

Management of change and its reflection in the  
job performance of employees - research in the  
Ministry of Labor and Social Affairs

ادارة التغيير وانعكاسه في الاداء الوظيفي للعاملين - بحث في وزارة  
العمل والشؤون الاجتماعية

Basema Hazem Mohamed \*  
Central Technical University / Al-  
Mansour Technical Medical Institute

باسمة حازم محمد \*  
الجامعة التقنية الوسطى / المعهد الطبي التقني المنصور

تاريخ النشر: 2023/12/01  
Received: 02/10/2023

تاريخ القبول: 2023/10/26  
Accepted: 26/10/2023

تاريخ الاستلام: 2023/10/02  
Published: 01/12/2023

#### المستخلص:

المؤسسة جزء من نظام متفاعل يمثل في البيئة المحيطة بالتغيير في كل المجالات والذي يكون في أغلب الأحيان غير متوقع فيتم في بوتقة تجمع مكوناته البشرية والتقنية والبيئية وعلى المؤسسة الوعي بأهمية التغيير باعتباره يشكل قاعدة اساسية يدفعها نحو التحرك والخروج من الحالة الراهنة إلى الحالة الجديدة ، فالهدف من البحث هو إيجاد العلاقة بين متغيرات البحث (الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، الموارد البشرية، التطوير المنظمي) والأداء الوظيفي للعاملين ، فضلاً عن فهم التغيير وادارته من اجل تعزيز قدرة المؤسسة في تحقيق اداء متميز، لذا تكمن مشكلة بحثنا في الاستعداد للتغيير وادارته وبيان تأثير انعكاسه في أداء العاملين في المؤسسات وقدرة المؤسسة في التغلب على كل المعوقات والصعوبات التي تتبنى مقاومة التغيير ، وقد طبق البحث في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية على مجتمع بلغ (100) موظف بعينة عشوائية بسيطة بلغت (75) موظف باستخدام المنهج التحليلي وكانت اداة جمع البيانات (الاستبانة) وتحليلها تبعاً لمخرجات البرامج الاحصائية (STATA13) و (AMOS,24) ، ومن اهم الاستنتاجات التي توصل إليها البحث إن التغيير في المؤسسات ليس ظاهرة عشوائية بل عملية منظمة ومخططة تنفذ وفق خطة ومنهجية، هناك علاقة تأثير معنوية بين إدارة التغيير بأبعادها الاربعة (الهيكل التنظيمي ، التكنولوجيا ، الموارد البشرية ، التطوير التنظيمي) في المتغير المستجيب الأداء الوظيفي للعاملين، قدرة الإدارة في مواجهة التحديات ومواكبة التطورات في معالماتها الداخلية والخارجية وتغيير سلوكيات العاملين فيها لمواجهة عملية التغيير واما اهم ما اوصى به البحث أن التغيير يتطلب ضرورة التأقلم و التكيف و التخطيط من قبل الادارة إذ إن التغيير الناجح هو الانتقال إلى الحالة الجديدة ودفع المؤسسة إلى التفوق والريادة، أن يكون التغيير هادفا وواقعيا يلامس أثره على مستوى دأئهم، وكيفية المحافظة على الحقوق والمزايا المكتسبة لهم في بيئة العمل ويكون متوافقا مع اهداف المؤسسة، وان مقاومة التغيير بالتغلب والتخفيف من حدة المقاومة من خلال التعليم والتثقيف والاقناع المتواصل ودفع الافراد العاملين للمشاركة في التخطيط والاعداد للتغيير.

الكلمات الافتتاحية: إدارة التغيير ؛ الأداء ؛ الهيكل التنظيمي ؛ التكنولوجيا ؛ الموارد البشرية ؛ التطوير المنظمي

#### Abstract:

The institution is part of an interactive system that is represented in the environment surrounding change in all fields, which is often unexpected, so it takes place in a crucible that brings together its human, technical and environmental components. The research is to find the relationship between the research variables (organizational

structure, technology, human resources, organizational development) and the job performance as well as understanding change and managing it in order to enhance the ability of the organization to achieve outstanding performance. Hence the problem of our research lies in preparing for and managing change and showing the effect of its reflection on the performance of employees in institutions and the ability of the institution to overcome all obstacles and difficulties that adopt resistance to change. The research was applied in the Ministry of Labor and Social Affairs to a community of (100) employees with a simple random sample of (75) employee using the analytical method, and the data collection tool (questionnaire) and analyzed according to the outputs of the statistical programs (STATA13) and (AMOS,24), and the most important conclusions reached by the research :One of the most important conclusions reached by the research is that change in institutions is not a random phenomenon, but rather an organized and planned process implemented according to a plan and methodology. There is a significant influence relationship between change management and its four dimensions (organizational structure, technology, human resources, organizational development) in the responding variable, the job performance of employees. The ability of management to face challenges, keep pace with developments in its internal and external transactions, and change the behaviors of its employees to face the process of change. The most important thing recommended by the research is that change requires the necessity of adapting, adapting, and planning by management, as successful change is the transition to the new situation and pushing the institution to excellence. Leadership is that the change should be purposeful and realistic, affecting its impact on their level of performance, how to preserve the rights and advantages acquired for them in the work environment, and be compatible with the organization's goals. Resisting change is by overcoming and reducing the intensity of resistance through education, education, continuous persuasion, and pushing working individuals to participate in planning and preparation. To change

**Keywords: change management; the performance; Organizational Chart; technology; HR; organizational development**

### المقدمة:

التغيير سنة الحياة وكل شيء حولنا يتغير ويتطور ويتم بإيقاع متسارع فالثبات امرأ مستحيلأ في كافة ميادين الحياة فنحن نعيش في عالم يسوده التغيرات والتحويلات الجذرية ذات الوتيرة العالية والسريعة وهذا بفضل التطورات المستمرة والمتزامنة مع الابتكارات والتكنولوجية الحديثة ، لذا نجد المؤسسات والعاملين هم جزء لا يتجزأ من المحيط الذي يعيشون فيه فهم الأكثر تأثراً بالتغيرات السريعة ، فالتغيير هو المنهج والاسلوب العلمي الذي يسير على خطط مدروسة واحد الطرائق التي تجعل المؤسسات تبلغ اهدافها ، فهو عملية ديناميكية منظمة تحتاج ان يتم تنفيذها بدقة وشمول ، مما يستوجب وجود مرونة كافية في أساليب العمل وتحقيق التوازن بين الأصالة والحدثة ، فالنضية الرئيسة في كيفية التعامل مع الاسباب والعوامل المؤدية للتغيير واتخاذ مبادرات التغيير داخل المؤسسات الحكومية على اعتبار ان التغيير اصبح سمة ملازمة لعصرنا ويجب التعامل معه على وفق علمية مدروسة حتى لا يكون عشوائيا ، من خلال اصدار قرارات على ارض الواقع تتواءم مع ما يتوافر من امكانيات ، حيث ان اي مؤسسة لا تعمل بمعزل عن المتغيرات التي تسود المجتمع من اوضاع سياسية واقتصادية واجتماعية وصحية والتي لها تأثير إلى حد بعيد في مستوى الاداء الوظيفي ونتاج اعمالها ، لذلك اصبحت إدارة التغيير من أهم النقاط التي تركز عليها الإدارة الحديثة ، فالثقل الأكبر في التغيير يقع على قيادات المؤسسات ان تأخذ القرارات التي تؤدي بها إلى طريق التخطيط السليم للتغيير الايجابي وأن تعمل على تحول مؤسساتها من حالتها الراهنة إلى حالة الحركة المنيرة للوصول إلى المستوى الافضل كفاءة ونتاجية كي لا تتصف بكونها نظام اداري يتصف بالجمود والتقليد في الممارسات والتطبيقات الإدارية وعدم مواكبة مظاهر النمو والتطور، ومن هذا المنطلق أصبح التغيير صفة ملازمة لكل المؤسسات، وجزء مهم من العملية الإدارية، ووظيفة رئيسة من وظائف المدير الناجح، وليس رد فعل فقط خلال الظروف الحرجة والأزمات، إذ لا يمكن لأي مؤسسة إدارية النجاح في ظل إتباع سياسة الثبات والجمود، بل التكيف مع التطورات والأحداث المحيطة بها سواء كان في السلوك أو التنظيم .

وهذا ما لا يمكن تحقيقه إلا بتحسين أداء العاملين خلال مسار عملهم الوظيفي ، فالهدف من التغيير هو الوصول بالفرد العامل إلى تعميق الدور الفردي وتوافقه مع اهداف المؤسسة ، فأداء العامل هو حجر الزاوية الذي تنطلق منه المؤسسة وتتطور حيث إنها محم امتلاكك من تقنيات تبقى رهينة للعقول البشرية التي تديرها ، فمؤسساتنا اليوم عليها ان تدرك ان ادخال التغيرات في مستوياتها المختلفة على اختلاف انواعها واحجامها ومعرفتها في كيفية ادارتها للتغيير بشكله الصحيح آخذة بنظر الاعتبار كل مقومات النجاح لها .

لذلك نجد ان الدافع الاساس من بحثنا هذا هو ضرورة التعرف على اهمية وادراك العاملين وادارات مؤسساتهم في كيفية الاستجابة للتغيرات المخططة وغير المخططة في ظل الظروف المعاصرة والتقلبات الحادة في عالمنا المتنامي ، فالتغيير اصبح سنة من سنن الكون وسمه من سيات العصر الحديث نظير ما يشهده هذا العصر من تطورات، وتغيرات سريعة ومتلاحقة في مختلف مجالات المعرفة بدءاً من الثورة الصناعية وانتهاءً بالثورة المعلوماتية وثورة الاتصالات، والتي أثرت على مجمل العلوم الإدارية والعملية ، فقد بات التغيير يسير بخطوات سريعة

يشمل جميع نواحي الحياة واصبح حاجة ملحة ومطلب اساس لمختلف المؤسسات بغية التكيف والموائمة مع كل تلك التغيرات سواء كانت داخلية او خارجية وتهيئة بيئة عمل تتوافق مع البيئة الحديثة التي فرضها عصرنا الحاضر ، بالاستجابة والمرونة اللازمة من خلال التغيير الضروري في بنيتها الاساسية فكل شيء يتغير فمن لا يتقدم يتقدم فالتقاس هو بوصلة التغيير ونقطة البدء والانتقال مما نحن فيه الآن إلى ما نريد ان نكون عليه ، وكما في قوله تعالى " ان الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم " صدق الله العظيم ، وعلى إدارة المؤسسات وعاملها أن تستوعب وتفهم القوى الدافعة للتغيير وتأثيراتها الحالية والمحتملة على مختلف الانشطة .

لذا يأمل الباحث في ن يكون هذا البحث اضافة جديدة لهذا الحقل ومساهمة فاعلة في واقع العمل الفعلي للمؤسسات وزارة العمل والشؤون الاجتماعية من خلال معرفة وإدارك إدارة التغيير على الأداء الوظيفي للعاملين وإيجاد بيئة عمل مشجعة بالتعرف على مستوى التغيير المعتمد والاساليب المستخدمة التي تعطي قدرا للإدارة في محاولة غرس القيم المشجعة لأداء العاملين وإبداعهم للوصول إلى الحد المأمول في قدراتهم وادائهم الوظيفي ، فقد أكدت الاتجاهات العالمية على أهمية إدارة التغيير باعتبارها النمط القيادي الضروري للاستجابة لمتطلبات وتحديات العصر حيث يتضمن هذا النمط رؤية لما يكون عليه مستقبلاً ليوصل احساس بالهدف وتبني رؤية مستقبلية وتحقيقها .

ومن اجل الوصول إلى الاهداف المنشودة قسم البحث إلى اربعة فصول يتضمن الفصل الأول منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة، والفصل الثاني الجانب النظري لمناقشة متغيرات البحث وابعاده ، وخصص الفصل الثالث للجانب العملي ويتضمن وصف وتحليل اجابات عينة البحث وفرضياته ، واخيرا الفصل الرابع يتضمن اهم الاستنتاجات التي توصلت اليها الباحثة واهم التوصيات.

## المبحث الاول : منهجية البحث والدراسات السابقة

### أولاً: مشكلة البحث

التغيير في المؤسسات الحكومية سواء كان في البيئة الخارجية المحيطة او بيئة المؤسسة الداخلية هو تغيير جذري وشامل يمس الأهداف والسياسات والهياكل والنظم والتشريعات وحتى الأفراد العاملين ، فالتغيير في المؤسسة لابد أن يكون كبيراً ولا بد أن يحدث آثاراً بعيدة المدى حتى نسميه تغييراً ، ونتيجة ما يشهده عصرنا الحالي من تغيرات متسارعة في مختلف ميادين العمل فلا بد من البحث والحوض في تلك المتغيرات التي تؤثر في أداء العاملين قدر الامكان ، لنا وجدت الباحثة ان مشكلة البحث تكمن في كيفية إدارة التغيير من قبل وزارة العمل مع كل متغيرات بيئة العمل ومتطلباته على وفق عناصر المبادرة والتألم وليس وفق ديمومة سير العمل من خلال مشاركة وفهم العاملين لطبيعة ذلك التغيير وكيفية المحافظة على الحقوق والمزايا المكتسبة لتلك المتغيرات التنظيمية وأثر ذلك على ادائهم الوظيفي من عدمه ، وكذلك التغلب على التحديات والعقبات التي تواجهها ادارة الوزارة عند التغيير ، وهل التغيير يصنع الإدارة ام الادارة تصنع التغيير ، إذ كلما كانت ادارة التغيير عقلانية كلما امكنا ذلك من التحكم بالتغيير ، فضلا عن معرفة وفهم مقاومة التغيير وأسبابه ومبرراته ومصادره من قبل العاملين وكيفية التعامل معه ، ومشكلة البحث تتحدد بالتساؤلات الآتية :-

- 1- ما هي العقبات والتحديات التي تواجه ادارة مؤسسات وزارة العمل والشؤون الاجتماعية عند مواجهة التغيير
- 2- يوجد تأثير معنوي لأبعاد إدارة التغيير في مستوى اداء العاملين في الوزارة
- 3- هل سنخطط للتغيير ام سيبقى الفكر الاداري التقليدي هو السائد في مقاومته

### ثانياً: أهمية البحث

تنبثق أهمية البحث من أهمية الحوض في موضوع إدارة التغيير في جميع المجالات وأهمية الدور الذي تؤديه وزارة العمل في رفد مسارات التنمية في المجتمع ومعالجة حالات الفقر والعوز وتأمين الضمان الاجتماعي للأسر والجيل الساعد وهذا يأتي من أهمية البحث في ادارة التغيير في هيكلها التنظيمي واتساع انشطتها الحيوية ودورها الفاعل في المجتمع ، فالتحدي الجديد هو ليس فقط إدارة المؤسسات لكن في كيفية إدارة تلك المؤسسات وانشطتها بكفاءة تتناسب مع متغيرات بيئة العمل ومتطلباته على وفق عنصر التأقلم والمبادرة وتبني مفاهيم إدارية جديدة تساهم في دعم تطورها للمستقبل ، فقد اضحى للتغيير مكانة مهمة في خارج وجوف المؤسسات والعمل على التحكم به من خلال اتخاذ القرارات الحاسمة والابتعاد عن الفكر التقليدي السائد الذي يتبنى مقاومة التغيير ، وهذا يبرز لنا ان المؤسسات اليوم تعيش في عصر متسارع وتغيرات مستقبلية تفرض عليها التجديد والتحسين المستمر في اداء عملياتها وتطوير التفكير الابداعي والمهاري للعاملين ، وعدم الجمول والسكون وقتل الافكار بل وأكدت الادارة الحديثة على أهمية إدارة التغيير باعتبارها نمط ضروري من اجل الانتقال بمؤسساتنا إلى الافضل وبالتالي فإنه من المأمول أن يساهم البحث بالآتي :-

- 1- تنبثق أهمية البحث من أهمية التحديات التي تواجهها وزارة العمل والتي تفرض عليها تغيير اساليبها التقليدية واتباع مفاهيم ادارية حديثة
- 2- زيادة الوعي لدى ادارات المؤسسات وقاداتهم والعاملين بأهمية التغيير والتزود بمهارات الاداء الوظيفي
- 3- بيان أهمية التغيير في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات
- 4- اثراء ادبيات الموضوع في المكتبات الادارية إذ يركز البحث على جانبين هما ادارة التغيير والاداء الوظيفي

