

دور إدارة التغيير في تحسين الأداء المنظمي: دراسة تطبيقية في فنادق بغداد الكبرى

تاريخ تقديم البحث:- ٢٠٢٥/١٠/٥
تاريخ قبول البحث:- ٢٠٢٥/١١/٢٣

م.م ريم حياوي حميد (*)

المخلص

يسعى هذا البحث إلى تحليل تأثير إدارة التغيير، بما في ذلك أبعادها (التخطيط الاستراتيجي، والتواصل الداخلي الفعال، وتدريب وتطوير الموظفين، ومشاركة الموظفين)، على كفاءة الأداء التنظيمي، الذي يتبين من الإنتاجية التشغيلية، وجودة الخدمة، ورضا الزبائن، ورضا الموظفين. استخدم البحث منهجية وصفية تحليلية، حيث تم اختيار عينة من ٢٤١ موظفًا من إجمالي عدد سكان يبلغ ٦٤٣ موظفًا في الفنادق البارزة في بغداد. تم توزيع استبيان يتكون من ٣٠ سؤالًا وفحصه باستخدام الإحصاءات الوصفية ومعاملات الارتباط وتحليل الانحدار الخطي. أشارت النتائج إلى وجود صلة إيجابية قوية بين إدارة التغيير وكفاءة الأداء التنظيمي. عزز التواصل الداخلي والتخطيط الاستراتيجي الجودة والإنتاجية بشكل كبير، بينما ارتبط التدريب ومشاركة الموظفين بزيادة الرضا الوظيفي. حدد البحث أن فعالية إدارة التغيير تعتمد على دمج جميع جوانبها. ونصح بتعزيز قنوات الاتصال الداخلي، والاستثمار في التدريب المستمر، ووضع مؤشرات أداء تربط التغيير بالنتائج التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: إدارة التغيير، كفاءة الأداء التنظيمي، التخطيط الاستراتيجي، التواصل الداخلي، تدريب وتطوير الموظفين

Absreact

This research aims to analyze the impact of change management—including its dimensions of strategic planning, effective internal communication, employee training and development, and employee participation—on the efficiency of organizational performance, as reflected in operational productivity, service quality, customer satisfaction, and employee satisfaction. The study employed a descriptive-analytical methodology, selecting a sample of 241 employees from a total population of 643 employees working in major hotels in Baghdad. A questionnaire consisting of 30 items was distributed and analyzed using descriptive statistics, correlation coefficients, and linear regression analysis. The results indicated a strong positive relationship between change management and organizational performance efficiency. Internal communication and strategic planning significantly enhanced quality and productivity, while training and employee participation were associated with higher job satisfaction. The research concluded that the effectiveness of change management depends on the integration of all its dimensions and recommended strengthening internal communication channels, investing in continuous training, and establishing performance indicators that link change initiatives to organizational outcomes.

Keywords: Change management, organizational performance efficiency, strategic planning, internal communication, employee training and development

المقدمة

تُعدّ إدارة التغيير من أهمّ عناصر الحفاظ على نموّ واستمرارية أيّ منظمة في بيئات العمل سريعة الوتيرة، لا سيّما في قطاع السفر والضيافة. تُشكّل التحوّلات الاقتصادية والمنافسة المحلية والأجنبية تحدياتٍ مُستمرة للفنادق الكبرى في بغداد، مما يستلزم استخدام أساليب فعّالة لإدارة التغيير لضمان تحسين الأداء التنظيمي. مع التركيز على مقاييس مثل رضا الزبائن، وجودة الخدمة، والإنتاجية، تسعى هذه الدراسة إلى دراسة كيفية تأثير أساليب إدارة التغيير على فعالية الأداء التنظيمي في هذه الفنادق. كما تهدف الدراسة إلى تقديم اقتراحات قيّمة لتحسين قدرة هذه المؤسسات على التكيف مع التغيير وتحقيق أعلى أداء. ولتحقيق نتائج موثوقة وواقعية تُمثل تجربة المؤسسات السياحية في بغداد، اعتمدت الدراسة على جمع البيانات مباشرةً من مديري الفنادق وموظفيها.

