمة للتغيير	10 فأقل	27	2.9074	.98094	0.837	0.405	لا توجد فروق
	أكثر من 10	58	2.7328	.85438			
تهيئة بيئة العمل الملائمة لإحداث التغيير	10 فأقل	27	2.9259	.91676	1.567	0.121	لا توجد فروق
	أكثر من 10	58	2.6207	.79643			
التغيير في الموارد البشرية	10 فأقل	27	2.8519	.94883	1.801	0.075	لا توجد فروق
	أكثر من 10	58	2.4569	.93792			
التغيير في المهام الوظيفية	10 فأقل	27	2.7222	.92334	1.353	0.180	لا توجد فروق
	أكثر من 10	58	2.4397	.88396			
على مستوى الأداة	10 فأقل	27	2.7593	.72550	0.239	0.812	لا توجد فروق
	أكثر من 10	58	2.7155	.81171			

يتضح من الجدول (14) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث أن قيمة (ت) في جميع أبعاد الأداة وعلى المستوى العام غير دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (α=0.05).

ويعزو الباحث ذلك إلى تقارب وجهات النظر بين القيادات الإدارية في جامعة إب على الرغم من اختلاف سنوات خبرتهم.

وتتفق نتائج هذا البحث مع نتائج دراسة البعداني (2018)، التي بينت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة البحث حول ممارسات إدارة التغيير بجامعة إب بحسب متغير سنوات الخبرة في بعد الرؤية المستقبلية للتغيير المنشود، بينما توجد فروق في بعد بناء ثقافة داعمة للتغيير، وبعد تهيئة بيئة العمل الملائمة لإحداث التغيير.

4- بما يتعلق بمتغير التخصص:

الجدول التالي يوضح الفروق ذات الدلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث نحو درجة ممارسة إدارة التغيير بجامعة إب وفقا لمتغير التخصص (إنسانية - تطبيقية).

جدول (15) نتائج اختبار (t-test) لمتغير (التخصص)

البعد	التخصص	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	Sig(0.05)	مستوى الدلالة اللفظية
الرؤية المستقبلية للتغيير المنشود	إنسانية	54	2.815	0.897	0.872	0.386	لا توجد فروق
	تطبيقية	31	2.984	0.790			
بناء ثقافة داعمة للتغيير	إنسانية	54	2.732	0.862	0.770	0.443	لا توجد فروق
	تطبيقية	31	2.887	0.95			
تهيئة بيئة العمل الملائمة لإحداث التغيير	إنسانية	54	2.637	0.809	1.139	0.258	لا توجد فروق
	تطبيقية	31	2.855	0.896			
التغيير في الموارد البشرية	إنسانية	54	2.574	0.973	0.105	0.917	لا توجد فروق
	تطبيقية	31	2.597	0.935			
التغيير في المهام الوظيفية	إنسانية	54	2.519	0.91612	0.146	0.884	لا توجد فروق
	تطبيقية	31	2.548	0.888			
على مستوى الأداة	إنسانية	54	2.685	0.837	0.687	0.494	لا توجد فروق
	تطبيقية	31	2.807	0.679			

يتضح من الجدول (15) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث تعزى لمتغير التخصص، حيث أن قيمة (ت) في جميع أبعاد الأداة وعلى المستوى العام غير دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (α=0.05).

ويعزو الباحث ذلك إلى تقارب وجهات النظر بين القيادات الإدارية في جامعة إب على الرغم من اختلاف تخصصاتهم، ووجود إجماع بينهم على ممارسات إدارة التغيير في الجامعة، وهو ما يتفق مع نتائج دراسة (اللحياني، 2012).

ثالثًا- ملخص النتائج:

تتضمن هده الخلاصة عرضا لأهم النتائج الميدانية التي توصل إليها البحث وتمثلت بالآتي:

