

انعكاس عملية التغيير على تعزيز الأداء التنظيمي (بحث تحليلي)

أ.م.د. تلا عاصم فائق / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد / الإدارة العامة

الباحث/ عذراء محسن عبد

تاريخ التقديم: 2017/9/17

تاريخ القبول: 2017/11/14

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى اختبار علاقة وتأثير عملية التغيير التنظيمي كمتغير مستقل بإبعاده المتمثلة (بالتغيير في الموارد البشرية ، التغيير التكنولوجي ، التغيير في المهام ، التغيير في الهيكل التنظيمي) في الأداء التنظيمي كمتغير تابع بإبعاده والمتمثلة (بالأداء المالي ، الأداء العملياتي ، رضا الزبون ، النمو والتعلم) في ديوان محافظة بغداد ، وكذلك تحديد مدى وجود الفروقات ذات الدلالة الإحصائية بين متغيرات البحث ، و ثم محاولة الخروج بجملة توصيات بما يسهم في تعزيز أدائها التنظيمي ، وطبق هذا البحث على عينه قصديه عمديه بلغ عددها (75) فردا ، والتي تمثلت بالقيادات العليا والوسطى والدنيا في ديوان المحافظة ، ولقد تم استخدام الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات الخاصة بمتغيرات البحث من خلال المقاييس التي تم بناؤها ، فضلا عن الاستعانة بالمقابلات وأيضا بعض البيانات الورقية ، ولأجل معالجة البيانات والمعلومات تم الاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي (SPSS) للوصول إلى النتائج من خلال وسائل إحصائية عديدة أهمها (النسب المئوية والتكرارات ، وتحليل المتوسطات ، والانحراف المعياري ، وتحليل الارتباط ، وتحليل الانحدار الخطي ، ومعامل الاختلاف ، واختبار مربع كاي) وكانت ابرز نتائج البحث هو وجود وبمستوى متوسط لممارسة متغيرات البحث في ديوان محافظة بغداد ، إضافة إلى وجود علاقة ارتباط بين عملية التغيير التنظيمي والأداء التنظيمي إذ تم قبول الفرضية الرئيسية الأولى (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية بين إبعاد التغيير التنظيمي والأداء التنظيمي) كما توجد علاقة تأثير بين التغيير التنظيمي والأداء التنظيمي إذ تم قبول الفرضية الرئيسية الثانية (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإبعاد التغيير التنظيمي في الأداء التنظيمي) وانتهى البحث بجملة استنتاجات ومنها إن التغيير التكنولوجي والتغيير في المهام هما ابرز الإبعاد التي لها علاقة مباشرة بتطور الأداء التنظيمي وأيضا فإن التغيير التكنولوجي والتغيير في المهام يمثلان ابرز الأبعاد وأكثرها تأثيرا في الأداء .

المصطلحات الرئيسية للبحث/ التغيير التنظيمي ، الأداء التنظيمي.



مجلة العلوم
الاقتصادية والإدارية
العدد 103 المجلد 24
الصفحات 128.149

*البحث مستل من رسالة ماجستير.



المقدمة

إن الشيء الوحيد الذي لا يتغير هو التغيير ، هذا ما أورده علماء الاجتماع حيث إن التغيير هو حالة مستمرة تحصل بقصد أو بدون قصد أو بشكل إرادي أو غير إرادي و بالنسبة إلى المنظمات فإنها تتجه إلى التغيير نتيجة لضغوط مجموعة من القوى الخارجية سواء ان كانت سياسية ، اقتصادية ، اجتماعية ،تكنولوجية والقوى الداخلية والتي تشمل إدخال تكنولوجيا جديدة ، والتغيير في الموارد البشرية ، والتغيير في القيادة وعلى الرغم من تناول موضوع التغيير التنظيمي في الكثير من الدراسات والبحوث العربية والأجنبية إلا انه يبقى موضوع حيوي ومتجدد وان أهميته بالنسبة للمنظمات سواء أكانت عامة أم خاصة تكمن بأنه يرتبط بمختلف جوانب المنظمة ومجالاتها ابتداءً من رؤيتها ورسالتها إلى تحقيق غاياتها وأهدافها ، ومن هذا المنطلق اهتم الجهد العلمي للدراسة الحالية بتحليل وتشخيص انعكاس عملية التغيير التنظيمي في تعزيز الأداء التنظيمي ، وبيان طبيعة هذين المتغيرين ومستوييهما وتحديد علاقات الارتباط والتأثير فيما بينهما في ديوان محافظة بغداد بوصفه من المنظمات الخدمية الحيوية المهمة في القطاع الحكومي .

و لأجل تحقيق أهداف البحث واهتماماته والإلمام بجوانب الموضوع و أبعاده يتوجب علينا هيكلة مضامين البحث على أربعة مباحث ، حيث يتضمن المبحث منهجية البحث أما المبحث الثاني فكان للإطار النظري للبحث في حين تضمن المبحث الثالث للجانب العملي للبحث وأخيرا المبحث الرابع الذي خصص للاستنتاجات والتوصيات .

المبحث الأول / منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة

المحور الأول : منهجية البحث

أولاً : مشكلة البحث

تواجه منظمات اليوم تحديا كبيرا من قبل البيئة المحيطة والتي تتسم بالتغيير وعدم الاستقرار لهذا على المنظمات حتى تستمر إن تستجيب لهذه البيئة فيجب عليها أن تأخذ بالتغييرات اللازمة لرفع مستوى أدائها وبالنظر إلى أهمية موضوع التغيير التنظيمي وعلى الرغم من أن المنظمات في الوقت الحاضر تشهد تطورا ملحوظا في إدخال تكنولوجيا جديدة وتطورات في الموارد البشرية وإدخال برامج تدريبه جديدة إلا أن المنظمات ولاسيما في القطاع العام مازالت قاصرة على مواكبة التغييرات التي تشهدها البيئة الخارجية، وتكمن مشكلة البحث هنا هو بالاهتمام المتواضع في ديوان محافظة بغداد بالتغيير التنظيمي مما ينعكس سلبا على أدائها التنظيمي ويمكن صياغة مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية:

- 1- ما مدى اهتمام المنظمة المبحوثة بالتغيير التنظيمي ؟
- 2- ما عمليات التغيير التنظيمي في المنظمة المبحوثة ؟
- 3- ما مستوى الأداء في المنظمة المبحوثة ؟

ثانيا : أهمية البحث

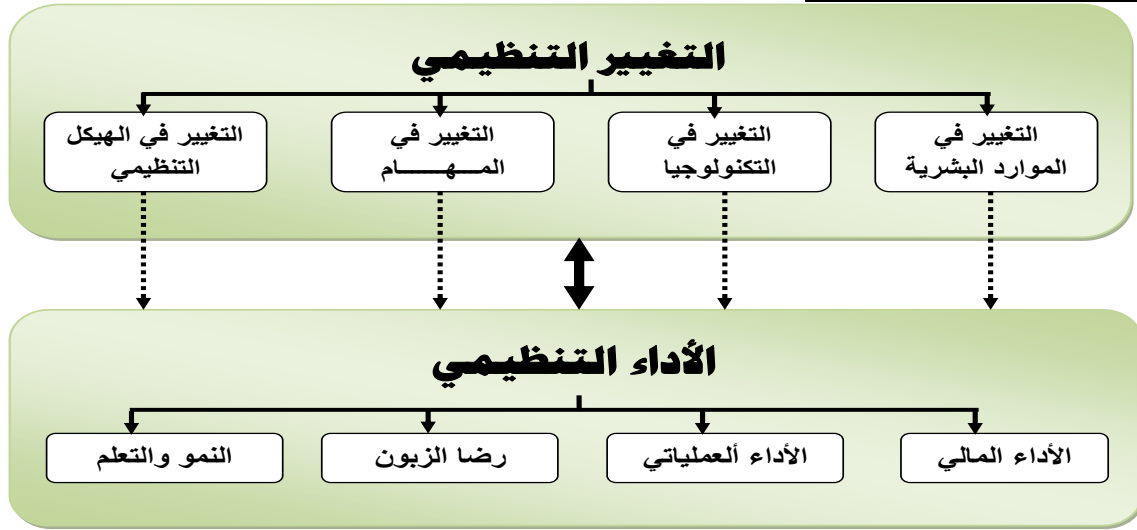
- 1- أهمية أبعاده المبحوثة والمتمثلة بالقيادات الإدارية العاملة في ديوان محافظة بغداد
- 2- محاولة قياس علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث الرئيسية والفرعية

ثالثا : أهداف البحث

- 1- قياس العلاقة والتأثير ما بين متغيرات البحث التغير التنظيمي بأبعاده والأداء التنظيمي بأبعاده
- 1- محاولة إضافة معلومات إلى الدراسات السابقة بخصوص متغيري البحث .
- 3- التعرف على مستوى أداء ديوان محافظة بغداد ومدى استجابته للتغيرات المحيطة .



رابعاً : مخطط البحث الفرضي



علاقة تأثير



علاقة ارتباط



المصدر : إعداد الباحثان

شكل رقم (1) مخطط البحث الفرضي

خامساً : فرضيات البحث

الفرضية الأولى : توجد علاقة ارتباط معنوية بين إبعاد التغيير التنظيمي وإبعاد الأداء التنظيمي
الفرضية الثانية : توجد علاقة تأثير معنوية مابين إبعاد التغيير التنظيمي وإبعاد الأداء التنظيمي

سادساً : مصادر جمع البيانات والمعلومات

1- الجانب النظري :

بالنسبة إلى الجانب النظري فلقد اعتمد على المصادر العربية والأجنبية والمتضمنة (الكتب والرسائل و الأطاريح والدوريات والمقالات وشبكة الانترنت .

