

جامعة ميد أوثن



كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة الأعمال

أثر إدارة التغيير على الاداء المؤسسي دراسة على شركة stc بالمملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/

صالح سعد العجمي

الرقم الجامعي: 241001146

إشراف/

د. أسماء أبو عنزه

العام الدراسي:

2024 - 1446

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إِهْدَاء

وصلت رحلتي الجامعية إلى نهايتها بعد تعب ومشقة، وها أنا اختتم بحث تخرجي بكل همة ونشاط ما كنت لأفعل لولا فضل الله فالحمد لله عند البدء وعند الختام

أهدي هذا الجهد المتواضع

إلى من منحاني روح الحياة واضاءا لي عتمة الدنيا، إلى من كانا سببا في وجودي بعد الله وسببا في اشعال وقود همتي ويغمراني بدعواتهم الصادقة، إلى من غرسا في حب العلم والتعلم، إلى من حبهم يعلو فوق كل حب، إلى من ساندوني ووفروا لي سبل السعادة والنجاح إلى والدي حفظهم الله .

إلى جميع من كان سند وقوه لي بعد الله في مشواري إلى كل القلوب التي ذكرتني ودعت لي وتمنت لي كل خير.





نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي.

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلي الأستاذ الدكتور / فايز جراد

والأستاذ الدكتور / الفيصل عبد الحميد محمد حسن

على كل ما قدماه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء

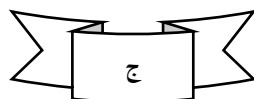
موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلي إدارة جامعة ميد أو شن ممثلة بالكادر

الأكاديمي والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجيا من

المولي عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .



المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة التغيير بأبعاده (التغيير في الافراد - التغيير الانساني - التغيير في التكنولوجيا - التغيير في الهيكل التنظيمي - التغيير في الثقافة) على الأداء المؤسسي على شركة stc بالمملكة العربية السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين في شركة stc في المملكة العربية السعودية ،وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة 397 فرد وهم الذين أجابوا على اسئلة استمارة الاستبيان، استخدمت الدراسة برنامج spss لتحليل البيانات .

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لإدارة التغيير على الاداء المؤسسي في شركة stc بالمملكة العربية السعودية .

وأوصت الدراسة بضرورة العمل على زيادة مستوى وعي إدارات الشركات العاملة في المملكة العربية السعودية بأهمية إدارة التغيير في زيادة كفاءة الأداء للشركات وللعاملين ، و الاهتمام بتطوير وزيادة قدرة العاملين في الشركات العاملة في المملكة العربية السعودية على استخدام مهارات وأدوات جديدة تساعد في زيادة قدراتهم ومهاراتهم في العمل.

الكلمات المفتاحية: إدارة التغيير - الأداء المؤسسي - شركة stc - المملكة العربية السعودية.

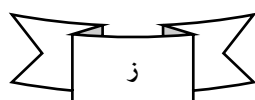
قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم.....
ب.....	الإهداء.....
ج.....	الشكر والتقدير.....
د.....	المستخلص.....
ه.....	قائمة المحتويات.....
ط.....	قائمة الجداول.....
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
1.....	مقدمة:.....
2.....	1.1 مشكلة الدراسة:.....
4.....	2.1 أهمية الدراسة:.....
4.....	3.1 أهداف الدراسة:.....
5.....	4.1 تساؤلات الدراسة.....
5.....	5.1 فروض الدراسة:.....
6.....	6.1 الدراسات السابقة:.....
9.....	7.1 المنطلقات النظرية للدراسة:.....
13.....	8.1 المنهجية وطرق البحث:.....
14.....	9.1 أدوات الدراسة :.....
15.....	10.1 حدود الدراسة :.....



17.....	الفصل الثاني: الاطار النظري
17.....	تمهيد:
18.....	المبحث الأول: إدارة التغير
18.....	تمهيد:
18.....	1.1.2 تعريف إدارة التغير:
19.....	2.1.2 أهمية إدارة التغير:
21.....	3.1.2 التطور التاريخي لإدارة التغير:
22.....	4.1.2 أبعاد إدارة التغير:
24.....	المبحث الثاني الأداء المؤسسي
24.....	تمهيد:
24.....	1.2.2 تعريف الأداء المؤسسي:
25.....	2.2.2 أهداف الأداء المؤسسي:
28.....	3.2.2 أهمية الأداء المؤسسي:
31.....	4.2.2 أثر إدارة التغير على الأداء المؤسسي:
33.....	الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة
33.....	مقدمة
33.....	1.3 منهجية البحث:
33.....	2.3 مجتمع وعينة الدراسة
34.....	3.3 مصادر جمع البيانات والمعلومات:
34.....	4.3 الأساليب الإحصائية:

35	5.3 أداة الدراسة.....
35	6.3 أداة الدراسة.....
36	3.7 صدق أداة الدراسة.....
36	1.7.3 المحور الأول: إدارة التغيير.....
37	2.7.3 المحور الثاني: الأداء المؤسسي.....
38	3.8 ثبات أداة الدراسة:.....
39	الفصل الرابع: تحليل النتائج.....
39	مقدمة.....
39	1.4 أولاً: خصائص عينة الدراسة.....
40	2.4 ثانياً: تحليل استمارة الاستبيان.....
41	1.2.4 المحور الأول: إدارة التغيير.....
45	2.2.4 المحور الثاني: الأداء المؤسسي.....
47	3.4 ثالثاً: اختبار فروض الدراسة.....
55	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والمقترحات.....
55	مقدمة.....
55	1.5 نتائج الدراسة.....
57	2.5 التوصيات.....
57	3.5 المقترحات.....
59	Abstract.....
59	المراجع.....



60	(1) الكتب:
60	(2) التقارير الرسمية:
61	(3) المقالات العلمية:
61	(4) دراسات الحالة:
62	(5) المجالات العلمية:
62	المراجع باللغة العربية:
66	الملاحق:
67	استمارة استبيان:

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
1.	جدول (1) مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة	39
2.	جدول (2) معاملات الارتباط لعبارات المحور الاول	40
3.	جدول (3) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني	42
4.	جدول (4) معامل الثبات لمحاور استمارة الاستبيان	43
5.	جدول (5) توزيع عينة الدراسة وفقا لخصائصها	44
6.	جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات التغيير في الافراد	45
7.	جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات التغيير الانساني	46
8.	جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات التغيير في التكنولوجيا	47
9.	جدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات التغيير في الهيكل التنظيمي	48
10.	جدول (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات التغيير في الثقافة	49

50	جدول (11) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات الأداء المؤسسي	.11
52	جدول (11) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر إدارة التغيير على الأداء المؤسسي	.12
53	جدول (12) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر التغيير في الافراد على الأداء المؤسسي	.13
54	جدول (13) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر التغيير الانساني على الأداء المؤسسي	.14
55	جدول (14) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر التغيير في التكنولوجيا على الأداء المؤسسي	.15
57	جدول (15) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر التغيير في الهيكل التنظيمي على الأداء المؤسسي	.16
58	جدول (16) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر التغيير في الهيكل التنظيمي على الأداء المؤسسي	.17

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

مقدمة:

تعد المؤسسات الحكومية الدعامة الأساسية التي تقوم عليها المجتمعات الحديثة، فهي المسؤولة عن تقديم الخدمات الأساسية، ومع التطورات السريعة في العالم، سواء من الناحية التكنولوجية أو الاقتصادية أو الاجتماعية، أصبح من الضروري أن تتبنى هذه المؤسسات نهجاً متجدداً يمكنها من التكيف مع هذه التغيرات والاستجابة بفعالية للتحديات الجديدة. وفي هذا السياق، تبرز أهمية إدارة التغيير كأداة حيوية لضمان تحول سلس وناجح.

إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية تتطلب أكثر من مجرد اتخاذ قرارات سريعة أو تنفيذ إجراءات سطحية؛ إنها عملية شاملة تتضمن إعادة النظر في الهياكل التنظيمية، الإجراءات، السياسات، وحتى الثقافة التنظيمية. هذه العملية تهدف إلى تحقيق تحسينات مستدامة تزيد من كفاءة وفعالية الأداء الحكومي، مما ينعكس إيجابياً على جودة الخدمات المقدمة للمواطنين. إلا أن تطبيق هذه التغيرات يواجه عدة تحديات جوهرية، منها المقاومة الطبيعية للتغيير من قبل الأفراد والجماعات داخل المؤسسة، نقص الموارد اللازمة، وصعوبة تنسيق الجهود بين مختلف الأطراف المعنية.

تتجلى أهمية إدارة التغيير بوضوح في السياقات التي تشهد تحولات جذرية، مثل التحول الرقمي الذي يشهده العالم اليوم. فالتكنولوجيا الحديثة أصبحت جزءاً لا يتجزأ من العمل الحكومي، إذ تساعد في تحسين كفاءة الخدمات وتسريع العمليات، لكنها تتطلب في المقابل تغييرات عميقة في البنية التحتية والإجراءات والممارسات. هنا، يأتي دور إدارة التغيير لضمان تبني هذه التقنيات بطريقة فعالة ومتكاملة، مع مراعاة التحديات المحتملة مثل تدريب الموظفين وتأهيلهم للتعامل مع الأنظمة الجديدة، وضمان الأمن السيبراني، والتغلب على المقاومة المحتملة.

علاوة على ذلك، تلعب القيادة الإدارية دوراً محورياً في نجاح إدارة التغيير. فالقادة الفاعلون هم الذين يمتلكون الرؤية الواضحة والشجاعة لاتخاذ القرارات الصعبة وتوجيه فرق العمل نحو تحقيق الأهداف المنشودة. إنهم قادرون

على خلق بيئة محفزة وداعمة، تشجع الابتكار وتعزز روح الفريق. هذه القيادة القوية تكون أكثر أهمية في المؤسسات الحكومية.

من المهم أيضاً أن تتبنى المؤسسات الحكومية نهجاً استراتيجياً لإدارة التغيير، يعتمد على التخطيط المسبق والتقييم المستمر. يشمل ذلك تحديد الأهداف بوضوح، وضع خطط عمل مفصلة، قياس الأداء، وتقييم النتائج باستمرار لضمان التحسين المستمر. هذا النهج يساعد في تقليل الفجوات بين التوقعات والنتائج الفعلية، ويضمن تحقيق التغيير المطلوب بكفاءة وفعالية.

لذا .. فإن إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية ليست مجرد خيار، بل هي ضرورة ملحة تفرضها التغيرات المستمرة في البيئة الخارجية. يتطلب ذلك فهماً عميقاً للتحديات التي قد تواجه هذه المؤسسات واستعداداً كاملاً لتبني استراتيجيات مبتكرة للتغلب عليها. وبهذا، يمكن للمؤسسات الحكومية أن تظل قادرة على تقديم خدمات عالية الجودة تفي بتوقعات المواطنين وتعزز التنمية المستدامة في المجتمع.

1.1 مشكلة الدراسة:

مشكلة الدراسة المتعلقة بإدارة التغيير والتحديات في المؤسسات الحكومية تتمثل في التعرف على التحديات التي تواجهها المؤسسات الحكومية أثناء عمليات التغيير وكيفية إدارة هذه التحديات بشكل فعال. تشمل هذه التحديات:

(1) المقاومة الداخلية للتغيير: العديد من الموظفين قد يظهرون مقاومة للتغيير نتيجة للارتياح بالوضع الحالي أو الخوف

من المجهول. هذه المقاومة يمكن أن تكون عائقاً كبيراً أمام تنفيذ التغيير بنجاح.

(2) البيروقراطية المعقدة: المؤسسات الحكومية غالباً ما تتسم بهيكل بيروقراطية معقدة تؤدي إلى بطء في اتخاذ

القرارات وتنفيذ التغييرات. البيروقراطية يمكن أن تعرقل الابتكار وتحد من مرونة المؤسسة في الاستجابة للتغيرات

الضرورية.

(3) نقص الموارد: تفتقر العديد من المؤسسات الحكومية إلى الموارد الكافية سواء كانت مالية أو بشرية أو تكنولوجية

لدعم عمليات التغيير. هذا النقص يمكن أن يؤدي إلى تنفيذ غير فعال للتغيير أو تأجيله.

(4) نقص الخبرة في إدارة التغيير: قد تفتقر القيادات الإدارية والموظفون إلى الخبرة والمعرفة الكافية في مجال إدارة التغيير، مما يصعب عملية التخطيط والتنفيذ الفعال للتغييرات المطلوبة.

(5) عدم وضوح الرؤية والاستراتيجية: في بعض الأحيان، قد يكون هناك غياب للرؤية الواضحة والخطة الاستراتيجية المتعلقة بالتغيير. هذا الغموض يمكن أن يؤدي إلى عدم فهم الموظفين لأهداف التغيير ومبرراته، مما يزيد من المقاومة والتردد.

(6) صعوبات في التواصل: التواصل الفعال يعتبر عاملاً حاسماً في نجاح إدارة التغيير. ضعف قنوات التواصل أو عدم وضوح الرسائل يمكن أن يؤدي إلى سوء فهم بين الموظفين والإدارة، مما يعرقل تنفيذ التغيير.

(7) التغييرات المفاجئة في السياسات الحكومية: التغييرات السياسية المفاجئة أو التحولات في السياسات الحكومية يمكن أن تؤثر سلباً على عمليات التغيير المخطط لها، مما يتطلب تعديل الخطط والاستراتيجيات بشكل سريع ومستمر.

(8) الثقافة التنظيمية المتجذرة: الثقافات التنظيمية الراسخة قد تشكل حاجزاً أمام التغيير. إذا كانت ثقافة المؤسسة لا تشجع الابتكار أو تتسم بالمحافظة، فإن إدخال تغييرات جذرية قد يكون أمراً صعباً للغاية.

(9) قيادة غير فعالة: القيادة الضعيفة أو غير الفعالة قد تكون غير قادرة على توجيه المؤسسة خلال فترات التغيير.

القيادة الناجحة تتطلب القدرة على إلهام الموظفين، وتحفيزهم، وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المشتركة.

(10) 10. تحديات التكنولوجيا: التغييرات التكنولوجية المتسارعة تتطلب من المؤسسات الحكومية تحديث أنظمتها وبرامجها بشكل مستمر. عدم القدرة على مواكبة هذه التغييرات التكنولوجية يمكن أن يؤدي إلى تراجع الكفاءة والفعالية في تقديم الخدمات.

كل واحدة من هذه النقاط تعكس جانباً محدداً من التحديات التي قد تواجهها المؤسسات الحكومية أثناء إدارة التغيير. التعامل مع هذه التحديات يتطلب استراتيجيات شاملة ومتكاملة تأخذ في الاعتبار كل هذه العوامل لضمان نجاح عملية التغيير وتحقيق الأهداف المنشودة.

وكذلك هناك بعض المشكلات المحتملة التي يمكن أن تواجه الدراسات المتعلقة بإدارة التغيير والتحديات في المؤسسات الحكومية، قد تحتاج الدراسات في هذا المجال إلى تجاوز هذه المشكلات من خلال استخدام منهجيات بحثية متعددة و تعاونية، والتعاون مع الجهات والمؤسسات المعنية الحكومية للحصول على البيانات والمعلومات والاستشارات اللازمة، كما يمكن أن يساهم توجّه إدارة التغيير في تقليل هذه المشكلات وتعزيز ثقافة التغيير في هذا المجال.

