

The Impact of Change Management on Achieving Organizational Performance in the Jordanian Senate

Sawsan Moh'd Al Abbadi¹

ABSTRACT

The aim of this study was to identify the effect of change management on organizational performance in the Jordanian Senate. To achieve the objectives of the study, the study population was determined as the staff of the Jordanian Senate. A simple random sample of (174) respondents was taken from the study population. The descriptive analytical method was used, through a questionnaire as a main data collection tool, consisting of (42) paragraphs. Many statistical methods were used, most notably: means, standard deviations, t-test for one sample and multiple regression analysis. The study reached a number of results. The most prominent of these were: The perceptions of the respondents in the Jordanian Senate of management of change and organizational performance were high, with a significant statistical effect of management change on organizational performance in the Jordanian Senate. In light of the results achieved, the study suggests several recommendations, the most important of which were: promoting material and moral incentives, encouraging staff at all levels to promote mutual trust and developing organizational performance that the organization seeks to achieve in the long term.

Keywords: Change management, Organizational performance, Jordanian Senate.

¹ Head of Library Department, Jordanian Senate.

Received on 21/10/2018 and Accepted for Publication on 22/9/2019.

أثر إدارة التغيير في الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية في مجلس الأعيان الأردني

سوسن محمد العبادي¹

ملخص

هدفت الدراسة إلى قياس وتحليل أثر إدارة التغيير بأبعادها (الثقافة التنظيمية، التغيير التكنولوجي، الهيكل التنظيمي) على الأداء التنظيمي بأبعاده (تحقيق الأهداف، التعلم والنمو، العمليات الداخلية) في مجلس الأعيان الأردني. وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين المصنفين في مجلس الأعيان الأردني. وقد تم أخذ عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة بلغ تعدادها (174) مبحوثاً. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تطوير استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات تكونت من (42) سؤالاً. وقد قامت الباحثة باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية أبرزها المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار t لعينة واحدة، وتحليل الانحدار المتعدد. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: أن تصورات المبحوثين في مجلس الأعيان الأردني لكل من متغيرات إدارة التغيير والأداء التنظيمي جاءت بدرجة مرتفعة، مع وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة التغيير على الأداء التنظيمي في مجلس الأعيان الأردني، إضافة إلى وجود أثر لإدارة التغيير بأبعادها في تحقيق الأهداف والتعلم والنمو والعمليات الداخلية في مجلس الأعيان الأردني. وفي ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج، فإن الدراسة توصي بزيادة الحوافز المادية والمعنوية، إضافة إلى تشجيع العاملين في المستويات كافة على تعزيز الثقة المتبادلة، وتطوير الأداء التنظيمي الذي تسعى إدارة المنظمة إلى تحقيقه على المدى البعيد.

الكلمات الدالة: إدارة التغيير، الأداء التنظيمي، مجلس الأعيان الأردني.

1. المقدمة

أصبحت تواجهها لتفرض على المنظمات التكيف مع البيئة المحيطة لضمان البقاء والاستمرار. ولعل من الأساليب الحديثة التي ظهرت للمحافظة على استمرارية المنظمات واستدامتها وقدرتها على مواكبة التطورات والتحديات والفرص ما يسمى إدارة التغيير التي تضمن الانتقال بالمنظمة من وضعها الحالي إلى وضع آخر مرغوب فيه خلال فترة انتقالية. وإن عملية التغيير عملية تستخدمها المنظمة لتصميم وتنفيذ وتقديم مبادرات ملائمة للتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية.

فإدارة التغيير تمثل تلك الجهود التي تتبعها المنظمات في تحسين قدراتها لاتخاذ القرارات وخلق علاقات متوازنة مع البيئة المحيطة عن طريق استخدام استراتيجيات متطورة تستهدف التغيير في القيم والاتجاهات وكذلك التغيير في طبيعة المهام والهيكل التنظيمية لتناسب مع احتياجات المنظمات الجديدة، والتي تستطيع التكيف مع التحديات التي تفرضها التطورات

إن التسارع والتطورات والتغييرات التي تشهدها العديد من المنظمات فرض عليها المزيد من الأدوار الحديثة في إدارتها لتحقيق أهدافها المنشودة. فالتغيير يعتبر السمة الوحيدة الثابتة؛ فالمنظمات اليوم تواجه العديد من الصعوبات بشكل مستمر نظراً للتغيرات السريعة والمفاجئة في البيئة، وعليه، فالتغيير في مهام المنظمات وزيادة أنشطتها وتعمدها أدت إلى اهتمام إدارة هذه المنظمات على مختلف مستوياتها في تبني ما هو جديد.

إن الواقع يؤكد أن التغيير حقيقة مرت بها العديد من المنظمات في مراحل تطورها ودورة حياتها، كما تشهدها المنظمات حالياً نظراً للتعقيدات المحيطة والتحديات التي

1 رئيس قسم المكتبة، مجلس الأعيان الأردني.

تاريخ استلام البحث 2018/10/21 وتاريخ قبوله 2019/9/22.

التي تعمل على مواكبة التغيير والتقدم وتوفر تغذية عكسية تعمل على تحديد المشاكل ومعالجة الانحرافات من خلال الإجراءات التصحيحية. لذا تحاول هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

السؤال الأول: ما أثر إدارة التغيير في الأداء التنظيمي في مجلس الأعيان الأردني؟

السؤال الثاني: ما مستوى إدراك المبحوثين لإدارة التغيير بأبعاده (التغير في الثقافة التنظيمية، التغير التكنولوجي، التغير في الهيكل التنظيمي) في مجلس الأعيان الأردني؟

السؤال الثالث: ما مستوى تصورات المبحوثين حول مستوى الأداء التنظيمي بأبعاده (تحقيق الأهداف، التعلم والنمو، العمليات الداخلية) في مجلس الأعيان الأردني؟

2-1 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى قياس أثر إدارة التغيير بأبعاده (التغير في الثقافة التنظيمية، التغير التكنولوجي، التغير في الهيكل التنظيمي) في الأداء التنظيمي بأبعاده (تحقيق الأهداف، التعلم والنمو، العمليات الداخلية) في مجلس الأعيان الأردني.

كما تسعى إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

1. العمل على إيجاد وتأطير أدب إداري يتعلق بمفهوم إدارة التغيير والأداء الوظيفي.
2. التعرف على إدارة التغيير في المؤسسات الرقابية ممثلةً بمجلس الأعيان الأردني.
3. تعرف مستويات الأداء التنظيمي من خلال تصورات المبحوثين في مجلس الأعيان الأردني.
4. تقديم مقترحات وتوصيات تهدف إلى خدمة العاملين في مجلس الأعيان الأردني.

3-1 أهمية الدراسة

تكمّن أهمية الدراسة في الوقوف على أهم التحديات التي تواجه مجلس الأعيان الأردني في مجال التغيير في إدارته، والحاجة إلى استخدام الإدارة العلمية في عملية التغيير التي تؤدي إلى كفاءة إنتاجية أفضل. كما تستمد الدراسة أهميتها من خلال:

التكنولوجية والتي ألفت بظلالها على البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية. لقد أضحت إدارة التغيير نهجاً سياسياً واقتصادياً واجتماعياً، تبنتها العديد من المنظمات، رغبةً في إحداث تغييرات نوعية في المجالات السلوكية والتنظيمية، هدفها تحسين الأداء في بيئة العمل وإيجاد بيئة تنظيمية تعمل بدورها على زيادة دافعية العاملين وتحسين اتجاهاتهم نحو العمل، الأمر الذي بدوره ينعكس إيجاباً على العمليات الداخلية وتحقيق الأهداف وعمليات التعلم والنمو لدى العاملين.

1-1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

يحظى مجلس الأعيان الأردني بطابع من الاستقرار التنظيمي والوظيفي لتمكينه من ممارسة مهامه التشريعية وتحقيق رقابة فعالة على أعمال السلطة التنفيذية، وكذلك مساهمته في تعزيز القيم المؤسسية والمبادئ الأخلاقية في تقديم الخدمة العامة. فالعلاقة بين مجلس الأعيان والسلطة التنفيذية (الحكومة) والتشريعية (مجلس النواب) علاقة تكاملية ومحورية، تتمثل في الدور الذي يضطلع به مجلس الأعيان الأردني في ممارسة سلطاته الدستورية والقانونية على الجهات الخاضعة لرقابته ومساعدتها في إعادة صياغة التشريعات والقوانين بما يتفق مع أسس الرقابة على أعمال الإدارة العامة والتأكد من مشروعية أعمال القطاع العام. ومجلس الأعيان الأردني ليس بمنأى عن رياح التغيير؛ فهو شأنه شأن العديد من المنظمات المستقلة، فكان هناك تطوير وتحديث في استخدام العديد من المجالات منها التكنولوجيا واستخدام أفضل المنهجيات والأساليب الإدارية في إدارة المنظمات، فتمثلت هذه التغييرات في إعادة تصميم هيكل تنظيمية للوحدات الفرعية، وإعادة استخدام أساليب ومنهجية حديثة في الرقابة، وتحسين اتجاهات العاملين نحو زيادة ولائهم وتعزيز اتجاهاتهم نحو المؤسسة، من خلال العديد من الإجراءات الإدارية، مثل تعزيز الحوافز المادية، واتباع أفضل المنهجيات في أساليب العمل.

ومن هنا، فإن مجلس الأعيان الأردني سعى نحو استخدام استراتيجيات إدارة التغيير باعتبارها من أبرز الاتجاهات العالمية التي تؤكد على التحول نحو الأفضل؛ فهي الإدارة التي تعمل على حل المشكلات، ومواجهة المواقف الطارئة، وتوظيف الجهود والطاقات واستثمار الموارد البشرية والمادية المتاحة، وهي الإدارة

العمليات الداخلية في مجلس الأعيان الأردني.

1-5 مصطلحات الدراسة

إدارة التغيير: هي ذلك النهج الإداري الذي يعنى برصد مؤشرات التغيير في بيئة منظمة الأعمال وفرز تلك المؤشرات التي لها علاقة بنشاط المنظمة ضمن أولويات إدارتها بهدف تكيف وتأقلم تلك الإدارة في ممارستها لوظائف العملية الإدارية مع المتغيرات المتوقعة لتحسين أدائها وسلوكها (Al-Otaibi, 2002) وتعرف إجرائياً من خلال استجابة المبحوثين لفقرات الاستبانة المرفقة لأبعاد إدارة التغيير من (1-21).

الأداء التنظيمي: هو القدرة على إيجاد البيئة التنظيمية التي تدعم دافعية العاملين، والتي تعمل على تحسين اتجاهاتهم نحو العمل، مما ينعكس إيجابياً على طبيعة العمليات الداخلية ورضا العملاء ومتلقي الخدمة، وبرامج التعلم والتحسين والنمو لدى العاملين (Al-Adwan and Al-Khawaldeh, 2008). ويعرف إجرائياً من خلال استجابة المبحوثين لفقرات الاستبانة المرفقة لأبعاد الأداء التنظيمي من (22-42).

2. الإطار النظري والدراسات السابقة

1-2 إدارة التغيير التنظيمي

يعد التغيير التنظيمي اليوم أحد أهم المفاهيم في الإدارة. ومن أجل تحقيق أداء أكثر ملاءمة، على المنظمات أن تكيف نفسها مع التغيرات التنظيمية. ويمكن التغيير التنظيمي المنظمات من مواجهة المشاكل والمطالب في البيئتين الخارجية والداخلية. وعليه، فإن التغيير يعد محركاً تحفيزياً للمنظمات الناجحة في العالم، كما تساعد إدارة التغيير المنظمات على تحقيق نجاح وأداء مناسبين (Arabi et al., 2010). وفي الواقع، يهدف التغيير التنظيمي إلى تحسين البيئة والأداء معاً (Pardo del Val and Martínez Fuentes, 2003).

يتمتع العالم اليوم والمنظمات بميزات معينة تتمثل في التغيرات السريعة، والحركة المفرطة في السلطة، والمنافسة المتزايدة، والتقدم العلمي والتكنولوجي السريع. كما يعتمد الاقتصاد القائم على الأداء على التركيز على البيئة وتغيراتها أكثر من التركيز على القيمة المادية للموارد وأصولها الملموسة

1. تناولها لمفهوم حديث هو إدارة التغيير، باعتبارها أسلوباً مستمراً وعملية دقيقة مخططة ومدروسة شاملة أو جزئية لإدخال تحسينات على الوضع الحالي، وصولاً لمستقبل أفضل يشمل الأفراد والهيكل وكل النظم وجوانب التكنولوجيا. 2. إخضاع مفهومي إدارة التغيير والأداء الوظيفي للدراسة التطبيقية، مما يعطيها أهمية واضحة ضمن الإطار العلمي لأساليب الإدارة المتقدمة في اكتساب المعارف والمهارات للعاملين واستخدامهما في بلورة التوجه الاستراتيجي لمتخذي القرارات ورسمي السياسات الرقابية. 3. قد تكون نتائج الدراسة مرجعاً مهماً للأكاديميين والباحثين في موضوع إدارة التغيير والأداء الوظيفي، خاصة أن الدراسات الميدانية في هذه المؤسسات الرقابية قليلة، وقد تسهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة العربية حول هذا الموضوع.

1-4 فرضيات الدراسة

تحاول الدراسة الحالية اختبار صحة الفرضيات التالية:
الفرضية الرئيسية الأولى (H_{01}): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة التغيير بأبعادها (التغير في الثقافة التنظيمية، التغير في التكنولوجيا، التغير في الهيكل التنظيمي) في الأداء التنظيمي بأبعاده (تحقيق الأهداف، التعلم والنمو، العمليات الداخلية) في مجلس الأعيان الأردني.

وتنبثق عن هذه الفرضية الفرعية التالية:

1. (H_{01-1}) : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة التغيير بأبعادها (التغير في الثقافة التنظيمية، التغير في التكنولوجيا، التغير في الهيكل التنظيمي) في تحقيق الأهداف في مجلس الأعيان الأردني. 2. (H_{01-2}) : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة التغيير بأبعادها (التغير في الثقافة التنظيمية، التغير في التكنولوجيا، التغير في الهيكل التنظيمي) في التعلم والنمو في مجلس الأعيان الأردني. 3. (H_{01-3}) : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد إدارة التغيير (التغير في الثقافة التنظيمية، التغير في التكنولوجيا، التغير في الهيكل التنظيمي) في

وتطبيق المعرفة والأدوات والموارد للتعامل مع التغيير، لذا فهي تعني تحديد وتبني استراتيجيات وهيكل وإجراءات وتقنيات للتعامل مع التغيرات في الظروف الخارجية وبيئة الأعمال (Andrews, 2008).