2- الجانب العملي :

اعتمدت الباحثان على الاستبانة كإحدى الوسائل العلمية لانجاز البحث فقد تم اعداد استمارة استبانة شملت العوامل والمتغيرات كافة ذات الأهمية والتأثير في موضوع البحث وتضمنت محورين أساسيين:

الأول : التغيير التنظيمي والذي تضمن أربعة أبعاد وهي (التغيير في الموارد البشرية ، التغيير في المهام ، التغيير التكنولوجي، التغيير في الهيكل التنظيمي)

الثاني : الأداء التنظيمي والذي تضمن أربعة أبعاد أيضا وهي (الأداء المالي ، الأداء العملياتي ، رضا الزبون (المواطن) ، النمو والتعلم)



انعكاس عملية التغيير على تعزيز الأداء التنظيمي [بحث تحليلي]

الجدول (1) تركيبة الاستبانة

المتغيرات الرئيسية	الأبعاد الفرعية	عدد الفقرات	أرقام الفقرات
التغيير التنظيمي	التغيير في الموارد البشرية	5	5-1
	التغيير في المهام	5	10-6
	التغيير التكنولوجي	5	15-11
	التغيير في الهيكل التنظيمي	5	20-16
الأداء التنظيمي	الأداء المالي	5	25-21
	الأداء العملياتي	5	30-26
	رضا الزبون	5	35-31
	النمو والتعلم	5	40-36

سابعا : مجتمع البحث وعينته

لتحقيق أهداف البحث كان لابد من القيام بزيارات ميدانية إلى ديوان محافظة بغداد واستقصاء شامل لآراء القيادات في ديوان المحافظة كمجتمع وهي تعد الجهة الأمثل لتغطية جوانب البحث والأقدر على تغطية فقرات الاستبانة . واختيرت عينة البحث من المستويات الإدارية العليا والدنيا والوسطى في ديوان محافظة بغداد وذلك بسبب طبيعة الدراسة والتي تتطلب قدرا كبيرا من الفهم والتعامل مع فقرات الاستبانة ، وبلغ حجم العينة (75) مديرا ينتمون إلى ديوان المحافظة وقد تم استخدام العينة العمدية الطبقية ، ووزعت الاستبانة على جزء من ذلك المجتمع من القيادات العليا وشمل (67) مبحوثا لعدم التمكن من الوصول إلى كل أفراد العينة بسبب الإفادات ، ولدى إخضاع الاستبانات إلى مرحلة التدقيق تبين أن هناك (3) استبانات لا تصلح للدخول إلى مرحلة التحليل الإحصائي فتم استبعادها، وبذلك يكون حجم مجتمع البحث ضمن مرحلة التحليل الإحصائي (64) مبحوثا أخضعت إجاباتهم لاحقا إلى اختبار الثبات والصدق ومن ثم حلت نتائج إجاباتهم إحصائيا باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) وفسرت النتائج من أجل اختبار فرضيات البحث واستنباط الاستنتاجات والتوصيات المترتبة على تلك النتائج.

ثامنا : قياس صدق وثبات الاستبانة

أ- الصدق :- يمثل مفهوم الصدق احد المرتكزات الضرورية لبناء إي مقياس، ولعل الصدق الظاهري احد أهم تلك المعايير والذي يكمن في عرض فقرات المقياس على مجموعة من الخبراء والمحكمين، ولتحقق هذا المبدأ فقد تم عرض الاستبانة على عدد من السادة المحكمين والذين قدموا ملاحظاتهم وآرائهم بغية جعل الاستبانة بصورة ملائمة أكثر مع الأهداف المرجوة من البحث، و كانت نسبة الاتفاق فيها 87% فيما يخص تعديل فقرات الاستبانة .

ب- الثبات :- يشير مفهوم الثبات إلى مدى الاتساق في نتائج المقياس، إذ تكون قوة معامل الثبات كلما تقاربت أو تساوت نتائج التطبيق في مدتين زمنيتين مختلفتين على الأفراد المستهدفين انفسهم في الدراسة، فتم احتساب معامل الثبات وفق طريقة التجزئة النصفية فتم تجزئة الاستبانة إلى نصفين متجانسين واستخدمت جميع الاستبانات في عينة البحث والبالغة (64) استبانة، ومن خلال احتساب معامل ارتباط بيرسون بين النصفين والبالغة قيمته (0.893) وباستخدام معادلة سبيرمان براون التصحيحية كانت قيمة معامل الثبات وفق طريقة التجزئة النصفية (0.805) للنصف الأول و (0.838) للنصف الثاني وهي قيم ثبات ممتازة تدعو إلى اعتماد نتائج البحث وتعميمها في الدراسات المستقبلية.

الثانية :- طريقة الاتساق الداخلي

تعتمد هذه الطريقة على مدى تناسق إجابات المبحوث نفسه من فقرة إلى أخرى، إذ استخدمت جميع الاستبانات في عينة البحث (64) استبانة وتم احتساب معامل الفا -كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة فضلا عن معامل الثبات العام لكل فقرات الاستبانة وقد أظهرت نتيجة الاختبار أن قيمة معامل الثبات (الفا - كرونباخ) قد بلغت (0.89) وهي نسبة ممتازة حائزة على درجة عالية من الاعتماد لنتائج الاستبانة في هذه الدراسة والدراسات المستقبلية اللاحقة.



المحور الثاني : بعض الدراسات السابقة

أولاً : بعض الدراسات السابقة المتعلقة بالتغيير التنظيمي

اسم الباحث والسنة	العنوان
ناجي ،مصطفى ناطق ،2014	دور التغيير التنظيمي في تحقيق النجاح الاستراتيجي
هدف الدراسة	التواصل مع الجهود الدراسية السابقة في زيادة الإثراء الفكري في مجال متغيري البحث (التغيير التنظيمي والنجاح الاستراتيجي) من خلال تحديد مفاهيمها وإبعادهما وتحديد طبيعة العلاقة والأثر مابين التغيير التنظيمي والنجاح الاستراتيجي في مركز البحث والتطوير النفطي
منهج البحث	الوصفي التحليلي
مكان تطبيق البحث	مركز البحث والتطوير النفطي
حجم عينة البحث	كان حجم عينة البحث (49) موظفا من موظفي مركز البحث والتطوير النفطي
اهم الاستنتاجات	أظهرت الدراسة الحالية على أن المنظمة مهتمة بإجراء التغييرات في الهيكل التنظيمي بالدرجة الأولى والتغيير في الثقافة التنظيمية ومن ثم التغيير في الموارد البشرية ومن ثم التغيير في التكنولوجيا كما أظهرت اهتمامات المنظمة بفرق العمل كما أظهرت اهتمام المنظمة بالدورات التدريبية إلا أن هناك ضعف في مواكبة التغييرات الحاصلة في الشركة فضلا عن عدم إشراك العدد الكافي من العاملين في هذه الدورات

اسم الباحث والسنة	عنوان البحث
Z.U. Rehman , Z. Ahmed,, A. Asad *,A. Bilal, N. Hussain, 2013	the impact of organizational change on the employee's performance in banking sector of Pakistan
أهداف البحث	تأثير التغيير التنظيمي على أداء الموظفين في القطاع المصرفي في باكستان
منهج البحث	إن الهدف الرئيس لهذه الدراسة هو لمعرفة تأثير التغيير التنظيمي على أداء موظفين في القطاع المصرفي في باكستان
مكان تطبيق البحث	المنهج المسحي
مجتمع وعينة البحث	مجموعة من البنوك 'Alfalah bank, Habib bank MCB, ABL, UBL, Askari bank, Mezan bank, NBP, BOP, Bank Islami, Faysal bank etc
اهم الاستنتاجات	تشمل العينة 252 من اصل 400 استبانة
اهم الاستنتاجات	لقد استخدمت في هذه الدراسة العديد من الإبعاد للتغيير وهي الاتصالات والقيادة وتنمية الموظف والرغبة في التغيير وان جميع هذه العوامل يمكن أن ترفع من مستوى أداء الموظف لكن الرغبة في التغيير تعد أكثرها تأثيرا



انعكاس عملية التغيير على تعزيز الأداء التنظيمي [بحث تحليلي]

أولاً: بعض الدراسات السابقة المتعلقة بالأداء التنظيمي

اسم الباحث والسنة	الدليمي ، حيدر طه عبد الله ، 2014
العنوان	دور القيادة التحويلية في الأداء التنظيمي
هدف الدراسة	الوقوف على مستويات الأداء المنظمي لدى الموظفين العاملين في وزارة المالية ودراسة وتحديد طبيعة تأثير القيادة التحويلية في الأداء التنظيمي والتعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء التنظيمي .
منهج البحث	الوصفي التحليلي
مكان تطبيق البحث	وزارة المالية
حجم عينة البحث	(89) مديرا ينتسبون الى ديوان وزارة المالية
أهم الاستنتاجات	ان التغييرات السريعة في البيئة الخارجية تحتم على المنظمة على مواكبة هذه التغييرات وهذا يلقي الضوء على أهمية الأخذ بالقيادة التحويلية بوصفه يساعد على تحول قيم ومواقف المرؤوسين من مستويات متدنية المستوى أفضل وأظهرت الدراسة في الاستنتاجات العملية ان الشركة تهتم بمستوى الأداء التنظيمي وان المستوى المتوافر من القيادة التحويلية في الوزارة المبحوثة له دور كبير في تحقيق مستويات عالية من الأداء .

