

أثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الوظيفي داخل المنظمة بشركة  
معادن بمدينة رأس الخير

## The Impact of Organizational Change on Improving Job Performance within the Organization: A Study of Ma'aden Company in Ras Al-Khair

أسم الطالب  
جابر عبد الله الزهراني

الرقم الجامعي  
232000649  
مشروع تخرج- 2  
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف  
د. عبد الرحيم نادر  
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2026

## جدول المحتويات

|    |                                                        |
|----|--------------------------------------------------------|
| 4  | 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....              |
| 5  | 1.1. المقدمة:.....                                     |
| 7  | 1.2. مشكلة الدراسة.....                                |
| 7  | 1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....                   |
| 7  | 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....                 |
| 8  | 1.3. أهمية الدراسة.....                                |
| 8  | 1.3.1. على المستوى النظري:.....                        |
| 8  | 1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....                      |
| 9  | 1.4. أسئلة الدراسة.....                                |
| 9  | 1.5. أهداف الدراسة.....                                |
| 9  | 1.6. فرضيات الدراسة.....                               |
| 10 | 1.7. نموذج الدراسة.....                                |
| 11 | 1.8. منهجية الدراسة.....                               |
| 12 | 1.9. الدراسة الميدانية.....                            |
| 12 | 1.10. مخطط المشروع المقترح.....                        |
| 13 | 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....                 |
| 14 | 2.1. المقدمة:.....                                     |
| 15 | 2.2. التغيير التنظيمي.....                             |
| 18 | 2.3. الأداء الوظيفي.....                               |
| 27 | 2.4. العلاقة بين التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي..... |
| 29 | 2.5. الخاتمة.....                                      |
| 31 | قائمة المراجع.....                                     |

## جدول الأشكال

| رقم الشكل | اسم الشكل                                                              | رقم الصفحة |
|-----------|------------------------------------------------------------------------|------------|
| 1         | نموذج الدراسة<br>المصدر: الطالب، 2026                                  | 10         |
| 2         | منهجية الدراسة<br>المصدر: الطالب، 2026                                 | 11         |
| 3         | اثر التغيير التنظيمي على<br>المنظمة<br>المصدر: الطالب، 2026            | 17         |
| 4         | نموذج تحسين الأداء الوظيفي<br>المصدر الطالب، 2026                      | 22         |
| 5         | العوائق البيئة التي تؤثر على<br>الأداء الوظيفي<br>المصدر: الطالب، 2026 | 24         |

### قائمة الجداول

| رقم الصفحة | اسم الجدول | رقم الجدول |
|------------|------------|------------|
|            |            |            |
|            |            |            |

## 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة:

تُعد مواكبة التغيرات البيئية شرطاً جوهرياً لاستمرار المنظمات وضمان بقائها، سواء من منظور الإدارة والعاملين فيها أم من منظور الأطراف المتعاملة معها، وتزداد أهمية ذلك عندما يسهم التغيير في تطوير أنشطة إشباع الحاجات الاقتصادية للأفراد وتعزيز مستويات الرفاه الاجتماعي؛ إذ تؤكد الأدبيات الإدارية المعاصرة أن المنظمات تعمل ضمن بيئات تتسم بالتسارع وعدم الاستقرار على المستويين الداخلي والخارجي، ففي البيئة الخارجية نادراً ما تتسم الظروف المحيطة بالثبات، حيث تؤثر المتغيرات الاقتصادية، وتوافر الموارد والإمكانات المادية، وتقلبات أسعار العملات، والتطورات التكنولوجية المتلاحقة، والنمو المعرفي المدعوم بأنظمة الاتصالات وتقنيات المعلومات الحديثة، بوصفها مؤشرات تضغط على إدارات المنظمات لاتخاذ استجابات تنظيمية ملائمة، وفي المقابل تمثل العوامل الداخلية المرتبطة بهيكل المنظمة ومواردها البشرية والمادية ونظمها وإجراءاتها عناصر دافعة لإحداث تغييرات ضرورية تضمن التكيف مع المستجدات وتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والفاعلية، وقد سعت العديد من الدراسات والبحوث إلى تصنيف مبررات التغيير التنظيمي بالاستناد إلى مصادره المختلفة. (سليمان، العزاوي، 2010)

وأشارت دراسة الجمعية الأمريكية للإدارة (1994) إلى أن القيادة تُعد العامل الحاسم في إنجاح جهود التغيير، الأمر الذي جعل مسألة قيادة التغيير ودورها وأهميتها محور اهتمام واسع لدى الباحثين والدارسين خلال العقدين الماضيين، إذ برزت الحاجة إلى فهم أنماط القيادة القادرة على إحداث التحول المنشود داخل المنظمات ولا سيما التغيير التنظيمي، وفي هذا السياق، يكتسب مفهوم التغيير التنظيمي أهمية متزايدة بوصفه أحد المداخل القادرة على تحفيز العاملين وتعزيز جاهزية المنظمات للتكيف مع المتغيرات، ولا سيما في المؤسسات والشركات في المملكة العربية السعودية التي تواجه تحديات وتغيرات متسارعة في بيئتها الداخلية والخارجية، الأمر الذي يستلزم تبني نموذج قيادي للتغيير التنظيمي بحيث يمتلك القدرة على استشراف المستقبل، وإدارة التحولات بكفاءة، وتوجيه الطاقات التنظيمية نحو تحقيق أهداف التطوير التنافسية. (العتيبي، 2005)

وكذلك يمثل الأداء الوظيفي ركيزة أساسية في مسيرة النجاح والاستدامة على المستويين الفردي والمؤسسي، إذ يُعد مستوى أداء العاملين المؤشر الأبرز على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتعزيز تنافسيتها، ومن هذا المنطلق أصبح الارتقاء بالأداء إلى مستويات متميزة غاية تسعى إليها المنظمات، خاصة في ظل بيئات عمل داخلية تتسم بالديناميكية، وسياقات خارجية يغلب عليها الطابع التنافسي والتعقيد وعدم الاستقرار،

ويحتل موضوع الأداء الوظيفي مكانة محورية في مجال إدارة الموارد البشرية، لما له من دور مباشر في رفع كفاءة العاملين وزيادة فاعليتهم، بما ينعكس إيجاباً على جودة المخرجات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات. (الحمادي وآخرين، 2023).

وقد حظي الأداء الوظيفي باهتمام واسع من قبل العديد من الباحثين نظراً لأهميته البالغة على مستوى الأفراد والمنظمات والبيئة المحيطة بها، إذ يُعد من المفاهيم التي استأثرت بقدر كبير من الدراسة والتحليل في الأدبيات الإدارية عامة، وفي مجال إدارة الموارد البشرية على وجه الخصوص، لما له من تأثير مباشر في كفاءة الفرد وفاعلية المنظمة، فضلاً عن تعدد العوامل المؤثرة فيه وتداخلها، الأمر الذي يزيد من تعقيد دراسته وأهمية فهم أبعاده، ويُنظر إلى الأداء الوظيفي بوصفه عملية حيوية يُستند إليها في تقييم مدى قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها وتنفيذ خططها الاستراتيجية على المديين القريب والبعيد، ومن ثم فإن تقييم الأداء يُعد نشاطاً أساسياً من أنشطة إدارة الموارد البشرية، لما له من دور محوري في تطوير العاملين وتحسين النتائج التنظيمية. (بوفورة، صديقي، 2022)

ويمكن تعريف التغيير التنظيمي بأنه جهد منظم ومخطط يستهدف المنظمة بكاملها، ويُدار على مستوى الإدارة العليا، بهدف تعزيز فاعلية التنظيم وتقويته عبر تدخلات مدروسة في العمليات والهياكل التنظيمية، بالاستناد إلى مبادئ ونظريات العلوم السلوكية. (سليمان، العزاوي، 2010)

أما الأداء الوظيفي فهو السلوكيات والجهود التي يبذلها الفرد في أداء مهامه ومسؤولياته داخل العمل، ويعكس هذا التعريف أن الأداء ليس مجرد نتيجة، بل هو ممارسة فعلية لما يقوم به الموظف من أعمال ضمن المؤسسة، ويشير الأداء الوظيفي أيضاً إلى النتائج التي تتحقق بناءً على قدرات الفرد وطبيعة المهام المكلف بها، بحيث يتناسب مستوى الأداء مع مهارات العامل ومتطلبات وظيفته. (رحمون، 2013)

وبناءً على ما سبق، سيتم في هذه الدراسة تناول موضوع التغيير التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي في شركة معادن بمدينة رأس الخير، حيث ستستعرض الدراسة مفاهيم التغيير التنظيمي وأنواعه، وأهمية القيادة في إدارة التغيير، وعوامل نجاح التغيير التنظيمي، وكذلك الأداء الوظيفي ومؤشرات قياسه، وتأثير التغيير على كفاءة وفاعلية العاملين.

كما ستسعى الدراسة إلى تحليل العلاقة بين التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي داخل المنظمة، مع تقديم توصيات عملية لتعزيز مستوى الأداء وتحقيق أهداف الشركة بكفاءة أعلى.