ويشار إلى إدارة التغيير على أنها منهجية للتعامل مع التغيير، كما تعد طريقة منظمة لتغيير الأفراد وفرق العمل والمنظمات من الحالة الراهنة إلى الحالة المستقبلية المرغوبة، لتحقيق أو تنفيذ رؤية وسياسة تنظيمية محددة. وبهذا فهي عملية تنظيمية مصممة لتمكين الموظفين من قبول وتبني التغييرات في بيئتهم الحالية، وبالتالي فهي عملية رسمية تشمل منهجية تطبيقية لتطبيق المعرفة بحيث تكون جزءاً مهماً من أي خطة تسمح للأفراد بقبول العمليات والتقنيات والأنظمة والهياكل والقيم الجديدة (Child, 2005). وقد أشار (Qweider, 2010) إلى مفهوم إدارة التغيير باعتبارها وسيلة تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق بفعالية لإحداث التغيير، من أجل تحقيق أهداف المنظمة، باعتبار أن إدارة التغيير تمثل خطة عمل تشمل معظم الإجراءات الإدارية النموذجية لإحداث التغيير الإيجابي في الأنشطة البشرية والمادية، للانتقال من الأوضاع غير المرغوب فيها إلى أوضاع أكثر إيجابية. أما (Al-Otaibi, 2014) فبين أن إدارة التغيير تمثل الأسلوب والنهج الإداري الذي بدوره يرصد معظم المؤشرات المتغيرة في بيئة الأعمال ويقوم بتحديد وفرز هذه المؤشرات ووضعها ضمن الأولويات المتاحة للإدارة بهدف المواءمة مع المتغيرات الحاصلة في البيئتين الداخلية والخارجية لتحسين مستويات أدائها وسلوكها. ويرى (Al-Attayat, 2006) أن إدارة التغيير هي عبارة عن تطبيق منهج شمولي عملي يتدرج من واقعها الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه من خلال إعادة تصميم وتطوير الأعمال والسلوك، وذلك باتباع أسالي وعمليات لتعزيز التغيير الإيجابي المراد إحداثه في المنظمة.

وتبرز أهمية إدارة التغيير عندما يحقق التغيير الأهداف المرجوة منه، بالتوازي مع التغيير الحاصل في البيئتين الداخلية والخارجية. فالبيئة الخارجية بيئة ديناميكية غير مستقرة نوعاً ما، والبيئة الداخلية للمنظمات أيضاً متغيرة نتيجة التباين في العديد من التوجهات والسلوكيات وأساليب العمل التي ينتهجها الأفراد بغية تحقيق الأهداف المرجوة (Al-Serifi, 2006). كما

والموضوعية ورأس المال. وفي ضوء البيئة الخارجية المتغيرة، على جميع المنظمات تغيير أدائها من أجل البقاء والتقدم من أجل اعتماد التغييرات، بحيث تكون المنظمة ذات الأداء المتفوق هي تلك التي تحقق نتائج أفضل من النتائج المماثلة لها في المنظمات الأخرى على المدى الطويل من خلال: قدرتها على تبني التغييرات بشكل مناسب، ورد الفعل السريع على هذه التغييرات، وإنشاء هيكل إداري متماسك، وتحسين القدرات الرئيسية بشكل مستمر، والتصرف بشكل مناسب مع الموظفين باعتبارهم أصولاً رئيسة في المنظمة (Bakhsh, 2015). ولهذا، يتوقع قادة التغيير مقاومة ضد التغيير ويتخذون خطوات في الوقت المناسب من أجل تقليل نتائجها غير المواتية (Hathaway, 2009).

تعرف إدارة التغيير على أنها عملية تتضمن القيم والممارسات والإجراءات غير المجمدة والمتحركة وتجديدها داخل المنظمات. ويشير مصطلح "إلغاء التجمد unfreezing" إلى خلق تباين مستتر بين الحالة الراهنة والمثالية للمنظمة التي تتولد لديها الرغبة في التغيير وتقلل من مقاومة الأفراد للتغيير. أما القيم والممارسات والإجراءات المتحركة فتشير إلى الانتقال إلى العمليات المختلفة مثل التدريب والتعليم وإعادة الهيكلة التي تؤدي إلى تطوير سلوكيات ومواقف ومعتقدات جديدة. وتعتبر إعادة التجديد "إعادة تأسيس حالة جديدة من التوازن داخل المنظمة من خلال تثبيت الأنماط الجديدة من خلال مجموعة متنوعة من آليات الدعم التنظيمي. وغالباً ما يتم رفض التغيير من قبل أعضاء المنظمة، ويعود السبب الرئيسي للرفض إلى أن التغيير يتطلب من الموظفين ضبط هوياتهم الفردية والتنظيمية الحالية، بحيث يكون تغيير هوية الشخص مثاراً للقلق. ومن الشائع أن يستخدم الموظفون أساليب مثل (الرفض والترشيد والكمال والخيال والرمز) لمقاومة التغيير (Nickolas, 2010).

وتستخدم إدارة التغيير أيضاً لتحديد عملية متابعة التغيير في النظام الآلي أو تسجيل أفضل الممارسات أو ترقيات النظام، لذا فهي ترتبط بمقابلة الأشخاص والعملية التنظيمية. كما أن إدارة التغيير هي تمثيل لحالة تنظيمية تنتقل فيها المنظمة من حالة معينة إلى حالة أخرى من أجل تحقيق تغيير دائم داخل المنظمة. وتمثل إدارة التغيير النهج المنهجي

والمجموعات الذين يلزم التزامهم من أجل صياغة وكسب الدعم للتغيير التنظيمي، والدعم السياسي للأفراد أو الجماعات، وتحديد خطط أصحاب المصلحة وعملياتهم، والتركيز على الانفتاح على الأفراد في أثناء تغيير العمليات (Bordia et al., 2014). أما المرحلة الثانية هي المرحلة الانتقالية التي تشير إلى أن المنظمة يجب أن تدخل فترة انتقالية بمجرد بدء التغيير في هذه المرحلة، ويتطلب نجاح عملية التغيير قيادة كافية وطمأنينة مستمرة. وأما المرحلة الثالثة والأخيرة فهي "التجميد"، وتتضمن تغييرات في السلوك بشكل غير رسمي ورسمي داخل المنظمة، بحيث تكون المنظمة مستقرة حالياً ومن المتوقع أن يتبع الموظفون الاستراتيجيات الموضوعية حديثاً وفقاً لتطور التغيير، وأثناء عملية التغيير في المنظمة، فإن مقاومة الموظفين والانفتاح على التغيير هما ميزتان تلعبان دوراً مهماً (Stanley, Meyer and Topolnytskaya, 2015). ومن المحتمل أن تؤثر مقاومة التغيير على مسار التغيير الذي يؤدي إلى نتائج غير مرغوب فيها، بينما يجب التركيز على انفتاح الموظف في عملية التغيير.

وتناول نموذج McKinsey's 7S عوامل مختلفة هي: القيم المشتركة، والاستراتيجية، والهيكل، والأنظمة، والأسلوب، والمهارات والموظفون، وكلها تعمل معاً لتشكيل النموذج. وتمثل القيم المشتركة جوهر النموذج لأن هذا هو ما تؤمن به المنظمة وتقف إليه، ومن هذه القيم مهمة المنظمة. كما توضح الاستراتيجية كيف تنوي المنظمة الاستجابة للتغيرات في بيئتها الخارجية. وتم تحديد المجالات السبعة الحاسمة للتغيير في هذا النموذج في المنظمة إلى عوامل أساسية وأخرى ثانوية، بحيث تشمل المجالات الرئيسية: الأنظمة والاستراتيجية والهيكل، في حين أن المجالات الثانوية تشمل المهارات والأسلوب والموظفين والقيم المشتركة التي يصعب التعامل معها عادة، ولكنها كبيرة كمكون في نطاق المنظمة (Jalagat, 2016).

والهيكل التنظيمية تمثل خارطة الطريق التي تسير عليها إجراءات الأعمال التي يجب على المديرين التركيز عليها في أثناء التنظيم. لذا فهي الآلية التي يتم من خلالها إدارة المنظمة بتحديد خطوط السلطة والمسؤولية والاتصال بين الرؤساء والمرؤسين، ونظام المساءلة، وتحديد العلاقات بين الوحدات التنظيمية (AI-Omian, 2005). ومن هنا يعمل التغيير في الهيكل على إحداث تغيير في الخريطة التنظيمية والسلطة

تتبع أهمية إدارة التغيير من قدرتها على تحسين مستوى الأداء الفردي عن طريق التدريب الذي يتلقاه الأفراد على كل تغيير داخل التنظيم وتشجيع روح الفريق وتحسين التعاون عن طريق نشر روح العمل الجماعي وتقليل دوران العمل بتوفير الاستقرار الوظيفي للعمال والتشجيع ومنح المكافآت (AI-Habil, 2008). من ناحية أخرى، فإن التغيير يؤدي إلى تحويل المؤسسة من الوضع الراهن إلى الوضع الأمثل، باعتبار التغيير التنظيمي نوعاً من استراتيجية التحسين التنظيمي التي تستند إلى الأفكار والمعارف المكتسبة من ديناميات المجموعة ونظرياتها وممارساتها التي يمكن أن تحل العديد من المشكلات الإنسانية المهمة في المؤسسات. ومن أجل إحداث التغيير التنظيمي، من الضروري أن يكون لدى المنظمة وعي عام به، ومعرفة صحيحة حول الديناميات التنظيمية، وكيفية تغييرها، وذلك من خلال اعتماد العديد من العلوم السلوكية التي منها: علم النفس، وعلم النفس الاجتماعي، وعلم الاجتماع، والأنثروبولوجيا، ونظرية النظام، والسلوك التنظيمي، ونظرية التنظيم والإدارة. نتيجة هذا التكامل يحدث التحول التنظيمي الذي يوفر إرشادات لتحسين القدرة على التكيف والمطابقة بين الموظفين والمنظمة، وبين المنظمة والبيئة، وبين العناصر والمكونات التنظيمية بما في ذلك الاستراتيجية والهيكل والعملية، بحيث يتم تنفيذ أنشطة التغيير من خلال البرامج وخلق تغيير يهدف إلى حل المشاكل في ظروف معينة ومشكلة.

في دراسة إدارة التغيير، هناك العديد من النظريات التي حاولت شرح الأبعاد المتعلقة بتغيير الإدارة والأداء للمنظمات. وتعرض الباحثة أهم ثلاث نظريات رئيسية في إدارة التغيير وهي: Kurt Lewin Model و McKinsey's 7S Model و Kotter's Eight-step Change Model. فقد أكد Kurt Lewin في نموذج أن عملية التغيير تتم من خلال ثلاث مراحل أساسية هي "إلغاء التجميد"؛ إذ تكون للأفراد سلطة كبيرة لتغيير الممارسة الحالية في المؤسسة من خلال إدراك أنه من أجل تحسين المنظمة، لا يمكن للأشياء أن تستمر كما هي، وتشمل هذه المرحلة إعداد الأفراد للانتقال من الحالة الراهنة الهادئة إلى إنشاء موقف مثالي لجعل التغيير مرغوباً فيه (Uriarte, 2008)، كما تشمل الأنشطة إنشاء تغييرات متكاملة، والتوجه الزمني، وربط المهام بوضوح بأولويات وأهداف المنظمة من أجل التغيير، ويجب أن يحدد التزام الأفراد

القيم المشتركة، التي هي بمثابة المبادئ التي توجه سلوك الموظفين وأنشطة المنظمات، بحيث يتم بناء كل منظمة من خلالها؛ كونها عناصر مترابطة، ولأن التغيير في عامل واحد يؤثر على جميع العناصر التنظيمية الأخرى. ويستند هذا النموذج إلى نظرية أنه من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، يجب تسويق ودعم المبادئ السبعة، كما يستخدم النموذج لتحديد ما هو مطلوب لإعادة هيكلته لزيادة فاعلية الأداء التنظيمي، ويتطلب من قادة كل قسم في المنظمة إجراء مراجعة مفصلة لما يمكن أن يؤثر على التحولات إما بطرق سلبية أو إيجابية.

أما نموذج التغيير الثالث والأخير فهو Kotter's Eight-step Change Model. وقد تم تصميم هذا النموذج في عام 1995 من قبل Kotter، الذي حدده بثماني خطوات في إدارة التغيير التنظيمي تنطوي على أن المديرين التنفيذيين يجب عليهم بناء مجموعة قوية من الأفراد القادرين على العمل معاً كمجموعة من أجل إحداث التغيير، مع وجود رؤية للمنظمة تمثل خارطة طريق ترشد مجمل أنشطة التغيير، والتذكير المستمر بهذه الرؤية مراراً وتكراراً. وتشمل الخطوات الأخرى قدرة الأفراد داخل المنظمة على تنفيذ الرؤية، وإنشاء الإدارة وتحقيق مكاسب قصيرة الأجل، وبناء التطورات المستمرة باستخدام موارد ومشاريع جديدة، ووضع منهجيات جديدة (Kreitner and Kinicki, 2013). وأشار Johnson, Scholes and Whittington, 2008 إلى أنه يجب أن يؤسس التغيير علاقة بين الجوانب التشغيلية والاستراتيجية واليومية للمنظمة إذا أرادت النجاح، وهذا لا يعني فقط الحصول على الموارد نتيجة أنشطة التغيير الاستراتيجي والعوامل الأساسية للنجاح والمهام الحيوية، ولكن أيضاً من خلال أنشطة الإدارة العامة للمنظمة، وكيفية استمرارية عمليات التغيير وتسخيرها في الجوانب اليومية للمنظمة.

2-2 الأداء التنظيمي

يعتبر الأداء من المفاهيم الإدارية التي تتاولها الباحثون والمختصون من جوانب متعددة نتيجة التنوع في خلفياتهم العلمية والعملية، بالإضافة إلى الأهمية البالغة التي تتبناها المنظمات تجاه الأداء، وذلك لارتباطه بمستويات الكفاءة

والإجراءات أو تنفيذ السياسات والأدوار الوظيفية في المنظمة. كما أن التغيير الهيكلي يهتم بملاءمة تحقيق الأهداف والتطوير والاستجابة لمتطلبات المجتمع في البيئة المحيطة، وهو يشمل مختلف الأنشطة وعلاقاتها التنظيمية التي ربما تؤدي إلى إعادة توزيع الاختصاصات وتجميع الوظائف وتصميم خطوط الاتصالات وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية، بالتزامن والتأقلم مع المتغيرات الجديدة وغير المتوقعة (Abdulaziz, 2009).

يعرف (Charles and Jarrett, 2001) الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة خاصة من القيم والأعراف والقواعد السلوكية التي يتقاسمها الأفراد والجماعات في المنظمة والتي تحدد طريقة تفاعلهم معها، كما تحدد كيف يتعاملون من خلالها مع باقي الأطراف ذوي المصلحة. وتعتبر الثقافة التنظيمية من المميزات التي تتفرد بها المنظمات عن غيرها؛ إذ لا توجد منظمة ثقافتها مشابهة تماماً لثقافة منظمة أخرى. فثقافة المنظمة تختلف باختلاف طبيعة الاتصالات ونظم العمل والإجراءات، وممارسة السلطة، وأسلوب ونمط القيادة، والقيم والمعتقدات (Al-Omian, 2005). ويرى (Abu Bakr, 2000) أن الثقافة التنظيمية مجموعة من المعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة، ويتم الشعور بها وتشاركتها من قبل الأفراد، خصوصاً في تكوينها وتعلمها، وبالذات من الموظفين الجدد في المنظمة.