اسم الباحث والسنة	Do Thi Thanh Binh,2012
عنوان البحث	The Perceived impacts of the implementation of balanced scorecard in petrovietnam power corporation
أهداف البحث	الآثار المتصورة لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن في بيتروفيتنام الشركات أن الهدف من هذه الدراسة هو لمعرفة كيفية تأثير بطاقة الأداء المتوازن على الكفاءة المالية لشركة بيتروفيتنام
منهج البحث	أسلوب البحث النوعي الذي يعتمد على المقابلات المتعمقة وأسلوب التحليل الوثائقي
مكان تطبيق البحث	شركة بيتروفيتنام للطاقة والتي تنتمي الى مجموعة النفط والغاز في فيتنام
مجتمع وعينة البحث	العينة كانت قصديه وتم مقابلة كبار مديري الشركة منهم رئيس المحاسبين ومدير وحدة تحكم الشركة
أهم الاستنتاجات	لقد أظهرت نتائج التحليلي أن هناك مشكلات في قياس أداء الشركة نتيجة عدم توفر معلومات كافية عن خطط الإنتاج فضلا عن أن تقارير الأداء غير منتظمة كما أن قياس الأداء لم يتحكم بالمدخلات بشكل جيد فضلا عن أن النتائج تشير إلى تصور أكثر من 52 % من المستطلعين على التفاعل ما بين المقاييس المالية وغير المالية

خامساً: مجالات الإفادة من الدراسات السابقة

- 1- ساعدت الدراسات السابقة الباحثة على بناء إطار نظري سليم وإسهامه في تعزيز المعرفة العلمية لديها وتزويدها برؤية أوسع لمفهوم ومكونات متغيري البحث .
- 2- اعتمدت أغلب الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات وهذا ما سوف تعتمده الدراسة الحالية .
- 3- من خلال مناقشة الآراء والأفكار التي تضمنتها الدراسات السابقة أدت الى معرفة أهم الإبعاد بالنسبة الى التغيير التنظيمي وكذلك أهم الإبعاد المتعلقة بالأداء التنظيمي .
- 4- ساعدت الدراسات السابقة الباحثة على الاستعانة بالعديد من المراجع والمصادر والتي تم اعتمادها في الدراسات السابقة



المبحث الثاني / الإطار النظري للمبحث

المحور الأول: التغيير التنظيمي

أولاً: مفهوم التغيير التنظيمي

لقد تعددت مفاهيم وتعريفات التغيير التنظيمي فعرّفها (Champoux, 2000:343) وهو الانتقال من الحالة الراهنة للمنظمة إلى مستقبل أو هدف ما، وعرّفها (Dawson, 2003: 16) طرق جديدة للتنظيم والعمل، بينما عرّفها (Sengupta et al 2006:2) هو وسيلة لتغيير المنظمة القائمة لزيادة الفاعلية التنظيمية لتحقيق أهدافها، في عرف (منصور والخفاجي، 2010:110) التغيير التنظيمي هو تعديل أو تحويل أو تبديل يحصل لأسباب عديدة ويؤدي إلى اختلاف طبيعة العلاقات والتفاعلات السائدة بين إبعاد ومتغيرات واقع معين، وعرّف (robbins & Judge, 2011:631) جعل الأمور مختلفة إما (جرادات وآخرون: 2013: 31) يقصد به ذلك التحول الذي يحصل في نشاطات المنظمة، والعمليات، والأهداف، والعاملين، استجابة لقوى ضاغطة، غالباً ما تكون خارجية.

نستنتج مما سبق أن هناك اختلاف بين وجهات نظر الباحثين حول مفهوم التغيير ويعرف الباحثان التغيير التنظيمي على أنه (عملية إدارية هادفة إلى تغيير الوضع الراهن إلى وضع تنظيمي أفضل نتيجة التعرض إلى ضغوط وعوامل بيئية داخلية وخارجية و لغرض التكيف معها وتجنب مشاكل الجمود والروتين ومشاكل تنظيمية أخرى بغية الوصول إلى الأهداف التنظيمية المخططة).

ثانياً: إبعاد التغيير ومجالاته

لقد اختلف الكتاب والباحثين بتحديد مجالات التغيير التنظيمي وإبعاده كل بحسب وجهة نظره، لكن اتفق معظم الكتاب على أن الإبعاد هي (التغيير في الموارد البشرية، التغيير المهام، التغيير التكنولوجي، التغيير في الهيكل التنظيمي وكما موضح في الجدول التالي :

جدول رقم (2) أبعاد التغيير التنظيمي

ن	السنة	الناشر	والغايات والأهداف	الثقافة	الموارد البشرية	الهيكل	التكنولوجيا	المهام	العمليات تصميم	تدريب الموارد البشرية	الإستراتيجية
1	2000	Don Hellrigel et al.		*	*		*	*	*		
2	2002	Victor and Franckes				*		*			
3	2006	النجار		*	*	*	*	*	*		
4	2007	الرحيم			*	*	*	*	*		
5	2009	عابر		*	*	*	*	*	*	*	*
6	2011	الجبوري		*	*	*	*	*	*		
7	2011	Burker fhg بالعماد على نموذج leavitts 1965			*	*	*	*	*		
8	2012	شقوره	*	*	*	*	*	*	*		
9	2013	الغريبي			*	*	*	*	*	*	*
10	2014	ناجي			*	*	*	*	*		
1		المجموع	1	5	8	8	7	6	2	1	1



1- التغيير في الموارد البشرية:

وهنا التغيير يمكن أن يكون عن طريق تعلم الموظفين لمهارات جديدة أو اكتشاف فرص جديدة أو ممارسة إبداعاتهم وأفكارهم بطرائق جديدة والتي تفيد المنظمة في نهاية المطاف وجعلها قادرة على تحقيق ميزة تنافسية (Ahmed et al.2011, 13) وقد تتطلب الظروف إحداث تغييرات في الأفراد أنفسهم أو اتجاهاتهم وسلوكياتهم من خلال استخدام بعض الطرائق مثل المحاضرات والتدريب والمؤتمرات والتي تساعدهم أداء وظائفهم بنجاح. (ديسلر، 2009، 300) وأن معظم جهود التطوير داخل المنظمة تستهدف الفرد بشكل رئيسي والسعي نحو تغييره وتستخدم في ذلك وسائل وأساليب متنوعة تستند إلى منهج تغيير القيم أو العادات أو عن طريق إعادة التعلم ، وأن الافتراض الأساسي الذي يقوم عليه تغيير الفرد هو إن إي تغيير في الفرد سوف ينتج عنه تغيير في المؤسسة (حريم ، 2009: 385)

2- التغيير التكنولوجي : إن الثورة المعرفية قد أتت معها بتقنيات جديدة ومتنوعة في مجالات متعددة (حريم ، 2009: 375) هنا تتوجه المنظمات إلى التغيير في الأجهزة والمعدات أو الأتمتة أو الحاسوب لأجل إنتاج سلعة جديدة أو تقديم خدمة جديدة مثل استخدام شبكات الاتصال أو استخدام نظم معلومات متطور . (Robbins, 2001, 544) كما يشمل أيضا المعرفة والابتكارات والاتصالات وتغيير أساليب العمل والتقنيات المستخدمة (Alsamydai, 2013:6) كما يتضمن أيضا استخدام تقنيات لحل المشاكل وتطبيق المعرفة في مختلف العمليات التنظيمية مثل استخدام تكنولوجيا المعلومات والروبوتات وغيرها من عمليات التشغيل الآلي (Hellriegel et al.2001:551) ولا شك إن التطورات التكنولوجية لها اثر واضح وكبير على المنظمات إذ يمكن للحاسوب في الوقت الحاضر من تصميم تسيير ومراقبة والتحكم العمل بصورة غير محدودة كما أن الروبوتات والتي حلت محل العنصر البشري في أماكن عديدة كما أن الاتصالات أثرت كثيرا على عمل المنظمات والتي باتت تربط جميع أنحاء العالم ، فالتكنولوجيا إذا أوجدت وظائف جديدة وألغت وظائف أخرى وغيرت حتى المهارات المطلوبة من العنصر البشري (Harris & Hartman, 2002:347)

3- التغيير في المهام : وهو التغيير الذي يمس العمل ونوعيته وكميته وما يترتب عليه من مسؤوليات . (عصفور، 2011 : 58) وتغيير متطلبات الوظيفة إي ما تتطلبه من مهارات أو التخلي عن بعض المسؤوليات التي يمتلكها الأفراد أو إعطائهم وتكليفهم بمسؤوليات جديدة أو الاستغناء عن بعض الوظائف وإيقاف التوظيف فيها لبعض الوقت فهذا كله يدخل ضمن التغيير في المهام (Wincek et al., 2014 : 89) وكذلك يهتم هذا المدخل بسياسات وغايات المنظمة والطريقة التي تؤدي إلى تطويرها بالشكل الذي يمكنها من بلوغ أهدافها بفعالية عالية ويتضمن التغيير في المهام الإثراء الوظيفي والتوسع الوظيفي (عبوي ، 2006: 175) كما يشمل تغيير الواجبات الوظيفية من الناحية الكمية أو من الناحية النوعية أو كليهما معا (مشهور ، 2010: 83)

4- التغيير في الهيكل التنظيمي : يعد الهيكل التنظيمي المجال الأرحب للتغيير فهو يدخل في مجال التنظيم وتقسيم العمل وتفويض الصلاحيات وتوزيع الصلاحيات ومجال الرقابة ، فإن التحول من الهيكل التنظيمي البسيط إلى الهيكل المصنوعي مثلا هو تغيير شامل عن طريق إعادة التنظيم للهيكل ككل (العززي ، 2014 : 365) وقد يكون التغيير على أساس تكوين الأقسام الإدارية بالمنظمة مثل التقسيم على أساس المنتجات بدلا من التقسيم على أساس العمل وقد يكون تغيير الهيكل التنظيمي بسيط كإيضاح توصيف الوظيفة، وإن تعديل وقواعد ومسؤوليات العمل تعد طريقة ناجحة لإدارة التغيير (جرينبرج و بارون ، 2009 : 781)