## 1.2. مشكلة الدراسة

رغم أن التغيير التنظيمي يعد أداة أساسية لتحسين الأداء الوظيفي وتعزيز كفاءة العاملين، إلا أن العديد من المؤسسات لا تزال تواجه صعوبة في تحقيق التوازن بين إدخال التغييرات وضمان التزام الموظفين بها، مما قد يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية أو مقاومة التغيير، وفي ظل هذه التحديات تبرز الحاجة لدراسة العلاقة بين التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي بشكل أعمق، لا سيما في الشركات الكبرى مثل شركة معادن بمدينة رأس الخير، حيث يعد تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق التكيف مع التغيرات التنظيمية عاملاً حاسماً لنجاح واستدامة المنظمة.

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري

- نقص الدراسات التي تربط بين التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي في سياق المؤسسات الصناعية الكبرى بالمملكة العربية السعودية.
- محدودية الدراسات التي تركز على دور القيادة التحويلية في نجاح التغيير التنظيمي وتحسين الأداء الوظيفي.
- قلة البحث في العوامل الداخلية للمنظمات وتأثيرها على استجابة الموظفين للتغيير التنظيمي.
- نقص الدراسات التي تجمع بين التغيرات البيئية الخارجية وتأثيرها على الأداء الوظيفي في بيئات تنافسية معقدة.

### 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

- عدم وجود دراسات تطبيقية كافية على مستوى شركة معادن رأس الخير توضح كيفية إدارة التغيير التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي.
- ضعف تطبيق النماذج القياسية لإدارة الأداء الوظيفي في مواجهة التغيرات التنظيمية داخل الشركات الصناعية.
- نقص البيانات العملية حول مستوى التزام الموظفين بالتغيير وتأثير ذلك على نتائج الأداء الفعلي.
- غياب توصيات عملية ملموسة تساعد إدارة الشركة في تصميم استراتيجيات فعالة لتعزيز الأداء أثناء تنفيذ التغيير التنظيمي.

**السؤال الرئيسي هو:** ما أثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الوظيفي داخل المنظمة بشركة معادن بمدينة رأس الخير؟

### 1.3. أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال تسليط الضوء على العلاقة بين التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي، إذ تمثل هذه العلاقة محوراً حيوياً لفهم كيفية تحسين كفاءة وفاعلية العاملين داخل المؤسسات، فالأهمية النظرية تكمن في إثراء الأدبيات الإدارية وتقديم فهم أعمق للعوامل المؤثرة على الأداء، بينما الأهمية التطبيقية تتمثل في تقديم توصيات عملية تساعد شركة معادن رأس الخير وغيرها من المنظمات على إدارة التغيير بفعالية، وتعزيز قدرة الموظفين على التكيف وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

#### 1.3.1. على المستوى النظري:

- تعزيز الفهم العلمي للعلاقة بين التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي.
- المساهمة في إثراء الأدبيات الإدارية وعلوم إدارة الموارد البشرية، خاصة في بيئات العمل الصناعية.
- تقديم إطار مفاهيمي يساعد الباحثين المستقبليين على دراسة تأثير العوامل التنظيمية على الأداء الوظيفي.

#### 1.3.2. على المستوى التطبيقي:

- تقديم توصيات عملية لإدارة التغيير في شركة معادن رأس الخير لتعزيز كفاءة وفاعلية الموظفين.
- مساعدة صناع القرار في تطوير استراتيجيات لتحسين الأداء الوظيفي خلال تنفيذ التغييرات التنظيمية.
- دعم المنظمات في مواجهة التحديات البيئية الداخلية والخارجية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

#### 1.4. أسئلة الدراسة

- ما أثر تطبيق أبعاد ممارسات التغيير التنظيمي على أبعاد الأداء الوظيفي في شركة معادن بمدينة رأس الخير؟
- ما مستوى الأداء الوظيفي قبل التغيير التنظيمي وبعده لدى العاملين في شركة معادن بمدينة رأس الخير؟
- كيف يؤثر التغيير في الهيكل التنظيمي على تحسين الأداء الوظيفي داخل المنظمة؟
- ما مدى تأثير التغيير في السياسات والإجراءات الإدارية على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين؟
- إلى أي مدى يسهم التغيير في الثقافة التنظيمية في تعزيز التزام الموظفين وفاعلية أدائهم؟

#### 1.5. أهداف الدراسة

**الهدف العام:** استكشاف أثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الوظيفي داخل المنظمة بشركة معادن بمدينة رأس الخير.

##### الأهداف الفرعية:

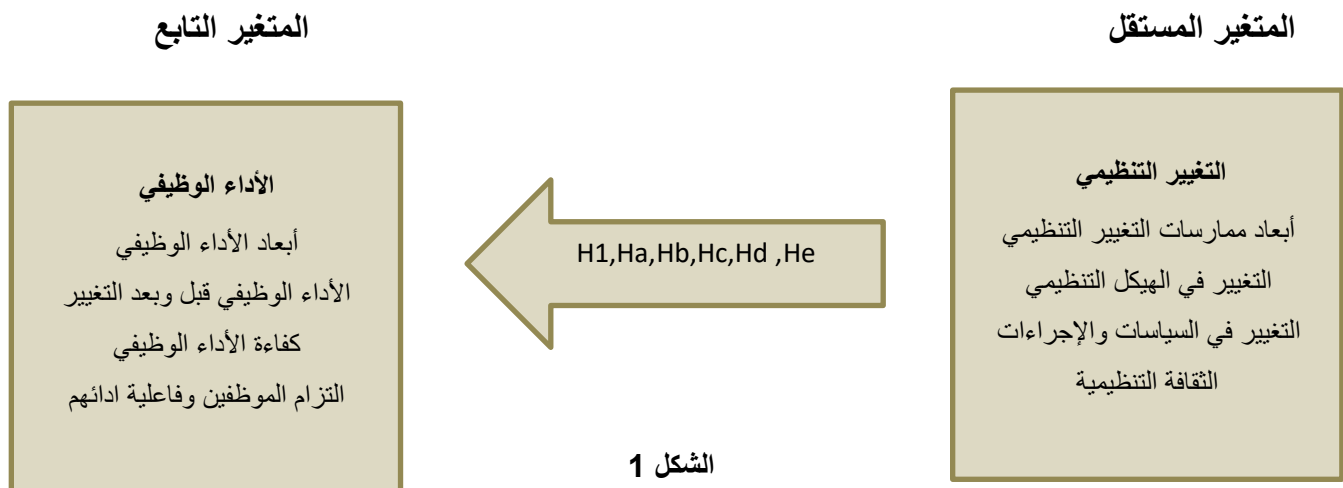
- قياس مستوى تطبيق أبعاد ممارسات التغيير التنظيمي على أبعاد الأداء الوظيفي في شركة معادن بمدينة رأس الخير.
- تقييم مستوى الأداء الوظيفي قبل التغيير التنظيمي وبعده لدى العاملين في شركة معادن بمدينة رأس الخير.
- تحليل أثر التغيير في الهيكل التنظيمي على تحسين الأداء الوظيفي داخل المنظمة.
- تقييم مدى تأثير التغيير في السياسات والإجراءات الإدارية على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين.
- تحليل دور التغيير في الثقافة التنظيمية في تعزيز التزام الموظفين وفاعلية أدائهم.

#### 1.6. فرضيات الدراسة

- H1:** توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين أثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الوظيفي داخل المنظمة بشركة معادن بمدينة رأس الخير.
- Ha:** توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين تطبيق أبعاد ممارسات التغيير التنظيمي على أبعاد الأداء الوظيفي في شركة معادن بمدينة رأس الخير.
- Hb:** توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين الأداء الوظيفي قبل التغيير على الأداء الوظيفي بعد التغيير لدى العاملين في شركة معادن بمدينة رأس الخير.
- Hc:** توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين التغيير في الهيكل التنظيمي على تحسين الأداء الوظيفي داخل المنظمة
- Hd:** توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين التغيير في السياسات والإجراءات الإدارية على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين.
- He:** توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين التغيير في الثقافة التنظيمية على تعزيز التزام الموظفين وفاعلية أدائهم.