- أَنَّ درجة ممارسة إدارة التغيير بجامعة إب جاء بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (2.65)، وانحراف معياري(0.78).
- أَنَّ أبعاد إدارة التغيير جاء بعضها بدرجة متوسطة، وبعضها الآخر جاء بدرجة منخفضة؛ حيث جاء بعد الرؤية المستقبلية للتغيير المنشود في المرتبة الأولى، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (2.87)، وبانحراف معياري (0.85)، ويليه في المرتبة الثانية بعد تهيئة بيئة العمل الملائمة لإحداث التغيير بمتوسط حسابي(2.71)، وبانحراف معياري(0.84)، وجاء بعد التغيير في الموارد البشرية في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.59)، وانحراف معياري(0.95)، وفي المرتبة الرابعة بعد بناء ثقافة داعمة للتغيير بمتوسط حسابي (2.58)، وبانحراف معياري (0.89)، وأخيرًا بعد التغيير في المهام الوظيفية؛ إذ جاء في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (2.52)، وانحراف معياري(0.90).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05)، بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث للأداة بشكل عام، ولكل بعد من أبعاد الأداة، تُعزى لمتغير المستوى الوظيفي (مدير عام، مدير إدارة ورئيس قسم)، المؤهل العلمي:(بكالوريوس فأقل، أعلى من بكالوريوس)، سنوات الخبرة :(10 سنوات فأقل، أكثر من 10 سنوات)، التخصص (إنسانية، تطبيقية)؛ وهو ما يشير إلى أَنَّ هناك تقاربًا في تقديرات أفراد العينة.

رابعًا- التوصيات:

إنَّ أبرز التوصيات التي خلص إليها الباحث من خلال معطيات البحث الحالي تتمثل في الآتي:

- نشر ثقافة التغيير في جامعة إب، بحيث يتسنى تطوير العمل الإداري للجامعة بشكلٍ عام، والارتقاء بوظائفها بما يحقق لها التميز والاعتماد.
- العمل على تخصيص موارد مالية سنوية من ميزانية الجامعة لرفع وتطوير مستوى قيادات الجامعة.
- ضرورة مشاركة العاملين الإداريين في المؤتمرات والندوات، وورش العمل العلمية والإدارية، وعدم الاقتصار على أعضاء هيئة التدريس فقط؛ كونها تعمل على تطوير وصقل معارفهم وخبراتهم وحثهم على البحث والتجديد والتطوير.

- تصميم وتنفيذ برامج ودورات تدريبية لقيادات الجامعة تُركز على إكسابهم المهارات الإدارية والوظيفية اللازمة لأداء وظائفهم، وفقًا لإدارة التغيير.
- إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للجامعة، وتصميمه بالشكل الذي يسهم في تحقيق أهداف الجامعة، ويسمح بمشاركة جميع الموظفين على مختلف مستوياتهم الوظيفية في التخطيط وصناعة القرار.
- تشجيع الموظفين على ممارسة أساليب العمل الجماعي التعاوني، وبث روح التنافس بينهم.
- تبني قيادات الجامعة الأساليب الحديثة في القيادة والإدارة، القائمة على الديمقراطية والمشاركة، والاحترام المتبادل، وتعزيز الثقة المتبادلة بين الموظفين ورؤسائهم، والوقوف على مسافة واحدة من جميع الموظفين.
- تشجيع ومكافأة المبادأة والابتكار لدى العاملين بما يعزز الثقة لديهم ويطلق طاقاتهم وإبداعاتهم تجاه مهامهم الوظيفية.
- تحديث الأنظمة الإدارية التقليدية بما يواكب عملية التغيير والتطوير.
- وضع معايير تقويم الأداء متناسبة مع رؤية التغيير وأهدافه.

خامسًا- المقترحات:

في ضوء نتائج البحث وتوصياته يقترح الباحث إجراء عدد من البحوث والدراسات مثل:

- برنامج تدريبي مقترح لتنمية مهارات إدارة التغيير لدى القيادات الأكاديمية والإدارية في جامعة إب.
- تصور مقترح لتطبيق أسلوب إدارة التغيير في تطوير الأداء الإداري في ضوء بعض التجارب المعاصرة.
- معوقات تطبيق إدارة التغيير في جامعة إب.
- متطلبات تطبيق إدارة التغيير في جامعة إب.

