

عنوان البحث

**أثر دوافع التغيير التنظيمي على الأداء العام للجامعات السودانية الحكومية**

د. الفاضل تيمان إدريس<sup>1</sup> د. مالك النعيم محمد علي<sup>1</sup> أ. يوسف حامد عثمان<sup>2</sup>

<sup>1</sup> قسم إدارة الأعمال - جامعة الجزيرة - السودان.

<sup>2</sup> قسم إدارة الأعمال - جامعة المناقل للعلوم والتكنولوجيا - السودان.

HNSJ, 2023, 4(1); <https://doi.org/10.53796/hnsj418>

تاريخ القبول: 2022/12/05م

تاريخ النشر: 2023/01/01م

المستخلص

تناولت هذه الدراسة أثر دوافع التغيير التنظيمي على الأداء العام بالجامعات الحكومية، هدفت الدراسة للتعرف على العلاقة ما بين دوافع التغيير التنظيمي والأداء العام بالجامعات الحكومية، وقد تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، حيث بلغ حجم العينة (537) مبحوثاً وكانت الاستجابة بقدر (527) مبحوثاً، وتم جمع البيانات عن طريق أداة الاستبيان ومن ثم معالجتها إحصائياً بواسطة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وقد استخدمت النسب المئوية والتكرارات واختبارات الفروض لتحليل البيانات. توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج من أهمها، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين دوافع التغيير التنظيمي والعملية التعليمية، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين دوافع التغيير التنظيمي والبحث العلمي، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين دوافع التغيير التنظيمي وخدمة المجتمع، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين دوافع التغيير التنظيمي والأداء العام بالجامعات الحكومية، وخرجت الدراسة بالعديد من التوصيات منها، يستحسن للدولة أن تتعاون مع إدارات الجامعات الحكومية لخلق فرص العمل لتوظيف الطلاب الخريجين، وينبغي للجامعات الحكومية أن تخصص ميزانية لدعم النشر العلمي الداخلي والخارجي.

**الكلمات المفتاحية:** دوافع التغيير التنظيمي، الأداء العام، الجامعات، السودان.

## RESEARCH TITLE

## The Impact of the Motives of Organizational Change on the Overall performance of Sudanese Public Universities

Dr. Alfadhil Teman Idris<sup>1</sup> Dr. Malik Al-Naim Mohammed Ali<sup>1</sup>  
Youssef Hamid Othman<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Business Administration Department - University of Gezira - Sudan.

<sup>2</sup> Department of Business Administration - Al Manaqil University of Science and Technology - Sudan.

HNSJ, 2023, 4(1); <https://doi.org/10.53796/hnsj418>

Published at 01/01/2023

Accepted at 05/12/2022

### Abstract

This study dealt with the impact of motives of organizational change on the general performance of public universities. The study aims to identify the relationship between motives of organizational change and general performance of public universities. The study used the descriptive analytical approach, where the sample size was (537) respondents and the response were as much as (527) respondents. The data were collected via questionnaire tool and then processed statistically using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS). Percentages, frequencies, and hypothesis tests were used to analyze the data. The study reached several findings, the most important of which; there is a significant statistically relationship between the motives for organizational change and the educational process. There is a significant statistically relationship between the motives for organizational change and scientific research , there is a significant statistically relationship between the motives for organizational change and community service, there is a significant statistically relationship between the motives for organizational change and the general performance in public universities, The study reached several recommendations the most important of which , it is advisable for the state to cooperate with the departments of public universities to create job opportunities for the employment of graduate students, and public universities should allocate a budget to support internal and external scientific publishing.

**Key Words:** motives, organizational change, general performance, universities, Sudan.

**1 المقدمة:**

تعمل منشآت الأعمال اليوم في بيئة تتميز بالديناميكية والتغيير المستمر، وسواءً كانت دوافع التغيير تتبع من البيئة الخارجية المحيطة بها أو من داخل المنشآت فإن المنشآت تحتاج إلى التغيير المستمر بهدف التكيف مع البيئة من أجل تحسين قدرتها على حل المشكلات واتخاذ القرارات السليمة التي تمكنها من تحقيق الأهداف (عليوة، 2005).

تعد التطورات والتغييرات المتلاحقة والسريعة سمة رئيسة من سمات عصرنا الراهن، حيث أصبحت إدارات المنشآت تبذل جهوداً متواصلة وتؤمن الإمكانيات وترسم الخطط مستجيبة لدواعي التغيير الخارجية والداخلية من أجل تحسين الأداء وتطوير أساليب العمل وزيادة الكفاءة الإنتاجية. (حسين، 2012).

إن النظام التعليمي يحتاج إلى إدارة فاعلة تنظم أنشطته، وتتسق جهوده أجل تحقيق الأهداف المرجوة، ونتيجة لتسارع المتغيرات وسرعة انتشار المعلومات، لا بد أن تدار المؤسسات التعليمية بأسلوب إداري هادف وواع، حتى تستطيع التحرك لتجاوز واقعها الحالي المملوء بالكثير من العقبات، ولتتمكن من تحقيق الأهداف والمهام التي أنشئت من أجلها، وهذا الأسلوب ما يطلق عليه إدارة التغيير فتطبيق إدارة التغيير في مؤسسات التعليم يسهم في رفع جودة العملية التعليمية. (جمعة، 2019).

**1.1 مشكلة الدراسة:**

تواجه الجامعات الحكومية اليوم تحدياً صعباً يؤثر في مقدرتها على الاستمرارية والبقاء وفي تحقيق جودة خدماتها وأهدافها، خاصة في ظل الضغوط البيئية المتزايدة، والتغييرات السريعة المتلاحقة في كافة قطاعات ومناحي الحياة وظهور الاتجاهات والمخترعات والعلوم والمعارف والمنتجات الجديدة، وتبعاً لذلك يتوجب على الجامعات الحكومية التكيف والتطوير مع معطيات البيئة من حولها وإحداث التغيير أو ما يطلق عليه إدارة التغيير سواء جاء هذا التغيير بفعل عوامل خارجية أم داخلية، من خلال ما سبق يمكن بلورة مشكلة الدراسة من خلال السؤال الرئيسي التالي: هل لدوافع التغيير التنظيمي علاقة بالأداء العام بالجامعات الحكومية؟ وستتم من خلال هذه الدراسة محاولة الإجابة عن التساؤلات الفرعية الآتية:

1. هل لدوافع التغيير التنظيمي علاقة بالعملية التعليمية بالجامعات الحكومية؟

2. هل لدوافع التغيير التنظيمي علاقة بالبحث العلمي بالجامعات الحكومية؟

3. هل لدوافع التغيير التنظيمي علاقة بخدمة المجتمع بالجامعات الحكومية؟

**2.1 تهدف هذه الدراسة الي:** التعرف على العلاقة ما بين دوافع التغيير التنظيمي و الأداء العام بالجامعات

الحكومية وذلك من خلال دراسته الأهداف التفصيلية الآتية:

1. دراسة العلاقة بين دوافع التغيير التنظيمي والعملية التعليمية بالجامعات الحكومية.

2. قياس العلاقة بين دوافع التغيير التنظيمي والبحث العلمي بالجامعات الحكومية.

3. تبيان العلاقة بين دوافع التغيير التنظيمي وخدمة المجتمع بالجامعات الحكومية.

**3.1 فرضيات الدراسة:** على ضوء مشكلة وأسئلة الدراسة تم تطوير الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية للدراسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دوافع التغيير التنظيمي والأداء العام

بالجامعات الحكومية. وتتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دوافع التغيير التنظيمي والعملية التعليمية.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دوافع التغيير التنظيمي والبحث العلمي.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دوافع التغيير التنظيمي وخدمة المجتمع.

**4.1 أهمية الدراسة:** تنبع أهمية هذه الدراسة من تناولها لدوافع وعوامل التغيير التنظيمي في أداء الجامعات الحكومية في السودان، كما تتحدد أهمية هذه الدراسة بالدور المهم الذي تلعبه عملية إدارة التغيير التنظيمي والتي من المفترض أن ينعكس أثرها على تحسين أداء الجامعات الحكومية، إذ تلعب إدارة التغيير التنظيمي دوراً أساسياً في نجاح المنظمات، وذلك لأن المنظمات في العصر الحالي تعمل في بيئة تتميز بالديناميكية والتغيير المستمر، لذا تحتاج المنظمات إلى إحداث التغيير المستمر بهدف التكيف و المواكبة للتغيرات البيئية المطردة، كما يمكن أن تعتبر هذه الدراسة من الدراسات التي يمكن أن تشكل مرجعية في دراسة إدارة التغيير التنظيمي في دراسة أهم العوامل والمتغيرات المؤثرة في إحداث التغيير التنظيمي بفعالية عالية تساهم بشكل مباشر في تحسين مستويات أداء الجامعات الحكومية.

**5.1 هيكل الدراسة:** تقع هذه الدراسة في خمسة أجزاء، أولاً نجد المقدمة والتي تحتوى على المشكلة والفرضيات والأهداف والأهمية وهيكل البحث. ثم تغطية الأدبيات والدراسات السابقة في الجزء الثاني، بينما المنهجية في الجزء الثالث، وفي الجزء الرابع التحليل والمناقشة، بينما جاءت الاستنتاجات والتوصيات في الجزء الخامس والأخير.