## 1.7. نموذج الدراسة

يوضح الشكل التالي العلاقة بين متغيرات الدراسة وفرضيات الدراسة كما يلي :



الشكل 1

النموذج المقترح من المشروع

المصدر: الطالب، 2026

## 1.8. منهجية الدراسة

فلسفة البحث: المنهج الوضعي

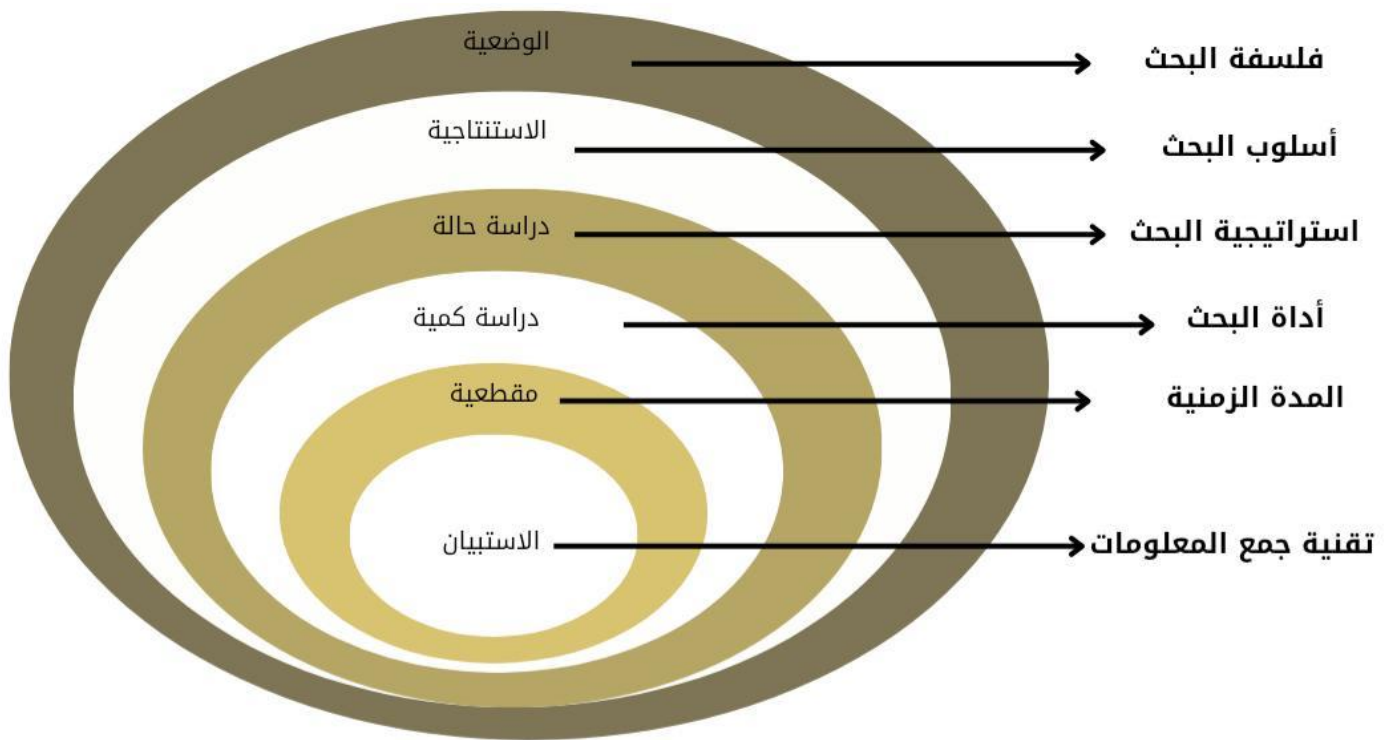
أسلوب البحث: استنتاجي

استراتيجية البحث: دراسة حالة

أداة البحث: كمية

المدة الزمنية: مقطعية

تقنية جمع المعلومات: استبيان



الشكل 2

ملخص تصميم البحث

المصدر: الطالب، 2026

## 1.9. الدراسة الميدانية

تُعد دراسة أثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الوظيفي داخل المنظمة من الموضوعات البحثية ذات الأهمية البالغة في بيئات الأعمال الحديثة، وذلك لما للتغيير التنظيمي من دور محوري في تطوير قدرات العاملين وتعزيز كفاءتهم المهنية ورفع مستوى جودة الأداء المؤسسي، حيث يسهم التغيير التنظيمي في إكساب الموظفين مهارات جديدة تساعدهم على مواكبة المتغيرات المتسارعة في بيئة العمل وكما يعمل على تشكيل اتجاهات إيجابية لدى العاملين تجاه المنظمة وتعزيز شعورهم بالانتماء الوظيفي، وسوف يقوم الباحث بإجراء دراسة ميدانية على العاملين في شركة معادن بمدينة رأس الخير حيث تُعد هذه الشركة من المؤسسات الصناعية والاستثمارية الرائدة في قطاع التعدين بالمملكة، وتسهم بشكل كبير في دعم الاقتصاد الوطني وتنمية قطاع الموارد المعدنية وستركز الدراسة الميدانية على جمع البيانات من مجتمع الدراسة المستهدفة باستخدام أدوات البحث العلمي المناسبة مثل الاستبانة أو المقابلة وفقاً لطبيعة التصميم المنهجي للدراسة، وذلك بهدف قياس مستوى التغيير التنظيمي داخل المنظمة وتحليل أثره على تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين، بالإضافة إلى اختبار العلاقات الإحصائية بين أبعاد المتغيرات المدروسة واستخلاص النتائج التي تسهم في تقديم توصيات عملية يمكن الاستفادة منها في تطوير الممارسات الإدارية وتعزيز فاعلية الأداء المؤسسي داخل الجهة التي تم تطبيق الدراسة عليها.

## 1.10. مخطط المشروع المقترح

- الفصل الأول: المقدمة .
- الفصل الثاني: الإطار النظري .
- الفصل الثالث : منهجية البحث.
- الفصل الرابع: التحليل الإحصائي .
- الفصل الخامس مناقشة النتائج والخاتمة .

## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## 2.1. المقدمة:

إن التغيير التنظيمي داخل المؤسسات يعتبر أحد المراكز الأساسية التي تساعد المنظمات على مواكبة التطورات المتسارعة في بيئة العمل، حيث يُسهم التغيير التنظيمي في تطوير الهياكل الإدارية وأساليب العمل بما يعزز من كفاءة العاملين ويرفع مستوى إنتاجيتهم، وكما يعمل على إيجاد بيئة تنظيمية أكثر مرونة وقدرة على الاستجابة للتحديات المختلفة وتزداد فاعلية هذا التغيير عندما يرتبط بثقافة تنظيمية داعمة تشجع العاملين على التكيف مع المستجدات وتبني أساليب عمل أكثر كفاءة مما ينعكس بصورة إيجابية على جودة الأداء الوظيفي وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية. (الجوبي، 2023)

ويأتي هذا الاهتمام في ظل ما تشهده المؤسسات من تحديات متسارعة وتغيرات مستمرة تفرض ضرورة إعادة النظر في الأساليب التنظيمية التقليدية والعمل على تحديثها بما يتوافق مع متطلبات العصر الحديث، ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على إطار نظري يوضح مفهوم التغيير التنظيمي وأبعاده المختلفة، إضافة إلى علاقته المباشرة بالأداء الوظيفي، ثم الانتقال إلى دراسة ميدانية استهدفت مجموعة من المؤسسات الاقتصادية التجارية، وذلك بهدف تحليل واقع تطبيق التغيير التنظيمي ومدى انعكاسه على مستوى أداء العاملين فيها. (مصطفى، 2017)

والجدير بالذكر أن مستوى التغيير التنظيمي في المؤسسات لا يزال في نطاق متوسط إلى ضعيف نسبياً نتيجة وجود بعض الممارسات التنظيمية غير الداعمة للتطوير، إضافة إلى محدودية برامج التأهيل والتدريب وضعف التكيف مع أساليب العمل الحديثة، وكما تبين أن مستوى الأداء الوظيفي في هذه المؤسسات يتسم بالتفاوت ويعود ذلك إلى عدد من العوامل المرتبطة ببيئة العمل والثقافة التنظيمية السائدة حيث إن ضعف التغيير التنظيمي ينعكس بشكل مباشر على انخفاض كفاءة الأداء وجودته، وبناءً على ذلك أكدت النتائج أن التغيير التنظيمي يمثل عنصراً محورياً في تحسين الأداء الوظيفي، إذ إن نجاح المؤسسات في تبني تغييرات تنظيمية فعالة يسهم بشكل كبير في رفع مستوى أداء العاملين وتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفاعلية أكبر. (مصطفى، 2017)

وأشارت الدراسات السابقة وجود علاقة إيجابية بين التغيير التنظيمي وتحسين الأداء الوظيفي وهو ما يعكس أن تبني التغييرات الإدارية والتنظيمية بشكل مدروس ينعكس بشكل مباشر على سلوك العاملين وأدائهم داخل بيئة العمل، إضافة إلى وجود تأثير واضح للجوانب المرتبطة بالتغيير التنظيمي على رفع مستوى الالتزام والرضا الوظيفي بما يدعم تحسين الأداء بشكل عام.. (خمقاني، 2019)

## 2.2. التغيير التنظيمي

### تعريف التغيير التنظيمي:

يُقصد بالتغيير التنظيمي مجموعة من التحولات والتعديلات التي تقوم بها المنظمة على أفكارها ومبادئها الأساسية وأساليب عملها بهدف تمكينها من التكيف مع البيئة الخارجية والتوافق مع متطلبات الانسجام الداخلي بين أفرادها، ويشمل ذلك تطوير الطرق والوسائل المستخدمة في تحقيق الأهداف وتحسين أساليب التعامل مع النجاح والإخفاق بما يضمن استمرارية المنظمة وقدرتها على التكيف والبقاء، وكما يركز التغيير التنظيمي على تعزيز التكامل الداخلي من خلال بناء فهم مشترك بين العاملين وتطوير أساليب العمل الجماعي بما يضمن انسجام الأفراد وتعاونهم، ومن هذا المنطلق يسعى التغيير التنظيمي إلى إعادة تشكيل طريقة تفكير المنظمة في كيفية التعامل مع بيئتها الداخلية والخارجية بما يحقق لها الاستقرار والتطور المستمر ويرفع من كفاءة الأداء وفعالية العمل داخلها. (بوعلی، 2014)

### أنواع التغيير التنظيمي:

يمكن التمييز بين عدة أنواع رئيسية للتغيير التنظيمي داخل المؤسسات، ويمكن توضيحها فيما يلي:

- **التغيير القائم على القوة:** يظهر هذا النوع في المؤسسات الصغيرة غالباً حيث تتركز عملية اتخاذ القرار في يد شخصية محورية واحدة، ويعتمد نجاح التغيير بشكل كبير على قرارات هذه الشخصية وقدرتها على توجيه المؤسسة.
- **التغيير القائم على الدور:** يعتمد هذا النوع على مجموعة من اللوائح والإجراءات التنظيمية الصارمة التي يتم الالتزام بها لتنفيذ المهام وتحقيق الأهداف، بحيث يكون لكل فرد دور محدد وواضح ويتم التنسيق بين هذه الأدوار من خلال الإدارة.
- **التغيير القائم على المهام:** يركز هذا النوع على إنجاز المهام والأعمال بشكل مباشر ويشجع على العمل الجماعي وروح الفريق، وكما يدعم المرونة والتكيف وتفويض الصلاحيات بما يساعد على تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة أعلى.