2.1 أهمية الدراسة:

تعتبر دراسة إدارة التغيير و التحديات في المؤسسات الحكومية ذات أهمية كبيرة ، وتبرز أهمية الدراسة في:

- (1) تحسين كفاءة وفعالية المؤسسات الحكومية: من خلال فهم التحديات واستراتيجيات إدارة التغيير، يمكن للمؤسسات الحكومية تحسين أدائها وزيادة كفاءتها في تقديم الخدمات.
- (2) تعزيز القدرة على التكيف: يمكن أن تساعد الدراسة المؤسسات الحكومية على تطوير قدرات أفضل للتكيف مع التغيرات السريعة في البيئة الخارجية، سواء كانت تكنولوجية أو اقتصادية أو سياسية.
- (3) تقليل المقاومة للتغيير: من خلال تحديد الأسباب الرئيسية لمقاومة التغيير وتطوير استراتيجيات للتغلب عليها، يمكن أن تسهم الدراسة في تسهيل عمليات التغيير.
- (4) توفير إطار عمل نظري وعملي: تقديم نماذج وأطر نظرية يمكن أن تُستخدم كدليل للممارسات الفعالة في إدارة التغيير، مما يساعد المؤسسات الحكومية في تطبيق هذه النظريات في سياقها العملي.
- (5) إثراء المعرفة الأكاديمية: تساهم الدراسة في إثراء الأدبيات الأكاديمية المتعلقة بإدارة التغيير في القطاع الحكومي، مما يوفر أساسًا لمزيد من الأبحاث والدراسات المستقبلية.

باختصار، تسعى هذه الدراسة إلى تقديم رؤى شاملة حول كيفية إدارة التغيير بفعالية في المؤسسات الحكومية، مع التركيز على التغلب على التحديات الفريدة التي تواجه هذا القطاع الحيوي، وفهم العوامل المؤثرة وتحليل الأداء الحالي والمستقبلي وعرض أهم النماذج الناجحة وتطوير التوصيات والسياسات وتعزيز المعرفة في هذا المجال.

3.1 أهداف الدراسة:

يستهدف البحث تحقيق هدف رئيسي وهو:

التعرف على أثر إدارة التغيير على الاداء المؤسسي دراسة على شركة stc بالمملكة العربية السعودية

وينبثق من الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف الفرعية وهي:

1. التعرف على أثر التغيير في الافراد على الاداء المؤسسي دراسة على شركة stc بالمملكة العربية السعودية
2. التعرف على أثر التغيير الانساني على الاداء المؤسسي دراسة على شركة stc بالمملكة العربية السعودية
3. التعرف على أثر التغيير في التكنولوجيا على الاداء المؤسسي دراسة على شركة stc بالمملكة العربية السعودية
4. التعرف على أثر التغيير في الهيكل التنظيمي على الاداء المؤسسي دراسة على شركة stc بالمملكة العربية السعودية
5. التعرف على أثر التغيير في الثقافة على الاداء المؤسسي دراسة على شركة stc بالمملكة العربية السعودية

4.1 تساؤلات الدراسة

يسعى البحث الي الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي:

ما أثر إدارة التغيير على الاداء المؤسسي دراسة على شركة stc بالمملكة العربية السعودية؟

وينبثق من التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي:

- 1- ما أثر التغيير في الافراد على الاداء المؤسسي دراسة على شركة stc بالمملكة العربية السعودية؟
- 2- ما أثر التغيير الانساني على الاداء المؤسسي دراسة على شركة stc بالمملكة العربية السعودية؟
- 3- ما أثر التغيير في التكنولوجيا على الاداء المؤسسي دراسة على شركة stc بالمملكة العربية السعودية؟
- 4- ما أثر التغيير في الهيكل التنظيمي على الاداء المؤسسي دراسة على شركة stc بالمملكة العربية السعودية؟
- 5- ما أثر التغيير في الثقافة على الاداء المؤسسي دراسة على شركة stc بالمملكة العربية السعودية؟

5.1 فروض الدراسة:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) لإدارة التغيير على الاداء

المؤسسي في شركة stc بالمملكة العربية السعودية

الفروض الفرعية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) للتغيير في الافراد على الاداء المؤسسي في شركة stc بالمملكة العربية السعودية
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) للتغيير الانساني على الاداء المؤسسي في شركة stc بالمملكة العربية السعودية
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) للتغيير في التكنولوجيا على الاداء المؤسسي في شركة stc بالمملكة العربية السعودية
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) للتغيير في الهيكل التنظيمي على الاداء المؤسسي في شركة stc بالمملكة العربية السعودية
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) للتغيير في الثقافة على الاداء المؤسسي في شركة stc بالمملكة العربية السعودية

6.1 الدراسات السابقة:

تناولت العديد من الدراسات السابقة موضوع إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية من جوانب مختلفة، مما يتيح لنا فهمًا أعمق للتحديات والحلول الممكنة. من بين هذه الدراسات، نجد أن بحث كوتر (1996) حول "القيادة والتغيير" يعد أحد الأعمال الرائدة في هذا المجال. كوتر قدم نموذجًا من ثماني خطوات لقيادة التغيير بنجاح، مؤكدًا على أهمية القيادة القوية والرؤية الواضحة والتواصل الفعال.

في دراسة أخرى أجراها هيكسون (2010)، تم التركيز على تأثير البيروقراطية على إدارة التغيير في القطاع الحكومي. وجدت الدراسة أن البيروقراطية تشكل عقبة كبيرة بسبب الهياكل التنظيمية الجامدة والإجراءات الروتينية التي تعيق المرونة والابتكار. الدراسة أوصت بضرورة تبسيط الإجراءات وزيادة المرونة التنظيمية لدعم جهود التغيير.

كما تناولت دراسة غارفين (2000) موضوع الثقافة التنظيمية وتأثيرها على إدارة التغيير. وجدت الدراسة أن الثقافة التنظيمية القوية والمتجذرة قد تكون عائقاً أمام التغيير إذا كانت لا تتوافق مع التوجهات الجديدة. بالتالي، يجب العمل على تعديل الثقافة التنظيمية وتعزيز القيم التي تدعم الابتكار والتغيير المستمر.

أما دراسة أندرسون وأندرسون (2001)، فقد ركزت على أهمية تدريب الموظفين وتطوير مهاراتهم لدعم عمليات التغيير. وجدت الدراسة أن برامج التدريب الفعالة تزيد من قدرة الموظفين على التكيف مع التغييرات وتقليل مستوى المقاومة. هذه النتائج تؤكد على الحاجة إلى استثمار الموارد في تطوير الكفاءات البشرية لدعم نجاح التغيير.

في مجال التكنولوجيا، تناولت دراسة باركر (2013) دور التكنولوجيا الحديثة في تسهيل عمليات التغيير. أشارت الدراسة إلى أن تبني التقنيات الرقمية يساعد في تحسين الكفاءة وتسريع العمليات، ولكنه يتطلب أيضاً تغييرات في البنية التحتية وتدريب الموظفين على استخدام الأنظمة الجديدة.

دراسة ليونارد وبوروز (2009) ركزت على دور التواصل الفعال في إدارة التغيير. وجدت الدراسة أن التواصل المفتوح والشفاف بين الإدارة والموظفين يساهم في بناء الثقة وزيادة قبول التغييرات. أوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات تواصل شاملة تشمل جميع مستويات المؤسسة لضمان فهم مشترك لأهداف التغيير.

أخيراً، دراسة كولينز (2001) حول "من الجيد إلى العظيم" استعرضت كيفية انتقال المؤسسات من أداء جيد إلى أداء عظيم من خلال تبني ممارسات إدارية فعّالة. أكد كولينز على أهمية القيادة التحويلية التي تركز على تحقيق الرؤية المشتركة وتحفيز الموظفين لتحقيق أقصى إمكاناتهم.

مجمال هذه الدراسات يوضح أن إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية تتطلب نهجاً متعدد الأبعاد يشمل القيادة القوية، تعديل الثقافة التنظيمية، التدريب المستمر، تبني التكنولوجيا، وتحسين التواصل. هذه العوامل مجتمعة يمكن أن تسهم في تعزيز فعالية عمليات التغيير وتحقيق التحولات المنشودة بنجاح.

تناولت العديد من الدراسات السابقة موضوع إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية من جوانب مختلفة، مما يتيح لنا فهماً أعمق للتحديات والحلول الممكنة. من بين هذه الدراسات، نجد أن بحث كوتر (1996) حول "القيادة والتغيير" يعد أحد الأعمال الرائدة في هذا المجال. كوتر قدم نموذجاً من ثماني خطوات لقيادة التغيير بنجاح، مؤكداً على

أهمية القيادة القوية والرؤية الواضحة والتواصل الفعال. هذا النموذج أصبح إطارًا مرجعيًا شائعًا في الأدبيات الإدارية المتعلقة بالتغيير.

في دراسة أخرى أجراها هيكسون (2010)، تم التركيز على تأثير البيروقراطية على إدارة التغيير في القطاع الحكومي. وجدت الدراسة أن البيروقراطية تشكل عقبة كبيرة بسبب الهياكل التنظيمية الجامدة والإجراءات الروتينية التي تعيق المرونة والابتكار. الدراسة أوصت بضرورة تبسيط الإجراءات وزيادة المرونة التنظيمية لدعم جهود التغيير، مما يتطلب تغييرات هيكلية وإدارية عميقة.

كما تناولت دراسة غارفين (2000) موضوع الثقافة التنظيمية وتأثيرها على إدارة التغيير. وجدت الدراسة أن الثقافة التنظيمية القوية والمتجذرة قد تكون عائقًا أمام التغيير إذا كانت لا تتوافق مع التوجهات الجديدة. بالتالي، يجب العمل على تعديل الثقافة التنظيمية وتعزيز القيم التي تدعم الابتكار والتغيير المستمر. الدراسة أوضحت أهمية تحفيز الموظفين على تبني القيم الجديدة وتقديم نماذج للنجاح داخل المنظمة.

أما دراسة أندرسون وأندرسون (2001)، فقد ركزت على أهمية تدريب الموظفين وتطوير مهاراتهم لدعم عمليات التغيير. وجدت الدراسة أن برامج التدريب الفعالة تزيد من قدرة الموظفين على التكيف مع التغييرات وتقليل مستوى المقاومة. هذه النتائج تؤكد على الحاجة إلى استثمار الموارد في تطوير الكفاءات البشرية لدعم نجاح التغيير، مما يتطلب تصميم برامج تدريبية متكاملة ومستدامة.

في مجال التكنولوجيا، تناولت دراسة باركر (2013) دور التكنولوجيا الحديثة في تسهيل عمليات التغيير. أشارت الدراسة إلى أن تبني التقنيات الرقمية يساعد في تحسين الكفاءة وتسريع العمليات، ولكنه يتطلب أيضًا تغييرات في البنية التحتية وتدريب الموظفين على استخدام الأنظمة الجديدة. الدراسة سلطت الضوء على أهمية التخطيط المسبق والتقييم المستمر للتطبيقات التكنولوجية لضمان تحقيق الفوائد المرجوة.

دراسة ليونارد وبوروز (2009) ركزت على دور التواصل الفعال في إدارة التغيير. وجدت الدراسة أن التواصل المفتوح والشفاف بين الإدارة والموظفين يساهم في بناء الثقة وزيادة قبول التغييرات. أوصت الدراسة بضرورة تبني

استراتيجيات تواصل شاملة تشمل جميع مستويات المؤسسة لضمان فهم مشترك لأهداف التغيير، مثل استخدام الوسائل التكنولوجية لتعزيز التواصل الداخلي وتنظيم الاجتماعات والورش التفاعلية.

أخيراً، دراسة كولينز (2001) حول "من الجيد إلى العظيم" استعرضت كيفية انتقال المؤسسات من أداء جيد إلى أداء عظيم من خلال تبني ممارسات إدارية فعّالة. أكد كولينز على أهمية القيادة التحويلية التي تركز على تحقيق الرؤية المشتركة وتحفيز الموظفين لتحقيق أقصى إمكاناتهم. الدراسة أوضحت أن التحول إلى العظمة يتطلب تغييرات جذرية في النهج الإداري والثقافة التنظيمية، بالإضافة إلى التركيز على اختيار القادة القادرين على تنفيذ هذه الرؤية.

بالإضافة إلى هذه الدراسات، تشير الأبحاث الحديثة إلى أهمية استراتيجيات التغيير المستدامة التي تأخذ في الاعتبار التأثيرات البيئية والاجتماعية إلى جانب الاقتصادية. دراسة جديدة بواسطة براون (2020) أكدت على ضرورة تبني المؤسسات الحكومية لممارسات الاستدامة في عمليات التغيير لتعزيز المسؤولية الاجتماعية وتحقيق التنمية المستدامة.

مجمال هذه الدراسات يوضح أن إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية تتطلب نهجاً متعدد الأبعاد يشمل القيادة القوية، تعديل الثقافة التنظيمية، التدريب المستمر، تبني التكنولوجيا، وتحسين التواصل. هذه العوامل مجتمعة يمكن أن تسهم في تعزيز فعالية عمليات التغيير وتحقيق التحولات المنشودة بنجاح.

7.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على مجموعة من النظريات والأطر النظرية التي توفر الأساس لفهم وإدارة التغيير في المؤسسات الحكومية. هذه النظريات تساعد في تحليل التحديات وتطوير استراتيجيات فعّالة للتغلب عليها. وفيما يلي توضيح لأهم هذه النظريات والأطر:

■ نظرية إدارة التغيير لكوتر:

جون كوتر، في كتابه "قيادة التغيير"، قدم نموذجاً من ثماني خطوات لتحقيق التغيير الناجح في المؤسسات.

هذه الخطوات تشمل:

- إيجاد الشعور بالحاجة الملحة للتغيير: خلق إحساس بضرورة التغيير لجعل الجميع يدركون الحاجة الملحة له.
- تشكيل ائتلاف قيادي قوي: تشكيل مجموعة من القادة لدعم عملية التغيير.
- تطوير رؤية واستراتيجية للتغيير: تحديد رؤية واضحة ومستقبلية للتغيير ووضع استراتيجيات لتحقيقها.
- التواصل بال رؤية: نشر الرؤية والاستراتيجية بين جميع الموظفين لضمان فهم مشترك.
- تمكين الموظفين من التصرف: إزالة العقبات التي تمنع الموظفين من المشاركة الفعالة في التغيير.
- تحقيق انتصارات قصيرة المدى: خلق انتصارات قصيرة المدى لتعزيز الحافز والحفاظ على الزخم.
- توحيد المكاسب وترسيخ التغييرات: تعزيز المكاسب وتوسيع نطاق التغيير لتحقيق تحسينات إضافية.
- ترسيخ التغييرات في ثقافة المؤسسة: جعل التغييرات جزءاً من الثقافة التنظيمية للمؤسسة لضمان استدامتها.

■ نظرية الدوافع الإنسانية لماسلو:

نظرية ماسلو لهمم الحاجات تركز على أن الدوافع الإنسانية تتبع هرمًا هرميًا من الحاجات:

- الحاجات الفسيولوجية: مثل الطعام والماء والمسكن.
- الحاجات الأمنية: مثل الأمان الوظيفي والاستقرار المالي.
- الحاجات الاجتماعية: مثل العلاقات الاجتماعية والانتماء.
- الحاجات التقديرية: مثل الاحترام والتقدير من الآخرين.
- الحاجات الذاتية: تحقيق الذات وتطوير القدرات الشخصية.

فهم هذه الحاجات يساعد في تفسير مقاومة التغيير. على سبيل المثال، الموظفون قد يقاومون التغيير إذا شعروا بأن أمنهم الوظيفي مهدد أو إذا لم يتم تلبية حاجاتهم الاجتماعية والتقديرية خلال عملية التغيير.

■ إطار عمل ADKAR:

إطار عمل ADKAR، الذي طورته شركة Prosci، يركز على خمسة عناصر رئيسية لإدارة التغيير بنجاح:

- الوعي (Awareness): خلق وعي بين الموظفين حول الحاجة إلى التغيير وأسبابه.
- الرغبة (Desire): تحفيز الرغبة لدى الموظفين لدعم والمشاركة في التغيير.
- المعرفة (Knowledge): تزويد الموظفين بالمعرفة والمهارات اللازمة لتنفيذ التغيير.
- القدرة (Ability): تعزيز قدرات الموظفين على تطبيق التغييرات الجديدة بنجاح.
- التعزيز (Reinforcement): توفير الدعم المستمر لضمان استدامة التغييرات وتحقيق الفوائد المرجوة.

