

دراسة بعنوان:

أثر إدارة التغيير في الأداء المنظمي لصناعة التطوير العقاري وفقاً لرؤية ٢٠٣٠

بالتطبيق على عينة من العاملين في المجال العقاري

إعداد:

محمد القحطاني (222001408)

أسامة الزهراني (222001441)

بدرية القحطاني (222001848)

مشرف مقرر مشروع البحث النهائي:

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

الإطار العام للبحث

١. المقدمة:

يعتبر الأداء الركيزة الأساسية للمنظمات، حيث أنه يمثل مدى إنجاز الفرد لمختلف الأعمال والمهام المكلف بها، إلا أن هناك عدة مؤثرات وعوامل تؤثر على الفرد عند قيامه بأعماله منها عوامل ذاتية مرتبطة بالفرد كقلة خبرته ونقص مهاراته ومؤهلاته ومنها عوامل خارجية كضعف نظام الحوافز المعتمد في المنظمة وظروف العمل المادية، وهذا الأمر يستوجب على المنظمة القيام بعملية تقييم للأداء الكلي لمواردها البشرية فمن خلال عملية تقييم الأداء يمكن التوصل إلى نتائج هامة تساعد على التعرف على الأشخاص الذين لديهم أداء متميز مقارنة بزملائهم في العمل وبالتالي مكافأهم أو ترقيتهم على أدائهم مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم (عبد العزيز، سنوسي، ٢٠١٨).

وأصبحت معظم المنظمات على إختلاف أنواعها تسعى إلى محاولة المواكبة والتكيف مع الأوضاع والمستجدات العالمية، وذلك من خلال إحداث مختلف عمليات التغيير عن كل ما هو من شأنه تحقيق المزيد من الكفاءة والفاعلية، وهذا يتطلب المزيد من التعديل والتطوير في الأهداف والوسائل والأساليب و العناصر المادية وغير المادية وأصبحت الإدارات المعنية بالتغيير تبذل جهودا متواصلة وتؤمن الإمكانات وترسم الخطط مستجيبة لدواعي التغيير الداخلية والخارجية، من أجل تحسين الأداء وتطوير أساليب العمل وزيادة الكفاءة الإنتاجية، أي ينظر إلى التغيير على أنه المفتاح لنجاح المنظمات وتميزها تنافسيا، فالإدارة العامة تواجه ثلاث ديناميكيات معاصرة مترابطة، ازدياد حالة عدم التأكد بشأن المتطلبات التي تحتاج إليها والتي تطورها من أجل تحسين الكفاءة و تبني التغيير وتنفيذه، وازياد التوقعات الديمقراطية، وضغوط الأفراد و الجماعات (باشري، حمدي، ٢٠٢٢) وقد تزايد الإهتمام بمدى فاعلية وكفاءة المنظمات في تأدية وظائفها وتحسين الأهداف التي أنشأت من أجلها سواء كانت هذه المنظمات صناعية أم تجارية أم خدمية، الأمر الذي إقتضى التركيز على أساليب إدارة الأداء بصورة تضمن لها الوصول إلى أهدافها وتكفل لها الإستمرارية والتطور، فالتطور التقني ومحدودية الموارد وزيادة المنافسة أصبحت كلها دوافع تفرض على المنظمة

حسن إستخدام الموارد والطاقات الموجودة في المنظمة وهذا لا يتم بدون نظام فعال لتقييم الأداء، وأخيرا فإن إحداث التغيير بأنواعه المتعددة وإستراتيجياته المختلفة يهدف إلى تعزيز فاعلية المنظمة وتحسين أدائها (عمر، ٢٠٢٢)

يعتبر مفهوم التغيير وإدارته من المفاهيم الإدارية المتداولة على نطاق واسع في المنظمات الاقتصادية، حيث إن القائمين على تنفيذه يركزون من خلاله على تحويل منظماتهم من واقعها الحالي إلى واقع مستقبلي أفضل. وهذا الأمر لا يتم إلا من خلال إتباع مفهوم سليم وواضح يسترشد به كل من يقدم على أي عملية تغيير منظماتي، الهدف منها التقدم بأداء المنظمة نحو الأفضل ومنه نمو واستمرار المنظمة بالدرجة الأولى (الشتيحي، عبد الحكيم، ٢٠١٩).

وتعتبر إدارة التغيير وسيلة لتحسين الأداء ورفع مهارات وقدرات العاملين لأن الأداء الجيد للعاملين يخدم الأداء الكلي للمنظمة فمن خلال عملية التغيير يمكن للمنظمة الوقوف على أهم النقاط التي تؤدي إلى تحسين الأداء الكلي للأفراد بالإضافة إلى تغيير بعض السلوكيات والتصرفات الغير مرغوبة والتقليل من معدلات دوران العمل ومحاولة تلبية إحتياجات العاملين عن طريق نظام فعال للحوافز مما يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ويساهم في الأهداف المحددة مسبقاً (حامد، ٢٠٠٩) ، لذا جاءت هذه الدراسة للتعرف على ممارسة إدارة التغيير وفقا للمتطلبات وأثرها على الأداء المنظمى.

2. مشكلة الدراسة:

تواجه منظمات اليوم تحديا كبيرا والمتمثل في إمكانية البقاء والاستمرار وسط تعقد وإضطراب المتغيرات المعرفية والثقافية والتكنولوجية والتي تتصف بالديناميكية المستمرة، أهم ما نتج عنها هو حدة المنافسة على المستوى المحلي والدولي. وأصبح التغيير سمة من سمات العصر والتعامل معه لم يعد كماليا أو نوعا من التحضر بل أصبح أمرا ضروريا خاصة في ظل الإنفتاح الإقتصادي، وبالتالي فالسبيل الوحيد هو بقائها ومواكبتها للظروف والقيام بالتغييرات المناسبة في جميع مكوناتها حتى تحقق التوازن ما بين أوضاعها الداخلية والخارجية (محمد ، ٢٠١٢).

وبالنظر إلى التطورات والتحوليات التي شهدتها العالم ولازال يشهدها، خاصة في صناعة التطوير العقاري من إرتفاع ملحوظ في عدد المنظمات في هذا المجال، كلها عوامل أدت إلى زيادة تخوف المنظمات ودفعهم للبحث عن الوسيلة التي تمكنهم من الرفع من مستوى الأداء ومنه الحصول على تقدم وتحسين للنتائج، والسبيل إلى ذلك هو من خلال إدارة التغيير التي تعمل على إحداث تجديدات وتحسينات مستمرة للمنظمة من ناحية منتجاتها وخدماتها (العطيات، ٢٠٠٦) .

وتمثل إدارة التغيير مجموعة من الجهود المدروسة والمستمرة تهدف إلى تحسين قدرات شركات القطاع العقاري بشكل يمكنها من التجديد ومواكبة التطورات ومن ثم حل مشاكلها، وتستهدف إدارة التغيير تغيير في الأفكار وفي الاتجاهات وفي القيم وفي الهياكل التنظيمية لتعديل أوضاع تنظيمية قائمة وإستحداث أوضاع تنظيمية جديدة ومن ثم التأثير على الأداء المنظمي، لذا تسعى الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة التغيير في الأداء المنظمي لصناعة التطوير العقاري وفقاً لرؤية الممكلة ٢٠٣٠.

٣. أسئلة الدراسة:

من خلال عرض مشكلة الدراسة يمكن توضيح أسئلة الدراسة على النحو التالي:

- ما هو أثر التغيير في الهيكل التنظيمي في الأداء المنظمي لصناعة التطوير العقاري وفقاً لرؤية ٢٠٣٠ ؟
- ما هو أثر التغيير في التكنولوجيا في الأداء المنظمي لصناعة التطوير العقاري وفقاً لرؤية ٢٠٣٠ ؟
- ما هو أثر التغيير في الأفراد في الأداء المنظمي لصناعة التطوير العقاري وفقاً لرؤية ٢٠٣٠ ؟

٤. أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي:

التعرف على أثر إدارة التغيير في الأداء المنظمي لصناعة التطوير العقاري وفقاً لرؤية ٢٠٣٠.

الأهداف الفرعية:

- التعرف على أثر التغيير في الهيكل التنظيمي في الأداء المنظمي لصناعة التطوير العقاري وفقاً لرؤية ٢٠٣٠.
- التعرف على أثر التغيير في التكنولوجيا في الأداء المنظمي لصناعة التطوير العقاري وفقاً لرؤية ٢٠٣٠.
- التعرف على أثر التغيير في الأفراد في الأداء المنظمي لصناعة التطوير العقاري وفقاً لرؤية ٢٠٣٠.

٥. أهمية الدراسة:

تسلط هذه الدراسة الضوء على عملية التغيير وعلى دور المديرين فيها بوصفهم العنصر الرئيسي في العملية، وتهدف إدارة التغيير إلى البقاء والنمو والحرص على الكفاءة والفعالية، وتنمية الإبداع والقدرة على مواجهة التحديات والإرتقاء بالأداء. لذا فإن لهذه الدراسة أهميتها من حيث:

الأهمية النظرية:

١. جاءت هذه الدراسة للمساهمة في توسيع وتعميق المعرفة النظرية في إدارة التغيير وتحديد العوامل التي تؤثر في نجاح استخدامه في تعزيز كفاءة الأداء المنظمي.

٢. إن الأهمية العلمية للدراسة تأتي من خلال أهمية دراسة إدارة التغيير الذي يعتبر من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة بالإضافة إلى اعتباره من معايير القدرة التنافسية للمنظمة ، حيث تسعى من خلاله المنظمة للنجاح والإستمرار في عملها.

٣. قلة الدراسات التي تناولت العلاقة بين إدارة التغيير والاداء المنظمي في المملكة العربية السعودية، لذا قد تسهم نتائج هذا الدراسة في إثراء المكتبة العربية في مجال إدارة التغيير وتوفير مصدر مرجعي للأبحاث المستقبلية في هذا المجال.

الأهمية التطبيقية:

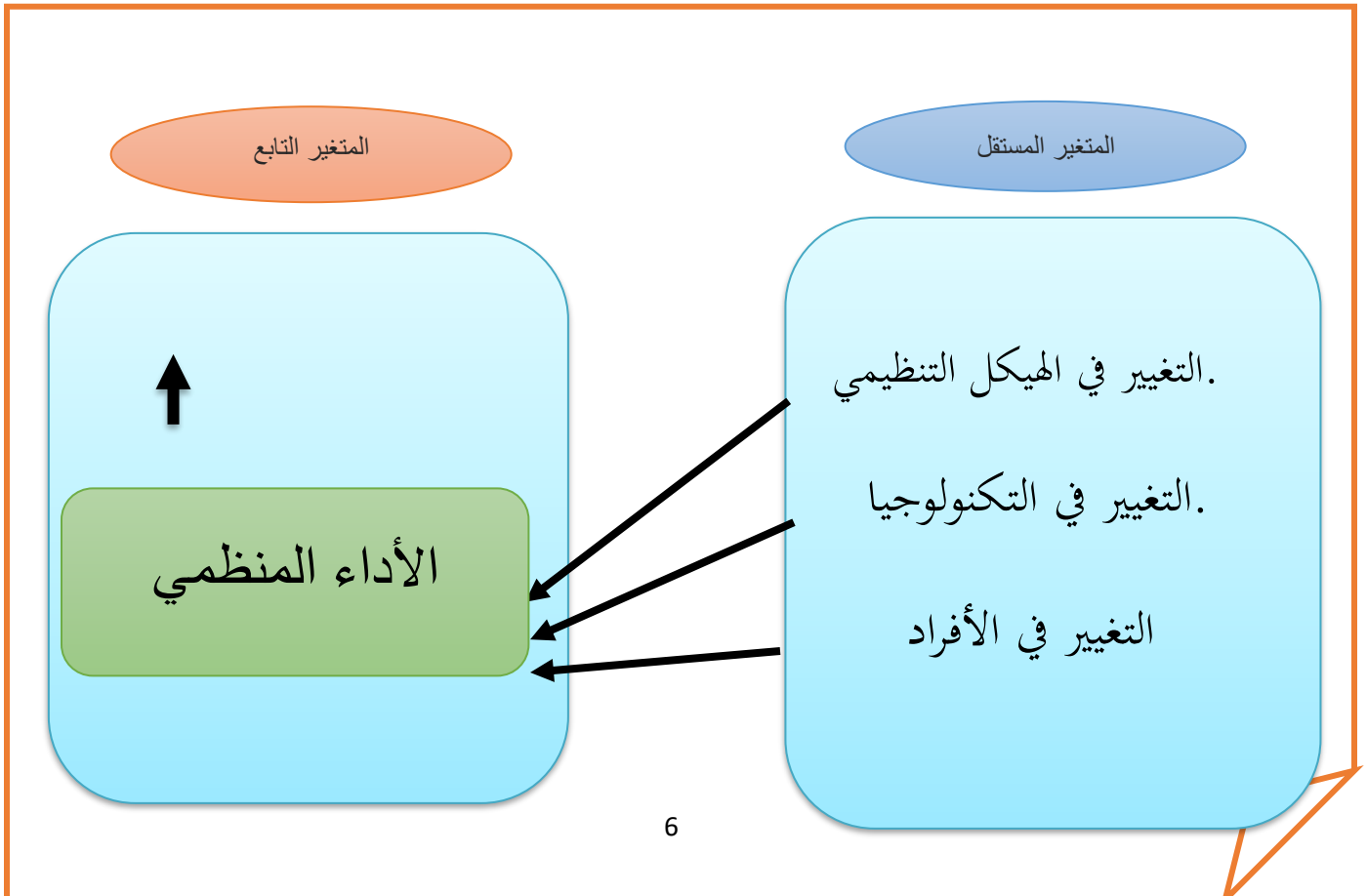
١. قد تسهم نتائج هذا الدراسة في مساعدة صناعة التطوير العقاري في فهم أهمية إدارة التغيير وتحديد العوامل الرئيسية التي يجب الانتباه لها عند إتخاذ قرار التغيير.