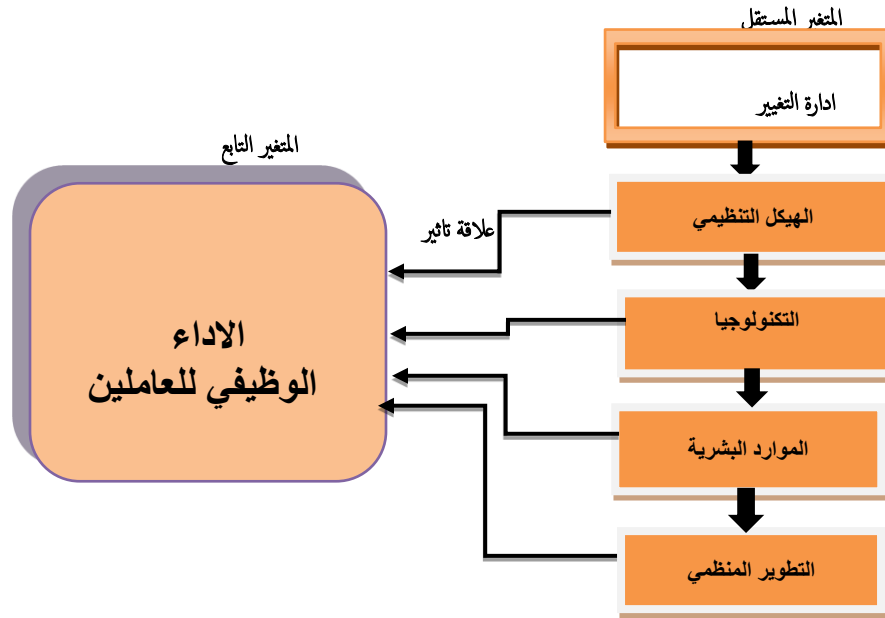
### ثالثاً: اهداف البحث

الهدف الاساس من بحثنا الغور والبحث في فهم التغيير وادارته وغاياته في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة من اجل تعزيز قدرتها على تحقيق التميز في ادائها ، فالتغيير هو مفتاح النجاح الاساسي للمؤسسة وتميزها تنافسيا حيث يتغلغل في كل مقومات النجاح المؤسسي ، فتحقيق أهداف المؤسسة يتم من خلال الاستفادة من الفرص التي يتحها التغيير في البيئة المحيطة والقدرة على التعلم من الأخطاء السابقة ، ويسعى البحث إلى تحقيق الاهداف والآتي:-

- 1- تعزيز الفهم الواضح لإدارة التغيير في مؤسساتنا اليوم ودورها الفاعل في التغلب على كل التحديات والمعوقات التي تواجه التغيير
- 2- التعرف على مستوى التغيير وقياس درجة العلاقة بين ابعاده والاداء الوظيفي للعاملين
- 3- العمل على ايجاد التوافق والتناغم في تحديد اهداف التغيير كونه من أهم الامس والاعتبارات لنجاح عملية التغيير والاستجابة لأي متطلبات ومتغيرات مستجدة

## رابعاً: النموذج البحث

بين فكرة البحث وطبيعة العلاقة بين المتغيرات :



الشكل. 1. نموذج البحث

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

## خامساً: فرضيات البحث

- 1- الفرضية الرئيسة الاولى (الانحدار البسيط) H1 : تؤثر إدارة التغيير بأبعاده المنفردة (الهيكل التنظيمي ، التكنولوجيا ، الموارد البشرية ، التطوير التنظيمي) تأثير معنوي ذو دلالة احصائية في متغير الاداء الوظيفي للعاملين ، وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية:-
  - أ- الفرضية الفرعية الاولى H1-1 : تؤثر ادارة التغيير (الهيكل التنظيمي) تأثير معنوي ذو دلالة احصائية في متغير الاداء الوظيفي للعاملين.
  - ب- الفرضية الفرعية الثانية H1-2 : تؤثر ادارة التغيير (التكنولوجيا) تأثير معنوي ذو دلالة احصائية في متغير الاداء الوظيفي للعاملين.
  - ت- الفرضية الفرعية الثالثة H1-3 : تؤثر ادارة التغيير (الموارد البشرية) تأثير معنوي ذو دلالة احصائية في متغير الاداء الوظيفي للعاملين.
  - ث- الفرضية الفرعية الرابعة H1-4 : تؤثر ادارة التغيير (التطوير التنظيمي) تأثير معنوي ذو دلالة احصائية في متغير الاداء الوظيفي للعاملين.
- 2- الفرضية الرئيسة الثانية (الانحدار المتعدد) H2 : تؤثر إدارة التغيير بأبعادها **مجمعة** (الهيكل التنظيمي ، التكنولوجيا ، الموارد البشرية ، التطوير التنظيمي) تأثير معنوي ذو دلالة احصائية في متغير الاداء الوظيفي للعاملين .

## سادساً: مجتمع وعينة البحث

- أ- **مجتمع البحث** : تمثل المجتمع بأعداد الموظفين من المدراء ورؤساء الاقسام والعاملين في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية والبالغ عددهم (100) موظف .

- ب- **عينة البحث** : للتوصل إلى أفضل النتائج واختبار الفرضيات ، تم اختيار حجم العينة بشكل عشوائي بسيط يتناسب مع متغيرات البحث وأبعاده وقد بلغ حجم العينة (80) موظف بحسب (نموذج Morgan) [1] . وبناءً عليه تم توزيع (80) استبانة على العينة المستهدفة وقد تم استرجاع (75) استبانة وكانت جميعها مستوفية للشروط وتم اعتمادها من قبل الباحث أي بنسبة استرداد 80 %.

## سابعاً: حدود البحث

- 1- **الحدود المكائنية** : طبق البحث باعتماد المخطط الافتراضي في عينة من الموظفين العاملين في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية.

2- الحدود البشرية: تمثلت في اعداد الافراد من المدراء ورؤساء الاقسام العاملين في الوزارة والبالغ عددهم (75) موظف ، وهو حجم العينة المستهدف للبحث .

### ثامنا: طرائق جمع البيانات

تم جمع البيانات المتعلقة بالبحث من خلال اسلوبين :-

1- الجانب النظري : تم استخدام المصادر العربية والاجنبية (الكتب والرسائل والاطرايح والبحوث المنشورة والمقالات) ذات العلاقة بموضوع البحث لتعزيز هذا الجانب وبلوغ اهداف البحث.

2- الجانب العملي : المقياس والأداة الرئيسة والملائمة في جمع البيانات والمعلومات (الاستبانة) ، إذ تم الاعتماد على المقاييس الجاهزة لتضم ابعادها وقرائنها فقد اشتملت على محورين ، الجدول 1

أ- المحور الاول :- المتغير المستقل(إدارة التغيير) بواقع (16) فقرة

ب- المحور الثاني (الاداء الوظيفي للعاملين) بواقع (7) فقرة.

جدول 1 استبانة الدراسة

عدد الفقرات	تسلسل الفقرات	متغيرات البحث
		المحور الاول : المتغير المستقل
16	1 – 16	1- إدارة التغيير
		المحور الثاني : المتغير التابع
7	17 – 23	1-الاداء الوظيفي للعاملين
23		المجموع

وقد تم استخدام مقياس لكيرت الخماسي (Likert Scale) للتعبير عن اجابات العاملين لما يحتويه لمقياس من دقة وسهولة تتناسب مع طبيعة العينة المبحوثة ، الجدول 2

جدول 2 ترتيب اجابات الاستبانة على وفق مقياس (Likert Scale)

الدرجة	لا اتفق تماما	لا اتفق	اتفق الى حد ما	اتفق	اتفق تماما
	1	2	3	4	5

### تاسعا: اساليب تحليل البيانات

من اجل الوصول إلى اهداف البحث واختبار فرضياته ، تم استخدام مجموعة من الاساليب الاحصائية ومنها الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري ومعامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار ومعامل التحديد واختبار T وتمت معالجة البيانات تبعاً لمخرجات البرامج الاحصائية (STATA13) و (AMOS,24) .

### عاشرا: مصطلحات البحث

1- إدارة التغيير : الانتقال من الوضع القائم إلى وضع مستهدف لتحقيق اهداف محددة في ظل إطار رؤيوية واضحة بين الادارة والعاملين ، فالتغيير عملية ديناميكية معقدة ومستمرة تتداخل ضمن السياسات والمضامين في بيئة العمل والتغيير بما يؤثر في فهمنا للحاضر والتوقعات للمستقبل وبدوره يعمل على الاستفادة من عوامل التغيير الايجابية وتلافي عوامل التغيير السلبي ومقاومته ويختل [2] :-

أ- الهيكل التنظيمي :- الهيكل العظمي لكل مؤسسة وهو بمثابة الالية الرسمية التي تمكن إدارة المؤسسة من تحديد خطوط السلطة والصلاحيات وقنوات الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين ومساعدة التنظيم في تحقيق اهدافه [3] .

ب- التكنولوجيا :- مجموعة التقنيات والادوات والاساليب المستخدمة لتحقيق وتطبيق المعرفة لأهداف عملية للتغيير ومعالجة البيئة البشرية وجعل الحياة اسهل وأكثر انتاجية ، وهي تطوير وتوظيف العلم في كل مجالات الحياة فهي الأداة والوسيلة والغاية في ذات الوقت [4] .

ت- الموارد البشرية :- تو القوى العاملة او المواهب وهم مجموعة الافراد العاملين الذين يشكلون القوى العاملة في المؤسسة او قطاع الاعمال وينظر اليهم كأصل بشري فعال ، والموارد البشرية هي مجموعة من العمليات كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لكافة ما يتعلق بالأفراد من اجل المحافظة عليهم وتمييزهم وتوعيتهم في المؤسسة بكفاءة وجودة عالية [5] .

ث- التطوير التنظيمي :- مجموعة الأنشطة المخططة على مستوى التنظيم ككل والتي تشرف عليه الإدارة العليا لزيادة الكفاءة التنظيمية من خلال التدخل المخطط في العمليات التنظيمية والتطوير هو الاستجابة للتغيير واستراتيجية تهدف إلى تغيير المعتقدات والاتجاهات والقيم لاستيعاب التحديات التقنية ومعدلات النمو والتغيير المتسارعة.

2- الاداء الوظيفي للعاملين : العملية الإدارية والفنية التي يتم من خلالها التعرف على مستويات الأداء المتوقع للعاملين لمقارنته بأدائهم السابق وبأداء أقرانهم أو بالمعدلات والمعايير التي توضح ما ينبغي تحقيقه ومقارنته مع مستوى كفاءتهم وفعاليتهم ومدى التحسن أو التراجع في أداء عملهم خلال مدة زمنية معينة [6].

### احد عشر: الدراسات السابقة

انطلاقاً من نهاية ما توصلت اليه الدراسات والابحاث السابقة والتي لها صلة بموضوع بحثنا بما يعزز لنا في الجانب النظري ودعم الجانب العملي والوقوف على بعض المراكز الاساسية وما يميز به بحثنا هذا ، ومن أهم الدراسات والبحوث في هذا الشأن :

### أولاً- الدراسات العربية

## 1- دراسة (الرقب ، 2008) بعنوان " واقع إدارة التغيير لدى الوزارات في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة" [7]

هدفت الدراسة الى تشخيص وتحليل واقع إدارة التغيير لدى الوزارات في قطاع غزة والتعرف على مستوى فاعلية التغيير وقياس أثر الهياكل التنظيمية وقدراتها المالية والفنية في عملية التغيير ، ومستوى امكاناتها البشرية والتكنولوجية في تحقيق التطوير والتغيير المطلوب.

واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي لمجمع البيانات عن الظاهرة وتفسيرها ، وتم استخدام مقياس الاستبانة لاستطلاع عينة الدراسة العشوائية الطبقية والتي بلغت عددها ( 300 ) موظفاً واستخدم برنامج SPSS الإحصائي لتحليل البيانات ومن اهم النتائج

- دور ادارات العليا في الوزارات لعملية التغيير غير كاف ويحتاج الى تطوير وتنمية في مختلف جوانب العمل المؤسسي.
- التغيير في الهياكل التنظيمية لا يتوافق مع التغيير في استراتيجية الوزارات وهي في ذات الوقت تكاد تكون ضعيفة.
- عدم وجود الموائمة والتوافق بين الامكانيات المادية والبشرية وحاجة التغيير ووجود خطة للتنمية والتطوير لمفاهيم الموظفين بالعمليات الادارية للتغيير .

ويوصي الباحث بما يلي:

- وجود رؤية لدى الوزارات عن عملية التغيير وادارته وتحديد الاولويات اللازمة للتغيير .
- صياغة خطة تطويرية سنوية للوزارات واشراك جميع المستويات الادارية في اعداد الخطة.
- اجراء تغييرات جوهرية في الهياكل التنظيمية ودعم الامكانيات وتوفير الموارد اللازمة لعملية التغيير.
- تنسيق الخطط والانشطة بما يخدم تحقيق اهداف التغيير بالوزارة.

## 2- دراسة (زوير وخميسي ، 2015) بعنوان " التغيير المخطط كاستراتيجية مفضلة لتحسين اداء الافراد والمنظمات " [3]

تهدف الدراسة إلى محاولة ابراز ان التغيير عملية منظمة وديناميكية وتحتاج الى خطة طويلة المدى يتم تنفيذها بدقة وشمول من اجل الوصول إلى استراتيجية متكاملة تؤدي إلى التأثير بالأداء الوظيفي للعاملين .

وتم التوصل الى مجموعة من النتائج أهمها :

- إن عملية التغيير هي محاولة الوصول بالفرد الى تعميق دوره الفردي وتوافقته مع الاهداف التنظيمية المؤسسية .
- عملية التغيير تعتمد على تغيير العنصر البشري من خلال مجموعة من الاستراتيجيات وهي العقلانية التجريبية والمعايرة والاختصاص.
- الصعوبات والمشاكل التي تتعلق باعتماد نموذج واحد للتغيير وعدم حيادته لان ما يحقق النجاح في مؤسسة ما في إطار التغيير ليس بالضرورة هو ذلك النموذج الشامل الذي يمكن اعتماده في المؤسسات الاخرى.

ويوصي الباحثان بالآتي :

- تقسيم نماذج التغيير من خلال التجارب والاستراتيجيات الممارسة الى قسمين ، في الدول المتقدمة والتي تميزت بالدقة والشمول وتحديد الشروط التي تكفل تحقيق التغيير واي مقاومه محتملة ومسانده لنجاحه ، اما الدول المستضعفة لا زالت تخضع لاسلوب العلاج بالمثل الذي ينشأ عن التبعية والهجمنة والنمطية بدل من اسلوب العلاج بالبدن وتقديم نموذج اصلي ومتجدد في آن واحد.
- التغيير على المستوى الشمولي يتطلب تغييرا في أساليب الإدارة يمكنها من استيعاب واحتواء التغيير وتوجيهه لمصلحة المؤسسة وتمييزها.

## ثانياً:- الدراسات الاجنبية

## 1- دراسة (Diefenbach, 2006) بعنوان " الأيديولوجية الإدارية لإدارة التغيير التنظيمي " [8]

The manage realistic ideology of organizational change management

تهدف هذه الدراسة إلى الفناء الضوء على المستجدات والظروف التي تسوء فيها مبادرات التغيير الاستراتيجي للإدارة القائمة به وكيف يتم تبرير مبادرات التغيير وادراكها وتنفيذها ضمن الخطابات السياسية والتنظيمية والكشف عن الاهتمامات الشخصية والجماعية وراء الأيديولوجيات ، وما هي إدارة التغيير من هذا النوع ، وتم اختيار الحصول على البيانات بشكل أساسي من خلال مقابلات متعمقة شبه منظمة مع معظم كبار المدراء الأكاديميين والإداريين في IU (نائب رئيس الجامعة ، ومدراء المستشارين ، وعمداء الكليات ، وكبار مديري الإدارة والوحدات الخدمية) ومستشار خارجي واحد وكانت البيانات المنبثقة عن المقابلات تم تمثيلها بالرجوع إلى الوثائق الداخلية (أوراق الاستراتيجية والرؤية ، خطط الجامعة ، ومحاضر الهيئات الأكاديمية منذ عام 1996 حتى الآن ، التقارير والمسوحات الداخلية ، وتقارير المستشارين الخارجيين) ودراسات الحالة حول تصورات المديرين ومبادرات التغيير في مؤسسات التعليم العالي ، وأشارت النتائج الرئيسية إلى ان التغيير ليس في الأساس مسألة تقنية بل قضية اساسية تتعلق باكتساب او زيادة القوة والسيطرة والتفوق حول تنفيذ وتعزيز ايدولوجية الادارة في المؤسسات ، فضلا عن وجود مقاومة للتغيير والعاملين ليسوا متحمسين بشكل مفرط تجاه الجديد من التغيير .