■ نظرية التحول التنظيمي:

تقدم نظرية التحول التنظيمي إطارًا لفهم كيف يمكن للمنظمات التكيف مع التغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية. تركز هذه النظرية على مراحل التحول التي تشمل:

- المرحلة الانتقالية: فترة التحول من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد.
- المرحلة الانتقالية: التغيرات الفعلية التي تحدث خلال عملية التغيير.
- مرحلة التجميد الجديد: تثبيت التغيرات وجعلها جزءًا من العمليات اليومية للمؤسسة.

■ نظرية الشبكة الاجتماعية:

تركز هذه النظرية على العلاقات الاجتماعية والشبكات داخل المنظمة وكيفية تأثيرها على نجاح التغيير. الشبكات القوية والداعمة يمكن أن تسهم في تعزيز التغيير من خلال نقل المعرفة وتقديم الدعم العاطفي.

■ نظرية التبني والانتشار:

تهدف هذه النظرية، التي طورها إيفرت روجرز، إلى فهم كيفية تبني الأفراد للتكنولوجيا والأفكار الجديدة. تعتمد على خمسة عوامل رئيسية:

- الميزة النسبية: مدى فائدة التغيير مقارنة بالوضع الحالي.
- التوافق: مدى توافق التغيير مع القيم والمعتقدات الحالية.
- التعقيد: مدى صعوبة فهم وتنفيذ التغيير.
- التجربة: القدرة على تجربة التغيير قبل التبني الكامل.
- الرؤية: مدى وضوح نتائج التغيير وفوائده.

توفير فهم عميق لهذه النظريات يمكن أن يساعد المؤسسات الحكومية في تصميم وتنفيذ استراتيجيات التغيير بنجاح، متغلبة على التحديات والمعوقات التي قد تواجهها خلال هذه العمليات.

8.1 المنهجية وطرق البحث:

ستستخدم الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وهو منهج يتيح وصف الظواهر وتحليلها وفهم الأسباب والعلاقات بينها، وذلك من خلال مجموعة من الأدوات والأساليب البحثية. سيتم تطبيق المنهج الوصفي التحليلي على النحو التالي:

(1) تحليل البيانات الثانوية:

تحليل الدراسات السابقة:

- مراجعة الأدبيات المتاحة حول إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية، بما في ذلك الكتب، والمقالات الأكاديمية، والتقارير البحثية.
- تجميع المعلومات المتعلقة بالتحديات، الأسباب، والاستراتيجيات المقترحة للتغلب على هذه التحديات.

تحليل التقارير الرسمية:

- مراجعة التقارير الصادرة عن الجهات الحكومية والمنظمات الدولية التي تتناول تجارب التغيير في المؤسسات الحكومية.
- جمع البيانات الكمية والنوعية المتعلقة بأداء المؤسسات الحكومية قبل وبعد عمليات التغيير.

(2) جمع البيانات الأولية:

الاستبيانات:

- تصميم استبيان موجه لموظفي المؤسسات الحكومية يشمل مجموعة من الأسئلة حول التحديات التي يواجهونها أثناء عمليات التغيير، ومدى تأثير العوامل المختلفة مثل القيادة، الثقافة التنظيمية، والتكنولوجيا.
- توزيع الاستبيان على عينة ممثلة من موظفي المؤسسات الحكومية لضمان شمولية النتائج.
- تحليل الاستجابات باستخدام برامج التحليل الإحصائي لتحديد الاتجاهات والأنماط المشتركة.

(3) استخدام التحليل الإحصائي:

التحليل الوصفي:

- استخدام الإحصاء الوصفي لتوصيف البيانات المستمدة من الاستبيانات والمقابلات، بما في ذلك الحسابات المئوية، والمتوسطات، والانحرافات المعيارية.
- تقديم الجداول البيانية والرسوم التوضيحية لتوضيح النتائج بشكل مرئي.

التحليل الاستنتاجي:

- استخدام التحليل الاستنتاجي لتحديد العلاقات بين المتغيرات المختلفة مثل تأثير القيادة على نجاح التغيير، أو تأثير الثقافة التنظيمية على مقاومة التغيير.
- تطبيق اختبارات الفرضيات الإحصائية مثل اختبار (t-test) وتحليل التباين (ANOVA) لفحص الفرضيات المطروحة في الدراسة.

9.1 أدوات الدراسة :

تشمل أدوات الدراسة المستخدمة لجمع البيانات وتحليلها ما يلي:

(1) الاستبيانات:

تكوين الاستبيانات:

- أسئلة مغلقة: تتضمن خيارات متعددة محددة مسبقًا لقياس مدى تكرار ظاهرة معينة أو رأي معين. مثل أسئلة بنعم أو لا، أو أسئلة بتقييم من 1 إلى 5.
- أسئلة مفتوحة: تمنح المجيب حرية التعبير عن رأيه أو تجربته بشكل مفصل، مما يتيح جمع بيانات نوعية غنية وتفصيلية.

تصميم الاستبيانات:

- تشمل الاستبيانات مجموعة متنوعة من الأسئلة التي تغطي جميع الجوانب ذات الصلة بإدارة التغيير في المؤسسات الحكومية، مثل التحديات، الأسباب، الاستراتيجيات، والتأثيرات.
- يتم اختبار الاستبيانات بشكل مبدئي من خلال دراسة تجريبية (Pilot Study) لضمان وضوح الأسئلة وفعالية التصميم.

توزيع الاستبيانات:

- توزيع الاستبيانات إلكترونياً أو ورقياً على عينة ممثلة من موظفي المؤسسات الحكومية لضمان تنوع البيانات.
- متابعة استجابة المشاركين لضمان تحقيق نسبة استجابة عالية.

استخدام برامج التحليل:

- استخدام برامج التحليل الإحصائي مثل SPSS أو R لتحليل البيانات الكمية المستخلصة من الاستبيانات.

10.1 حدود الدراسة :

تواجه هذه الدراسة مجموعة من الحدود التي قد تؤثر على نتائجها وتعميمها. تشمل هذه الحدود ما يلي:

(1) نطاق المؤسسات:

- تقتصر الدراسة على المؤسسات الحكومية في دولة معينة، مما قد يحد من إمكانية تعميم النتائج على دول أخرى أو مؤسسات في قطاعات مختلفة. يجب تحديد الدولة بشكل واضح في الدراسة الفعلية.
- التركيز على نوع معين من المؤسسات الحكومية (مثل الوزارات، الهيئات التنفيذية، أو الجهات المحلية) قد يؤثر على شمولية النتائج.

(2) الفترة الزمنية:

- تحدد الدراسة فترة زمنية معينة لجمع وتحليل البيانات، مما قد يؤثر على إمكانية متابعة التغييرات طويلة المدى. هذه الفترة يجب أن تكون واضحة ومحددة لضمان الدقة في النتائج.
- تغير الظروف السياسية أو الاقتصادية خلال فترة الدراسة قد يؤثر على نتائجها، حيث أن التغيرات في البيئة المحيطة يمكن أن تؤثر بشكل كبير على عمليات التغيير داخل المؤسسات الحكومية.

(3) الموارد والإمكانات:

- تعتمد الدراسة على الموارد المتاحة لتنفيذها، بما في ذلك الوقت، المال، والكفاءات البشرية. نقص الموارد قد يؤثر على نطاق البحث وعمقه.
- إمكانية الوصول إلى بيانات دقيقة وشاملة قد تكون محدودة بسبب قيود السرية أو عدم توفر البيانات المطلوبة.

(4) تفاعل المشاركين:

- تعتمد جودة البيانات الأولية بشكل كبير على مدى تعاون واستجابة المشاركين في الاستبيانات والمقابلات. مقاومة التغيير أو الخوف من الإفصاح عن معلومات حساسة قد يؤدي إلى تحيز في الإجابات.
- جودة الاستجابات قد تتأثر بالمكانة الوظيفية للمشاركين أو تجاربهم السابقة مع عمليات التغيير.

(5) القيود الإحصائية:

- استخدام التحليل الإحصائي يعتمد على دقة وصحة البيانات التي يتم جمعها. أي خطأ في جمع البيانات أو تصنيفها قد يؤدي إلى نتائج غير دقيقة.
- حجم العينة المحدود قد يؤثر على إمكانية تعميم النتائج، حيث أن العينة الكبيرة والمتنوعة ضرورية للحصول على نتائج أكثر موثوقية.

بتحديد هذه الحدود، يمكن للقارئ فهم السياق الذي تمت فيه الدراسة وتقدير القيود التي قد تؤثر على تعميم النتائج. هذه الخطوة تساهم في تعزيز مصداقية البحث وتمهيد الطريق لمزيد من الدراسات المستقبلية التي يمكن أن تتناول هذه القيود وتعمل على تجاوزها.

الفصل الثاني: الإطار النظري

تمهيد:

في عصر سريع التغير والتحول، تواجه المؤسسات تحديات متزايدة تتطلب منها التكيف والتطور بشكل مستمر إن التغيرات السريعة في التكنولوجيا والأسواق، بالإضافة إلى المتطلبات المتزايدة من العملاء، تجعل إدارة التغير ضرورة حتمية لنجاح أي منظمة، تعتبر إدارة التغير فرعاً من فروع الإدارة التي تركز على كيفية التعامل مع التغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر على سير العمل وأداء المؤسسة. (الشاهين، 2023)

تسعى المؤسسات اليوم إلى تحقيق مستوى عالٍ من الأداء المؤسسي، الذي يتضمن القدرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية بفعالية وكفاءة، الأداء المؤسسي الجيد لا يعتمد فقط على وجود استراتيجيات واضحة، بل يتطلب أيضاً القدرة على الاستجابة للتغيرات البيئية والتكيف معها، وبالتالي فإن إدارة التغير تلعب دوراً محورياً في تعزيز الأداء المؤسسي، حيث تؤثر بشكل مباشر على رضا الموظفين، والابتكار، وجودة الخدمات، والمنتجات. (دياب، 2021)

تعتبر شركة الاتصالات السعودية (STC) مثالاً بارزاً في هذا السياق، حيث أظهرت قدرة استثنائية على التكيف مع المتغيرات السريعة في سوق الاتصالات والتكنولوجيا، قامت STC بتنفيذ العديد من استراتيجيات إدارة التغير، مما ساهم في تحسين أدائها المؤسسي، لذا فإن هذه الدراسة تهدف إلى استكشاف أثر إدارة التغير على الأداء المؤسسي في شركة STC، من خلال تحليل التغيرات التي تم تنفيذها والنتائج المترتبة عليها. (عبد الباسط، 2021)

من خلال هذه الدراسة، نهدف إلى تسليط الضوء على أهمية إدارة التغير كعنصر رئيسي في نجاح المؤسسات، ولتقديم توصيات عملية للمؤسسات الأخرى التي تسعى لتحسين أدائها في بيئة العمل الديناميكية، ومن ثم يتم تقسيم هذا الإطار على النحو التالي:

المبحث الأول: إدارة التغيير

تمهيد:

تُعد إدارة التغيير من المجالات الحيوية في علم الإدارة، حيث تركز على كيفية تخطيط وتنفيذ ومراقبة التغيرات داخل المؤسسات في عالم يتميز بسرعة التغير والتطور التكنولوجي، تواجه الشركات تحديات متعددة تتطلب منها التكيف مع الظروف المتغيرة لضمان بقائها ونجاحها تتراوح هذه التغيرات بين التحولات التكنولوجية، وتغيرات السوق، واحتياجات العملاء، وتوجهات الاقتصاد الكلي.

تتطلب إدارة التغيير فهماً عميقاً للأنظمة التنظيمية والثقافة المؤسسية، بالإضافة إلى القدرة على قيادة الأفراد خلال فترات التحول، حيث تلعب قيادة التغيير دوراً محورياً في تحقيق التوافق بين الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة والتغيرات اللازمة لتحقيقها، وتعتمد فعالية إدارة التغيير على العديد من العوامل، منها التواصل الجيد، دعم القيادة، واهتمام جميع المعنيين بالتغيير. (ابراهيم، 2020)

تتضمن إدارة التغيير عدة مراحل رئيسية، بما في ذلك التهيئة للتغيير، وتخطيط العملية، وتنفيذ التغيير، ومراقبة النتائج، وتعتبر أدوات ونماذج إدارة التغيير، مثل نموذج كوتلر ونموذج لوين، من الأسس التي تساعد القادة على تنفيذ التغيرات بفعالية.

في سياق ذلك، تهدف إدارة التغيير إلى تحقيق فوائد متعددة، مثل تحسين الأداء المؤسسي، وزيادة رضا الموظفين، وتعزيز الابتكار، لذا تُعتبر إدارة التغيير عملية استراتيجية ذات أهمية بالغة لأي مؤسسة تسعى لتحقيق النجاح في بيئة ديناميكية ومتغيرة. (بزيو، 2022)

1.1.2 تعريف إدارة التغيير:

إدارة التغيير هي عملية منظمة تهدف إلى تحقيق الانتقال الفعال من حالة حالية إلى حالة مستقبلية مرغوبة، وذلك من خلال تطبيق استراتيجيات وأدوات محددة، تُعرف إدارة التغيير بأنها فن وعلم قيادة الأفراد والمجموعات نحو

تبني التغييرات المطلوبة في العمليات والسياسات والثقافة المؤسسية حيث تتضمن هذه العملية فهم الدوافع وراء التغيير، وتحليل التأثيرات المحتملة، وتحديد الموارد اللازمة لضمان نجاح التغييرات. (عبد الماجدي، 2023)

تعتبر إدارة التغيير أيضًا عملية ديناميكية تتطلب التواصل الفعال مع جميع الأطراف المعنية، بما في ذلك الموظفين والإدارة والعملاء من خلال تطوير خطة شاملة لإدارة التغيير، يمكن للمؤسسات تقليل مقاومة التغيير وزيادة قبول التغييرات بين الموظفين، تتضمن إدارة التغيير تقنيات مثل التدريب، والتوجيه، وخلق بيئة تشجع على المشاركة الفعالة من قبل الجميع. (عبد الباسط، 2021)

علاوة على ذلك، تُعرّف إدارة التغيير بأنها إطار عمل يمكن من خلاله تحقيق التحسين المستمر في الأداء المؤسسي، يساعد هذا الإطار المؤسسات على التكيف مع المتغيرات السريعة في السوق والتكنولوجيا، مما يساهم في تعزيز قدرتها التنافسية وبما أن التغيير غالبًا ما يكون مصحوبًا بالتحديات، فإن إدارة التغيير تركز أيضًا على تقليل المخاطر المرتبطة بالتغييرات وتقديم الدعم اللازم للموظفين خلال فترات الانتقال. (أبو اليزيد، 2018)

ومما سبق يمكن اعتبار إدارة التغيير عملية استراتيجية تُمكن المؤسسات من التفاعل بفعالية مع التحديات والفرص الجديدة، مما يساهم في تعزيز الابتكار والنمو من خلال الاستثمار في إدارة التغيير، يمكن للشركات تحقيق نتائج إيجابية مستدامة تعزز من مكانتها في السوق.

2.1.2 أهمية إدارة التغيير:

إدارة التغيير تُعد عنصرًا أساسيًا في نجاح المؤسسات في بيئة العمل الديناميكية الحالية، تعود أهمية إدارة التغيير إلى عدة عوامل تتمثل فيما يلي: (الحلاق، 2023)

- (1) التكيف مع التغيرات السريعة: في عصر التكنولوجيا المتطورة والأسواق المتغيرة، يصبح التكيف مع هذه التغيرات أمرًا ضروريًا، حيث تساعد إدارة التغيير المؤسسات على الاستجابة السريعة للتغيرات في السوق، مثل التغييرات في احتياجات العملاء أو الابتكارات التكنولوجية، مما يساهم في تعزيز القدرة التنافسية.