أما الجانب المتعلق بالتغيير التكنولوجي فيقوم على تغييرات في العملية الإنتاجية للمنظمة، تتضمن مهارات ومعرفة في الانتاج وتغييرات تكنولوجية في أساليب صناعة وتقديم المنتج ومداخل العمل (Daft, 1991). وتتمثل أهمية التغيير التكنولوجي وأهدافه في تعزيز الكفاءة التشغيلية، وزيادة الإنتاجية، وتحسين الجودة. وتعد ظاهرة التغييرات التكنولوجية من أكثر التطورات التي شهدتها المنظمات من خلال وسائل التطوير والتحديث التقني، وهذا نتج عنه تطور في أنظمة المعلومات (الأنظمة المساعدة في اتخاذ القرار، والأنظمة الخبيرة) وتغيير في نمط التبادل (التجارة الإلكترونية)، الأمر الذي دعا للتغيير من أجل توافق أنشطة المنظمات المختلفة وأساليب وطرق عملها مع متطلبات التغييرات التكنولوجية والتكيف معها في مجالاتها كافة (Rahim and Allawi, 2014).

وتتمثل الميزات الأساسية لنموذج McKinsey's 7S في

يمثل عملية قياس أداء المنظمات في فترة زمنية محددة، بحيث يتم تحديد التوقعات ومؤشرات التحكيم بوضوح وبشكل سابق من خلال نظام التقييم (Tabarsa, 2009).

فالأداء التنظيمي يعبر عن التفاعلات الإيجابية في المنظمات التي يتم من خلالها إنتاج جهود متكاملة تساهم بها جميع المستويات التنظيمية، فتسعى إلى تحقيق أهداف الاستراتيجية للمنظمة من خلال التكيف والمواءمة مع البيئتين الداخلية والخارجية في سبيل تحقيق أفضل مستويات الجودة، وخدمة الزبائن، والاستحواذ على الميزة التنافسية، مستعينةً بالعديد من مقياس الأداء المختلفة، التي تشمل أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية، وأداء تلك الوحدات في إطار السياسات العامة، وأداء المنظمة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للمنظمات (Rashad, 2009).

وتتجلى أهمية قياس الأداء التنظيمي في العديد من المستويات؛ فعلى المستوى المؤسسي يتمثل في إيجاد مناخات مناسبة للعمل والرفع من جودة العمليات الداخلية للوحدات، وتقييم برامج وسياسات الموارد البشرية فيها. وعلى المستوى الفردي تؤخذ جهود العاملين بعين الاعتبار، بحيث يكونون أكثر مسؤولية ويتم تحفيزهم معنوياً ومادياً. وأخيراً على مستوى الإدارة العليا يتمثل الأداء التنظيمي في طبيعة العلاقات بين العاملين والإدارة العليا من تقدير وتنمية لمهاراتهم وامكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية (Berber, 2000). وتكمن أهمية الأداء التنظيمي بأنه يساعد في الكشف عن مدى قدرة المنظمة على مواجهة المحددات البيئية ودرجة ملائمة الإجراءات الاستراتيجية لأهداف المنظمة ومواردها (Tuggle, 1998)، وأن أهميته تنبثق من حقيقة أن أداء المنظمة ما هو إلا محصلة أداء لمجموعة من العمليات في المنظمة في جميع مستوياتها الوظيفية، وأن هناك الكثير من القرارات والسياسات التي قد تتخذها الإدارات مرهون بالنتائج النهائية للأداء التنظيمي.

وتم تحديد عدد من الأبعاد التي يمكن من خلالها قياس الأداء تتمثل في: تحقيق الأهداف، حيث يعتبر تحقيق الأهداف من أقدم النماذج التي قدمت توضيحاً لتحليل الفاعلية، نظراً لأن أي منظمة تنشأ لتحقيق أهداف معينة، وأن فاعلية المنظمة تقاس بمقدار تحقيق الأهداف. وبالرغم من استخدام هذا

والفاعلية في المنظمات وما لها من دور كبير في تحقيق أهدافها (Ghanem, 2014). ويمثل الأداء النتائج العملية نتيجة الفعاليات أو الإنجازات أو ما يقوم به العاملون من أعمال؛ فهو مؤشر يستدل من خلاله على مدى التقدم أو الإخفاق الحاصل في أهداف المنظمة وفقاً للمعايير التي تم تحديدها من قبل المنظمات من حيث التفوق والامتياز (Bernouti, 2007).

ويعتبر الأداء التنظيمي بمثابة مجموع الإنجازات التي تحققت جميع الإدارات، وإنجاز الأهداف التنظيمية التي حددت في فترة زمنية محددة (Lee and Huang, 2012). وترتبط فكرة الأداء التنظيمي ببقاء ونجاح المنظمة (Ahmed and Shafiq, 2014). ويعد الأداء التنظيمي بمثابة بناء متعدد الأبعاد يتكون من أربعة عناصر (Alam, 2013): الأداء الذي يركز على العملاء، بما في ذلك رضا العملاء وأداء المنتج أو الخدمة؛ والأداء المالي والسوقي، بما في ذلك الإيرادات والأرباح والمركز السوقي ووقت دورة النقد إلى النقد وعائد السهم؛ وأداء الموارد البشرية، بما في ذلك الفعالية التنظيمية للموظف، بما في ذلك الوقت اللازم للتسويق، ومستوى الابتكار، ومرونة الإنتاج وسلسلة التوريد، ومن أجل تحقيق المستوى المرغوب من الأداء المالي، قامت العديد من المنظمات بإعادة هيكلة وتنفيذ برامج إدارة الجودة الشاملة وتقديم مزايا تنافسية للموظفين. وعلى الرغم من هذه المحاولات، لم تحقق العديد من المنظمات النتائج المتوقعة أو لم تشهد أداءً عالياً. ويشمل الأداء التنظيمي أيضاً الفعالية والكفاءة والإنتاجية والجودة والابتكار.

ويعرف (Fred, 2001) الأداء بأنه النشاط الذي يقوم بمقارنة النتائج المخطط لها مع النتائج الفعلية، والتعرف على الانحرافات عن الخطط والأهداف الموضوعية من قبل المنظمات والسعي لمعالجة تلك الانحرافات من خلال العديد من الإجراءات التصحيحية (Al-Omian, 2005). ويرى (Macinati, 2007) أن الأداء التنظيمي عبارة عن تلك الأهداف أو المخرجات التي تسعى المنظمات لتحقيقها؛ فهو يعكس الأهداف المنظمة التي تكون في حالة حركة، وهذا الأمر مرتبط بنوعية التعامل والمقدرة على المواءمة والتكيف مع البيئة. ويشار إلى الأداء بأنه نتائج المهام التي أسندتها المنظمة للموارد البشرية، ويتم تحديدها عبر تقييم الأداء الذي

التنظيمي، والتغيير التكنولوجي، والتغيير في الثقافة التنظيمية. وتناولت الباحثة العلاقة بينها وبين الأداء التنظيمي على النحو التالي:

2-3 العلاقة بين إدارة التغيير والأداء التنظيمي

علاقة التغيير في الثقافة التنظيمية بالأداء التنظيمي:

أجرى (Shahzad et al., 2012) دراسة حول تأثير ثقافة الشركة على أداء الموظفين، وتوصلوا إلى أن أداء الموظف يزداد إذا كان لدى الموظفين نفس المعايير والقيم التي تتمتع بها الشركة، وذلك لأن ثقافة الشركات لديها وظيفة مهمة يجب أن تقدمها في تشكيل القيم وسلوك الأعضاء في المنظمة. وأشار (Deal and Kennedy, 2012) إلى جهود الإدارة المتعمدة لتعزيز ثقافة الشركات في المنظمة التي تعمل على تحسين الأداء. وأشارت (Bennett, 2006) إلى أن نجاح المنظمة هو تطابق جيد بين الاستراتيجية والثقافة والهيكل. وينظر (Giberson et al., 2009) إلى الثقافة كعامل تكاملي يوجه سلوك المنظمات بمجرد إنشائها. وتوصلت (Kamaamia, 2017) إلى استنتاج مفاده أن جميع مكونات ثقافة المنظمة، بما في ذلك العمل الموجه نحو الهدف، والإجراءات الموجهة نحو العمل، وإجراءات العمال، والثقافة المفتوحة والأنشطة المهنية تحسن من فاعلية التنظيم. وكشفت دراسة أجريت على أداء المؤسسات العامة في رواندا من قبل (Ndahiro, 2016) أن معظم موظفي المنظمة تبنا التغيير الذي حدث عمومًا في المنظمة، مما نتج عنه زيادة في أداء المنظمة. وخلصت دراسة أجرتها (Karanja and Simba, 2018) في كينيا إلى أن ثقافة المنظمة تؤدي إلى اتساق الأداء من خلال زيادة إجماع الموظفين واستعدادهم لدعم الأهداف التنظيمية، وتقليل انعدام الأمن من خلال توضيح الأدوار وزيادة الدافع للموظفين.

علاقة التغيير التكنولوجي بالأداء التنظيمي: خلال العقدين

الأخيرين، مرت المنظمات بثورة من خلال تطبيق نظام تكنولوجيا المعلومات، وذلك بهدف الحصول على أقصى قيمة من الإبداعات. ومع ذلك، فإن التحسين التكنولوجي السريع انطوى على تقليل دورة حياة المنتج دون قصد، وأدت ثورة تكنولوجيا المعلومات إلى اندماج معالجة البيانات والاتصالات والتقدم في البرامج، وتمكين الشركات من تحسين الأداء

المقياس في كثير من المنظمات، فإن له عدة مشاكل منها أن هناك أهدافاً غير رسمية لبعض المنظمات لا يمكن قياسها بسهولة، وأن بعض الأهداف قد يشكل عائقاً لتحقيق أهداف أخرى، مع صعوبة التأكد من أن نتائج معينة تكون ناشئة عن أنشطة تنظيمية، كما أن هناك صعوبة في أن تسيطر المنظمة سيطرة كاملة على الموارد (Hareem, 2003). أما البعد الثاني فهو التعلم والنمو. ويعرف التعلم والنمو بأنه إتقان ومعرفة أساليب وطرق علمية حديثة تستخدمها المنظمات لتحسين وتطوير إجراءات العمل لإكسابها القدرة على المواءمة مع الظروف المحيطة، وذلك لرفع مستويات الإنتاجية فيها، بحيث تعكس من خلالها رضا متلقي الخدمة من خلال تحقيق المزيد من النمو والتجديد والتميز والمنافسة مع الآخرين. ويرى (Youssef, 2005) أن قياس التعلم والنمو عن طريق التحسن التدريجي أفضل من أجل الوصول لنتائج محققة للأداء على المستويات طويلة الأجل، في حين أشار (Ghalebi and Idris, 2007) إلى أن بُعد التعلم والنمو يقاس من خلال جودة أنظمة المعلومات ومدى تأثيرها، ودرجة التنسيق داخل المنظمات في دعمها لعمليات اتخاذ القرار، والاستثمار في قدرات العاملين من خلال التدريب على الأنظمة التكنولوجية الحديثة. أما البعد الثالث والأخير فيتمثل في العمليات الداخلية؛ إذ يعبر هذا البعد عن العمليات التي تستخدمها المنظمات لتقديم الخدمات لمتلقي الخدمة وكفاءة هذه العمليات، ويتم تقدير مستوى العمليات بالرجوع إلى طبيعة تأدية الواجبات من خلال الموازنة بين سرعة تقديمها بكلفة أقل أو بجودة أعلى وبنفس التكلفة (Taamneh, 2005). كما تتعلق العمليات الداخلية بالتحسين المستمر من خلال السعي للتغيير والابتكار وتحديث الإجراءات المتبعة وإيجاد الحلول والتميز في إنجاز المهام لتحقيق مهمة المنظمة المتمثلة بالاهتمام بمستوى رضا العملاء عن الخدمات المقدمة لهم. كما يركز هذا المحور على العمليات الداخلية التي تخلق القيمة في المنتجات، لذا فإن العمليات الداخلية هي عبارة عن مجموعة النشاطات التي تحقق للمنظمة ميزة التنافسية (Kaplan and Norton, 1998).

والرأي السائد بين الباحثين هو أن الإدارة الفعالة للتغيير التنظيمي تؤثر على أداء المنظمات. لذا فإن الأبعاد التي تناولتها الدراسة الحالية في إدارة التغيير هي: التغيير في الهيكل

لاحظ (Hao et al., 2012) أن الهيكل التنظيمي للمنظمة له تأثير واضح على أداء المنظمة أكثر من العوامل الأخرى مثل الابتكار والتعلم التنظيمي، مع وجود اختلاف في النمسا عن دراسة مماثلة في الصين اظهرت أن الابتكار لديه تأثير في الأداء أكبر من تأثير الهيكل التنظيمي. وأشار (Ogbo et al., 2015) إلى أن اللامركزية في الهيكل التنظيمي تحسن الأداء بشكل أفضل، وتمكن من اتخاذ القرارات بشكل أسرع في شركات الخدمات والشركات النيجيرية، واقترحت الدراسة أن يتخذ مديرو المنظمات أشكالاً أقل مركزية للهيكل التنظيمي لتحسين عملية صنع القرار في المنظمة. وبالمثل، خلصت دراسة أجراها (Khatoun and Farooq, 2016) إلى أن جوانب التغيير وأداء المنظمة مترابطة بشكل إيجابي. ووجدت الدراسة أيضاً أن تغيير الجودة فيما يتعلق بالتواصل له تأثير إيجابي كبير على الأداء التنظيمي.

2-4 الدراسات السابقة

دراسة (AL-Hunaiti and Al-Qeed, 2019) بعنوان: "أثر الهياكل التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في المؤسسات الصناعية والخدمية في الأردن"، هدفت إلى التعرف على الهياكل التنظيمية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة، الجودة، المرونة، الإبداع). تكون مجتمع الدراسة من جميع مؤسسات القطاع الخاص الصناعية والخدمية التي فازت بجائزة الملك عبدالله الثاني للتميز للدورة 2014/2015 وعددها (7). وقد بلغ عدد الموظفين في هذه المؤسسات (1241) موظفاً، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث وزعت على عينة الدراسة التي تكونت من جميع العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى وعددهم (208) موظفين. وبعد تدقيقها خضع للتحليل (175) استبانة، بنسبة بلغت (84.1%). وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر للهياكل التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية وبدرجة مرتفعة. واستناداً إلى النتائج، فقد أوصت الدراسة بعدد من التوصيات من أهمها: الابتعاد قدر الإمكان عن المركزية في اتخاذ القرارات، وتفعيل قنوات الاتصال بين جميع المستويات الإدارية.

دراسة (Al Hajri, 2017) بعنوان: "أثر التغيير التنظيمي في

التنظيمي وتطوير شركات جديدة في عدة مجالات. كما تمت الإشارة إلى أن استخدام تكنولوجيا المعلومات قد تحول من دور كان داعماً إلى دور أكثر استراتيجية في الشركات (Orlikowski, 2010). وتم التحقيق في آثار تقنيات المعلومات على الإنجازات المالية لموظفي أحد البنوك في باكستان من قبل (Abbas et al., 2014)، وأظهرت النتائج أن التغييرات التكنولوجية تؤثر على عبء عمل الموظفين بشكل كبير وتضمن التحكم في الأخطاء والاحتيايل، كما يتيح الوصول السريع للنظام لموظفي البنك تقديم خدمات عالية الجودة. وتمت دراسة العلاقة بين التغييرات في التكنولوجيا وأداء العاملين في قطاع الطباعة التجارية من قبل (Kute and Upadhyay, 2014)، وأوضحت الدراسة أن التغييرات في التكنولوجيا تؤثر على أداء الأفراد بعدة طرق، بما في ذلك الدافع في العمل، ودوران الموظفين، والتكرار. أظهرت نتائج (Imran et al., 2014) أن التغيير التكنولوجي له تأثير كبير على الحوافز وتدريب الموظفين، بناءً على تأثير التقدم التكنولوجي على أداء العاملين في القطاع المصرفي.