المراجع:

1. أبو النصر، مدحت محمد. (2015). **إدارة الجودة الشاملة استراتيجية كايزن اليابانية لتطوير المؤسسات**. المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
2. الأصبحي، آلاء أحمد محمد. (2007). أنموذج مقترح لإدارة التغيير في الجامعات اليمنية العامة في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة **[أطروحة دكتوراه غير منشورة]**. جامعة عمان العربية، عمان،الأردن.
3. ألهم، هبة الله أحمد. (2019). إدارة التغيير كأسلوب لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية. **مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية**، *3*(12)، 153-195،الفيوم، مصر.
4. بايعشوت، عوض حيمد سعيد. (2020). تطوير إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم باليمن في ضوء مدخل إدارة التغيير **[أطروحة دكتوراه غير منشورة]**. كلية التربية، جامعة عدن، اليمن.
5. البشير، تسابيح محمد، وعلي، سامي مصطفى. (2017). أثر إعادة هندسة

العمليات الإدارية على الأداء الوظيفي: دراسة حالة بنك فيصل الإسلامي السوداني. **مجلة العلوم والتقانة في العلوم الاقتصادية،** جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، *18*(1)، 1-17.

6. البعداني، فؤاد محمد قايد. (2012). نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية في الجامعات اليمنية **[أطروحة دكتوراه غير منشورة]** ، جامعة تعز، اليمن.
7. البعداني، فؤاد محمد قايد. (2018). درجة ممارسة إدارة التغيير لدى القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة إب. **مجلة جامعة الناصر،** *الأردن،* (11)، 359-406.
8. بلوط، حسن إبراهيم. (2005). **المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات.** دار النهضة العربية، بيروت، لبنان.
9. جواد، شوقي ناجى. (2000). **إدارة الأعمال منظور كلي.** دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
10. الجيوسي، محمد رسلان. (2000). **الإدارة علم وتطبيق.** دار المسيرة للطباعة والنشر، الأردن.
11. الحبيشي، جديد محمد أحمد محمد. (2018). تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري لدى القيادات التربوية بمكتب التربية بمحافظة إب في ضوء أسلوب إدارة التغيير **[رسالة ماجستير غير منشورة].** كلية التربية، جامعة إب، اليمن.
12. الحربي، عبد الله مداري. (2001). مقاومة التغيير التنظيمي: دراسة تطبيقية على المؤسسات العامة بمحافظة جدة **[رسالة ماجستير غير منشورة].** جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية.
13. الحريري، رافدة عمر. (2007). **التخطيط الاستراتيجي في المنظومة المدرسية.** دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
14. الحسنية، سليم، الجزائرلي، معاذ، ومنصور، هديل. (2014). واقع إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي ومتطلبات تطبيقها كما يتصورها أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة دمشق. دراسة ميدانية على جامعة دمشق. **مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية**-سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 36(6)، 277-297، دمشق، سوريا.
15. الحقباني، فاطمة. (2007). مقاومة موظفي الجامعات للتغيير الإداري أسبابها ومؤشراتها وأساليب التعامل معها من وجهة نظر الهيئة الأكاديمية الإدارية **[رسالة ماجستير غير منشورة].** كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة،السعودية.
16. حمادات، محمد حس. (2007). **الإدارة التربوية وظائف وقضايا معاصرة.** دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
17. خضر، إشراقة الرشيد. (2019). دور الإبداع الإداري في أداء العاملين: دراسة حالة

شركة بترودار **[رسالة ماجستير غير منشورة]**. كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان.

18. الخطيب، أحمد، والخطيب، رداح. (2006). **إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية**(ط2)، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن.

19. الدرويش، شذا علي. (2018). إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بالتمكين الإداري من وجهة نظر المعلمين في محافظة مادبا. **[أطروحة دكتوراه غير منشورة]**. كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

20. دليل الطالب. (2018). نيابة رئاسة الجامعة لشؤون الطلبة، جامعة إب.

21. الدهمشي، يوسف مظهور. (2011). دور القيادة التفاعلية في تحسين الأداء لضباط الإدارة العامة للمرور **[رسالة ماجستير غير منشورة]**. جامعة نايف العربية، الرياض، السعودية.

22. دوديين، أحمد يوسف. (2012). **إدارة التغيير والتطوير التنظيمي**. دار اليازوري، عمان، الأردن.

23. الديب، إبراهيم. (2005). **استراتيجيات التطوير الإداري والتطوير**. مؤسسة أم القرى والترجمة والتوزيع، المنصورة، مصر.

24. الرقب، حماد محمود. (2008). واقع إدارات التغيير في وزارات السلطة الفلسطينية **[رسالة ماجستير غير منشورة]**. كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

25. الزعبير، إبراهيم. (2011). **إدارة التغيير الأسس والمنطلقات الفكرية**. دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.