٢. قد تسهم نتائج هذا الدراسة في إفادة متخذي القرار وواضعي السياسات في شركات التطوير العقاري في إتخاذ القرارات الصحيحة والمناسبة لتطوير أداء المنظمة.

٣. قد تسهم نتائج هذه الدراسة في زيادة الوعي بأهمية إدارة التغيير وفوائدها في تطوير أداء المنظمة، وذلك من خلال نشر النتائج والتوصيات في المجلات والمنتديات والمؤتمرات المتخصصة في مجال إدارة التغيير.

٦. نموذج وفرضيات الدراسة:

يمكن توضيح نموذج الدراسة كما بالشكل التالي:



شكل (١) متغيرات الدراسة

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

لا يوجد أثر لإدارة التغيير في الأداء المنظمي لصناعة التطوير العقاري وفقاً لرؤية ٢٠٣٠.

الفرضيات الفرعية:

- لا يوجد أثر للتغيير في الهيكل التنظيمي في الأداء المنظمي لصناعة التطوير العقاري وفقاً لرؤية ٢٠٣٠.
- لا يوجد أثر للتغيير في التكنولوجيا في الأداء المنظمي لصناعة التطوير العقاري وفقاً لرؤية ٢٠٣٠.
- لا يوجد أثر للتغيير في الأفراد في الأداء المنظمي لصناعة التطوير العقاري وفقاً لرؤية ٢٠٣٠.

٧. الدراسات السابقة:

تناولت دراسة (الدعجة، ٢٠٢٣) بعنوان "أثر إدارة التغيير في الأداء المنظمي في الجمارك الأردنية. التعرف على أثر إدارة التغيير بأبعادها الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، التكنولوجيا، القيادة في الأداء المنظمي بأبعادها مجتمعة (العمليات الداخلية، الابتكار والتعلم، رضا العملاء والرضا الوظيفي) في الجمارك الأردنية. لتحقيق هدف الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع الإستبانة على المديرين في الإدارات العليا والوسطي والدنيا بحد سحب عينة عشوائية بسيطة بلغت (٢٢٩) مديراً من أصل (٥٦٣) مديراً. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الأهمية النسبية للأداء المنظمي بأبعادها (العمليات الداخلية، الابتكار والتعلم، رضا العملاء، والرضا الوظيفي) في الجمارك الأردنية جاءت بدرجة مرتفعة بمقدار (٣,٦٨)، كما أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير بأبعادها (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، التكنولوجيا، والقيادة) في الأداء المنظمي بأبعاده مجتمعة (العمليات الداخلية، الابتكار والتعلم، رضا العملاء، والرضا الوظيفي) في الجمارك الأردنية.

وتناولت دراسة (العبادي، ٢٠٢٠) بعنوان "إدارة التغيير في الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية في مجلس الأعيان الأردني"

قياس وتحليل أثر إدارة التغيير بأبعادها (الثقافة التنظيمية، التغيير التكنولوجي، الهيكل التنظيمي) على الأداء التنظيمي بأبعاده

(تحقيق الأهداف، التعلم والنمو، العمليات الداخلية) في مجلس الأعيان الأردني. وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين المصنفين في مجلس الأعيان الأردني. وقد تم أخذ عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة بلغ تعدادها (١٧٤) مبحوثاً. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تطوير استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات تكونت من (٤٢) سؤالاً. وقد قامت الباحثة باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية أبرزها المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار t لعينة واحدة، وتحليل الانحدار المتعدد. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: أن تصورت المبحوثين في مجلس الأعيان الأردني لكل من متغيرات إدارة التغيير ولأداء التنظيمي جاءت بدرجة مرتفعة، مع وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة التغيير على الأداء التنظيمي في مجلس الأعيان الأردني، إضافة إلى وجود أثر لإدارة التغيير بأبعادها في تحقيق الأهداف والتعلم والنمو والعمليات الداخلية في مجلس الأعيان الأردني. وفي ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج، فإن الدراسة توصي بزيادة الحوافز المادية والمعنوية، إضافة إلى تشجيع العاملين في المستويات كافة على تعزيز الثقة المتبادلة، وتطوير الأداء التنظيمي الذي تسعى إدارة المنظمة إلى تحقيقه على المدى البعيد.

وهدف دراسة (جمعة، ٢٠١٩) بعنوان "استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على الأداء الوظيفي الجامعي - دراسة تطبيقية" إلى دراسة طبيعة العلاقة بين استراتيجيات إدارة التغيير وبين الأداء الوظيفي بالتطبيق على جامعتي القاهرة وحلوان بما يعكس هذا الأداء على مستوى خريج الجامعة، وفي باحتياجات ومتطلبات الأسواق وبالتالي يصب في صالح الإقتصاد القومي لجمهورية مصر العربية. وتوصل البحث إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع عناصر استراتيجيات إدارة التغيير وبين الأداء الوظيفي، بمعنى أنه كلما زاد الاعتماد على استراتيجيات إدارة التغيير، كلما أدي إلى تحسين مستوى الأداء الوظيفي في الجامعات المصرية. وأوضحت المؤشرات الإحصائية أن الجامعات المبحوثة بحاجة إلى تنشيط وتفعيل تبادل المعلومات المرتدة بين العاملين، وذلك لإيجاد معارف ومهارات جديدة يتم نقلها إلى الأعضاء العاملين بتلك الجامعات.

كما تناولت دراسة (إبراهيم، ٢٠١٧) بعنوان "أثر إدارة التغيير في التطوير التنظيمي للمؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية دراسة تطبيقية" دور وأهمية إدارة التغيير في التطوير التنظيمي للمؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية

وذلك لمعرفة مدى مساهمة ادارة التغيير في التطوير التنظيمي للقطاع الحكومي علي وجه التحديد وذلك لان القطاعات الأخرى مثل القطاع الخاص والقطاع الخيري قد تحتاج الي تطوير ولكن ليس مثل القطاع الحكومي لما فيه من العديد من المشاكل الادارية والتنظيمية اهمها عدم وضوح رؤية المؤسسة الحكومية تجاه تحقيق اهدافها المستقبلية وايضا وجود العديد من المشاكل في الهيكل التنظيمي للمؤسسة مما يصعب عملية الاتصال بين المستويات الادارية الثلاثة وايضا التخبط في استخدام الانظمة الحديثة والمتطورة والذي يترتب عليه مقاومة التغيير وايضا كثرة دوران العمالة وتقديم الاستقالات والاتجاه الي القطاعات الأخرى. لذا قام البحث الحالي بإلقاء الضوء علي هذه الجوانب بالإضافة الي انه تم تطبيق الدراسة علي بلدية محافظة المجمعة بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية وذلك لعدة اسباب اهمها ان هذا النوع من المؤسسات الحكومية لدية العديد من المشكلات الادارية حيث يرتبط نجاحها ارتباطاً كلياً بخدمة المواطنين ، قد تم توزيع الاستبانة علي عينة الدراسة المكونة من ١٤٧ مفردة وهم جميع الموظفين ببلدية محافظة المجمعة بمنطقة الرياض التابعة لوزارة الشؤون البلدية والقروية وهم من الادارة العليا ورؤساء الاقسام والمشرفين. وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة التغيير تؤثر في تحسين برامج التدريب للعاملين بالمنظمة وتساعد علي تحسين خطط العمل والخطط التشغيلية للأقسام و لها دور فعال في عملية إعادة هندسة الإدارة او إعادة بناء الهيكل التنظيمي للمنظمة على مستوى الإدارات والوحدات ومن النتائج الهامة ايضا ان تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمنظمة يتطلب تغييراً شاملاً عن طريق إدارة التغيير كما هو الحال في استخدام التقنيات الجديدة والمتطورة وتم اثبات صحة الفرض الرئيسي الثاني والذي يشير الي انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير والتطوير التنظيمي للمنظمة وبين خصائص عناصر الدراسة مما يشير الي ان إدارة التغيير والتطوير التنظيمي بالمنظمة لا يتأثر بأعمارهم ومؤهلاتهم العلمية والمستوى الإداري لوظائفهم.

٨. منهجية الدراسة:

يتم استخدام المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي في هذه الدراسة لتحقيق أهدافه. يهدف المنهج الوصفي إلى وصف وتوصيف الظواهر والمتغيرات المرتبطة بموضوع الدراسة. ويستخدم هذا المنهج لتحليل الوقائع وتفسيرها وإستنتاج العلاقات بينها. كما يعتمد المنهج الوصفي على جمع البيانات الكمية والنوعية من عينة محددة لاستخلاص النتائج والاستنتاجات. باستخدام المنهج الوصفي، تم التركيز على توصيف أثر إدارة التغيير في الأداء المنظمي. ويتم استخدام أدوات الدراسة المناسبة لجمع البيانات من العينة المحددة، سواء عبر استبيانات أو مقابلات شخصية أو مراجعة المستندات والتقارير ذات الصلة. كما يتم تحليل البيانات المجمعة باستخدام الأساليب والمعالجات الإحصائية المناسبة للوصول إلى الاستنتاجات والنتائج المطلوبة. كما تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

١. الحدود الموضوعية: تركز هذه الدراسة على أثر إدارة التغيير في الأداء المنظمي في صناعة التطوير العقاري وفقاً لرؤية ٢٠٣٠، وذلك من خلال التعرف على أثر أبعاد إدارة التغيير والمتمثلة في التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الأفراد على الأداء المنظمي.

٢. الحدود المكانية: تم تطبيق هذا الدراسة في شركات التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية.

٣. الحدود الزمنية: تم إجراء هذا الدراسة خلال عام ٢٠٢٤، وقد تم جمع البيانات وتحليلها خلال هذه الفترة.

٩. المصطلحات الإجرائية لتغيرات الدراسة:

- إدارة التغيير: هي عبارة عن تحرك الإدارة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الامور، بحيث تستفيد من عوامل التغيير الإيجابي وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي، أي أنها تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرائق إقتصاديا وفعالته لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة. (Burke, 2022)

- التغيير الهيكلي هو تعديل أو تطوير أسس ومعايير إعداد الهياكل مما ينتج عنه حذف بعض الوحدات التنظيمية أو دمجها معاً، أو استحداث وحدات جديدة، أو تغيير تبعية بعض الوحدات بما يحقق المرونة للتنظيم القائم وملاءمته مع التغيرات الجديدة (Lewis, 2019).
- التغيرات التكنولوجية: هي التغيرات في العملية الإنتاجية للمنظمة متضمنة معرفتها وأساس مهاراتها والتي تجعل قدراتها المتميزة ممكنة، أن هذه التغيرات تصمم لجعل الإنتاج أكثر كفاءة أو لإنتاج كميات أكبر، وتتضمن التغيرات التكنولوجية أساليب صناعة المنتجات والخدمات، ومناهج العمل والمعدات وإنشائية العمل (Yang & Su, 2012).
- تغيير الأفراد هو العمل على تغيير وتطوير مهارات واتجاهات وسلوكيات الأفراد الموجودين بالتنظيم وبما يتوافق مع الأفراد الجديدة المطلوبة منهم.
- الأداء المنظمي هو نشاط شامل ومستمر يعكس نجاح المنظمة وإستمراريتها وقدرتها على التأقلم والتكيف مع البيئة، وفق معايير وأسس تضعها المؤسسة، ووفقاً لمتطلبات نشاطها، وعلى ضوء الأهداف طويلة الأجل (عمر، ٢٠٢٢).