علاقة التغير في الهيكل التنظيمي بالأداء التنظيمي:

الهيكل التنظيمي طريقة تنظم بها المنظمة رأس المال البشري للعمل من أجل تحقيق أهدافها (Elsaid, Okasha and Abdelghaly, 2013). ويعني هذا أن الهيكل التنظيمي يحدد علاقات التقارير، والإجراءات، والفحوصات، وسلطة اتخاذ القرار. ونتيجة لذلك، يتم وضع مسؤوليات اتخاذ القرار داخل المنظمة، وتنقسم المنظمة رسمياً إلى وحدات فرعية ويتم إنشاء آليات لتنسيق أنشطة الشركة الفرعية. واتضح كذلك أن الإطار التنظيمي يؤثر على قياس وإدارة الأداء في المنظمة (Hitt, Hoskisson and Ireland, 2016). ولتحقيق نتائج ناجحة في إدارة التغيير، يجب على المديرين تمكين الموظفين الشباب وإشراكهم في عملية صنع القرار، وبالتالي السماح بالعملية الصحيحة لإدارة التغيير، كما أن تفويض السلطة له تأثير على مهبة الموظف وتمكينه، وبالتالي الاستفادة من عملية التغيير في المنظمة (Kombo, Obonyo and Oloko, 2014). ويسبب التسلسل الهرمي التنظيمي صعوبة في التواصل مع العديد من مستويات الإدارة، مما يمنع تحقيق الإثراء المقصود في الوقت المناسب من عمليات التغيير التنظيمي (Namoso, 2013). وقد

التغيير، وأخيراً دور الإدارة الجامعية في عملية التغيير في المؤسسات الجامعية.

دراسة (Sorour, 2016) بعنوان: "أثر تطبيق قواعد الحوكمة على عملية إدارة التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية على الجامعات العامة بقطاع غزة"، هدفت إلى قياس تأثير قواعد الحوكمة المطبقة على عملية إدارة التغيير التنظيمي في الجامعات العامة الفلسطينية في قطاع غزة، وذلك من خلال معرفة الواقع والعلاقة بين الحوكمة وعملية التغيير التنظيمي. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تصميم استبانة وزعت على عينة عشوائية طبقية مكونة من (325) موظفاً. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن واقع عملية إدارة التغيير التنظيمي في الجامعات كان بنسبة معتدلة بينما كان واقع تطبيق قواعد الحوكمة بنسبة مرتفعة، وكان هناك ارتباط مباشر بين كل من المتغيرين، بحيث كان هناك أثر لقواعد الحوكمة على إدارة التغيير.

دراسة (Haddad and Sayyed, 2015) بعنوان: "إدارة الموارد البشرية ودورها في إحداث التغيير في المنظمات المعاصرة" دراسة ميدانية لمؤسسة إدارة المنظومة الكهربائية الجزائر، هدفت الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير في المنظمة المعاصرة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع استبانة على عينة الدراسة المكونة من العاملين في الإدارة العليا، وكانت عدد الاستبيانات التي طرأ عليها التحليل (44) مفردة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن إدارة الموارد البشرية الدور الأهم في التغيير التنظيمي وذلك من خلال توفير البيئة والمناخ لنشر عدة مبادئ وقيم تستطيع تكييفها مع التغيير الحاصل في الثقافة المنظمة لتتجاوب مع التغيير.

دراسة (Rahim and Allawi, 2010) بعنوان: "أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة شركة "سونلغاز" في الجزائر"، هدفت إلى التعرف على التغيير التنظيمي كمفهوم، والتعرف على مدى تأثير التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، ودراسة مدى تأثير والتزام العاملين بعمليات التغيير التنظيمي. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة والمنهج الوصفي التحليلي عن طريق المسح الاجتماعي باستخدام الاستبيان لجمع بيانات

الأداء التشغيلي للشركات العاملة في قطاع النفط الكويتي" هدفت للتعرف إلى أثر التغيير التنظيمي في الأداء التشغيلي للشركات العاملة في قطاع النفط الكويتي. ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياته، قامت الباحثة بتصميم استبانة خاصة تم توزيعها على عينة الدراسة التي تكونت من (206) من الموظفين في قطاع النفط الكويتي، وتبين أن (180) استبانة كانت صالحة للتحليل الإحصائي. وبعد إجراء التحليل الإحصائي لإجابات أفراد العينة عن أداة الدراسة، تبين أن مستوى التغيير التنظيمي في الشركات العاملة في قطاع النفط الكويتي من وجهة نظر العاملين فيها جاء مرتفعاً، كما أن مستوى أداء شركات النفط الكويتية كان مرتفعاً من وجهة نظر العاملين فيها، فضلاً عن وجود أثر ذي دلالة لأبعاد التغيير التنظيمي الرئيسية (التغير الهيكلي، التغير في الثقافة التنظيمية، التغير التقني) على أداء شركات النفط الكويتية.

دراسة (Al-Smadi, 2017) كانت بعنوان: "درجة تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية لإدارة المعرفة وعلاقتها بدرجة إدارة التغيير من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، وهدفت إلى التعرف إلى درجة تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية لإدارة المعرفة وعلاقتها بدرجة إدارة التغيير من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتكونت عينة الدراسة من (190) عضو هيئة تدريس، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج كان من بينها: أن درجة تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية لإدارة المعرفة ودرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية لإدارة التغيير كانت متوسطة، مع وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين درجة تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية لإدارة المعرفة وبين درجة إدارة التغيير.

دراسة (Balawi, 2016) بعنوان: "إدارة التغيير-المفاهيم والتطبيقات في التعليم الجامعي: دراسة نظرية تحليلية" هدفت إلى معرفة المفاهيم والتطبيقات الأساسية لإدارة التغيير في التعليم الجامعي من خلال استعراض ماهية التغيير من حيث مفهوم إدارة التغيير في منظمات الأعمال. وقد استعرضت الباحثة أهم أهدافها ومظاهر التغيير وخصائصه وأسبابه وأهداف برامج التغيير والقوى الدافعة له، إضافة إلى استعراض أنواع التغيير واستراتيجياته وخطواته وإجراءاته ومقاومة التغيير ومعيقاته وعوامل نجاحه والتخطيط للتغيير ودور الموارد البشرية في عملية

مبادرات التغيير في الجامعات النيجيرية.

دراسة (Ceptureanu, 2016) بعنوان: Research on Change Management into Small Family Businesses بتحليل تأثير مشاركة الأسرة على التغيير في الشركات الرومانية الصغيرة. بناءً على اختبار العلاقة بين الانخراط الأسري والتغيير. وقد تم توزيع استبانة على 1242 من رجال الأعمال (الأعمال المملوكة للأسرة)، وتم الحصول على 231 من الردود الصحيحة من رجال الأعمال من الشركات العائلية. وقد توصلت الدراسة إلى أن مشاركة الأسرة في التغيير مرتفعة، وأن العلاقة تحدها جزئياً رغبة الأسرة في استخدام قدرتها على التأثير، وأن المتغيرات التي تصف مشاركة الأسرة في التغيير ستكون مفيدة في تحديد مجموعة فرعية من الشركات العائلية التي من المرجح أن تتصرف بطرق مختلفة تماماً عن الشركات غير العائلية وعن غيرها من الشركات الصغيرة والمتوسطة العائلية، بحيث تكون الأسرة أقل رغبة في ممارسة نفوذها بطرق معينة.

دراسة (Olajide, 2014) بعنوان: Change Management and Its Effects on Organizational Performance of Nigerian Telecom Industries: Empirical Insight from Airtel Nigeria هدفت إلى معرفة أثر إدارة التغيير بشكل تجريبي على الأداء التنظيمي لصناعة الاتصالات النيجيرية. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم إعداد استبانة وزعت على ما مجموعه 300 من الموظفين في الشركات الصانعة، تم اختيارهم عشوائياً من عدد الموظفين البالغ (1000). وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن التغيرات في التكنولوجيا لها تأثير كبير على الأداء، وأن التغيرات في احتياجات العملاء لها تأثير كبير على الاهتمام بالعملاء. وأظهرت النتائج كذلك أن التغيرات في الإدارة من خلال القيادة لها تأثير كبير على أداء الموظف.

دراسة (Ahmed et al., 2013) بعنوان: The Impact of Organizational Change on Employee Performance in Banking Sector of Pakistan هدفت إلى تحليل تأثير التغيير التنظيمي في الأداء الوظيفي في القطاع المصرفي في باكستان. في هذه الدراسة، تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات، وقد بلغ حجم العينة لهذا البحث (252) من العاملين

من عينة بلغت (140) مفردة. واستخدمت الرزمة الإحصائية SPSS لتحليل البيانات. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكل من التغيير في الهيكل التنظيمي، والتغيير في التكنولوجيا المستخدمة، واتجاهات الموارد البشرية على أداء العاملين في الوحدة موضوع الدراسة. كما تبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكل من التغيير في الجانب البشري بأبعاده (التدريب، التحفيز، نمط القيادة، العلاقات الإنسانية) والتعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي على أداء العاملين في الوحدة موضوع الدراسة.

دراسة (Anzi, 2013) بعنوان: "أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة في دولة الكويت"، هدفت إلى التعرف على تأثير إدارة التغيير بأبعاده (التغير في الثقافة، والتغير في الهيكل التنظيمي، والتغير في التكنولوجيا، والتغير في المهام) على فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تطوير استبانة وزعت على (280) من العاملين في الإدارة العليا (المدير العام، ونائب المدير العام، ومدير الموارد البشرية، ومدير البحث والتطوير). وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد إدارة التغيير (التغير في الثقافة، والتغير في الهيكل التنظيمي، والتغير في التكنولوجيا، والتغير في المهام) في فعالية الشركات في دولة الكويت.

دراسة (Hassan et al., 2016) بعنوان: Perception of Change Management in Nigerian Universities تصور الموظفين لإدارة التغيير في الجامعات النيجيرية من خلال التحقيق في العلاقة بين إدارة التغيير والتزام الموظفين من جهة، ومدى نجاح وفشل مبادرات التغيير واستعداد الموظفين ومقاومة مبادرات التغيير من ناحية أخرى على التوالي. وتم توزيع 180 استبانة على موظفي ثلاث جامعات في جنوب غرب نيجيريا. تم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها باستخدام الإحصاء الوصفي. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود علاقة قوية ومباشرة بين إدارة التغيير والتزام الموظف ونجاح وفشل برامج التغيير، ووجود علاقة إيجابية قوية مع استعداد الموظفين ومقاومة

النتائج التي توصلت إليها الدراسة في أن أبرز الاستراتيجيات التي تم استخدامها من قبل المديرين عينة الدراسة للتعامل مع ظاهرة مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير كانت استراتيجية الإكراه الظاهر والضمني وبدرجة ممارسة تقترب من الحد الأدنى للدرجة العالية، في حين احتلت استراتيجية المشاركة المرتبة الأخيرة من حيث الممارسة، واتضح عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية (معنوية) للجنس على طبيعة الاستراتيجيات التي تم استخدامها من قبل المديرين للتعامل مع ظاهرة مقاومة العاملين لعملية التغيير، باستثناء استراتيجية الإكراه الظاهر والضمني، ولصالح الذكور.

3. منهجية الدراسة وأسلوبها

استخدم المنهج الوصفي التحليلي لاستعراض أهم الأدبيات ذات العلاقة بإدارة التغيير والأداء التنظيمي، وكذلك الرجوع إلى الدراسات السابقة مع إجراء بعض التحليل والمقارنات. كما استخدم منهج البحث الميداني الذي خلصت الدراسة من خلاله إلى اختبار فرضياتها، والإجابة عن تساؤلاتها، واستخلاص نتائجها.

3-1 مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مجلس الأعيان الأردني البالغ عددهم (640) موظفاً، وفقاً لبيانات إدارة الموارد البشرية في مجلس الأعيان الأردني لعام 2017.

3-2 عينة الدراسة: تم سحب عينة عشوائية بسيطة بمقدار (30%) من مجتمع الدراسة، وتم توزيع (200) استبانة، حيث تم استرجاع (179) استبانة بنسبة بلغت (89%) من الاستبانات الموزعة، وتم استبعاد (5) استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل. وبذلك أصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (174) استبانة بنسبة (96%) من الاستبانات المسترجعة. والجدول (1) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة الصالحة للتحليل التي تم استقصاء آرائها حسب المتغيرات الشخصية والديموغرافية.

في القطاع المصرفي، واستخدمت الرزمة الإحصائية SPSS لتحليل البيانات. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن التغيير التنظيمي له تأثير إيجابي على أداء الموظف في القطاع المصرفي في باكستان، مع وجود علاقة بين أداء الموظف وعوامل عدة من التغيير، مثل: الاتصالات، والقيادة، والعدالة الإجرائية، وتطوير الموظفين. وبالتالي، فإن إدراك جميع العوامل التي تؤثر على أداء الموظف سوف تساعد المنظمة على اكتشاف وتحسين أداء الموظف.

دراسة (Al Samyda et al., 2013) بعنوان: The Impact of Organizational Change on the Marketing Strategies of Change (A Field Study in Jordanian Commercial Banks) هدفت إلى معرفة تأثير التغيير التنظيمي على استراتيجيات التسويق في البنوك التجارية الأردنية، والتعرف على أشكال التغيير التي تواجه الأعمال التجارية والمصرفية. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تصميم استبانة وزعت على (65) فرعاً، واستجاب (55) ومديراً تنفيذياً، وتم جمع البيانات اللازمة لتنفيذ الدراسة وتحليل بياناتها. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود أثر للتغيير التنظيمي على استراتيجيات التسويق، ووجود علاقة إيجابية بين أشكال التغيير واستراتيجيات التسويق، وأن التغيير التقني كان الأكثر إيجابية من حيث العلاقة مع استراتيجيات التسويق باعتبار التغيير اتجاهًا استراتيجيًا اعتمدته البنوك.