(2) تحسين الأداء المؤسسي: من خلال تنفيذ استراتيجيات إدارة التغيير بفعالية، تستطيع المؤسسات تحسين أدائها وكفاءتها، حيث يتيح التغيير المدروس تحسين العمليات، وزيادة الإنتاجية، وتقليل التكاليف، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية على المدى الطويل.

(3) زيادة رضا الموظفين: عندما يتم تنفيذ التغييرات بطريقة منظمة وتشاركية، يشعر الموظفون بالتقدير والاهتمام، يساهم هذا في تحسين روح الفريق وزيادة الرضا الوظيفي، حيث يشعر الموظفون بأنهم جزء من عملية التحول ويساهمون في نجاح المؤسسة.

(4) تعزيز الابتكار: إدارة التغيير تشجع على ثقافة الابتكار والتجديد داخل المؤسسة من خلال فتح المجال للتغييرات، يتم تشجيع الموظفين على التفكير خارج الصندوق وتقديم أفكار جديدة، مما يساهم في تطوير المنتجات والخدمات بشكل مستمر.

(5) تقليل المخاطر: تتطلب التغييرات دائماً تخطيطاً دقيقاً لتقليل المخاطر المحتملة تساهم إدارة التغيير في تحديد وتحليل التحديات المحتملة وتطوير استراتيجيات للتعامل معها، مما يؤدي إلى تقليل تأثيرات التغيير السلبية على سير العمل.

(6) تحقيق الأهداف الاستراتيجية: تُمكن إدارة التغيير المؤسسات من تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال توجيه الجهود والموارد نحو التغييرات المطلوبة تُعزز هذه الإدارة من توافق الأهداف الفردية مع الأهداف التنظيمية، مما يعزز من فعالية التنفيذ.

(7) استدامة النجاح: تساعد إدارة التغيير المؤسسات على بناء القدرة على الاستدامة والنمو من خلال إدارة التغييرات بشكل فعال، يمكن للمؤسسات الحفاظ على تنافسيتها وضمان استمراريتها في السوق على المدى الطويل.

مما سبق نرى أن إدارة التغيير ليست مجرد عملية تنظيمية، بل هي استراتيجية حيوية تضمن بقاء المؤسسات وتطورها في بيئة عمل معقدة ومتغيرة من خلال فهم أهمية إدارة التغيير وتطبيقها بشكل فعال، يمكن للمؤسسات تعزيز قدرتها على النجاح والنمو المستدام.

3.1.2 التطور التاريخي لإدارة التغيير:

يمتد تاريخ إدارة التغيير عبر عدة عقود، حيث تطورت المفاهيم والنظريات المتعلقة بها بشكل ملحوظ. في البداية، كانت إدارة التغيير تقتصر على تغييرات بسيطة تتعلق بالعمليات والإجراءات داخل المؤسسات. في أوائل القرن العشرين، ومع ظهور نظرية الإدارة العلمية، بدأ المفكرون في التركيز على كيفية تحسين الأداء من خلال التغييرات في طرق العمل، عُرف فريدريك تايلور بأنه أحد الرواد في هذا المجال، حيث قام بتطوير مفاهيم مثل تقليل الوقت والجهد المطلوب لإتمام المهام. (العبادلة، 2019)

في منتصف القرن العشرين، شهدت إدارة التغيير تحولًا كبيرًا مع ظهور نظريات جديدة، مثل نظرية النظم ونموذج لوين للتغيير. قدم Kurt Lewin كنموذجًا يتألف من ثلاث مراحل: التجمد، والتغيير، وإعادة التجمد، مما ساعد المنظمات على فهم كيفية التعامل مع التغييرات بشكل أكثر فاعلية. هذا النموذج أرسى الأسس لفهم كيفية تجاوز مقاومة التغيير وإدارة عملية الانتقال بشكل سلس.

ومع دخول تسعينيات القرن الماضي، بدأت المؤسسات تدرك أهمية الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير. ظهرت العديد من النماذج والأدوات الجديدة، مثل نموذج كوتلر المكون من ثماني خطوات، الذي يوفر إطار عمل مفصل لقيادة التغيير، ركزت هذه النماذج على التواصل الفعال والمشاركة من قبل جميع أصحاب المصلحة، مما عزز من تقبل التغييرات لدى الموظفين. (عبد المجدي، 2023)

في القرن الحادي والعشرين، ومع تسارع وتيرة التغيير في بيئة الأعمال العالمية، أصبحت إدارة التغيير أكثر تعقيدًا، بدأت المؤسسات في اعتماد استراتيجيات أكثر شمولية للتغيير، تستند إلى البيانات والتحليل، وتستخدم أدوات مثل التحليل التنبؤي والتقنيات الرقمية. كما برزت أهمية التحول الرقمي كعامل رئيسي في إدارة التغيير، حيث تتطلب الشركات التكيف مع التكنولوجيا الجديدة لتظل قادرة على المنافسة. (بزيو، 2022)

ومما سبق يمكن القول إن إدارة التغيير قد تطورت من مفاهيم بسيطة تركز على العمليات إلى إطار عمل شامل يستوعب الثقافة التنظيمية والتكنولوجيا الحديثة، تظل إدارة التغيير أداة حيوية للمؤسسات لمواجهة التحديات المتزايدة وتحقيق النجاح المستدام في عالم متغير.

4.1.2 أبعاد إدارة التغيير:

تتضمن إدارة التغيير عدة أبعاد رئيسية تؤثر على كيفية تنفيذ التغييرات داخل المؤسسات كل بعد من هذه الأبعاد له خصائصه وتحدياته الفريدة، مما يتطلب استراتيجيات محددة لإدارة التغيير بشكل فعال، وتتمثل أهم هذه الأبعاد فيما يلي: (الحلاق، 2023)

(1) التغيير في الأفراد

يُعتبر التغيير في الأفراد أحد الأبعاد الأكثر أهمية في إدارة التغيير، حيث يشمل تعديل سلوكيات الموظفين، ووجهات نظرهم، ومهاراتهم حيث يتطلب هذا النوع من التغيير فهماً عميقاً للعوامل النفسية والاجتماعية التي تؤثر على استجابة الأفراد للتغيير، يتضمن ذلك تحديد مقاومة التغيير، وتعزيز الحوافز الإيجابية، وتقديم التدريب والدعم اللازم لتسهيل الانتقال، حيث أن نجاح التغيير يعتمد على قدرة الأفراد على التكيف مع التغييرات الجديدة، مما يجعل التواصل الفعال والاستماع لمخاوفهم ضروريين.

(2) التغيير الإنساني

يتعلق التغيير الإنساني بجوانب العلاقات الاجتماعية والتفاعلات بين الأفراد داخل المؤسسة هذا البعد يركز على كيفية تأثير التغيير على الفرق والمجموعات، وكيفية تعزيز التعاون والعمل الجماعي عندما يتم تنفيذ التغييرات، يجب على الإدارة تعزيز بيئة من الثقة والدعم، مما يمكن الأفراد من التعبير عن مشاعرهم ومخاوفهم بخصوص التغييرات يتضمن ذلك بناء علاقات قوية وتطوير مهارات القيادة، مما يساهم في تحسين المناخ التنظيمي.

(3) التغيير في التكنولوجيا

مع التقدم السريع في التكنولوجيا، أصبح هذا البعد حيويًا لإدارة التغيير، يشمل التغيير في التكنولوجيا تطبيق تقنيات جديدة لتحسين العمليات والمنتجات والخدمات، يتطلب ذلك تحديث الأنظمة القديمة، وتدريب الموظفين على استخدام الأدوات والتقنيات الجديدة، يجب على المؤسسات أن تكون مرنة وقادرة على استيعاب التغييرات التكنولوجية، حيث تلعب هذه التغييرات دورًا محوريًا في تحسين الكفاءة وزيادة الإنتاجية. (دياب، 2021)

(4) التغيير في الهيكل التنظيمي

يتعلق التغيير في الهيكل التنظيمي بإعادة هيكلة المؤسسة لتناسب الأهداف الاستراتيجية الجديدة، قد يشمل ذلك تغيير التدرجات الإدارية، أو تشكيل فرق عمل جديدة، أو تعديل الأدوار والمسؤوليات هذا النوع من التغيير يمكن أن يؤثر على طريقة اتخاذ القرارات والتواصل داخل المؤسسة من المهم أن يتم تنفيذ التغييرات الهيكلية بطريقة مدروسة لضمان عدم حدوث ارتباك أو مقاومة بين الموظفين.

(5) التغيير في الثقافة

الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات والسلوكيات التي تحكم بيئة العمل، يتطلب التغيير الثقافي جهودًا طويلة الأمد حيث يجب على المؤسسات تطوير ثقافة تشجع على التكيف والابتكار، يمكن أن يكون تغيير الثقافة تحديًا، إذ قد تواجه المؤسسات مقاومة من الأفراد الذين يميلون إلى التمسك بالعادات والتقاليد القديمة لتحقيق التغيير الثقافي، تحتاج المؤسسات إلى قيادة قوية وتواصل مستمر وشفاف، بالإضافة إلى إشراك الموظفين في عملية التغيير.

المبحث الثاني الأداء المؤسسي

تمهيد:

يُعتبر الأداء المؤسسي من المفاهيم الأساسية في علم الإدارة والاقتصاد، حيث يعكس قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وكفاءتها في استخدام الموارد المتاحة، يتضمن الأداء المؤسسي مجموعة من المعايير التي تقيس فعالية وكفاءة العمليات والخدمات المقدمة، وتشمل عدة جوانب، مثل الإنتاجية، وجودة المنتجات، والرضا الوظيفي للعملاء والموظفين على حد سواء. (السهلي، 2021)

تسعى المؤسسات بغض النظر عن حجمها أو مجال نشاطها، إلى تحسين أدائها المؤسسي من خلال تبني استراتيجيات متكاملة تركز على الابتكار، والتطوير المستمر، وإدارة التغيير، يعكس الأداء المؤسسي الجيد قدرة المؤسسة على الاستجابة للتحديات والفرص المتاحة في بيئة العمل الديناميكية لذلك، تعتبر قياسات الأداء وسيلة رئيسية لتقييم مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتعرف على المجالات التي تحتاج إلى تحسين.

من جهة أخرى، يرتبط الأداء المؤسسي ارتباطاً وثيقاً بالثقافة التنظيمية والبيئة الداخلية للمؤسسة فوجود بيئة عمل محفزة تدعم الابتكار والتعاون بين الأفراد يساهم في تعزيز الأداء، كما أن التوجيه القيادي الفعال يساهم في وضع الأهداف والتوجهات المناسبة لتحقيق أداء مؤسسي متميز.

في ظل المنافسة المتزايدة وتغير الظروف الاقتصادية، يُصبح تحسين الأداء المؤسسي ضرورة حتمية لضمان استدامة المؤسسات ونجاحها على المدى الطويل، لذا فإن فهم عناصر الأداء المؤسسي وقياسه بشكل دوري يعد جزءاً أساسياً من استراتيجيات النجاح المؤسسي. (القرامسه، 2022)

1.2.2 تعريف الأداء المؤسسي:

يعتبر الأداء المؤسسي من المفاهيم الجوهرية التي تساعد في فهم مدى قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها وكفاءة استغلالها للموارد المتاحة، يمكن تعريف الأداء المؤسسي بأنه المعيار الذي يقيس فعالية المؤسسة وكفاءتها في

تنفيذ استراتيجياتها والوصول إلى النتائج المنشودة حيث يتضمن ذلك مجموعة من المعايير التي تساعد على تقييم نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، مثل مستوى الإنتاجية وجودة الخدمات ورضا العملاء. (الشاهين، 2023)

بالإضافة إلى ذلك يُعتبر الأداء المؤسسي علامة على الجودة والابتكار الذي تقدمه المؤسسة في منتجاتها أو خدماتها، حيث يرتبط هذا المفهوم بقدرة المؤسسة على الاستجابة لاحتياجات السوق والعملاء، مما يعزز تنافسيتها، يُظهر الأداء المؤسسي الممتاز كيف يمكن للمؤسسة تحسين جودة خدماتها وتعزيز الابتكار المستمر، مما يساهم في تحسين سمعتها ومصداقيتها في السوق. (الوكيل، 2018)

كما يُعرف الأداء المؤسسي على أنه عملية ديناميكية مستمرة تتضمن تحسين الأنشطة والممارسات التي تدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية، حيث يتطلب هذا الأمر تخطيطاً مدروساً للموارد، وتنسيقاً فعالاً للجهود، وتنفيذاً استراتيجياً متمكناً، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية على المدى الطويل، ويبرز هذا التعريف أهمية التحسين المستمر والتكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية لضمان نجاح المؤسسة. (الصمادي، 2022)

كما يمكن اعتبار الأداء المؤسسي مقياساً شاملاً يعبر عن مجموعة من الجوانب، مثل الأداء المالي، ورضا الموظفين، والعمليات الداخلية، يعكس هذا التعريف مدى قدرة المؤسسة على التوازن بين جميع هذه العناصر لتحقيق نجاح دائم تتطلب هذه العملية إجراء تقييم دوري للأداء وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين لضمان قدرة المؤسسة على المنافسة في بيئة عمل ديناميكية. (عبد الهادي، 2021)

ويُعتبر الأداء المؤسسي أيضاً مقياساً لمدى قدرة المؤسسة على الوفاء بتوقعات أصحاب المصلحة، بما في ذلك المساهمين والعملاء والموظفين، يُظهر هذا التعريف أن الأداء المؤسسي لا يقتصر على قياس النتائج المالية فحسب، بل يتضمن أيضاً تأثير المؤسسة الإيجابي على المجتمع ودعم التنمية المستدامة من خلال التركيز على هذه الجوانب المختلفة، يمكن للمؤسسات تعزيز فرص نجاحها ونموها في بيئة العمل الحالية. (عبد الرحمن، 2019)

2.2.2 أهداف الأداء المؤسسي:

يعتبر الأداء المؤسسي من الأسس الأساسية في إدارة المؤسسات، حيث يهدف إلى تحقيق مجموعة متنوعة من الأهداف التي تعزز استمرارية المؤسسة ونجاحه من بين هذه الأهداف الأساسية، نجد تحقيق الأهداف الاستراتيجية

للمؤسسة، والتي تشمل متابعة التقدم نحو تحقيق الرؤية والرسالة على المدى الطويل، يسمح هذا التقييم للمؤسسات بالتأكد من أن نشاطاتها اليومية متوافقة مع الخطط الاستراتيجية المعتمدة، مما يعزز من فعالية الأداء العام. (الشاهين، 2023)

كما يُعد تحسين الكفاءة التشغيلية هدفًا محوريًا في الأداء المؤسسي من خلال تحليل الأداء، تستطيع المؤسسة تعزيز فعالية عملياتها، وتقليل التكاليف، وزيادة الإنتاجية هذا الاستخدام الأمثل للموارد يساهم في تحقيق نتائج أفضل بأقل تكلفة، مما ينعكس إيجابيًا على الأداء العام للمؤسسة.

علاوة على ذلك، يعد رفع جودة المنتجات والخدمات هدفًا حيويًا، إذ يساعد تقييم الأداء في الكشف عن نقاط الضعف وتطوير حلول لتحسين الجودة هذه التحسينات تؤثر بشكل مباشر على رضا العملاء، مما يعزز سمعة المؤسسة في السوق ويزيد من ولاء العملاء. (مرسي، 2022)

زيادة رضا العملاء تعتبر أيضًا من الأهداف المركزية للأداء المؤسسي، يتضمن ذلك تقييم مدى تلبية توقعات العملاء والاستجابة لشكاواهم بشكل فعال يؤدي رضا العملاء المرتفع إلى تعزيز ولائهم، مما يساهم في زيادة الإيرادات ودعم النمو المؤسسي، لذا يُعتبر تحسين تجربة العملاء من خلال الأداء الجيد عنصرًا حاسمًا لنجاح أي مؤسسة.