## 2- دراسة (Jacob&amp; Cherian , 2013) بعنوان " تأثير الثقافة التنظيمية على التفضيلات التنظيمية نحو اختيار استراتيجية التغيير التنظيمي " [9]

The Influence of Organizational Culture on Organizational Preferences towards the Choice of Organizational Change

Strategy

الهدف من هذه الدراسة هو ان الثقافة التنظيمية لها تأثير على الطريقة التي تتغير بها المؤسسة ، وأن مطابقة الثقافة التنظيمية واستراتيجية التغيير ستحسن كفاءة عملية التغيير ، لهذا السبب تم صياغة الفرضيات حول العلاقة السببية بين أنواع معينة من الثقافات التنظيمية وأنواع معينة من استراتيجيات التغيير التنظيمي ومن أهم نتائج الدراسة ان الثقافة التنظيمية هي أحد العوامل في اختيار استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي وأيضاً الحاجة إلى توسيع البحث في تأثير الثقافة التنظيمية على جوانب أخرى من التغيير التنظيمي. فمن الضروري استكشاف ما إذا كانت الثقافة التنظيمية تؤثر على طبيعة عملية التغيير وإلى أي مدى أي ما إذا كانت التغييرات مستمرة أو متقطعة ، جزئية أو شاملة ، نموية أو تكيفية وايضا تأثير الثقافة التنظيمية على العناصر الأخرى للمنظم والإدارة مثل أسلوب القيادة والهيكل التنظيمي والتعلم التنظيمي والتحفيز ، ونظام المكافآت فضلا عن إدارة الشركة التي تخطط للتغييرات التنظيمية للمساعدة في اختيار استراتيجية الإدارة للتغيير التي تتوافق مع ثقافة مؤسستهم ونجاح عملية التغيير ويجب أن يكون لديهم معرفة جيدة بثقافة المنظمة التي يقومون بتغييرها بالإضافة إلى المعلومات المتاحة عن استراتيجيات التغيير التنظيمي.

لذا يجد الباحث إن غوى التغيير وما تميز به بحثنا عن الدراسات السابقة الحوض والبحث في الصعوبات والتحديات التي تعرضت لها وزارة العمل والشؤون الاجتماعية انها كانت عرضة للتغيرات المختلفة واثار ذلك في اداء اعمال الوزارة ، وهذا يتطلب ضرورة التوافق والتميز للوزارة من اجل الاخذ بأي تغييرات خاصة بها والعمل على وضع وصياغة المخططات ووضع الاسس لمؤشرات اداؤها بما ينسجم مع طبيعة ونشاط الوزارة ووصولها الى التميز والانجاز العالي .

### المبحث الثاني: الجانب النظري للبحث

#### أولاً: مفهوم التغيير

إن المؤسسات المعاصرة عبارة عن نظم اجتماعية يجري عليها ما يجري على الكائنات البشرية فهي تنمو وتتطور وتتقدم وتواجه التحديات ، وتصارع وتتكيف ، ومن ثم فإن التغيير اصبح ظاهرة طبيعية تعيشها كل مؤسسة ، والمؤسسات لا تتغير من أجل التغيير نفسه ، بل تتغير لأنها جزء من عملية تطوير واسعة ، ولأنها يجب عليها أن تتفاعل مع التغييرات والمتطلبات والضرورات والفرص في البيئة التي تعمل بها ، والتغيير ظاهرة طبيعية تقوم على عمليات إدارية متعددة ، ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر ، ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد ، أي أن التغيير هو تحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة [10]. لذا فان التغيير هو الانتقال من حال الى حال افضل ، فالتغيير اصبح حقيقة للبقاء في عالم اليوم الذي يتطلب في ظل المنافسة الشديدة والتحديات الكبيرة الناتجة عن مستجدات العولمة والثورة الرقمية ضرورة العمل على ترقب ورصد كل ما يحدث من متغيرات للمؤسسة ، لذا فإنه لا يمكن أن تبقى الأعمال والمؤسسات والأنظمة على حالة واحدة دون تمام أو تغيير، فعلى الجميع أن يتغير ويغير من أساليبه وأفكاره، ابتداءً من الدول وأنظمة الحكم إلى المؤسسات وحتى الدوائر الاجتماعية الصغيرة في البيت والأسرة، ولعل قوله سبحانه (إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم) (11) ، فالإنسان من بدء الحياة وهو يشهد تغيرات مستمرة فما كان منه الا العمل على إيجاد الطرق والوسائل المعيشية هذه التغييرات وتوجيهها بالاتجاه السليم [11] . وقد عرف التغيير "هو عملية التجديد المستمر لاتجاه المؤسسات وهيكلها وقدراتها لخدمة الاحتياجات المتغيرة باستمرار للعملاء الداخليين والخارجيين" فعلى المؤسسات اليوم التركيز على الإدارة الفعالة للعمليات والنتائج المرتبطة بالتغيير الذي يحدث تلقائياً بطبيعته دون تخطيط او توجيه او قد يكون مخطط وموجه لتحقيق اهداف مقصودة ومحددة مسبقا منها [12]-.

- 1- إيجاد اوضاع تنظيمية أكثر كفاءة ومقدرة في المؤسسة
- 2- حل المشكلات التنظيمية التي تواجه المؤسسة
- 3- تطوير مستوى الخدمات التي تقدمها المؤسسات
- 4- معالجة اوضاع العاملين وزيادة الاهتمام برفع كفاءة ادائهم
- 5- ادخال تقنيات جديدة او اساليب ادارية حديثة لزيادة اداء اعمال المؤسسة

والتغيير عبارة عن ظاهرة تفاعلية ما بين الفرد والادارة في المؤسسة والبيئة المحيطة ، وهو عبارة عن تفاعلات ظاهرة أو باطنة تحدث بشكل عشوائي أو مخطط ومرتبطة بقوى التغيير الخارجية أو قوى التغيير الداخلية وقد يكون التغيير مادياً ملموساً أو معنوياً ينتج عنه تصرفات أو سلوكيات معينة ولو بعد حين ، فالتغيير " هو عملية طبيعية تقوم على عمليات إدارية متعددة ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر ، ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يكون الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد" ، كما ويعرف أنه مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المؤسسة على حل المشاكل وتجديد عملياتها من اجل إحداث تطوير شامل في المؤسسة، مع زيادة التركيز على العاملين فيها وذلك بمساعدة المختصين في التغيير الذي يقوم بإقناع أعضاء المؤسسة بالأفكار الجديدة [13] . والتغيير ليس عملية سهلة وبسيطة انما هو عملية متداخلة ومتشابكة في مكوناته وعناصره فنجاحه يعتمد بالدرجة الاولى على العنصر البشري ، وعملية التغيير الناجحة تتطلب الخطوات التالية :-

- 1- إيقاف جهود الوضع الحالي
- 2- الانتقال الى الوضع الجديد
- 3- تحقق حالة الاستقرار في الوضع الجديد

حيث أن الخطوة الأولى تتضمن إدراك عدم الرضا عن الوضع الحالي و الحاجة إلى التغيير ثم في الخطوة الثانية للانتقال إلى حالة جديدة يعتقد أنها أحسن من الوضع القائم، أما في الثالثة يتم استيعاب التغيير ليصبح الوضع الجديد جزءاً من تفكير و ممارسة الإدارة والعاملين ، فالتجاوب مع التغيير إذا لم يكن عالياً فإن جهود التغيير لا تؤتي ثمارها، والجدوى منه واحتمال نتائجه ستكون متدنية إذا لم تكن الادارة والعاملين مستعدين للتغيير أو غير موافقين عليه، لذا لا بد أن يكون التغيير **هادفاً** إلى تحقيق الارتقاء والتطور ويكون **واقعيًا** يتماشى وموارد وإمكانيات المؤسسة، و**متوافقاً** مع تطورات وطموحات مختلف القوى العاملة على التغيير، ويكون **بعقلانية** و**رشادة** يمكن من قياس التكاليف ومعرفة العوائد المرتقبة من إحداث التغيير [14] .

ويتفق الباحث مع ما سبق بان التغيير هو الانتقال من وضع قائم بالفعل الى وضع مستهدف يتطلب منه تحقيق الاهداف المحددة على وفق رؤية واضحة بين الادارة والعمالين ، فعلى المؤسسة ان تستوعب التغيير وتفهمه وتتسم بالمرونة الكافية لبنيتها الاساسية من هياكل تنظيمية وتطويرية ونظم عمل واساليب وعلاقات انسانية فيها لن تدوم وتخرج من إطار المنافسة .

### ثانيا: إدارة التغيير

أدرك المختصون في مجال الادارة والمؤسسة والسلوك التنظيمي أهمية التغير ودوره الايجابي الفاعل في حياة وتطور المؤسسات والسعي نحو تحديد خصائص وطبيعة ذلك التغيير بما يتوافق مع توجهاتهم الفكرية ، فالتغيير امر ضروري وحتي ولازم ولا شيء في الحياة خارج نطاق التغيير ، والحياة في طبيعتها مستمرة ومستقرة والتغيير ظاهرة يخضع لها الكون وجوانب الحياة والاعمال المختلفة ، وقال الفيلسوف هيرقليدس " ان التغيير قانون الوجود والاستقرار موت وعدم" ، فعالم اليوم سريع التغيير في كافة المجالات السياسية والتكنولوجية والعلمية والاجتماعية والاقتصادية والبيئية وتتأثر كافة الدول بهذا الواقع السريع والمتغير ، فحتى انماط الحياة الشخصية والقيم تتعرض للتغيير ، والمؤسسات اليوم خلية من خلايا المجتمع لا تعمل في فراغ فهي تتأثر بهذه التغيرات السريعة والعميقة وتؤثر فيها ونجاح جهود التغيير تستند في حقيقتها على إدارة بيئة العمل وإدارة التغيير ، وقد عرفت " بانها تحرك الادارة لمواجهة الاوضاع الجديدة وترتب الامور والاعمال بما يؤدي الى الاستفادة من عوامل التغيير الايجابية وتقليل أو تجنب عوامل التغيير السلبية ، اي كيفية استخدام افضل الطرق اقتصادا وكفاءة لإحداث التغيير خدمة لتحقيق الاهداف المنشودة" [15] . وعرفت إدارة التغيير " اي تعديل او اضافة في بعض اجراءات او سياسات المؤسسات او قيم واتجاهات الافراد والجماعات او امكانيات الموارد او طرق ووسائل العمل لاستجابة المديرين في اداء وانجاز الاعمال بأشكال وطرق مختلفة تعمل على زيادة كفاءة المؤسسة وتحقيق اهدافها" [16] . وان إدارة التغيير وعمليات التطوير التنظيمي هي من أهم التحديات التي تواجه القيادات في مؤسسات الأعمال ، باعتبار ما تتطلبه من عمليات تخطيط وحشد للموارد لتنفيذ هذه المخططات من اجل التمكن من تحقق التفاعل الإيجابي مع جميع التغيرات المستمرة على مستوى بيئة العمل الداخلية والخارجية ، فضلا عن اغتنام الفرص والتقليل من تأثير التهديدات الخارجية واستغلال نقاط القوة ومعالجة الضعف ان وجد .

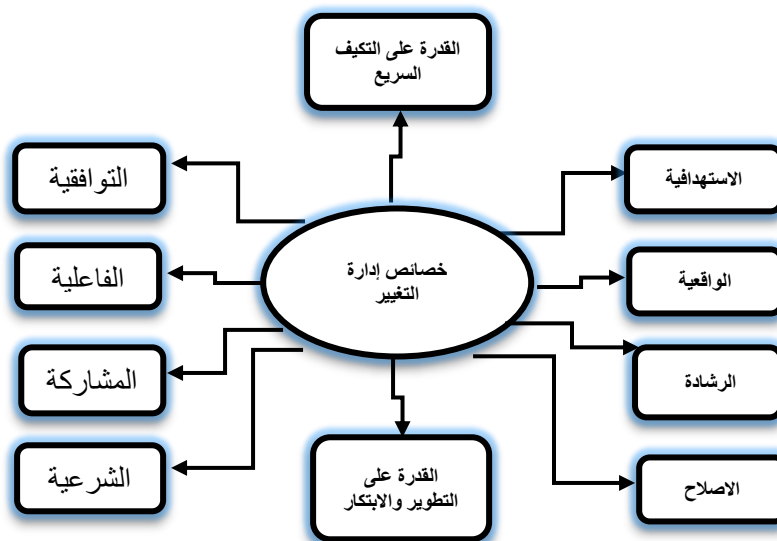
وتواجه المؤسسات المعاصرة العديد من المتغيرات البيئة منها ما هو داخلي ومنها ما خارجي ، لذلك على المؤسسات أن تدرس تلك التغيرات وتستعد لمواجهةها من اجل ضمان نجاح اعمالها والتأقلم مع الاوضاع الجديدة ، وهناك ثلاثة عناصر اساسية جعلت عملية التغيير لها أهمية اساسية وكبيرة وهي [25] :-

1- أهمية التغيير للعمالين

2- أهمية التغيير للعملاء

3- أهمية التغيير للمؤسسة (الجودة الشاملة) وهو من أهم مداخل التغيير الهادف الى تحسين مستوى الاداء

وإدارة التغيير أثارت جدل الباحثين والمختصين في مجال الادارة لما له اثار عديدة ومهمة في بيئة اعمال المؤسسة والافراد العاملين خاصة ، فهي انتقال المؤسسة من وضعها الحالي الى وضع اخر مرغوب فيه خلال مدة الانتقال سواء كان هذا الوضع لتغيير تخطيط او طارئ او تغيير استراتيجي او غير استراتيجي او تغيير جذري او تدريجي ، فهنا على الإدارة ان تظهر الحاجة لإيجاد حالة من عدم الرضا عن الوضع الحالي الى حالة الرغبة الجادة في الانتقال لوضع مستقبلي يعمل على تحقيق الاهداف المنشودة [17] . وإدارة التغيير ليست عملية سهلة وبسيطة انما هي عملية متشابكة ومتداخلة في عناصرها ومكوناتها فهي تتسم بالأبداع والابتكار ونجاحها يعتمد اولا على العنصر البشري الذي يمثل جانبا رئيسيا لها قادة التغيير والتزام المتأثرين ، لذا فهي عملية يتم بموجبها احداث تأثيرات وتفاعلات ذاتية في الكيان الاداري ينجم عنه دافع جديد يختلف عما سبق [18] . وتتميز إدارة التغيير بمجموعة من الخصائص أهمها [19] :-



الشكل 2. خصائص إدارة التغيير [19]



- **الاستهدافية:** لا يكون عشوائي أو ارتجالي بل يتجه الى اهداف معلومة ومحددة.
  - **التكامل:** او التوافقية تحديد الاحتياجات بينها وبين القوى العاملة المختلفة .
  - **المشاركة:** بين إدارة التغيير والقوى المتأثرة به .
  - **الواقعية:** تكون في حدود مقدراتها وطاقاتها ومواردها .
  - **القدرة:** الكفاءة في اتخاذ القرار .
  - **الاصلاح:** ان تسعى نحو اصلاح ما هو قائم من عيوب ومعالجة كافة الاختلالات.
  - **الشرعية:** يكون التغيير في إطار الشرعية القانونية.
  - **الرشادة:** الادراك لعملية التغيير من ارباح للمؤسسة .
  - **الابداع:** غرس قيم الابتكار والابداع وتنمية القدرة على التطوير وتحسين الاداء.
- كما تتميز إدارة التغيير في المؤسسات باختلاف التعامل مع التغيير من حيث طبيعة نشاطها وبيئة اعمالها من خلال التكيف مع ذلك التغيير من حيث [20]:-

- ✓ مرونة التنظيم
  - ✓ المهارات الادارية للأفراد العاملين
  - ✓ الافكار الداعية للتغيير والتكيف معه
  - ✓ الموارد المتاحة وبرامج التحكم وانظمة المعلومات لرصد كافة احتمالات التغيير الممكنة من خلال التنبؤ والتوقع وطبيعة القوى المقاومة لذلك التغيير والعمل على اشراك كافة المستويات في المؤسسة بعملية التغيير .
- ويتفق الباحث مع ما سبق بان التغيير امر لا مفر منه وعلى الادارة التوقع والتكيف والتعامل معه واعداد عاملها لتقبله والتجاوب معه، فالتغيير في المجتمع ينعكس في ظروف العمل البيئي المؤسسي والافراد العاملين الذين يرغبون في تطوير ادائهم وهذا يتم من خلال استجابة الادارة الى التخطيط وقبول التغيير الذي يحقق الاهداف دون ان يؤثر سلبا على العاملين وبالعكس يدفعهم ذلك التغيير الى التطوير والابتكار والمزيد من التجديد في بيئة العمل.