دراسة (Melhem and Ibrahim, 2008) بعنوان: "استراتيجيات وأسباب مقاومة التغيير في الشركات الصناعية: حالة تطبيقية على الشركات الأردنية"، هدفت إلى استكشاف أسباب مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير واستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر المديرين في الشركات الصناعية الاستخراجية والتحويلية في الأردن. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير استبانة لغايات جمع البيانات الأولية. وقد وزعت الاستبانة على عينة عشوائية قوامها (200) من المديرين العاملين في الشركات المبحوثة. وتمثلت أبرز

الجدول (1)

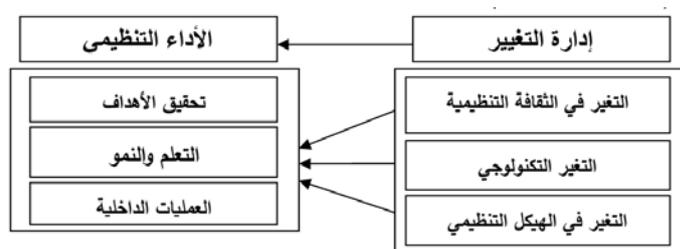
توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والديموغرافية

المتغير	المستوى	العدد	النسبة
النوع الاجتماعي	ذكر	102	58.6%
	أنثى	72	41.4%
	المجموع	174	100%
المؤهل التعليمي	دبلوم متوسط	21	12.1%
	بكالوريوس	136	78.2%
	دراسات عليا	17	9.8%
	المجموع	174	100%
الخبرة الوظيفية	10 سنوات فأقل	63	36.2%
	أكثر من 10 سنوات	111	63.8%
	المجموع	174	100.0%
المسمى الوظيفي	(مدير/نائب مدير) مديرية	11	6.3%
	اختصاصي	32	18.4%
	إداري	131	75.3%
	المجموع	174	100%

يلاحظ من الجدول (1) فيما يتعلق بالنوع الاجتماعي أن الذكور شكلوا ما نسبته (58.6%)، في حين جاءت نسبة الإناث (41.4%). وفيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي، فإن أعلى نسبة كانت لصالح العاملين الحاصلين على درجة البكالوريوس؛ فقد بلغت (78.2%)، تليها نسبة العاملين الحاصلين على درجة دبلوم متوسط؛ إذ بلغت (12.1%)، وأخيراً جاءت نسبة العاملين الحاصلين على الدراسات العليا التي بلغت (9.8%). وفيما يتعلق بالخبرة الوظيفية، فقد شكل العاملون الذين خبرتهم (أكثر من 10 سنوات) ما نسبته (63.8%)، في حين أن (36.2%) من أفراد عينة الدراسة كانت خبرتهم (10 سنوات فأقل). وفيما يتعلق بمتغير المسمى الوظيفي، فإن أعلى نسبة كانت لصالح العاملين بوظيفة إداري؛ إذ بلغت (75.3%)، تليها نسبة العاملين بوظيفة اختصاصي إذ بلغت (18.4%)، وأخيراً جاءت نسبة العاملين بوظيفة (مدير/نائب مدير) مديرية التي بلغت (6.3%).

يلاحظ من الجدول (1) فيما يتعلق بالنوع الاجتماعي أن الذكور شكلوا ما نسبته (58.6%)، في حين جاءت نسبة الإناث (41.4%). وفيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي، فإن أعلى نسبة كانت لصالح العاملين الحاصلين على درجة البكالوريوس؛ فقد بلغت (78.2%)، تليها نسبة العاملين الحاصلين على درجة دبلوم متوسط؛ إذ بلغت (12.1%)، وأخيراً جاءت نسبة العاملين الحاصلين على الدراسات العليا التي بلغت (9.8%). وفيما يتعلق بالخبرة الوظيفية، فقد شكل العاملون الذين خبرتهم (أكثر من 10 سنوات) ما نسبته (63.8%)، في حين أن (36.2%) من أفراد عينة الدراسة كانت خبرتهم (10 سنوات فأقل). وفيما يتعلق بمتغير المسمى الوظيفي، فإن أعلى نسبة كانت لصالح العاملين بوظيفة إداري؛ إذ بلغت (75.3%)، تليها نسبة العاملين بوظيفة اختصاصي إذ بلغت (18.4%)، وأخيراً جاءت نسبة العاملين بوظيفة (مدير/نائب مدير) مديرية التي بلغت (6.3%).

3-3 أنموذج الدراسة



الشكل (1): أنموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المراجع: المتغير المستقل (Sorour, 2016; Thompson, 2003; Daft, 1991; Hodge and Anthony, 1992; Anzi, 2013) والمتغير التابع (Al-Zahrani, 2012; Al-Sharif, 2012; Kaplan and Norton, 1998)

3-4 أداة الدراسة: تم تطوير استبانة الدراسة اعتماداً على الإطار النظري والدراسات السابقة. وتكوّنت الاستبانة من ثلاثة أجزاء: الجزء الأول: ويتضمّن معلومات عن خصائص عينة الدراسة، طبقاً للمتغيرات الديمغرافية (النوع الاجتماعي، المؤهل التعليمي، المسمى الوظيفي، الخبرة الوظيفية).
الجزء الثاني: ويتضمن فقرات تغطي المتغير المستقل (إدارة التغيير). وقد تمّت الاستبانة في بناء الاستبانة الخاصة بإدارة التغيير بدراسات (Hodge and Anthony, 1992; Al Hajri, 2017; Daft, 1991; Thompson, 2003; أبعاد إدارة التغيير: التغيير في الثقافة التنظيمية وتمثله الأسئلة (7-1)، والتغيير في التكنولوجيا، وتمثله الأسئلة (8-15)، والتغيير في الهيكل التنظيمي، وتمثله الأسئلة (16-21).
الجزء الثالث: كان متغير الدراسة التابع: (الأداء التنظيمي)، وتم الاسترشاد في بناء فقرات هذا المتغير بدراسة (Kaplan and Norton, 1998). وكانت أبعاده: تحقيق الأهداف، وتمثله الأسئلة (22-29)، والتعلم والنمو، وتمثله الأسئلة

3-5 صدق أداة الدراسة وثباتها

لقد تم عرض الاستبانة على (10) محكمين من المختصين في المجال الإداري وأساتذة الإدارة في الجامعات الأردنية؛ للتأكد من صدقها وثباتها. وقد تمت مراعاة آرائهم والأخذ بملاحظاتهم، وجرّت إعادة صياغة بعض الفقرات وإجراء التعديلات المطلوبة، بشكل دقيق يحقق التوازن في مضامين الاستبانة وفقراتها. وتم استخراج ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للاتساق الداخلي، والنتائج يظهرها الجدول (2).

الجدول (2)

قيمة معامل ألفا كرونباخ للاتساق الداخلي لكل بُعد من أبعاد متغيرات الدراسة

المتغير	الأبعاد	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)
إدارة التغيير	التغيير في الثقافة التنظيمية	0.88
	التغيير في التكنولوجيا	0.86
	التغيير في الهيكل التنظيمي	0.89
الأداء التنظيمي	تحقيق الأهداف	0.89
	التعلم والنمو	0.90
	العمليات الداخلية	0.87

3-6 المعالجة الإحصائية

تستخدم الدراسة برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.16) (Statistical Package for Social Sciences) في معالجة البيانات للإجابة عن فقرات أداة الدراسة واختبار فرضياتها، وفقاً للمعالجات الإحصائية الآتية:
1. حساب التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات

تشير النتائج في الجدول (2) إلى أن معاملات الثبات لأبعاد المتغير المستقل (إدارة التغيير) تراوحت بين (0.86-0.89)، أما بالنسبة للمتغير التابع (الأداء التنظيمي)، فقد تراوحت معاملات الثبات لأبعاده بين (0.87-0.90). وتعتبر هذه القيم مقبولة لأغراض الدراسة، علماً أن نسبة الاتساق الداخلي المقبولة هي (0.60 فما فوق).

المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة.

وبناءً على ذلك، يكون القرار بالنسبة للمتوسط الحسابي على النحو التالي: منخفض (من 1 - أقل من 2.33)، ومتوسط (من 2.33 - أقل من 3.67)، ومرتفع (3.67 فأكثر). كما تم احتساب معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لقياس ثبات أداة الدراسة، ومقدار الإتساق الداخلي لها، ودرجة مصداقية الإجابات عن فقرات الاستبانة.

4. مناقشة النتائج والتوصيات

4-1 مناقشة النتائج الوصفية لأبعاد الدراسة

للإجابة عن أسئلة الدراسة، تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، على النحو الآتي:

الإجابة عن السؤال الأول: ما مستوى إدراك العاملين في مجلس الأعيان الأردني لإدارة التغيير (التغيير في الثقافة التنظيمية، التغيير التكنولوجي، التغيير في الهيكل التنظيمي)؟

2. حساب تحليل الانحدار المتعدد؛ لاختبار صلاحية نموذج الدراسة، وتأثير المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع وأبعاده.

3. اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation (VIF) Factor)، واختبار التباين المسموح (Tolerance)؛ للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ (Multicollinearity) بين أبعاد المتغير المستقل.

4. اختبار معامل الالتواء (Skewness)، وذلك للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (Normal Distribution).

5. ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)؛ لقياس الاتساق الداخلي لأبعاد الدراسة.

6. طول الفئة، وتم احتسابه من المعادلة:

$$\text{مدى التطبيق} = \frac{\text{العلامة القصوى} - \text{العلامة الدنيا}}{3}$$

$$\text{مدى التطبيق} = \frac{1 - 5}{3} = 1.33$$

الجدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير إدارة التغيير

تسلسل الفقرات	اسم البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
7-1	التغيير في الثقافة التنظيمية	3.66	0.57	3	متوسط
15-8	التغيير في التكنولوجيا	3.68	0.56	2	مرتفع
21-16	التغيير في الهيكل التنظيمي	3.70	0.53	1	مرتفع
21-1	المتوسط الكلي	3.68		-	مرتفع

الثقافة التنظيمية بمتوسط حسابي بلغ (3.66). وفيما يلي عرض تفصيلي لتصورات المبحوثين لأبعاد إدارة التغيير.

أولاً: بعد التغيير في الثقافة التنظيمية

يشير الجدول (4) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بُعد التغيير في الثقافة التنظيمية كانت متوسطة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.66). وجاءت الفقرة (3) التي تنص

ببين الجدول (3) أن مستوى إدراك العاملين في مجلس الأعيان الأردني لإدارة التغيير (التغيير في الثقافة التنظيمية، التغيير التكنولوجي، التغيير في الهيكل التنظيمي) كان مرتفعاً، وأن المتوسط الكلي لأبعاد إدارة التغيير بلغ (3.68). وقد احتل بُعد التغيير في الهيكل التنظيمي المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.70)، يلي ذلك بُعد التغيير في التكنولوجيا بمتوسط حسابي بلغ (3.68)، وجاء في المرتبة الأخيرة بُعد التغيير في

على: "تراعى الاعتبارات الأخلاقية في المجلس ضمن معايير التقييم لأداء الأفراد" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.77)، بينما احتلت الفقرة (5) التي تنص على: "هناك العديد من القواعد غير المكتوبة ولكنها واجبة الاتباع في المجلس" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي مقداره (3.48).

الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث التغيير في الثقافة التنظيمية

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف	الرتبة	المستوى
1	تعمل القيم السائدة في المجلس على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية	3.69	0.98	3	مرتفع
2	تحرص إدارة المجلس على إيجاد التوافق بين ثقافة إدارة المجلس وقيم الأفراد العاملين	3.73	0.95	2	مرتفع
3	تراعى الاعتبارات الأخلاقية في المجلس ضمن معايير التقييم لأداء الأفراد	3.77	0.94	1	مرتفع
4	تشكل المعايير الأخلاقية جزءاً أساسياً في السياسات الإدارية المعتمدة في المجلس	3.67	0.99	4	مرتفع
5	هناك العديد من القواعد غير المكتوبة ولكنها واجبة الاتباع في المجلس	3.48	1.00	7	متوسط
6	توجد علاقات واضحة للمجلس مع المؤسسات الأخرى المرتبطة بطبيعة عمله	3.65	0.99	6	متوسط
7	تراعى إدارة المجلس اتجاهات وميول العاملين في تنفيذها لمدونة السلوك المعمول بها	3.66	1.00	5	متوسط
	المتوسط الكلي لبعث التغيير في الثقافة التنظيمية	3.66	0.57	-	متوسط

ثانياً: بعد التغيير في التكنولوجيا

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث التغيير في التكنولوجيا

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف	الرتبة	المستوى
8	تواكب إدارة المجلس ما هو جديد من التقنيات في مجالات الاتصالات والمعلومات	3.88	0.93	1	مرتفع
9	تستخدم الوحدات الفرعية أنظمة حديثة في تكنولوجيا المعلومات للتدقيق على المال العام	3.71	0.97	2	مرتفع
10	تدعم إدارة المجلس المراكز الفرعية بالأجهزة الحديثة وتواكب التحديث المستمر فيها بشكل مناسب	3.60	1.01	7	متوسط
11	تشجع إدارة المجلس الاقتراحات الخاصة بتطوير التقنية المستخدمة فيها من العاملين في المجلس	3.66	0.99	5	متوسط
12	تدعم إدارة المجلس عمليات التعاون مع الجهات الدولية والمحلية وأوجه التعاون البرلماني	3.69	0.97	3	مرتفع
13	تركز إدارة المجلس على تدريب كوادره في المجالات التقنية باستمرار	3.67	0.98	4	مرتفع
14	تدعم إدارة المجلس عمليات الصيانة والتحديث المستمر للأجهزة العاملة فيه	3.58	1.02	8	متوسط
15	يواكب المجلس عمليات التطوير في النظم الرقابية من خلال استخدام تقنيات المعلومات والحاسوب في مجال الرقابة	3.63	1.00	6	متوسط
	المتوسط الكلي	3.68	-	-	مرتفع

يشير الجدول (6) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد التغيير في الهيكل التنظيمي كانت مرتفعة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.70)، وأن الفقرة (17) التي تنص على: "تحرص إدارة المجلس على أن يكون هناك توازن بين المسؤولية والسلطة" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.94)، بينما احتلت الفقرة (20) التي تنص على: "تساهم أنظمة إدارة المجلس في عملية تحسين الإجراءات" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي مقداره (3.44).

يشير الجدول (5) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد التغيير في التكنولوجيا كانت مرتفعة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.68)، وأن الفقرة (8) التي تنص على: "تواكب إدارة المجلس ما هو جديد من التقنيات في مجالات الاتصالات والمعلومات" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.88)، بينما احتلت الفقرة (14) التي تنص على: "تدعم إدارة المجلس عمليات الصيانة والتحديث المستمر للأجهزة العاملة فيه" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي مقداره (3.58).

ثالثاً: بعد التغيير في الهيكل التنظيمي

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث التغيير في الهيكل التنظيمي

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف	الرتبة	المستوى
16	تحرص إدارة المجلس على إيجاد قنوات اتصال واضحة لجميع العاملين	3.83	0.94	2	مرتفع
17	تحرص إدارة المجلس على أن يكون هناك توازن بين المسؤولية والسلطة	3.94	0.87	1	مرتفع
18	توازن إدارة المجلس بين تطبيق المركزية واللامركزية حسب حاجة العمل	3.68	0.96	3	مرتفع
19	تتم إعادة النظر في الهيكل التنظيمي ليوافق التغييرات في ظروف عمل المجلس	3.66	0.99	5	متوسط
20	تساهم أنظمة إدارة المجلس في عملية تحسين الإجراءات	3.44	1.02	6	متوسط
21	الأنظمة والسياسات الإدارية المتبعة تسهل عملية إحداث التغيير المرغوبة في إدارة المجلس	3.67	1.01	4	مرتفع
	المتوسط الكلي	3.70		-	مرتفع

ويشجع العاملين على الاجتهاد والابتكار في سبيل تحقيق الأهداف، كما يساعد على تفعيل الهيكل التنظيمي غير الرسمي لتحقيق الأهداف. ويمكن تفسير ذلك بأن أهم فوائد إعادة تصميم الهياكل التنظيمية هي المرونة في الهياكل التنظيمية، التي عادة ما تتطلب اعتماد المداخل الحديثة في إعادة هيكلة التنظيم، واستخدام فرق العمل المختلفة التي يشارك فيها العاملون من جميع الأقسام والمستويات الإدارية لتسهيل عملية الاتصال والتنسيق وتبادل المعلومات الخاصة بالبيئة الداخلية والبيئة الخارجية. يلي ذلك بُعد التغيير في التكنولوجيا، وتفسر هذه النتيجة بأن التغيير في التكنولوجيا يساعد في

بناءً على ما توصل إليه التحليل، دلت النتائج على أن مستوى إدراك العاملين في مجلس الأعيان الأردني لإدارة التغيير (التغيير في الثقافة التنظيمية، التغيير التكنولوجي، التغيير في الهيكل التنظيمي) كان مرتفعاً، وقد احتل بُعد التغيير في الهيكل التنظيمي المرتبة الأولى فالتغيير في الهيكل التنظيمي يؤثر في قدرة العاملين على المشاركة والإبداع، والهيكل التنظيمي غير المرن الذي لا يتيح بناء علاقات خارج هذا الهيكل يؤدي بالعاملين للخوف من إنشاء أية علاقات أو اتصالات، ويجعلهم غير متحمسين لإبداء آرائهم أو انتقاداتهم. أما الهيكل التنظيمي المرن، فإنه قادر على استيعاب المتغيرات

اتخاذ القرار من قبل الموظفين في حال عدم وجود قواعد أو سياسات مكتوبة. ومن ثم يمكن عدّ الثقافة التنظيمية عاملاً حاسماً في نجاح تطبيق الاستراتيجيات الوظيفية في المنظمة، مما يؤثر في كفاءة الإدارة في تحقيق أهداف المنظمة. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع ما جاء في دراسة (Sorour, 2016) ودراسة (AI) (Hajri, 2017) التي أشارت نتائجها إلى أن مستوى التغيير التنظيمي في الشركات العاملة في قطاع النفط الكويتي من وجهة نظر العاملين فيها جاء مرتفعاً.