بالإضافة إلى ذلك، يساهم الأداء المؤسسي في تعزيز القدرة التنافسية من خلال تحقيق نتائج متميزة وتحسين الأداء مقارنة بالمنافسين تستطيع المؤسسات من خلال ذلك تطوير استراتيجيات تميزها في السوق، مما يجذب مزيدًا من العملاء، كما أن وجود قدرة تنافسية قوية يُعزز من مكانة المؤسسة ويضمن نجاحها المستدام. (الشعبي، 2018)

تعتبر الاستدامة المالية هدفًا رئيسيًا من أهداف الأداء المؤسسي، فعند تحقيق أداء جيد، يمكن تحسين الأداء المالي من خلال زيادة الإيرادات والأرباح وتقليل التكاليف والنفقات هذه الاستدامة تضمن استمرار المؤسسة في تقديم خدماتها وتوسيع عملياتها، مما يساهم في الحفاظ على استقرارها ونموها المستقبلي

من جهة أخرى تعزيز تحفيز الموظفين وزيادة التزامهم يعتبر من الأهداف الجوهرية للأداء المؤسسي من خلال وضع أهداف واضحة وتقديم التغذية الراجعة، يمكن تحفيز الموظفين لتحقيق أداء متميز، كما أن تقدير جهودهم ومكافأتهم بناءً على الأداء الجيد يساهم في رفع مستوى رضاهم وإنتاجيتهم. (محارمة، 2020)

كما يُساعد الأداء المؤسسي في إدارة المخاطر بفعالية من خلال تحليل الأداء، يمكن تحديد المخاطر المحتملة ووضع استراتيجيات استباقية للتعامل معها، مما يقلل من آثارها السلبية على العمليات والأداء العام.

ويوفر تقييم الأداء المؤسسي دعمًا كبيرًا في اتخاذ القرارات الاستراتيجية من خلال تحليل البيانات والنتائج، يمكن للإدارة اتخاذ قرارات صحيحة بشأن استراتيجيات المؤسسة واتجاهاتها المستقبلية، مما يعزز من دقة وفعالية القرارات ويساهم في تحقيق النجاح المؤسسي.

تتعدد أهداف الأداء المؤسسي لتشمل تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتحسين الكفاءة التشغيلية، ورفع جودة المنتجات والخدمات، وزيادة رضا العملاء، كما يسعى إلى تعزيز القدرة التنافسية، وتحقيق الاستدامة المالية، وتحفيز الموظفين، وإدارة المخاطر بفعالية، ودعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية إن تحقيق هذه الأهداف يساهم في ضمان النجاح المستدام وتعزيز مكانة المؤسسة في بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار.

3.2.2 أهمية الأداء المؤسسي:

تتنوع وتختلف أهمية الأداء المؤسسي تبعاً لطبيعة المؤسسة وتتمثل هذه الأهمية فيما يلي: (الشاهين، 2023)

1. الركيزة الأساسية لنجاح المنظمات:

يُعتبر الأداء المؤسسي أساس نجاح أي منظمة، حيث يعكس قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية بكفاءة وفعالية حيث يشمل الأداء المؤسسي كافة جوانب العمل داخل المنظمة، مما يساهم في تحديد مدى فاعلية السياسات والعمليات المعتمدة عندما يكون الأداء المؤسسي قوياً، فهذا يعني أن المؤسسة تعمل وفق خطط مدروسة، مما يساعد في تعزيز الثقة بين أصحاب المصلحة، ويزيد من احتمال تحقيق النجاح المستدام على المدى الطويل.

2. تحقيق الأهداف الاستراتيجية:

يساهم قياس الأداء في تحديد مدى قدرة المؤسسة على الوصول إلى أهدافها طويلة الأجل هذا يتضمن متابعة مستمرة وتقييم أداء كافة الأقسام والعمليات من خلال التقييم المستمر، تستطيع المؤسسة قياس التقدم المحرز وتحديد ما إذا كانت الاستراتيجيات المتبعة تؤدي إلى النتائج المرغوبة، إذا لم تكن النتائج كما هو متوقع، يمكن تعديل الاستراتيجيات والتوجهات لضمان توافقها مع الأهداف الاستراتيجية العامة، مما يعزز من فرصة النجاح في تحقيق تلك الأهداف.

3. تعزيز الكفاءة والفعالية:

الأداء المؤسسي يلعب دوراً رئيسياً في تحسين الكفاءة والفعالية داخل المنظمة من خلال تحليل الأداء، يمكن للمنظمات تحديد نقاط القوة والضعف في العمليات التشغيلية هذا التحليل يساعد في تحسين استخدام الموارد بشكل أمثل، تقليل التكاليف، وزيادة الإنتاجية عندما تتمكن المؤسسات من تحديد المشكلات والفرص، فإنها تستطيع اتخاذ إجراءات تصحيحية تؤدي إلى تحسين الأداء العام، مما يعزز من فعالية العمليات.

4. تعزيز القدرة التنافسية:

الأداء المؤسسي الجيد يعزز من قدرة المؤسسة التنافسية في السوق من خلال تحقيق نتائج متميزة وتحسين العمليات والخدمات، تستطيع المؤسسة تعزيز موقعها وزيادة حصتها في السوق الأداء الممتاز يجعل المؤسسة أكثر جذباً للعملاء والمستثمرين، مما يمكنها من مواجهة التحديات السوقية بفعالية عندما تتمتع المؤسسة بقدرة تنافسية قوية، فإنها تكون قادرة على جذب المزيد من العملاء والحفاظ على العملاء الحاليين، مما يساهم في تحقيق نمو مستدام. (الوكيل، 2018)

5. تأثير مباشر على رضا العملاء:

يؤثر الأداء المؤسسي بشكل مباشر على رضا العملاء من خلال تقييم الأداء، يمكن للمؤسسة تحسين تجربة العملاء وتلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم بشكل أفضل عند تحقيق رضا العملاء، يتولد لديهم ولاء أكبر للمؤسسة، مما يعزز من فرص التوصية بمنتجاتها أو خدماتها للآخرين رضا العملاء هو عامل رئيسي في نجاح المؤسسة، إذ يعكس جودة المنتجات والخدمات المقدمة، مما يساهم في زيادة الإيرادات والنمو المستدام.

6. دعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية:

يوفر الأداء المؤسسي بيانات قيمة تدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية من خلال تحليل النتائج، يمكن للإدارة اتخاذ قرارات مبنية على الحقائق والمعطيات، مما يعزز من فعالية استراتيجيات النمو والتطوير حيث يتضمن ذلك القدرة على التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية، وتحديد الفرص والتحديات المحتملة واتخاذ القرارات المدروسة يساهم في تحسين التخطيط الاستراتيجي ويضمن توجيه الجهود نحو المجالات الأكثر تأثيراً في النجاح المؤسسي.

7. تعزيز الاستدامة المالية:

الأداء الجيد يساهم في تحقيق نتائج مالية إيجابية، مثل زيادة الإيرادات والأرباح عندما تكون المؤسسة قادرة على تحقيق أداء مؤسسي قوي، فإن ذلك يعزز من استدامتها المالية، مما يضمن استمرارها في السوق الأداء المالي الجيد يمكن المؤسسة من استثمار المزيد في الابتكار والنمو المستقبلي، مما يساهم في تحقيق أهدافها على المدى الطويل الاستدامة المالية تعتبر ضرورية لضمان قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات الاقتصادية والمنافسة الشديدة.

8. تحفيز الالتزام الوظيفي:

الأداء المؤسسي يعزز من تحفيز الالتزام الوظيفي لدى الموظفين من خلال وضع أهداف واضحة وتقييم الأداء، يمكن للمؤسسة تحفيز موظفيها وتعزيز التزامهم الأداء الجيد يعكس نجاح الموظفين في تحقيق الأهداف، مما يعزز من معنوياتهم ويحفزهم على تقديم أفضل ما لديهم، كذلك يعتبر التقدير والمكافآت بناءً على الأداء الجيد من العوامل الرئيسية التي تسهم في زيادة رضا الموظفين، مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية والولاء للمؤسسة.

9. تحسين إدارة المخاطر:

يساهم تقييم الأداء المؤسسي في تحسين إدارة المخاطر من خلال متابعة الأداء وتحليل النتائج، يمكن للمؤسسة تحديد المشكلات المحتملة قبل تفاقمها، وتطوير استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر هذا التحليل الاستباقي يساعد في تقليل تأثير المخاطر السلبية على الأداء العام إدارة المخاطر الجيدة تعزز من استقرار المؤسسة وتساهم في تحقيق أهدافها بشكل أكثر فعالية. (الشاهين، 2023)

10. تعزيز الابتكار والتطوير المستمر:

الأداء المؤسسي يساهم في تعزيز الابتكار والتطوير المستمر من خلال تقديم ملاحظات حول الأداء الحالي، تستطيع المؤسسة تحديد مجالات التحسين التحليل المستمر للأداء يمكن المؤسسة من تحديد الفرص الجديدة للتطوير وتبني حلول مبتكرة لتحسين العمليات والخدمات هذا الابتكار يساعد المؤسسات في الحفاظ على قدرتها التنافسية وضمان تلبية احتياجات العملاء بشكل مستمر.

ومما سبق يُعتبر الأداء المؤسسي عنصراً حاسماً في تحقيق النجاح المؤسسي يؤثر بشكل مباشر على تحقيق الأهداف الاستراتيجية، تحسين الكفاءة، وتعزيز القدرة التنافسية من خلال المتابعة المستمرة لتقييم الأداء، تستطيع المؤسسات تحسين عملياتها وزيادة رضا العملاء وتعزيز الاستدامة المالية، كما يدعم الأداء الجيد اتخاذ القرارات الاستراتيجية، ويعزز التحفيز الوظيفي، ويساهم في إدارة المخاطر وتعزيز الابتكار، لذلك يُعتبر الأداء المؤسسي عنصراً أساسياً لضمان نجاح واستدامة أي مؤسسة في بيئة الأعمال الديناميكية والمتغيرة.

4.2.2 أثر إدارة التغيير على الأداء المؤسسي:

تُعد إدارة التغيير عنصراً أساسياً لتحقيق النجاح المؤسسي في ظل التحديات المستمرة والتغيرات المتسارعة في البيئة المحيطة، تؤثر إدارة التغيير بشكل عميق على الأداء المؤسسي من خلال تعزيز القدرة على التكيف وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. (لصمادي، 2022)

تسهم إدارة التغيير في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات من خلال تقديم إطار عمل شامل يمكن المؤسسات من تقييم أدائها بانتظام إن عملية التغيير المدروسة تساعد في تحديد التوجهات طويلة الأجل التي تضمن توافق الأنشطة اليومية مع الرؤية العامة للمؤسسة من خلال رصد التقدم المحرز نحو تحقيق الأهداف، يُمكن للإدارة تعديل استراتيجياتها وفقاً للنتائج المحققة، مما يعزز من الفعالية والكفاءة حيث يتم ذلك من خلال تطوير خطط عمل متكاملة تأخذ بعين الاعتبار المتغيرات المحيطة، مما يضمن استمرار المؤسسة في تحقيق النجاح والنمو.

عندما تتم إدارة التغيير بشكل فعال، يكون لها أثر مباشر على كفاءة العمليات التشغيلية يساعد التحليل الدقيق للأداء على تحديد نقاط القوة والضعف في العمليات الحالية، مما يوفر فرصاً لتحسين الاستخدام الأمثل للموارد من خلال تقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية، يمكن للمؤسسات تعزيز أدائها العام وتحقيق نتائج إيجابية، يُعتبر ذلك ضرورياً في عالم الأعمال الذي يتسم بالتنافسية الشديدة، حيث أن تحسين الكفاءة يمكن أن يؤدي إلى تحسين الهوامش الربحية ويضمن استدامة العمليات. (السهلي، 2021)

كما أن إدارة التغيير تعزز القدرة التنافسية للمؤسسات من خلال تعزيز موقعها في السوق عندما تُدار عمليات التغيير بنجاح، يمكن للمؤسسة أن تقدم خدمات أو منتجات جديدة تلبي احتياجات السوق بشكل أفضل هذه القدرة على الابتكار والتكيف تجعل المؤسسة أكثر جذباً للعملاء والمستثمرين، مما يساهم في زيادة حصتها في السوق القدرة على التكيف مع التغيرات في تفضيلات العملاء والسوق تُعد من العوامل الأساسية التي تساهم في نجاح المؤسسات في مواجهة التحديات.

لا يقتصر أثر إدارة التغيير على الجوانب الداخلية للمؤسسة، بل يتعدى ذلك ليشمل تأثيراً كبيراً على رضا العملاء من خلال تحسين العمليات وتقديم تجارب أفضل، تستطيع المؤسسة تلبية توقعات العملاء بفعالية أكبر التقييم

المستمر للأداء يساعد في فهم احتياجات العملاء والتفاعل معها بشكل سريع مما يؤدي إلى بناء ولاء العملاء وزيادة فرص التوصية، حيث إن تجربة العملاء الإيجابية تعكس قدرة المؤسسة على تلبية احتياجاتهم بشكل متفوق. (عبد الهادي، 2021)

كما تلعب إدارة التغيير دورًا محوريًا في تحفيز الموظفين وزيادة التزامهم من خلال إشراك الموظفين في عملية التغيير، يشعرون بالانتماء والاحترام، مما يعزز من معنوياتهم، يتطلب تحقيق التغيير الفعال وضع أهداف واضحة وتقديم التغذية الراجعة المستمرة، حيث يُمكن ذلك الموظفين من فهم دورهم في تحقيق الأهداف المؤسسية التقدير والمكافآت المستندة إلى الأداء الجيد تُسهم أيضًا في تعزيز الرضا والإنتاجية، مما يؤدي إلى بيئة عمل إيجابية ومحفزة.

إدارة التغيير تمكن المؤسسات من إدارة المخاطر بشكل أفضل من خلال رصد الأداء وتحليل النتائج، يمكن للمؤسسات تحديد المشكلات المحتملة قبل تفاقمها، مما يُساعد في تطوير استراتيجيات استباقية للتعامل مع تلك المخاطر إن وجود آلية فعالة لإدارة المخاطر يقلل من التأثير السلبي المحتمل على الأداء العام للمؤسسة، مما يُعزز من استقرارها في بيئة الأعمال المتغيرة.

توفر إدارة التغيير أيضًا دعمًا كبيرًا في اتخاذ القرارات الاستراتيجية من خلال تحليل البيانات والنتائج، يمكن للإدارة اتخاذ قرارات مستنيرة تؤثر بشكل إيجابي على استراتيجيات المؤسسة، كما يعزز هذا التحليل من دقة وفعالية القرارات، مما يساعد المؤسسات على تحديد الفرص والتحديات المستقبلية بشكل أكثر دقة، ويُمكنها من التخطيط بشكل أفضل للنمو المستقبلي.