- **التغيير القائم على الفرد:** يركز هذا النوع على دعم الأدوار الفردية داخل المنظمة بحيث يكون لكل فرد مجال واضح، يعتمد على تخصصه أو نطاق عمله، مما يعزز من استقلالية الأداء ويبرز دور الفرد في تحقيق نتائج المنظمة. (مأمون وآخرون، 2019)

### أثر التغيير التنظيمي على المنظمة والأداء الوظيفي:

- يُعد التغيير التنظيمي عاملاً مؤثراً في توجيه سلوك العاملين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.
  - يسهم في تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية المحيطة.
  - يُعد وسيلة لدعم الميزة التنافسية، عندما يتوافق مع استراتيجية المنظمة.
  - يتحدد تأثير التغيير التنظيمي من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية: الاتجاه، الانتشار، القوة.
  - يشير الاتجاه إلى مدى انسجام التغيير مع أهداف واستراتيجية المنظمة.
  - يعبر الانتشار عن مدى شمول التغيير وفهمه وتطبيقه بين العاملين.
  - تعكس القوة مدى تأثير التغيير في سلوك الأفراد ودرجة التزامهم به.
  - يسهم التغيير التنظيمي في تحسين الاتصال داخل المنظمة وتسهيله بين العاملين.
  - يعزز التعاون والالتزام بين الأفراد داخل بيئة العمل.
  - يساعد في تبسيط وتسريع عملية اتخاذ القرارات.
  - يرفع من مستوى الكفاءة والفعالية التنظيمية.
- قد يؤدي التطبيق غير الجيد للتغيير التنظيمي إلى آثار سلبية تقلل من الأداء وتضعف تحقيق الأهداف. (العنقري، 2011)



### شكل 3 اثر التغيير التنظيمي على المنظمة

المصدر: الطالب، 2026

#### أهمية التغيير التنظيمي:

تتبع أهمية التغيير التنظيمي من كونه أحد العوامل الأساسية التي تسهم في تطوير المنظمة وتعزيز قدرتها على التكيف مع المتغيرات المستمرة في بيئة العمل، إذ يؤدي دورًا محوريًا في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي ورفع مستوى الفاعلية التنظيمية، فالتغيير التنظيمي لا يقتصر على تعديل الهياكل أو الإجراءات فقط، بل يمتد ليشمل إعادة صياغة أساليب العمل وتطوير الأنظمة الإدارية بما ينسجم مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، ومن خلال هذا الدور يساعد التغيير التنظيمي على بناء بيئة عمل أكثر وضوحًا وتنظيمًا قائمة على قيم مشتركة ومبادئ موحدة بين العاملين، الأمر الذي يسهم في تقوية هوية المنظمة وترسيخ رسالتها في أذهان الموظفين وكما تتجلى أهمية التغيير التنظيمي في قدرته على تعزيز ارتباط العاملين بمنظمتهم حيث يسهم في زيادة شعورهم بالانتماء والولاء عندما يدركون أن المنظمة تسعى باستمرار إلى التطوير والتحسين ومواكبة المستجدات، فكلما كانت عمليات التغيير مدروسة ومنظمة، زادت قدرة العاملين على استيعاب أهداف المنظمة والتفاعل معها بإيجابية مما ينعكس على مستوى التزامهم الوظيفي واستعدادهم لبذل مزيد من الجهد لتحقيق النجاح المؤسسي، وكذلك، يساعد التغيير التنظيمي في تطوير أساليب التفكير والعمل داخل المنظمة، من خلال تحديث طرق الأداء وتحسين العمليات والإجراءات بما يتلاءم مع التحديات الداخلية والخارجية، وهو ما يؤدي إلى رفع جودة العمل وزيادة الإنتاجية، ومن جانب آخر يمثل التغيير التنظيمي وسيلة فعالة لتسهيل اندماج الموظفين الجدد داخل المنظمة، إذ يهيئ لهم بيئة واضحة المعايير تساعد على فهم ثقافة المنظمة، واستيعاب قواعد العمل والقيم السائدة فيها مما يعزز سرعة تكيفهم وانخراطهم في أداء مهامهم بكفاءة، وبذلك فإن التغيير التنظيمي يعد عنصرًا جوهريًا في نجاح المنظمة واستمراريتها لما له من أثر كبير في توحيد السلوك التنظيمي، ودعم الاستقرار المؤسسي وتحقيق النمو والتطور في مختلف جوانب العمل (بابوري، 2016).

#### أبعاد التغيير التنظيمي:

يمكن فهم التغيير التنظيمي من خلال مجموعة من الأبعاد الأساسية التي توضّح كيف يتم تطبيقه داخل المنظمة وكيف ينعكس على تطوير الأداء العام ويمكن تلخيص هذه الأبعاد فيما يلي:

## 1. البعد المالي:

ويتمثل في قدرة التغيير التنظيمي على تحسين كفاءة استخدام الموارد المالية داخل المنظمة من خلال تقليل التكاليف ورفع العائد وتعزيز الرقابة على المصروفات بما يدعم استدامة الأداء التنظيمي.

## 2. البعد المرتبط بالعمليات الداخلية:

ويعكس هذا البعد مدى تأثير التغيير التنظيمي على تحسين الإجراءات والعمليات اليومية داخل المنظمة من خلال تبسيط العمل وتقليل الأخطاء ورفع كفاءة الأداء التشغيلي ومتابعة أثر العمليات على التطوير المستقبلي.

## 3. بعد التعلم والنمو التنظيمي:

ويركز هذا البعد على تنمية قدرات العاملين من خلال التدريب والتأهيل المستمر ونشر ثقافة التعلم داخل المنظمة بما يساعد على تحسين المهارات ورفع مستوى الكفاءة والجاهزية للتعامل مع التغيرات.

## 4. البعد الخاص بالعملاء أو المستفيدين:

ويتمثل في مدى قدرة التغيير التنظيمي على تحسين جودة الخدمات أو المنتجات المقدمة للعملاء وزيادة رضاهم وتعزيز العلاقة بين المنظمة والمستفيدين بما ينعكس إيجاباً على سمعة المنظمة واستمراريتها. (بسبس، 2019)

## 2.3. الأداء الوظيفي

### مفهوم الأداء الوظيفي

يقصد بالأداء الوظيفي مستوى ما يقدمه العاملون من إنجازات ونتائج في أثناء تنفيذهم للأعمال والمهام الموكلة إليهم داخل المنظمة، ومدى قدرتهم على أداء واجباتهم الوظيفية بكفاءة وفاعلية وفق المعايير

والسياسات والأهداف المحددة، ويعبّر الأداء الوظيفي عن درجة إتقان الموظف لعمله ومدى التزامه بتحمل المسؤوليات المسندة إليه، وحرصه على إنجاز المهام بالدقة والسرعة المطلوبة، وكما يشمل قدرة العامل على توظيف مهاراته وخبراته في تحسين جودة العمل والتكيف مع متطلبات البيئة التنظيمية والتعاون مع زملائه بما يعزز الإنتاجية ويرفع من مستوى الأداء العام للمنظمة، ومن ثمّ فإن الأداء الوظيفي لا يقتصر على مجرد تنفيذ المهام بل يمتد ليشمل السلوك الوظيفي الإيجابي وروح المبادرة، والاستعداد المستمر لبذل الجهد الذي يسهم في تحقيق أهداف المنظمة وتطورها واستمرار نجاحها (بيت سعيد، 2022)

### عناصر الأداء الوظيفي: (حسناوي وآخرون، 2017)

تتكوّن عناصر الأداء الوظيفي من مجموعة من المكونات الأساسية التي تُستخدم في قياس مستوى أداء العاملين داخل المؤسسات، وكما تساعد على تحديد نقاط القوة والضعف لديهم والعمل على تحسين كفاءة الأداء ورفع فاعليته، وتكمن أهمية هذه العناصر في أنها تُعد الأساس الذي يُبنى عليه تقييم أداء الموظف وتطويره بشكل مستمر، بهدف الوصول إلى أعلى مستويات الإنتاجية والجودة في العمل ويمكن توضيح أبرز عناصر الأداء الوظيفي فيما يلي:

#### أولاً: المعرفة بمتطلبات الوظيفة

ويقصد بها مدى إلمام الموظف بالمهارات المهنية والفنية المرتبطة بطبيعة عمله، إضافة إلى فهمه الكامل لمهام الوظيفة ومسؤولياتها، فكلما زادت معرفة الموظف بمتطلبات عمله كان أكثر قدرة على أداء مهامه بكفاءة ودقة.