السؤال الثاني: ما تصورات المبحوثين لمستوى الأداء التنظيمي في مجلس الأعيان الأردني بأبعاده (تحقيق الأهداف، التعلم والنمو، العمليات الداخلية)؟

استخدام نظم المعلومات الحديثة وتسهيل الإجراءات الإدارية، ويزيد الكفاءة لدى العاملين فيها، ويحسن المخرجات، ويوفر الوقت والمال، وذلك من خلال توفر التجهيزات والمعدات اللازمة لتطبيق هذا المفهوم، وتوفر أخصائيين، والبنية المعلوماتية اللازمة، وتوفر المعدات والتجهيزات اللازمة من موارد بشرية مؤهلة، وخطط استراتيجية واضحة. ويعمل تكامل هذه النظم على تزويد المنظمة بالأساليب التي تُمكنها من رسم الخطط اللازمة لتعزيز أساليب الاتصال الإداري فيها لتحقيق الأهداف الرئيسية والثانوية عن طريق استخدام الموارد البشرية والمعلومات. وجاء في المرتبة الأخيرة بُعد التغيير في الثقافة التنظيمية، ويمكن تفسير ذلك بأن الثقافة التنظيمية تشكل الإطار الفكري والمرجعي لسلوك العاملين، وأن لها دوراً في توجيه

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الأداء التنظيمي في مجلس الأعيان الأردني

المستوى	الرتبة	الانحراف	المتوسط	اسم البعد	الفقرات
مرتفع	3	0.61	3.67	تحقيق الأهداف	29-22
مرتفع	1	0.54	3.71	التعلم والنمو	35-30
مرتفع	2	0.59	3.69	العمليات الداخلية	42-36
مرتفع	-	-	3.69	المتوسط الكلي	42-22

أولاً: بعد تحقيق الأهداف

تشير نتائج الجدول (8) إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عن فقرات بعد تحقيق الأهداف قد بلغ (3.69)، ويمثل درجة تقدير مرتفعة، وأن الفقرة (22) التي تنص على: "تعتبر أهداف مجلس الأعيان الأردني واضحة ومفهومة لدى جميع العاملين" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (3.77)، في حين جاءت الفقرة (26) التي تنص على: "الأهداف الموضوعة للمجلس تحفز العاملين على الأداء المتميز" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.46).

يبين الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على أبعاد متغير الأداء التنظيمي في مجلس الأعيان الأردني بأبعاده (تحقيق الأهداف، التعلم والنمو، العمليات الداخلية) كانت مرتفعة، وأن المتوسط الكلي لأبعاد متغير الأداء التنظيمي بلغ (3.69). وقد احتل بُعد التعلم والنمو المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.71)، يلي ذلك بُعد العمليات الداخلية بمتوسط حسابي بلغ (3.69)، في حين جاء في المرتبة الأخيرة بُعد تحقيق الأهداف بمتوسط حسابي بلغ (3.67). وفيما يلي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة لأبعاد متغير الأداء التنظيمي.

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث تحقيق الأهداف

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف	الرتبة	المستوى
22	تعتبر أهداف مجلس الأعيان الأردني واضحة ومفهومة لدى جميع العاملين	3.77	0.96	1	مرتفع
23	تعمل الإدارة العامة للمجلس على التوافق والانسجام بين أهداف العاملين والإدارة	3.70	0.98	4	مرتفع
24	هناك خطط واضحة لأنشطة المجلس ضمن جداول زمنية لتنفيذ استراتيجيات المجلس	3.69	1.01	5	مرتفع
25	تراعي الأهداف الموضوعية تقدير العوامل المتعلقة بالقوى العاملة مثل الخبرة السابقة، والموارد المتاحة، وظروف العمل	3.67	1.04	6	مرتفع
26	الأهداف الموضوعية للمجلس تحفز العاملين على الأداء المتميز	3.46	1.11	8	متوسط
27	تتميز الخطط الموضوعية لإدامة العمل بأنها قابلة للتقييم في كل مرحلة من مراحلها	3.57	1.05	7	متوسط
28	تتسم أهداف الإدارة بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة	3.74	0.97	2	مرتفع
29	تختار إدارة المجلس الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق الأهداف بما يتلاءم مع ظروفها الداخلية والخارجية	3.72	0.99	3	مرتفع
	المتوسط الكلي	3.67	-	-	مرتفع

ثانياً: بعد التعلم والنمو

المجلس على تنمية وتدريب الموارد البشرية باستمرار" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.89)، في حين جاءت الفقرة (33) التي تنص على: "تسعى إدارة المجلس لإكساب المعرفة من الخارج من خلال الورش والدورات" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي مقداره (3.60).

تشير نتائج الجدول (9) إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عن فقرات بعد التعلم والنمو قد بلغ (3.71) بانحراف معياري مقداره (0.54)، ويمثل درجة تقدير مرتفعة. وقد احتلت الفقرة بلغ (30) التي تنص على: "تركز إدارة

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث التعلم والنمو

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف	الرتبة	المستوى
30	تركز إدارة المجلس على تنمية وتدريب الموارد البشرية باستمرار	3.89	0.91	1	مرتفع
31	تعتمد إدارة المجلس على الأسس العلمية لحل مشكلات العمل والمشاركة الفاعلة في حل مشكلات العمل	3.67	0.99	4	مرتفع
32	يتم الاهتمام بغرس الثقافة التنظيمية المحفزة لقياس الأداء بشكل قوي وناجح وفعال من قبل الإدارة في المجلس	3.75	0.93	2	مرتفع
33	تسعى إدارة المجلس لإكساب المعرفة من الخارج من خلال الورش والدورات	3.60	1.04	6	متوسط
34	تهتم إدارة المجلس بالأفكار الجديدة التي تطوّر وتحسن إجراءات العمل	3.65	0.99	5	متوسط
35	تراعي إدارة المجلس الموضوعية في تقديم تقارير دورية عن مستويات الأداء للعاملين لديها	3.69	1.01	3	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام	3.71	-	-	مرتفع

ثالثاً: بعد العمليات الداخلية

الدوائر الحكومية لإيجاد الحلول المناسبة لها" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.76)، في حين جاءت الفقرة (36) التي تنص على: "تركز إدارة المجلس في عملياتها الداخلية على التميز في إنجاز المهام والمسؤوليات المحددة لها" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي مقداره (3.53).

تشير نتائج الجدول (10) إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عن فقرات بعد العمليات الداخلية قد بلغ (3.69)، ويمثل درجة تقدير مرتفعة. وقد احتلت الفقرة (38) التي تنص على: "تهتم إدارة المجلس بمشاكل متلقي الخدمة في

الجدول (10)**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث العمليات الداخلية**

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف	الرتبة	درجة الموافقة
36	تركز إدارة المجلس في عملياتها الداخلية على التميز في إنجاز المهام والمسؤوليات المحددة لها	3.53	1.05	7	متوسط
37	لدى العاملين معرفة كافية بالجوانب الإجرائية من سياسات وإجراءات لإنجاز متطلبات العمل في الوحدات التي هم ملحقون بها	3.68	0.99	5	مرتفع
38	تهتم إدارة المجلس بمشاكل متلقي الخدمة في الدوائر الحكومية لإيجاد الحلول المناسبة لها	3.76	0.95	1	مرتفع
39	تركز إدارة المجلس على اتباع أسلوب التحسين المستمر لجودة الأنشطة ولديها الاستعداد لمواكبة التحولات في نظم العمل	3.66	1.04	6	متوسط
40	تلتزم الإدارة بتنفيذ الأعمال المطلوبة من العاملين لديها وفقاً لمعايير العمل المحددة	3.73	0.98	3	مرتفع
41	تواكب مديرتي التحديث التكنولوجي في مجال العمل بشكل مناسب	3.75	0.96	2	مرتفع
42	تهتم إدارة المجلس بالأفكار الجديدة التي تطور وتحسن إجراءات العمل	3.72	0.97	4	مرتفع
	المتوسط الكلي	3.69	-	-	مرتفع

بهدف تحقيق أهداف المجلس. كما أن المجلس يقدم معلومات ذات صبغة حيوية للمواطنين، وهي محط اهتمامهم؛ إذ إن تدني مستوى المعلومات من شأنه أن يولد ضغطاً على إدارة المجلس، أو قد تكون عرضه للنقد من المواطنين عبر وسائل الإعلام المختلفة.

4-2 مناقشة النتائج الاستدلالية لفرضيات الدراسة

قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار الفرضيات، تم إجراء بعض الاختبارات من أجل ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، وذلك على النحو التالي: فيما يتعلق بافتراض ضرورة عدم وجود ارتباط عالٍ بين أبعاد المتغير المستقل "Multicollinearity"، قامت الباحثة بإجراء اختبار معامل

بناءً على ما توصل إليه التحليل الوصفي لأبعاد الأداء التنظيمي، دلت النتائج على أن المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على أبعاد الأداء التنظيمي في مجلس الأعيان الأردني (تحقيق الأهداف، التعلم والنمو، العمليات الداخلية) كانت مرتفعة. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن مجلس الأعيان الأردني بحسب تصورات المبحوثين يحرص على تحسين أدائه بشكل مستمر من خلال صياغة الأهداف الواقعية قابلة للقياس لضمان تحقيقها باستمرار، واتباع الأسس العلمية لحل مشكلات العمل، واستخدام المفاهيم الإدارية التي تسعى إلى النمو، والتجديد، والتميز في إنجاز المهام والمسؤوليات. كما تفسر هذه النتيجة باهتمام مجلس الأعيان الأردني بتنفيذ الخطط والسياسات وحل مشاكل العمل لتحسين الأداء وجودته ونوعيته

يشير الجدول (11) الذي يحتوي على أبعاد المتغير المستقل وقيمة معامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح به "Tolerance" لكل بعد، نلاحظ أن قيمة (VIF) لجميع الأبعاد كانت أقل من (10) وتتراوح بين (2.789-5.102). كما نلاحظ أن قيمة التباين المسموح به لجميع الأبعاد كانت أكبر من (0.05) وتتراوح بين (0.287 - 0.395). ولذلك يمكن القول إنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بوجود ارتباط عالٍ بين أبعاد المتغير المستقل.

تضخم التباين "Variance Inflation Factor-VIF"، واختبار التباين المسموح به "Tolerance" لكل بعد من أبعاد المتغير المستقل. فإذا كان معامل تضخم التباين (VIF) للبعد يتجاوز (10) وكانت قيمة التباين المسموح به أكبر من (0.05)، فإنه يمكن القول إن هذا البعد له ارتباط عالٍ مع أبعاد أخرى من أبعاد المتغير المستقل، وبالتالي سيؤدي إلى حدوث مشكلة في تحليل الانحدار. وقد تم الاعتماد على هذه القاعدة لاختبار الارتباط "Multicollinearity" بين أبعاد المتغير المستقل. وكما

الجدول (11)

قيم معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء

الأبعاد	التباين المسموح به Tolerance	معامل تضخم التباين (VIF)	معامل الالتواء Skewness
التغير في الثقافة التنظيمية	0.395	3.119	0.211
التغير في التكنولوجيا	0.287	5.102	0.129
التغير في الهيكل التنظيمي	0.381	2.789	0.347

كانت أقل من (1). ولذلك يمكن القول إنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بالتوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة. وسيتم التأكد من صلاحية النموذج لكل فرضية على حدة.

ومن أجل التحقق من افتراض التوزيع الطبيعي الطبيعي (Normal Distribution) للبيانات، فقد تم الاستناد إلى احتساب قيمة معامل الالتواء (Skewness) للمتغيرات، وكما يشير الجدول رقم (11)، فإن قيم معامل الالتواء لجميع أبعاد المتغير المستقل

الجدول (12)

نتائج تحليل التباين (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج للاختبار

المتغير التابع	R ²	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الأداء التنظيمي	0.569	*233.082	0.000
تحقيق الأهداف	0.521	*150.603	0.000
التعلم والنمو	0.351	*60.568	0.000
العمليات الداخلية	0.431	*104.735	0.000

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

الجدولية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) ودرجات حرية (3)، (170). وتفسر أبعاد إدارة التغيير ما نسبته (56.9%) من

يوضح الجدول (12) صلاحية نموذج اختبار فرضيات الدراسة، وذلك نظراً لارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها

التباين في المتغير التابع الكلي (الأداء التنظيمي)، كما تُفسر (52.1%) من التباين في بُعد (تحقيق الأهداف)، وتُفسر (35.1%) من التباين في بُعد (التعلم والنمو)، وتفسر (43.1%) من التباين في بُعد (العمليات الداخلية). وذلك يؤكد أثر أبعاد إدارة التغيير في تفسير الأبعاد التابعة للأداء التنظيمي. وبناء على ذلك نستطيع اختبار فرضيات الدراسة.

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة التغيير بأبعادها (التغيير في الثقافة التنظيمية، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الهيكل التنظيمي)، في الأداء التنظيمي في مجلس الأعيان الأردني.

الجدول (13)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر إدارة التغيير في الأداء التنظيمي في مجلس الأعيان الأردني

إدارة التغيير	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
التغيير في الثقافة التنظيمية	0.234	0.050	0.271	*4.687	0.000
التغيير في التكنولوجيا	0.356	0.045	0.380	*7.913	0.000
التغيير في الهيكل التنظيمي	0.169	0.047	0.206	*3.597	0.000

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

من التباين في المتغير التابع. ودخل أخيراً متغير التغيير في الهيكل التنظيمي ليُفسر (20.6%) من التباين في الأداء التنظيمي في مجلس الأعيان الأردني كمتغير تابع. وتفسر هذه النتيجة بأن إدراك العاملين في مجلس الأعيان الأردني لأبعاد إدارة التغيير ساعد في تنفيذ المهام وكيفية أدائها ووقت إنجازها من قبل العاملين في المجلس، وكذلك ركز المجلس على توفير التدريب اللازم للعاملين، مما ساهم في رفع مستوى مهاراتهم وانعكس على مستوى الأداء. هذا إلى جانب إفراح المجال للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالإنتاج والأداء في المجلس. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع ما جاءت به دراسة (Ahmed et al., 2013).