## 2. الأدبيات والدراسات السابقة:

**1.2 الأدبيات:** في هذا الجزء من الدراسة سيتم تناول الأدبيات ذات الصلة بموضوع الدراسة والمتمثل في علاقة دوافع التغيير التنظيمي بالأداء العام في الجامعات الحكومية.

### 1.1.2 مفهوم إدارة التغيير التنظيمي:

أبان السكارنة (2009) أن التغيير التنظيمي هو استجابة مخططة أو غير مخططة من قبل المنظمات للضغوط التي يتركها التقدم والتطور الفني الملموس وغير الملموس في الماديات والأفكار. وأفاد عرفه (2012) أن إدارة التغيير هي مصطلح إداري يقصد بها إجراء تغيير في طريقة العمل أو إدارة المؤسسة، من خلال خطة واضحة المعالم.

وأورد نجم (2012) أن إدارة التغيير التنظيمي هي الإدارة المعنية بتحقيق الانتقال من الحالة القائمة إلى الحالة المستهدفة من أجل تحقيق النتائج المرجوة.

وأوضح فائق وعبد (2017) أن التغيير التنظيمي هو عملية إدارية هادفة إلى تغيير الوضع الراهن إلى وضع تنظيمي أفضل نتيجة التعرض إلى ضغوط وعوامل بيئية داخلية وخارجية.

وأفاد الحمداني والأعرجي (2012) أن التغيير التنظيمي هو جهد مقصود يشمل مجموعة من العمليات والأنشطة المصممة لجعلها ملائمة لبيئة العمل الجديدة أو المتوقعة.

### 2.1.2 دوافع التغيير:

أوضح السكارنة (2009) أن التغيير يحدث نتيجة أسباب داخلية وأسباب خارجية، تتمثل الأسباب الداخلية في

الآتي:

1. وعي إدراك المديرين للتغيير.

2. زيادة طموحات وحاجات العمال.

3. نمو المنظمة وتطورها.

أما الأسباب الخارجية التي تدفع إلى إحداث التغيير فتتمثل في الآتي:

1. استجابة المنظمات للتطورات التكنولوجية الحاصلة.

2. النمو الاستهلاكي والرغبة الدائمة للحصول على صيغ مختلفة لتلبية حاجات ورغبات المستهلكين.

3. ازدياد حدة المنافسة تؤدي إلى إحداث التغييرات التي تمكنها من تحسين قدرتها وفعاليتها.

وذكر عقيلي (1997) أن العوامل التي تدفع للتغيير تتمثل في:

1. تغيير أهداف المنظمة: ويتم ذلك إما عن طريق إدخال أهداف جديدة أو تعديل أهداف سابقة.

2. انخفاض الروح المعنوية: ومن مؤشرات انخفاضها تدني الإنتاجية وبطء العمل، وارتفاع التكاليف.

3. التطور التكنولوجي: يستدعي التطور التكنولوجي إحداث تغييرات في المجالين المادي والبشري.

4. تغيير القوانين: فالتغيير في التشريعات الحكومية والقوانين يستدعي إدخال التغييرات المناسبة.

5. تغيير الشكل العام للمنظمة: ويتم عن طريق الاندماج أو التوسع يتطلب إجراء تغييرات متعددة.

6. تغيير الأذواق: التغيير في أذواق المستهلكين يستدعي إحداث التغيير الكفيلة بتلبية رغباتهم.

7. الفشل في المجالات الوظيفية: وهذا يستدعي للتعامل معه إدخال التغيير المناسب.

8. النقص في التجديد والابتكار: اعتماد المنظمة على الطرق التقليدية يستدعي التغيير.

وصنف عبد الباقي (2003) أسباب التغيير حسب مصدر القوى والضغط التي تدفع للتغيير إلى:

أولاً: التغيير استجابة للضغوط الخارجية:

فقد تحدث تطورات في المجتمع أو بيئة المنظمة أو ظروف السوق تدفع لإحداث التغييرات.

ثانياً التغيير تلمساً لحل بعض المشاكل الذاتية داخل الوحدات التنظيمية.

ويرى عبد القادر (2021) أن هنالك العديد من التحديات الخارجية والقوى الداخلية التي تدفع الجامعات للتغيير

وتتمثل في الآتي:

1. البيئة السكانية: وما تتصف به من تغيير سواء بالتزايد أم التراجع.

2. البيئة الاقتصادية: وما تضمنه من تغييرات في التكاليف وحالة السوق والعمالة.

3. البيئة السياسية: وما تتضمنه من اهتمام المسؤولين بالحسابية وكيفية إنفاق الأموال والمردود.

4. بيئة المؤسسات: وما تتضمنه من تنافس بين المؤسسات التعليمية الخاصة والحكومية.

5. البيئة الاجتماعية: إن انتشار مفهوم ديمقراطية القبول، قد جعل البيئة الاجتماعية أكثر تعقيداً.

6. البيئة التكنولوجية: تؤثر البيئة التكنولوجية على الأسلوب الذي تتبعه المؤسسات التعليمية.

**3.1.2 أداء الجامعات:****1.3.1.2 تعريف الأداء الجامعي:**

أوضح إبراهيم (2020) أن الأداء في التعليم العالي يشمل أبعاداً متعددة وتبدأ مراحل الأداء بوضوح الفكرة التي قامت من أجلها المؤسسة التعليمية، وصياغة أهدافها، وكيفية تحقيق الجودة لمخرجاتها. وأفاد عبد الله (2018) أن الأداء الجامعي هو فاعلية مؤسسات التعليم العالي، بحيث تواكب التوجه العالمي القائم على مفاهيم حديثة في إدارة هذه المؤسسات، لضمان الحصول على مركز متقدم. وأبان الركابي وآخرون (2020) أن الأداء الجامعي يعني قدرة الجامعة على تحقيق أهدافها وأهداف القائمين عليها بما تقدمه من خدمات تعليمية تتناسب مع سوق العمل وأبحاث علمية. وأورد حمزة (2020) أن الأداء الجامعي هو المحصلة النهائية للجهود، أو النشاطات، أو العمليات، أو السلوكيات، التي تتعلق بالأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

**2.3.1.2 تقييم الأداء الجامعي:**

أوضح عكش وعيد (2020) تقييم الأداء الجامعي هو عملية إدارية تقوم إدارة الجامعة فيها بتخطيط أهدافها، وتنفيذ برامجها، وتهيئة ظروفها وإمكانياتها ومراجعة أداءها بهدف تطوير وتحسين الأداء. وأبان بو سالم وشهيد (2017) أن تقييم الأداء الجامعي يعني دراسة وتحليل جوانب القوة والضعف التي تكتنف إنجاز أنشطة الجامعة أو أي جزء من أجزائها .

**3.3.1.2 أهداف تقييم الأداء الجامعي:**

- أوضح عبد الله (2019) أن أهداف تقييم الأداء الجامعي تتمثل فيما يلي:
- أ. استخدام الموارد الجامعية المتاحة بفاعلية، وتحديد أوجه القوة والضعف في نظام الجامعة المتبع.
  - ب. معرفة مستوى الانجاز الفعلي المتحقق داخل الجامعة، ومقارنته مع الأداء المخطط له.
  - ج. المحافظة على مستوى عالٍ ومستمر للكفاية الانتاجية، وتشجيع المنافسة بين الوحدات الجامعية.
  - د. المساعدة على اتخاذ القرارات الجامعية الرشيدة والتي تهدف إلى تحسين جودة الأداء.
  - هـ. توفير معلومات دقيقة وواضحة عن أداء الموارد البشرية لكل وحدة إدارية داخل الجامعة.

**4.3.1.2 معايير تقييم الأداء الجامعي:**

ذكر العمراني (2013) أنه يمكن الاستناد على معايير مشتقة من فلسفة التعليم العالي لتقييم الأداء الجامعي والتي تشمل المجالات الآتية:

1. التعليم والتدريس: يحتاج عضو الهيئة التدريسية إلى المعرفة المعمقة في حقل اختصاصه.
  2. البحث العلمي: حيث أصبح الاهتمام به من المقاييس التي تقاس به حضارة الشعوب.
  3. الانفتاح على المجتمع: وذلك من خلال معاونة المجتمع في حل المشكلات التي يعاني منها.
- وأوضح الركابي وآخرون (2020) أن هنالك مؤشرات رئيسية لیتسم أداء الجامعات بالكفاءة هي:
1. تطوير العملية التعليمية: ويكون ذلك خلال اختيار الطلاب بشروط موضوعية، وتهيئة البيئة الجامعية، ومراعاة الحيادية عند اختيار الهيئة التدريسية، ومراجعة المناهج و تحديثها باستمرار.

2. تطوير البحث العلمي: لا بد للجامعات أن توفر المناخ الملائم والموارد التي ترتقي بالبحث العلمي.
3. التفاعل مع البيئة: على الجامعات الاهتمام بالبيئة المحلية ومعالجة مشاكلها قدر الإمكان.

#### 4.2 الدراسات السابقة:

تم عرض العديد من الدراسات التي تناولت باهتمام أثر إدارة التغيير التنظيمي على الأداء، من مختلف الزوايا والأبعاد بحسب وجهات نظر الباحثين.