#### ثانياً: نوعية العمل

وتشمل جودة ما يقدمه الموظف من إنجازات مثل الدقة في التنفيذ، والتنظيم في الأداء، والإتقان في إنجاز المهام إلى جانب قدرته على تقليل الأخطاء وتنفيذ العمل بطريقة منظمة وفعّالة.

#### ثالثاً: خصائص الموظف نفسه

ويقصد بها ما يمتلكه الفرد من مهارات وقدرات ومعارف واتجاهات وقيم ودوافع، وهي عناصر شخصية تؤثر بشكل مباشر على مستوى أدائه واستعداده للعمل والتطور داخل المنظمة.

#### رابعاً: بيئة العمل (المواقف التنظيمية)

وهي الظروف المحيطة بالموظف أثناء أداء عمله، وتشمل مناخ العمل ونمط الإشراف الإداري وتوفر الموارد، إضافة إلى الأنظمة والسياسات والهيكل التنظيمي حيث تلعب هذه العوامل دوراً مهماً في دعم أو إعاقة الأداء الوظيفي.

#### خامساً: طبيعة الوظيفة نفسها

وتشمل ما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات إضافة إلى الفرص التي توفرها للموظف مثل التنوع في المهام أو الإحساس بالإنجاز والرضا الوظيفي، وهو ما ينعكس بدوره على مستوى الأداء والدافعية للعمل.

#### أبعاد الأداء: (ناصر، بن عبد الكريم، 2023)

عند تناول مفهوم الأداء بمختلف أنواعه، يصبح من الضروري الوقوف على الأبعاد التي يتكون منها وتحليلها بشكل دقيق، حيث لا يمكن فهم الأداء بشكل شامل دون الإلمام بالجوانب التي تؤثر فيه. فهناك من يركز على البعد الاقتصادي بوصفه المؤشر الأساسي لنجاح المؤسسة، بينما يرى آخرون أن الأداء لا يكتمل إلا بالنظر إلى الأبعاد التنظيمية والاجتماعية معاً. ومن هذا المنطلق، يمكن تقسيم أبعاد الأداء إلى ما يلي:

##### 1- البعد التنظيمي:

يشير البعد التنظيمي إلى مجموعة الإجراءات والآليات التي تعتمد عليها المؤسسة في تنظيم أعمالها الداخلية، بهدف تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. ويتضمن هذا البعد السياسات التنظيمية، والهيكل الإدارية، وأنماط توزيع المهام والمسؤوليات، إضافة إلى أساليب التنسيق والرقابة.

وتسعى إدارة المؤسسة من خلال هذا البعد إلى وضع معايير واضحة يمكن من خلالها قياس مدى فعالية الإجراءات التنظيمية المتبعة، وتحديد أثرها المباشر على مستوى الأداء. ويجدر التنويه إلى أن هذا النوع من القياس يرتبط أساساً بالبنية التنظيمية ذاتها، وليس بالنتائج النهائية ذات الطابع الاقتصادي أو الاجتماعي.

وبناءً على ذلك، قد تحقق المؤسسة نتائج جيدة على الصعيد الاقتصادي أو الاجتماعي، دون أن يعكس ذلك بالضرورة كفاءة تنظيمية عالية، والعكس صحيح. وهذا يدل على أن الفعالية التنظيمية تُعدّ مستقلاً نسبياً عن باقي الأبعاد، ويتطلب أدوات قياس خاصة به.

كما أن المعايير المستخدمة في تقييم الفعالية التنظيمية تلعب دوراً بالغ الأهمية في تقييم الأداء، إذ تُمكن المؤسسة من التعرف المبكر على المشكلات التنظيمية من خلال مؤشرات أولية، قبل أن تتفاقم وتظهر آثارها السلبية على النتائج الاقتصادية، مما يساعد على اتخاذ إجراءات تصحيحية في الوقت المناسب.

## 2- البعد الاجتماعي:

يركز البعد الاجتماعي على مدى تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين داخل المؤسسة، بمختلف مستوياتهم الوظيفية. ويُعد رضا العاملين مؤشراً مهماً على درجة ولائهم وانتمائهم للمؤسسة، خاصة عندما تنجح الإدارة في تلبية احتياجاتهم المادية والمعنوية.

وتبرز أهمية هذا البعد في كونه يؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على الأداء العام للمؤسسة، حيث إن التركيز المفرط على الجانب الاقتصادي وإهمال الجوانب الاجتماعية المتعلقة بالموارد البشرية قد يؤدي، على المدى الطويل، إلى نتائج سلبية تؤثر على تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

وقد أشارت العديد من الأدبيات الإدارية إلى أن نجاح المؤسسة واستمرارها يعتمدان على تحقيق نوع من التوازن والتكامل بين الفعالية الاقتصادية والفعالية الاجتماعية. لذلك، يصبح من الضروري الاهتمام بالمناخ الاجتماعي داخل المؤسسة، والعمل على تحسين جودة العلاقات بين العاملين، ومعالجة ما قد ينشأ من صراعات أو أزمات أو خلافات تنظيمية.

كما يشمل هذا البعد دراسة طبيعة التفاعلات الإنسانية داخل بيئة العمل، ومدى التعاون والانسجام بين الأفراد، لما لذلك من أثر كبير في تعزيز الإنتاجية وتحقيق الأداء المتميز.

## دوافع تحسين الأداء الوظيفي في المنظمات: (مقيديش وآخرون، 2017)

تسعى المنظمات في العصر الحديث إلى تطوير وتحسين أدائها الوظيفي بشكل مستمر بهدف مواكبة التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال وتعزيز قدرتها على المنافسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وتتمثل أبرز دوافع تحسين الأداء الوظيفي فيما يلي:

### معدلات التغير السريعة:

تعكس التحولات المستمرة في البيئة الخارجية للمؤسسة، والتي تؤثر بشكل مباشر على قراراتها وأنشطتها، وتعتمد المؤسسة على هذه البيئة كمصدر رئيسي للموارد مثل المواد الخام ورأس المال والعمالة والمعلومات، وفي الوقت نفسه تُعد السوق النهائي لمنتجاتها وخدماتها، مما يجعل التكيف مع هذه التغيرات ضرورة لضمان استمرارية الأداء.

### المنافسة:

تُعد المنافسة من أهم الدوافع التي تحفز المؤسسات على تحسين أدائها، حيث تسعى كل مؤسسة إلى تحقيق التميز والريادة في السوق من خلال تبني استراتيجيات فعّالة ترفع من كفاءتها، وهذا يتطلب التطوير المستمر لأساليب العمل ومواكبة التغيرات في بيئة الأعمال.

### الحفاظ على المكانة التنافسية:

تمثل المكانة التنافسية موقع المؤسسة بين منافسيها في نفس المجال، ويمكن تعزيز هذه المكانة من خلال بناء ميزة تنافسية مستدامة تعتمد على تقديم قيمة مضافة للعميل يصعب على المنافسين تقليدها، وذلك عبر الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية لتحقيق أداء متميز.

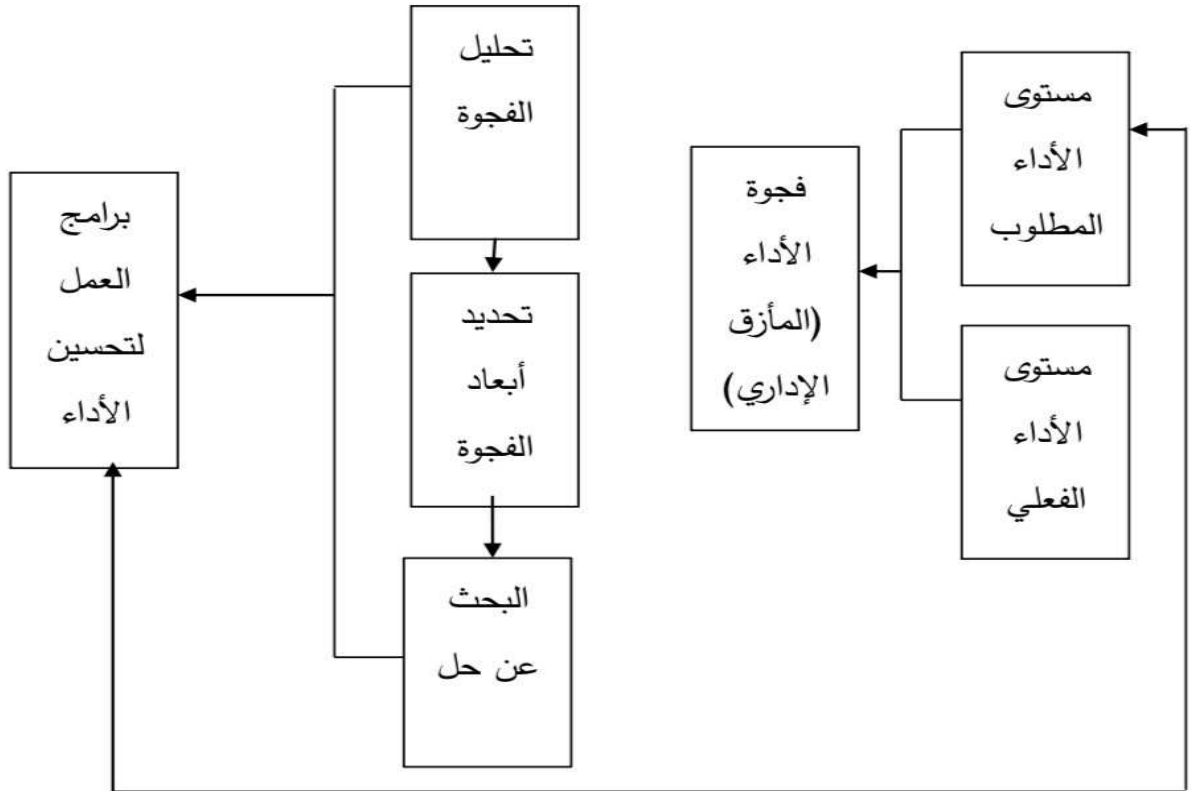
### الاهتمام بالجودة:

يُعد الاهتمام بالجودة من الركائز الأساسية لتحسين الأداء، خاصة في ظل التغيرات السريعة واشتداد المنافسة، فالجودة الشاملة لا تقتصر على المنتج أو الخدمة بل تشمل تطوير العمليات الداخلية ورفع كفاءة

الأداء التنظيمي بما يحقق رضا العملاء ويرفع مستوى الأداء العام.