الإطار النظري

المبحث الأول: إدارة التغيير

مقدمة

تعتبر إدارة التغيير هي من أهم مداخل الإدارة الحديثة التي اتسع استخدامها بشكل كبير خلال السنوات الأخيرة، حيث يشتمل مفهوم إدارة التغيير على الكثير من الخطوات التي من خلال إتباعها يعد ضمان من أجل تنفيذ وإحداث التغيير بنجاح ، وذلك أيضا يرجع الى اختلاف طبيعة ونوعية ومجالات التغيير المطلوب، والأساليب والاستراتيجيات المستخدمة (بوتينة، ٢٠٢٠)

حيث يمكن تعريف التغيير على أنه هو عملية الانتقال من الوضع القائم الحالي للمؤسسة أو الأفراد الى واقع آخر مراد الوصول اليه جديد وأفضل، وذلك خلال مدة زمنية محددة مع إستخدام أساليب وطرق محددة من أجل إحداث هذا التغيير. فعلى ذلك، يمكننا التوضيح بين مفهوم التغيير والتغير، حيث يعد التغير هو ظاهرة عادية في المؤسسة تحوّل دون تخطيط مسبق يحدث وفقا لتأثير التغييرات البيئية وذلك عكس التغيير فهو يحدث وفقا لتخطيط وتحديد أهداف ومدة زمنية حيث يهدف التغيير الى إحداث التكيف البيئي (حمداني وآخرون، ٢٠٢٢)

مفهوم إدارة التغيير

قد عرفت إدارة التغيير هي منهج علمي ، يحكمه مجموعة من القواعد وإستراتيجيات للعمل ، ولقد عرفت أيضا على أنها هي تعد رد فعل أو إجراء تجاه تدهور وضع إداري معين ، أو أنه هي الرغبة في إحداث التغيير من جانب التحول تجاه ما هو حديث، دون دراسة أهداف أو دون رؤية واضحة. (حمداني وآخرون، ٢٠٢٢)

وعرفت أيضا إدارة التغيير على أنها هي عملية مساعدة الأشخاص على التكيف من أجل إحداث التغييرات الجديدة. وهي أيضا تعد عملية معقدة فهي تتطلب فهم وتوضيح للعوامل التي تؤثر على إحداث التغيير، وأيضا كيفية التعامل معها بطريقة أكثر فاعلية (الدويك، ٢٠٢٢)

لقد عرف بنيس **BENNIS** ادارة التغيير على أنها هي العملية التي تستهدف إحداث تغيير في الافكار والاتجاهات والقيم والهيكل التنظيمي وذلك كي تتناسب مع الاحتياجات الجديدة وتواكب التحديات التي تفرضها التغييرات الكبيرة في البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية (بوتبينة، ٢٠٢٠)

كما تعد دارة التغيير هي العملية التي يقوم بها الرؤساء الإداريين وذلك يتم وفقا لخطة محكمة خلال مدة زمنية محددة يتم تنفيذها بشكل أكثر دقة ، وذلك من أجل الوصول الى تحقيق الأهداف المراد إحداث تغيير لها، حيث يتم ذلك من خلال التوظيف المناسب للموارد البشرية وكذلك للإمكانات المادية والفنية المتاحة بالمؤسسة.

كما أن إدارة التغيير هي مجموعة من الجهود المستمرة والاهداف بعيدة المدى التي تهدف الى تحسين الأداء المنظم من أجل احداث التجديد والتغيير وكذلك مواكبة التطور وتمكين المؤسسة من حل المشكلات وكذلك مواجهة التحديات التي تواجهها. (بورصاص، ٢٠٢٣)

فمن خلال ما سبق، فإن إدارة التغيير تعد عملية التخطيط والتنفيذ والإدارة للإحداث تغييرات داخل المؤسسة ، حيث تشتمل هذه العملية على تحديد الهدف من التغيير بوضوح ، والعمل على تطوير خطة التنفيذ وكذلك العمل على وضع أساليب وطرق من أجل إدارة المقاومة للتغيير، وأيضاً وضع معايير تقييم نتائج هذا التغيير. حيث ان إدارة التغيير لا تحدث بشكل مفاجئ او طارئ فانها تختلف وبشكل كبير عن إدارة الازمات الطارئة والتي تؤدي الى التغيير بشكل فوري وغير منظم له وبدون تخطيط. بل ان إدارة التغيير هي عملية منظمة ومخطط لها ويجب ان تتم وفق مجموعة من الاستراتيجيات الواضحة عند كل من إدارة المنظمة وأيضاً عند الموظفين والعاملين (الدويك، ٢٠٢٢)

- أنواع إدارة التغيير

النوع الاول : التغيير الاستراتيجي فهو يعد التغيير الذى يؤثر على أهداف المؤسسة وإستراتيجية عملها، حيث يمكن أن يشتمل ذلك على إحداث تغييرات في المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة أو الأسواق التي تعمل خلالها (حمداني واخرون، ٢٠٢٢)

النوع الثاني: التغيير التنظيمي فهو يعد التغيير الذى يؤثر على هيكل المؤسسة وعملياتها. فهو يمكن يشتمل على ذلك كل التغييرات في الهيكل التنظيمي أو العمليات أو الأنظمة أو التقنيات .

النوع الثالث: التغيير الوظيفي وهو يعد التغيير الذى يؤثر على وظائف محددة داخل المؤسسة حيث يمكن أن يشتمل ذلك على إحداث تغييرات في المهام أو المسؤوليات أو الأدوات والطرق أو العمليات.

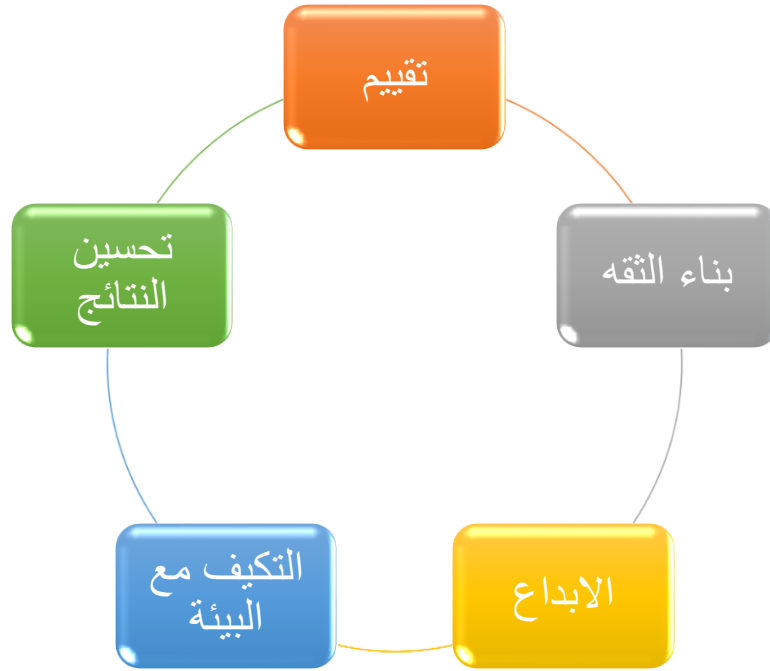
النوع الرابع: التغيير الشخصي فهو التغيير الذى يؤثر على الأفراد داخل المؤسسة، فهو يمكن أن يشتمل على إحداث تغييرات في الوظيفة أو المسؤوليات أو المهارات (بوتبينة، ٢٠٢٠)

وبناء عليه فإن أنواع إدارة التغيير تتنوع وتشكل على اختلاف طبيعة الاستراتيجيات التنظيمية الموجودة داخل المنظمات وبما يساعد القائمين على العمل على تحقيق غايتهم واهداف المنظمة ولكن بطرق عديدة ومتنوعة والتي تركز بعضها على التغيير التنظيمي واحداث التغييرات في الهيكل التنظيمي ذاته بينما تهتم الأخرى بالعمل على احداث تغييرات على المستوى الشخصي والتي تؤثر في طبيعة عمل الموظفين والعاملين او التغيير الوظيفي بتغيير المهام الوظيفية المختلفه التي يقوم بها الموظفين. (بورصاص، ٢٠٢٣)

- أهداف إدارة التغيير

- تسعى المؤسسات الى تحقيق مجموعة من الأهداف ومنها :
- إجراء عملية التقييم بشكل مستمر من أجل معرفة مدى تقدم تراجع أو تقدم المؤسسة ، وكذلك معرفة ماهي التحديات والعوائق التي قد تتعرض اليها.
- تعمل على تعزيز والتفاعل وبث الثقة بين الموظفين في المؤسسة.
- التشجيع على توفير مناخ أبداعي يوازي التطور والتغيير.
- محاولة التكيف مع البيئة الاجتماعية بشكل أفضل.
- تحسين النتائج المتعلقة بالتغيير (حمداني وآخرون، ٢٠٢٢)

شكل (١) يوضح اهداف إدارة التغيير



إعداد الباحث

حيث ان إدارة التغيير تبدأ بالعمل على تقييم الوضع الحالي وذلك لامكانية الوقوف على المشاكل او نقاط الضعف التي تواجهها المنظمة وبناء عليه بداية العمل على وضع مجموعة من الاستراتيجيات التي تعزز من هذه التغيير.

ثم تبدأ إدارة التغيير بالعمل على تعزيز الثقة والتفاعل وبث التفاؤل والدعم بين الموظفين والعاملين وذلك بشرح اهداف واغراض التغيير والعمل على توضيح خطوات عملية التغيير وذلك بشكل فردي وجماعي وتنظيمي داخل المنظمة بما يحقق أهدافها.

(بورصاص، ٢٠٢٣)

وتليها خطوة العمل على تشجيع الموظفين والعاملين على العمل وفق معايير ومؤشرات الابداع وتوفير المناخ الإبداعي المناسب الذي يعزز من قدرات الموظفين على الابداع والذي يحقق التطور والتغيير السريع والمتلاحق في مجموعة من المجالات والتطبيقات المختلفة داخل المنظمة.

وتتبعها خطوة العمل على محاولة التكيف مع البيئة الاجتماعية بشكل أفضل وذلك من خلال تهيئة قدرات ومهارات الموظفين والعاملين الموجودة في الوقت الحالي لضمان الاندماج في المجتمع والبيئة الاجتماعية والوظيفية بشكل اسرع ولضمان تحقيق النتائج الإيجابية المتعلقة بذلك.

وأخيرا فان إدارة التغيير أيضا تركز على عملية النتائج وضمان تحسين النتائج المتعلقة بالتغيير بشكل دائم ومستمر وذلك من خلال إعادة تقييم الأوضاع الحالية ومعرفة جوانب التغيير والتاثير التي تحدث في الاطار الوظيفي والتنظيمي الخاص بالعاملين والموظفين داخل اطار المنظمة.

وبناء عليه فان إدارة التغيير يجب ان تتم وفق مجموعة من الخطوات المدروسة والتي يجب ان يتم توفير فيها مجموعة من الإمكانيات والقوي البشرية والمالية والتي من شأنها ان تساعد المديرين والقادة على تحقيق أهدافهم بالتركيز على المورد البشري الموجود في المنظمة. (بوتينة، ٢٠٢٠)

- أبعاد إدارة التغيير

توجد ثلاث أبعاد رئيسية التي يجب مراعاتها عند إدارة التغيير وهي:

- المحتوى : حيث يشير الى ما يتم تغييره في المؤسسة، حيث يمكن أن يتضمن التغييرات في الهيكل التنظيمي، أو

العمليات، أو الثقافة، أو التقنيات، أو المنتجات أو الخدمات.