1. دراسة حمزة (2020) بعنوان العلاقة بين مؤشرات التخطيط الاستراتيجي والأداء الجامعي في جامعة عدن: تمثلت مشكلة الدراسة في أن جامعة عدن لم تعتمد على التخطيط الاستراتيجي في تحسين التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، هدفت الدراسة للكشف عن العلاقة بين مؤشرات التخطيط الاستراتيجي والأداء الجامعي، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، توصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها، تتوفر بالجامعة الهيئة التدريسية المؤهلة، وتقوم الجامعة بتطوير مناهجها، وتتوفر في المكتبة ( مراجع، مصادر، قواعد بيانات إلكترونية، إنترنت)، وتتوفر بالجامعة توفر أجهزة، وقاعات دراسية، مختبرات مجهزة، وتهتم الجامعة بمستوى الإشراف والمناقشة على الرسائل الجامعة، وتؤمن الجامعة مقومات البحث العلمي، وتوفر الجامعة النشرات الدورية للرسائل العلمية، لا تقوم الجامعة بتوظيف نتائج البحوث، ولا تهتم الجامعة بالتحفيز عن التفوق الدراسي والبحثي، لا تقوم الجامعة بتوفير فرص المشاركة للباحثين الداخلية والخارجية للباحثين، وتقوم الجامعة بتوجيه الطلاب لخدمة المجتمع، وتؤهل الجامعة خريجين في شتى التخصصات لتلبية حاجات المجتمع، تتطلع الجامعة لخلق شراكة مع مؤسسات وأفراد المجتمع، لا تقوم الجامعة بتوظيف الطلاب الخريجين، قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات من أهمها، رفع درجة الأداء الجامعي في كافة المجالات.

2. دراسة علي (2019) بعنوان العلاقة بين عوامل نجاح البحث العلمي وإنتاجية البحث العلمي في الجامعات الفلسطينية:

تبلورت مشكلة الدراسة في أن ناتج البحث العلمي في جامعات الدول العربية بشكل عام والفلسطينية بشكل خاص لا يرتقي إلى المستوى المطلوب، هدفت الدراسة للوقوف على أسباب قلة الناتج العلمي لأعضاء الهيئة الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن الجامعة مقصرة في توفير البنية التحتية اللازمة للبحث العلمي، وتقوم الجامعة إلى حد ما بدفع مكافآت مجزئة للباحثين، قدمت الدراسة جملة من التوصيات أهمها: على الجامعة أن توفر قواعد بيانات حديثة وسهلة الوصول للباحثين.

3. دراسة العمري (2017) بعنوان أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي:

تجسدت مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي، ما هو أثر التغيير على تحقيق التميز التنظيمي؟ هدفت الدراسة للتعرف على أثر التغيير التنظيمي على التميز المؤسسي، استندت الدراسة على منهجية البحث الوصف التحليلي، خلصت الدراسة للعديد من النتائج أهمها، يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعوامل التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي، قدمت الدراسة عدد من التوصيات أهمها، المحافظة على ثقافة التغيير والتميز التنظيمي عن طريق إتاحة الفرصة للعاملين بالمشاركة في عملية التغيير، ومراجعة الهياكل التنظيمية.

#### 4. دراسة المومني (2016) بعنوان دور كليتي إربد وعجلون الجامعيتين في تنمية المجتمع المحلي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس العاملين فيها:

تمثلت مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي: ما دور كليتي إربد وعجلون الجامعيتين في تنمية المجتمع المحلي؟ هدفت الدراسة للتعرف على دور كليتي إربد وعجلون في تنمية المجتمع المحلي، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، توصلت الدراسة للعدة نتائج أهمها، أن دور الكليتين في تنمية المجتمع المحلي جاء بدرجة متوسطة، وأن الكليتين لا تقومان بتوجيه الطلاب بتوجيه الطلاب لخدمة المجتمع، وتعالج الكليتين بعض المشكلات الاجتماعية، وتوفير فرص العمل المحلية، وهناك ندرة في ارتباط البحوث العلمية بواقع المشكلات المجتمعية، قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها، ضرورة تشجيع عضو هيئة التدريس و الطلبة على تنمية العلاقات الاجتماعية.

#### 5. دراسة حسين (2012) بعنوان التغيير التنظيمي العوامل المؤثرة واستجابة الإدارة:

تمثلت مشكلة الدراسة في الضغوط المتزايدة من أجل التغيير ومتطلبات السوق من التنافسية والجودة والكفاءة، هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى وكيفية استجابة المديرين للتغيير، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها: أوضحت نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية والفرضيات الفرعية التابعة لها بشكل عام، أن هناك علاقة وذات دلالة إحصائية بين عوامل التغيير الداخلية، والخارجية ونتائج التغيير، قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: العمل على إشراك العاملين في التغيير.

#### 6. دراسة الرحيم (2007) بعنوان التغيير التنظيمي وسيلة للبقاء والتكيف:

تمثلت مشكلة الدراسة في أن نجاح أو فشل المنظمة يتوقف على مدى نجاح الإدارة في أحداث التغيير ، هدفت إلى إظهار دور المنظمات الفاعل في تحقيق التوافق بين التغييرات الخارجية والتغيير اللازم القيام به داخلياً، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها، أن هنالك عدة مسببات دفعت الشركة النفطية للتغيير منها، رغبة المنظمة في إدامة استمرار حياتها و ارتفاع تكاليف الإنتاج وكثرة الأخطاء في العمل، وزيادة معدل دوران العمل وانخفاض ربحية المنظمة، قدمت الدراسة جملة من التوصيات من أهمها: ينبغي دراسة الواقع البيئي وتجنب التغيير في المواقع التي ستؤدي إلى ظهور ردود فعل غير إيجابية إزاء التغيير المطلوب.

#### 5.2 التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة يظهر أن إدارة التغيير التنظيمي والأداء الجامعي يحظيان باهتمام كبير من قبل الباحثين وكذلك فإن الاهتمام بإدارة التغيير التنظيمي أصبح أكثر اهتماماً وجدية وواقعية في المنظمات، وتركيز الدراسات السابقة على دراسة دوافع التغيير التنظيمي بشكل كبير فقد وجد من خلال سرد الدراسات السابقة أن إدارة التغيير التنظيمي تم ربطها بالبقاء والتكيف والتميز التنظيمي والفعالية، أما الأداء الجامعي فقد ركزت الدراسات على تقييمه بناءً على العملية التعليمية والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وتميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بتركيزها على تحليل علاقة دوافع التغيير التنظيمي بالأداء بالجامعات الحكومية السودانية، وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع الدراسات السابقة التي تم التطرق إليها في البحث، في وجود علاقات جوهرية وذات



دلالة إحصائية بين عوامل التغيير التنظيمي ونتائج التغيير التنظيمي، وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع الدراسات السابقة التي تم إيرادها في البحث مجال الدراسة والمتغيرات التابعة في الدراسة.

### 3. منهجية الدراسة:

#### 1.3 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة الذي بني على العينة القصدية من مدراء الجامعات ونوابهم ووكلاء الجامعات وعمداء العمدات المركزية ونوابهم وعمداء الكليات ونوابهم ومدراء المراكز وعمداء المعاهد ورؤساء الأقسام، في كل من جامعة الخرطوم، وجامعة أم درمان الإسلامية، وجامعة الجزيرة، والسودان للعلوم والتكنولوجيا، وجامعة النيلين، والذين يبلغ عددهم (817) مفردة " وزارة التعليم العالي والبحث العلمي"، (2021م). وبهدف التوصل للأهداف الخاصة بالبحث تم تصميم استبانة خاصة بالموضوع محل الدراسة، وتوزيعها على هؤلاء المبحوثين.

#### 2.3 عينة الدراسة:

تم تحديد حجم العينة وفق معادلة ستيفن تامبسون Steve Thompson

$$n = \frac{N \times p(1 - p)}{[N - 1 \times (d^2 \div Z^2)] + p(1 - p)}$$

0.5

القيمة الإحصائية P=(0.50)

0.05

نسبة الخطأ=d

1.96

Z=الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الثقة 0.95 وتساوي

$$n = \frac{817 \times 0.5(1 - 0.50)}{[817 - 1 \times (0.05^2 \div 1.96^2)] + 0.5(1 - 0.5)} \approx 268$$

وبتطبيق المعادلة أعلاه وعند D=0.5 فإن حجم العينة N = 268 تقريباً وتم تعديل حجم العينة لتصبح (537) .=2\*268 = n

#### 3.3 أداة الدراسة:

أما فيما يختص بأداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة وكيفية تصميمها، فقد تم التشاور مع الخبراء في هذا المجال من الأساتذة والباحثين ذوي الخبرة والكفاءة المهنية والمختصين في علم الإحصاء والعلوم الإدارية بعدد من الجامعات السودانية، حيث تم أخذ عدد (30) مبحوث (مسح تمهيدي) لمعرفة مدى تطابق النتائج مع فرضيات البحث، ومن ثم استخدم اختبار (ألفاكورنباخ) كأداة بغرض قياس الإتساق الداخلي لأسئلة الاستبيان والتعرف على درجة ثبات إجابات المبحوثين، وقد بلغت قيمة ألفاكورنباخ في المسح التمهيدي (0.85) مما يشير إلى دقة الأسئلة في اختبار إجابات العينة.