ثالثا: نماذج التغيير

1- نموذج (Lewin 1947)

يعد كورت لوين من أشهر الكتاب الذين تناولوا موضوع خطوات إجراء التغيير التنظيمي والذي طور أنموذجا حظي باهتمام الكثير من الباحثين ، ويعتقد الكثير من الباحثين أن الخطوات التي قدمها ليفين تساعد على تحقيق الفاعلية التنظيمية إذا ما طبق بصورة سليمة (العززي ، 2004 ، 24) فلقد اقترح كورت لوين ثلاث خطوات للتغيير التنظيمي وهي :



انعكاس عملية التغيير على تعزيز الأداء التنظيمي [بحث تحليلي]

- 1- رفع التجميد Unfreezing : غالبا ما تكون هذه الخطوة للتخلص من الأفكار والممارسات القديمة عن طريق إدخال المعلومات التي تثبت عدم صحة هذه الممارسات والسلوكيات ومسح هذه الأفكار من عقولهم لاحتضان الأفكار الجديدة .
- 2- التحرك Moving : جهود الحصول على الموظفين للمشاركة في عملية التغيير وهذه الخطوة هي التي يتم التعلم فيها لأفكار وممارسات جديدة وهي تساعد الموظف لكي يفكر والعمل بطرق جديدة كما تنطوي على تغييرا في الهياكل والعمليات .
- 3- إعادة التجميد Refreezing : وهي مرحلة الاستقرار وهذه الخطوة تعني إن كل ما تم تعلمه قد تم تطبيقه على ارض الواقع وقد تم قبول التغيير فكريا وعاطفيا ((Cumming & G.Worley, 2005, 43)) وكما موضح من خلال الشكل الاتي :



شكل رقم (2) انموذج لوين لتنفيذ التغيير

Source : Sandin, Eva-Lina and Äkäslompolo, Nadja , 2005, The Use of Communication in Organizations Undergoing Change Case studies of Minelco and SGT AB MASTER'S THESIS, Luleå University of Technology,P11

- أنموذج Kotter 1995 لتنفيذ التغيير : أنموذج (جون كوتر) من كلية إدارة الأعمال في جامعة هارفارد مبنية على نموذج لوين ليخلق نهجا أكثر تفصيلا لتنفيذ التغيير وقد رأى كوتر من خلال الأخطاء الشائعة عند المديرين عند محاولتهم لإدخال، وقد وضع أنموذجا من ثمان خطوات ، الخطوات الأربعة الأولى تمثل الخطوة الأولى في أنموذج لوين(رفع التجميد) والخطوات 5,6,7 تمثل الخطوة الثانية (التغيير) والمرحلة الأخيرة تمثل الخطوة الأخيرة من أنموذج لوين (إعادة التجميد) (p. robbins & a. judge , 2013, 620) (Mutihac , 2010,17-18) الخطوات هي:
1. خلق الشعور بالحاجة إلى التغيير وإيجاد سبب مقنع بضرورة التغيير.
 2. تشكيل ائتلاف مع من يمتلكون القوة لقيادة عملية التغيير .
 3. خلق رؤية جديدة في المنظمة لتوجيه عملية التغيير واستراتيجيات لتحقيقها .
 - 4- إبطال الرؤية إلى جميع أفراد المنظمة فهو عنصر أساسي لنجاح التغيير
 5. تمكين الآخرين و إزالة الحواجز والعقبات التي تحول دون تغيير، وتشجيع المخاطرة والإبداع لحل المشاكل.
 6. خلق، ومكافأة الأفراد على المدى القصير " المكاسب " التي تحرك المنظمة نحو رؤية جديدة.
 7. إدخال التحسينات، إعادة تقييم التغييرات، وإجراء التعديلات الضرورية في البرامج الجديدة.
 8. إظهار العلاقة ما بين السلوكيات الجديدة والنجاح التنظيمي .



المحور الثاني : الأداء التنظيمي

أولاً : مفهوم الأداء التنظيمي

لقد اختلف الكتاب في اعطاء مفهوم للاداء ، فيعرفة كل من (Wheelen and hunger, 2010) و(P.Robbins & Coulter, 2007 : 535) على انه النتيجة النهائية لنشاط معين ، اما (Daft, 2001:9) الحصيلة النهائية لجميع أعمال المنظمة من خلال مؤشرين وهما مستوى التركيز وعلاقة المنظمة بالبيئة، بينما يعرفه (Robbins. P & Coulter , 2009: 419) وهي النتائج المتراكمة لأنشطة أعمال المنظمات، ويعرفانه(الطاني و الجنابي، 2014: 28-29) هو القدرة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم من مواد أولية ونصف مصنعة وعدد آلات ..الخ إلى مخرجات ، إي عدد محدد من المنتجات بمواصفات محددة بأقل تكلفة ممكنه ، لذا فان الإنتاجية الكلية لأي تنظيم هي محصلة إنتاجية كل إدارة فيه والتي بدورها هي محصلة إنتاجية كل قسم ومن ثم محصلة كل فرد بكل إدارة وكل قسم:بينما يعرفانه 2014 (570: Maktabi & Khazael) بوصفه المؤشر الذي يقيس مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها،فستنتج من ذلك أن الأداء هو مفهوم واسع جدا وفي سلسلة من التطور المستمر توافقا مع التطورات التي يشهدها العصر لذا فقد تعددت الآراء والمفاهيم الأداء التنظيمي وتعرفه الباحثان على (انه النشاط أو العمل الذي تقوم به المنظمة لاستخدام مواردها المالية والبشرية بكفاءة للوصول إلى غاياتها وأهدافها النهائية).

ثانيا: نماذج الأداء وابعادة

1- أنموذج Venkatraman & Ramanujam 1986

إذ أشار إلى وجود ثلاثة مجالات للأداء المنظمي وهي

1-ميدان الأداء المالي Financial Performance: وعادة ما تستخدم فيه مؤشرات مالية مثل (نمو المبيعات ، والربحية والسيولة) (انيس وعباس ، 2011 : 83)
- الأداء المالي والعملياتي : إضافة إلى المحاور المالية يجري الاعتماد على محاور تشغيلية في الأداء مثل الحصة السوقية والاهتمام بجودة الخدمة أو المنتج والعمليات التسويقية أفعاله والتجدد في المنتجات .(ادريس والغالبى، 2009: 44-45)

- الفاعلية التنظيمية هي الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق (الشماع وحمود، 1989: 341-342)

2- نموذج Kaplan & Norton,1992 (بطاقة الأداء المتوازن)

لقد طور كل من (Kaplan & Norton) أنموذجا لقياس الأداء الذي يسمى ببطاقة الأداء المتوازن والذي مكن العديد من المنظمات من قياس أدائها باستخدام مؤشرات مالية ومؤشرات غير مالية تشغيلية ويعرف (O'Mara ,et al ,1998,177) و(العبادي ، 2005,60) بطاقة الأداء المتوازن على أنها تمثل سلسلة من المقاييس التي تزود الإدارة بنظرة شاملة وسريعة للأعمال مثل المقاييس المالية التي تبين نتائج الأنشطة المنفذة ، تستكمل بمقاييس تشغيلية عن رضا الزبون والعمليات الداخلية فضلا عن أنشطة التحسين المستمر والإبداع المنظمي (الجادر ، 2007 : 94)

وان بطاقة الأداء المتوازن تقدم إجابة لأربعة أسئلة أساسية تنطلق من المنظورات الأربعة (المالي و العلمي والنمو والتعلم) وهي التي توجه الأداء بالنسبة للمنظمات ، والأسئلة هي بحسب ما ذكرها (Kaplan & Norton,1992: 72):

1- كيف تنظر المنظمة إلى المساهمين أو حملة الأسهم (المنظور المالي)؟

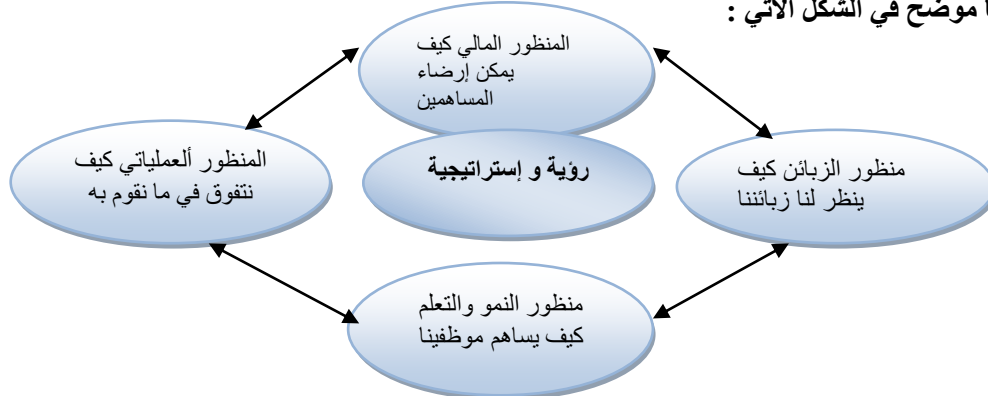
2- هل يمكن للمنظمة الاستمرار في خلق وتحسين القيمة (النمو والتعلم)؟