### ثالثا: دوافع التغيير ومسبباته

لا شك أن هناك كثير من الدوافع والاسباب المتعددة التي تؤدي للحاجة الى التغيير والتي تختلف من مؤسسة لأخرى ، حيث تصنف تلك الاسباب الى داخلية [21]:-

- 1- التغيير في أهداف المؤسسة ورسالتها وأغراضها .
  - 2- تدني معنويات الافراد العاملين.
  - 3- حدوث أزمات داخلية طارئة .
  - 4- انخفاض مستويات الاداء.
  - 5- إدخال أجهزة ومعدات وتقنيات جديدة.
  - 6- الاندماج مع المؤسسات الاخرى.
- فضلا عن مسببات اخرى خارجية:-

- 1- المنافسة بين المؤسسات
- 2- القوانين والتشريعات الجديدة
- 3- التغير المتسارع في التكنولوجيا
- 4- التغيرات الاجتماعية والاقتصادية
- 5- البيئة المستدامة

### رابعا: اهداف التغيير

إن الهدف من التغيير هو مزج من الاهداف المتحققة انطلاقاً من الافتراض بأن إحداث أي تغيير في المؤسسة يمكن أن يتم من خلال التغيير في معاييرها، وقيمتها أو في اتجاهات أفرادها ومن أهداف التغيير [22]:-

- 1- إيجاد أوضاع تنظيمية أكثر كفاءة وفاعلية في المؤسسة.
- 2- إيجاد حلول للمشكلات التنظيمية والإجرائية.
- 3- تحسين مستوى الخدمات التي تقدمها المؤسسة.

- 4- إدخال التقنيات الجديدة والاساليب الادارية الحديثة لتحسين أداء المؤسسة
- 5- معالجة أوضاع العاملين وزيادة الاهتمام بهم لرفع كفاءة أدائهم وتحقيق الرضا الوظيفي لديهم .
- 6- زيادة قدرة المؤسسة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها، وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.
- 7- مساعدة الأفراد العاملين على تشخيص مشكلاتهم، وتحفيزهم على النجاح التغيير المطلوب .
- 8- تطوير قيادات ادارية قادرة على الإبداع الإداري وراغبة في تحقيق التغيير من اجل الوصول الى الاهداف المتوخاة .
- 9- زيادة مستوى الثقة والتعاون بين كافة مستويات الإدارة والعاملين فيها .
- 10- زيادة مستوى الابداع والابتكار.

ويتفق الباحث مع ما سبق فقد برزت للفهم الوقوف على مسببات التغيير وادراكها والقدرة على التعامل معها بتمعن ودراية لاتساع مضمونه وشموله لوظيفته ، فإدارة التغيير عملية دورية مهيكله لنقل الافراد والجماعات من الوضع الحالي الى الوضع المنشود فهي تخطيط وتنظيم وتوجيه مراحل التغيير داخل المؤسسة من اجل تحقيق التكيف البيئي الداخلي والخارجي للوصول الى تحقيق الاهداف المنشودة للمؤسسة .

### خامسا: عوامل نجاح عملية التغيير

ينبغي توافر عوامل تتيح للأفراد القائمين على برامج التغيير توفير فرص النجاح للمؤسسات وتظافر جهودهم منها [23] :-

- 1- توفير المناخ الذي لا يتعارض مع التغيير
- 2- توضيح وشرح ودوافع واسباب التغيير للأفراد العاملين في المؤسسة
- 3- بيان مصادر التغيير وتشخيص كافة المشاكل التنظيمية بأسلوب علمي
- 4- تشخيص عوامل مقاومة التغيير
- 5- توفير الموارد (البشرية والمادية والفنية) التي تهيئ للتغيير وتساعد على تنفيذه
- 6- توفير الخبرات والكفاءات والمهارات الادارية من داخل وخارج المؤسسة داعمة لعملية التغيير
- 7- اشراك الافراد العاملين الذين يتأثرون بالتغيير للتخطيط ورسم اهدافه والعمل على تنفيذه
- 8- دعم الادارة وقيادتها لجهود التغيير بما يضمن الاستمرار له وتحقيق النتائج المتوخاة
- 9- تشخيص مشكلات المؤسسة بأسلوب علمي، فضلا عن تشخيص عوامل مقاومة التغيير وكيفية التعامل معها.

### سادسا: مجالات التغيير

يظهر التغيير في المجالات الآتية [24] :-

- 1- **التغيير في الهيكل التنظيمي** : هو الإطار او البناء الذي يحدد من خلاله الإدارات والاجزاء الداخلية والعلاقة فيما بينها داخل المؤسسة ، ويبين التقسيمات التنظيمية والوحدات ، ويحدد علاقات السلطة وتغيير درجة المركزية ونطاق الاشراف والسياسات والاجراءات والقواعد ، ويعتمد الأفراد على الهياكل لمعرفة الأعمال التي ينبغي عليهم القيام بها وإنجازها، وكيف تسهم جميع هذه الاعمال والأنشطة في تحقيق أهداف وغايات المؤسسة ، فضلا عن انه يحدد خطوط السلطة ومواقع اتخاذ القرارات الادارية وتنفيذها ، كما ويتم توزيع الاعمال والمسؤوليات بين الافراد العاملين من خلال الهيكل التنظيمي ويحدث أن تلجأ بعض المؤسسات إلى أحداث تغييرات داخلها يصاحب ذلك تغيير في مستوى هيكلها التنظيمي كإعادة تحديد المسؤوليات أو توزيع الاختصاصات او حذف بعض الوحدات التنظيمية والادارية أو حدوث تغيرات في أوضاع السوق، أو تغيير الموردين الذين تتعامل معهم المؤسسة أو إدخال تعديلات على طرق تأدية العمل مما يؤدي الى استطاعة إدارة المؤسسة احكام عملية إدارة التغيير والسيطرة على التغييرات التي تحدث في المؤسسة مع تقدم الزم ، ومن من الضروري الأخذ بعين الاعتبار فلسفة الهيكل التنظيمي وعلى رأسه قضية التغيير التنظيمي، كأحد العوامل الرئيسية المؤثرة في العمل، والهياكل التنظيمية الكفؤة تعتبر كأحد الجوانب الاستراتيجية المهمة التي تهدف بشكل مباشر إلى استقطاب الكفاءات العاملة، وتحقيق الرضا الوظيفي، ورفع مستوى الأداء، وزيادة الإنتاجية، وتحسين مستوى الخدمات، وتحقيق الاستغلال الأمثل للعنصر البشري والعناصر المادية التي يشغلها [25]. والتغيير التنظيمي واحد من الأنماط والسلوكيات الإدارية التنظيمية التي تتبع لنقل العاملين، والمنظمات والأقسام المختلفة من وضع إلى آخر بصورة تضمن إرضاء كافة أطراف المصلحة ، ولا بد من توافر عدة خصائص في الهيكل التنظيمي منها [23] :-

- ✓ بناء هيكل تنظيمي من يوفر المرونة والتكيف
- ✓ تكوين رؤية واضحة، وتطبيق متطلباتها.
- ✓ دراسة العمليات في المؤسسة والعمل على تحقيق الاهداف باقل تكلفة
- ✓ تشجيع العنصر البشري وتطويره وخلق الابداع وابتعاد نظام حوافر يسهم في زرع التعاون بينهم
- ✓ التكامل والتناسق بين وحدات العمل الادارية والمستويات كافة

- 2- **التغيير في التكنولوجيا** : التغيير التكنولوجي عمل منظومي لا يحدث إلا من خلال سياسات واستراتيجيات تستهدف حدوده وأخطره ما يمكن أن يلحق الضرر بفهمنا للتكنولوجيا وممارستها لها ونحن على أعتاب القرن الحادي والعشرين هو أن نتعامل معها كما لو كانت شيئاً مستقراً ، فالتكنولوجيا تكاد تكون علي العكس تمام وهي التغيير

نفسه أو هي التطور المستمر ذاته ، والتغيير التكنولوجي من مجالات التغيير التي تواجهها المؤسسات في عصرنا الحالي والتي تكون بشكل متسارع ومذهل وعلى المؤسسات مواكبة ذلك من أجل تعزيز قدرتها التنافسية في ظل محيط يسوده عدم التأكد وشديد التعقيد والمنافسة ، والتغيير التكنولوجي استجابة لمنغرات اجتماعية أو بيئية أو سوقية تنافسية أو تغيير يرتبط برسالة المؤسسة أو طبيعة نشاطها أو تغيير الأهداف ، إذ إن إطلاق المؤسسة نحو ترك العمل بالطرق والأساليب التقليدية واحلال الطرق الحديثة وإدخال التقنيات يتطلب ابتكار أساليب أفضل لمستوى الاداء والعمل على إيجاد الابداع الذي يناسب الطرق والاجراءات الجديدة وتناسبا مع الطرق الادائية التي تكون أكثر ايجابية على الاداء وتعطي ثمارها بشكل أفضل من السابق ، وعلى المؤسسة ان تقوم بإجراء التغيير في الطرق والوسائل والاجراءات ، مما يولد طرقا ووسائل وإجراءات جديدة بفعل هذا التغيير ، والتغيير يكون ذا آثاره ظاهرة على السلوك الفردي والجماعات وحتى على الهيكل التنظيمي داخل المؤسسة ، ومن أكثر التغييرات التكنولوجية الملاحظة خلال السنوات الماضية هو التوسع في الحوسبة والتقنيات الحديثة ، حيث أن أغلب المؤسسات اليوم لديها أنظمة معلومات إدارية متطورة تربط العاملين ، وتنتج استخدام تكنولوجيا العمل في مؤسسات الأعمال العديد من الفوائد التي تؤثر على التنظيمات الادارية والافراد العاملين من حيث البقاء والاستمرارية ومواكبة المستجدات في البيئات المحيطة [26]. وهذا بدوره يتطلب توافر متطلبات كثيرة منها [22] :-

- ضرورة توافر كوادرات ادارية ماهرة وقادرة على التعامل معها ومعرفة خصائصها
- استخدام التكنولوجيا يتطلب تطوير الانظمة الادارية وانظمة الاتصالات لتمكين المؤسسة من الاستجابة للتغيرات والاستفادة منها.
- تدريب قوة العمل وزيادة قدرتها للتقنية الجديدة.
- توفير بيئة عمل جديدة ومناخ تنظيمي فعال قادر على تهيئة الاجواء الملائمة لاستخدام تقنية التكنولوجيا .

### 3- التغيير في الموارد البشرية

يتوقع البعض أنه من الصعب احداث تغيرات جذرية في المؤسسات ما لم يكن هناك تغيير حقيقي وملموس في الموارد البشرية العاملة فيها ، إذ إن خصائص الافراد العاملين هي المحدد الاساس لمستوى اداء المؤسسة من حيث تصرفاتهم ومماراتهم وسلوكياتهم اليومية ، لذلك يجب التركيز على محاولة تحسين مهاراتهم واتجاهاتهم وتحفيزهم على الاداء وهذا عن طريق التنمية والتدريب ، إذ إن اي تغيير في الهيكل التنظيمي والتغيير في رسالة المؤسسة واهدافها والتغيير في التقنية التكنولوجية لا بد ان يتبعها تغيير جذري في سلوكيات الافراد العاملين وافكارهم واساليب عملهم من خلال وضع واستحداث برامج حديثة للتغيير والتوعية وتمية المهارات الفكرية والعلمية وهذا يتحقق بشكلين [27] :-

- تغيير الافراد العاملين بالاستغناء عن البعض او احلال غيرهم في اماكن عملهم.
- ضرورة حدوث تغيير نوعي الافراد العاملين من خلال تويرهم وتمية قدراتهم او تعديل سلوكياتهم وفهمهم وكل الجوانب السيكولوجية والتنمية البشرية ونظام قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية.

ومن الطبيعي ان تستهدف المؤسسة بلوغ معدلات انتاج عالية من خلال الموارد البشرية والمادية ، حيث تعد الموارد البشرية من أكثر موجودات المؤسسة أهمية ، فذاكرة المؤسسة وتاريخها ومعرفتها تعتمد على مهارات وقدرات الافراد العاملين ، إذ إن هذه المهارات والقدرات تعطي للمؤسسة ميزة تنافسية ، وعليها ان تراقب باستمرار هياكلها كي تجد أفضل طريقة فاعلة في تحفيز وتنظيم مواردها البشرية لاكتساب واستخدام مهاراتهم في تحسين مستوى الاداء ، لئلا فان ادارة التغيير على صعيد الموارد البشرية هي المفتاح لتحسين الفاعلية التنظيمية فعند تغير المهمة ، وأن تغير أي مجال من هذه المجالات ، الهيكل التنظيمي أو التكنولوجي يجب عدم إغفال تأثير التغيير هذا على واقع الموارد البشرية ، وتأثر عملية التغيير بمستوى الموارد البشرية ومماراتها وقناعاتها واستعدادها لعملية التغيير ، وهي في ذات الوقت تؤثر في تنمية وتطوير مهارات هذه الموارد كجزء من عملية التغيير نفسها ، لذلك فان أن اشراك الموارد البشرية في عملية التغيير ومنحها صلاحيات واسعة لإدارة التغيير والتعامل معه والتواصل مع الافراد العاملين وتهيئتهم للتغيير وإطلاق المبادرات الملائمة من تدريب وحوافز وفعاليات اجتماعية تتيح للعاملين استيعاب المتغيرات والتأقلم مع الأوضاع الجديدة داخل المؤسسة . فالموارد البشري شريك استراتيجي في اتخاذ القرار ، وهذا من شأنه يزيد من إنجاح عملية التغيير [28] .

### 4- التغيير في التطوير التنظيمي

التطوير التنظيمي هو تغيير منسظم . بهدف إلى تحويل المؤسسة من مؤسسة فعالة إلى أكثر فاعلية ، وهو تغيير مدروس وليس هدفاً في حد ذاته لكن هو أداة وأسلوب لتحقيق هدف ، والتطوير التنظيمي خطة طويلة الأجل هادفة إلى زيادة قدرة التنظيم على مواجهة التغيرات الجديدة في المستقبل ومواكبة المستجدات التي تفرضها الظروف المتغيرة وحلها بما يحقق الفعالية في أداء هذه المؤسسات ، والتطوير التنظيمي والتطوير التنظيمي شامل يهدف إلى تحريك الأفراد بشكل منهجي نحو التغيير لتحقيق نتائج أفضل فهو يركز على المؤسسة بأكملها ، ويعمل على تحقيق الاتي [29] :-

- ❖ تحسين الاداء الوظيفي
- ❖ تعزيز الولاء والالتزام
- ❖ تبني الافكار والابداع
- ❖ التحسين المستمر
- ❖ التواصل
- ❖ خلق بيئة ودية في المؤسسة

## ❖ مشاركة العاملين في عملية التخطيط

لذلك نجد ان التطوير التنظيمي هو جهد يتم اتخاذه لزيادة كفاءة المؤسسة والمساعدة على تنفيذ التغيير التنظيمي، ويركز على مجال التغيير، ويتم بتطوير الأداء الوظيفي من خلال تطوير مهارات العاملين وتطوير سلوكيات ادائهم في المؤسسة، ويساعد في تغيير المؤسسة من خلال تقنيات التطوير المستخدمة كالتدريب وبناء الفريق، والتحسين في مجالات المؤسسة ويتم التخطيط للتطوير التنظيمي بناء على المشكلة الحقيقية للمؤسسة [30]. والتغيير في التطوير التنظيمي كنهوم أحد أفضل الأمور التي يجب التأكد عليه في المؤسسات، ليس فقط في حالات وجود مشاكل أو خلل في سير الاعمال، إنما يكون استخدامه في ضمان سير العمل بكفاءة وفعالية وعدم حصول خلل في استراتيجية المؤسسة وحل أي مشكلة ناشئة تظهر في المؤسسة. ويتفق الباحث مع ما ذكر بان التغيير هو المحرك الذي يقود المؤسسات للنجاح، وعامل مهم لاستمرار واستقرارها، فالتغيير أمر لا مفر منه ولذلك يجب على المؤسسات السعي في الحصول على المهارات الفنية والإدارية المتخصصة، والمدراء هم الأفراد المعنويون لقيادة الموظفين وتحسين أفعالهم وسلوكياتهم وتشجيع العاملين مع الحماس للتغيير والتحسين من أجل ضمان تحقيق عملية التغيير وقد يتطلب التغيير إعادة النظر في الأطر التنظيمية والديناميكية في المؤسسة فضلاً عن قوى دافعة من أجل تسهيل وضمان الانتقال السلس والناجح من القديم إلى الجديد، بالإضافة إلى أن التغيير هو حقيقة من حقائق الحياة، ومع تسارع وتيرة التغيير فإن المؤسسة يتم سحبها في اتجاهات عديدة من خلال عدة متغيرات كالتقنيات الجديدة ومتطلبات الزبائن، والقوى العاملة وادائهم الوظيفي، وتغيير أخلاقيات العمل وغيرها من المتغيرات.