ومما سبق يُظهر أثر إدارة التغيير على الأداء المؤسسي من خلال تحقيق الأهداف الاستراتيجية، تحسين الكفاءة التشغيلية، وتعزيز القدرة التنافسية، تُساهم إدارة التغيير في بناء بيئة عمل إيجابية وتحفيز الابتكار، تحسين رضا العملاء، تحفيز الموظفين، وإدارة المخاطر بفعالية تضمن استمرارية الأداء الجيد للمؤسسة، لذا يُعتبر التركيز على إدارة التغيير ضرورة حتمية لضمان النجاح والنمو في بيئة الأعمال الديناميكية والمتغيرة. (الشاهين، 2023)

الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة

مقدمة

يتناول هذا الفصل الدراسة الميدانية وذلك من خلال التعرف على منهجية الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة وأداة الدراسة ومصادر جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة وحساب الصدق والثبات لأداة الدراسة

1.3 منهجية البحث:

تم استخدام المنهج التحليلي والمنهج الوصفي في هذه الدراسة لفحص واستكشاف جميع جوانب تأثير إدارة التغيير على الاداء المؤسسي دراسة على شركة stc بالمملكة العربية السعودية حيث استند المنهج التحليلي إلى جمع وتحليل البيانات والمعلومات بهدف وصف وتحليل المشكلة المطروحة بدقة، والوصول إلى استنتاجات قائمة على الفرضيات الموضوعية. في هذا السياق، تم استخدام الأساليب الإحصائية مثل برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحويل البيانات النوعية إلى بيانات كمية لتسهيل التحليل الإحصائي الدقيق، أما المنهج الوصفي، فقد اعتمد على جمع البيانات والمعلومات التي توفر وصفًا دقيقًا للمشكلة أو الظاهرة المدروسة. تم استخدام منهج دراسة الحالة من خلال إجراء استبيانات شاملة وتحليلها بدقة، بهدف استخراج توصيات تسهم في تقديم فهم أعمق للموضوع. هذا المنهج الوصفي ساعد في توضيح كيفية تأثير دارة التغيير على الاداء المؤسسي، مما ساعد في تقديم توصيات عملية لتحسين هذه الممارسات.

2.3 مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في العاملين في شركة stc في المملكة العربية السعودية ونتيجة لصعوبة إجراء الحصر الشامل لكافة أفراد مجتمع الدراسة فقد قامت الدراسة باستخدام أسلوب العينات من أجل جمع البيانات المتعلقة بالدراسة من خلال اختيار عينة عشوائية بسيطة وذلك عن طريق أداة الدراسة المتمثلة في استمارة الاستبيان الالكتروني

والتي سوف يتم استخدامها في جمع بيانات الدراسة من خلال نشر الرابط الخاص بالاستبيان على كافة مواقع التواصل الاجتماعي وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة 397 فرد وهم الذين أجابوا على استئلة استمارة الاستبيان.

3.3 مصادر جمع البيانات والمعلومات:

تعتمد الدراسة على مصدرين اساسيين في جمع البيانات والمعلومات كما يلي:

❖ المصادر الثانوية: وتتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة بالإضافة إلى الاعتماد

على الأبحاث والدراسات السابقة والدوريات والمجلات العلمية والمقالات

❖ المصادر الأولية: حيث تعتمد الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها

خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع الدراسة

4.3 الأساليب الإحصائية:

قام البحث باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل بيانات الدراسة باستخدام مجموعة من الأساليب

الاحصائية كما يلي:

- معامل الفاكرونباخ لحساب مستوي ثبات أداة الدراسة
- معامل ارتباط بيرسون لتحديد مستوي الاتساق الداخلي وصدق أداة الدراسة وللتعرف على العلاقة بين متغيرات الدراسة
- النسب والتكرارات لوصف خصائص عينة الدراسة
- الوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف مستوي استجابة افراد عينة الدراسة لعبارات

5.3 أداة الدراسة

- معادلة الانحدار الخطي البسيط لقياس الأثر بين متغيرات الدراسة

6.3 أداة الدراسة

قام البحث باستخدام استمارة استبيان كأداة للدراسة الميدانية وتم إعدادها عن طريق الاستعانة بالإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة وتكونت استمارة الاستبيان من قسمين يتضمن القسم الأول البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة (النوع ، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة). ويشتمل القسم الثاني علي العبارات المتعلقة بمحاور الدراسة والتي تتضمن محور إدارة التغيير ويتضمن خمس ابعاد وهي (التغيير في الافراد، التغيير الإنساني، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في الثقافة) ويشتمل على 20 عبارة ومحور الأداء المؤسسي ويشتمل على 10 عبارات وتم استخدام مقياس ليكرت ذو الخمس درجات الذي يتكون من موافق جدا (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق جدا (1) في الإجابة على أسئلة محاور الدراسة.

جدول (1) مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة

الدرجة	المستوي
1.79 – 1	منخفضة جدا
2.59 – 1.80	منخفضة
3.39 – 2.60	متوسطة
4.19 – 3.40	مرتفعة
5.00 – 4.20	مرتفعة جدا

3.7 صدق أداة الدراسة

تم حساب صدق عبارات استمارة الاستبيان عن طريق تحديد مستوى التجانس الداخلي من خلال التعرف على الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه العبارة وجاءت النتائج كما يلي:

1.7.3 المحور الأول: إدارة التغيير

جدول (2) معاملات الارتباط لعبارات المحور الأول

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
التغيير في الافراد			
1	يتم توفير الدورات التدريبية للعاملين التي تتلاءم مع متطلبات العمل الجديدة	0.702**	0.000
2	يتم استقطاب الكفاءة والخبرات المتميزة من العاملين	0.656**	0.000
3	تتم عملية الترقية بشفافية وعدالة	0.664**	0.000
4	يتم استخدام العديد من وسائل التحفيز لتشجيع العاملين على التكيف مع بيئة العمل الجديدة	0.654**	0.000
التغيير الانساني			
5	تشجع إدارة التغيير السلوك الإيجابي لدى العاملين	0.697**	0.000
6	يوجد جو من الألفة والاخاء بين العاملين	0.685**	0.000
7	يشعر العاملين بالراحة النفسية أثناء التواجد بالعمل	0.407**	0.000
8	الشركة تقدر جهد العاملين في سبيل إنجاح التغيير المطلوب	0.530**	0.000
التغيير في التكنولوجيا			
9	يتم تغيير التكنولوجيا المستخدمة لتناسب مع التطورات الحديثة	**0.664	0.000

10	0.000	0.639**	تتوافر كافة الأدوات التكنولوجية التي تساهم في كفاءة عملية التغيير التنظيمي
11	0.000	0.658**	استخدام تكنولوجيا المعلومات يساهم في تقليل العمليات الإدارية
12	0.000	0.686**	تتسم الإمكانيات التكنولوجية المتوفرة بالكفاءة العالية
التغيير في الهيكل التنظيمي			
13	0.000	0.540**	تقوم الإدارة بمراجعة الهيكل التنظيمي بصورة دورية ومستمرة
14	0.000	0.610**	يتميز الهيكل التنظيمي بسهولة وانسياب الاتصالات بين الأقسام والإدارات المختلفة
15	0.000	0.554**	يساعد الهيكل التنظيمي على إدارة عملية التغيير بكفاءة وفاعلية
16	0.000	0.706**	تم استحداث وحدات جديدة في الهيكل التنظيمي لمواكبة التطورات الحديثة
التغيير في الثقافة			
17	0.000	0.559**	تساهم إدارة التغيير في تشجيع العاملين على الابتكار والابداع
18	0.000	0.667**	تساعد إدارة التغيير في تشجيع العاملين على تقديم الاقتراحات التي تساهم في تحسين بيئة العمل
19	0.000	0.749**	تشجع إدارة التغيير على سيادة ثقافة التعاون وروح فريق العمل داخل المستشفى
20	0.000	0.451**	تساعد إدارة التغيير في زيادة قدرة العاملين على إيجاد حلول لمشكلات العمل

**** ذات دلالة إحصائية عند 0.01**

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور إدارة التغيير كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يعني أن عبارات محور إدارة التغيير تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

2.7.3 المحور الثاني: الأداء المؤسسي

جدول (3) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
1	تهتم الشركة بالتحقق من فعالية الاداء وتحقيق الأهداف المطلوبة	0.693**	0.000
2	تهتم الشركة بالعمل على مواجهة الازمات وحل المشكلات بسرعة وفاعلية	0.695**	0.000
3	تقوم الشركة بتحفيز وتشجيع برامج التدريب بشكل فعال مما يساهم في تحسين مستويات جودة الاداء	0.568**	0.000
4	تهتم الشركة بوضع خطط لتطوير الموارد البشرية والمالية والتكنولوجية في المشروع	0.576**	0.000
5	تهتم الشركة بالتعامل مع الشكاوي الخاصة بالعاملين بجدية وفاعلية	0.596**	0.000
6	تتوافق الشركة مع لوائح السلامة والبيئة	0.729**	0.000
7	تعمل الشركة على الابتكار في تقديم الخدمات والمنتجات للعملاء	0.672**	0.000
8	تهتم الشركة بتوفير المنتجات والخدمات التي يحتاجها العملاء	0.752**	0.000
9	تعمل الشركة على تحقيق الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة لتحقيق الاهداف المطلوبة	0.485**	0.000
10	تهتم الشركة بإجراء تقييم مستمر ودوري لمعدلات الأداء	0.545**	0.000

** ذات دلالة احصائية عند 0.01

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور الأداء المؤسسي كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يعني أن عبارات محور الأداء المؤسسي تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

3.8 ثبات أداة الدراسة:

تم حساب معامل ألفا كرونباخ لعبارات محاور الاستبيان وكانت النتائج كما يلي:

جدول (4) معامل الثبات لمحاو استمارة الاستبيان

المحاو	معامل الفا كرونباخ	عدد العبارات
إدارة التغيير	0.915	20
الأداء المؤسسي	0.821	10
إجمالي استمارة الاستبيان	0.941	30

يتبين أن قيمة معامل الثبات Alpha أكبر من 0.7 لجميع محاور استمارة الاستبيان مما يؤكد على صلاحية وارتباط عبارات محاور استمارة الاستبيان وارتفاع مستوى ثبات أداة الدراسة مما يسمح باستخدام الأداة لغرض الدراسة.

الفصل الرابع: تحليل النتائج

مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل تحليل بيانات الدراسة من خلال تحليل استمارة الاستبيان والتعرف على خصائص عينة الدراسة وتحليل محاور الدراسة واختبار فروض الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج وتوصيات للدراسة.

1.4 أولاً: خصائص عينة الدراسة

جدول (5) توزيع عينة الدراسة وفقاً لخصائصها

الخاصية	الفئات	العدد	%
النوع	ذكر	273	68.8
	أنثى	124	31.2
العمر	أقل من 25 سنة	79	19.9
	من 25 الى أقل من 35 سنة	104	26.2
	من 35 الى أقل من 45 سنة	139	35.0
	45 سنة فأكثر	75	18.9
المؤهل العلمي	ثانوي	114	28.7
	بكالوريوس	213	53.7
	ماجستير	53	13.4
	دكتوراه	20	5.0
المستوى الوظيفي	مدير	49	12.3
	نائب مدير	36	9.1
	رئيس قسم	76	19.1
	موظف	236	59.4
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	76	19.1
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	164	41.3
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	115	29.0
	15 سنة فأكثر	42	10.6

2.4 ثانيا: تحليل استمارة الاستبيان

لتحليل استمارة الاستبيان تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات كل محور

وللمحور ككل وجاءت النتائج كما يلي:

1.2.4 المحور الأول: إدارة التغيير

1- التغيير في الافراد

جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات التغيير في الافراد

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
يتم توفير الدورات التدريبية للعاملين التي تتلاءم مع متطلبات العمل الجديدة	4.164	0.964	1	مرتفع
يتم استقطاب الكفاءة والخبرات المتميزة من العاملين	4.078	0.799	4	مرتفع
تتم عملية الترقية بشفافية وعدالة	4.103	0.857	3	مرتفع
يتم استخدام العديد من وسائل التحفيز لتشجيع العاملين على التكيف مع بيئة العمل الجديدة	4.161	0.677	2	مرتفع

تم ترتيب عبارات التغيير في الافراد من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (يتم توفير الدورات التدريبية للعاملين التي تتلاءم مع متطلبات العمل الجديدة) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.164 وانحراف معياري 0.964 وبدرجة موافقة مرتفعة بينما كانت العبارة (يتم استقطاب الكفاءة والخبرات المتميزة من العاملين) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 4.078 وانحراف معياري 0.799 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات التغيير في الافراد تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى التغيير في الافراد حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.127 وانحراف معياري 0.824

2- التغيير الانساني

جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات التغيير الانساني

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
تشجع إدارة التغيير السلوك الإيجابي لدى العاملين	4.025	0.758	2	مرتفع
يوجد جو من الألفة والاحاء بين العاملين	3.985	0.788	3	مرتفع
يشعر العاملین بالراحة النفسية أثناء التواجد بالعمل	4.083	0.772	1	مرتفع
الشركة تقدر جهد العاملين في سبيل إنجاح التغيير المطلوب	3.917	0.916	4	مرتفع

تم ترتيب عبارات التغيير الانساني من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (يشعر العاملین بالراحة النفسية أثناء التواجد بالعمل) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.083 وانحراف معياري 0.772 وبدرجة موافقة مرتفعة بينما كانت العبارة (الشركة تقدر جهد العاملين في سبيل إنجاح التغيير المطلوب) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 3.917 وانحراف معياري 0.916 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات التغيير الانساني تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى التغيير الانساني حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.033 بانحراف معياري 0.809

3- التغيير في التكنولوجيا

جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات التغيير في التكنولوجيا

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
يتم تغيير التكنولوجيا المستخدمة لتناسب مع التطورات الحديثة	4.227	0.670	4	مرتفع جدا

مرتفع جدا	3	0.595	4.259	تتوافر كافة الأدوات التكنولوجية التي تساهم في كفاءة عملية التغيير التنظيمي
مرتفع جدا	2	0.690	4.262	استخدام تكنولوجيا المعلومات يساهم في تقليل العمليات الإدارية
مرتفع جدا	1	0.770	4.285	تتسم الإمكانيات التكنولوجية المتوفرة بالكفاءة العالية

تم ترتيب عبارات التغيير في التكنولوجيا من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تتسم الإمكانيات التكنولوجية المتوفرة بالكفاءة العالية) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.285 وانحراف معياري 0.772 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (يتم تغيير التكنولوجيا المستخدمة للتناسب مع التطورات الحديثة) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 4.227 وانحراف معياري 0.670 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا وعند دراسة عبارات التغيير في التكنولوجيا تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع جدا مما يوضح وجود مستوى مرتفع جدا من التغيير في التكنولوجيا حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.258 وانحراف معياري 0.681

4- التغيير في الهيكل التنظيمي

جدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات التغيير في الهيكل

التنظيمي

العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
تقوم الإدارة بمراجعة الهيكل التنظيمي بصورة دورية ومستمرة	4.204	0.776	4	مرتفع جدا

مرتفع جدا	1	0.563	4.380	يتميز الهيكل التنظيمي بسهولة وانسياب الاتصالات بين الأقسام والإدارات المختلفة
مرتفع جدا	3	0.771	4.287	يساعد الهيكل التنظيمي على إدارة عملية التغيير بكفاءة وفعالية
مرتفع جدا	2	0.708	4.368	تم استحداث وحدات جديدة في الهيكل التنظيمي لمواكبة التطورات الحديثة

تم ترتيب عبارات التغيير في الهيكل التنظيمي من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (يتميز الهيكل التنظيمي بسهولة وانسياب الاتصالات بين الأقسام والإدارات المختلفة) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.380 وانحراف معياري 0.563 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (تقوم الإدارة بمراجعة الهيكل التنظيمي بصورة دورية ومستمرة) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 4.204 وانحراف معياري 0.776 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا وعند دراسة عبارات التغيير في الهيكل التنظيمي تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع جدا مما يوضح وجود مستوى مرتفع جدا من التغيير في الهيكل التنظيمي حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.310 وانحراف معياري 0.704

5- التغيير في الثقافة

جدول (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات التغيير في الثقافة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
تساهم إدارة التغيير في تشجيع العاملين على الابتكار والابداع	4.164	0.759	4	مرتفع
تساعد إدارة التغيير في تشجيع العاملين على تقديم الاقتراحات التي تساهم في تحسين بيئة العمل	4.264	0.658	3	مرتفع جدا

مرتفع جدا	1	0.631	4.403	تشجع إدارة التغيير على سيادة ثقافة التعاون وروح فريق العمل داخل المستشفى
مرتفع جدا	2	0.616	4.320	تساعد إدارة التغيير في زيادة قدرة العاملين على إيجاد حلول لمشكلات العمل