يمكننا توضيح كيفية يتضمن المحتوى في ادارة التغيير:

فمن خلاله يمكن تغيير الهيكل التنظيمي من هيكل هرمي إلى هيكل مسطح، إحداث تغيير في العمليات من العمليات اليدوية

إلى العمليات الآلية، العمل على تغيير الثقافة التنظيمية من الثقافة المحافظة إلى الثقافة الإبداعية، تغيير واستبدال التقنيات من

تقنيات تقليدية إلى تقنيات حديثة ومتطورة(حمداني وآخرون، ٢٠٢٢)

- العملية : حيث يشير هذا البعد الى الطريقة أو الكيفية لتنفيذ وإحداث التغيير، حيث يمكن أن يشمل ذلك على

مجموعة الادوات والمهارات مثل التخطيط، والتواصل، والتعليم والتدريب، والتنفيذ(الدويك، ٢٠٢٢)

يمكننا توضيح كيفية تتضمن العملية في ادارة التغيير:

فمن خلالها تساعد في عملية التخطيط بشكل منظم وفعال وتحديد الأهداف والخطوات اللازمة من أجل التنفيذ، فهي وسيلة التواصل مع الموظفين حول التغيير وأسببه وأهدافه، العمل على توفير التدريب وتقديم الدعم للموظفين الذين سوف يؤثر التغيير عليهم، عمل متابعة مدى تقدم التغيير وكذلك إجراء التعديلات اللازمة.

- السياق: حيث يشير هذا البعد الى البيئة التي يحدث فيها التغيير، حيث يمكن أن يشتمل ذلك على عدة عوامل مثل، الثقافة التنظيمية، والقيادة، والبنية التحتية، والعوامل الخارجية المنافسة الاقتصادية ، والعوامل الداخلية(بورصاص، ٢٠٢٣)

يمكننا توضيح كيفية تتضمن السياق في ادارة التغيير

يمكن من خلاله المساعدة في بناء ثقافة تنظيمية تعمل على تدعيم التغيير، العمل على توفير القيادة القوية وكذلك تقديم الدعم من الإدارة العليا، العمل على توفير المواد والادوات اللازمة من أجل التغيير، العمل على توفير البيئة المناسبة للتغيير. (بوتبينة، ٢٠٢٠)

فعلى ذلك، من الممكن مكن أن يكون لأي من هذه الأبعاد تأثير إحداث كبير على نجاح إدارة التغيير، حيث نجد على سبيل المثال، إذا كان المحتوى غير واضح أو غير محدد، فقد يكون من الصعب إحداث وتنفيذ التغيير بنجاح، وكذلك إذا كانت العملية غير فعالة سوف فقد يؤدي ذلك إلى المقاومة أو الفشل، وإذا كان السياق غير مناسب ، فسوف يكون من الصعب تحقيق أي نتائج إيجابية من أجل إحداث التغيير، ونجد أيضا أنه، يجب أن تأخذ إدارة التغيير في الاعتبار مراعاة جميع هذه الأبعاد عند تنفيذ وإحداث أي تغييرات في المؤسسة ، فذلك سوف يساعد على توفير فرص زيادة في نجاح التغيير وتحقيق النتائج المرجوة من التغيير(الدويك، ٢٠٢٢)

- قواعد إدارة التغيير

توجد مجموعة من القواعد والمبادئ الاسترشادية التي يمكن إتباعها لمساعدة المؤسسة على إدارة التغيير بنجاح وهي:

- تحديد الرؤية والأهداف: تعد أول خطوة في التغيير هو تحديد الرؤية المستقبلية التي سوف ترتبط بعملية التغيير بشكل واضح وكذلك تحديد الأهداف بشكل واضح التي يجب تحقيقها.
- التخطيط الجيد : يجب أن يكون التخطيط للتغيير بشكل شامل ومنضبط ، حيث يجب أن يحدد التخطيط الاهداف المحددة لتغيير وكذلك خطوات التنفيذ وأيضاً الجدول الزمني الذي سوف يستغرقه التغيير و تحديد بنود الميزانية.
- التواصل والاتصال الفعال :يعد التواصل الفعال من القواعد الاساسية لنجاح إدارة التغيير، حيث يجب أن يكون التواصل واضح ومتكرر فهو يجب أن يشتمل على جميع أصحاب المصلحة في المؤسسة، حيث يتضمن ذلك الموظفين والعملاء والشركاء.
- المشاركة: حيث يجب يكون الموظفون مشاركين في إحداث عملية التغيير، حيث يجب أن يكون لديهم فرصة لفهم التغيير وتقديم ملاحظاته على هذا التغيير، كما أن مشاركة جميع الأطراف المعنية في عملية التغيير، وذلك بداية من القيادة العليا للمؤسسة إلى الموظفين، فأن ذلك سوف يساهم في تعزيز علمية المشاركة و خلق الالتزام وكذلك تعزيز فكرة القبول للتغيير(حمداتي وآخرون، ٢٠٢٢)
- التدريب والتوعية :يجب أن يتلقى الموظفون التدريب المناسب للتغيير، حيث يساعد التدريب والتوعية الموظفين على فهم التغيير و طريقة وكيفية تطبيقه وتنفيذه .
- إدارة المقاومة لتغيير :حيث يجب التعامل مع المقاومة للتغيير بشكل فعال يعمل على توفير الدعم والتدريب اللازم للموظفين من أجل التكيف مع التغيير، فيمكن توعية الموظفين بأهمية الفوائد من التغيير من أجل التعامل مع المقاومة(الدويك، ٢٠٢٢)
- الدعم المستمر: يجب أن يستمر الدعم للموظفين خلال فترة عملية التغيير، حيث يجب أن يقدم الدعم للموظفين الذين يواجهون صعوبة في التكيف وتقبل التغيير(بورصااص، ٢٠٢٣)

وبناء عليه فان قواعد إدارة التغيير تتم وفق مجموعة من المؤشرات التي تدعم عملية التعاون بين القادة والاداريين والقائمين على العمل داخل المنظمة وذلك من خلال تأكيد الهدف الأساسي التي ترمي الي تحقيق المنظمة والتي تخصص له العديد من الموارد المالية والبشرية وتسعي الي تحقيق بقدر من الإيجابية والفاعلية في المنظمة بما يساعد على تحقيق الأهداف. (بوتبينه، ٢٠٢٠)

- خصائص إدارة التغيير

تتسم إدارة التغيير بالعديد من الخصائص وهي :

- التفاعلية: حيث تتفاعل إدارة التغيير مع البيئة المحيطة بها، حيث إنها تؤثر على البيئة وتؤثر فيها أيضا، فعلى سبيل المثال نجد، أنه يمكن أن يؤدي التغيير إلى تغيير سلوك الأفراد أو توقعاتهم، ويمكن أن يؤدي أيضا إلى إحداث تغيير في البيئة المادية أو التنظيمية.
- الاستمرارية: تعد إدارة التغيير عملية مستمرة، حيث إنها لا تنتهي بمجرد إحداث وتنفيذ التغيير، حيث يجب أن يكون هناك إجراءات متابعة وتقييم بشكل مستمر للتغيير، وذلك من أجل ضمان نجاحه.
- تكاملية: حيث نجد أن إدارة التغيير تتطلب إحداث تكامل بين جميع الاطراف المعنية بالتغيير، ، فهي تتضمن كلا من الرؤساء الإداريين والموظفين والعملاء، حيث يجب أن يكون هناك توافق في الآراء والأهداف بين جميع الأطراف المعنية بالتغيير، وذلك من أجل ضمان نجاح التغيير(بورصاص، ٢٠٢٣)
- المشاركة والشمولية : تعتمد إدارة التغيير على المشاركة الفعالة بين جميع الأطراف المعنية بالتغيير، حيث يجب أن يكون الأشخاص الذى يؤثر عليهم التغيير مشاركين في عملية التغيير، وذلك من أجل زيادة فرصة قبولهم للتغيير، وكذلك لتقليل المقاومة للتغيير(الدويك، ٢٠٢٢)
- القيادة والدعم : تلعب القيادة الناجحة دورا هام في إدارة التغيير، حيث يجب على القائد أن يكون نموذج قدوة وأن يكون داعم للأشخاص الذى يؤثر عليهم التغيير.

-معوقات إدارة التغيير

يمكن أن تواجه إدارة التغيير مجموعة من المعوقات والتحديات ، والتي يمكن أن تؤدي إلى فشل إحداث وتنفيذ التغيير ، ويمكننا تقسيم هذه المعوقات والتحديات الى مجموعتين معوقات داخلية ومعوقات خارجية:

أ- معوقات داخلية: فهي تشتمل على عدم وضوح الحاجة إلى التغيير حيث إذا لم يكون لدى الموظفون على دراية بالحاجة إلى التغيير أو لم يفهموها، فقد يشعرون بالمقاومة للتغيير أو من الممكن أن يتسبب ذلك في حالة عدم الالتزام، قلة القيادة الفاعلة والداعمة لتغيير، وكذلك اذا الثقافة التنظيمية لا تعمل على دعم التغيير، فذلك سوف يعمل على إحباط عملية التغيير وتحقيق أهدافها. (بوتينة، ٢٠٢٠)

ب- معوقات خارجية: حيث تتعلق هذه المعوقات بالبيئة الخارجية للمؤسسة وهي تشتمل على الظروف الاقتصادية التي يمكن أن تؤثر الظروف الاقتصادية على القدرة على تنفيذ وإحداث التغيير، كما أنه من الممكن أن تكون التغييرات في التكنولوجيا تكون من إحدى التحديات والمعوقات للمؤسسة التي تحاول مواكبة العصر وإحداث التغيير، كما يمكن أن بعض القوانين واللوائح أن تفرض قيود وفروض على إحداث وتنفيذ التغيير. (بورصاص، ٢٠٢٣)

فمن خلال ما سبق، قد تؤدي هذه المعوقات إلى الوصول لمجموعة من النتائج السلبية ، فعلى ذلك يجب أن تكون المؤسسة على وعى بهذه المعوقات والتحديات عند إدارة التغيير، حيث يمكن أن من خلال التخطيط الجيد واتخاذ الإجراءات والقرارات المناسبة، فذلك سوف يساعد في التغلب على هذه المعوقات و يعمل على زيادة فرص نجاح إحداث وتنفيذ التغيير(حمداني واخرون، ٢٠٢٢)

المبحث الثاني: الأداء المنظمي

يعتبر الأداء المنظمين من أحد العناصر الهامة في نجاح المؤسسة واستمرارها داخل سوق العمل بكل متغيرته، حيث نجد أنه من خلال تحقيق أداء متميز وتحقيق استجابة لمتطلبات العملاء والسوق، يمكن ذلك أن يساعد المؤسسة على تعزيز قدرتها التنافسية وتحقيق استدامة، فقد حظى الأداء المنظم على الكثير من الاهتمام بين الباحثين في مختلف المجالات ويعتبر مفهوم الأداء المنظمي من المفاهيم الأكثر انتشاراً وشيوعاً حيث حاز على جدل ومناشدات كثير بين الباحثين والمهتمين وعلى ذلك تتعدد التعاريف الخاصة بمفهوم الأداء المنظم (دليلة، ٢٠٢٠)

- مفهوم الاداء المنظم

يعرف الأداء المنظم على أنه هو مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، ويمكن قياس الأداء التنظيمي من خلال مجموعة من المقاييس والمؤشرات ، الإيرادات مقدار الأموال التي تحصل عليها المؤسسة ، الأرباح وهو مقدار الأموال التي تقوم المؤسسة بالاحتفاظ بيه بعد دفع نفقاتها ، النمو معدل الزيادة في الإيرادات والأرباح ، مدى مستوى الرضا للعملاء عن المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة (السيلاوي، ٢٠٢٢)

كما يمكن أن يعرف الاداء المنظم على أنه هو مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، وذلك من خلال استخدام الموارد المتاحة لها بمستوى من الكفاءة والفاعلية. (ال شايخ وآخرون، ٢٠٢٣)

كما يمكن أن يعرف أيضا على أنه هو مدى تحقيق الفرد أو مجموعة وفريق العمل أو المؤسسة ككل الى الأهداف المخطط لها بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية.