### تحليل فجوة الأداء:

يُعد تحليل فجوة الأداء من الدوافع المهمة لتحسين الأداء الوظيفي، حيث تقوم المؤسسات بمقارنة مستوى الأداء الفعلي بالأداء المطلوب أو المستهدف، بهدف تحديد الفجوة بينهما، ومن خلال ذلك يتم التعرف على أبعاد الأداء المختلفة وتحديد مكامن القصور في العمل الإداري، ويساعد هذا التحليل في البحث عن حلول مناسبة لسد الفجوة ووضع برامج وخطط لتحسين مستوى الأداء ومعالجة أوجه القصور، بما يضمن رفع كفاءة العمل وتحقيق الأهداف التنظيمية.



شكل (4) نموذج تحسين الأداء الوظيفي

المصدر: الطالب، 2026

## العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

توجد مجموعة من العوامل التي تؤثر في مستوى أداء الأفراد الوظيفي، وغالبًا ما تكون هذه العوامل خارجة عن نطاق سيطرتهم المباشرة، وعلى الرغم من إمكانية اعتبار بعضها مبررات أو أعذارًا في بعض الحالات إلا أنه من الضروري أخذها بعين الاعتبار لكونها عوامل واقعية تؤثر بشكل مباشر على الأداء، ويمكن تصنيف أبرز هذه العوامل الأكثر شيوعًا إلى ما يلي:

### أولاً: السياسات والممارسات التنظيمية

تشمل مجموعة من الجوانب المرتبطة بنظام العمل داخل المنظمة، ومن أبرزها:

- ضعف كفاءة عمليات التوظيف والتعيين في الوظائف.
- قصور البرامج التدريبية المقدمة للموظفين وعدم فاعليتها.
- التساهل في تطبيق السياسات التنظيمية وضعف تحديد معايير الأداء.
- انخفاض كفاءة أنظمة الاتصال داخل المنظمة.
- عدم وضوح العلاقات والمسؤوليات الوظيفية.
- ضعف كفاءة الإدارة بشكل عام.
- عدم مراعاة احتياجات الموظفين وضعف الاهتمام بدوافعهم.

### ثانياً: العوامل المرتبطة بالوظيفة

وتشمل الخصائص المرتبطة بطبيعة العمل نفسه، مثل:

- عدم وضوح متطلبات أو مهام العمل.
- التكرار والروتين المستمر في أداء الأعمال والمهام الوظيفية.
- مدى إتاحة الوظيفة لفرص التقدم والتطور الوظيفي.

### ثالثاً: العوامل الخارجية والتي تتعلق بالمحيط الفيزيقي (البيئة)

1. قصور أو زيادة حدة المنافسة.

2. القيود القانونية.

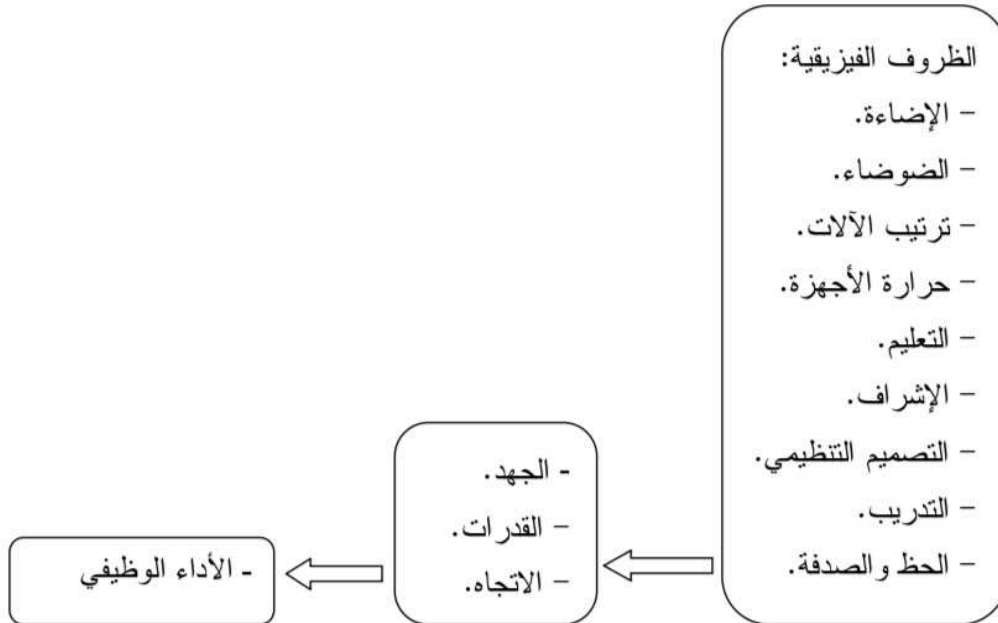
3. الصراع بين المعايير الأخلاقية ومتطلبات الوظيفة.

4. الصراع بين الإدارة والنقابات العمالية.

كما نجد أن هناك تصارع المتطلبات على وقت الفرد إضافة إلى عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتراكمات والتجهيزات والسياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة، كنقص التعاون مع الآخرين ونمط الإشراف والحرارة والإضاءة والضوضاء، وترتيب الآلات، حتى الحظ والصدفة يمكن أن تكون عائق للأداء ومثال على ذلك نجد أن أي عطل في آلة أو جهاز يؤثر بسهولة على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل ونفس الشيء بالنسبة للإشراف السيئ حيث يمكن أن يسبب التوجيه الخاطئ للجهود، ومن أهم مسؤوليات الإدارة ما يلي:

- توفير شروط عمل كافية ومناسبة للعاملين.
- توفير شروط مدعمة تقلل فيها عوائق الأداء إلى أدنى حد ممكن. (بابوري، 2016)

وفيما يلي شكل يوضح العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر في الاداء الوظيفي:



شكل رقم 5 العوائق البيئية التي تؤثر في الأداء الوظيفي  
المصدر: الطالب، 2026

### أهمية تقييم الأداء الوظيفي:

تعتبر عملية تقييم الأداء عملية منظمة تهدف إلى تقييم قدرة الموظف وقابليته لتحقيق المهام المطلوب منه إنجازها، وتتنظر المنظمات المعاصرة الى تلك العملية كأداة هامة تساعد في العديد من مهام التخطيط والتنظيم المتعلقة بشؤون الموظفين وتتمثل عملية تقييم الأداء في:

#### 1. رفع الروح المعنوية للأفراد:

العمل على إعطاء كل موظف حقه، وعلاج مواطن الضعف، يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للموظفين وذلك من خلال إعطائهم مكافآت والقيام بعمليات الترقية بعيداً عن الرشوة والمحسوبية، وهذا ما يُشعرهم بالراحة وان جهودهم لا تذهب سدى.

#### 2. اشعار الموظف بالمسؤولية:

عند قيام الموظف بالمهام الموكلة إليه على أكمل وجه سيجلب له الفائدة ويزيد من فرص الترقية، وهذا ما يزيد من حس المسؤولية لديه وسيجعله يبذل اعلى طاقاته وقدراته لإتمام عمله بالشكل الذي يُرضي رؤسائه في العمل.

#### 3. تقييم سياسات الاختيار والتعيين:

تساعد عملية تقييم الأداء في التعرف على مستوى الأفراد الذين تم اختيارهم للعمل وتحديد مستوياتهم الفنية والعملية، ومدى اندماجهم في العمل وهذا ما يساعد في الحكم على مدى نجاح سياسات الاختيار والتعيين.

#### 4. تطوير الرقابة على الأداء:

يتطلب من الإدارة القيام بمراقبة الأفراد وملاحظة أدائهم بشكل دائم ومستمر حتى تتمكن من إعطاء معايير موضوعية في الحكم على الأفراد. (حسنوي وآخرون، 2017)

## النظريات المفسرة لأداء العاملين: (ناصر، بن عبد الكريم، 2023)

### 1. نظرية الإدارة العلمية:

ظهرت هذه النظرية في الولايات المتحدة الأمريكية بين عامي 1900 و1920 على يد فريدريك تايلور، إضافة إلى عدد من الباحثين مثل إيمرسون وجانت، حيث ركزت على دراسة أسباب انخفاض الإنتاجية في المؤسسات الصناعية ومحاولة رفعها بأساليب علمية.