### 4.3 الأساليب الإحصائية:

بعد الحصول على البيانات الأساسية لهذه الدراسة عن طريق أداة الاستبيان، تم تحويل هذه البيانات إلى رموز رقمية وإدخالها في الحاسب الآلي، ومعالجتها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج يمكن من خلالها التحقق من صحة فرضيات الدراسة، ودعم العديد من النقاط التي وردت في الجزء الأول من البيانات، ولدراسة العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة لتحديد وجود علاقة معنوية بينها تم استخدام اختبار استخدام مربع كاي **Chi-Square Test** كذلك تم استخدام الانحدار الخطي البسيط.

### 5.3 اختبار معامل الثبات (Reliability):

#### 1.5.3 اختبار معامل الثبات لجميع محاور أسئلة الاستبيان:

#### جدول (1/3)

#### اختبار معامل الثبات لمحاور الاستبيان

Cronbach,s Alpha	N of Items
0.921	21

المصدر: جمعت وحسبت وفق بيانات المسح الميداني، (2022).

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة معامل ألفا كرونباخ (Cronbach,s Alpha)، لكل محاور الاستبيان تساوي 0.921 فهي مرتفعة جداً. وهو معامل ثبات مقبول ودال إحصائياً.

معامل الصدق الذاتي والمستخرج من معامل الثبات (تساوي الجذر التربيعي لمعامل الثبات) 0.959.

#### 2.5.3 اختبار معامل الثبات حسب المحور:

#### جدول (2/3)

#### معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

N of Items	Cronbach,s Alpha	محاور الدراسة
10	0.744	دوافع التغيير
21	0.839	الأداء الجامعي

المصدر: جمعت وحسبت وفق بيانات المسح الميداني، (2022).

يوضح الجدول (2/3) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، لجميع محاور الدراسة مرتفعة جداً، حيث تراوحت ما بين 0.744 و 0.842. وهو معامل ثبات مقبول ودال إحصائياً.

#### 4. عرض النتائج وتحليلها و مناقشتها:

تقوم هذه الدراسة على فرضية رئيسية وثلاثة فرضيات فرعية بغرض التعرف على العلاقة بين دوافع التغيير التنظيمي والأداء العام بالجامعات الحكومية، ولكن قبل ذلك سيتم إجراء تحليل وصفي للمتغيرات والأسئلة الأولية الواردة في استبانة الاستبانة.

## 1.4 وصف وتحليل خصائص عينة الدراسة:

## جدول (1/4)

## تحليل البيانات الشخصية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
المؤسسة التعليمية	جامعة الخرطوم	144	27.3%
	جامعة أم درمان الإسلامية	109	20.7%
	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا	94	17.8%
	جامعة الجزيرة	92	17.5%
	جامعة النيلين	88	16.7%
	المجموع	527	100.0%
المستوى الوظيفي	محاضر	51	9.7%
	أستاذ مساعد	288	54.6%
	أستاذ مشارك	139	26.4%
	أستاذ	49	9.3%
المؤهل العلمي	المجموع	527	100.0%
	ماجستير	49	9.3%
	دكتورة	470	89.2%
	أخرى	8	1.5%
	المجموع	527	100.0%
الفئة العمرية	20 وأقل من 30	8	1.5%
	30 وأقل من 40	144	27.3%
	40 وأقل من 50	251	47.6%
	50 فأكثر	124	23.5%
	المجموع	527	100.0%
سنوات الخبرة	سنة وأقل من 5 سنوات	8	1.5%
	5 وأقل من 10	86	16.3%
	10 وأقل من 15	115	21.8%
	15 فأكثر	318	60.3%
	المجموع	527	100.0%
المسمى الوظيفي	مدير	1	0.2%
	نائب مدير	3	0.6%
	وكيل جامعة	4	0.8%
	عميد عمادة مركزية	14	2.7%
	عميد كلية	62	11.8%
	نائب عميد	83	15.7%
	رئيس قسم	338	64.1%
	مدير مركز	13	2.5%
	عميد معهد	9	1.6%
	المجموع	527	100%

المصدر: جمعت وحسبت وفق بيانات المسح الميداني، (2022).

يتضح من الجدول (1/4) والخاص بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة، أن المبحوثين من عينة الدراسة الذين ينتمون لجامعة الخرطوم هم الأكثر تمثيلاً في عينة الدراسة، حيث بلغ عددهم (144) مبحوثاً ويمثلون نسبة (27.3%) من عينة إجمالي الدراسة، ويُعزى ذلك لكبر جامعة الخرطوم، ويتضح من الجدول أن فئة الأساتذة هم الأقل في تمثيلاً في المناصب الإدارية حيث بلغ عددهم (49) مبحوثاً وبنسبة (9.3%)، وأن فئة الأساتذة

المساعدین الشاغلین للأعباء الإدارية هم الأكثر تمثلاً في عينة الدراسة حيث بلغ عددهم (288) من مبحوث وبنسبة (54.6%)، و يعزى ذلك لتجاوز غالبية الأساتذة للسن المعاشية، وارتفاع معدلات الهجرة لحملة الدرجات العلمية العليا، ولقوانين الجامعات الحكومية تشترط أن يكون التكليف للأعمال الإدارية لدورات محددة، ويُلاحظ من الجدول أن حملة درجة الدكتوراه هم الأكثر تمثيلاً في عينة الدراسة حيث بلغ عددهم (121) مبحوث وبنسبة (65.8%)، وهذا يشير إلى ارتفاع مستوى التحصيل العلمي لأفراد عينة الدراسة، ويتضح من الجدول أن النسبة الأكبر من أفراد العينة يتركزون في الفئة العمرية المحصورة بين (40 وأقل من 50) حيث بلغ عددهم (251) مبحوثاً و بنسبته (47.6%) من عينة الدراسة، ويُلاحظ من خلال بيانات الجدول أن (318) مبحوث وبنسبة (60.3%) من إجمالي عينة الدراسة خبرتهم (15 سنة فأكثر)، ويعزى ذلك إلى لطبيعة مجتمع الدراسة، وأخيراً يتضح من الجدول أن غالبية أفراد عينة الدراسة من رؤساء الأقسام حيث بلغ عددهم (338) مبحوث و بنسبة (64.1%) من عينة إجمالي عينة الدراسة، ويعزى ذلك إلى أنهم الفئة الأكثر عدداً وتمثيلاً في مجتمع الدراسة.

#### إجمالي آراء عينة الدراسة حسب المحاور:

هذا الجزء من الدراسة يتعلق بتحليل إجمالي آراء العينة، حيث يلزم توضيح المقياس الذي اعتمد عليه في قياس الآراء ومن ثم تحليلها، إذ تم استخدام مقياس ليكرت (Likert Scale) لتحديد التوجه العام لاستجابات عينة الدراسة، ويستخدم هذا المقياس لتقييم مواقف المستجيبين للدراسة الاستقصائية. كانت العناصر الفردية في مقياس عينة ليكرت خمسة بدائل للاستجابة تمثلت في: موافق تماماً، موافق، موافق إلى حد ما، غير موافق، غير موافق إطلاقاً وفق التصنيف التالي:

#### جدول (2/4)

##### مقياس ليكرت الخماسي

المستوى	وزنه	المتوسط المرجح
لا أوافق بشدة	1	من 1 إلى 1.79
لا أوافق	2	من 1.80 إلى 2.59
أوافق إلي حد ما	3	من 2.60 إلى 3.39
أوافق	4	من 3.40 إلى 4.19
موافق تماماً	5	من 4.20 إلى 5

ومن خلال هذا التصنيف يتضح أن عبارة غير موافق بشدة يتراوح الوسط الحسابي لها من 1 وحتى 1.79، بينما تتراوح الوسط الحسابي لعبارة غير موافق ما بين 1.8 إلى 2.59، أما بالنسبة لعبارة موافق إلى حد ما فكان الوسط لها ما بين 2.6 وحتى 3.39، بينما كان الوسط الحسابي لعبارة موافق يتراوح بين 3.4 وحتى 4.19، وأخيراً تتراوح الوسط الحسابي لعبارة موافق تماماً ما بين 4.2 وحتى 5.

في هذا الجزء من الدراسة سنعمل على تحليل الجدول رقم (3/4) والخاص بتحليل عبارات المحور الأول والمتعلق بالمتغير المستقل دوافع التغيير التنظيمي، كذلك سنطرق لتحليل الجدول رقم (4/4)، والخاص بتحليل عبارات المحور الثاني والخاص بالمتغير التابع الأداء الجامعي.