حيث نجد أن الأداء المنظم يتأثر بمجموعة من العوامل ، تشمل على الثقافة التنظيمية، والقيادة، والهيكل التنظيمي، والموارد المتاحة، والأساليب والتكنولوجيا والاستراتيجيات المستخدمة، حيث يعتمد تقييم الأداء المنظمين على مقاييس ومؤشرات محددة تساعد في قياس أداء المؤسسة وتحديد مدى تحقيقها لأهدافها ورؤيتها بشكل فعال، كما أنه يعد الاداء المنظم هو المؤسسة التي يوكل اليها أداء الأعمال وذلك وفقا للخطة الإستراتيجية التي يجب ان تكون واضحة ومحددة، حيث يتم من خلالها الوصول

لتحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها بمستوى عالي من الكفاءة والفاعلية وكذلك الوصول الى نتائج إيجابية ، وعلى ذلك توجد مجموعة من أهم العوامل التي تؤثر على الأداء المنظمى ويمكن توضيحها كمايلي: (السيلاوي، ٢٠٢٢)

- أختلاف حجم العمل فى المؤسسة

- التغييرات والتحسين والاجراءات التنظيمية داخل المؤسسة.

- تطوير التقنيات الفنية وإستخدام التكنولوجيا.

- أبعاد الاداء المنظمى

تعد أبعاد الأداء المنظمى هي مجموعة من المعايير التي تستخدم من أجل قياس وتقييم أداء المؤسسة حيث يمكن أن تختلف هذه الأبعاد وفقا لطبيعة المؤسسة وأهدافها، كما أنها هي مجموعة العوامل التي من خلالها يتم تحديد مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، كما أن أبعاد الأداء المنظمى هي من الأدوات الهامة لأنها تعمل على توفير معايير للتقييم الشامل لأداء المؤسسة كما أنها يمكن تستخدمها الإدارة العليا بالمؤسسة من أجل تحديد نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين وتطوير أدائها. (دليلة، ٢٠٢٠)

وعلى ذلك تختلف هذه الأبعاد وفقا لإختلاف نوع المؤسسة وطبيعة نشاطها، ولكن توجد بعض الأبعاد الأساسية التي تشترك فيها جميع المؤسسات وهي:

- الاداء المالى :حيث يشير إلى مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المالية والاقتصادية حيث يشتمل الاداء المالى على مجموعة من العناصر وهي الربحية وهي تكون نسبة الأرباح إلى الإيرادات ، النمو وهو مستوى معدل زيادة الأرباح أو الإيرادات أو الأصول، الربحية التشغيلية وهي نسبة الأرباح التشغيلية إلى نسبة الإيرادات، ربحية الاستثمار وهي نسبة الأرباح إلى الأصول(ناجي، ٢٠٢٢)

- الأداء التشغيلي: حيث يشير الأداء التشغيلي إلى مدى مستوى كفاءة المؤسسة في استخدام واستغلال مواردها، مثل العمالة والمواد والطاقة حيث يتضمن الأداء التشغيلي الانتاجية وهي حجم مقدار الإنتاج الناتج عن وحدة العمل،

الجودة وهي تعد مدى مطابقة المنتجات للمعايير المطلوبة، الوقت المستغرق لإنجاز المهام وتحقيق أهداف المؤسسة،

التكلفة وهي إجمالي مقدار التكلفة الإجمالية للإنتاج أو الخدمات (السيلاوي، ٢٠٢٢)

- الأداء الإستراتيجي: حيث يشير الأداء الاستراتيجي إلى مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، مثل الابتكار والتميز والقيادة والميزة التنافسية في السوق يتضمن الأداء الاستراتيجي على مجموعة من العناصر وهي، الابتكار وهي مدرة قدرة المؤسسة على التطوير والابتكار في تطوير المنتجات أو الخدمات و مدى قدرة المنظمة على تطوير منتجات أو خدمات جديدة، القيادة في السوق هي مدى سيطرة المؤسسة على مكانتها في السوق (دليلة، ٢٠٢٠)
- الأداء الاجتماعي: حيث يشير الأداء الاجتماعي على مدى قدرة التزام المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية، مثل حماية البيئة ورعاية المجتمع، حيث يتضمن الأداء الاجتماعي على مجموعة من العناصر وهي حماية البيئة وهو يوضح مدى التزام المؤسسة بالتقليل من التلوث وحماية البيئة المحيطة، رعاية فئات بالمجتمع حيث يوضح مدى مساهمة المؤسسة في الأنشطة الخيرية أو التطوعية بالمجتمع. (ال شايح واخرون، ٢٠٢٣)

- عوامل نجاح الأداء المنظمي

يعتبر الأداء المنظمي من أهم العوامل التي تؤثر على نجاح أي مؤسسة، فهو يعكس مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، وذلك من خلال إستخدام الموارد المتاحة لها بمستوى عالى من الكفاءة والفاعلية، وعلى ذلك توجد مجموعة من العوامل التي تساعد المؤسسة على تحسين أدائها (الشويلي، ٢٠٢٣)

وهي تنقسم الى عوامل داخلية وعوامل خارجية:

فالعوامل الداخلية وهي التي تشتمل على القيادة والاستراتيجية والعمليات واثقافة التنظيمية.

- تطوير القيادة الفاعلة: تلعب القيادة دورها في الأداء المنظمي، حيث يجب أن تكون القيادة قادرة على وضع وتصميم رؤية واضحة للمؤسسة، و أن تكون عامل محفز للموظفين وذلك من أجل الوصول لتحقيق أهداف المؤسسة، فمن خلال القيادة يمكن مساعدة المؤسسة في تحقيق الأهداف التنظيمية والعمل على تطوير وتحسين وتطوير الاستراتيجيات

من أجل تحقيق هذه الأهداف، كذلك العمل على توفير التوجيه والتدريب للعاملين بالمؤسسة من أجل الوصول

لتحقيق أهدافها، العمل على توفير وخلق بيئة عمل إيجابية محفزة للعاملين (السيلاوي، ٢٠٢٢)

- مراجعة الاستراتيجية التنظيمية للمؤسسة: يجب أن تكون الاستراتيجية التنظيمية واضحة و أيضا أن تكون قابلة للتنفيذ، ويجب مراعاة أن تتوافق مع العوامل البيئية الداخلية والخارجية للمؤسسة كما يمكن من خلال الاستراتيجية القوية الموضوعة تحقيق مجموعة من الأهداف وهي ، تدعيم اتجاه المؤسسة وكذلك تحديد أهدافها طويلة المدى، تساعد على اتخاذ القرارات وكيفية تحقيق أقصى إستفادة من الموارد، وكذلك تساعد المؤسسة على التكيف مع التغيرات البيئية المحيطة (ال شايح وآخرون، ٢٠٢٣)

- تحسين العمليات: يجب أن تكون العمليات التنظيمية لكي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها، فهي بدورها يمكن أن تساعد في قليل التكاليف وتحسين الكفاءة، وضمان رفع الجودة الانتاجية للمنتجات أو للخدمات.
- العمل على إنشاء الثقافة التنظيمية الإيجابية : حيث يجب أن تكون الثقافة التنظيمية إيجابية وأن تعمل على دعم الأداء الجيد، فمن خلالها يمكن أن تساعد في تحقيق وتعزيز الشعور بالانتماء والالتزام بين الموظفين ، العمل على تشجيع التعاون والمشاركة بين الموظفين، توفير بيئة عمل إيجابية ومحفزة للعاملين.

- والعوامل الخارجية وهي التي تشمل على البيئة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية (الشويلى، ٢٠٢٣)

يمكن أن تؤثر التغيرات في البيئة الاقتصادية مثل، الركود الاقتصادي والتضخم على الأداء المنظم، الميزة التنافسية يمكن أن تؤثر المنافسة من المؤسسات الأخرى على الأداء التنظيمي، وكذلك تؤثر التغيرات التي تطرأ على البيئة الاجتماعية مثل التغيير في القيم أو العادات والثقافات على الأداء المنظم وعلى مدى نجاحه (المجاهد وآخرون، ٢٠٢١)

فمن خلال مراعاة هذه العوامل سيتم ضمان نجاح الأداء المنظم للمؤسسة ومساعدتها على تحقيق أهدافها بمستوى أكثر فاعلية وإيجابية.

- أثر إدارة التغيير على الأداء المنظمي

يعد التغيير ذات تأثير كبير على أداء المؤسسة، سواء كان هذا التأثير إيجابى أو تأثير سلبي، حيث يكون دور إدارة التغيير دور هام في ضمان أن يكون التغيير أكثر فاعلية وأن يكون تأثيره إيجابى على الأداء المنظمي (ثابت وآخرون، ٢٠٢٣)

وعلى ذلك تعد إدارة التغيير هي مجموعة من العمليات الممنهجة التي تتعامل مع التغييرات المؤسسية وإدارتها بمستوى من الكفاءة والفاعلية، حيث تتضمن إدارة التغيير على تحليل التغييرات التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها ، وتعمل على تطوير استراتيجيات من أجل تنفيذ هذه الاهداف و الوصول وتحقيق نتائج إيجابية، حيث إنها تعمل على توفير الدعم والتوجيه للموظفين المعنيين بالتغيير، وكذلك العمل على قياس وتقييم نتائج هذا التغيير، فمن خلال ذلك يمكننا توضيح التأثير الإيجابي لإدارة التغيير على الأداء المنظم وهي :

- تحسين الأداء الفردي والجماعي : حيث يمكن من خلال إدارة التغيير مساعدة الموظفين على فهم التغيير وكيفية تأثيره عليهم، ويمكن أن مساعدتهم على تطوير المهارات اللازمة للنجاح في ضوء هذا التغيير وذلك من خلال برامج تدريب وتأهيل وتوجيه لهم. (ثابت وآخرون، ٢٠٢٣)

- زيادة الإنتاجية والكفاءة من خلال إدارة التغيير يمكن المساعدة تحسين العمليات وإزالة التحديات، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والكفاءة وتحسين الأداء المنظمي (السيلاوي، ٢٠٢٢)

- تعزيز ثقافة الأداء المتطور والإبداعي: حيث يمكن من خلال إدارة التغيير المساعدة في إنشاء ثقافة تدعم التعلم والابداع والابتكار، مما يؤدي إلى تعزيز ثقافة الأداء المنظمي (المجاهد وآخرون، ٢٠٢١)

توجد مجموعة من العوامل ذات التأثير السلبي لإدارة التغيير على الأداء المنظمي:

- إنخفاض مستوى الإنتاجية والكفاءة: يمكن أن تؤدي المقاومة للتغيير إلى انخفاض الإنتاجية والكفاءة، حيث نجد أنه قد يرفض الموظفون التعلم والتغيير، وكذلك قد يؤدي التغيير الجديد إلى زيادة التوتر والقلق بين الموظفين، مما قد يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء (العتيبي، ٢٠٢٣)

- انخفاض مستوى ارضاء العملاء :حيث يمكن أن يؤدي التغيير إلى انخفاض رضا العملاء، حيث قد يؤدي إلى حدوث

تأخير ومشاكل من حيث مستوى جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة.

فمن خلال ذلك ، فإن للإدارة التغيير تأثيرها وملحوظ على الأداء المنظمى سواء كان ذلك بشكل إيجابي أو بشكل سلبي،

حيث يمكن أن تؤدي إدارة التغيير الفاعلة إلى تحسين الأداء المنظمى بشكل كبير، وذلك من خلال زيادة الوعي بأهمية التغيير،

وبناء الدعم للتغيير، وتوفير الموارد اللازمة من أجل التغيير، حيث يجب أن يكون لإدارة التغيير القدرة على إحداث تأثير إيجابي

كبير على الأداء المنظمى، فمن خلالها يمكن المساعدة على تحسين الكفاءة والإنتاجية، وزيادة مستوى ارضاء العملاء، وكذلك

تعزيز الابتكار والابداع(المجاهد واخرون، ٢٠٢١)

الدراسات السابقة:

- الرشيد، منيرة (٢٠٢٠) واقع إدارة التغيير لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في منطقة القصيم. هدفت

الدراسة الي التعرف على واقه إدارة التغيير لدى مديرات المدارس وذلك من خلال التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات عينة البحث حول إدارة التغيير والتي تعزو الي مجموعة من المتغيرات مثل سنوات الخدمة. ولقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصي المسحي واداته الاستبيان لجمع وتحليل البيانات والخروج بمجموعة من النتائج والتوصيات. وأوضحت نتائج الدراسة الي ان واقع إدارة التغيير لدي المديرات متحقق بدرجة كبيرة وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات المتعلقة بضرورة شرح وتوضيح معايير واستراتيجيات إدارة التغيير لضمان تحقيق فهم كامل للموظفين والعاملين لطبيعة إدارة التغيير وإمكانية مواكبه التغيرات السريعة والمتلاحقة المرتبطة به.