تم ترتيب عبارات التغيير في الثقافة من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تشجع إدارة التغيير على سيادة ثقافة التعاون وروح فريق العمل داخل المستشفى) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.403 وانحراف معياري 0.631 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (تساهم إدارة التغيير في تشجيع العاملين على الابتكار والابداع) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 4.164 وانحراف معياري 0.759 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات التغيير في الثقافة تبين أن ثلاث عبارات في مستوى الموافقة المرتفع جدا وعبارة واحدة في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح وجود مستوى مرتفع جدا من التغيير في الثقافة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.288 بانحراف معياري 0.666

مما سبق يتبين ارتفاع مستوى إدارة التغيير في شركة stc بالمملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات 4.197 بانحراف معياري 0.737

2.2.4 المحور الثاني: الأداء المؤسسي

جدول (11) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات الأداء المؤسسي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
تهتم الشركة بالتحقق من فعالية الاداء وتحقيق الأهداف المطلوبة	4.383	0.564	3	مرتفع جدا
تهتم الشركة بالعمل على مواجهة الازمات وحل المشكلات بسرعة وفاعلية	4.463	0.538	1	مرتفع جدا

مرتفع جدا	2	0.634	4.401	تقوم الشركة بتحفيز وتشجيع برامج التدريب بشكل فعال مما يساهم في تحسين مستويات جودة الاداء
مرتفع جدا	4	0.744	4.264	تهتم الشركة بوضع خطط لتطوير الموارد البشرية والمالية والتكنولوجية في المشروع
مرتفع جدا	5	0.778	4.227	تهتم الشركة بالتعامل مع الشكاوي الخاصة بالعاملين بجدية وفاعلية
مرتفع	6	0.677	4.161	تتوافق الشركة مع لوائح السلامة والبيئة
مرتفع	8	0.758	4.025	تعمل الشركة على الابتكار في تقديم الخدمات والمنتجات للعملاء
مرتفع	9	0.788	3.985	تهتم الشركة بتوفير المنتجات والخدمات التي يحتاجها العملاء
مرتفع	7	0.772	4.083	تعمل الشركة على تحقيق الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة لتحقيق الاهداف المطلوبة
مرتفع	10	0.916	3.917	تهتم الشركة بإجراء تقييم مستمر ودوري لمعدلات الأداء

تم ترتيب عبارات الأداء المؤسسي من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تهتم الشركة بالعمل على مواجهة الازمات وحل المشكلات بسرعة وفاعلية) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.463 وانحراف معياري 0.538 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (تهتم الشركة بإجراء تقييم مستمر ودوري لمعدلات الأداء) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 3.917 وانحراف معياري 0.916 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات الأداء المؤسسي تبين أن خمس عبارات في مستوى الموافقة المرتفع جدا وخمس عبارات في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى الأداء المؤسسي في شركة stc بالمملكة العربية السعودية بالمملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.191 وانحراف معياري 0.717

3.4 ثالثاً: اختبار فروض الدراسة

لاختبار فروض الدراسة تم استخدام معادلة الانحدار البسيط ومعامل الارتباط بيرسون وجاءت النتائج

كما يلي:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) لإدارة التغيير على الأداء

المؤسسي في شركة stc بالمملكة العربية السعودية

جدول (11) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر إدارة التغيير على الأداء المؤسسي

ملخص النموذج Model Summary						
معامل الارتباط R		معامل التحديد R ²		معامل R ² Adjusted		
0.914		0.836		0.836		
تحليل التباين ANOVA						
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية Df	متوسط المربعات	F	Sig F	
الانحدار Regression	6666.538	1	6666.538	2015.991	0.000	
	1306.197	395	3.307			
	7972.736	396				
المجموع Total						
المتغير التابع	النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig T
الأداء المؤسسي	الثابت	4.433	.840		5.280	.000
	Constant					
	إدارة التغيير	.446	.010	.914	44.900	.000

يتبين من الجدول (11) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) لإدارة التغيير على

الأداء المؤسسي في شركة stc بالمملكة العربية السعودية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية

عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) بين إدارة التغيير والاداء المؤسسي في شركة stc بالمملكة العربية السعودية وتبين أن كلما ازداد مستوى إدارة التغيير بمقدار 1 % ازداد مستوى الاداء المؤسسي في شركة stc بالمملكة العربية السعودية بمقدار 0.446% مما يبين عدم صحة الفرضية الرئيسية للدراسة

❖ الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) للتغيير في الافراد على الاداء المؤسسي في شركة stc بالمملكة العربية السعودية.

جدول (12) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر التغيير في الافراد على الأداء المؤسسي

ملخص النموذج Model Summary						
معامل الارتباط R		معامل التحديد R ²		معامل R ² Adjusted		
0.767		0.588		0.587		
ANOVA تحليل التباين						
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية Df	متوسط المربعات	F	Sig F	
الانحدار Regression	4688.810	1	4688.810	563.984	0.000	
	3283.925	395	8.314			
	7972.736	396				
المجموع Total						
المتغير التابع	النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig T
الأداء المؤسسي	الثابت Constant	18.863	.981		19.225	.000
	التغيير في الافراد	1.396	.059	.767	23.748	.000

يتبين من الجدول (12) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) للتغيير في الافراد على الاداء المؤسسي في شركة stc بالمملكة العربية السعودية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) بين التغيير في الافراد والاداء المؤسسي في شركة stc بالمملكة العربية السعودية وتبين أن كلما ازداد مستوى التغيير في الافراد بمقدار 1 % ازداد مستوى الاداء المؤسسي في شركة stc بالمملكة العربية السعودية بمقدار 1.396% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الاولى للدراسة

❖ الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) للتغيير الانساني على الاداء المؤسسي في شركة stc بالمملكة العربية السعودية

جدول (13) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر التغيير الانساني على الأداء المؤسسي

ملخص النموذج Model Summary						
معامل الارتباط R		معامل التحديد R ²		معامل R ² Adjusted		
0.892		0.796		0.795		
تحليل التباين ANOVA						
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية Df	متوسط المربعات	F	Sig F	
الانحدار Regression	6345.470	1	6345.470	1540.290	0.000	
	1627.266	395	4.120			
	7972.736	396				
المجموع Total						
المتغير التابع	النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig T
الأداء المؤسسي	الثابت	12.969	.744		17.422	.000
	Constant					
	التغيير الانساني	1.808	.046	.892	39.247	.000

يتبين من الجدول (13) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) للتغيير الانساني على الاداء المؤسسي في شركة stc بالمملكة العربية السعودية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) بين التغيير الانساني والاداء المؤسسي في شركة stc بالمملكة العربية السعودية وتبين أن كلما ازداد مستوى التغيير الانساني بمقدار 1 % ازداد مستوى الاداء المؤسسي في شركة stc بالمملكة العربية السعودية بمقدار 1.808% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة

❖ الفرضية الفرعية الثالثة: لا لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) للتغيير في التكنولوجيا على الاداء المؤسسي في شركة stc بالمملكة العربية السعودية

جدول (14) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر التغيير في التكنولوجيا على الأداء المؤسسي

ملخص النموذج Model Summary						
معامل الارتباط R		معامل التحديد R ²		معامل R ² Adjusted		
0.763		0.583		0.582		
تحليل التباين ANOVA						
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية Df	متوسط المربعات	F	Sig F	
الانحدار Regression	4647.213	1	4647.213	551.988	0.000	
الباقى Residual	3325.522	395	8.419			
المجموع Total	7972.736	396				
المتغير التابع	النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig T
الأداء المؤسسي	الثابت Constant	14.030	1.196		11.735	.000
	التغيير في التكنولوجيا	1.637	.070	.763	23.494	.000

يتبين من الجدول (14) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) للتغيير في التكنولوجيا على الاداء المؤسسي في شركة stc بالمملكة العربية السعودية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) بين التغيير في التكنولوجيا والاداء المؤسسي في شركة stc بالمملكة العربية السعودية وتبين أن كلما ازداد مستوى التغيير في التكنولوجيا بمقدار 1 % ازداد مستوى الأداء المؤسسي في شركة stc بالمملكة العربية السعودية بمقدار 1.637% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة

❖ الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) للتغيير في الهيكل

التنظيمي على الاداء المؤسسي في شركة stc بالمملكة العربية السعودية

جدول (15) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر التغيير في الهيكل التنظيمي على الأداء المؤسسي

ملخص النموذج Model Summary						
معامل الارتباط R		معامل التحديد R ²		معامل R ⁻² Adjusted		
0.637		0.405		0.404		
تحليل التباين ANOVA						
النموذج		مجموع المربعات	درجات الحرية Df	متوسط المربعات	F	Sig F
الانحدار Regression		3230.105	1	3230.105	269.026	0.000
الباقى Residual		4742.630	395	12.007		
المجموع Total		7972.736	396			
المتغير التابع	النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig T
الأداء المؤسسي	الثابت Constant	19.205	1.395		13.766	.000
	التغيير في الهيكل التنظيمي	1.317	.080	.637	16.402	.000

يتبين من الجدول (15) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) للتغيير في الهيكل التنظيمي على الاداء المؤسسي في شركة stc بالمملكة العربية السعودية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) بين التغيير في الهيكل التنظيمي والاداء المؤسسي في شركة stc بالمملكة العربية السعودية وتبين أن كلما ازداد مستوى التغيير في الهيكل التنظيمي بمقدار 1 % ازداد مستوى الاداء المؤسسي في شركة stc بالمملكة العربية السعودية بمقدار 1.317% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة

❖ الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) للتغيير في الثقافة على

الاداء المؤسسي في شركة stc بالمملكة العربية السعودية

جدول (16) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر التغيير في الهيكل التنظيمي على الأداء المؤسسي

ملخص النموذج Model Summary						
معامل الارتباط R		معامل التحديد R ²		معامل R ⁻² Adjusted		
0.783		0.612		0.612		
تحليل التباين ANOVA						
النموذج		مجموع المربعات	درجات الحرية Df	متوسط المربعات	F	Sig F
الانحدار Regression		4883.164	1	4883.164	624.310	0.000
الباقى Residual		3089.572	395	7.822		
المجموع Total		7972.736	396			
المتغير التابع	النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig T
الأداء المؤسسي	الثابت	11.690	1.218		9.601	.000
	Constant					
	التغيير في الثقافة	1.762	.071	.783	24.986	.000

يتبين من الجدول (16) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) للتغيير في الثقافة على الاداء المؤسسي في شركة stc بالمملكة العربية السعودية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) بين التغيير في الثقافة والاداء المؤسسي في شركة stc بالمملكة العربية السعودية وتبين أن كلما ازداد مستوى التغيير في الثقافة بمقدار 1 % ازداد مستوى الاداء المؤسسي في شركة stc بالمملكة العربية السعودية بمقدار 1.762% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الخامسة للدراسة

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والمقترحات

مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل النتائج التي توصلت إليها الدراسة وكذلك يتناول الفصل مجموعة من التوصيات التي توصي بها الدراسة ومجموعة من المقترحات لدراسات وابحث يمكن اجراؤها في المستقبل

1.5 نتائج الدراسة

- ✓ ارتفاع مستوى التغيير في الافراد حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.127 بانحراف معياري 0.824
- ✓ ارتفاع مستوى التغيير الانساني حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.033 بانحراف معياري 0.809
- ✓ وجود مستوي مرتفع جدا من التغيير في التكنولوجيا حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.258 بانحراف معياري 0.681
- ✓ وجود مستوي مرتفع جدا من التغيير في الهيكل التنظيمي حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.310 بانحراف معياري 0.704
- ✓ وجود مستوي مرتفع جدا من التغيير في الثقافة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.288 بانحراف معياري 0.666
- ✓ ارتفاع مستوى إدارة التغيير في شركة stc بالمملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات 4.197 بانحراف معياري 0.737
- ✓ ارتفاع مستوى الأداء المؤسسي في شركة stc بالمملكة العربية السعودية بالمملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.191 بانحراف معياري 0.717
- ✓ وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) لإدارة التغيير على الاداء المؤسسي في شركة stc بالمملكة العربية السعودية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) بين إدارة التغيير والاداء المؤسسي في شركة stc بالمملكة العربية السعودية وتبين أن كلما ازداد مستوى

إدارة التغيير بمقدار 1 % ازداد مستوى الاداء المؤسسي في شركة stc بالمملكة العربية السعودية بمقدار 0.446%

مما يبين عدم صحة الفرضية الرئيسية للدراسة

✓ وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) للتغيير في الافراد على الاداء المؤسسي في شركة

stc بالمملكة العربية السعودية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

($\alpha < 0.05$) بين التغيير في الافراد والاداء المؤسسي في شركة stc بالمملكة العربية السعودية وتبين أن كلما ازداد

مستوى التغيير في الافراد بمقدار 1 % ازداد مستوى الاداء المؤسسي في شركة stc بالمملكة العربية السعودية

بمقدار 1.396% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الاولى للدراسة

✓ وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) للتغيير الانساني على الاداء المؤسسي في شركة

stc بالمملكة العربية السعودية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

($\alpha < 0.05$) بين التغيير الانساني والاداء المؤسسي في شركة stc بالمملكة العربية السعودية وتبين أن كلما ازداد مستوى

التغيير الانساني بمقدار 1 % ازداد مستوى الاداء المؤسسي في شركة stc بالمملكة العربية السعودية بمقدار

1.808% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة

✓ وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) للتغيير في التكنولوجيا على الاداء المؤسسي في

شركة stc بالمملكة العربية السعودية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى

دلالة ($\alpha < 0.05$) بين التغيير في التكنولوجيا والاداء المؤسسي في شركة stc بالمملكة العربية السعودية وتبين أن كلما

ازداد مستوى التغيير في التكنولوجيا بمقدار 1 % ازداد مستوى الاداء المؤسسي في شركة stc بالمملكة العربية

السعودية بمقدار 1.637% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة

✓ وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) للتغيير في الهيكل التنظيمي على الاداء المؤسسي

في شركة stc بالمملكة العربية السعودية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى

دلالة ($\alpha < 0.05$) بين التغيير في الهيكل التنظيمي والاداء المؤسسي في شركة stc بالمملكة العربية السعودية وتبين أن

كلما ازداد مستوى التغيير في الهيكل التنظيمي بمقدار 1 % ازداد مستوى الاداء المؤسسي في شركة stc بالمملكة

العربية السعودية بمقدار 1.317% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة

✓ وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) للتغيير في الثقافة على الاداء المؤسسي في شركة

stc بالمملكة العربية السعودية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

($\alpha < 0.05$) بين التغيير في الثقافة والاداء المؤسسي في شركة stc بالمملكة العربية السعودية وتبين أن كلما ازداد مستوى التغيير في الثقافة بمقدار 1 % ازداد مستوى الاداء المؤسسي في شركة stc بالمملكة العربية السعودية بمقدار 1.762% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الخامسة للدراسة

2.5 التوصيات

- ✓ العمل على زيادة مستوى الوعي إدارات الشركات العاملة في المملكة العربية السعودية بأهمية إدارة التغيير في زيادة كفاءة الأداء للشركات وللعاملين.
- ✓ الاهتمام بتطوير وزيادة قدرة العاملين في الشركات العاملة في المملكة العربية السعودية على استخدام مهارات وأدوات جديدة تساعد في زيادة قدراتهم ومهاراتهم في العمل
- ✓ الاهتمام بزيادة الوعي وتدريب العاملين في الشركات العاملة في المملكة العربية السعودية حول فوائد إدارة التغيير وكيفية تطبيقها بفعالية
- ✓ ضرورة العمل على توفير كافة الإمكانيات والاحتياجات التي تساهم في زيادة قدرة الشركات العاملة في المملكة العربية السعودية على تحقيق أفضل مستويات أداء مؤسسي ممكنة

3.5 المقترحات

- ✓ التوسع في إجراء الدراسات والأبحاث المتعلقة بإدارة التغيير في الشركات العاملة بالمملكة العربية السعودية والتعرف على العوامل المؤثرة عليها وأثرها على مستويات الأداء
- ✓ التوسع في إجراء الدراسات والأبحاث المتعلقة بالأداء المؤسسي في الشركات العاملة في المملكة العربية السعودية والتعرف على العوامل المؤثرة عليه

Abstract

The study aimed to identify the impact of change management in its dimensions (changes in individuals, human change, technological change, organisational structure change, and cultural change) on institutional performance at STC in the Kingdom of Saudi Arabia. To achieve the objectives of the study, a descriptive-analytical approach was followed. The study population consisted of employees at STC in Saudi Arabia, with a sample of 397 individuals who responded to the questionnaire. The study used the SPSS program to analyse the data.