## سابعاً: مقاومة التغيير

إن الاستقرار الطويل في المؤسسة قد يتحول إلى جمود وركود يحول دون تطورها ونموها وهنا يظهر لنا ضرورة التغيير وبقائه، فنجد ان التغيير قد ينقلب إلى هاجس يسبب المقاومة التي سبقتها هذا التغيير من بعض الأطراف المعارضة له، ومن طبيعة البشر مقاومة التغيير على جميع الأصعدة سواء كان على الصعيد الشخصي أو العملي، ففي هذا العصر هناك تغييرات عديدة تطرأ على طبيعة الحياة والعمل ولا بد لكل شخص من أن يكون واعياً عن التغيير الحاصل وكيف يمكنه الانخراط والاستفادة منه، لذا تصعب مهمة الإدارة هنا إذ يتطلب منها القيام بعمليات التوجيه والتوعية لزيادة الثقة والاستقرار وتحويل الخوف منه إلى قناعة، وهذا لا يتم إلا إذا تم التمكين من إقناع الأطراف بأن التغيير هو التقدم نحو الأفضل، وأن التغيير سيكون في النهاية في نفع الجميع ويصب في خدمة العمل والمؤسسة، لذلك يجب على المعنيين بإدارة التغيير توضيح أسبابه وأهدافه للعاملين، من أجل تكوين رأي عام جيد، وكثلة من العاملين تدعم المؤسسة وتحقق اهدافها [31]. وقد عرفت مقاومة التغيير انها سلوك فردي أو جماعي يعمل على تعطيل ومنع عملية التغيير أو انها استجابة عاطفية سلوكية اتجاه خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي فهي ردود فعل متفاوتة تسببها العواطف، بسبب تصور المستقبل وحالة عدم التأكد وعدم توفر ظروف العمل المناسبة، فضلاً عن تصورات العاملين والتجارب السابقة الفاشلة للتغيير، وللمقاومة أشكال عديدة يصعب حصرها، مثل التأخير بأداء معدلات الغياب والإداء المنخفض وعدم الالتزام والصراع والضغوط النفسية ومن اشكال المقاومة [23] :-

- 1- **علنية أو سرية:** التعامل مع المقاومة العلنية الظاهرة وترك العمل والاحتجاج أسهل من التعامل مع المقاومة السرية كالتغيب والبطء في انجاز واداء العمل لصعوبة التعرف على أطراف وأبعاد المقاومة السرية.
  - 2- **فردية أو جماعية:** فردية انها رفض التغيير أو الامتناع عنه يتم على مستوى محدد من الافراد، أما جماعية فتعني عدم قبول التغيير الذي يأخذ طابع الجماعي والمقاومة الجماعي أكثر صعوبة على المؤسسة لتعدد الافراد واختلاف افكارهم ومستوياتهم وادائهم الوظيفي واحتياجاتهم.
  - 3- **موقته أو مستمرة:** قد تكون مقاومة التغيير مرتبطة بمدى إدراك العاملين وفهمهم وقناعاتهم للتغيير وأهدافه، لكن هذه المقاومة عندما تكون مستمرة وذلك للرفض التام أو عدم قبول التغيير والوضع في المؤسسة.
  - 4- **إيجابية أو سلبية:** مقاومة التغيير إما أن تكون سلبية أو إيجابية، إيجابية بمعنى أن الفوائد المتحققة من التغيير أقل من التكاليف المدفوعة، في حين أن المقاومة السلبية تتم عندما تكون نتائج التغيير إيجابية مقارنة بتكاليفها.
- وهناك اسباب عديدة تدفع الافراد لمقاومة التغيير نذكر منها [33] :-

- 1- عدم تفهم اهداف التغيير ونتائجه
  - 2- القصور في معرفة الحاجة إلى التغيير
  - 3- الخوف من فقدان العاملين مراكزهم الوظيفية او سلطتهم بسبب التغيير .
  - 4- الخوف من الاندماج والتكيف مع التغيير
  - 5- حدوث التغيير في العلاقات الاجتماعية وبيئة العمل فضلاً عن تضارب الاهداف الفردية مع الاهداف الجماعية
  - 6- الخوف من المجهول وتغيير العادات للعاملين في المؤسسة
- لذا يتفق الباحث مع ما سبق ويمكن أن جميع الافراد العاملين الذين يشملهم التغيير ينبغي أن يمروا بمراحل الصدمة والغضب والرفض والقبول وتظل المدة الزمنية والوقت يحكم مستوى التغيير من مستوى تنظيمي اخر في المؤسسات وما يؤدي الى سرعة الانتقال للتغيير هو اتباع سياسة الباب المفتوح والتعاطف والاستماع نحو هذا التغيير، وقد نجد بعض العاملين لا يتخذون اي عمل او اجراء تجاه التغيير سواء كان ايجابي او سلبي حتى يصلوا الى مرحلة القبول والظرف الراهن.

## ثامناً: التغلب على مقاومة التغيير

هناك عدد من الوسائل التي يمكن من خلالها التغلب على مقاومة التغيير ومنها [13] :-

- 1- **التعلم والاتصال:** يتعلق هذا الأسلوب بنوعية الافراد العاملين قبل حدوث عملية التغيير واجراء المناقشات وطرح الافكار من اجل إدراك العاملين مبررات التغيير ودوافعه والحاجة اليه.
- 2- **المشاركة:** يعد هذا الأسلوب مهم جدا من خلال اشراك العاملين انفسهم في عملية التخطيط والتنفيذ للتغيير وهذا يكون حافزا لهم في طرح الافكار والاساليب الجديدة فضلا عن شعورهم بالملكية المكتسبة لأداء عملهم الوظيفي.
- 3- **التسهيل والدعم:** من خلال هذا يتم توفير الدعم المعنوي وفرص التدريب للعاملين وصلح مهاراتهم وجعلهم يتقبلون التغيير دون المقاومة .
- 4- **التفاوض والاتفاق:** فرص الاتفاق ما بين الادارة والعاملين بإعطاء الحوافز وزيادة الرواتب وتوفير بيئة العمل الجيدة مقابل إدارة عملية التغيير.
- 5- **الماوراء والاستقطاب:** استخدام طرق انتقائية او برامج لأجل التأثير في اداء العاملين ونشاطاتهم واسنادهم الادوار الرئيسة في التخطيط والتنفيذ سواء كانت ادوار فردية او جماعية .
- 6- **التهيب الصريح والضمني:** من الممكن أن يلجأ الادارة الى محاولة التهديد للعاملين بفقدهم وظائفهم أو تقليل فرص الترقية، أو إجراء تغييرات في الوظائف بغرض من اجل مواكبة التغيير في المؤسسة ، وعليه لابد أن تكون للإدارة القدرة على تشخيص المواقف بصورة جيدة واختيار الاسلوب المناسب.

### تاسعا: الاداء الوظيفي

الاداء عامل مهم في نجاح المؤسسات إذ تجد نفسها بحاجة مستمرة إلى تقيمه وتحسينه من اجل رفع مستويات أداء جميع من يعملون فيها ، وقد اختلف الفكر الاقتصادي حول الاداء الوظيفي حيث اعتبره البعض هو نتاج جهد معين يقوم ببذله فردا او مجموعة من الافراد لإنجاز اعمال معينة ، وهناك من يراه انه انعكاس لنجاح الفرد او فشله في تحقيق الاهداف المتعلقة بعمله لذلك الاداء الوظيفي هو سلوك هادف يقوم به العاملين في انجاز اعمالهم المكلفين بها وقياس مستوى تلك الاعمال من حيث إن كان أداء مميّز او جيد او حتى متدني [4] . والاداء هو تفاعل لسلوك الموظف العامل ، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدرته ، اي هو ما يقوم به الموظف أو المدير من أعمال وأنشطة مرتبطة بوظيفة معينة ، ويختلف من وظيفة لأخرى وإن وجد بينها عامل مشترك ، لذا يتم التأكيد على انه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز وبين الأداء، حيث أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد العاملين من أنشطة في المؤسسة التي يعملون بها، أما الإنجاز هو ما يتبع من أثر أو نتاج او جهد بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل ، أما الأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز اي هو مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا [34] . اذن الأداء الوظيفي هو ما يؤدي بها الموظف محامه ومسؤولياته التي تتطلبها وظيفته أي هو مقياس يظهر فاعلية الموظف في إنجاز عمله، ومدى مساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة حيث ان هناك مجموعة من العوامل التي يمكن أن تعزز من الأداء الوظيفي لأي موظف كعرفته ومهاراته وتحفيزه وقدرته على العمل جيدا مع الافراد الآخرين ، وللاداء الوظيفي عدة انماط منها [35]:-

- **أداء المهام :** إكمال كل موظف العامل محامه المحددة التي تتطلبها وظيفته.
- **السلوك الوظيفي :** سلوكيات الموظف التي من خلالها يتجاوز المتطلبات المحددة لوظيفته، من حيث تعزيز الأداء العام للمؤسسة ومساعدة زملائه في العمل ، أو القيام بواجبات اخرى يعمل على تنفيذها .
- **الإبداع :** قدرة الموظف العامل في الخروج بأفكار ومقترحات جديدة لحل للمشكلات التي تواجهه في أداء عمله .
- **جودة العمل :** المستوى المتميز أو الدقة في عمل الموظف.
- **عبء العمل :** مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إكراهه خلال مدة زمنية معينة.
- **القدرة على التكيف :** قدرة الموظف في التأقلم مع التغييرات في بيئة العمل، مثل توليه مهام ومسؤوليات جديدة.
- **الروح القيادية :** قدرة الموظف على قيادة وتحفيز الافراد العاملين في مكان العمل.
- **مهارات التواصل :** قدرة العاملين في التواصل مع زملاء العمل والادارة .

ومن خلال ذلك نجد ان ارتباط اداء العاملين يتعلق بنجاح المؤسسة وقدرتها في تحقيق اهدافها ويكون على وفق محددات تتلاءم مع طبيعة نشاطها فهو نتاج ومحصله لعوامل عديدة متداخلة تتعلق بكفاءات الفرد او الجماعة والعمليات التنظيمية ومن هذه المحددات [6] :-

- 1- **نمط الاداء :** الطريقة او الاسلوب التي من خلالها يبذل العامل جهده في اداء الانشطة المختلفة في العمل.
- 2- **نوعية الجهد :** مدى الدقة والجودة المتحققة في أداءه الاعمال ومطابقتها للمواصفات المطلوبة في تحقيق أنشطة المؤسسة .
- 3- **كيفية الجهد :** القدرات الكامنة الجسدية والعقلية التي يحملها العاملين وبذلها في اداء عمله خلال مدة زمنية معينة.
- 4- **ادراك المهمة :** توجيه جهود العاملين في اداء اعمالهم لإنجاز محامهم من خلال ادراك دورهم في الاعمال .

### عاشرا: اهمية إدارة الاداء الوظيفي

عملية تحديد أداء الموظفين العاملين يعد جانباً هاماً من إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، ويمكن أن يحقق العديد من الفوائد لكل من الموظفين والمؤسسة في ذات الوق ومن هذه الفوائد [5]:-

1. **زيادة الإنتاجية :** تحديد أهداف وتوقعات واضحة، وتقديم الدعم المستمر للموظفين، وعلى المؤسسة مساعدة العاملين لأجل تحسين أدائهم الوظيفي .
2. **كيفية تحسين الاحتفاظ بالموظفين :** دعم العاملين بما يحتاجون اليه من اجل النجاح في اداء عملهم ومهامهم الوظيفية بما يؤدي الى زيادة الرضا الوظيفي لديهم .

3. زيادة رضا العملاء: تحسين أداء الموظفين العاملين يعمل على تحسين الخدمات المقدمة وزيادة جودتها، وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة رضا الزبون.
4. القدرة التنافسية للمؤسسة: تحسين الأداء الوظيفي، يمكن المؤسسات أن تكون أكثر قدره تنافسية ونجاحا في سوق العمل.
5. تحسين الأداء: الإدارة الفعالة للأداء الوظيفي يؤدي إلى تحسين أداء العاملين، ومن ثم زيادة نمو المؤسسة وأرباحها.

## احد عشر: معوقات الاداء الوظيفي

توجد العديد من المعوقات التي تواجه أداء الموظفين العاملين في العمل منها [36] :-

- زيادة في عبء العمل
- افتقار المؤسسة في تطوير العاملين من خلال التدريب والتطوير
- غياب الاهداف والمخطط التنظيمية في العمل
- عدم قدرة الموازنة والفصل بين الحياة الشخصية والعملية للعامل في المؤسسة
- افتقار العامل الى التقدير وتلبية متطلباته من قبل الادارة
- ضعف الحصول على الدعم وفرص الترقية والحوافز والمكافآت من قبل المؤسسة
- علاقات العمل السيئة بين الافراد العاملين
- الغياب وضعف بيئة العمل

## اثني عشر: اثر التغيير على الاداء الوظيفي

إن نجاح الأعمال في المؤسسات يعتمد على مستوى أداء العاملين وعلى وفق المعايير التي تحددها الإدارة باستخدام الموارد المتاحة بكفاءة حيث يشمل الأداء تحقيق الأهداف بوسائل مختلفة، وعليه فإنه لا يمكن أن تبقى الأعمال والمؤسسات والأنظمة على حالة واحدة دون أن يكون هناك تغيير أو تنام في أعمالها [37]. فالجميع عليه ان يتغير ويغير من أساليبه وأفكاره، إذ يكون تميز النجاح في المؤسسات من خلال هيكلها التنظيمي المرن والذي يتغير مع التغيرات الحاصلة على جميع المستويات ويسمح بمشاركة العاملين في اتخاذ قراراتهم وتقديم مقترحاتهم من أجل تحسين العمل وتطويره وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة رضاهم الوظيفي ورفع روحهم المعنوية وبالتالي زيادة ادائهم الوظيفي [38]. فضلا عن مواكبة التغيرات للتغيرات الحديثة في أي مؤسسة تسعة إلى البقاء والنمو والاستمرار من خلال استخدام مختلف الأجهزة والوسائل والمعدات التي تساعد العاملين على الانجاز والتحسين فالتغيير في المورد البشري الذي يمثل العمود الفقري لتلك المؤسسة الذي يحمل القدرات والامكانيات الابداعية في تحقيق اهدافها وانجاز اعمالها، لذلك التغيير الفعال هو الأساس يهدف إلى تغيير سلوك وتصرفات تلك القوى البشرية كقدر وجناحة وهذا يؤدي إلى التطوير التنظيمي في ادائهم الوظيفي وبدره ينعكس على تحسين وقدرة المؤسسة في تحقيق اهدافها [39].