## جدول (3/4)

## تحليل عبارات المحور الأول (دوافع التغيير)

الوسط	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق تماماً	
3.82	1.7%	10.0%	20.0%	39%	28.0%	بُعد الدوافع الداخلية
3.89	1.1%	5.1%	18.2%	54.3%	21.3%	تقوم الجامعة بالتغيير لتحقيق أهدافها بصورة أفضل
4.12	.4%	4.0%	16.5%	41.7%	37.4%	يلاحظ إحداث التغيير بالجامعة عند تغيير قيادات الجامعة
3.85	.6%	11.2%	19.7%	39.8%	28.7%	تقوم الجامعة بالتغيير لتطور نوعية خدماتها
3.16	4.7%	26.8%	32.1%	21.1%	15.4%	تقوم الجامعة بالتغيير لرفع مستوى الولاء والرضا للعاملين
4.10	1.7%	5.5%	14.2%	38.1%	40.4%	تقوم الجامعة بالتغيير لحل المشكلات الداخلية التي تواجهها
2.86	5.2%	15.0%	25.0%	34.0%	19.0%	بُعد العوامل الخارجية
3.70	1.5%	10.8%	23.5%	44.6%	19.5%	التشريعات الحكومية الجديدة تدفع الجامعة للتغيير
3.22	3.2%	24.3%	31.1%	29.6%	11.8%	تقوم الجامعة بالتغيير استجابة لمطالب أصحاب المصلحة
3.61	2.5%	10.1%	29.4%	40.6%	17.5%	التغييرات الاقتصادية السريعة دفعت الجامعة نحو التغيير
3.99	1.7%	7.0%	19.2%	34.9%	37.2%	ساهمت جائحة كوفيد ( 19 ) في تبني الكثير من التغييرات
2.86	17.3%	25.6%	23.3%	21.6%	12.1%	تقوم الجامعة بالتغيير لتنافس الجامعات الأخرى

المصدر: جمعت وحسبت وفق بيانات المسح الميداني، (2022).

يتضح من الجدول (3/4) والمتعلق بتحليل محور دوافع التغيير، أن 79.2% من عينة الدراسة أجابوا بالموافقة على أنه يُلاحظ إحداث التغيير بالجامعة عند تغيير قيادات الجامعة. بينما أجاب 4.4% بعدم الموافقة، وبلغت نسبة من يوافقون إلى حد ما 16.5%، هذا يدل على أن تغيير إدارات الجامعة العليا يتبعه حدوث الكثير من التغيير، وعند سؤال عينة الدراسة عن قيام الجامعة بالتغيير لحل المشكلات الداخلية التي تواجهها، فقد أجاب 78.5% بالموافقة، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على نفس السؤال 7.2%، في حين أن 14.2% أجابوا بالموافقة إلى حد ما، وهذا يشير إلى أن المشكلات الداخلية التي تعانيها الجامعات تدفعها نحو إحداث التغيير، وتتفق هذه النتيجة مع ما ذهب إليه الرحيم (2007) في أن ارتفاع تكاليف الإنتاج وكثرة الأخطاء في العمل وزيادة دوران العمل وانخفاض الربحية دفعت الشركة النفطية للتغيير، أما فيما يتعلق بقيام الجامعة بالتغيير لتحقيق أهدافها بصورة أفضل، فإن نسبة من أجابوا بالموافقة 75.6%، وبلغت نسبة من أجابوا بعدم الموافقة 6.2% في حين أن 18.2% أجابوا بالموافقة إلى حد ما. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه الرحيم (2007) أن من بين

المسببات التي تدفع الشركات للتغيير هي تحقق أهدافها بشكل أفضل، وعند سؤال عينة الدراسة عن قيام الجامعة بالتغيير لتطور نوعية خدماتها، فإن نسبة 68.5% أجابوا بالموافقة وبالمقابل 11.8% أجابوا بعدم الموافقة. في حين أن 19.7% أجابوا بالموافقة إلى حد ما، وحينما تم سؤال عينة عن إسهام جائحة كوفيد (19) في تبني الكثير من التغيير في الجامعة، فقد أجاب 64.1% بالموافقة بينما بلغت نسبة غير الموافقين 8.7%. بينما أجاب 19.2% بالموافقة إلى حد ما، ولما تم سؤال عينة الدراسة عن أن التشريعات الحكومية الجديدة تدفع الجامعة للتغيير، فقد أجاب 64.1% بالموافقة، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على نفس السؤال 12.3%، في حين أن 23.5% أجابوا بالموافقة إلى حد ما، أما فيما يتعلق بسؤال أن التغييرات الاقتصادية السريعة دفعت الجامعة نحو التغيير، فإن نسبة من أجابوا بالموافقة 58.1%. وقد بلغت نسبة من أجابوا بعدم الموافقة 19.2%. في حين أن 29.4% أجابوا بالموافقة إلى حد ما، ويتضح من الجدول أن الوسط الحسابي للبعد دوافع التغيير الداخلية قد بلغ 3.82، وهذا يدل على أن العوامل الداخلية تدفع الجامعات الحكومية التغيير، وأن الوسط الحسابي للبعد دوافع التغيير الخارجية بلغ 2.86، واستناداً إلى قيمة المتوسط القريبة لمجال الغير الموافقين يمكن أن نقول أن الدوافع الخارجية للجامعات الحكومية لا تعتبر قوية التأثير لإحداث التغيير، وتختلف هذه النتيجة مع ما توصل إليه الهدي (2015) وعبد الرحيم (2008)، في أن الدوافع الخارجية، من أكثر الدوافع والقوى تأثيراً في إحداث التغيير.

#### جدول (4.4)

#### تحليل عبارات المحور الثاني (الأداء الجامعي)

المتوسط	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق تماماً	
3.46	2%	16.5%	28.0%	38.3%	14.0%	بُعد العملية التعليمية
3.79	2.1%	11.4%	14.2%	50.3%	22.0%	تعتمد الجامعة على أساليب موضوعية لاختيار الطلاب
3.32	3.2%	21.6%	28.5%	33.2%	13.5%	تهتم الجامعة بالخدمات الأساسية للطلاب من سكن ورعاية طبية
3.62	1.9%	13.9%	22.6%	43.3%	18.4%	تعتمد الجامعة على أسس علمية عند اختيار الهيئة التدريسية
3.27	2.3%	26.9%	25.2%	33.0%	12.5%	تهتم الجامعة بالتدريب والتأهيل العلمي لأعضاء هيئة التدريس
3.48	.8%	13.9%	34.5%	38.1%	12.7%	توجد في مكتبات الجامعة (مراجع، مصادر، قواعد بيانات إلكترونية، إنترنت)
3.53	.6%	11.6%	36.1%	38.1%	13.7%	تطوير الجامعة المناهج الدراسية بالاستعانة بخبراء متخصصين بصورة دورية
3.23	3.4%	16.5%	40.8%	32.1%	7.2%	تقوم الجامعة بتوفير مختبرات وقاعات مجهزة بأحدث التقنيات المعلوماتية

2.91	7.2%	31.2%	31.1%	23.9%	6.4%	<b>بُعد البحث العلمي</b>
2.87	8.2%	34.5%	25.8%	25.4%	6.1%	تؤمن الجامعة مقومات البحث العلمي من تمويل ومختبرات ومصادر... الخ
3.50	3.4%	14.0%	25.6%	42.7%	14.2%	تهتم الجامعة بمستوى الإشراف والمناقشة على رسائل الماجستير والدكتوراه
3.20	2.3%	21.3%	38.5%	30.2%	7.8%	توفر الجامعة النشرات الدورية للرسائل العلمية المجازة شاملة الملخص والنتائج
2.70	6.8%	41.9%	30.0%	17.3%	4.0%	تهتم الجامعة بتوظيف نتائج البحوث العلمية للدراسات العليا
2.57	11.2%	42.3%	27.9%	15.7%	2.8%	تقدم الجامعة جوائز ومكافآت لأصحاب البحوث العلمية المميزة
2.58	12.0%	41.2%	28.3%	14.0%	4.6%	تدعم الجامعة النشر العلمي الداخلي والخارجي
2.96	7.0%	23.7%	41.6%	22.0%	5.7%	توفر الجامعة فرص المشاركة للباحثين في الأنشطة العلمية داخلياً وخارجياً
<b>3.47</b>	<b>4.1%</b>	<b>13.7%</b>	<b>29.4%</b>	<b>39.2%</b>	<b>14.3%</b>	<b>بُعد خدمة المجتمع</b>
3.83	1.5%	8.7%	16.9%	51.4%	21.4%	تقوم الجامعة بتوجيه الطلاب لخدمة المجتمع المحلي
3.77	1.3%	8.3%	21.6%	49.3%	19.4%	تؤهل الجامعة الخريجين في شتى الذين تلبي احتياجات سوق العمل
3.60	1.3%	7.8%	34.3%	42.9%	13.7%	تعقد الجامعة الندوات والمؤتمرات والأبحاث لحل المشكلات المجتمعية
3.63	.6%	9.7%	33.0%	39.7%	17.1%	تتطلع الجامعة لخلق شراكة مع مؤسسات وأفراد المجتمع المحلي
3.58	1.1%	9.5%	32.1%	45.0%	12.3%	تقوم الجامعة بتقديم برنامج الانتساب في التخصصات الممكنة
2.39	16.9%	43.6%	25.6%	11.8%	2.1%	تقوم الجامعة بمتابعة فرص العمل وتوظيف الطلاب الخريجين
3.53	.6%	8.3%	42.5%	34.3%	14.2%	تساهم الجامعة في محو الأمية ومكافحة الإدمان ونشر الوعي الصحي وغيرها

المصدر: جمعت وحسبت وفق بيانات المسح الميداني، (2022).