3- كيف ينظر لنا العملاء أو الزبائن (منظور الزبائن)؟

4- ما لذي يجب إن تتفوق فيه المنظمة (المنظور الداخلي)؟



وكما موضح في الشكل الآتي :



شكل رقم (3) أنموذج بطاقة الأداء المتوازن

source : Gilmore , Sarah , and Williams ,Steve ,2009 , Human Resource Management ,first published, Oxford university press, New York, P 150

وتتكون هذه البطاقة من أربعة مؤشرات وهي :

1- الأداء المالي : وهو يتعلق أساسا بتقدير الربحية بما في ذلك العائد على الاستثمار وصافي الإرباح والعائد على المبيعات والعائد على حقوق المساهمين والعائد على الأصول (Hung hsu,2014 :52) وتعد مؤشرات قياس الأداء المالي القاسم المشترك لأراء مجموعة كبيرة من الكتاب والباحثين والذين يرون بان الأداء المالي هو المعيار الأساسي الذي يحدد نجاح أو فشل المنظمات بل يعده البعض بمثابة الهدف الأهم للمنظمة ، وهناك عدة وسائل للتحليل المالي كالتحليل العمودي أو الأفقي للقوائم المالية إلا أن الطريقة المستخدمة لقياس الأداء المالي هي تحليل النسب المالية التي تعد معيار يستخدم لمعرفة قوة الأداء المالي والأداء الكلي بشكل عام (الدليمي، 2014: 65-66)

2- الأداء أعملياتي : لقد أوجد (Kaplan & Norton 1992) أن القياسات المالية التقليدية لم تعد كافية لقياس الأداء التنظيمي بل يجب الاعتماد على القياسات التشغيلية والتي تركز على العمليات والأنشطة الداخلية لأجل التحسين والحصول على عوائد مالية أفضل (Moriones & -Díaz de Cerio, 2002 : 180) كما يشمل الطرائق التي تستخدمها المنظمة في التصنيع وكلفة الوحدة الواحدة وكفاءة الأعمال الداخلية ومعرفة الأداء الفعلي قياسا بالمخطط . (Kaplan & Norton,1992:76)

3- رضا الزبون : إن المنظمات في الوقت الحاضر تضع حاجات ورغبات الزبون من ضمن استراتيجياتها الرئيسية لما لهذا المحور من أهمية بالغة في نجاح المنظمة وبقائها واستمرارها (القيسي والطاني ،2014، 58) يعرف رضا الزبون على انه الدرجة التي يتطابق فيها الأداء المدرك للمنتج والخدمة مع ما يتوقعه الزبون ، فلو افترضنا أن الأداء للخدمات أو المنتجات جاءت بأقل ما كان متوقع من قبل الزبون ففي هذه الحالة فإن الزبون يكون غير راض على أداء المنظمة . (Kotler & Armstrong , 1999 : 546)

4- النمو والتعلم : ويمكن أن تشمل قياسات النمو والتعلم ساعات التدريب وتنمية المهارات القيادية والتقليل من الحوادث التي تؤدي إلى ضياع بعض الوقت وإنتاجية الموظفين. (Bible et al. ,2006:21) إن هذا المنظور يرتبط بشكل أساسي مع المنظورات الثلاث الأخرى فهو يستهدف المورد البشري بشكل أساسي ويسعى إلى تمكينه لأجل تحقيق أهداف المنظورات الأخرى كما انه يسعى إلى كشف الثغرات أو الإخفاقات في أداء الموظفين لأجل تعديلها وتحسن الأداء في المستقبل ، وإن العديد من المنظمات تتجه في الوقت الحاضر إلى الاهتمام بهذا المنظور لما له علاقة في تطوير المنظمة (Niven,2005:16) وإن هذا لا يقتصر على العنصر البشري فقد أظهرت الدراسات تزايد النفقات بشكل كبير على الأجهزة والمعدات الحديثة ابتداء من العقد الأخير من القرن الماضي فقد ارتفعت المصروفات بشكل كبير على تكنولوجيا المعلومات في الآونة الأخيرة (Niven, 2005 :75)



المبحث الثالث / الجانب العملي للبحث

المحور الأول : تحليل المتوسطات لحوار التغيير التنظيمي :

يعد التغيير التنظيمي المتغير الأول من متغيرات البحث الحالي وقد تضمن هذا المتغير أربعة أبعاد (التغيير في الموارد البشرية ، التغيير في المهام ، التغيير في التكنولوجيا ، التغيير في الهيكل التنظيمي)

1- التغيير في الموارد البشرية

اتسمت الاستجابة تجاه اغلب فقرات هذا البعد بالارتفاع نتيجة لوقوع الأوساط الحسابية لتلك الفقرات ضمن المدى (3.51-5) إذ يظهر الجدول (3) التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري لكافة فقرات بعد التغيير في الموارد البشرية.

جدول (3) التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد التغيير في الموارد البشرية

المتغير الانحراف	الوسط الحسابي	الإجابة										الفقرة
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1.106	2.88	12.5	8	23.4	15	34.4	22	23.4	15	6.3	4	يشارك الأفراد العاملين داخل ديوان المحافظة في عملية اتخاذ القرارات
0.889	3.56	1.6	1	12.5	8	23.4	15	53.1	34	9.4	6	تقوم المحافظة بإعطاء برامج تدريبية توابك التغيير التكنولوجي والتغيير في أعمالها
1.081	3.58	4.6	3	14.1	9	17.2	11	46.9	30	17.2	11	تهتم إدارة المحافظة بمشاركة أكبر عدد من ممكن من الأفراد العاملين في البرامج التدريبية لأجل تطويرهم
1.062	3.88	1.6	1	10.9	7	20.3	13	32.8	21	34.4	22	البرامج التدريبية التي تقيمها المحافظة ليست كافية لسد احتياجاتها من المهارات المطلوبة
0.908	3.52	1.6	1	12.5	8	29.7	19	45.3	29	10.9	7	توجه إدارة المحافظة مدراء الوحدات الفرعية على اعتماد الاتصالات المفتوحة مع مروضيهم
0.596	3.48	4.5	14	14.6	47	25	80	40.3	129	15.6	50	المجموع

2- التغيير في المهام

اتسمت اغلب فقرات هذا البعد بدرجات استجابة وتأييد متوسطة في شدتها من قبل عينة نتيجة لوقوع قيم الأوساط الحسابية لتلك الفقرات ضمن المدى (2.51-3.50) إذ فافت معظم تلك الفقرات بقيمة وسطها الحسابي قيمة الوسط الفرضي والبالغة (3) على مساحة القياس كما يظهر الجدول (4) التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري لكافة فقرات بعد التغيير في المهام.

جدول (4) التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد التغيير في المهام

المتغير الانحراف	الوسط الحسابي	الإجابة										الفقرة
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1.011	3.34	6.2	4	14.1	9	25	16	48.5	31	6.2	4	تعمل إدارة المحافظة بجدية عالية لأجل تقديم الخدمات التي يحتاجها المواطن لإشباع حاجاته المتغيرة
1.084	3.19	4.7	3	23.4	15	32.8	21	26.6	17	12.5	8	إدارة المحافظة لا تولي اهتماما كافيا بعمليات البحث والتطوير ولا تعتبرها من المهام الرئيسية للمحافظة
1.006	3.14	4.7	3	21.9	14	35.9	23	29.7	19	7.8	5	تحرص إدارة المحافظة على استخدام مواردها والمالية بكفاءة عالية
0.877	3.16	0	0	28.1	18	31.3	20	37.5	24	3.1	2	تلبى فرص التدريب التي توفرها المحافظة طموحات العاملين
1.041	2.11	31.2	20	42.2	27	12.5	8	12.5	8	1.6	1	تناسب الأجور التي يحصل عليها العاملين مع مسؤولياتهم وواجباتهم
0.494	2.99	9.4	30	25.9	83	27.5	88	30.9	99	6.3	20	المجموع



انعكاس عملية التغيير على تعزيز الأداء التنظيمي [بحث تحليلي]

3- التغيير التكنولوجي

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي المبينة في الجدول (5) و الخاص بالتوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد التغيير التكنولوجي بكون جميع فقراته قد سجلت درجات استجابة وتأييد متوسطة في شدتها أباها أفراد عينة البحث نظرا لكون الأوساط الحسابية لتلك الفقرات تقع ضمن المدى (3.50-2.51).

جدول (5) التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد التغيير التكنولوجي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الإجابة										الفقرة
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1.096	3.14	4.6	3	29.7	19	21.9	14	34.4	22	9.4	6	تهتم المحافظة بإدخال تقنيات جديدة وبصورة مستمرة
1.003	3.09	4.6	3	25	16	32.8	21	31.3	20	6.3	4	تعتمد عملية تحسين جودة الخدمة المقدمة إلى المواطن على استخدام المحافظة للمكننة الجديدة
0.906	3.14	4.6	3	17.2	11	40.6	26	34.4	22	3.2	2	تمتلك المحافظة نظام متطور ومعدات آلية في إعداد و تخزين واسترجاع المعلومات
0.971	3.30	4.6	3	17.2	11	26.7	17	46.9	30	4.6	3	تمتلك المحافظة القدرة على استخدام أساليب متنوعة لتجاوز المشاكل التي تعترضها
0.871	3.06	6.2	4	14.1	9	48.4	31	29.7	19	1.6	1	تحظى التكنولوجيا الآلية الحديثة التي تستخدمها المحافظة برضا عالي من قبل العاملين .
0.780	3.15	5	16	20.6	66	34.1	109	53.3	113	5	16	المجموع

4- التغيير في الهيكل التنظيمي

تشير نتائج التحليل الإحصائي المبينة في الجدول (6) و الخاص بالتوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد التغيير في الهيكل التنظيمي إلى إن أغلب فقرات هذا البعد قد سجلت درجات استجابة وتأييد مرتفعة في شدتها أباها أفراد عينة البحث نظرا لكون الأوساط الحسابية لأغلب الفقرات تقع ضمن المدى (5-3.51).