26. السبيعي، عبد الله بن بحيتر. (1430هـ). الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير **[رسالة ماجستير غير منشورة]**. كلية التربية، جامعة أم القرى.

27. سعيد، حنان محمد محمد. ((2019. أثر استراتيجية التدريب على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على عينة من شركات البترول بالخرطوم **[رسالة ماجستير غير منشورة]**. قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

28. الشاوش، علي عبد الله محمد. (2014). التدبير الاستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات اليمنية **[أطروحة دكتوراه غير منشورة]**. كلية العلوم الاجتماعية والاقتصادية والقانونية، جامعة محمد الأول، وجدة، المغرب.

29. شعباني، مالك. (2009). الجامعة والتنمية: تأثير أم تأثر؟". **مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية**، كلية الآداب واللغات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، (4)، 209–226. (دار المنظومة) **https://search.mandumah.com/Record/493352/Details**

30. الشهاب، فهد فيصل. (2017). أثر الهيكل التنظيمي في أداء العاملين: دراسة ميدانية على البنوك الإسلامية الكويتية **[رسالة ماجستير غير منشورة]**. كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، الأردن.

31. الصايدي، سيف محمد أحمد علي. (2018). متطلبات تطبيق الحوكمة في الجامعات اليمنية **[رسالة ماجستير غير منشورة]**. كلية التربية، جامعة إب، اليمن

32. صقر، عبد العزيز محمد علي. (2016). تطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية في ضوء أسلوب إدارة التغيير: جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز نموذجًا. **مجلة دراسات في التعليم الجامعي**، (33)، 351-397. (دار المنظومة)

33. ضحاوي، بيومي محمد، والمليجي، رضا إبراهيم. (2010). **توجيهات الإدارة التربوية الفعالة في مجتمع المعرفة**. توزيع دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.

34. عبد الحي، رمزي أحمد. (2006). **التعليم العالي والتنمية وجهة نظر نقدية مع دراسات ومقارنة**. دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر.

35. عبد الكريم، يحيى برويقات. (2002). التغيير في منظمات الأعمال المعاصرة من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة**[رسالة ماجستير غير منشورة]**. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بالقايد، تلمسان، الجزائر.

36. عبودي، زيد منير. (2007). **إدارة التغيير والتطوير**. دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

37. عشماوي، محمد عبد الوهاب حسن. (2014). **دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية**. الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة.

38. عطوي، جودت عزت. (2010). **الإدارة التعليمية والإشراف التربوي-أصولهما وتطبيقاتهما**. دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

39. العقيلي، عمر وصفي. (2010). **إدارة الموارد البشرية-بعد استراتيجي**. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

40. علوان، حسن جبر. (2011). دور حلقات الجودة في التغيير المنظمي: دراسة تطبيقية في معمل إسمنت السدة. **مجلة كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بابل**، العراق، (5)،1-47.

41. علي، سعاد. (2019). أثر إدارة التغيير في تحسين الأداء المؤسسي دراسة حالة مؤسسة "باتيميتال **[رسالة ماجستير غير منشورة]**. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة، الجزائر.

42. عماد الدين، منى مؤتمن. (2003). **إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير**. دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
43. العميان، محمد سلمان. (2008). **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**(ط.4). دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
44. الفايدي، سالم. (2008). فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية **[أطروحة دكتوراه غير منشورة]**. جامعة نايف العربية، الرياض، السعودية.
45. الفراهيدي، الخليل بن أحمد. (2003) . **كتاب العين**. دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان.
46. فهد، فهد عيد ناصر. (2010). تطبيق اللامركزية وأثرها على مستوى أداء العاملين: دراسة تطبيقية على الحرس الوطني الكويتي **[رسالة ماجستير غير منشورة]**. قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
47. القريوتي، محمد قاسم. (2009). **السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال**(ط.2). دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
48. الكردي، زهير. (2016). استراتيجية مقترحة لتطوير إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة في ضوء مبادئ التنمية المستدامة **[رسالة ماجستير غير منشورة]**. الجامعة الإسلامية غزة. فلسطين.
49. كرو، شغال. (2016). دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات: تطبيق عملي على شركة جود **[رسالة ماجستير غير منشورة]**. قسم إدارة الأعمال التخصصي، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.
50. كورتل، فريد، وكحيلة، آمال. (2015). **إدارة التغيير في عالم متغير**. زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن.
51. اللامي، غسان. (2007). **إدارة التكنولوجيا مفاهيم ومداخل تقنيات تطبيقات عملية**. دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
52. اللحياني، أماني سرحان. (2012). واقع ممارسة إدارة التغيير في كليات التربية بمكة المكرمة في ضوء إعادة هيكلة كليات البنات الملحقة بجامعة أم القرى (من وجهة نظر العميدات ورئيسات الأقسام وأعضاء هيئة التدريس) **[رسالة ماجستير غير منشورة]**. كلية الآداب والعلوم الإدارية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
53. المجلس الأعلى لتخطيط التعليم. (2015). **مؤشرات التعليم في الجمهورية اليمنية: مراحله أنواعه المختلفة للعام 2014-2015**. الأمانة العامة، المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، رئاسة الوزراء، الجمهورية اليمنية.