The results of the study revealed a positive statistically significant impact of change management on institutional performance at STC in the Kingdom of Saudi Arabia.

The study recommended the need to increase the awareness of company managements in Saudi Arabia about the importance of change management in improving the performance of companies and employees. It also emphasised the importance of developing and enhancing the ability of employees in Saudi companies to use new skills and tools that help increase their capabilities and work skills.

Keywords: Change management - Institutional performance - STC - Kingdom of Saudi Arabia.

المراجع

تشمل المراجع الأساسية التي اعتمدت عليها الدراسة الكتب، المقالات، والتقارير التي توفر الأساس النظري والتحليلي لفهم إدارة التغيير والتحديات في المؤسسات الحكومية. وفيما يلي قائمة مفصلة بالمراجع المستخدمة:

(1) الكتب:

- كوتر، ج. (1996). قيادة التغيير. بوسطن: هارفارد بيزنس ريفيو
- أندرسون، دي.، أندرسون، ل. (2001). تغيير المنظمات: استراتيجيات وأدوات. سان فرانسيسكو: جوسي-باس.
- غارفين، د. (2000). الثقافة التنظيمية والتغيير. نيويورك: ماكجرو-هيل
- ماسلو، أ. (1954). الدوافع والشخصية. نيويورك: هاربر آندرو
- هياس، جي. (2014). إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية. لندن: بالغرف ماكميلان
- يركز هذا الكتاب على دور الثقافة التنظيمية في دعم أو مقاومة التغيير، وكيفية تعديل الثقافة لتعزيز الابتكار والتحول الإيجابي.
- يستعرض هذا الكتاب نظرية ماسلو لهرم الحاجات، والتي تشرح كيف يمكن للدوافع الإنسانية أن تؤثر على مقاومة التغيير
- يقدم هذا الكتاب نظرة شاملة على استراتيجيات وأدوات إدارة التغيير، مع التركيز على أهمية التدريب وتطوير المهارات.
- يقدم هذا الكتاب نموذج كوتر الثماني خطوات لقيادة التغيير بنجاح، ويوضح أهمية القيادة القوية والرؤية الواضحة في تحقيق التغيير الفعال
- يناقش هذا الكتاب تحديات إدارة التغيير في القطاع الحكومي ويقترح استراتيجيات للتغلب على هذه التحديات من خلال أمثلة ودراسات حالة.

(2) التقارير الرسمية:

- تقرير منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (2018). تحسين كفاءة الإدارة الحكومية. باريس: OECD

■ تقرير البنك الدولي (2020). تعزيز قدرات المؤسسات الحكومية: دروس من التجارب الدولية. واشنطن: البنك الدولي

■ يستعرض هذا التقرير الجهود المبذولة من قبل الدول الأعضاء في OECD لتحسين كفاءة الإدارة الحكومية من خلال تبني أفضل ممارسات إدارة التغيير

■ يقدم هذا التقرير دروساً مستفادة من تجارب دولية في تعزيز قدرات المؤسسات الحكومية على التغيير والتحول

(3) المقالات العلمية:

■ ليونارد، ب.، بوروز، س. (2009). التواصل الفعال وإدارة التغيير في القطاع العام. مجلة الإدارة العامة، 45(3)، 234-250

■ باركر، ج. (2013). دور التكنولوجيا في تسهيل التغيير في المؤسسات الحكومية. مجلة تكنولوجيا الإدارة، 28(2)، 98-112

■ براون، س. (2020). استراتيجيات التغيير المستدام في المؤسسات الحكومية. مجلة الإدارة المستدامة، 12(1)، 44-59

■ تدرس هذه المقالة كيف يمكن للتكنولوجيا أن تسهم في تحسين الكفاءة وتسريع عمليات التغيير في المؤسسات الحكومية

■ تركز هذه المقالة على أهمية استراتيجيات التغيير التي تأخذ في الاعتبار الاستدامة البيئية والاجتماعية إلى جانب الفوائد الاقتصادية

■ تناقش هذه المقالة أهمية التواصل الفعال بين الإدارة والموظفين في نجاح عمليات التغيير في القطاع الحكومي

(4) دراسات الحالة:

■ دراسة حالة عن إدارة التغيير في وزارة المالية الأمريكية (2019). التقرير السنوي لوزارة المالية الأمريكية. واشنطن: وزارة المالية الأمريكية

- تستعرض هذه الدراسة التحديات التي واجهتها وزارة المالية الأمريكية خلال عملية التغيير وأفضل الممارسات التي تم تطبيقها لتحقيق النجاح
- دراسة حالة عن تحول الرقمي في الحكومة البريطانية (2021). تقرير التحول الرقمي الحكومي. لندن: الحكومة البريطانية
- يناقش هذا التقرير كيفية تبني الحكومة البريطانية للتحول الرقمي لتعزيز الكفاءة وتحسين الخدمات العامة.

(5) المجالات العلمية:

- مجلة الإدارة العامة
- تركز المجلة على دور التكنولوجيا في تحسين إدارة التغيير وزيادة الكفاءة في المؤسسات
- تقدم المجلة أبحاثاً حول استراتيجيات التغيير المستدامة وتأثيرها على الأداء المؤسسي والتنمية المستدامة
- تنشر المجلة مقالات بحثية حول مواضيع الإدارة العامة وإدارة التغيير في القطاع الحكومي، مما يوفر رؤى جديدة وأطر نظرية مبتكرة
- مجلة الإدارة المستدامة
- مجلة تكنولوجيا الإدارة

تعتبر هذه المراجع مصدرًا غنيًا للمعلومات والأفكار التي تساعد في فهم الجوانب المختلفة لإدارة التغيير في المؤسسات الحكومية، وتقديم توصيات مبنية على الأدلة لتحسين فعالية هذه العمليات

المراجع باللغة العربية

1. إبراهيم، أسامة عبد الوهاب محمد. (2020). أثر إدارة الوقت على الأداء المؤسسي. المجلة العربية للنشر العلمي، ع21، 151 - 185.

2. أبو اليزيد، أحمد محمد أحمد. (2018). أثر مقاومة التغيير التنظيمي على فاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين بالاتحاد المصري للكراتيه. مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، ع47، ج3، 1 - 28.
3. بزيو، عمر، خنيش، ليلى، و سليم، بزيو. (2022). أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق التغير التنظيمي. مجلة المحترف، مج9، ع2، 410 - 424.
4. الحلاق، حسام أحمد، و الإسماعيل، جابر شعيب. (2023). أثر تطبيق الإدارة بالأهداف على الأداء المؤسسي لمنظمات المجتمع المدني: دراسة أجريت على عينة من مدراء منظمات المجتمع المدني. المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع22، 1 - 44.
5. دياب، غادة عبد المنعم عبد الحميد. (2021). أثر أبعاد الجداريات الوظيفية على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركات إنتاج الدواء مجلة البحوث التجارية، مج43، ع3، 251 - 277.
6. سليمان، صابر، و شوشة، داليا محمد محمد السيد. (2018). تقييم أثر الأبعاد الأولية باستراتيجيات إدارة التنوع على أداء العاملين بفنادق الخمس نجوم بالإسكندرية. المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، مج12، ع3، 212 - 232.
7. السهلي، حمد عبد الله طرجم، و الخزعلي، زياد علي فضل. (2021). دور استراتيجيات إدارة الأزمات في تطوير أداء المؤسسات الاقتصادية الحكومية: دراسة حالة على وزارة المالية القطرية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان الأهلية، السلط.
8. الشاهين، أماني عبد الله سالم، (2023)، أثر ممارسة استراتيجيات رأس المال الفكري في تحقيق تميز الأداء المؤسسي: الدور الوسيط للابداع التنظيمي في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية، (رسالة دكتوراه)، جامعة مؤتة، كلية الدراسات العليا، الأردن.
9. الشعبي، يحيي عبد الله محمد، و عبد الرحمن، عمر تاج السر محمد. (2018). أثر التخطيط الاستراتيجي في الأداء المؤسسي: بالتطبيق على شركة الاتصالات السعودية "STC" من عام 2012 م - 2017 م (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، أم درمان.
10. الصمادي، آيات أحمد محمد، و الشعار، حمزة يوسف صالح. (2022). استراتيجيات الإصلاح والتطوير التنظيمي وأثرها على أداء العاملين في المنظمات: الدور المعدل: إدارة المواهب: دراسة ميدانية على قطاع البنوك في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.

11. العبادلة، عيسى مصطفى علي، و الفرا، ماجد محمد عبد السلام. (2019). أثر إدارة التنوع على الأداء المؤسسي
فس الجامعات الفلسطينية: دراسة الأبعاد السطحية والعميقة للتنوع (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة
الإسلامية (غزة)، غزة.
12. عبد الباسط، أحمد سيد، و سيدهم، عاطف فتحي حبيب. (2021). أثر خصائص منظمات الأعمال المصرية على
التغير في ممارسات إدارة الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، ع11، 25 - 52
13. عبد الرحمن، بلسم سعيد، بلال، حواء عبد الله، الطرابلسي، مريم العربي، و حمد، حافظ إبراهيم. (2019). أثر
نظم المعلومات الإدارية على الأداء المؤسسي: دراسة حالة شركة الناغي للسيارات، جدة - المملكة العربية السعودية
خلال الفترة من 2015 - 2017. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج3، ع4، 90 - 112.
14. عبدالماجدي، ستار جبر. (2023). أثر الإدارة الاستراتيجية على التغيير المؤسسي: دراسة ميدانية في الجامعات
والكليات الأهلية في بغداد. مجلة الجامعة العراقية، ع60، ج2، 753 - 767.
15. عبد الهادي، محمد جمال محمد. (2021). أثر القدرات الدينامية على تحسين الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على
الشركات الصناعية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع1، 83 - 141.
16. القرامسه، هيفاء تيسير محمد. (2022). إدارة الأداء الوظيفي المؤسسي. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع74،
25 - 40.
17. كرنكة، محمد مصطفى حمدان. (2018). تقييم الاداء المؤسسي. مجلة المصري، ع87، 16 - 27.
18. محارمة، ثامر محمد. (2020). أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي: دراسة حالة منظمة حكومية بدولة
قطر. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج4، ع14، 140 - 155.
19. مرسي، سعيد محمود، (2022)، إدارة المعرفة "مدخل لتطوير الأداء المؤسسي "دراسة تربوية ونفسية"، جامعة
الزقازيق، كلية التربية، مصر.
20. المصاروة، مهند كساب عبد الله و السرحان، عطا الله بن فهد صياح. (2021). أثر الذكاء الاصطناعي في الأداء
المؤسسي: متغير وسيط رأس المال الفكري في البنوك التجارية في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل
البيت، المفرق.
21. الوكيل، منال محمد أحمد. (2018). أثر ممارسات الإدارة بالأهداف على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على بنك
مصر. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع4، 241 - 281.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر إدارة التغيير على الاداء المؤسسي دراسة على شركة stc بالمملكة

العربية السعودية

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم على العون

والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة

المناسبة من وجهة نظركم.

وأتقدم لكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي

سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزودكم بنتائج

هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

1- الجنس ☐ ذكر ☐ أنثى

2- الخبرة العملية ☐ من 5 سنوات فأقل ☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات

☐ من 10 إلى أقل من 15 سنة ☐ من 15 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس

☐ ماجستير ☐ دكتوراه

4- التخصص العلمي ☐ محاسبة ☐ إدارة أعمال

☐ علوم مالية ومصرفية ☐ IT

☐ نظم المعلومات

ثانيا محاور الاستبيان

✍️ المحور الأول: إدارة التغيير، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

البعد					أوافق بشدة	أوافق بشدة	محايد	معارض بشدة	معارض بشدة
التغيير في الافراد									
يتم توفير الدورات التدريبية للعاملين التي تتلاءم مع متطلبات العمل الجديدة									
يتم استقطاب الكفاءة والخبرات المتميزة من العاملين									
تتم عملية الترقية بشفافية وعدالة									
يتم استخدام العديد من وسائل التحفيز لتشجيع العاملين على التكيف مع بيئة العمل الجديدة									
التغيير الانساني									
تشجع إدارة التغيير السلوك الإيجابي لدى العاملين									
يوجد جو من الألفة والاحاء بين العاملين									
يشعر العاملين بالراحة النفسية أثناء التواجد بالعمل									
الشركة تقدر جهد العاملين في سبيل إنجاح التغيير المطلوب									
التغيير في التكنولوجيا									

					يتم تغيير التكنولوجيا المستخدمة لتناسب مع التطورات الحديثة
					تتوافر كافة الأدوات التكنولوجية التي تساهم في كفاءة عملية التغيير التنظيمي
					استخدام تكنولوجيا المعلومات يساهم في تقليل العمليات الإدارية
					تتسم الإمكانيات التكنولوجية المتوفرة بالكفاءة العالية
التغيير في الهيكل التنظيمي					
					تقوم الإدارة بمراجعة الهيكل التنظيمي بصورة دورية ومستمرة
					يتميز الهيكل التنظيمي بسهولة وانسياب الاتصالات بين الأقسام والإدارات المختلفة
					يساعد الهيكل التنظيمي على إدارة عملية التغيير بكفاءة وفاعلية
					تم استحداث وحدات جديدة في الهيكل التنظيمي لمواكبة التطورات الحديثة
التغيير في الثقافة					
					تساهم إدارة التغيير في تشجيع العاملين على الابتكار والابداع
					تساعد إدارة التغيير في تشجيع العاملين على تقديم الاقتراحات التي تساهم في تحسين بيئة العمل

					تشجع إدارة التغيير على سيادة ثقافة التعاون وروح فريق العمل داخل المستشفى
					تساعد إدارة التغيير في زيادة قدرة العاملين على إيجاد حلول لمشكلات العمل

✍️ المحور الثاني: الأداء المؤسسي، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

المبعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض بشدة	معارض بشدة
تهتم الشركة بالتحقق من فعالية الاداء وتحقيق الأهداف المطلوبة					
تهتم الشركة بالعمل على مواجهة الازمات وحل المشكلات بسرعة وفاعلية					
تقوم الشركة بتحفيز وتشجيع برامج التدريب بشكل فعال مما يساهم في تحسين مستويات جودة الاداء					
تهتم الشركة بوضع خطط لتطوير الموارد البشرية والمالية والتكنولوجية في المشروع					
تهتم الشركة بالتعامل مع الشكاوي الخاصة بالعاملين بجدية وفاعلية					
تتوافق الشركة مع لوائح السلامة والبيئة					
تعمل الشركة على الابتكار في تقديم الخدمات والمنتجات للعملاء					
تهتم الشركة بتوفير المنتجات والخدمات التي يحتاجها العملاء					

					تعمل الشركة على تحقيق الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة لتحقيق الاهداف المطلوبة
					تهتم الشركة بإجراء تقييم مستمر ودوري لمعدلات الأداء

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management



Department of business administration

**The impact of change management on organizational
performance, study on STC Company in the Kingdom of
Saudi Arabia**

Student preparation/

Saleh Saad AL-Ajmi

Supervision/

Dr. Asmaa Abu Anza

2024 – 1446