جدول (6) التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد التغيير في الهيكل التنظيمي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الإجابة										الفقرة
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.786	3.72	0	0	6.2	4	29.7	19	50	32	14.1	9	تخول الإدارة العليا في المحافظة الإدارات في الاقضية والنواحي بالصلاحيات اللازمة لإجراء العمل
0.828	3.61	0	0	14.1	9	18.8	12	59.3	38	7.8	5	لا توجد مرونة كافية لأجل تعديل الصلاحيات وتطويرها وفق ما تتطلب له الحاجة
0.739	3.66	0	0	7.8	5	26.6	17	57.8	37	7.8	5	تحدد إدارة المحافظة الأهداف العامة للاقضية والنواحي وتتولى إدارة هذه الوحدات وضع الخطط اللازمة لتنفيذها
0.957	3.56	1.6	1	15.6	10	20.3	13	50	32	12.5	8	تعتمد المحافظة بألوية الاتصالات الرسمية (الاتصالات من الأعلى إلى الأسفل) حيث تعتبرها وسيلة ناجحة لتبادل المعلومات في المحافظة
0.869	3.42	1.6	1	10.9	7	40.6	26	37.5	24	9.4	6	تشجع إدارة المحافظة الاتصالات غير الرسمية التي تصب في خدمة أهدافها
0.467	3.59	0.7	2	10.9	35	27.2	87	50.9	163	10.3	33	المجموع



بصورة عامة ومن خلال مستوى إجابات عينة البحث عن كافة إبعاد محور التغيير التنظيمي كما بينها الجدول (6) فقد حقق هذا المحور وسطا حسابيا بلغ (3.30) وهي قيمة اكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) على مساحة القياس وتقع ضمن المدى (2.51-3.50) مما يعطي مؤشرا على درجة استجابة متوسطة أبعادها المبحوثين تجاه كافة إبعاد المحور أي إن ديوان المحافظة قيد البحث قد نجح في تطبيق في تطبيق بقية الأبعاد الأخرى مما يدعو إلى مراجعة تنفيذ فقرات تلك الأبعاد من أجل الارتقاء بها مستقبلا . ، وتشير قيمة الانحراف المعياري العام لمحور التغيير التنظيمي والبالغة (0.442) إلى قلة التشتت في إجابات العينة وهذا نتيجة لدرجات الإجماع بشكل عام رغم الانقسام في التأييد وعدم التأييد التي جمعت آراء أفراد العينة مما أعطى درجة تجانس عالية لعينة البحث.

ولغرض بيان أي بعد من إبعاد التغيير التنظيمي أكثر أهمية من غيرها ستعمل معامل الاختلاف بالاعتماد على الوسط الحسابي و الانحراف المعياري كما مبين في الجدول (7)

جدول (7) ترتيب الأهمية لأبعاد محور التغيير التنظيمي تبعا لمعامل الاختلاف

أبعاد محور التغيير التنظيمي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
التغيير في الموارد البشرية	3.48	0.590	0.17	الثالث
التغيير في المهام	2.99	0.494	0.16	الثاني
التغيير التكنولوجي	3.15	0.780	0.24	الرابع
التغيير في الهيكل التنظيمي	3.59	0.467	0.13	الأول
الإجمالي	3.30	0.442		

ثانيا : تحليل المتوسطات لمحور الأداء التنظيمي

1-الأداء المالي

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي المبينة في الجدول (8) والخاص بالتوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الأداء المالي درجات متوسطة الشدة في تأييد المبحوثين تجاه اغلب الفقرات لكون قيم الأوساط الحسابية لتلك الفقرات واقعة ضمن المدى (5-3.51) عدا فقرة وحيدة بتأييد مرتفع الشدة وهي الفقرة (3)

جدول (8) التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الأداء المالي

الفقرة	الإجابة									
	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة	
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
تعطى إلى المحافظة تخصيصات تعطي كافية للقيام لواجباتها	4.6	3	14.1	9	31.3	20	14.1	9	4.6	3
اتجهت نسبة النمو في الإيرادات إلى الزيادة خلال السنوات الأربعة الماضية	0	0	12.5	8	42.4	27	12.5	8	0	0
تحسين أداء المحافظة ينتج زيادة في الإيرادات وتقديم الخدمة	14.1	9	48.4	31	29.7	19	48.4	31	14.1	9
زيادة نسبة النفقات عن الإيرادات خلال السنوات الأربعة الماضية	9.4	6	34.4	22	46.9	30	34.4	22	9.4	6
إيرادات المحافظة لم تحقق زيادة خلال السنوات الأربعة الماضية	10.9	7	37.5	24	40.7	26	37.5	24	10.9	7
المجموع	7.8	25	29.4	94	38.1	122	29.4	94	7.8	25



انعكاس عملية التغيير على تعزيز الأداء التنظيمي [بحث تحليلي]

2-الأداء العملياتي

انقسمت إجابات المبحوثين حول هذا البعد بين التأييد المرتفع والمتوسط كما بينت ذلك نتائج التحليل الإحصائي المبينة في الجدول (9) والخاص بالتوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الأداء العملياتي.

جدول (9) التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الأداء العملياتي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الإجابة										الفقرة
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.869	3.42	1.6	1	12.5	8	35.9	23	42.2	27	7.8	5	إن إدارة المحافظة تقوم في اختيار وتصميم العمليات
0.821	3.84	0	0	10.9	7	9.4	6	64.1	41	15.6	10	تؤثر البيئة الخارجية على أنشطة وأهداف المحافظة
0.926	3.25	4.6	3	14.1	9	37.6	24	39.1	25	4.6	3	تولي إدارة المحافظة الاهتمام بالإجراءات اللازمة لأنشطة البحث والتطوير
0.891	3.75	3.2	2	4.6	3	21.9	14	54.7	35	15.6	10	يوجد هناك تنسيق بين أنشطة المحافظة وأنشطة الوحدات التابعة لها
0.882	2.98	6.2	4	18.8	12	46.9	30	26.5	17	1.6	1	زيادة معدل الإنفاق على أنشطة البحث والتطوير خلال السنوات الأربع الماضية
0.568	3.45	3.1	10	12.2	39	30.3	97	45.3	145	9.1	29	المجموع

3-رضا الزبون (المواطن)

كانت استجابات المستطلعين تجاه اغلب فقرات هذا البعد ذات طابع متوسط الشدة وفقا للنتائج المبينة الجدول (10) والخاص بالتوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات هذا البعد .

جدول (10) التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد رضا الزبون

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الإجابة										الفقرة
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.714	4.33	0	0	3.1	2	4.6	3	48.5	31	43.8	28	يساهم التحسين في أداء المحافظة في تقديم خدمة أفضل للمواطن
0.933	2.95	6.2	4	25	16	37.5	24	29.7	19	1.6	1	يوجد هناك مستوى مقبول من رضا المواطن عن أداء المحافظة
0.979	2.66	15.6	10	23.4	15	40.6	26	20.4	13	0	0	ازداد رضا المواطن عن أداء المحافظة خلال السنوات الربع الماضية
1.012	3.27	6.2	4	14.1	9	34.4	22	37.5	24	7.8	5	إدارة المحافظة مهتمة بسماع شكاوى المواطنين وتقوم بتبليغها بعد فترة قصيرة
1.031	2.98	9.4	6	20.4	13	37.5	24	28.1	18	4.6	3	إدارة المحافظة قادرة على معرفة التصورات الخاصة بالمواطن لأجل تقديم الخدمة له
0.653	3.24	7.5	24	17.2	55	30.9	99	32.8	105	11.6	37	المجموع



انعكاس عملية التغيير على تعزيز الأداء التنظيمي [بحث تحليلي]

4- النمو والتعلم

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي المبينة في الجدول (11) والخاص بالتوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد النمو والتعلم ميولا من قبل القيادات للاستجابة ذات الشدة المرتفعة لأغلب فقراته.

جدول (11) التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد النمو والتعلم

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الاجابة										الفقرة
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1.065	3.59	3.2	2	17.2	11	14.1	9	48.4	31	17.2	11	يوجد لدى المحافظة عدد كافي من العاملين يمكن أن يعملوا في مجال البحث والتطوير
0.955	3.09	4.6	3	20.4	13	42.2	27	26.6	17	6.2	4	ازدادت قدرات ومهارات العاملين خلال السنوات الأربع الماضية
0.975	3.55	3.2	2	12.5	8	23.4	15	48.4	31	12.5	8	الأفراد العاملين قادرين على التكيف مع التغييرات التكنولوجية التي تحصل داخل المحافظة
0.886	3.77	0	0	10.9	7	20.3	13	50	32	18.8	12	تؤدي مشاركة العاملين في عمليات البحث والتطوير إلى تطوير في سياسات واستراتيجيات المحافظة
0.776	3.97	0	0	7.8	5	7.8	5	64.1	41	20.3	13	يؤدي العمل بمجموعات عمل داخل المحافظة إلى تطوير قدرات العاملين
0.696	3.59	2.1	7	13.8	44	21.6	69	47.5	152	15	48	المجموع

من خلال مستوى إجابات عينة البحث عن كافة إبعاد محور الأداء التنظيمي، اظهر الجدول (12) تسجيل المحور وسطا حسابيا بلغ (3.36) مما يدل على درجة تأييد متوسطة أبعادها المبحوثون تجاه كافة أبعاد المحور وهذا يدل على اهتمام وتركيز ديوان محافظة بغداد على بعد النمو والتعلم وتشير قيمة الانحراف المعياري العام لمحور الأداء التنظيمي والبالغة (0.453) إلى قلة التشتت في إجابات العينة .
ولغرض بيان أهم أبعاد الأداء التنظيمي وأفضلها أولوية برأي المبحوثين، استعمل معامل الاختلاف بالاعتماد على الوسط الحسابي و الانحراف المعياري كما مبين في الجدول (12) والذي يتضح من خلاله إن بعد الأداء المالي كان الرائد بين تلك الإبعاد.