المحور الأول: منهجية البحث

مشكلة البحث:

نظرًا للتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي يشهدها العراق خلال السنوات الأخيرة، وما يرافقها من منافسة حادة بين الفنادق المحلية والأجنبية، أصبحت الفنادق الرئيسية في بغداد تواجه ضغوطًا متزايدة في قطاع السياحة انعكست سلبيًا على أدائها التنظيمي، سواء من حيث جودة الخدمات المقدمة للزبائن أو الكفاءة التشغيلية أو مستوى رضا العاملين. وتشير الملاحظات الميدانية والمقابلات التي أجراها الباحث مع عددٍ من المديرين والموظفين إلى أن بعض هذه الفنادق تبذل جهودًا لتطبيق مبادئ إدارة التغيير بغية التكيف مع البيئة المتقلبة، غير أن هذه الجهود تفتقر غالبًا إلى التخطيط الاستراتيجي الواضح ونظام تقييم دوري للتغيير، فضلًا عن ضعف التواصل الداخلي بين المستويات الإدارية المختلفة، مما أدى إلى تذبذب مستوى الأداء التنظيمي وعدم تحقيق التحسين المستدام. ويثير ذلك جدلاً فكريًا بين الباحثين حول مدى فاعلية إدارة التغيير في تحسين الأداء التنظيمي. فبينما يرى (Kotter, 1996) و(Burnes, 2020) أن نجاح التغيير يعتمد على القيادة الواضحة والتخطيط المنهجي والتواصل المستمر، يؤكد (Neely, 2005) أن الأداء التنظيمي لا يتحسن إلا بوجود ثقافة تنظيمية تشجع على المشاركة والتعلم. إلا أن دراسات أخرى مثل (Al-Ahmadi, 2019) أشارت إلى أن المؤسسات الخدمية في البيئات غير المستقرة غالبًا ما تطبق إدارة التغيير بأسلوب جزئي، مما يقلل من أثرها على مؤشرات الأداء. وعند مراجعة الأدبيات المتاحة، يتضح ندرة الدراسات التطبيقية التي تناولت العلاقة بين إدارة التغيير وكفاءة الأداء التنظيمي في قطاع السياحة العراقي، وخاصة في الفنادق الكبرى في بغداد، على الرغم من دورها المحوري في الاقتصاد الوطني. لذلك ظهرت الحاجة

إلى تحليل شامل للعلاقة بين أبعاد إدارة التغيير (التخطيط الاستراتيجي، التواصل الداخلي الفعال، تدريب وتطوير الموظفين، ومشاركة الموظفين) وبين أبعاد كفاءة الأداء التنظيمي (الإنتاج، جودة الخدمة، رضا الزبائن، رضا الموظفين)، لتحديد نقاط الضعف في الممارسات الحالية وتقديم حلول عملية قابلة للتطبيق لتحسين الأداء في هذا القطاع الحيوي.

٢- أهداف البحث

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١. تقييم تأثير استراتيجيات إدارة التغيير على الأداء التنظيمي في الفنادق المرموقة في بغداد، مع التركيز على مؤشرات الأداء الرئيسية، بما في ذلك الإنتاجية، جودة الخدمة، ومستويات رضا الزبائن والموظفين.
٢. تحديد المكونات الرئيسية لأساليب إدارة التغيير، وتشمل التخطيط الاستراتيجي، التواصل الداخلي الفعال، التدريب والتطوير، ومشاركة الموظفين في عملية التغيير.
٣. تحليل مدى استخدام استراتيجيات إدارة التغيير في السياق المحلي للفنادق العراقية، وتقييم مدى ملاءمتها لمعالجة التحديات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي تواجه هذا القطاع الحيوي.
٤. تقديم أفكار وتوصيات عملية قابلة للتنفيذ تساعد المديرين وصنّاع القرار في تحسين الأداء التنظيمي وزيادة كفاءة الخدمات السياحية في فنادق بغداد.