54. مجمع اللغة العربية. (1980). **المعجم الوجيز**. جمهورية مصر العربية.

55. مشهور، ثروت عباس. (2009) **استراتيجيات التطوير الإداري**. دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن.

56. مصطفى، صلاح عبد الحميد. (2005). **الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر**(ط2). دار المريخ، الرياض، السعودية.

57. المليكي، محمد عبد الجليل ناجي. (2017). أنموذج مقترح لحوكمة الجامعات اليمنية **[رسالة ماجستير غير منشورة]**. كلية التربية، جامعة إب، اليمن.

58. المنجي، بهاء الدين والجبالي، إنهاء. (2015). **إدارة التغيير في منظمات الأعمال**. مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن.

59. موسى، هاجر. (2016). أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين بجامعة بسكرة: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير **[رسالة ماجستير غير منشورة]**. قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

60. المومني، واصل جميل. (2008). **الإدارة المدرسية الفعالة**. دار حامد للنشر والتوزيع، مصر.

61. نفخان، عبد الهادي حفيظ بداح شاجع. (2016). تحسين أداء قيادات المركز الوطني لتطوير التعليم بدولة الكويت في ضوء إدارة التميز. **مجلة البحث العلمي في التربية قسم أصول التربية**، كلية التربية بالغردقة، جامعة جنوب الوادي، (17)، 483-505.

62. الهادي، شرف إبراهيم. (2013). إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو جودة النوعية وتميز الأداء، في اليمن. **المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، اليمن، *6*(11)**، 243-305.

63. الهبوب، أحمد غالب. (2012، نوفمبر 6-8). الجامعة وثقافة التغيير: **دراسة تحليلية نقدية لواقع ثقافة التغيير في الجامعات اليمنية [دراسة مقدمة]**. المؤتمر الدولي السابع عشر لجامعة فيلادلفيا، عمان، الأردن.

64. الهنداوي، ياسر فتحي. (2014). **إدارة المدرسة وإدارة الفصل أصول نظرية وقضايا معاصرة**(ط2). المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.

65. وجيه الدين، ابتسام سفيان. (2019). متطلبات إدارة التغيير في جامعة إب من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية **[رسالة ماجستير غير منشورة]**. كلية التربية، جامعة إب، اليمن.

66. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، **الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العالي (2006-2010)**. صنعاء، الجمهورية اليمنية.

67. يوسف، علم الدين محمد أبكر. **(2019)**. دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة شركة التأمين الإسلامية **[رسالة ماجستير غير منشورة]**. قسم إدارة الجودة الشاملة والامتياز، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

68. Jensrowold A., & Abrell, C. (2014). Leaders commitment to change and their effectiveness in change- a multilevel investigation. Journal of organational change management.

69. Maroun, F., & El Hage, U. (2020). Change Management in Higher Education: A New Perspective. Lebanese Science Journal, 21, (2). 178-202.

70. Paglis, L. L., & Green, S. G. (2002). Leadership self-efficacy and managers' motivation for leading change. Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 23(2), 215-235

71. Tibbs, H. (2011). Changing Cultural Values & the Transition to Sustainability. University of Oxford, UK.

72. Vlachopoulos, D. (2021). Organizational Change Management in Higher Education through the Lens of Executive Coaches. Educ. Sci, 11, (269),