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة التغيير بأبعادها (التغيير في الثقافة التنظيمية، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الهيكل التنظيمي)، في تحقيق الأهداف كبعد من أبعاد الأداء التنظيمي في مجلس الأعيان الأردني.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (13)، ومن متابعة قيم اختبار (t)، أن المتغيرات الفرعية التالية: (التغيير في الثقافة التنظيمية، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الهيكل التنظيمي) لها تأثير في الأداء التنظيمي في مجلس الأعيان الأردني؛ فقد بلغت قيم (t) المحسوبة (4.687، 7.913، 3.597) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). مما سبق، يتوجب رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة التغيير بأبعادها (التغيير في الثقافة التنظيمية، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الهيكل التنظيمي) في الأداء التنظيمي في مجلس الأعيان الأردني. يلاحظ من تحليل النتائج أعلاه أنها دلت على أن المتغيرات الفرعية (التغيير في الثقافة التنظيمية، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الهيكل التنظيمي) لها تأثير في الأداء التنظيمي في مجلس الأعيان الأردني، وأن متغير التغيير في التكنولوجيا يفسر ما نسبته (38%) من التباين في المتغير التابع، وأن متغير التغيير في الثقافة التنظيمية يفسر ما نسبته (27.1%)

الجدول (14)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر إدارة التغيير في تحقيق الأهداف في مجلس الأعيان الأردني

مستوى دلالة t	قيمة t المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	إدارة التغيير
0.000	*4.981	0.205	0.042	0.210	التغير في الثقافة التنظيمية
0.000	*6.921	0.368	0.049	0.339	التغير في التكنولوجيا
0.000	*3.986	0.186	0.045	0.180	التغير في الهيكل التنظيمي

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

(18.6%) من التباين في تحقيق الأهداف كمتغير تابع. ويمكن تفسير ذلك بأن إدراك العاملين للتغيير في التكنولوجيا والأجهزة المستخدمة التي تتصف بالحدثة وبسهولة الاستخدام وسهولة تعلم استخدامها يؤدي إلى سرعة قبولها وتبنيها من قبل العاملين، وبالتالي فإن استخدامهم لها يساعدهم في تأدية واجباتهم الوظيفية بكفاءة وفاعلية، كما أن ملاءمة البرمجيات المستخدمة وحدثتها تعلمان على تلبية احتياجات المستخدم من المعلومات التي تتصف بالدقة والشمولية وتأتي في الوقت المناسب بحيث يكون لها تأثير في تحسين الأداء.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة التغيير بأبعادها (التغير في الثقافة التنظيمية، التغير في التكنولوجيا، التغير في الهيكل التنظيمي)، في التعلم والنمو كبعد من أبعاد الأداء التنظيمي في مجلس الأعيان الأردني.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (14)، ومن متابعة قيم اختبار (t)، أن المتغيرات الفرعية التالية: (التغير في الثقافة التنظيمية، التغير في التكنولوجيا، التغير في الهيكل التنظيمي) لها تأثير في تحقيق الأهداف؛ فقد بلغت قيم (t) المحسوبة (4.981، 6.921، 3.986) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). مما سبق، يتوجب: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على: أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير بأبعادها (التغير في الثقافة التنظيمية، التغير في التكنولوجيا، التغير في الهيكل التنظيمي)، في تحقيق الأهداف في مجلس الأعيان الأردني. ودلت النتائج على أن المتغيرات الفرعية (التغير في الثقافة التنظيمية، التغير في التكنولوجيا، التغير في الهيكل التنظيمي) لها تأثير في تحقيق الأهداف، وأن متغير التغيير في التكنولوجيا يفسر ما نسبته (36.8%) من التباين في المتغير التابع، وأن متغير التغيير في الثقافة التنظيمية يفسر (20.5%) من التباين في المتغير التابع، وأخيراً، فسر متغير التغيير في الهيكل التنظيمي

الجدول (15)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر إدارة التغيير في التعلم والنمو في مجلس الأعيان الأردني

مستوى دلالة t	قيمة t المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	إدارة التغيير
0.000	*4.729	0.259	0.059	0.279	التغير في الثقافة التنظيمية
0.000	*5.389	0.311	0.060	0.323	التغير في التكنولوجيا
0.014	*2.476	0.156	0.063	0.156	التغير في الهيكل التنظيمي

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (15)، ومن متابعة قيم اختبار (t)، أن المتغيرات الفرعية التالية:

تقديم برامج التدريب والتطوير، وفي وجود مستوى عالٍ من التكامل بين الوظائف المختلفة والأقسام المختلفة. ويشكل التعلم والنمو مصدراً هاماً لمنح أعضاء المجلس الصلاحية الكافية التي تخولهم وضع الأهداف المرتبطة بمهامهم واتخاذ القرارات وحل المشكلات ضمن نطاق مسؤولياتهم المحددة. ومما يفسر هذه النتيجة أن إدراك أبعاد إدارة التغيير يسهم في تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير والعاملين في التنظيم، مما يجعل العاملين يحسون بإنسانيتهم وبقيمتهم، ويرفع الروح المعنوية لديهم ويشعرهم بأهميتهم كعناصر فعالة في التنظيم، مما يشجعهم على التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم في كل المسائل التي تهمهم. كل ذلك يعزز التزام العاملين في المجلس أخلاقياً وشخصياً وأدبياً نحو قيم المنظمة وأهدافها، مما يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهود لتحقيق أهداف المجلس.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة التغيير بأبعادها (التغيير في الثقافة التنظيمية، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الهيكل التنظيمي)، في العمليات الداخلية كبعد من أبعاد الأداء التنظيمي في مجلس الأعيان الأردني.

(التغيير في الثقافة التنظيمية، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الهيكل التنظيمي) لها تأثير في التعلم والنمو كبعد من أبعاد الأداء التنظيمي في مجلس الأعيان الأردني؛ فقد بلغت قيم (t) المحسوبة (4.729، 5.389، 2.476) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). مما سبق، يتوجب: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على: انه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمغير إدارة التغيير بأبعاده (التغيير في الثقافة التنظيمية، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الهيكل التنظيمي) في التعلم والنمو.

دلت النتائج على أن المتغيرات الفرعية التالية: (التغيير في الثقافة التنظيمية، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الهيكل التنظيمي) لها تأثير في التعلم والنمو كبعد من أبعاد الأداء التنظيمي في مجلس الأعيان الأردني، وأن متغير التغيير في التكنولوجيا يفسر ما نسبته (31.1%) من التباين في المتغير التابع، وأن متغير التغيير في الثقافة التنظيمية يفسر (25.9%) من التباين في المتغير التابع. وأخيراً جاء متغير التغيير في الهيكل التنظيمي يفسر (15.6%) من التباين في التعلم والنمو كمتغير فرعي تابع. وتفسر هذه النتيجة بأن إدراك العاملين في مجلس الأعيان الأردني لأبعاد إدارة التغيير يسهم في تعزيز التعلم والنمو، وفي القدرة على تسهيل تعلم الآخرين عن طريق

الجدول (16)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر إدارة التغيير في العمليات الداخلية في مجلس الأعيان الأردني

إدارة التغيير	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
التغيير في الثقافة التنظيمية	0.256	0.061	0.236	*4.198	0.000
التغيير في التكنولوجيا	0.396	0.060	0.341	*6.650	0.000
التغيير في الهيكل التنظيمي	0.214	0.056	0.209	*3.822	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$).

قيم (t) المحسوبة (4.198، 6.650، 3.822) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). ومما سبق يتوجب رفض الفرضية الصفرية التي تنص على: انه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة التغيير (التغيير في الثقافة التنظيمية، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الهيكل التنظيمي)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (16)، ومن متابعة قيم اختبار (t)، أن المتغيرات الفرعية التالية: (التغيير في الثقافة التنظيمية، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الهيكل التنظيمي) لها تأثير في العمليات الداخلية كبعد من أبعاد الأداء التنظيمي في مجلس الأعيان الأردني؛ فقد بلغت

كمدخل لتطوير إدارتها من خلال عقد الندوات والمحاضرات العلمية للتعريف بمفهوم التغيير والتوعية بأهميته، وذلك من خلال:

- أ. تفعيل العمل الجماعي من خلال إيجاد فرق عمل رسمية وغير رسمية في الإدارة.
- ب. العمل على توفير الدعم اللازم لبرامج التغيير الذي يتبناه المجلس.
2. رفع مستوى تأهيل القيادات الإدارية من أجل تعزيز قدرتهم على إدارة التغيير بنجاح من خلال عقد الدورات التأهيلية والندوات والمحاضرات العلمية.
3. التحديث المستمر للتكنولوجيا المستخدمة في المجلس بهدف رفع مستوى الأداء من جهة، وتمكين العاملين من تطوير قدراتهم وإمكاناتهم في الأداء من جهة ثانية.
4. العمل على مراجعة وتحليل العمليات الداخلية للأقسام المختلفة التي يتكون منها المجلس وتحليلها للوقوف على نقاط القوة وتعزيزها ونقاط الضعف ومعالجتها، والتركيز على تبسيط إجراءات العمل ودقتها وحوسبة ما يمكن حوسبته منها.
5. العمل على مراجعة الهيكل التنظيمي الذي يتكون منه المجلس ومعالجة أوجه القصور فيه، وخاصة فيما يتعلق بالدوائر والأقسام الخدمية المكملة لعمل المجلس.
6. التأكيد على إجراء مزيد من الدراسات العلمية حول موضوع الدراسة الحالية بحيث تشمل منظمات وعينات أخرى لتعميم نتائجها وتقديم توصيات بشأنها.

في العمليات الداخلية كبعد من أبعاد الأداء التنظيمي في مجلس الأعيان الأردني.

ودلت النتائج على أن المتغيرات الفرعية (التغير في الثقافة التنظيمية، التغير في التكنولوجيا، التغير في الهيكل التنظيمي) لها تأثير في العمليات الداخلية كبعد من أبعاد الأداء التنظيمي في مجلس الأعيان الأردني، وأن بعد التغير في التكنولوجيا يفسر ما نسبته (34.1%) من التباين في المتغير التابع، وأن متغير التغير في الثقافة التنظيمية يفسر (23.6%) من التباين في المتغير التابع. وأخيراً فإن بعد التغير في الهيكل التنظيمي يفسر (20.9%) من التباين في العمليات الداخلية كمتغير ويحدد تابع. ومرد ذلك إلى أن الاهتمام بأبعاد إدارة التغيير يعد عاملاً محفزاً للاهتمام بالعمليات الداخلية لحل مشاكل العمل، ويحدد عناصر القوة وعناصر الضعف، الأمر الذي يساعد المنظمة في تحديد عناصر النجاح الحرجة واستثمار هذه العناصر في التكيف مع المتغيرات البيئية، والاستفادة من الفرص المتاحة ومحاولة تجاوز التهديدات المحتملة من البيئة الخارجية بما يحسن من مستوى الأداء التنظيمي بصورة شاملة.

3-4 التوصيات

اعتماداً على ما تقدم من نتائج، يمكن تقديم التوصيات التالية:

1. دلت النتائج على أن مستوى التغيير التنظيمي جاء مرتفعاً. وعليه، فإن على مجلس الأعيان الأردني تنمية وعي القيادات الإدارية بالحاجة إلى تبني منهج إدارة التغيير

المراجع

المراجع العربية

- التعليم الجامعي: دراسة نظرية تحليلية. مجلة القراءة والمعرفة، مصر، العدد 171.
- حداد، بختة، وسيد، حياة، 2015، إدارة الموارد البشرية ودورها في إحداث التغيير في المنظمات المعاصرة: دراسة ميدانية لمؤسسة مسير المنظومة الكهربائية - الجزائر. المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، العدد 6.
- حريم، حسين، 2003، إدارة المنظمات: منظور كلي. ط1، دار

- أبو بكر، مصطفى محمود، 2000، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة. الدار الجامعية الإسكندرية.
- بربر، كامل، 2000، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي. المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، مصر.
- برنوطي، سعاد، 2007، إدارة الموارد البشرية. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- البلوي، صالح، 2016، إدارة التغيير: المفاهيم والتطبيقات في

- الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- الحنيطي، أحمد يوسف، والقعيد مرزوق عايد، 2019، أثر الهياكل التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في المؤسسات الصناعية والخدمية في الأردن. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلد 15، العدد 1، ص 1-20.
- رحيم، حسين، وعلاوي عبد الفتاح، 2014، أثر التغيير التنظيمي في أداء الموارد البشرية: دراسة حالة شركة "سونلغاز"- الجزائر. *مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا*، العدد الثاني، ص 119-132.
- رشاد، محمود بدر، 2009، *أثر تطبيق الجودة الشاملة في أداء المؤسسات الأهلية في قطاع غزة*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة غزة الإسلامية، فلسطين.
- الزهراني، عمر عطية، 2012، *العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة الباحة والمحافظات التابعة لها بالمملكة العربية السعودية*. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.
- سرور، طارق محمد عايش، 2016، *أثر تطبيق قواعد الحوكمة على عملية إدارة التغيير التنظيمي*. دراسة ميدانية على الجامعات العامة بقطاع غزة، دراسة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة غزة، فلسطين.
- شارلز وجاريت جونز، 2001، *الإدارة الاستراتيجية*، الجزء الأول. ترجمة ومراجعة: رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الشريف، ريم بنت عمر بن منصور، 2012، *دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الوظائف الإدارية في جامعة الملك عبدالعزيز*. قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، المملكة العربية السعودية.
- الصمادي، تسنيم طه، 2017، *درجة تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية لإدارة المعرفة وعلاقتها بدرجة إدارة التغيير من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- الصيرفي، محمد، 2006، *إدارة التغيير*. شركة الجلال للطباعة، الاسكندرية، مصر، 2006.
- طعامنة، محمد، 2005، معايير قياس الأداء الحكومي وطرق استنباطها. *ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي*، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
- عبدالعزیز، علي حسن، 2009، *الإدارة المتميزة للموارد البشرية: تميز بلا حدود*. ط1، مصر، المكتبة العصرية.
- العتيبي، صبحي جبر، 2002، *تطور الفكر والأنشطة الإدارية*. ط1، الأردن، عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
- العتيبي، سلمان ماجد، 2014، *الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالمنظمة القيمية لمدرء المدارس الثانوية في دولة الكويت*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- العنوان، شاكر أحمد، والخوالدة، رياض عبدالله، 2008، استراتيجية تمكن العاملين وإسهامها في الأداء المؤسسي: حالة دراسية في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية. *مجلة الإداري*، العدد (115)، سلطنة عمان، ص 205-219.
- العطيات، محمد يوسف، 2006، *إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير: رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين*. دار الحامد للنشر، عمان، الأردن.
- العميان، محمود، 2005، *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال*. ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العنزي، يوسف، 2013، *أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة في دولة الكويت*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- الغالبی، طاهر محسن منصور، وإدریس، وائل محمد صبحي، 2007، *دراسات في الاستراتيجية: بطاقة التقييم المتوازن*. دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.
- غانم، فتح الله، 2014، ممارسات شركة الاتصالات الفلسطينية في المحافظة على الموارد البشرية ودورها في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين. *مجلة جامعة الأقصى سلسلة العلوم الإنسانية*، المجلد 19، العدد 1.
- قويدر، معيزي، 2010، *مفاهيم أساسية عن التغيير التنظيمي وإدارة التغيير ومقاومة التغيير*. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة، الجزائر.
- مجلس الأعيان الأردني، 2017، *الأنظمة المتعلقة بالموارد البشرية*.
- ملحم، يحيى سليم، والإبراهيم محمد شاكر، 2008، استراتيجيات وأسباب مقاومة التغيير في الشركات الصناعية: حالة تطبيقية على الشركات الأردنية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلد 4، العدد 2، ص 216-243.
- الهاجري، مها عبدالله مطلق، 2017، *أثر التغيير التنظيمي في الأداء التشغيلي للشركات العاملة في قطاع النفط الكويتي*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
- الهيل، أحمد، 2008، *واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس*

يوسف، محمد محمود، 2005، *النقد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن*. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: الجامعة الإسلامية.