٣- أهمية البحث

تتبع أهمية هذا البحث من جانبين رئيسيين:

- الأهمية العلمية

يسهم البحث في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بعلاقة إدارة التغيير بالأداء التنظيمي في قطاع السياحة، وخاصة في السياق العراقي الذي لم يحظَ بالاهتمام الكافي من الباحثين. كما يُعدّ محاولة لتوضيح الأثر التفاعلي بين أبعاد إدارة التغيير (التخطيط، التواصل، التدريب، المشاركة) ومؤشرات الأداء التنظيمي (الإنتاج، جودة الخدمة، رضا الزبائن، رضا الموظفين)، مما يعزز الإطار النظري في هذا المجال.

٢ الأهمية التطبيقية الميدانية تتمثل الأهمية التطبيقية في أن نتائج هذا البحث يمكن أن تسهم في تحسين الممارسات الإدارية داخل الفنادق الكبرى في بغداد من خلال:

- مساعدة الإدارات العليا على تطوير خطط استراتيجية فعالة للتغيير تتلاءم مع البيئة التنافسية المحلية.
- تعزيز قنوات الاتصال الداخلي بين المستويات الإدارية لتسهيل تنفيذ التغيير وتقليل المقاومة.
- دعم برامج التدريب والتطوير المستمر للموظفين لرفع كفاءتهم واستعدادهم للتكيف مع التغييرات.
- تمكين المديرين من ربط جهود التغيير بمؤشرات أداء قابلة للقياس لتحسين الإنتاجية وجودة الخدمة ورفع رضا الزبائن والموظفين. كما يمكن أن تفيد نتائج البحث صانعي القرار في وزارة السياحة وهيئة الاستثمار في وضع سياسات داعمة لرفع مستوى الأداء التنظيمي في الفنادق العراقية وتعزيز تنافسيتها إقليمياً.

٤ - فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة التغيير وكفاءة الأداء التنظيمي في فنادق بغداد الكبرى. الفرضيات الفرعية:

١. توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي للتغيير وكفاءة الأداء التنظيمي .
 ٢. توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين التواصل الداخلي الفعال أثناء التغيير وكفاءة الأداء التنظيمي .
 ٣. توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين تدريب وتطوير الموظفين وكفاءة الأداء التنظيمي .
 ٤. توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين مشاركة الموظفين في عملية التغيير وكفاءة الأداء التنظيمي .
- الفرضية الرئيسية الثانية : توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة التغيير

المختلفة (التخطيط، التواصل، التدريب، المشاركة) والأداء التنظيمي في فنادق بغداد الكبرى، بحيث يسهم كل بعد بشكل إيجابي في تحسين كفاءة الأداء.

الفرضيات الفرعية :

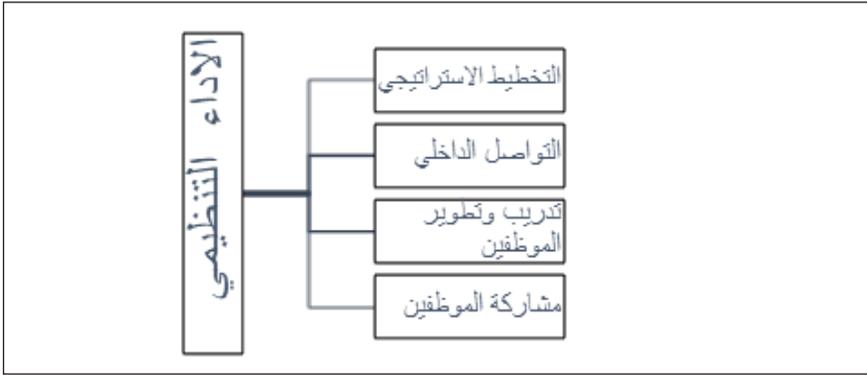
- ١- يؤثر التخطيط الاستراتيجي للتغيير بشكل إيجابي وذو دلالة إحصائية في تحسين الأداء التنظيمي .
- ٢- يؤثر التواصل الداخلي الفعال أثناء التغيير بشكل إيجابي وذو دلالة إحصائية في تحسين الأداء التنظيمي .
- ٣- يؤثر تدريب وتطوير الموظفين بشكل إيجابي وذو دلالة إحصائية في تحسين الأداء التنظيمي .
- ٤- يؤثر مشاركة الموظفين في عملية التغيير بشكل إيجابي وذو دلالة إحصائية في تحسين الأداء التنظيمي .