- عبود، ضريف (٢٠٢١) أثر إدارة التغيير في نجاح تطبيق إدارة المعرفة - دراسة حالة - الشركة الوطنية لتوزيع

الكهرباء والغاز.

هدفت الدراسة الي التعرف على اثر إدارة التغيير في نجاح تطبيق إدارة المعرفة وذلك من خلال التركيز على مجموعة من المؤشرات المتعلقة بإدارة التغيير ولقد اعتمدت الدراية على المنهج الوصفي التحليلي والاعتماد على استمارة الاستبيان لجمع وتحليل البيانات وخلصت الدراسة الي مجموعة من النتائج واهمها وبرزها هو ان إدارة التغيير تساعد في تعزيز مقومات نجاح إدارة المعرفة بالاعتماد على التغيير الثقافي والتكنولوجي داخل المنظمة وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات المتعلقة بضرورة زيادة قدرات وخبرات العاملين في المنظمات بمعايير إدارة التغيير وذلك لتفعيل مقوماتها وإمكانية انعكاسها على التغيير الثقافي والتكنولوجي الذي يحقق بدوره مواكبة عالم المعرفة.

- إسماعيل، هادي و خالد، كرين (٢٠٢١) دور الهوية التنظيمية في تحقيق الأداء التنظيمي المستدام / دراسة تحليلية

لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة دهوك.

هدفت الدراسة الي التعرف على دور الهوية التنظيمية في تحقيق الأداء المنظمي المستدام وذلك من خلال قياس مجموعة من المؤشرات التي تساعد على تحقيق الأداء المنظمي وذلك بالتركيز على الهوية التنظيمية باعتبارها احد اهم وابرز هذه المؤشرات. ولقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وذلك باستخدام استمارة الاستبيان كاداة للدراسة وجمع البيانات وتحليلها. ولقد خلصت الدراسة الي مجموعة من النتائج التي تشير الي ان الهوية التنظيمية ودورها في تحقيق الأداء المنظمي وذلك من خلال زيادة الولاء عند الموظفين والعاملين تجاه المنظمة وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات المتعلقة بضرورة العمل على زيادة فاعلية الهوية التنظيمية من خلال ترسيخ مجموعة من المبادئ الأساسية في تحقيق الولاء والانتماء من قبل الموظفين والعاملين.

• فتاح، ارام (٢٠٢١) ممارسات إدارة الموارد البشرية الالكترونية ودورها في تحسين الأداء المنظمي.

هدفت الدراسة الي التعرف على مجموعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية الالكترونية ودورها في تحسين الأداء المنظمي وذلك من خلال دراسة متغير الممارسات ودوره في الأداء المنظمي باعتباره متغير تابع. ولقد خلصت الدراسة الي مجموعة من النتائج وهي ان هناك دور ذا دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على إمكانية تحسين الأداء المنظمي. ولقد خلصت الدراسة الي مجموعة من التوصيات وهي انه يجب على المؤسسات ان تسعى لزيادة ومضاعفة الممارسات الداخلية التي تساعد على تحقيق المزيد من النمو في الأداء المنظمي وفاعليته.

• البقور، اكثم (٢٠٢٢) قدرات القيادة الاستراتيجية واثرها في الأداء المنظمي: الدور الوسيط للابتكار المنظمي

في الشركات الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز.

هدفت الدراسة الي التعرف على قدرات القيادة الاستراتيجية واثرها في الأداء المنظمي وذلك من خلال الاعتماد على المنهج الوصفي واستمارة الاستبيان لجمع وتحليل البيانات الخاصة بالدراسة ولقد أوضحت الدراسة مجموعة من النتائج المتعلقة بان التصور الاستراتيجي والممارسات الأخلاقية والقدرة الاستيعابية والتكيفية عند الموظفين والعاملين لها دور ذا دلالة إحصائية في الأداء المنظمي لديهم وذلك بما يعزز القدرات التنافسية لأداء الموظفين والعاملين والتأكيد على مستويات عالية من التمييز

وإمكانية تحقيق النمو التنافسي. ولقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات المتعلقة بأن المنظمات يجب عليها أن تتبع مجموعة من الاستراتيجيات الإيجابية والفعالة في دعم أنشطة الأداء المنظمي بداخلها.

• **حمداتي، نهاد و شعبي، ريان (٢٠٢٢) دور إدارة التغيير في تطبيق التسيير الاستراتيجي - دراسة ميدانية بدار**

بلدية هواري بومدين.

هدفت الدراسة إلى معرفة دور إدارة التغيير في تطبيق التسيير الاستراتيجي ولقد اعتمدت الدراسة على مجموعة من المتغيرات المتعلقة بإدارة التغيير وقدراتها على دعم أنشطة التسيير الاستراتيجي للمؤسسات واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في جمع وتحليل البيانات المتعلقة بها وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي أن هناك دور ذا دلالة إحصائية لإدارة التغيير في إمكانية تطبيق التسيير الاستراتيجي بمعانيه ومعايير العديدة والمتنوعة. كما قدمت الدراسة أيضا مجموعة من التوصيات التي تعتمد إلى زيادة النمو الاستراتيجي والتسيير في المنظمات بناء على تفعيل مقومات إدارة التغيير داخل المنظمات.

التعليق على الدراسات السابقة:

لقد ركزت الدراسات السابقة على المتغيرات المتعلقة بإدارة التغيير والأداء المنظمي ولكن بشكل منفصل حيث أن دراسة كلا من الرشيد، منيرة (٢٠٢٠) و حمداتي، نهاد و شعبي، ريان (٢٠٢٢) و عبود، ضريف (٢٠٢١) على إدارة التغيير بشكل كبير وعلى المتغيرات المختلفة المتعلقة بإدارة التغيير وإمكانية الاستفادة من إدارة التغيير في النطاق الداخلي والخارجي للمنظمة. بينما ركزت مجموعة من الدراسات الأخرى على الأداء المنظمي بشكل أكبر حيث أن دراسة كلا من البقور، اكثم (٢٠٢٢) و فتاح، ارام (٢٠٢١) و إسماعيل، هادي و خالد، كرين (٢٠٢١) على الأداء المنظمي وإمكانية دراسة طرق تحقيق أداء منظمي على قدر من الاستقرار في المنظمات بالتركيز على مجموعة من المتغيرات المستقلة ذات الأثر أو الدور المباشر في تحقيق ذلك. والجدير بالذكر أن الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة في المنهجية المستخدمة والأداء. حيث أن الدراسات السابقة جميعا قد اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي باعتبار طريقة لجمع وتحليل بياناتها واداة الاستبيان لجمع هذه البيانات وإمكانية تحويلها إلى معلومات مفيدة يتم الاعتماد عليها.

بينما تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الربط بين متغيري إدارة التغيير والأداء المنظمي حيث انه لا يوجد دراسة قد جمعت بين هاذان المتغيران بشكل واضح وصريح بينما الدراسة الحالية تعتمد على القيام بذلك لفهم طبيعة الأثر المباشر لإدارة التغيير على الأداء المنظمي. كما تختلف أيضا الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في المجال التطبيقي والبيئة التطبيقية الخاصة بها وهو مجتمع وعينة الدراسة.

ولقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في معرفة الخطوات والاستراتيجيات التطبيقية للبحث العلمي والاكاديمي وأيضا المنهجية العلمية الصحيحة التي يتم من خلالها فهم الأثر بين المتغيرات وبعضها البعض وبناء عليه إمكانية تطبيقها في الدراسة الحالية بشكل واقعي لضمان الاستفادة من هذه العملية والقيام بدراسة مفيدة في مجال البحث العلمي يمكن ان تصبح مرجع ودراسة سابقة للباحثين فيما بعد.

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

منهجية الدراسة

تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي وذلك نظرا لانه المنهج المناسب لدراسة الموضوع.

٩. الدراسة الميدانية:

وتشمل على مجتمع وعينة الدراسة وأداة الدراسة وكذلك الأساليب الإحصائية المستخدمة كما يلي:

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من مجموعة واسعة من العاملين في عدد من شركات التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية. أما بالنسبة لعينة الدراسة، فهي المجموعة الفرعية من المجتمع التي تم اختيارها لدراسة التأثيرات والظواهر المتعلقة بإدارة التغيير والأداء المنظمي. ويتم اختيار العينة بطرق عشوائية أو غير عشوائية وبناءً على معايير محددة مثل العمر، والجنس، والموقع الجغرافي، والخبرة ، وغيرها.

يجب أن تكون العينة ممثلة ومتنوعة بما يكفي لتمثيل مجتمع الدراسة بشكل صحيح وللحصول على نتائج قابلة للتعميم. قد تشمل أدوات الدراسة الاستبيانات التي يتم توزيعها على الأفراد المختارين في العينة، أو المقابلات الشخصية التي يتم إجراؤها معهم.

ويوضح الجدول رقم (١) العينة المقترحة للدراسة كما يلي:

جدول رقم (١) فئات العينة المختارة

م	الفئات	الاستمارات الموزعة
1	مديري الإدارات	١٥
2	الإداريين	25
3	المحللين الماليين	23
	الإجمالي	٦٣

ثانيًا: أداة الدراسة:

تتمثل أداة الدراسة المستخدمة في الدراسة الحالية في الاستبانة. وتم اعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات نظرًا لملاءمتها لأسئلة الدراسة وأهدافه. تتميز الاستبانة بعدة مزايا، بما في ذلك سهولة وسرعة وصولها إلى عينة كبيرة من المشاركين، مما يساعد في جمع معلومات وبيانات شاملة. كما توفر الاستبانة للمشاركين المجال والحرية في الإجابة على الأسئلة براحة وسرية تامة. حيث يعد استخدام الاستبانة كأداة للبحث يسمح بجمع البيانات بكفاءة ودقة من عينة واسعة من المشاركين، مما يساعد في الحصول على معلومات شاملة وتحليلها بطرق إحصائية مناسبة.

وتشتمل قائمة الاستبيان على ستة أجزاء يشتمل كل جزء منها على مجموعة من العبارات التي تستهدف جمع آراء المستفيدين حول متغير من متغيرات الدراسة تمهيداً لاختبار العلاقات بين المتغيرات وأثر المتغير المستقل على المتغير التابع، وتتضمن قائمة الاستقصاء:

- بيانات العينة والتي تمثلت في المسمى الوظيفي والفئة العمرية ومستوي التعليم والخبرة المهنية:
- المحور الأول: التغير في الهيكل التنظيمي في الأداء المنظي
- المحور الثاني: التغير في التكنولوجيا في الأداء المنظمي
- المحور الثالث: التغير في الأفراد في الأداء المنظمي

ثالثاً: الأساليب الإحصائية:

يمكن الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) الإصدار رقم (٢٥) لتحليل البيانات والتعامل مع المتغيرات، ويتم إجراء الأساليب والاختبارات الإحصائية التالية:

- ١ اختبار الصدق الداخلي للبيانات: ويهدف هذا الاختبار لقياس العلاقة بين كل عبارة من عبارات المتغير المستهدف بالقياس وهذا المتغير للوقوف على مدى ترابط العبارات بالمتغيرات التي وضعت لتقيس أهميتها.
- ٢ اختبار الموثوقية: **Reliability** وذلك لاختبار صدق قائمة الاستقصاء، واختبار الثبات في عبارات القائمة.
- ٣ الإحصاء الوصفية لمتغيرات الدراسة: Descriptive Statistics وتتضمن الإحصاءات الوصفية المعلمات الإحصائية الرئيسية لمتغيرات الدراسة كالمتوسط، والتباين، والانحراف المعياري
- ٤ ثبات أداة الدراسة:

تم استخراج معامل الاتساق الداخلي لمجالات استبانة الدراسة باستخدام معادلة كرونباخ الفا Cronbach's alpha وأوضحت معدلات الثبات في الاستبانة على قدر من الارتفاع والقبول كما هو موضح في جدول رقم (١)

جدول رقم (٢) معامل الثبات لمحاول الدراسة

محاور الاستبانة	الفقرات	كرونباخ الفا
المحور الأول: التغيير في الهيكل التنظيمي في الأداء المنظمي	10	0.874
المحور الثاني: التغيير في التكنولوجيا في الأداء المنظمي	10	0.897
المحور الثالث: التغيير في الأفراد في الأداء المنظمي	10	٠,٨٣٦

المصدر: الباحث. مخرجات التحليل باستخدام برنامج SPSS

الخصائص الأساسية للدراسة:

جدول رقم (٣) المسمي الوظيفي:

المسمي الوظيفي	العينة	التكرار
مديري الإدارات	١٥	24%
الإداريين	25	40%
المحللين الماليين	23	36%

جدول رقم (٤) الفئة العمرية:

الفئة العمرية	العينة	التكرار
٣٠-٢٠	١٥	24%
٤٥-٣١	25	40%
٤٥ فأكثر	23	36%

جدول رقم (٥) المستوى التعليمي:

التكرار	العينة	المستوى التعليمي
8%	٥	دبلوم معهد
15.8%	10	بكالوريوس
26.9%	17	دبلوم عالي
٢٦,٩%	١٧	ماجستير
٢٢,٢%	١٤	دكتوراة

جدول رقم (٦) سنوات الخبرة:

التكرار	العينة	المستوى التعليمي
8%	٥	اقل من سنة
26.9%	17	سنة - ٥ سنوات
٢٥,٣%	١٦	من ٥ - ١٠ سنوات
٤٠%	٢٥	عشر سنوات فاكتر

جدول رقم (٧) النتائج المتعلقة بالخور الأول: التغيير في الهيكل التنظيمي في الأداء المنظمي

البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوي
هناك اثر للتغير التنظيمي في الهيكل الوظيفي على الأداء المنظمي	٤,٣٣	٠,٨١٧	١	مرتفع
يؤثر التسلسل في الهيكل التنظيمي على الأداء المنظمي	٤,٣١	٠,٧٧٣	٢	مرتفع

مرتفع	٣	٠,٨٩٣	٤,٢٩	الاعتماد على الهيكل الوظيفي يساعد على تحديد المهام بدقة
مرتفع	٤	٠,٨٤٨	٤,٢٦	الاعتماد على الهيكل الوظيفي يرسم الحدود والمسؤوليات بدقة
مرتفع	٥	٠,٨٤٢	٤,١٩	التدرج الوظيفي بناء على الخبرة يؤثر في الأداء المنظمي
مرتفع	٦	١,٠١٣	٤,١٧	يتسم الهيكل القطاعي بأنه متسلسل لما يسمح التواصل مع أكثر من إدارة في نفس الوقت
مرتفع	٧	٠,٩٥١	٤,١٦	اختيار الهيكل التنظيمي المناسب يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها
مرتفع	٨	١,١١٤	٤,١٢	يعزز الهيكل التنظيمي من ارثاء الدعائم الأساسية لثقافته المؤسسة
مرتفع	٩	٠,٨٢٦	٤,١١	يؤثر الهيكل التنظيمي في الأداء المنظمي لفرق العمل
مرتفع	١٠	١,٠٣١	٣,٨٤	يؤثر الهيكل التنظيمي في قدرات القادة والمديرين على القيام بأدوارهم

أوضحت نتائج الدراسة بان هناك اثر للتغير التنظيمي في الهيكل الوظيفي على الأداء المنظمي حيث يؤثر التسلسل في الهيكل التنظيمي على الأداء المنظمي وذلك من خلال الاعتماد على الهيكل الوظيفي يساعد على تحديد المهام بدقة بدرجات عالية. حيث أوضحت نتائج الدراسة ان الاعتماد على الهيكل الوظيفي يرسم الحدود والمسؤوليات بدقة وذلك من خلال التدرج الوظيفي بناء على الخبرة يؤثر في الأداء المنظمي حيث يتسم الهيكل القطاعي بأنه متسلسل لما يسمح التواصل مع أكثر من إدارة في نفس الوقت و اختيار الهيكل التنظيمي المناسب يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها بدرجات عالية وعلى قدر كبير من الدلالة الإحصائية.

كما اشارت نتائج الدراسة أيضا الي ان يعزز الهيكل التنظيمي من ارثاء الدعائم الأساسية لثقافة المؤسسة حيث يؤثر الهيكل التنظيمي في الأداء المنظمي لفرق العمل كما يؤثر الهيكل التنظيمي في قدرات القادة والمديرين على القيام بأدوارهم بدرجات عالية من الدلالة الإحصائية.

جدول رقم (٨) النتائج المتعلقة بالمحور الثاني: التغيير في التكنولوجيا في الأداء المنظمي

البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوي
يعزز الاعتماد على التغيير في التكنولوجيا على زيادة إنتاجية الأداء المنظمي	2.60	0.570	1	متوسط
يخفض الاعتماد على التكنولوجيا من الوقت المستغرق للأداء المنظمي	2.59	0.600	2	متوسط
تخفض التكنولوجيا من تكلفة الأداء المنظمي	٢,٥٥	٠,٦٠٤	٣	متوسط
يساعد التغيير في التكنولوجيا على تغيير عادات العمل في الأداء المنظمي	٢,٥٤	٠,٥٩٣	٤	متوسط
يؤدي التغير في التكنولوجيا الي إزاحة بعض الوظائف واستبدالها في الأداء المنظمي	٢,٥٠	٠,٦٥٢	٥	متوسط
للاعتداع على التكنولوجيا بعض الاثار السلبية على الأداء المنظمي	٢,٤٩	٠,٦٠٦	٦	متوسط
التغيير في التكنولوجيا يساعد المنظمة على التحول الرقمي بشكل اسرع	٢,٤٧	٠,٦٠١	٧	متوسط
يحقق التغيير في التكنولوجيا اهداف المنظمة بشكل اكثر انضباطا	٢,٤٥	٠,٦٥٥	٨	متوسط
يؤثر التغير في التكنولوجيا على زيادة معدلات نمو المؤسسة	٢,٤٤	٠,٥٩٥	٩	متوسط

متوسط	١٠	٠,٦١٢	٢,٤٢	يعد التغيير في التكنولوجيا هو زيادة في تعزيز قدرات المنظمة على الاتصال
-------	----	-------	------	--

كما أوضحت نتائج الدراسة ان البند الخاص بتعزيز الاعتماد على التغيير في التكنولوجيا على زيادة إنتاجية الأداء المنظمي حيث يخفض الاعتماد على التكنولوجيا من الوقت المستغرق للأداء المنظمي وأيضا تخفض التكنولوجيا من تكلفة الأداء المنظمي كما ان البند الخاص يساعد التغيير في التكنولوجيا على تغيير عادات العمل في الأداء المنظمي بدرجات متوسطة.

كما أوضحت النتائج أيضا الخاصة بالبند أن التغيير في التكنولوجيا يؤدي الى إزاحة بعض الوظائف واستبدالها في الأداء المنظمي وبالبند للاعتماد على التكنولوجيا بعض الآثار السلبية على الأداء المنظمي وأيضا ببند التغيير في التكنولوجيا يساعد المنظمة على التحول الرقمي بشكل أسرع بدرجات متوسطة.

وأشارت النتائج أيضا الخاصة بالبند يحقق التغيير في التكنولوجيا اهداف المنظمة بشكل أكثر انضباطا و يؤثر التغيير في التكنولوجيا على زيادة معدلات نمو المؤسسة وبند يعد التغيير في التكنولوجيا هو زيادة في تعزيز قدرات المنظمة على الاتصال بدرجات متوسطة.

جدول رقم (٩) النتائج المتعلقة بالمحور الثالث: التغيير في الأفراد في الأداء المنظمي

البند	معارض	محايد	اوافق	أوافق بشدة
التغيير في طرق استقطاب الكفاءات يؤثر في الأداء المنظمي	٤,٣٣	٠,٨١٧	١	مرتفع
التركيز على قدرات الافراد على الابداع يؤثر في الأداء المنظمي	٤,٣١	٠,٧٧٣	٢	مرتفع
يعد التغيير في المهني امر مؤثر في الأداء المنظمي	٤,٢٩	٠,٨٩٣	٣	مرتفع
لضبط التغيير في الافراد يجب ان يتم بالحوار والمناقشة بين القوي العاملة وبين القادة والمديرين	٤,٢٦	٠,٨٤٨	٤	مرتفع
يتم توظيف جهود التغيير في الافراد بناء على أسس وقيم المنظمة	٤,١٩	٠,٨٤٢	٥	مرتفع

مرتفع	٦	١,٠١٣	٤,١٧	لتحقيق تغير في الأداء المنظمي يجب العمل على دعم أنشطة التغير الفكري عند الافراد
مرتفع	٧	٠,٩٥١	٤,١٦	يرتبط التغير في الافراد بمدى قدرة هؤلاء الافراد على التغير
مرتفع	٨	١,١١٤	٤,١٢	من عوامل نجاح التغير في الافراد هو قدراتهم على مواكبه التغيرات العالمية في الأداء المنظمي
مرتفع	٩	٠,٨٢٦	٤,١١	عوامل التغير في الأداء مقترنة بأحداث التغيرات الإيجابية على الأداء المنظمي
مرتفع	١٠	١,٠٣١	٣,٨٤	يجب ان يتم التغير في الافراد بدعم القادة والمديرين في المنظمات

أوضحت النتائج الخاصة ببند التغير في طرق استقطاب الكفاءات يؤثر في الأداء المنظمي وبند التركيز على قدرات الافراد على الابداع يؤثر في الأداء المنظمي وبند يعد التغير في المهني امر مؤثر في الأداء المنظمي بدرجات مرتفعة وذلك أيضا النتائج المتعلقة ببند لضبط التغير في الافراد يجب ان يتم بالحوار والمناقشة بين القوي العاملة وبين القادة والمديرين وضبط تم توظيف جهود التغير في الافراد بناء على أسس وقيم المنظمة وذلك بدرجات مرتفعة.

أوضحت النتائج الخاصة ببند لتحقيق تغير في الأداء المنظمي يجب العمل على دعم أنشطة التغير الفكري عند الافراد وبند يرتبط التغير في الافراد بمدى قدرة هؤلاء الافراد على التغير وبند من عوامل نجاح التغير في الافراد هو قدراتهم على مواكبه التغيرات العالمية في الأداء المنظمي وبند عوامل التغير في الأداء مقترنة بأحداث التغيرات الإيجابية على الأداء المنظمي وبند يجب ان يتم التغير في الافراد بدعم القادة والمديرين في المنظمات

النتائج:

- اشارت نتائج الدراسة المتعلقة بالمحور الأول الخاص بالتغير في الهيكل التنظيمي في الأداء المنظمي. وذلك بدرجات عالية من الدلالة الإحصائية في استجابات العينة وامكانية القدرة على الاعتماد على الهيكل الوظيفي بما يساعد على تحديد المهام بدقة وأيضا التدرج الوظيفي بناء على الخبرة يؤثر في الأداء المنظمي.

- ولقد اشارت نتائج الدراسة المتعلقة بالمحور الثاني الخاص بالتغيير في التكنولوجيا في الأداء المنظمي ان هناك انخفاض فيما يتعلق بتعزيز الاعتماد على التغيير التكنولوجي على زيادة إنتاجية الأداء المنظمي وذلك بما يخفض الاعتماد على التكنولوجيا والوقت المستغرق للأداء المنظمي.
- ولقد اشارت نتائج الدراسة المتعلقة بالمحور الثالث التغيير في الافراد في الأداء المنظمي وذلك بما يتوافق مع التغيير في طرق استقطاب الكفاءات يؤثر في الأداء المنظمي وذلك بالتركيز على قدرات الافراد على الابداع بما يؤثر في الأداء المنظمي بدرجات عالية من الاستجابات من قبل افراد العينة.

التوصيات:

توصي الدراسة بمجموعة من التوصيات وهي:

- ضرورة الاعتماد على التكنولوجيا للآثار السلبية على الأداء المنظمي.
- ضرورة الاهتمام بمواكبة التغيير في التكنولوجيا على زيادة معدلات نمو المؤسسة.
- ضرورة الاعتماد على الاعتماد على التغيير في التكنولوجيا بما يحقق المنظمة بشكل أكثر انضباطاً.