المراجع العربية باللغة الإنجليزية

- Abdulaziz, A. 2009. *Distinguished Human Resource Management Excellence without Borders*. 1st Edn., Egypt, Modern Library.
- Abu Bakr, M. 2000. *Administrative Organization in Contemporary Organizations*. Alexandria University House.
- Al-Adwan, S. and Al-Khawaldeh, R. 2008. The Strategy for Empowering Employees and Their Contribution to Institutional Performance: Case Study in the Jordanian Ministry of Industry and Trade. *Administrative Journal*, (115): 219-205.
- Al-Anzi, Y. 2013. *The Impact of Change Management on Enhancing the Effectiveness of Joint Stock Companies in Kuwait*. Unpublished Master Thesis, Middle East University, Amman, Jordan.
- Al-Attiyat, M. 2006. *Managing Change and Modern Challenges for the Director Contemporary Vision of the Twenty-first Century*. Dar Al-Hamed for Publishing, Amman, Jordan.
- Al-Balawi, S. 2016. Change Management Concepts and Applications in University Education: An Analytical Theoretical Study. *Journal of Reading and Knowledge*, Egypt, 171.
- Al-Ghalebi, T. and Idris, W. 2007. *Studies in Strategy, Balanced Scorecard*. Dar Zahran for Publishing and Distribution, Amman.
- Al-Habil, A. 2008. *The Reality of Change Management among High-school Principals in Gaza Governorates from the Point of View of Teachers*. Unpublished Master Thesis, Gaza: Islamic University.
- Al-Hajri, M. 2017. *The Impact of Organizational Change on the Operational Performance of Companies Operating in the Kuwaiti Oil Sector*. Unpublished Master Thesis, Al-Bayt University, Al-Mafraq, Jordan.
- Al-Hunaiti A. and Al-Qeed M. 2019. The Impact of Organizational Structures on Achieving Competitive Advantage: Field Study in Industrial and Service Establishments in Jordan. *Jordan Journal of Business Administration*, 15 (1) 1-20.
- Al-Omian, M. 2005. *Organizational Behavior in Business Organizations*. 14th Edn., Dar Wael for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.
- Al-Otaibi, S. 2002. *Development of Thought and Administrative Activities*. First Edition, Amman: Al-Hamed Publishing House.
- Al-Otaibi, S. 2014. *Organizational Culture and its Relationship with Value Organization for Secondary School Principals in Kuwait*. Unpublished Master Thesis, Middle East University, Jordan.
- Al-Samydai, M., Al-Naimi, H., Al-Nidawy, A. and Kasasbeh, H. 2013. The Impact of Organizational Change on the Marketing Strategies of Change (A Field Study in the Jordanian Commercial Banks), Al-Zaytona Private University. *Global Journal of Management and Business Research Marketing*, 13 (3).
- Al-Serifi, M. 2006. *Change Management*. Al-Jalal Printing Company, Alexandria, Egypt.
- Al-Sharif, R. 2012. *Role of the Department of Administrative Development in Improving Functional Performance-An Empirical Study on Female Administrative Staff at King Abdulaziz University*. Department of Public Administration, Faculty of Economics and Administration, King Abdulaziz University, Jeddah, Saudi Arabia.
- Al-Smadi, T. 2017. *The Degree of Application of Heads of Academic Departments in the Jordanian Universities of the Management of Knowledge and Its Relation to the Degree of Management of Change from the Point of*

- View of Faculty Members*. Unpublished Master Thesis, Middle East University, Amman, Jordan.
- Al-Zahrani, O. 2012. *Factors Affecting the Functional Performance of Employees in the Emirate of Baha and Its Provinces in Saudi Arabia*. Unpublished Master Thesis, University of Jordan, Amman.
- Berber K. 2000. *Human Resource Management and Organizational Performance Efficiency*. University Foundation for Studies. Publishing and Distribution, Egypt.
- Bernouti, S. 2007. *Human Resources Management*. Dar Wael for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.
- Charles, A. and Jarrett, J. 2001. *Strategic Management*. Part 1, Translation and Review: Rifai Mohammed Rifai and Mohamed Said Ahmed Abdul Muta'al, Dar Al-Marikh for Publishing, Riyadh, Saudi Arabia.
- Ghanem, F. 2014. PTC's Practices in Preserving Human Resources and Their Role in Enhancing the Functionality of Employees. *Journal Human Sciences Series*, 19 (1).
- Haddad, B. and Sayyed, H. 2015. Human Resources Management and Its Role in Making Change in Contemporary Organizations: A Field Study on Messir Electrical System-Algeria. *Journal of Globalization and Economic Policies*, 6.
- Hareem, H. 2003. *Organization Management: Macro Perspective*. 1st Edn., Dar Al-Hamed Publishing and Distribution, Amman.
- The Jordanian Senate. 2017. *Human Resources Regulations*.
- Melhem, Y. and Ibrahim, M. 2008. Strategies and Reasons for Resisting Change in Industrial Companies: An Application Case for Jordanian Companies. *Jordan Journal of Business Administration*, 4 (2): 216-243.
- Qweider, M. 2010. *Basic Concepts of Organizational Change, Change Management and Resistance to Change*. Faculty of Economic and Management Sciences, Saad Dahlab University, Blida, Algeria.
- Rahim, H. and Allawi, A. 2014. The Impact of Organizational Change on Human Resources Performance: A Case Study on Sonlegaz, Algeria. *Journal of North African Economics*, 2: 119-132.
- Rashad, M. 2009. *The Effect of Application of Total Quality Management on the Performance of NGOs in the Gaza Strip*. Unpublished Master Thesis, Faculty of Commerce, Gaza Islamic University, Palestine.
- Shahzad, F., Luqman, R., Khan, A. and Shabbir, L. 2012. Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3: 975-985.
- Sorour, T. 2016. *The Effect of Application of Governance Rules on Organizational Change Management Process: A Field Study on Public Universities in the Gaza Strip*. Unpublished MA Thesis, Business Administration, Gaza University, Palestine.
- Taamneh, M. 2005. The Standards of Measuring Government Performance and its Methods of Development. *Symposium on Modern Methods in Measuring Government Performance*, Arab Organization for Administrative Development, Cairo, Egypt.
- Youssef, M. 2005. *The Strategic Dimension of Balanced Performance Assessment*. Arab Organization for Administrative Development, Cairo.

المراجع الأجنبية

- Abbas, J., Muzaffar A., Mahmood, H., Ramzan, M. and Rizvi, S. 2014. Impact of Technology on the Performance of Employees (A Case Study on Allied Bank, Ltd, Pakistan). *World Applied Sciences Journal*, 29 (2): 271-276. DOI: 10.5829/idosi.wasj.2014.29.02.1897.
- Ahmed, M. and Shafiq S. 2014. The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: A Case Study of Telecom Sector. *Global J. Manage. Bus. Res.*, 14 (3): 21-30.

- Ahmed, Z., Rehman, U., Asad, A. Hussain, N. and Bilal, A. 2013. The Impact of Rganizational Change on the Employee's Performance in Banking Sector of Pakistan. *Ethiopian International Journal of Multidisciplinary Research*, 1 (1): 1-12. www.eijmr.org ISSN: 2349-5715.
- Alam I. 2013. Customer Interaction in Service Innovation: Evidence from India. *Int. J. Emerg. Mark.*, 8 (1): 41-64.
- Andrews, J. 2008. All Change? Managers Experience of Organizational Change in Theory and Practice. *Journal of Organizational Change Management*, 21 (3): 17-25.
- Arabi, M., Sadeqi, D., Afjeh, A. and Mohammadi, T. 2010. Providing a Model to Increase Performance Via Coordination of Organizational Change Strategies. *Management Researches in Iran*, 13 (3): 1-22.
- Bakhsh Chenari, A.R., Eydi, H. and Abbasi, H. 2015. Analyzing the Relationship between Organizational Forgetting and Organizational Agility with Organizational Performance. *Journal of Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 2 (5): 11-20.
- Bennett, E. 2006. *How Organizational Culture and Change Are Embedded in an Organization's Intranet*. Unpublished Dissertation, University of Georgia.
- Bordia, P., Hunt, E., Paulsen, N., Tourish, D. and DiFonzo, N. 2014 Uncertainty during Organizational Change: Is It All about Control? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13: 345-365.
- Ceptureanu E. 2016. Research on Change Management into Small Family Businesses. *Review of International Comparative Management*, 17 (5): 465.
- Child, J. 2005. *Organization; Contemporary Principles and Practice*. Malden MA: Blackwell Publishing.
- Daft, R.L. 1991. *Organization: Theory and Design*. 4th Edn., West Publishing Co., New York.
- Deal, E. and Kennedy, A. 2012. *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
- Elsaid, M., Okasha, E. and Abdelghaly, A. 2013. Defining and Solving the Organizational Structure Problems to Improve the Performance of the Ministry of State for Environmental Affairs - Egypt. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 3 (10): 1-10.
- Fred, D. 2001. *Strategic Management Concepts*. 8th Edn., New Jersey, prentice Hall, Inc.
- Giberson, R. T., Resick, J. C., Dickson, W. M., Mitchelson, K. J., Randall, R. K. and Clark, A. M. 2009. Leadership and Organizational Culture: Linking CEO Characteristics to Cultural Values. *Journal of Business Psychology*, 24: 123-137.
- Hao, Q., Kasper, H. and Muehlbacher, J. 2012. How Does Organizational Structure Influence Performance through Learning and Innovation in Austria and China? *Chinese Management Studies*, 6: 36-52.
- Hassan, B., Obasan, K. and Abass, H. 2016. Perception of Change Management in Nigerian Universities, Nabanjo University – Nigeria R. Adm. Faces. *Journal Belo Horizonte*, 15 (2): 66-80.
- Hathaway, P. 2009. *Organization and Change: Methods, Models and Theories*. [Online]. Available from: www.12manage.com/i_co.html.
- Hitt, M., Ireland, R.D. and Hoskisson, R. 2016. *Strategic Management: Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization*. 12th Edn., Cengage Learning.
- Hodge, B. and Anthony, W. 1991. *Organization Theory: A Strategic Approach*. 4th Edn., Allyn and Bacon.
- Imran M., Maqbool, N. and Shafique, H. 2014. Impact of Technological Advancement on Employee Performance in Banking Sector. *International Journal of Human Resource Studies*, 4 (1):57-70.
- Jalagat, R. 2016. Job Performance, Job Satisfaction and Motivation: A Critical Review of Their Relationship. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 5 (6): 36-42.
- Johnson, G., Scholes, K. and Whittington, R. 2008. *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*. London, UK: Pearson Education.
- Kamaamia, T. 2017. *The Effect of Organizational Culture on Organizational Performance: A Case of Kenya School of Monetary Studies (KSMS)*. United States

- International University – Africa.
- Kaplan, R. and Norton, D. 1998. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press, September, 324.
- Karanja, W. and Simba, F. 2018. Effect of Organization Culture on Organization Productivity in Microfinance Institutions in Kenya: A Case Study of Yehu Microfinance Services, Limited. *The Strategic Journal of Business and Change Management*, 5 (2): 198-220.
- Khatoun, S.A. and Farooq, A. 2016. Impact of Organizational Change on Organizational Performance. *Global Journal of Management and Business Research: Administration and Management*, 16 (3): 57-69.
- Kombo, B.W., Obonyo, G.O. and Oloko, M. 2014. Effects of Delegation on Employee Performance in Savings and Credit Cooperative Societies in Kisii County, Kenya. *International Journal of Business and Management*, 2 (7): 203-215.
- Kute, D. and Upadhyay, P. 2014. The Impact of Technological Changes on the Performance of the Employees in Commercial Printing Industry. *Journal for Contemporary Research in Management*, 67-72, 79-92.
- Lee, J. and Huang, L. 2012. The Relationships between Balanced Scorecard, Intellectual Capital, Organizational Commitment and Organizational Performance: Verifying a Mediated Moderation Model. *Am. Sd. J. Bus. Manage.*, 1 (3):140-153.
- Macinati, Manuela S. 2007. Health Policy: The Relationship between Quality Management System and Organizational Performance. *Italian National Health Journal*, 85 (2): 228-241.
- Namoso, O. 2013. *Challenges Affecting Organizational Change Management in the Kenya Police Service in Mombasa County*. Master Thesis, Kenyatta University, School of Business.
- Ndahiro, S., Shukla, J. and Oduor, J. 2016. Effect of Change Management on the Performance of Government Institutions in Rwanda: A Case of Rwanda Revenue Authority. *International Journal of Business and Management Review*, 3 (5): 94-107.
- Nickolas, F. 2010. *Change Management: A Primer*. (document: 526.24KB).
- Ogbo, I., Chibueze, F., Christopher, C. and Anthony, A. 2015. Impact of Structure on Organisational Performance of Selected Technical and Service Firms in Nigeria. *Corporate Ownership and Control*, 13 (1-10): 1278-1284. <http://dx.doi.org/10.22495/cocv13i1c10> p13
- Olajide O. 2014. Change Management and its Effects on Organizational Performance of Nigerian Telecoms Industries: Empirical Insight from Airtel Nigeria. *International Journal of Humanities, Social Sciences and Education (IJHSSE)*, 1 (11): 170-179.
- Orlikowski, J. 2006. Improvising Organizational Transformation over Time: A Situated Change Perspective. *Information Systems Research*, 3 (3): 194-204.
- Pardo del Val, M. and Martínez-Fuentes, C. 2003. Resistance to Change: A Literature Review and Empirical Study. *Management Decision*, 41 (2): 148-155.
- Stanley, J., Meyer, P. and Topolnytsky, L. 2005. Employee Cynicism and Resistance to Organizational Change. *Journal of Business and Psychology*, 19: 429-459.
- Tabarsa, G. 2009. Investigating and Explaining the Role of Strategic Requirements in Choosing a Model for Performance Evaluation of Government Agencies. *Proceedings of the Conference on Performance Evaluation of Executive Organizations of the Country*. Commission for Performance Evaluation.
- Thompson, A. and Strickland J. 2003. *Strategic Management*. 3rd Edn., McGraw-Hill, U.S.A.
- Tuggle, F. 1998. *Organizational Processes and Organizations Effectiveness*. West Publishing Co., New York.
- Uriarte, J. 2008. *Introduction to Knowledge Management*. Jakarta, Indonesia: ASEAN, Foundation.