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أبعاد محور الأداء التنظيمي
الأول	0.13	0.459	3.14	الأداء المالي
الثاني	0.16	0.568	3.45	الأداء العملياتي
الرابع	0.20	0.653	3.24	رضا الزبون (المواطن)
الثالث	0.19	0.696	3.59	النمو والتعلم
		0,453	3.36	الإجمالي

المحور الثاني: التحليل الإحصائي للعلاقة بين إبعاد التغيير التنظيمي والأداء التنظيمي

لأجل اتخاذ قرار بشأن الفرضية الرئيسية ، سيتم إيجاد العلاقة عبر احتساب معامل ارتباط سبيرمان لارتباط الرتب بين كل بعد من إبعاد التغيير التنظيمي (التغيير في الموارد البشرية، التغيير في المهام، التغيير التكنولوجي، التغيير في الهيكل التنظيمي) ومحور الأداء التنظيمي ومن ثم اختبار تلك العلاقات من خلال استعمال اختبار (T) لبيان مدى معنوية معاملات الارتباط المحسوبة عبر البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS) كما يبين ذلك الجدول (12) وتفسير النتائج كما يأتي:



انعكاس عملية التغيير على تعزيز الأداء التنظيمي [بحث تحليلي]

جدول (13) قيم معامل ارتباط سبيرمان واختبار (T) لمعنوية العلاقة بين أبعاد التغيير التنظيمي ومحور الأداء التنظيمي

الدالة	قيمة (T) المحسوبة	معامل ارتباط سبيرمان (r)	X أبعاد التغيير التنظيمي	Y
دال معنويا	3,234	**0.380	التغيير في الموارد البشرية	الاداء التنظيمي
دال معنويا	6,109	**0.613	التغيير في المهام	
دال معنويا	6,789	**0.653	التغيير التكنولوجي	
دال معنويا	3,750	**0.430	التغيير في الهيكل التنظيمي	

قيمة (T) الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (62) = 1.998
أ- أظهرت نتائج الجدول (12) إن قيمة معامل ارتباط سبيرمان بين بعد التغيير في الموارد البشرية ومحور الأداء التنظيمي قد بلغت (0.380) وهي قيمة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) نظرا لكون قيمة (T) المحسوبة لها والبالغة (3.234) وهي اكبر من نظيرتها الجدولية التي تساوي (1.998) عند ذات مستوى المعنوية (0.05).

ب- بلغت قيمة معامل ارتباط سبيرمان بين بعد التغيير في المهام ومحور الأداء التنظيمي (0.613) وهي قيمة موجبة طردية دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لكون قيمة (T) المحسوبة التي بلغت (6.109) اكبر من نظيرتها الجدولية البالغة (1.998)

ج- كانت قيمة معامل ارتباط سبيرمان بين بعد التغيير التكنولوجي ومحور الأداء التنظيمي (0.653) وهي قيمة موجبة طردية دالة معنوية عند مستوى معنوية (0.05) لأن قيمة (T) المحسوبة والبالغة (6.789) اكبر من نظيرتها الجدولية والتي تساوي (1.998)

د- كما كانت قيمة معامل ارتباط سبيرمان بين بعد التغيير في الهيكل التنظيمي ومحور الأداء التنظيمي (0.430) وهي قيمة موجبة طردية دالة معنوية عند مستوى معنوية (0.05) نظرا لكون قيمة (T) المحسوبة والبالغة (3.750) اكبر من نظيرتها الجدولية والتي تساوي (1.998)، وبذلك نستنتج بأن الاهتمام بالهيكل التنظيمي للمنظمة ومواكبته لتطورات العمل سيمتدح الفرصة للمنظمة بالارتقاء في أدائها التنظيمي. إجمالاً ونتيجة لقبول جميع الفرضيات الفرعية الأربع (أي قبول ما نسبته 100% من الفرضية الرئيسية الأولى) تستنتج قبول الفرضية الرئيسية الأولى.

المحور الثالث: التحليل الإحصائي لتأثير إبعاد التغيير التنظيمي في الأداء التنظيمي

ستتم دراسة تلك التأثيرات عبر احتساب معادلة انحدار خطي بسيط لإبعاد التغيير التنظيمي كلا على حده مع الأداء التنظيمي باستخدام البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS) وتفسير النتائج المبينة في الجدول (14) كما يأتي:

الدالة	معامل التحديد (R ²)	قيمة (F) المحسوبة	المعاملات		X	Y
			معلمة الانحدار Beta	الحد الثابت A		
دال معنويا	0.17	11.76	0.39	2.24	التغيير في الموارد البشرية	الاداء التنظيمي
دال معنويا	0.34	32.52	0.58	1.74	التغيير في المهام	
دال معنويا	0.44	48.70	0.66	2.14	التغيير التكنولوجي	
دال معنويا	0.52	23.68	0.52	1,52	التغيير في الهيكل التنظيمي	



انعكاس عملية التغيير على تعزيز الأداء التنظيمي [بحث تحليلي]

قيمة (F) الجدولية عند درجة حرية (1.62) ومستوى معنوية (0.05) = 5.276
أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وفق الجدول (14) وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعد التغيير في الموارد البشرية في محور الأداء التنظيمي لكون قيمة (F) المحسوبة والبالغة (11.76) اكبر من نظيرتها الجدولية والتي تساوي (5.276)، كما استطاع المتغير المستقل (التغيير في الموارد البشرية) أن يفسر ما نسبته (17%) من إجمالي الانحرافات في قيم المتغير المعتمد (الأداء التنظيمي) وهو ما عكسته قيمة معامل التحديد، وبهذا تكون معادلة الانحدار التقديرية لتأثير بعد التغيير في الموارد البشرية في محور الأداء التنظيمي كما يأتي :

الأداء التنظيمي = 2.24 + (0.39) التغيير في الموارد البشرية، كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لكافة أبعاد التغيير التنظيمي في الأداء التنظيمي كما أظهرها الجدول رقم (14)

المبحث الرابع

المحور الأول : الاستنتاجات

- 1- يعد موضوع التغيير التنظيمي من المواضيع المهمة والحيوية للمنظمات الحكومية الخدمية
- 2- يعد المورد البشري من أهم العناصر داخل المنظمة فهو الذي يقبل التغيير وهو الذي يقاومه.
- 3- تعد التكنولوجيا مهمة جدا لدعم عمل المنظمة فضلا عن أنها سريعة التغيير نتيجة للتطورات الكبيرة التي تشهدها .
- 4- يعد الهيكل التنظيمي الدعامة الأساسية التي تقوم عليها أي منظمة لذا فإن أي تغيير به سوف يؤثر على عمل المنظمة .
- 5- إن إعطاء الأفراد لمهام ومسؤوليات تتوافق مع قدراتهم وإمكاناتهم والاهتمام بتشكيل فرق عمل من شأنه أن يسهل ويحسن من عملهم ومن ثم يؤثر ايجابيا على عمل المنظمة .

المحور الثاني : التوصيات

- 1- الاهتمام بعمليات التغيير التنظيمي (التغيير في الموارد البشرية ، والتغيير في التكنولوجيا ، التغيير في الهيكل التنظيمي ، التغيير في المهام) لما لها دور من تحسين أداء المنظمات
- 2- الاهتمام بإدخال تكنولوجيا حديثة إلى ديوان محافظة بغداد عن طريق إدخال أجهزة والات حديثة فهذا من شأنه أن يطور ويسهل من عملها ولأجل التكيف مع التغييرات التكنولوجية المتسارعة في البيئة الخارجية .
- 3- الاهتمام بإعطاء الأفراد لمهام ومسؤوليات تتوافق مع إمكانياتهم وقدراتهم وما يمتلكونه من مؤهلات علمية.
- 4- الاهتمام بالموارد البشرية واعتبارها عنصر حيوي وذلك من خلال إقامة دورات تدريبية لأجل إكسابهم لمهارات وقدرات جديدة .
- 5- الاهتمام بسماع شكاوى المواطنين من خلال الاهتمام بقسم شؤون المواطنين ومحاولة تلبيةها في الوقت المناسب .
- 6- على القيادات العليا الاهتمام بتجديد الهيكل التنظيمي وتقليل التعقيد فيه وجعله أكثر مرونة من خلال التنسيق بين الوحدات الإدارية وتشجيع الاتصالات غير الرسمية .

المصادر

المصادر العربية

- 1- جرادات ، ناصر محمد سعود ، المعاني ، احمد إسماعيل ، عريقات ، احمد يوسف (2013) ، إدارة التغيير والتطوير ، الطبعة الأولى ، إثراء للنشر والتوزيع ومكتبة الجامعة
- 2- جرينبرج ، جيرالد ، و بارون ، روبرت ، تعريب ومراجعة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني (2009) إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر
- 3- حريم ، حسين (2009) السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال) ، الطبعة الثالثة ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- 4- ديسلر ، جاري (2009) إدارة الموارد البشرية ، تعريب محمد سيد احمد عبد المتعال و عبد المحسن عبد المحسن جودة ، دار المريخ للنشر.