ويتفق الباحث مع كل ما سبق ان التغيير ليس ظاهرة عشوائية، بالعملية منظمة ومخططة وفق خطة ومنهجية والتغيير ليس رد فعل واستجابة لمعالجة مشكلة معينة، إنما يتضمن رصد وتوقع أي تغييرات محتملة والعمل على تحقيق التأقلم اللازم مع تلك التغييرات، والتغيير عملية ضرورية ومطلوبة ولا يتوقف على ظهور مؤشرات فشل أو علامات تدهور، بل يصبح أدمى وأوجب، فالمؤسسة الرائدة عليها المحافظة على مكانتها، والدفع إلى التفوق والريادة، فلا بد من تركيز الإدارة والقائمين على التغيير على الفرد والجماعة وهما بذلت إدارة المؤسسة من جهود في إدارة التغيير إلا أنها غالبا ما تواجه مقاومة للتغيير، وهما بذلت أيضا من جهود تجاه مقاومة التغيير فهي غير قادرة على منعه، لكن بالإمكان التغلب والتخفيف من حدة المقاومة، من خلال التعليم والتثقيف المتواصل، ودفع الأفراد للمشاركة في التخطيط والإعداد لهذا التغيير، بالإضافة إلى الحوار والإقناع حتى تتجح عملية التغيير ولا تتحول إلى معركة تنقل المؤسسة من السوء إلى الأسوأ.

## المبحث الثالث: الجانب العملي للمبحث

### اولا: مجال البحث

إن وزارة العمل والشؤون الاجتماعية بوصفها جزء من البنية المؤسسية للدولة وتنتدي في منبجها ومجل انشطتها الميدانية بالمساهام الجوهرية لتجسيد حقوق الانسان فقد شهدت تحولاً مهماً في هيكلها التنظيمي وفي اتساع انشطتها وبرامجها ولعل اهم سمات التحول تتمثل في تنوع وظائفها لمعالجة الفقر وتأمين الحماية الاجتماعية ومكافحة البطالة ما بين الضمان الاجتماعي والتدريب وتنمية الموارد البشرية وبين الرعاية الاجتماعية للأسر الأشد حاجة وللأطفال المعاقين وتأهيل المودعين ثقافياً وتربوياً من خلال تمكين العنصر البشري ودراسة

الظواهر المتعلقة به والمعبرة عنه وما يضمن استتماره على احسن وجه في برامج وخطط التنمية وترسم للوزارة وفقاً استراتيجياً مستقبلياً تتجسد فيه صيغ التفاضل والتكامل الوظيفي لكل دوائر الوزارة بما يحقق حالة من التوازن في اطار التفاعل البناء لتحقيق الأهداف الكبرى التي دعت الخطة لتحقيقها فضلاً عن اهتمام الوزارة بتوفير جملة من الإجراءات الوقائية التي تحول دون وقوع السلوك المنحرف كالتدريب والتأهيل وتنفيذها على مراحل وفق آليات محددة تتناول محاور التنظيم والموارد البشرية وتطوير نظم واساليب العمل واعداد النظر بالقوانين والتشريعات ورفع كفاءة الاداء المؤسساتي باعتماد اسلوب اعداد برامج قابلة للقياس الكمي والنوعي لتكون مؤشر اعلى مستوى الاداء وما يتطلبه من تطوير لتساهم في تقدم المجتمع [40].

### ثانياً: وصف وتشخيص اداة البحث

العينة من خلال التحليل الوصفي لبعض متغيرات البحث وابعاده الفرعية فقرات القياس الخاصة به وحسب اجابات العينة المبحوثة في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية ولتحديد الأضلل لمستوى إجابات أفراد المبحوثة وتفسير نتائجها اعتمد الرأي بتقسيم فئات الوسط الحسابي الى خمس فئات اساسية اعتماداً على مقياس ليكرت الخماسي لتحديد مستويات المقارنة للفئات ، وكما موضح في الجدول 3:

الجدول 6 مستويات الوسط الحسابي حسب فئاته

مستوى الفئة	مدى الفئة	الفئة	وزن الفئة
منخفض جدا	1 – 1.80	لا اتفق تماما	1
منخفض	1.81 – 2.60	لا اتفق	2
معتدل	2.61 – 3.40	اتفق الى حد ما	3
مرتفع	3.41 – 4.20	اتفق	4
مرتفع جدا	4.21 – 5.00	اتفق تماما	5

Source: C. Dewberry, "Statistical methods for organizational research: Theory and practice", Psychology Press: 15, (2004).

### ثالثاً: الوصف الإحصائي للمتغيرات وابعادها

احتوى الجانب العملي على عرض تفصيلي لنتائج تحليل لبيانات البحث ممثلة بالإحصاء الوصفي للمتغيرات المبحوثة بالإضافة الى اختبار الفرضيات تبعاً لمخرجات البرامج الاحصائية (STATA13) و (AMOS,24) وكما يأتي :

إذ ضمت أدوات التحليل الإحصائي الوصفي على مقاييس التشتت والتي مثلها كلاً من الانحراف القياسي ومعامل الاختلاف لكل فقرات الاستبانة وصولاً الى أبعاد المتغيرات المدروسة ، كذلك مقاييس الزعة المركزية والتي جسدها الوسط الحسابي لإجابات العينة بالفقرات والمعبرة عنها ، وجرى التحقق أيضاً من شرط العلاقة الخطية بين أبعاد المتغيرات وتكوين مصفوفة الارتباط والتي أعدت لهذا الهدف الممثل بالكشف المبكر عن احتمال ظهور مشكلة التلازم الخطي بين الأبعاد المستقلة قبل البدء في عملية اختبار الفرضيات ، إضافة الى اختبارات التوزيع الطبيعي لبيانات الأبعاد بهدف التأكد من توفر شرط التوزيع الطبيعي فيها ، والتي تعتبر شروط واجب توافرها في بيانات الأبعاد قبل الشروع باستعمال نماذج الاختدار الخطي .

### أ- ادارة التغيير ( المستقل) : ضم هذا المتغير اربعة ابعاد، وصفها الاحصائي بالتابع وحسب الآتي :

1.الهيكل التنظيمي : جرى التعبير عن هذا البعد بأربعة فقرات ، الوصف الخاص بها يعرضها الجدول (4) الذي يتبين منه أن الاهمية النسبة الاولى كانت من نصيب الفقرة الثالثة (برافق التغييرات الجديدة في الوزارة ( استحداث اقسام او وظائف او وحدات ادارية جديدة) اجراء تعديلات على الهيكل التنظيمي) بوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (0.764) ساهمت هذه النتائج في خفض قيمة معامل الاختلاف الى ادنى مستوى (0.2220) مقارنة مع باقي فقرات هذا البعد ، وبمستوى اجابة مرتفع ، وفي المقابل من ذلك ، حققت الفقرة الاولى (يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية لمواجهة عملية التغيير) أدنى وسط حسابي (3.21) بانحراف معياري مرتفع نسبياً (0.799) ، ساهمت تلك النتائج الى رفع قيمة معامل الاختلاف في تلك الفقرة مما جعلها تشغل الاهمية النسبية الرابعة بمعامل اختلاف فيها (0.2489) ، اما عن باقي الفقرات فقد تدرجت بين هاذين المستويين من الوصف وحسب الادوات المستعملة في الاحصاء الوصفي .

الجدول (4) نتائج الأحصاءات الوصفية لبعد الهيكل التنظيمي

أ. ت	الفقرات	الاحصاءات الوصفية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية
1	يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية لمواجهة عملية التغيير		3.21	0.799	0.2489	معتدل	4
2	يتوافق التغيير في الهيكل التنظيمي مع التغيير في استراتيجية الوزارة وحجم وطبيعة العمل		3.34	0.803	0.24041	معتدل	3

1	مرتفع	0.2220	0.764	3.44	مراقب التغييرات الجديدة في الوزارة ( استحداث اقسام او وظائف او وحدات ادارية جديدة) اجراء تعديلات على الهيكل التنظيمي	3
2	مرتفع	0.2304	0.839	3.64		تطوير وتحسين مستويات الاداء المؤسسي عن طريق اعادة بناء الهيكل التنظيمي
مرتفع		0.1880	0.6407	3.407	المتوسط العام لبعد	

2.التكنولوجيا : اسفرت نتائج الإحصاء الوصفي لبعد التكنولوجيا التي بينها الجدول (5) عن تحقيق الفقرة الرابعة (تسعى الوزارة ومؤسساتها الى مواكبة التطور التكنولوجي وتحديث وسائلها التقنية في معاملاتها الداخلية والخارجية) اعلى وسط حسابي (3.67) مقابل ادنى انحراف معياري مقارنة مع باقي فقرات هذا البعد (0.746) ادت هذه النتائج الى خفض قيمة معامل التشتت (0.20326) والتي شغلت المرتبة الاولى بالنسبة الى الاهمية النسبية بالمقارنة مع باقي فقرات البعد وبمستوى اجابة مرتفع تؤشر على وجود افاق عال في اجابات العينة حول محتوى هذه الفقرة ، اما عن بقية الفقرات الخاصة بهذا البعد التي اسفرت جميع نتائجها على مستويات اجابة مرتفع ايضاً ، وبما يدل عن التوافق في الاجابات حول مدى اهمية تلك الفقرات ، والتي بلغ الوسط الحسابي الأدنى (3.45) في الفقرة الثالثة (تتوفر لدى الوزارة اظمة وقاعدة معلوماتية تساعد في تسيير عملية التغيير) بانحراف معياري الاعلى (0.8) بالمقارنة مع الفقرات الخاصة بالبعد وبأهمية نسبية رابعة تبعا لقيمة معامل الاختلاف (0.21408) وبمستوى اجابة ايضا مرتفع .

الجدول (5) نتائج الأحصاءات الوصفية لبعد التكنولوجيا

ت	الفقرات	الاحصاءات الوصفية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية
1	تنسجم الامكانيات التكنولوجية المستخدمة في الوزارة مع متطلبات العمل		3.62	0.775	0.21408	مرتفع	3
2	التطور التكنولوجي في الوزارة يساعد الادارة العليا على تبني منهج التغيير		3.59	0.761	0.21197	مرتفع	2
3	تتوفر لدى الوزارة اظمة وقاعدة معلوماتية تساعد في تسيير عملية التغيير		3.45	0.8	0.23188	مرتفع	4
4	تسعى الوزارة ومؤسساتها الى مواكبة التطور التكنولوجي وتحديث وسائلها التقنية في معاملاتها الداخلية والخارجية		3.67	0.746	0.20326	مرتفع	1
		المتوسط العام لبعد	3.582	0.5069	0.14153	مرتفع	

3.الموارد البشرية : يعرض الجدول (6) نتائج الوصف لهذا البعد ، حيث احتلت الفقرة الثالثة منه ( تعد الوزارة برامج تدريبية تساهم في تغيير سلوكيات العاملين ومهاراتهم ومعارفهم ومواكبتهم لعملية التغيير) المركز الاول بالنسبة للأهمية النسبية بوسط حسابي بلغ (3.373) وادنى انحراف معياري (0.821) بالمقارنة مع باقي فقرات هذا البعد ومعامل الاختلاف (0.22010) ، وفي الجهة المقابلة من ذلك ، كانت المرتبة الاخيرة بالنسبة للأهمية النسبية من نصيب الفقرة الاولى (تمتلك الوزارة عناصر ادارية فاعلة لادارة عملية التغيير) بوسط حسابي (3.71) بانحراف معياري هو الاعلى (0.92) بمعامل تشتت (0.24797) ، ولكن يمكن التأكد على ان مستويات الاجابة المرتفعة لفقرات هذا البعد تعبر عن اتفاق مرتفع نسبيا بين الاجابات الخاصة بالعينة حول محتوى الفقرات الخاصة بهذا البعد المعبرة عنه .

الجدول (6) نتائج الأحصاءات الوصفية لبعد الموارد البشرية

ت	الفقرات	الاحصاءات الوصفية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية
1	تمتلك الوزارة عناصر ادارية فاعلة لادارة عملية التغيير		3.71	0.92	0.24797	مرتفع	4
2	توجد خطة لتطوير مفاهيم العاملين عن التغيير		3.77	0.906	0.24031	مرتفع	3
3	تعد الوزارة برامج تدريبية تساهم في تغيير سلوكيات العاملين ومهاراتهم ومعارفهم ومواكبتهم لعملية التغيير		3.73	0.821	0.22010	مرتفع	1
4	تأخذ الوزارة قابليات وقدرات المرؤوسين بالحسبان قبل اجراء عملية التغيير		3.64	0.839	0.23049	مرتفع	2
		المتوسط العام لبعد	3.712	0.6161	0.16597	مرتفع	



1. **التطوير التنظيمي** : يبين الجدول (7) نتائج الوصف لبعده التطوير التنظيمي ، حيث حصلت الفقرة الثانية منه ( يعود السبب في تبني الوزارة لمبادرات التغيير الى تطوير اجراءات العمل) المرتبة الاولى بالأهمية النسبية بوسط حسابي بلغ (3.71) وانحراف معياري (0.825) ومعامل الاختلاف (0.22237) ، وفي المقابل من ذلك ، كانت المرتبة الرابعة بالنسبة للأهمية النسبية من نصيب الفقرة الرابعة (تتبنى الوزارة التغيير كنهج عمل لتحقيق اهداف وغايات شخصية بدلا من التطوير) بوسط حسابي (3.44) بانحراف معياري هو الاعلى (0.986) بمعامل تشتت (0.28662) ، اما عن باقي الفقرات يمكن التأكد على ان مستويات الإجابة المرتفعة فيها تعبر عن اتفاق عالي نسبيا بين الاجابات الخاصة بالبعثة حول مضمون الفقرات الخاصة بهذا البعد المعبر عنه .

الجدول (7) نتائج الأرصاء الوصفية لبعده التطوير التنظيمي

ت	الفقرات	الوصف	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى الاجابة	الأهمية النسبية
1	تتبنى الوزارة التغيير كنهج عمل لتحقيق اهداف وغايات شخصية بدلا من التطوير	3.44	0.986	0.28662	مرتفع	4	
2	يعود السبب في تبني الوزارة لمبادرات التغيير ، الى تطوير اجراءات العمل	3.71	0.825	0.22237	مرتفع	1	
3	تمتلك الادارة العليا القدرة على مواجعة التحديات المختلفة الناتجة عن عملية التطوير التنظيمي	3.81	0.892	0.23412	مرتفع	2	
4	تتبنى الوزارة برامج لتطوير مهارات المرؤسين استعدادا لتنفيذ عملية التغيير	3.74	0.882	0.23582	مرتفع	3	
المتوسط العام لبعده		3.674	0.6090	0.16574	مرتفع		

ب- **متغير الأداء الوظيفي (التابع)** : جسده هذا المتغير بسبعة فقرات، نتائج الوصف الاحصائي الخاص بتلك الفقرات يعرضها الجدول (8) الذي يتضح من خلاله أن الاهمية النسبية الاولى كانت من نصيب الفقرة الخامسة (توجد عملية تقييم أداء العاملين بشكل مستمر وعلى مدار السنة ) بأعلى وسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (0.782) منخفض نسبياً ، ادت هذه النتائج الى خفض قيمة معامل الاختلاف لأدنى مستوى له (0.20364) بالمقارنة مع باقي فقرات البعد ، ومستوى اجابة مرتفع ، وفي الجهة المقابلة من ذلك ، حققت الفقرة الثانية (تمتلك الادارة معايير اداء واضحة للحكم على فاعلية وكفاءة الاداء الوظيفي للعاملين) أدنى وسط حسابي (3.59) بانحراف معياري هو الاعلى (0.984) ، ساهمت تلك النتائج الى رفع قيمة معامل الاختلاف في تلك الفقرة مما جعلها تشغل الاهمية النسبية السابعة بمعامل تشتت (0.27409) ، اما بخصوص باقي الفقرات فقد تأرجحت بين هاذين المستويين من الوصف وحسب الادوات المستعملة في الاحصاء الوصفي .