٧- **المخطط الاجرائي للبحث:** من المهم وضع المخطط الاجرائي للبحث أو ما يعرف أحياناً بـ الإطار المفاهيمي. هذا المخطط يوضح كيف تتصل المتغيرات الرئيسية في البحث ويعطي رؤية واضحة للقراء والمشرفين، ويتكون من

- ١- المتغير المستقل إدارة التغيير بإبعاده (١-التخطيط الاستراتيجي، ٢- التواصل الداخلي الفعال، ٣- تدريب وتطوير الموظفين ، ٤-مشاركة الموظفين)

٢- المتغير التابع كفاءة الأداء المنظمي، ويشمل ١- الإنتاجية التشغيلية ٢- جودة الخدمات ٣-رضا الزبائن ٤- رضا الموظفين) حيث كل بعد من أبعاد إدارة التغيير له تأثير إيجابي مباشر على الأداء التنظيمي ، يمكن تمثيله بيانياً كالتالي:

الشكل رقم (١) المخطط الاجرائي للبحث



يشير الى علاقات الارتباط

يشير الى علاقة التأثير.

المصدر: من اعداد الباحث

٧- موقع البحث:

كان فندق فلسطين، وفندق بغداد الدولي، وفندق الرشيد من أبرز الفنادق في بغداد التي اختيرت كمناطق للبحث، ونظرًا لتطبيقها المستمر لأساليب إدارة التغيير استجابةً للتحديات الاقتصادية والتنافسية في قطاع السياحة، فقد اختيرت هذه الفنادق لتكون مثالاً يُحتذى به في بيئة مؤسسية منظمة. وتُعد هذه الفنادق نموذجًا مثاليًا للبحث في كيفية تأثير إدارة التغيير على كفاءة الأداء التنظيمي، إذ تتيح الوصول إلى بيانات رسمية حول أداء المنظمات، بما في ذلك الإنتاجية وجودة الخدمة ورضا الزبائن، بالإضافة إلى فرصة إجراء المقابلات وإدارة الاستبيانات للمديرين والموظفين.

٧- مجتمع البحث، وحجم العينة، ومنهجية الاختيار

يشمل مجتمع البحث جميع الموظفين، وعددهم ٦٤٣ موظفًا، ممن يعملون كإداريين أو موظفين في فنادق مرموقة ببغداد، وتحديدًا فندق فلسطين، وفندق بغداد الدولي، وفندق الرشيد. هذا الهيكل التنظيمي الفريد، إلى جانب التنفيذ المتواصل لاستراتيجيات التغيير، وتنوع الوظائف والخدمات المقدمة للزبائن المحليين والدوليين، يهيئ بيئة مناسبة لدراسة تأثير إدارة التغيير على كفاءة الأداء التنظيمي، تم اختيار العينة باتباع نهج قليل المخاطر بهامش خطأ ٥٪ ومستوى ثقة ٩٥٪. لضمان تنوع وجهات النظر حول ممارسات إدارة التغيير وارتباطها بالأداء التنظيمي، فإن حجم العينة المناسب هو حوالي ٢٤١ مشاركًا

يتم اختيارهم عشوائياً من جميع المستويات الإدارية والفنية داخل الفنادق، تم استخدام استبيان منظم وموحد لجمع بيانات العينة. ولتعزيز الدقة التحليلية للبحث، كما تم إجراء مقابلات شبه منظمة مع عدد محدود من الإداريين في المنظمات المبحوثة