انعكاس عملية التغيير على تعزيز الأداء التنظيمي [بحث تحليلي]

- 5- الشماع ، خليل محمد حسن ، حمود ، خضير كاظم (1989) نظرية المنظمة ، الطبعة الاولى ، طبع في مطابع دار الشؤون الثقافية العامة .
- 6- الطائي ، علي حسون ، الجنابي ، أكرم سالم (2014) قراءات في الفكر الإداري والتنظيمي ، الطبعة الأولى ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- 7 - عبوي ، زيد منير (2006) الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية ، الطبعة الأولى ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، الأردن
- 8- العنزي ، سعد علي حمود (2014) الفكر التنظيمي في إدارة الأعمال ، الطبعة الأولى مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- 9- القيسي، فاضل حمد، والطائي، علي حسون، (2014)، الإدارة الاستراتيجية: نظريات- مداخل- أمثلة وقضايا معاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 10- مشهور . ثروت (2010) استراتيجيات التطوير الإداري ، الطبعة الأولى ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ،الأردن
- 11 - إدريس، وائل محمد صبحي،ألغالبى، طاهر محسن منصور (2009) سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي (أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن) الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر ، عمان ،الأردن .
- 12 - منصور ، طاهر محمد ، الخفاجي، نعمة عباس (2010) نظرية المنظمة (مدخل العمليات) الطبعة العربية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- 13- عصفور ، محمد شاكر (2011) أصول التنظيم والأساليب، الطبعة السابعة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان . الأردن
- 14 - الجادر ، سهير عادل حامد (2007) العلاقة بين التحليل الاستراتيجي وإستراتيجية التحالف وإثرها في الأداء المنظمي ، أطروحة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة بغداد وهي جزء من متطلبات نيل درجة الدكتوراه في فلسفة الإدارة العامة .
- 15- الدليمي - حيدر طه عبد الله (2014) دور القيادة التحويلية في الأداء التنظيمي ، رسالة مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير علوم في الإدارة العامة
- 16- شقوره، منير حسن احمد (2012) إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين ، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في أصول التربية من كلية التربية _ جامعة الأزهر بغزة .
- 17- العنزي ، مبارك بنية ضامن (2004) التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين ، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض، السعودية .
- 18- الغريزي ،حسام كاظم سلمان (2013) دور التغيير التنظيمي في تطوير الخدمة المدنية ، بحث مقدم الى مجلس المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية في جامعة بغداد وهي جزء كمن متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي المعادل للماجستير في التأمين
- 19- ناجي ، مصطفى ناطق (2014) دور التغيير التنظيمي في تحقيق النجاح الاستراتيجي ، رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد _ جامعة بغداد وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في الإدارة العامة .
- 20- النجار ، شهناز فاضل احمد (2006) راس المال الفكري وأثره في التغيير التنظيمي ، رسالة مقدمة مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم إدارة الأعمال
- 21 - انيس ، غانم ارووقى ، عباس ، ياسمين خضير (2011) علاقة تمكين العاملين بالأداء المنظمي ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد
- 22- الجبوري ، علياء جاسم (2011) تأثير العمليات المعرفية في مجالات التغيير التنظيمي ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد ، مجلد 17 ، عدد 61



- 23- الرحيم ،اياد محمود عبد الكريم (2007)التغيير التنظيمي وسيلة المنظمة للتكيف والبقاء (دراسة تطبيقية في شركة المنتجات النفطية) مجلة التقني / المجلد العشرون / العدد ٢
- 24- عابر ، سعد عبد (2009) اثر إدارة المعرفة في التغيير التنظيمي، دراسة تطبيقية في هيئة التعليم التقني ، المجلة العراقية للعلوم الإدارية . عدد 25

الكتب الانكليزي

- 1 - champoux, joseph E. (2000) organizational behavior essential tenets for a new millennium, university of new mexico , south -western college publishing
- 2 - Cummings , Thomas G. and Worley , Ghristopher G.(2005) Theory of organization development and change, india edition, south- western, a part of cengage learning.
- 3 - Daft , richard(2001) organization theory and design, 7th edition, south-western coolleg publishing, ohio.
- 4- Dawson, patrick (2003)understanding organization change (the contemporary experience of people at work ,SAGE publications , london , Thousand . new delhi
- 5- Harris, O. Jeff , and Hartman, Sandra J(2002) organizational behavior , Best Business Books An Imprint of The Haworth Press, Inc .New York . London .Oxford .
- 6 - Hellriegel, don , slocum, Jr, John W and woodman, richard.W (2001) organization behavior , 9th edition , south-western college publishing
- 7- Kotler , p, and Armstrong ,G,(1999) , Principles of Marketing , 8th Edition, Prentice-Hall , New Jersey.
- 8- Niven., Paul R.(2005) Balanced Scorecard Diagnostics Maintaining Maximum Performance, Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey
- 9 - Robbins, stephen p and judge, timothy A(2011) organization behavior,global edition, 14 edition , pearson , boston columbus indianapolis newyork
- 10 -Robbins ,Stephen.p(2001), Organizational Behavior, 9 th ed, Prentice-Hall, Inc,New Jersey
- 11-Robbins , Stephen, P. , and Coulter , Mary(2009) Management , ninth edition , Prentice Hall is an imprint of Pearson.
- 12 - Sengupta, Nilanjan , Bhattacharya ,Mousumi s , R.N.Sengupta,(2006) Managing change organizations, prentice ,Hall of india , new dellhi.
- 13 -.Wheelen, L., thomas and hunger, g.david(2010) Strategic Management and Business Policy , 12th Edition ,pearson Education Inc.,publihing as prentice Hall ,One Lake Stree,Upper Saddle River,New Jersey..
- 14 - Burke , W.Warner(2011) organization change(theory and practice , third edition, SAGE,los angeles.
- 15- Ahmed ,Lubna, and Noman ,Syed Umer, and Asim ,Syeda Samia(2011) Impact of organizational change on performance : a case study on BURJBANK, master of business administration this assignment will be accepted by the FACULTY OF BUSINESS ADMINISTRATION



- 16- Mutihac, Raluca(2010) Managing resistance and the use of internal communication in organizations undergoing change Case study of OMV Petrom, Aarhus School of Business Department of Language and Business Communication Master of Arts in Corporate Communication..
- 17- Alsamydai ,Mahmod Jasim , Alnaimi , Husam Mustafa, Alnidawy, Abdula Azez Badir , & Al-Kasasbeh , Hassan Salim (2013) The Impact of Organizational Change on the Marketing Strategies of Change (A Field Study in the Jordanian Commercial Banks) Global Journal of Management and Business Research Marketing Volume 13 Issue 3 Version 1.0
- 18- Hung Hsu , Shu (2014) Effects of Organization Culture, Organizational Learning and IT Strategy on Knowledge Management and Performance , The Journal of International Management Studies, Volume 9 Number 1, February, 2014 issue
- 19-Kaplan ,Robert S. and P.Norton David.(1992) The Balanced Scorecard Measures that Drive Performance , Harvard Business Review.
- 20- Maktabi, Seyed Habib, and Khazaei , Amir(2014) The Impact of Organizational Learning on Organizational Performance and Organizational Innovation: Evidence from Bank Industry of Iran, International Journal of Economy, Management and Social Sciences, Int. j. econ. manag. soc. sci., Vol (3), No (10).
- 21 - Moriones , Alberto Bayo , & -Díaz de Cerio , Javier Merino(2002) Human Resource Management, Strategy and Operational Performance in the Spanish Manufacturing Industry.
- 22- Wincek, John , Sousa, Luis Savio , Myers ,Molly R., & Ozog , Henry , (2014) Organizational Change Management for Process Safety , Published online in Wiley Online Library (wileyonlinelibrary.com). DOI 10.1002/prs.11688.
- 23-Bible, Lynn and Kerr,Stephen and Zanini ,Michael(2006) the Balanced Scorecard: Here and Back, Management Accounting Quarterly Summer ,VOL. 7, NO.4
- 24 - Victor, Paul and Franckeiss, Anton (2002) the five dimension of change : an integrated aooroach ti strategic organizational change management . strat change 11:35-42.



Reflection of the change process in enhancing organizational performance (Analytical research)

Abstract

This research aims to test the relation and effect of the process of organizational change as an independent variable (change in human resources, technological change, change in tasks, change in organizational structure) in organizational performance as a variable of success (financial performance, operational performance, customer satisfaction, growth). And learning) in the Office of the province of Baghdad, as well as determine the existence of differences of statistical significance between the variables of research, and then try to come out with a set of recommendations to contribute to the strengthening of organizational performance, and carried out this research on the eye of the vertical number (75) individuals, The questionnaire was used as a main tool for collecting data on the research variables through the measurements that were constructed. In addition, the interview was used as well as some paper data. In order to process the data and information, the Statistical Analysis Program (SPSS) The results were obtained by means of several statistical methods (the percentages and frequencies, the analysis of averages, the standard deviation, correlation analysis, linear regression analysis, the coefficient of variation, and the Kay square test). The main hypothesis was accepted (there is a statistically significant correlation between the exclusion of organizational change and organizational performance). There is also a relationship between organizational change and organizational performance. The hypothesis was accepted Second, there is a statistically significant effect on the exclusion of organizational change in organizational performance. The research ended with a number of conclusions. Technological change and change in tasks are the most important dimensions that are directly related to the development of organizational performance. Knulogi and change in the tasks represent the most prominent and most influential dimensions of performance.

Keywords: organizational change, organizational performance