المراجع

المراجع العربية:

١. إبراهيم، محمد عبد المنعم محمد. (٢٠١٧). أثر إدارة التغيير في التطوير التنظيمي للمؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية دراسة تطبيقية. التجارة والتمويل، ٣٧(١)، ١٦٩-٢٠٨.
٢. باشري، عصام الدين عبد الرحمن، حمدي، عبد الرحمن محمد عبد الله. (٢٠٢٢). أثر إدارة التغيير في تطوير الأداء المؤسسي. مجلة البطانة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، (٢١).
٣. جمعة، سيد هارون. (٢٠١٩). استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها علي الأداء الوظيفي الجامعي-دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، ٤٩(٤)، ٥٥١-٦٠٨.
٤. حامد، عمرو. (٢٠٠٩). الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، مجمع أعمال مؤتمر قياس الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة.
٥. الدعجة، علي محمد عبد الله. (٢٠٢٣). أثر إدارة التغيير في الأداء المنظمي في الجمارك الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
٦. الشتيحي، مصطفى، عبد الحكيم، أسماء فتوح. (٢٠١٩). دور إدارة التغيير في تطوير الأداء الإداري بالأندية الرياضية. مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، ٤٩(٣)، ١٩٣-٢٦٣.
٧. الصيرفي، محمد. (٢٠٠٨). إدارة التغيير. دار الفكر الجامعي. الإسكندرية.
٨. الطيطي، خضر مصباح. (٢٠١١). إدارة التغيير التحديات والإستراتيجيات للمدراء المعاصرين، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط١.

٩. العابدي، جميلة. (٢٠١٦). دور إدارة التغيير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية بوحدة شلف لسقي وصراف المياه بخميس مليانة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية التسيير والتجارة، جامعة الجليلي بونعامة بخميس مليانة.
١٠. العبادي، سوسن محمد. (٢٠٢٠). أثر إدارة التغيير في الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية في مجلس الأعيان الأردني. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، (٤) ١٦.
١١. عبد العزيز، محمد فوزي، سنوسي، لبني محمود. (٢٠١٨). إدارة التغيير وعلاقتها بالأداء المؤسسي لدى القيادات الوسطى بوزارة الشباب والرياضة. مجلة علوم الرياضة، ٣١ (يونيو جزء أول)، ١٠٢-٥٥.
١٢. العطيات، محمد بن يوسف النمران. (٢٠٠٦). إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير: دراسة تطبيقية على الخطوط الجوية العربية السعودية، دار الحامد، عمان.
١٣. عمر، جنيئة. (٢٠٢٢). دور إدارة التغيير في تحسين الأداء الكلي: دراسة حالة مناجم الحديد SOMIFER - تبسة. كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي - تبسة.
١٤. محمد، أحمد صبرى. (٢٠١٢). قياس الأداء المؤسسي كمدخل لتطوير وتحسين إنتاجية الجهاز الحكومي ، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة ، جامعة بورسعيد ، مصر.
١٥. بوتبينة، حدة (٢٠٢٠) إدارة التغيير. تخصص إدارة الموارد البشرية. قسم العلوم الاقتصادية - معهد الحقوق والعلوم الاقتصادية. المركز الجامعي سي الحواس بريقة.
١٦. بورصاص، وداد (٢٠٢٣) دروس في إدارة التغيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. وزار التعليم العالي والبحث العلمي.
١٧. عبود، ضريف (٢٠٢١) أثر إدارة التغيير في نجاح تطبيق إدارة المعرفة - دراسة حالة - الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع ام البواقي. جامعة العربي بن مهيدي.

١٨. السبلاوي، علي (٢٠٢٢) دور الثبات الاستراتيجي في تعزيز الأداء المنظمي - دراسة استطلاعية في المديرية العامة لتربية محافظة النجف الاشرف. جامعة الكوفة - كلية الإدارة والاقتصاد.
١٩. حمداني، نهاد و شعبي، ريان (٢٠٢٢) دور إدارة التغيير في تطبيق التسيير الاستراتيجي - دراسة ميدانية بدار بلدية هوارى بومدين - ولاية قلمة - قسم علم الاجتماع - كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
٢٠. ميرة، ايناس (٢٠٢٢) استراتيجيات الموارد البشرية واثرها في إدارة التغيير التنظيمي. قسم الإدارة - كلية الاقتصاد.
٢١. الدويك، عبير (٢٠٢٢) إدارة التغيير وعلاقته بالسلبيات تكيف المرة العاملة مع الضغوط. مجلة دراسات وبحوث التربية النوعية. قسم إدارة مؤسسات الأسرة والطفولة - كلية الاقتصاد المنزلي للدراسات العليا والبحوث - جامعة حلوان.
٢٢. المجاهد، امال و السدعي، قايد (٢٠٢١) اثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المنظمي - دراسة ميدانية في كليات المجتمع بالجمهورية اليمنية. المجلد الثاني عشر.
٢٣. الرشيد، منيرة (٢٠٢٠) واقع ادارة التغيير لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في منطقة القصيم. تخصص أصول التربية - كلية التربية - جامعة القصيم - المملكة العربية السعودية.
٢٤. العتيبي، سعد (٢٠٢٠) دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير. كلية العلوم الإدارية - جامعة الملك سعود - المملكة العربية السعودية.
٢٥. ال شايح، خالد و الحمد، عصام و الغنام، عبد العزيز (٢٠٢٣) اثر إدارة المخاطر للحد من المشاكل وتحسين الأداء الإداري - دراسة تطبيقية على الهيئة العامة للموانئ - ميناء المدد عبد العزيز بالدمام. جامعة الجميع الذكية.
٢٦. دليلة، بن احمد (٢٠٢٠) القيادة الفعالة ودورها في إدارة التغيير التنظيمي. مجلة مؤشر للدراسات الاستطلاعية. جامعة أبو بكر بلقايد كلية الحقوق والعلوم السياسية.
٢٧. الشويلي، مناف (٢٠٢٣) التفويض الاجتماعي واثره على الأداء المنظمي المستدام.

٢٨. إسماعيل، هادي و خالد، كرين (٢٠٢١) دور الهوية المنظمة في تحقيق الأداء المنظمي المستدام / دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة دهوك. المجلة الاكاديمية لجامعة نوروز.
٢٩. فتاح، ارام (٢٠٢١) ممارسات إدارة الموارد البشرية الالكترونية ودورها في تحسين الأداء المنظمي. مجلة جامعة جيان – أربيل للعلوم الإنسانية والاجتماعية.
٣٠. البقور، اكثم (٢٠٢٢) قدرات القيادة الاستراتيجية واثرها في الأداء المنظمي: الدور الوسيط للابتكار المنظمي في الشركات الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز. المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية.
٣١. ثابت، عبد الباقي، العامري، عبده (٢٠٢٣) اثر إدارة المواهب في الأداء التنظيمي. دراسة ميدانية في الشركات الصناعية بمحافظة الحديدة. مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية.
٣٢. العتيبي، تغريد (٢٠٢٣) علاقة إدارة التغيير بالأداء التنظيمي في جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية بالرياض من وجهه نظر هيئة التدريس بالجامعة. مؤسسة صروح تبراك التجارية – المملكة العربية السعودية.
٣٣. ناجي، رنا (٢٠٢٢) إدارة التغيير وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمشرفين الفنيين في اقسام النشاط الرياضي لمديريات تربية بغداد. قسم التربية البدنية وعلوم الرياضة – كلية التربية الأساسية – الجامعة المستنصرية.

المراجع الأجنبية:

1. Lewis, L. (2019). Organizational change: Creating change through strategic communication. John Wiley & Sons.
2. Burke, W. W. (2022). Organization change: Theory and practice. Sage publications.
3. Yang, T. M., & Su, C. T. (2012). Using a systematic organization change approach to improve productivity and application with a case study on semiconductor manufacturing company. 品質學報, 19(1), 39-58.

الملاحق:

يوضح الجدول التالي عدد من شركات التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية التي يمكن أن يتم تطبيق الدراسة

الميدانية على الشركات التالية:

المسلسل	إسم الشركة
1	رافال العقارية.
2	شركة عقارات للتطوير والتنمية.
3	شركة ساطعة التعمير للتطوير والاستثمار العقاري.
4	دار وإعمار
5	شركة أسس العقار
6	شركة فيو المتحدة للتطوير العقاري
7	شركة الحناكي للتطوير العقاري
8	شركة عنان العقارية
9	شركة محمد الحبيب العقارية

استمارة الاستبيان:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية طيبة وبعد،

يهدف هذا الاستبيان الى التعرف على: أثر إدارة التغيير في الأداء المنظمي لصناعة التطوير العقاري وفقاً لرؤية ٢٠٣٠.

برجاء التكرم والاجابة على استمارة الاستبيان مع العلم ان كافة البيانات الواردة في الاستمارة هي في سرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط لا غير.

ستستغرق الإجابة على هذا الاستبيان حوالي ٣ - ٥ دقائق

مع خالص الشكر لوقتكم الثمين وتقبلوا وافر الاحترام والتقدير

الباحثين من كلية الادارة

الخصائص الأساسية للدراسة:

المسمى الوظيفي:

مدير

اداري

محلل مالي

الفئة العمرية:

٢٠-٣٠ ()

٣١-٤٥ ()

٤٥ فأكثر ()

المستوي التعليمي:

- () دبلوم معهد
() بكالوريوس
() دبلوم عالي
() ماجستير
() دكتوراة

سنوات الخبرة:

- () اقل من سنة
() سنه - ٥ سنوات
() ٥ سنوات - ١٠ سنوات
() عشر سنوات فأكثر

• المحور الأول: التغيير في الهيكل التنظيمي في الأداء المنظمي

البند	معارض بشدة	معارض	معارض	محايد	اوافق	أوافق بشدة
هناك اثر للتغيير التنظيمي في الهيكل الوظيفي على الأداء المنظمي						

					يؤثر التسلسل في الهيكل التنظيمي على الأداء المنظمي
					الاعتماد على الهيكل الوظيفي يساعد على تحديد المهام بدقة
					الاعتماد على الهيكل الوظيفي يرسم الحدود والمسؤوليات بدقة
					التدرج الوظيفي بناء على الخبرة يؤثر في الأداء المنظمي
					يتسم الهيكل القطاعي بانه متسلسل لما يسمح التواصل مع اكثر من إدارة في نفس الوقت
					اختيار الهيكل التنظيمي المناسب يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها
					يعزز الهيكل التنظيمي من ارثاء الدعائم الأساسية لثقافة المؤسسة
					يؤثر الهيكل التنظيمي في الأداء المنظمي لفرق العمل
					يؤثر الهيكل التنظيمي في قدرات القادة والمديرين على القيام بأدوارهم

• المحور الثاني: التغيير في التكنولوجيا في الأداء المنظمي

البند	معارض بشدة	معارض	محايد	اوافق	أوافق بشدة
يعزز الاعتماد على التغيير في التكنولوجيا على زيادة إنتاجية الأداء المنظمي					

					يخفض الاعتماد على التكنولوجيا من الوقت المستغرق للأداء المنظمي
					تخفض التكنولوجيا من تكلفة الأداء المنظمي
					يساعد التغيير في التكنولوجيا على تغيير عادات العمل في الأداء المنظمي
					يؤدي التغيير في التكنولوجيا الى إزاحة بعض الوظائف واستبدالها في الأداء المنظمي
					للاعتدال على التكنولوجيا بعض الآثار السلبية على الأداء المنظمي
					التغيير في التكنولوجيا يساعد المنظمة على التحول الرقمي بشكل أسرع
					يحقق التغيير في التكنولوجيا أهداف المنظمة بشكل أكثر انضباطا
					يؤثر التغيير في التكنولوجيا على زيادة معدلات نمو المؤسسة
					يعد التغيير في التكنولوجيا هو زيادة في تعزيز قدرات المنظمة على الاتصال

• المحور الثالث: التغيير في الأفراد في الأداء المنظمي

البند	معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة
التغيير في طرق استقطاب الكفاءات يؤثر في الأداء المنظمي					
التركيز على قدرات الأفراد على الابداع يؤثر في الأداء المنظمي					
يعد التغيير في المهن امر مؤثر في الأداء المنظمي					

					لضبط التغيير في الافراد يجب ان يتم بالحوار والمناقشة بين القوي العاملة وبين القادة والمديرين
					يتم توظيف جهود التغيير في الافراد بناء على أسس وقيم المنظمة
					لتحقيق تغير في الأداء المنظمي يجب العمل على دعم أنشطة التغيير الفكري عند الافراد
					يرتبط التغيير في الافراد بمدى قدرة هؤلاء الافراد على التغيير
					من عوامل نجاح التغيير في الافراد هو قدراتهم على مواكبة التغيرات العالمية في الأداء المنظمي
					عوامل التغيير في الأداء مقترنة بأحداث التغيرات الإيجابية على الأداء المنظمي
					يجب ان يتم التغيير في الافراد بدعم القادة والمديرين في المنظمات