وتقوم النظرية على تحليل العمل من خلال دراسة الحركة والزمن بهدف الوصول إلى أفضل طريقة لأداء المهام بأعلى كفاءة وأقل وقت وجهد، مع الاعتماد على الحوافز لزيادة إنتاجية العاملين، كما أكدت على استخدام الأسلوب العلمي في اختيار العاملين واتخاذ القرارات، مع فصل دور الإدارة في التخطيط والتنظيم عن دور العمال في التنفيذ.

واعتمدت على أربعة مفاهيم رئيسية هي: الطاقة، السرعة، التحمل، والتكلفة، والتي تُستخدم لقياس وتحسين الأداء والإنتاجية داخل المؤسسة.

### 2. نظرية البيروقراطية:

تعود هذه النظرية إلى العالم الألماني ماكس فيبر، ومفهومها يرتبط بتنظيم العمل الإداري داخل المؤسسة بشكل رسمي ومنظم، حيث تعني البيروقراطية "حكم المكتب".

تركز النظرية على أهمية السلطة الشرعية داخل التنظيم، والتي تقوم على قناعة العاملين بشرعية الأوامر الصادرة من الرؤساء، مما يضمن الالتزام والطاعة داخل الهيكل الإداري.

كما تعتمد على التسلسل الهرمي وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات بدقة، إضافة إلى الالتزام بالقوانين واللوائح الرسمية، بهدف تحقيق الانضباط ورفع كفاءة الأداء داخل المؤسسة.

### 2.4. العلاقة بين التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي

تتضح العلاقة بين التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي من خلال أن التغيير التنظيمي يُعد من العوامل الأساسية المؤثرة في رفع كفاءة أداء الموظفين داخل المنظمة، إذ إن أي تطوير أو تعديل في أساليب الإدارة، أو

الأنظمة، أو الهياكل التنظيمية ينعكس بصورة مباشرة على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، وقد بينت النتائج أن الإدارة تُعد العامل الأكثر تأثيراً في البيئة التنظيمية حيث يؤثر نمط الإدارة الذي يتبعه المدير في تسيير العمل على سلوك الموظفين ومستوى إنجازهم وكما أن التغيير التنظيمي عندما يُطبق بصورة فعّالة يسهم في تعزيز عناصر إيجابية داخل بيئة العمل مثل الدافعية نحو العمل والانضباط وروح الفريق وهي جميعها عوامل ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتحسين الأداء الوظيفي فكلما كان التغيير التنظيمي موجّهاً نحو تطوير السياسات الإدارية وتحسين طرق القيادة أدى ذلك إلى خلق بيئة عمل أكثر استقراراً ومرونة مما يرفع من إنتاجية الموظفين ويزيد من قدرتهم على تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية، وعليه يمكن القول إن العلاقة بين التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي علاقة طردية فنجاح التغيير التنظيمي في تحسين بيئة العمل وأساليب الإدارة يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين.(العشيري)

وتظهر العلاقة بين التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي في أن التغيير التنظيمي يُمثل وسيلة أساسية لتطوير بيئة العمل داخل المنظمة من خلال تحديث الأساليب الإدارية وتحسين النظم والإجراءات بما يتلاءم مع أهداف المؤسسة فعندما تتبنى المنظمة تغييرات تنظيمية فعّالة فإن ذلك ينعكس على سلوك العاملين ويؤدي إلى تعزيز قدرتهم على أداء مهامهم بكفاءة أعلى، وكما أن التغيير التنظيمي يسهم في إعادة تشكيل القيم والممارسات داخل المنظمة، مما يساعد على إيجاد بيئة أكثر مرونة وتعاوناً بين الموظفين والإدارة وهذه البيئة الإيجابية تدعم رفع مستوى الأداء الوظيفي لأن الموظف يصبح أكثر انسجاماً مع أهداف المنظمة وأكثر استعداداً للتكيف مع المتطلبات الجديدة، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تحسين الإنتاجية ورفع فعالية الأداء داخل المنظمة، وبذلك فإن التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي يرتبطان ارتباطاً وثيقاً حيث يُعد نجاح التغيير التنظيمي عاملاً مهماً في تحقيق التطور المستمر للأداء الوظيفي وتحسين نتائجه.(مأمون وآخرون، 2019)

وكما تتجلى العلاقة بين التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي من خلال أن التغيير التنظيمي يُعد مدخلاً أساسياً لتطوير طريقة عمل المنظمة وتحسين قدرتها على التكيف مع البيئة المتغيرة مما ينعكس بشكل مباشر على مستوى أداء العاملين، فكلما كانت المنظمة قادرة على إحداث تغييرات في أساليب الإدارة وقيم التسيير وبناء ثقافة تنظيمية قوية، كلما ساعد ذلك على رفع كفاءة الموظفين وتحفيزهم لبذل جهود أكبر في أداء أعمالهم، وكما أن التغيير التنظيمي يسهم في خلق توافق بين أهداف المنظمة وقيم العاملين داخلها، وهذا التوافق يؤدي إلى تعزيز الولاء الوظيفي ورفع مستوى الالتزام وهو ما ينعكس بدوره على تحسين الإنتاجية وجودة الأداء، فالأداء الوظيفي لا يعتمد فقط على المهارات الفردية، بل يتأثر بشكل كبير بالقيم والمعتقدات السائدة داخل

المنظمة والتي يتم تشكيلها من خلال التغيير التنظيمي والثقافة التنظيمية المصاحبة له، وبذلك يمكن القول إن العلاقة بين التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي علاقة تكاملية حيث يؤدي نجاح التغيير التنظيمي في بناء ثقافة تنظيمية قوية ومتماسكة إلى رفع مستوى الأداء الوظيفي وتحقيق نتائج أفضل داخل المنظمة. (كحل، 2020)

وتتمثل العلاقة بين أثر التغيير التنظيمي وتحسين الأداء الوظيفي في أن التغيير التنظيمي يُعد أداة استراتيجية تمكن المنظمة من مواكبة التحولات السريعة في بيئة الأعمال ومواجهة التحديات الناتجة عن شدة المنافسة فكلما اتجهت المنظمة إلى تبني تغييرات إيجابية في أساليب العمل والإدارة وبناء ثقافة تنظيمية مرنة انعكس ذلك بشكل مباشر على قدرة العاملين على التكيف مع المستجدات، ورفع مستوى أدائهم داخل العمل وكما أن التغيير التنظيمي يساهم في تعزيز قيم الابتكار والإبداع داخل المنظمة، مما يؤدي إلى تطوير طرق أداء المهام وإيجاد حلول فعّالة للمشكلات التي تواجه العاملين، وهذا بدوره يرفع من كفاءة الأداء التنظيمي ويزيد من إنتاجية الموظفين حيث يصبحون أكثر قدرة على الإنجاز والتفاعل الإيجابي مع متطلبات العمل، وبالتالي فإن أثر التغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي يظهر من خلال قدرته على تقليل مقاومة التغيير وتعزيز بيئة عمل مرنة ومحفزة تدعم تحسين الأداء وتدفع المنظمة نحو تحقيق أهدافها بكفاءة أعلى. (بسيس، 2019)

## 2.5. الخاتمة

هدفت دراسة الجوبي (2023) في هذا البحث إلى تسليط الضوء على أثر التغيير التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات من خلال توضيح دور التغيير التنظيمي في تطوير الهياكل الإدارية وأساليب العمل بما يرفع من كفاءة العاملين ويعزز إنتاجيتهم، وكما ركزت الدراسة على أهمية وجود بيئة تنظيمية مرنة قادرة على التكيف مع التغيرات المستمرة في بيئة العمل، وتبين من خلالها أن التغيير التنظيمي يُعد أحد المرتكزات الأساسية التي تساهم في تحسين جودة الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية أكبر

وكما توصلت دراسة مصطفى (2017) إلى أن مستوى التغيير التنظيمي في بعض المؤسسات محل الدراسة لا يزال في نطاق متوسط إلى ضعيف نسبياً ويعود ذلك إلى وجود ممارسات تنظيمية غير داعمة للتطوير وضعف برامج التأهيل والتدريب إضافة إلى محدودية التكيف مع أساليب العمل الحديثة، وكما أظهرت النتائج أن الأداء الوظيفي يتأثر بشكل مباشر بمستوى التغيير التنظيمي حيث إن ضعف هذا التغيير

يؤدي إلى انخفاض كفاءة الأداء وتفاوت مستوياته بين العاملين مما يؤكد أهمية تعزيز تطبيق التغيير التنظيمي بصورة أكثر فاعلية داخل المؤسسات.

وفي حين ركزت دراسة خمقاني (2019) على العلاقة بين التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي من خلال دراسة ميدانية، وقد أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي واضح للتغيير التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي ويتمثل ذلك في رفع مستوى الدافعية لدى العاملين وتحسين جودة الإنجاز، وتعزيز الرضا الوظيفي وهو ما يدل على أن تبني التغييرات التنظيمية بشكل مدروس يساهم في تحسين سلوك العاملين ورفع كفاءة الأداء داخل بيئة العمل بصورة ملحوظة ومستمرة.