يتضح من خلال بيانات الجدول (4/4) والمتعلق بتحليل محور الأداء الجامعي أن 72.3% من عينة الدراسة أجابوا بالموافقة على أن الجامعة تعتمد على أساليب موضوعية لاختيار الطلاب. بينما أجاب 13.5% بعدم الموافقة، وبلغت نسبة من يوافقون إلى حد ما 14.2%، وهذا يدل على أن الاساليب التي يتم بها اختيار الطلاب بالجامعات الحكومية تتسم بالعدالة والموضوعية، وعند سؤال عينة الدراسة عن اعتماد الجامعة على أسس علمية عند اختيار الهيئة التدريسية، فقد أجاب 61.7% بالموافقة، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على نفس السؤال

15.8%، في حين أن 22.6% أجابوا بالموافقة إلى حد ما. وهذا يشير إلى أن اختيار أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الحكومية يتم بناءً على المؤهل العلمي والكفاءة، أما فيما يتعلق بقيام الجامعة بمراجعة وتطوير المناهج الدراسية بالاستعانة بخبراء متخصصين بصورة دورية، فإن نسبة من أجابوا بالموافقة 51.8%، وقد بلغت نسبة من أجابوا بعدم الموافقة 12.2%. في حين أن 36.1% أجابوا بالموافقة إلى حد ما، وهذا يشير إلى أن الجامعات الحكومية تقوم بتطوير مناهجها مستمرة، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه حمزة (2020) في أن جامعة عدن تقوم الجامعة بتطوير مناهجها، كما وعند عينة الدراسة عينة الدراسة عن توجد في مكاتب الجامعة (مراجع، مصادر، قواعد بيانات إلكترونية، إنترنت)، فإن نسبة 50.8% أجابوا بالموافقة وبالمقابل 14.7% أجابوا بعدم الموافقة. في حين أن 34.5% أجابوا بالموافقة إلى حد ما، وهذا يدل أن المكاتب بالجامعات الحكومية غنية بالمواد العلمية، وتتفق هذه النتيجة مع ما ذهب إليه حمزة (2020) أن مكتبة جامعة عدن تتوفر بها (مراجع، مصادر، قواعد بيانات إلكترونية، إنترنت)، وعند سؤال عينة الدراسة عن اهتمام الجامعة بمستوى الإشراف والمناقشة على رسائل الماجستير والدكتوراه، أجاب 56.9% بالموافقة، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على نفس السؤال 17.4%. في حين أجاب 25.6% بالموافقة إلى حد ما، وهذا يدل على أن الجامعات الحكومية تذخر بالبحوث و الرسائل الجامعية المفيدة، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه حمزة (2020) في أن جامعة عدن تهتم بمستوى الإشراف والمناقشة على رسائل الماجستير والدكتوراه، أما فيما يتعلق بقيام الجامعة بدعم النشر العلمي الداخلي والخارجي، فإن نسبة من أجابوا بالموافقة 18.6%، وقد بلغت نسبة من أجابوا بعدم الموافقة 53.2%. في حين أن 28.3% أجابوا بالموافقة إلى حد ما، وهذا يدل على أن الباحثين بالجامعات الحكومية يعتمدون على مواردهم الذاتية لنشر أبحاثهم العلمية، كما وعند عينة الدراسة عينة الدراسة عن قيام الجامعة بتقديم جوائز ومكافئات لأصحاب البحوث العلمية المميزة، فإن نسبة 18.5% أجابوا بالموافقة وبالمقابل 53.5% أجابوا بعدم الموافقة. في حين أن 27.9% أجابوا بالموافقة إلى حد ما، وهذا يدل على الجامعات الحكومية لا تهتم بتقديم الدعم المادي والمعنوي لأصحاب البحوث المميزة، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه حمزة (2020م) وعلي (2019م) في أن جامعة عدن والجامعات الفلسطينية لا تهتم الجامعة بتقديم جوائز ومكافئات مجزئة للباحثين، وعند سؤال عينة الدراسة عن قيام الجامعة بتوجيه الطلاب لخدمة المجتمع المحلي، أجاب 72.8% بالموافقة، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على نفس السؤال 10.2%. في حين أجاب 16.9% بالموافقة إلى حد ما، وهذا يدل على اهتمام الجامعات الحكومية بخدمة المجتمع، وهذه النتيجة تتفق مع ما توصل إليه حمزة (2020) بأن جامعة عدن تقوم الجامعة بتوجيه الطلاب لخدمة المجتمع، وتختلف هذه النتيجة مع ما ذهب إليه المومني (2016) أن كليتي إربد وعجلون الجامعيتين لا تقومان بتوجيه الطلاب بتوجيه عضو هيئة التدريس والطلبة لخدمة المجتمع، وعند سؤال عينة الدراسة عن قيام الجامعة بتأهيل خريجين في شتى التخصصات التي تلبى احتياجات، فقد أجاب 68.7% بالموافقة، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على نفس السؤال 9.6%، في حين أن 21.6% أجابوا بالموافقة إلى حد ما، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه حمزة (2020) بأن جامعة عدن تؤهل خريجين في شتى التخصصات التي تلبى حاجات المجتمع، كذلك عند سؤال عينة عن تتطلع الجامعة لخلق شراكة مع مؤسسات وأفراد المجتمع المحلي، فقد أجاب 56.8% بالموافقة بينما بلغت نسبة غير الموافقين 10.3%. بينما



أجاب 33.0% بالموافقة إلى حد ما، وتتفق هذه النتيجة مع ما ذهب إليه حمزة (2020) في أن جامعة عدن بأنها تتطلع الجامعة لخلق شراكة مع مؤسسات وأفراد المجتمع المحلي، كذلك عند سؤال عينة عن قيام الجامعة الندوات والمؤتمرات والأبحاث لحل المشكلات المجتمعية، فقد أجاب 56.6% بالموافقة بينما بلغت نسبة غير الموافقين 9.1%. بينما أجاب 34.3% بالموافقة إلى حد ما، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه المومني (2016) أن إدارة الكليتين تشترك في معالجة في بعض المشكلات الاجتماعية، أما فيما يتعلق بسؤال أن الجامعة تقدم برنامج الانتساب في التخصصات الممكنة، فإن نسبة من أجابوا بالموافقة 57.3%. وقد بلغت نسبة من أجابوا بعدم الموافقة 10.6%. في حين أن 32.1% أجابوا بالموافقة إلى حد ما، كما وعند سؤال عينة الدراسة عن قيام الجامعة تقوم الجامعة بإسهامات في محو الأمية ومكافحة الإدمان ونشر الوعي الصحي وغيرها، فإن نسبة 48.5% أجابوا بالموافقة وبالمقابل 8.9% أجابوا بعدم الموافقة. في حين أن 42.5% أجابوا بالموافقة إلى حد ما، وأما فيما يتعلق بسؤال أن التغييرات الاقتصادية السريعة دفعت الجامعة نحو التغيير، فإن نسبة من أجابوا بالموافقة 13.9%. وقد بلغت نسبة من أجابوا بعدم الموافقة 60.5%. في حين أن 25.6% أجابوا بالموافقة إلى حد ما، وتتفق هذه النتيجة مع ما ذهب إليه حمزة (2020) في أن جامعة عدن لا تقوم بمتابعة فرص العمل وتوظيف الطلاب الخريجين، وتختلف هذه النتيجة مع ما توصل إليه المومني (2016م) أن إدارة الكليتين تعمل على توفير فرص العمل المحلية، ويتضح من الجدول (4/4) أن الوسط الحسابي لُبعد العملية التعليمية قد بلغ 3.46، وهذا يشير إلى أن الجامعات الحكومية تهتم بتحقيق مستوى أداء فعال فيما يتعلق بمجال العملية التعليمية، وبلغ الوسط الحسابي لُبعد البحث العلمي 2.91 وعليه فإن التوجه العام للُبعد بالموافقة إلى حد ما، واستناداً إلى قيمة المتوسط القريبية لمجال الغير موافقون يمكن القول أن الجامعات الحكومية لا يتسم أداءها فيما يتعلق بمجال البحث العلمي بالفعالية، وبلغ الوسط الحسابي لُبعد خدمة المجتمع 3.47، وهذا يدل على الجامعات الحكومية تهتم بخدمة وتنمية المجتمع، وتختلف هذه النتيجة مع توصل إليه المومني (2016) في أن دور كليتي إربد وعجلون في تنمية المجتمع المحلي جاء بدرجة متوسطة.

#### 4.4 اختبار الفرضيات:

تم اختبار بيانات الدراسة والتي تم جمعها عبر 527 استبانة بنسبة استجابة 98% من جملة الاستبانات الموزعة والبالغ عددها 537 استبانة، والتي وزعت على عينة من الجامعات الحكومية السودانية حيث تم اختبار الفرضيات من خلال استخدام اختبار مربع كاي **Chi-Square Test** وتحليل الانحدار، و كانت نتائج الاختبار على النحو التالي:

#### 1.4.4 العلاقة بين دوافع التغيير والعملية التعليمية.

أولاً: سيتم اختبار الفرضية الفرعية الأولى للدراسة، والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين دوافع التغيير والعملية التعليمية، وذلك باستخدام اختبار مربع كاي **Chi-Square Test**.