الجدول (8) نتائج الأرصاء الوصفية لمتغير الاداء الوظيفي

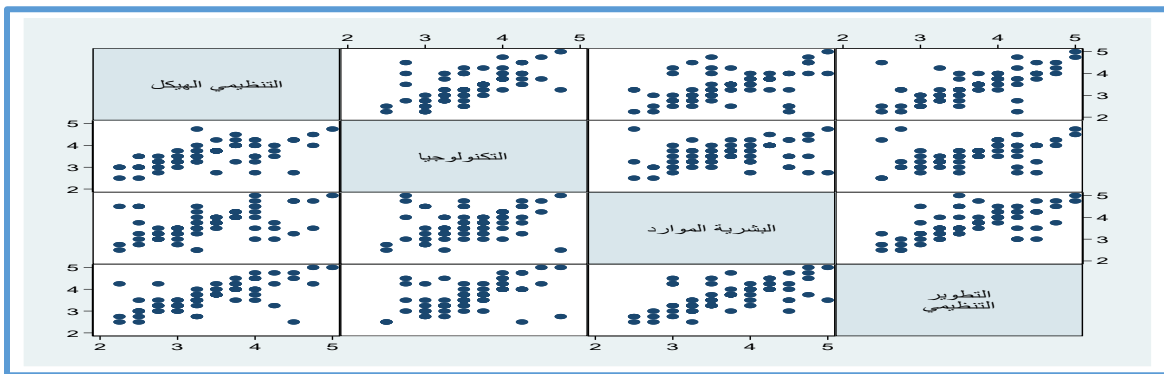
ت	الفقرات	الوصف	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى الاجابة	الأهمية النسبية
1	يمتلك العاملون القدرات اللازمة للتكيف مع المستجدات الناتجة عن عملية التغيير	3.68	0.864	0.23478	مرتفع	4	
2	تمتلك الادارة معايير اداء واضحة للحكم على فاعلية وكفاءة الاداء الوظيفي للعاملين	3.59	0.984	0.27409	مرتفع	7	
3	تشجع الادارة المرؤسين على طرح المبادرات الابداعية الخاصة بتطوير العمل	3.82	0.918	0.24031	مرتفع	6	
4	تنتهج الوزارة اسلوب واضح لتحديد صلاحيات ومسؤوليات العاملين بشكل يمنع الازدواجية	3.79	0.927	0.24459	مرتفع	5	
5	توجد عملية تقييم أداء العاملين بشكل مستمر على مدار السنة	3.84	0.782	0.20364	مرتفع	1	
6	تعمل الادارة على إيجاد علاقات إنسانية جيدة داخل بيئة العمل مما يساعد على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين	3.73	0.768	0.20589	مرتفع	2	
7	تعمل الادارة على اطلاع العاملين بمستويات ادائهم مما يساعدهم في معرفة نقاط القوة والضعف لديهم لتحسين ادائهم	3.84	0.882	0.22968	مرتفع	3	
المتوسط العام لبعده		3.755	0.53158	0.14155	مرتفع		

جدول (9) مصفوفة الارتباط بين ابعاد متغيرات البحث

الابعاد	الهيكل التنظيمي	التكنولوجيا	الموارد البشرية	التطوير التنظيمي
الهيكل التنظيمي	1	.622**	.501**	.689**
التكنولوجيا		1	.338**	.540**
الموارد البشرية			1	.642**
التطوير التنظيمي				1

وقبل البدء بإجراءات اختبار فرضيات البحث ، يجب التأكد من توافر الشروط في البيانات ، ومنها التلازم الخطي بين الابعاد المستقلة ، بالإضافة الى شرط التوزيع الطبيعي للابعاد ، اي بصيغة اخرى يجب التأكد من خلو الارتباطات من قيم تفوق الـ (70%) بين الابعاد المستقلة ، وتبين المصفوفة أدناه علاقات الارتباط بين الابعاد المستقلة والتي يعرضها الجدول (9) ، اذ تبين خلو مشكلة التلازم الخطي بين الابعاد الأربعة لغياب قيم ارتباطات اعلى من (70%)

ويعرض الشكل (3) التمثيل البياني لعلاقات الارتباط الموصوفة في الجدول اعلاه (9) والذي يلاحظ من خلاله شكل الانتشار بين كل علاقة من علاقات الارتباط الخاصة بابعاد المتغير المستقل .



شكل 3. مصفوفة الارتباط بين ابعاد متغيرات البحث

وايضا لابد التأكد من ملائمة البيانات لنماذج اختبارات الانحدار الخطي ، وذلك يجري بواسطة بما معرف باسم اختبارات التوزيع الطبيعي كمتطلب رئيسي ، على وفق ما هو معروض في الجدول (10) الذي يوضح النتائج للابعاد والمتغيرات المبحوثة في هذا البحث وتبعاً لما يطلق عليه باختبار (Shapiro- Wilk) وفقاً للفرضيتين الموضحتين ادناه للتوزيع الطبيعي :

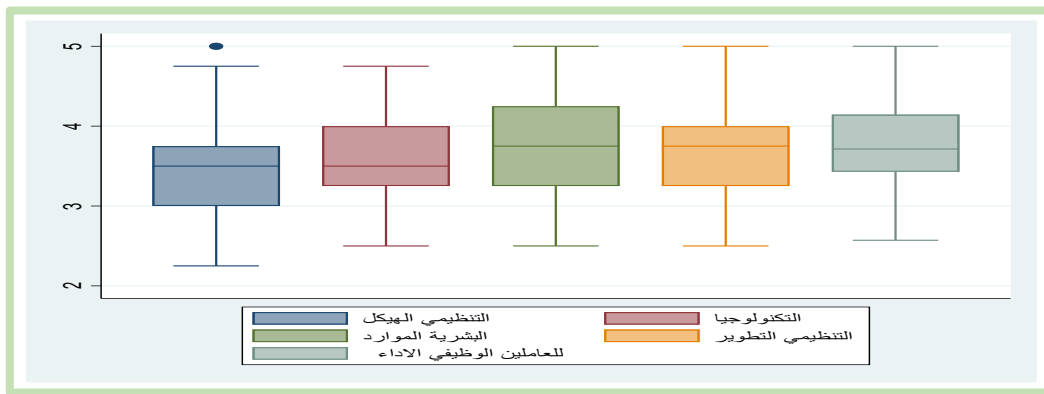
$$H_0: \text{بيانات الابعاد معلمية } (H_0; P=0)$$

$$H_1: \text{بيانات الابعاد غير معلمية } (H_1; P \neq 0)$$

الجدول (10) نتائج إختبارات التوزيع الطبيعي لابعاد متغيرات البحث

Prob>z	z	V	W	Obs	Variable
0.61431	-0.291	0.875	0.98626	73	الهيكل التنظيمي
0.94824	-4.553	0.124	0.99806	73	التكنولوجيا
0.93826	-1.54	0.493	0.99225	73	الموارد البشرية
0.96332	-1.791	0.44	0.99309	73	التطوير التنظيمي
0.89306	-1.243	0.565	0.99112	73	الاداء الوظيفي

أكدت النتائج المبينة في الجدول (10) الخاص باختبارات للتوزيع الطبيعي لبيانات ابعاد البحث الى عدم معنوية الاختبارات ، وبالتالي يمكن رفض الفرضية البديلة  $H_1$  ، وقبول فرضية عدم  $H_0$  ، اي بمعنى اخر تتوافر خاصية التوزيع الطبيعي في بيانات الابعاد ، وما يثبت همومية هذه البيانات للاستعمال في نموذج الانحدار الخطي ، والشكل (4) يعرض التمثيل البياني للتوزيع الطبيعي الخاص بأبعاد ومتغيرات البحث .



شكل 4. التوزيع الطبيعي للابعاد

#### رابعاً: اختبار فرضيات البحث

يجري الان اختبار فرضيات البحث ضمن الدراسة الحالية بالتتابع ، فرضية تلو الاخرى على مستوى اختبار الانحدار البسيط لأبعاد متغير التغيير التنظيمي منفردة في الاداء الوظيفي للعاملين ومن ثم فرضية الانحدار المتعدد لأبعاد متغير التغيير التنظيمي مجتمعة في الاداء الوظيفي للعاملين ، والاتي عرض مفصل لنتائج للاختبار الفرضيات ومناقشتها تبعاً للتفصيل المبين في الفقرات اللاحقة الخاصة باختبار كل فرضية :

**1. الفرضية الاولى (الانحدار البسيط) :** تنص الفرضية الأولى للدراسة على ( تؤثر ادارة التغيير بأبعادها منفردة (الهيكل التنظيمي ، التكنولوجيا ، الموارد البشرية ، التطوير التنظيمي) تأثير معنوي ذو دلالة احصائية في متغير الاداء الوظيفي للعاملين ، والتي انبثقت منها اربع فرضيات فرعية كانت تفاصيلها بالشكل (5) ، إذ بينت نتائج اختبار هذه الفرضيات الفرعية الاربعة الخاصة بفرضية الانحدار البسيط لأبعاد متغير ادارة التغيير في متغير الاداء الوظيفي والتي يعرضها الجدول (11) معنوية تأثير جميع ابعاد ادارة التغيير في متغير الاداء الوظيفي كتغير مستجيب:-

أ- **الفرضية الفرعية الاولى :** حيث بلغت قوة التأثير وحسب قيمة معامل بيتا لبعده الهيكل التنظيمي ( $\beta = .621, P = 0.000$ ) في حين بلغت القوة التفسيرية في ضوء معامل التفسير او التحديد ( $R^2 = .38$ ) وهذا يوضح مقدار التباين الذي يفسره متغير ادارة التغيير عبر البعد (الهيكل التنظيمي) ، من تباين الاداء الوظيفي للعاملين الخاضع للبحث وهذا يفسر قبول الفرضية التي تنص (تؤثر ادارة التغيير (الهيكل التنظيمي) تأثير معنوي ذو دلالة احصائية في متغير الاداء الوظيفي للعاملين).

ب- **الفرضية الفرعية الثانية :** إذ بلغت قوة التأثير وحسب قيمة معامل بيتا لبعده التكنولوجيا ( $\beta = .528, P = 0.000$ ) في حين بلغت القوة التفسيرية في ضوء معامل التفسير او التحديد ( $R^2 = .28$ ) وهذا يوضح مقدار التباين الذي يفسره متغير ادارة التغيير عبر بعد (التكنولوجيا) ، من تباين الاداء الوظيفي للعاملين الخاضع للبحث وهذا يفسر قبول الفرضية التي تنص (تؤثر ادارة التغيير (التكنولوجيا) تأثير معنوي ذو دلالة احصائية في متغير الاداء الوظيفي للعاملين).

ت- **الفرضية الفرعية الثالثة :** إذ بلغت قوة التأثير وحسب قيمة معامل بيتا لبعده الموارد البشرية ( $\beta = .736, P = 0.000$ ) في حين بلغت القوة التفسيرية في ضوء معامل التفسير او التحديد ( $R^2 = .52$ ) وهذا يوضح مقدار التباين الذي يفسره متغير ادارة التغيير عبر بعد (الموارد البشرية) ، من تباين الاداء الوظيفي للعاملين الخاضع للبحث وهذا يفسر قبول الفرضية التي تنص (تؤثر ادارة التغيير (الموارد البشرية) تأثير معنوي ذو دلالة احصائية في متغير الاداء الوظيفي للعاملين).

ث- الفرضية الفرعية الرابعة: بلغت قوة التأثير وحسب قيمة معامل بيتا لبعدها الموارد البشرية ( $\beta=0.682, P=0.000$ ) في حين بلغت القوة التفسيرية في ضوء معامل التفسير او ج- التحديد ( $R^2=0.46$ ) وهذا يوضح مقدار التباين الذي يفسره متغير ادارة التغيير عبر بعد (التطور التنظيمي) ، من تباين الاداء الوظيفي للعاملين الخاضع للبحث وهذا يفسر قبول الفرضية التي تنص (تؤثر ادارة التغيير (التطور التنظيمي) تأثير معنوي ذو دلالة احصائية في متغير الاداء الوظيفي للعاملين).

الجدول (11) نتائج اختبار فرضيات الانحدار البسيط للملاقة بين ابعاد متغير ادارة التغيير ومتغير الاداء الوظيفي للعاملين

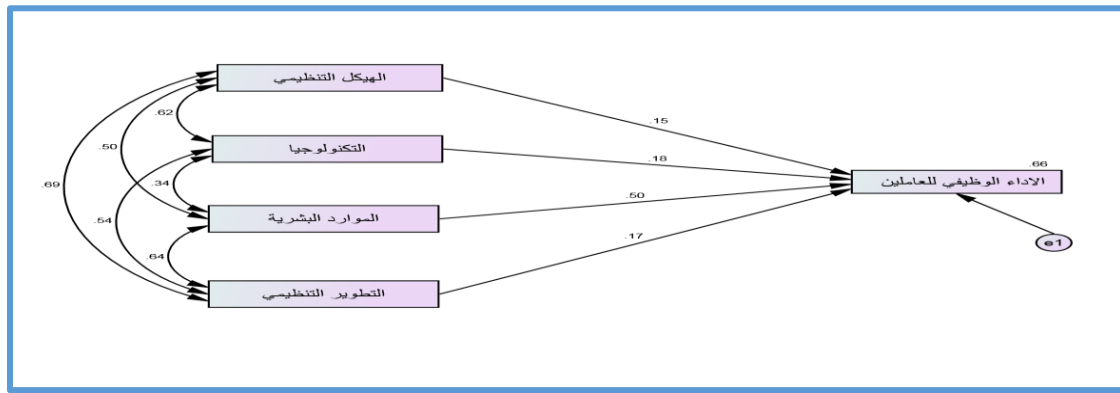
المؤشرات الاحصائية					
معنوية نموذج الاختبار P	احصاء اختبار النموذج F	معامل التفسير R <sup>2</sup>	معنوية المعلمة Sig.	احصاء اختبار المعلمة t	معامل الانحدار $\beta$
.000	44.676	.38	.000	6.648	.621
.000	27.502	.28	.000	5.244	.528
.000	84.051	.52	.000	9.168	.736
.000	61.824	.46	.000	7.863	.682

2. الفرضية الثانية (الانحدار المتعدد): تنصت الفرضية الثانية للدراسة على (تؤثر ادارة التغيير بأبعادها مجتمعة (الهيكل التنظيمي ، التكنولوجيا ، الموارد البشرية ، التطوير التنظيمي) تأثير معنوي ذو دلالة احصائية في متغير الاداء الوظيفي للعاملين ، والتي كانت تفاصيلها بالشكل (5): إذ بينت نتائج اختبار هذه الفرضية الخاصة بفرضية الانحدار المتعدد لأبعاد متغير ادارة التغيير في متغير الاداء الوظيفي والتي يعرضها الجدول ( 12 ) معنوية تأثير ابعاده الاربع لإدارة التغيير في متغير الاداء الوظيفي كمتغير مستجيب ، حيث بلغت قوة التأثير وحسب قيمة معامل بيتا لبعدها الهيكل التنظيمي ( $\beta=0.15, P=0.074$ ) وبعد التكنولوجيا ( $\beta=0.18, P=0.043$ ) وبعد الموارد البشرية ( $\beta=0.50, P=0.000$ ) وبعد التطوير التنظيمي ( $\beta=0.17, P=0.047$ ) ، في حين بلغت القوة التفسيرية لنماذج الانحدار الاربع في ضوء معامل التفسير أو التحديد ( $R^2=0.66$ ) والذي كان تاماً معنوياً ( $P=0.000$ ) ، وهذا يوضح مقدار التباين الذي يفسره متغير ادارة التغيير عبر ابعاده الاربع المعنوية ، من تباين الاداء الوظيفي للعاملين قيد للبحث .

الجدول (12) نتائج اختبار فرضية الانحدار المتعدد للملاقة بين ابعاد متغير ادارة التغيير ومتغير الاداء الوظيفي للعاملين

المؤشرات الاحصائية					
معنوية نموذج الاختبار P	احصاء اختبار النموذج F	معامل التفسير R <sup>2</sup>	معنوية المعلمة Sig.	احصاء اختبار المعلمة t	معامل الانحدار B
.000	33.623	.66	.074	1.375	.15
			.043	2.162	.18
			.000	5.364	.50
			.047	2.069	.17

والشكل (5) يعبر عن التمثيل البياني لمسارات انحدار هذه الفرضية ، والذي يظهر منه معاملات قيم الانحدار بيتا على الاسهم احادية الاتجاه المنسلسلة من ابعاد متغير التغيير التنظيمي الى متغير الاداء الوظيفي للعاملين .