وبناءً على ما سبق عرضه من دراسات، يمكن استنتاج أن الدراسات السابقة اتفقت بشكل عام على وجود علاقة إيجابية ومباشرة بين التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي حيث يُعد التغيير التنظيمي عاملاً محورياً في تطوير بيئة العمل ورفع كفاءة الموارد البشرية، وكما أن نجاح المؤسسات في تطبيق التغيير التنظيمي بشكل فعال ومنظم ينعكس بصورة مباشرة على تحسين مستوى الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة أعلى واستدامة أكبر مما يؤكد أهمية تبني سياسات تغيير مدروسة ومستمرة داخل المؤسسات لضمان التطوير والتحسين المستمر للأداء الوظيفي.

## قائمة المراجع

- بابوري، م. (2016). تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للمورد البشري.
- بسيس، ح. (2019). أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في المؤسسات الخاصة: دراسة ميدانية في مؤسسة تيسكوبا لنسيج الأغذية والقلاع بالقرارة.
- بيت سعيد، هـ. (2022). الثقافة التنظيمية وأثرها على الالتزام الوظيفي.
- بوفورة، و.، & صديقي، س. (2022). بيئة العمل وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة حالة جامعة محمد البشير الإبراهيمي ببرج بوعريريج (مذكرة ماستر، جامعة محمد البشير الإبراهيمي ببرج بوعريريج، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير).
- بوعلي، ن. (2014). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء التنظيمي.
- الجوبي، أ. (2023). أثر الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي: دراسة حالة ديوان عام وزارة الخدمة المدنية والتأمينات في الجمهورية اليمنية. صنعاء.
- الحمادي، وآخرون. (2023). أثر بيئة العمل الداخلية في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في مؤسسة السعيد للسيراميك. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 10 (85).
- حسناوي، أ.، مزريق، ر. (2017). الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية لمستشفى الأم والطفل بالجلفة.
- خمقاني، ع. (2019). أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي: دراسة حالة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر.
- رحمون. (2013). بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة (أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية).
- سليمان، م.، العزاوي، م. (2010). أثر أبعاد القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء نخبة من رؤساء الأقسام في معمل الألبسة الولادية في الموصل. في المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثامن: إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية.

- العتيبي، س. (2005). دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير. في الملتقى الإداري الثالث: إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية.
- العشري، هـ. (د.ت.). أثر الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي لموظفي الهيئات الحكومية في مملكة البحرين.
- العنقري، ع. (2011). أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين: مع التطبيق على أمانة محافظة الطائف.
- كحل، د. (2020). الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي.
- مأمون، ب.، سفيان، ث. (2019). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المؤسسة الصحية: دراسة ميدانية في المعهد الوطني للتكوين العالي شبه الطبي تبسة.
- مصطفى، ز. (2017). أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية.
- مقيدش، ع.، بوالجاج، س. (2017). دور تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بالطاهير.
- ناصري، أ. بن عبد الكريم، و. 2023، بيئة العمل وتأثيرها على أداء العامل في المؤسسة، دراسة ميدانية مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء وكالة أدرار، مذكرة نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، جامعة أحمد دراية – أدرار.

## الملاحق

في إطار الدراسة الميدانية، أضع بين أيديكم استبياناً حول أثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الوظيفي، ونرجو منكم التكرم بالإجابة عن الأسئلة من خلال وضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب، علماً بأنه لا توجد إجابة صحيحة أو خاطئة، فالهدف الأساسي من الاستبيان هو التعرف على آرائكم وتوجهاتكم.

### البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر ☐ انثى ☐

العمر: 30 سنة فأقل ☐ من 31 إلى 40 ☐ من 41 إلى 50 ☐ 51 فأكثر ☐

الخبرة: أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

### المتغير المستقل (التغيير التنظيمي)

| المتغيرات        | الأبعاد                                | عدد العبارات | المصدر                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------|----------------------------------------|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| التغيير التنظيمي | المسوغات الداخلية<br>المسوغات الخارجية | 12 عبارة     | سليمان، م.، العزاوي، م. (2010). أثر أبعاد القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي: دراسة استطلاعية لأراء نخبة من رؤساء الأقسام في معمل الألبسة الولادية في الموصل. في المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثامن: إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية. |

| غير موافق بشدة    | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | الفقرات                                                                         |
|-------------------|-----------|-------|-------|------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| المسوغات الداخلية |           |       |       |            |                                                                                 |
|                   |           |       |       |            | تعمل شركتنا على تغيير أهدافها ورسالتها وأغراضها باستمرار لتلائم الحالة المطلوبة |
|                   |           |       |       |            | تؤكد شركتنا على اجراء تغييرات تنظيمية عند تدني معنويات عاملها                   |
|                   |           |       |       |            | تدخل شركتنا أجهزة ومعدات جديدة بهدف إدخال تحسينات على أداءها                    |
|                   |           |       |       |            | تستقطب شركتنا الكفاءات النادرة كلما تطلب ذلك                                    |
|                   |           |       |       |            | تعيد شركتنا النظر بتنظيمها عند ارتفاع نسبة دوران العمل                          |
|                   |           |       |       |            | تستخدم شركتنا نظم معالجة معلومات متطورة كلما تطلبت الحاجة                       |
| المسوغات الخارجية |           |       |       |            |                                                                                 |
|                   |           |       |       |            | تجري شركتنا التغييرات المناسبة كلما ازدادت شدة المنافسة مع المنظمات المشابهة    |
|                   |           |       |       |            | تواكب شركتنا التطورات التكنولوجية وتعمل على اقتنائها واستخدامها                 |
|                   |           |       |       |            | تتابع شركتنا الثورة المعرفية والنمو المتسارع في العلم والمعرفة                  |
|                   |           |       |       |            | تعمل شركتنا على اجراء التغييرات - كلما تقادمت المنتجات التي تقدمها              |
|                   |           |       |       |            | تغير شركتنا باستمرار منتجاتها بأخرى ذات دورة حياة قصيرة                         |

|  |  |  |  |  |                                                          |
|--|--|--|--|--|----------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | تستخدم شركتنا أفكار وملفات إدارية جديدة ومتطورة باستمرار |
|--|--|--|--|--|----------------------------------------------------------|

### المتغير التابع (الاداء الوظيفي)

| المتغيرات      | الأبعاد                                                 | عدد العبارات | المصدر                                                                         |
|----------------|---------------------------------------------------------|--------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| الاداء الوظيفي | المالي<br>الزبائن<br>العمليات الداخلية<br>التعلم والنمو | 17 عبارة     | بسيس، ح. (2019). أثر الثقافة التنظيمية على الاداء التنظيمي في المؤسسات الخاصة: |

| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | الفقرات                                                |
|----------------|-----------|-------|-------|------------|--------------------------------------------------------|
| المالي         |           |       |       |            |                                                        |
|                |           |       |       |            | تتناسب الأرباح الموزعة على المساهمين مع توقعاتهم       |
|                |           |       |       |            | يتم استغلال الموارد والإمكانات لتمكين من تحقيق الأرباح |
|                |           |       |       |            | يوجد نمو متوازن من الإيرادات من النشاطات الاستثمارية   |
|                |           |       |       |            | تعمل الإدارة على زيادة المبيعات من خلال خدمات المؤسسة  |

| الزبائن           |  |  |  |  |                                                                                |
|-------------------|--|--|--|--|--------------------------------------------------------------------------------|
|                   |  |  |  |  | يوجد مستوى مقبول من رضا الزبائن عن خدمات المؤسسة                               |
|                   |  |  |  |  | يتناسب الوقت المبذول لتلبية طلب الزبون مع الوقت المتاح                         |
|                   |  |  |  |  | تقدم خدمات المؤسسة بمستوى جودة ومواصفات مقبولة                                 |
|                   |  |  |  |  | يسعى مقياس رضا الزبائن إلى تحقيق هدف الربحية                                   |
| العمليات الداخلية |  |  |  |  |                                                                                |
|                   |  |  |  |  | تفوق الخدمات الجديدة توقعات الزبائن                                            |
|                   |  |  |  |  | يتم توفير الخدمات الجديدة في الوقت المناسب                                     |
|                   |  |  |  |  | يوجد اثر ايجابي لحمالات الترويج في استقطاب الزبائن                             |
|                   |  |  |  |  | يتم استغلال الموارد والإمكانيات بآليات تمكن من تحقيق أرباح فوق المستوى المألوف |
| التعلم والنمو     |  |  |  |  |                                                                                |
|                   |  |  |  |  | تقدم المؤسسة برامج تدريبية كافية للموظفين                                      |
|                   |  |  |  |  | يتمتع الموظفون بخدمات تدريبية ملائمة لمؤهلاتهم                                 |
|                   |  |  |  |  | ترتفع نسبة الموظفين الذين يمتلكون قيمة مضافة                                   |
|                   |  |  |  |  | تحرص المؤسسة على الاحتفاظ بالموظفين                                            |
|                   |  |  |  |  | يوجد لدى المؤسسة نظام فعال للمكافآت والحوافز                                   |