## جدول (5/4)

## اختبار كاي تربيع Chi-Square Test لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

القيمة المحسوبة	درجة الحرية	دلالة الاختبار Sig	النتيجة
1754.900	902	0.000	توجد علاقة

المصدر: جمعت وحسبت وفق بيانات المسح الميداني، (2022).

يتضح من الجدول (5/4) أن قيمة مربع كاي المحسوبة بلغت (1754.900) عند درجات حرية (902) بينما بلغت قيمة دلالة الاختبار (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 وعليه نرفض فرض العدم ونقبل الفرض البديل، وهو أن هناك علاقة بين دوافع التغيير والعملية التعليمية. ثانياً: سنتطرق إلى اختبار الفرضية الفرعية الأولى، وذلك باستخدام تحليل الانحدار.

## جدول (6/4)

## تحليل الانحدار لدراسة أثر دوافع التغيير التنظيمي في العملية التعليمية

المتغير	معاملات غير قياسية		معاملات موحدة		R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> المعدلة	F	الدلالة الإحصائية
	B	الخطأ المعياري	T	الدلالة الإحصائية					
ثابت الانحدار ( $\alpha$ )	1.379	0.174	7.919	0.000	0.466	0.128	0.16	146.02	0.000
نوع التغيير	0.661	0.055	12.084	0.000					

المصدر: جمعت وحسبت وفق بيانات المسح الميداني، (2022).

يبين الجدول (6/4) أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.466) وهي تدل على أن العلاقة بين المتغيرين طردية ، وبلغت قيمة معامل التحديد 0.128 وبلغت قيمة معامل التحديد المعدل 0.16، ويتضح من الجدول أن نموذج الانحدار معنوي، ويدعم معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت 146.022 ومستوى الدلالة لها 0.000 وهو أقل بكثير من مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة 0.05 مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين دوافع التغيير والعملية التعليمية، ويبين الجدول أن قيمة الثابت في معادلة خط الانحدار بلغ 1.379 والخطأ المعياري له 0.189 كما بلغت قيمة الميل في معادلة الانحدار 0.336 والخطأ المعياري له 0.055 ويلاحظ من الجدول أن Beta والتي تعني درجة التغيير في المتغير التابع الناتجة عن المتغير المستقل تبلغ 0.644 وهذا يعني أن 64.4% من التغيير في العملية التعليمية يعود إلى نوع التغيير ويوضح اختبار t الذي يقيس معنوية العلاقة وجود علاقة معنوية ويمكن الاعتماد عليها حيث بلغت قيمة مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05.

## 2.4.4 العلاقة بين دوافع التغيير والبحث العلمي.

أولاً: سيتم اختبار الفرضية الفرعية الثانية للدراسة، والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين دوافع التغيير والبحث العلمي، وذلك باستخدام اختبار مربع كاي Chi-Square Test.

## جدول (7/4)

## اختبار كاي تربيع Chi-Square Test لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

القيمة المحسوبة	درجة الحرية	دلالة الاختبار Sig	النتيجة
1831.962	1025	0.000	توجد علاقة

المصدر: جمعت وحسبت وفق بيانات المسح الميداني، (2022).

يتضح من الجدول (7/4)، أن قيمة مربع كاي المحسوبة بلغت (1831.962) عند درجات حرية (1025) بينما بلغت قيمة دلالة الاختبار (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، وعليه نرفض فرض العدم ونقبل الفرض البديل، وهو أن هناك علاقة بين دوافع التغيير والبحث العلمي.

ثانياً: سنتطرق إلى اختبار الفرضية الفرعية الثانية، وذلك باستخدام تحليل الانحدار.

## جدول (8/4)

## تحليل الانحدار لدراسة أثر دوافع التغيير التنظيمي في البحث العلمي

المتغير	معاملات غير قياسية		معاملات موحدة			الدلالة الإحصائية
	B	الخطأ المعياري	R	R <sup>2</sup>	F	
ثابت الانحدار (α)	1.837	0.176	0.260	0.068	38.036	0.000
نوع التغيير	0.294	0.048	0.260	0.068	38.036	0.000

المصدر: جمعت وحسبت وفق بيانات المسح الميداني، (2022).

يبين الجدول (8/4) أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.260) و هي تدل على أن العلاقة بين المتغيرين طردية، وبلغت قيمة معامل التحديد 0.068 وبلغت قيمة معامل التحديد المعدل 0.066 وبلغ الخطأ المعياري للتقدير (0.60472)، ويتضح من الجدول أن نموذج الانحدار معنوي، ويدعم معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت 38.036 ومستوى الدلالة لها 0.000 وهو أقل بكثير من مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة 0.05 مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين دوافع التغيير والبحث العلمي، ويبين الجدول أن قيمة الثابت في معادلة خط الانحدار بلغ 1.837 والخطأ المعياري له 0.176 كما بلغت قيمة الميل في معادلة الانحدار 0.294 والخطأ المعياري له 0.048 ويلاحظ من الجدول أن Beta والتي تعني درجة التغيير في المتغير التابع الناتجة عن المتغير المستقل تبلغ 0.260 وهذا يعني أن 26% من التغيير في البحث العلمي يعود الى دوافع التغيير ويوضح اختبار t الذي يقيس معنوية العلاقة وجود علاقة معنوية ويمكن الاعتماد عليها حيث بلغت قيمة مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05.

## 3.4.4 العلاقة بين دوافع التغيير وخدمة المجتمع.

أولاً: سيتم اختبار الفرضية الفرعية الثالثة، والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين دوافع التغيير وخدمة المجتمع، وذلك باستخدام اختبار مربع كاي Chi-Square Test.

## جدول (9/4)

## اختبار كاي تربيع Chi-Square Test لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

القيمة المحسوبة	درجة الحرية	دلالة الاختبار Sig	النتيجة
1369.340	943	0.000	توجد علاقة

المصدر: جمعت وحسبت وفق بيانات المسح الميداني، (2022).

يتضح من الجدول (9/4)، أن قيمة مربع كاي المحسوبة بلغت (1369.340) عند درجات حرية (1435) بينما بلغت قيمة دلالة الاختبار (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، وعليه نرفض فرض عدم ونقبل الفرض البديل، وهو أن هناك علاقة بين دوافع التغيير وخدمة المجتمع.

ثانياً: سنتطرق إلى اختبار الفرضية الفرعية الثالثة، وذلك باستخدام تحليل الانحدار.

## جدول (10/4)

## تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة أثر دوافع التغيير التنظيمي في البحث العلمي

المتغير	معاملات غير		معاملات موحدة			R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> المعدلة	F	الدلالة الإحصائية
	B	الخطأ المعياري	β	T	الدلالة الإحصائية					
ثابت	2.366	0.150				0.310	0.096	0.094	55.621	0.000
الانحدار (α)				15.733						
نوع التغيير	0.304	0.041	0.310	7.458						

المصدر: جمعت وحسبت وفق بيانات المسح الميداني، (2022).

يبين الجدول (10/4) أن قيمة معامل الارتباط الخطي بلغت (0.310) وهي تدل على أن العلاقة بين المتغيرين طردية، وبلغت قيمة معامل التحديد 0.096 وبلغت قيمة معامل التحديد المعدل 0.094 وبلغ الخطأ المعياري للتقدير (0.51694)، ويتضح من الجدول أن نموذج الانحدار معنوي، ويدعم معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت 55.621 ومستوى الدلالة لها 0.000 وهو أقل بكثير من مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة 0.05 مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية، و يبين الجدول أن قيمة الثابت في معادلة خط الانحدار بلغ 2.366 والخطأ المعياري له 0.150 كما بلغت قيمة الميل في معادلة الانحدار 0.304 والخطأ المعياري له 0.041 ويلاحظ من الجدول أن Beta والتي تعني درجة التغيير في المتغير التابع الناتجة عن المتغير المستقل تبلغ 0.310 وهذا يعني أن 31.0% من التغيير خدمة المجتمع يعود الى دوافع التغيير ويوضح اختبار t الذي يقيس معنوية العلاقة وجود علاقة معنوية ويمكن الاعتماد عليها حيث بلغت قيمة مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05.

## 4.4.4 العلاقة بين دوافع التغيير والأداء العام بالجامعات الحكومية.

أولاً: سيتم اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة، والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين دوافع التغيير والأداء العام بالجامعات الحكومية، باستخدام اختبار مربع كاي Chi-Square Test.

## جدول (11/4)

## اختبار كاي تربيع Chi-Square Test لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية

القيمة المحسوبة	درجة الحرية	دلالة الاختبار Sig	النتيجة
2980.859	1435	0.000	توجد علاقة

المصدر: جمعت وحسبت وفق بيانات المسح الميداني، (2022).

يتضح من الجدول رقم (11/4)، أن قيمة مربع كاي المحسوبة بلغت (2980.859) عند درجات حرية (1435) بينما بلغت قيمة دلالة الاختبار (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، وعليه نرفض فرض عدم ونقبل الفرض البديل، وهو أن هناك علاقة بين الدوافع التغيير والأداء العام بالجامعات الحكومية، وتتفق هذه النتيجة مع ما ذهب إليه حسين (2012م) في أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل التغيير الداخلية، الخارجية، ونتائج التغيير.