الشكل. 5 مسارات إحدار العلاقة بين أبعاد متغير إدارة التغيير ومتغير الاداء الوظيفي للعاملين

## المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً: اهم الاستنتاجات

1. اختلفت آراء أفراد العينة حول بعد الهيكل التنظيمي، ويوضح ذلك من خلال موافقة أفراد العينة على بعض الفقرات من أهمها، أن هناك تطوير للوائح والأنظمة، وأن هناك سعي لتطوير الهيكل التنظيمي وهذا يدل على متابعة الوزارة لواقع التغيرات والتحديات التي تطرأ على هيكلها التنظيمي قدر الامكان وسعيها في تطوير الهيكل على وفق امكاناتها .
2. بينت نتائج البحث رضا العينة لبعد التكنولوجيا وان له اثر كبير على العمليات الادارية للوزارة ويمكنها من اداء اعمالها بكفاءة وهو من اهم مجالات التغيير التي تواجهها من خلال توفر البنية التحتية في اماكن العمل للحفاظ على مستوى مقبول من الاداء الوظيفي للعاملين إذ برزت اهمية وسائل التكنولوجيا كأداة لتقسيم العمل والتواصل مع مختلف الجهات التي تتعامل معها الوزارة.
3. اختلفت راء أفراد العينة حيث وافقوا على بعض الفقرات وكان من أهمها، أن التغيير أعطى للعاملين فرصة للتطور والارتقاء الوظيفي، وأنه تم شرح الأسباب التي أدت لعملية التغيير وأن معرفة أفراد العينة بالتغيير الذي حدث كانت جيدة ، وان الوزارة تمتلك عناصر ادارية كفوءة ذات قدرة على تفسير مفاهيم التغيير والتطوير ، فضلا عن قيام الوزارة بوضع خطط منهجية واضحة في ادارة مواردها البشرية لعملية التغيير.
4. هناك اتفاق عالي نسبيا في اجابات عينة البحث حول فقرات التطوير التنظيمي ويدل هذا على اهتمام الوزارة بتطوير اجراءات العمل ومواجهة التحديات الناتجة عن عمليات تطويرها التنظيمي وهي على استعداد للتغيير الذي يطرأ في ذلك ، فضلا عن ضرورة ان تتميز الوزارة بتغيير خاص بها وصياغة مخطط لمؤشرات اداؤها بما ينسجم مع طبيعة ونشاط وبيئة عملها ويحقق لها التميز والانجاز العالي .
5. بينت النتائج امتلاك العاملين في الوزارة القدرات اللازمة للتكيف مع التغيير والقدرة على طرح المبادرات الابداعية وفي ذات الوقت امتلاك الوزارة معايير الاداء الواضحة واتجاه اسلوب تحديد الصلاحيات والمسؤوليات وهذا بدوره يعمل على تحسين ادايتهم نحو الافضل.
6. توصلت نتائج البحث الى وجود علاقة موجبة ذات دلالة احصائية للتغيير في الهيكل التنظيمي والتكنولوجي والموارد البشري والتنظيمي في اداء العاملين حيث ان الوزارة كغيرها من الوزارات جاهدة لتحسين ادايتها بصفة عامة واداء عاملها بصفة خاصة من خلال ادارتها للتغيير.
7. اظهرت نتائج البحث ان هناك علاقة تأثير معنوية لفرضية الانحدار المتعدد الثانية والتي تنص على (تؤثر ادارة التغيير بأبعادها مجتمعة (الهيكل التنظيمي ، التكنولوجيا ، الموارد البشرية ، التطوير التنظيمي ) تأثير معنوي ذو دلالة احصائية في متغير الاداء الوظيفي للعاملين حيث بلغت قوة التأثير وحسب قيمة معامل بيتا لبعد الهيكل التنظيمي (0.15،  $\beta=0.074$ ) و بعد التكنولوجيا ( $\beta=0.18$ ,  $P=0.043$ ) و بعد الموارد البشرية ( $\beta=0.50$ ,  $P=0.000$ ) و بعد التطوير التنظيمي ( $\beta=0.17$ ,  $P=0.047$ ) .

### ثانياً: أهم التوصيات

- 1- ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية والاستفادة من طاقاتها من خلال التدريب والتوجيه والمتابعة وتطوير الكفاءات الفنية والعمل على إشراك العاملين بكافة مراحل عملية إدارة التغيير فالإنسان بطبيعته يتقبل أكثر ما يستشار فيه أو يوضع في صورته من أمور.
- 2- ضرورة اهتمام الوزارة بالتغيير التكنولوجي عند صياغة استراتيجيتها فقد اصبح الاستغلال الكفء والفاعل للتقنيات الحديثة والمتطورة ضرورة واقعية في كافة مؤسسات الدولة ليس فقط من اجل تحقيق الميزة التنافسية بل للمحافظة على البقاء والاستمرار كاعتماد الحكومة الالكترونية وشبكات الحاسوب الداخلية في المعاملات والتواصل الالكتروني بين الوزارات بحيث تصبح الوزارة عصرية ومواكبة للتطور التكنولوجي

- 3- على المؤسسات احدث تغيرات جوهرية هيكلها التنظيمي توأكب التطورات التنظيمية وتؤسس لمستويات ادارية متناسقة المهام وعدم اخضاعه للاعتبارات الشخصية وتطبيق معيار يحكمه استنادا الى الحاجة والكفاءة والقدرة وان يتصف بالمرونة الكافية.
- 4- إيجاد وعي التغيير والافتتاح بضرورته عن طريق إحاطة الافراد العاملين مسبقاً بما يراد عمله وأهدافه ودواعيه، والمساهمة في اتخاذ قراره حتى يستعدوا لتقبل الجديد مع الحفاظ على مستوى كبير من الثقة وحسن الظن بالإدارة من خلال اتباع أسلوب الاجتماعات واللقاءات والسماح للجميع بإبداء الرأي والمناقشة في مجالات وطرق التغيير.
- 5- اكتساب الإدارة عناصر أو مهارات جديدة لتحقيق الأهداف التي تعد مؤشراً حقيقياً للتغيير الإيجابي الذي يحقق طموح المؤسسة في البقاء ويضعها في قائمة المؤسسات المنافسة.
- 6- العمل على إقناع العاملين بمضامين التغيير وأسبابه من اجل ادراك وفهم الأسباب الحقيقية من وراءه مما يقطع دابر الشكوك والقلق بينهم ويقطع سبل الإشاعات والارتباكات التي قد يثيرها بعض المعارضين لهذا التغيير من خلال نشر ثقافة التغير وتعريف العاملين بأبعاده وأهميته ومن ثم العمل على إيجاد وظائف وتنطوي على قدر كبير من الاهمية والتحدى للعاملين وتجنب محاولة إجراء التغيير في سلوكهم عن طريق العقوبات .
- 7- قياس الاداء الوظيفي للعاملين بشكل ممنهج ومدروس ومعرفة مدى تأثيره على تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة فضلا عن ضرورة تعامل الإدارة مع العاملين إيجابياً والاهتمام بالعلاقات الإنسانية من خلال تقدير الجهد الذي يبذله العاملون، وإيجاد نظام حوافز لتشجيع العاملين.
- 8- التغلب على مقاومة العاملين للتغيير من خلال إشراكهم في عملية التغيير وتدريبهم عليه والاتصال بهم من أجل التغيير الذي يؤثر على أدائهم إيجابياً والعمل على التخطيط الجيد لعملية التغيير، من خلال خطة طويلة المدى، مع وجود خطط فصلية وسنوية أكثر تفصيلاً، من خلال هذه الخطط يتم تحديد التكنولوجيا الواجب استخدامها، وتحديد ما هي الاحتياجات التدريبية اللازمة لعملية التغيير.

## Funding

None

## Acknowledgement

None

## Conflicts of Interest

The author declares no conflict of interest.

## Reference

- [1] R.Krejeie, D. Morgan, Determining Sample Size for Research Activities”, Educational and Psychological Measurement, 1970.
- [2] Ali, Haifa (die 14 Augusti 2020), Exempla Commutationis in Institutionibus communicata, <https://academy.hsoub.com>.
- [3] T. Diefenbach, 2007, The Administrative Ideologia of Organizational Change Management, Acta Mutationis Organisational Management, Vol. 20, No. 1, pp. 126-144, <https://www.researchgate.net/publication/42797616>.
- [4] Al-Ajlal, Tawfiq Attia (2009), creativitas administrativae et eius relatio ad administrationem administrationis publicae sectoris, thesis domini in administratione resource humanae, divulgata, Facultas Commercii, Universitatis islamicae, Gaza.
- [5] Mazara, Issa et Abdul Qadir, Naqi (2018), Impedimenta in processu aestimandi officium exercendi hominum in ordinatione operantium, Acta Sociologiae, Tomus II, Part 1, pp. 132-146.
- [6] Joan (2015), Employee Performance, Journal of Studies in Social Organizations, Part 5, pp.59-78.
- [7] Al-Raqab, Hammad Mahmoud (2008), Res Mutationis Management in Ministriis Auctoritatis Palaestinae, MBA Thesis, edita, Facultas Commercii, Universitatis Islamicae Gazae.

- [8] Zubair Daghman, Khamisi bin Rajam Muhammad (2015), *Mutatio meditata ut praelata Strategia ad emendandum euismod Individualis et Institutis*, *Acta Scientiarum Oeconomicarum, Management et Scientiarum Commercialium*, Part 14, pp.169-183
- [9] N. Janićijevic.2012, *Influentia normae culturae in optiones regulatoriae normae ad eligendum Norma mutatione consilii*, *Annales oeconomici*, n. 193, pp. 25-51.
- [10] *Mutare Management et Resources Humanae* (die 16 Novembris 2020, <https://ar.wikibooks.org/wiki>).
- [11] Al-Quraishi, Adila Bint Abdullah Bin Ali (2008), *creativa administrativa et eius relatio ad Mutationem Management Primariorum Scholae Primariorum et Assistentium in Makkah Al-Mukarramah*, Thesis Magistri in Management, edita, Umm Al-Qura University.
- [12] K. Sofat & R. Kiran et S. Kaushik, 2015, *Managing Organizational Change and its Impact on Compliance: A Study of Selected Indian IT Firms*, *Global Business and Management Research: An International Journal* Vol. 7, No. 3, pp.69-86.
- [13] Suleiman, Balour (2011), *Mutatio in Institutis Curandi*, Thesis Magistri in Humanis Resources Management, publicata, *Facultas Oeconomicorum, Scientiarum Commercialium et administratarum*, Universitas Ghardaia.
- [14] Bakkah, (die 14 Iunii 2023), *Notio mutationis administrationis ac momenti normae mutationis administrationis in Institutis, propositis et beneficiis*, <https://bakkah.com/ar/scientia-center>.
- [15] Hazaa, Abdullah, Muhammad, Muhammad Qusay (2018), *Res mutationis administratio inter duces administrativos quorundam ludi institutionum Bagdad e parte lusorum*, *Acta Collegii Physici, Universitatis Bagdad.* , Volume 30, Issue a, pp83-102.
- [16] Audi, Samuel et Diala, Effie, (2015), *Creativity et Innovationem sustinentes, Resistentia Mutationi, Commitationis Organizationis et Motivationis*, *Acta Internationalis Computer et Organizationis trends* - Volume 22 No. 1, p. 2249-2593.
- [17] Sabri, Maher (2009), *Ductus transformationis eiusque munus in mutandis mutandis (studium analyticum specimen decernendi in quibusdam ripas Iraq)*, *Acta Management et Oeconomica*, Volume 78, pp.100-141.
- [18] Lunenburg, Fred C, (2010), *Managing Change: Munus Mutationis agentis*, *Acta Internationalis Management, Business, et Administrationis*, Volume 13, Number1, pp.1-6.
- [19] Abbawi, Zaid Mounir, *Procuratio Mutationis et Progressus*, prima editio, *Thesauri Cognitionis Domus pro Publishing et Distributione*, 2007, pp.22.
- [20] S. Woerkum & n. Artium & A.V. Herzl (2011), *Mutare consilium ad propositum et inordinatum mutationem*, <https://www.researchgate.net/publication/254839821>.
- [21] Dahlan, Khaled Idris Shaker (2012), *Impact of Change in the Level of Employee Satisfaction in the Electricity Distribution Company in Gaza Governorates - A Field Study*, MBA thesis, edita, *Facultas Commercii, Universitatis islamicae Gazae*.
- [22] Hellas, Saqr Muhammad Akram (2012), *Munus Mutationis Management in Enhancing Organizational Commitment inter Employees*, MBA Thesis, *evulgata Facultas Commercii, Universitatis islamicae Gazae*.
- [23] J. Stouten & D.M. ROUSSENU & D.D.CREMER (2018), *Successful Organizational Change: Integrating Management Practice and Scientific Arts*, Vol. XII, N. 2, <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0095>.

- [24] Obeid, Aziz Fathi Khalil (2009), Res mutationis administrationis eiusque immutationis operarum in Ministerio Palaestinae sanitatis perficiendis - thesis studii Medici Al-Shifa Complexis, MBA thesis, evulgata Facultatis Commercii . Universitas islamica Gazae.
- [25] G. Susman & K. Jansen & J. Michael (2006), Innovatio et Mutatio in Small et Medio-Sized Enterprises Curo Consociationes domesticas investigationes sub patrocinio paratas: US Department of Commercium, Instituti Nationalis Signa et Technologia, Extensio Vestibulum Societas, Smeal College of Business, University Penn State.
- [26] Muhammad, Qureshi (2020), Mutatio technologica - Introductio ad eismod Organizationales emendandas, First Edition, Zamzam Editores et Distributores, Oman.
- [27] Abu Sharif, Ahmed Khaledia Ibrahim (2016), Munus Transformationalis Dux in Managing Mutatione in Ministerio Sanitatis, Magistros in Ductu et Administratione, Universitate Al-Aqsa, Academia Management et Politica pro Studiis Postgraduatis, Gaza.
- [28] Ali, Nouriya (2014), Munus Resources Humanarum in Curandi Mutatione - A Causa Studii Al-Dar fundamenti in Masker Governorate, Strategy et Journal, Volume 4, Numero 7, pp.254-271.
- [29] M.A. West & G. Hurst & A. Turnebus et H<sup>^</sup>. Shipton (2004), Duodecim Gradus ad Caelum: Feliciter Curo Mutatione per Teams innovativas evolutionis, Acta Europaea Laboris et Psychologia Organisational, Volume 13, Part 2, pp.269-299.
- [30] Al-Fariji, Afrah Hanin Radi (2014), Dimensiones Ductuum Transformationalium et Relationes ad Mutationem Management, Acta Collegii Basic Educationis, Volume 20, Part 86, pp. 819-844.
- [31] Al-Kawaz et al (2013), ductus transformationis eiusque relatio ad causas mutationis normae, formas et modos reducendi in sub-ludis foederationum in Ninive, Al-Rafidain Acta Scientiarum Mathematicarum, Vol. . 19, Part 60, pp. 155-185.
- [32] Al-Atrash, Serena et Al-Alwani, Adela (2018), mutatio organica et eius impulsus in molestie effectus - prospective studium de operariis Cigico Corporation oeconomicis, Acta Scientiarum Humanarum in Universitate Oum El-Bouaghi, Part. 9, pp. 731-744.
- [33] E. Lemus & M.A. Orta (2015), Mutationem innovativam agentes in Environment Competitive, Global Journal of Management and Business Research: Management and Management, Volume 15, Issue 2 Edition, PP.23-30.
- [34] Al-Rubaie et al. (2017), Curo Mutatione in Universitatibus, Provocationibus et Componentibus, Acta Scientiarum Oeconomicarum et administrativarum Al-Ghari, Volume XIV, Part P, pp.147163.
- [35] Khawalda, Nancy (1 Novembris 2022), Conceptus Iob eismod progressio, <https://mawdo3.com>.
- [36] Maryam Arvis (2019), Iob eismod Employees in Institutione Theoretical Study, Journal of Social Change, Part 6, pp.477-498.
- [37] Bin Rahim, Allawi, Abdel-Fattah (2013), Impact of Organizational Change Dimensions on Employee Performance, Visiones Economicae Magazine, Volume 3, Part 5, pp.
- [38] Al-Taie, Mona Haid Abdel-Jabbar (2022), Measuring readiness to accomplish organizational change through personal characteristics, research on a sample of managers at the Central Technical University, Journal of Economic and Administrative Studies, issue25, p.48-60
- [39] Al-Samarrai, Israa Ahmed, and Al-Obaidi, Maysoon Ali (2023), The impact of human resources management practices on organizational prosperity, exploratory research on a sample of employees in the Wasit Governorate Office, Journal of Economic and Administrative Studies, volume2, issue30, p.148-160.



[40] <https://www.irakipedia.org>.

[41] C. Dupree, "Modos statistical pro inquisitione organica: theoria et praxis," Psychologia Press: 15, (2004).