ثانياً: سنتطرق إلى اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة، وذلك باستخدام تحليل الانحدار.

## جدول (12/4)

## تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة أثر دوافع التغيير التنظيمي في البحث العلمي

المتغير	معاملات غير		معاملات موحدة			الدلالة الإحصائية
	قياسية	غير	R	R <sup>2</sup>	F	
	B	الخطأ المعياري	T	R <sup>2</sup> المعدلة	F	الإحصائية
ثابت	2.009	0.123	16.290	0.170	108.960	0.000
الانحدار (α)	0.349	0.033	10.438	0.172	108.960	0.000
نوع التغيير	0.349	0.033	10.438	0.172	108.960	0.000

المصدر: جمعت وحسبت وفق بيانات المسح الميداني، 2022.

يبين الجدول (12/4) أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.415) وهي تدل على أن العلاقة بين المتغيرين طردية، وبلغت قيمة معامل التحديد 0.172، وبلغت قيمة معامل التحديد المعدل 0.170 وبلغ الخطأ المعياري للتقدير (0.42407)، و يبين الجدول أن نموذج الانحدار معنوي، ويدعم معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت 108.960 ومستوى الدلالة لها 0.000 وهو أقل بكثير من مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة 0.05 مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين دوافع التغيير والأداء الجامعي، ويبين الجدول أن قيمة الثابت في معادلة خط الانحدار بلغ 2.009 والخطأ المعياري له 0.123 كما بلغت قيمة الميل في معادلة الانحدار 0.349 والخطأ المعياري له 0.033 ويلاحظ من الجدول أن Beta والتي تعني درجة التغيير في المتغير التابع الناتجة عن المتغير المستقل تبلغ 0.415 وهذا يعني أن % 41.5 من التغيير في الأداء الجامعي يعود إلى دوافع التغيير

ويوضح اختبار t الذي يقيس معنوية العلاقة وجود علاقة معنوية ويمكن الاعتماد عليها حيث بلغت قيمة مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05.

## 5. الاستنتاجات والتوصيات:

### 1.5 استنتاجات الدراسة:

بناءً على تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة تم إلى الاستنتاجات التالية:

1. الدوافع الداخلية تدفع الجامعات الحكومية لإحداث التغيير بدرجة كبيرة.
2. تهتم الجامعات الحكومية بالعملية التعليمية بدرجة كبيرة.
3. لا تدعم الجامعات الحكومية النشر العلمي الداخلي والخارجي.
4. لا تقوم الجامعات الحكومية بتقديم جوائز ومكافئات لأصحاب البحوث العلمية المميزة.
5. تهتم الجامعات الحكومية بدرجة عالية بخدمة المجتمع.
6. لا تقوم الجامعات الحكومية بمتابعة فرص العمل وتوظيف الطلاب الخريجين.
7. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دوافع التغيير والعملية التعليمية.
7. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دوافع التغيير والبحث العلمي.
7. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دوافع التغيير وخدمة المجتمع.
7. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دوافع التغيير وأداء الجامعات الحكومية.

### 2.5 توصيات الدراسة:

بناءً على الاستنتاجات السابقة تم التوصل إلى التوصيات التالية:

1. يستحسن للدولة أن تتعاون مع إدارات الجامعات الحكومية لخلق فرص العمل لتوظيف الطلاب الخريجين.
2. ينبغي أن تخصص الجامعات الحكومية ميزانية لدعم النشر العلمي الداخلي والخارجي.
3. يفضل لإدارات الجامعات الحكومية تشجيع ودعم أصحاب البحوث العلمية المميزة بتقديم جوائز ومكافئات.

## قائمة المصادر والمراجع

### أولاً: الكتب والمراجع:

2. السكارنة، بلال خلف، التطوير التنظيمي والإداري، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
5. عبد الباقي، صلاح الدين، السلوك التنظيمي مدخل تنظيمي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.
7. عرفة، سيد سالم، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2012.
9. عقيلي، عمر وصفي، الإدارة أصول وأسس ومفاهيم، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997.
10. عليوة، السيد، إدارة التغيير ومواجهة الأزمات، دار الأمين للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2005.
12. نجم، عبود نجم، مدخل إلى إدارة المشروعات، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.

### ثانياً: البحوث المحلية والعربية:

4. عبد الرحيم، سلمى سيد احمد، تقييم فعالية استراتيجيات ونماذج إدارة التغيير، رسالة دكتوراه غير منشورة،

جامعة الخرطوم، السودان، 2008.

8. إبراهيم، أسامة عبد الوهاب محمد (2020). أثر إدارة الوقت على الأداء المؤسسي، *المجلة العربية للنشر والتوزيع المجلد (7) العدد (2):* ص (151 - 185).
10. الحمداني، رافعة إبراهيم؛ الاعرجي، ميادة سالم (2012). الخيارات المالية المتاحة في ظل إدارة التغيير لمراحل الانحدار المالي لمنظمات الأعمال، *مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية المجلد (2)*، العدد (2): ص (116-135).
11. الرحيم، اياد محمود عبد الكريم (2007). التغيير التنظيمي وسيلة المنظمة للبقاء والتكيف دراسة تطبيقية في شركة المنتجات النفطية، *مجلة التقني المجلد (20)*، العدد (2): ص (1. 14).
12. الركابي، أثمار محمد؛ العامري، صالح مهدي؛ رحيمة، رشيد بشير (2013). استعمال نموذج (Bcc) لتقويم أداء الجامعات العراقية: دراسة تطبيقية في عينة من الجامعات، *مجلة الكوت للعلوم الإدارية والاقتصادية المجلد (36)*، العدد (12): ص (1-16).
13. العمراني، عبد الكريم جاسم (2013). أنموذج مقترح لتقويم أداء تدريسي الجامعات العراقية في ضوء فلسفة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، *مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية المجلد (7)*، العدد (13): ص (140-162).
14. العمري، محمد سعيد (2017). أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي دراسة تطبيقية في القطاع الخاص السعودي، *المجلة العربية للإدارة المجلد (37)*، العدد (4): ص (113-148).
15. المومني، هيام عقلة (2016). دور كليتي إربد وعجلان في تنمية المجتمع المحلي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس العاملين فيها، *مجلة دراسات العلوم الإنسانية والاجتماعية المجلد (4)*، العدد (43): ص (1753-1771).
16. بو سالم، أبوبكر؛ شهيد، هدى (2017). دور أسلوب كايزن (الأنموذج الياباني) في تحسين أداء المؤسسة، *مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية المجلد (17)*، العدد (4): ص (627-640).
17. جمعه، سيد هارون (2019). استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على الأداء الوظيفي الجامعي- دراسة تطبيقية، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة المجلد (49)*، العدد (4): ص (551-608).
18. حسين، عبد الكريم (2012). التغيير التنظيمي العوامل المؤثرة واستجابة الإدارة دراسة إحصائية تحليلية في المؤسسة العامة للصناعات الغذائية في سورية، *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (28)*، العدد (1): ص (265-300).
19. حمزة، أسوان (2020). العلاقة بين مؤشرات التخطيط الاستراتيجي ومؤشرات الأداء الجامعي في جامعة عدن، *المجلة الأردنية في العلوم التربوية المجلد (16)*، العدد (2): ص (173-189).
21. عبد الله، حاتم على (2018). فحص التفوق التنظيمي بطريقة تقييم الأداء المؤسسي دراسة حالة في جامعة تكريت، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية المجلد (24)*، العدد (102): ص (251-267).
22. عبد الله، مجدي عبد الرحمن (2019). استراتيجية مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي لجامعة الوادي الجديد

في ضوء التكامل بين مدخلي التعلم التنظيمي والإدارة بالنتائج، *المجلة التربوية* المجلد (58)، العدد (10): ص (124-221).

23. علي، عماد ولد (2019). العلاقة بين عوامل نجاح البحث العلمي وإنتاجية البحث العلمي في الجامعات الفلسطينية دراسة حالة أعضاء الهيئة الأكاديمية في الجامعة العربية الأمريكية، *مجلة الجامعة العربية الأمريكية للبحوث* المجلد (5)، العدد (1): ص (15-48).

24. فائق، تلا عاصم؛ عبد، عذراء محسن (2017). انعكاس عملية التغيير على تعزيز الأداء التنظيمي، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية* المجلد (24)، العدد (103): ص (128-149).

#### ثالثاً/ المؤتمرات والندوات:

1. العكش، علا خليل محمد؛ عيد، ناهض راغب حسين (2020). استخدام التكنولوجيا الرقمية في تقييم الأداء المؤسسي، المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال، غزة، فلسطين، أغسطس، 2020.
2. عبد القادر، زينب عادل (2022). التفكير الاستراتيجي في العملية التعليمية (مفهومه، ومبناه، ومهاراته)، المؤتمر العلمي الدولي الثاني دور العلوم التربوية والنفسية في بناء الفرد وتعزيز أمن المجتمع، بغداد، العراق، مارس، 2022.