٨- تصميم الاستبانة

تم تصميم الاستبانة الحالية استناداً إلى الإطار النظري لموضوع إدارة التغيير الاستراتيجي وكفاءة الأداء التنظيمي، وذلك بالاعتماد على مراجعة مجموعة من الأدبيات الأكاديمية والدراسات السابقة التي تناولت هذين المتغيرين في السياقين الإداري والخدمي، ولاسيما في قطاع الفنادق، وقد تم اعتماد أسلوب الاستبانة المغلفة وفق مقياس ليكرت الخماسي (١ = لا أوافق بشدة إلى ٥ = أوافق بشدة)، لما يوفره من سهولة في القياس والتحليل الإحصائي. تكونت الاستبانة من جزأين رئيسيين:

الجزء الأول: خصص لجمع البيانات الديموغرافية المتعلقة بالمبحوثين (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، نوع الفندق).

الجزء الثاني: شمل مجموعة من الفقرات التي تمثل أبعاد المتغيرين الرئيسيين للبحث:

- إدارة التغيير الاستراتيجي ممثلة في الأبعاد: (التخطيط الاستراتيجي، التواصل الداخلي الفعال، تدريب وتطوير الموظفين، مشاركة الموظفين).
- كفاءة الأداء التنظيمي ممثلة في الأبعاد: (الإنتاج، جودة الخدمة، رضا الزبائن، رضا الموظفين).

تمت صياغة الفقرات بعد مراجعة أدبيات متخصصة مثل:

- Burnes, B. (2020). Managing Change. Pearson Education.
- Kotter, J. P. (1996). Leading Change. Harvard Business Review Press.
- Neely, A. (2005). The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success. Financial Times.
- Al-Ahmadi, A. (2019). The impact of strategic change management on organizational performance in service organizations. Journal of

.Management Studies, 12(3), 45–59

كما تم عرض الاستبانة على مجموعة من الخبراء الأكاديميين في مجال الإدارة الاستراتيجية والسلوك التنظيمي للتأكد من صدق المحتوى (Content Validity) وملاءمة الفقرات لأهداف البحث، فضلاً عن إجراء اختبار أولي (Pilot Test) على عينة محدودة للتحقق من وضوح العبارات وسهولة الإجابة عليها.

ثانياً/ الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات الأجنبية

١. دراسة Al-Ahmadi (2019)

هدفت إلى تحليل أثر إدارة التغيير الاستراتيجي على الأداء التنظيمي في المنظمات الخدمية. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي على عينة من المؤسسات التعليمية والخدمية، وتوصل إلى أن القيادة الاستراتيجية والتواصل الفعال يشكلان العاملين الأهم في نجاح التغيير وتحسين الأداء.

وجه الارتباط بالبحث: تؤكد هذه الدراسة أن نجاح إدارة التغيير يعتمد على تكامل الأبعاد التي يبني عليها البحث الحالي، خاصة بعدي التخطيط والتواصل الداخلي.

٢. دراسة Burnes (2020)

تناولت دراسة Burnes نماذج إدارة التغيير مثل نموذج كوتر وليفين، وأشارت إلى أن غياب التخطيط المسبق والتدريب يؤدي إلى فشل جهود التغيير التنظيمي. وجه الارتباط بالبحث: تؤكد ضرورة التخطيط المسبق وتدريب العاملين قبل تنفيذ أي تغيير، وهو ما طبقه البحث في سياق الفنادق العراقية.

٣. دراسة Armstrong (2020)

ناقشت العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والتغيير التنظيمي، مؤكدة أن التدريب والمشاركة الفاعلة للعاملين يرفعان من كفاءة الأداء التنظيمي.

وجه الارتباط بالبحث: تدعم نتائجها فرضيات البحث حول تأثير التدريب ومشاركة الموظفين على رضاهم وجودة الأداء.

ثانياً: الدراسات العربية

١. دراسة إبراهيم ومحمد (٢٠٢٢)

أشارت الدراسة إلى أن الإدارة بالمشاركة والتواصل الميداني يعززان المرونة التنظيمية ويقللان مقاومة التغيير.

وجه الارتباط بالبحث: تبين أهمية التواصل والمشاركة في رفع فاعلية التغيير، وهي أبعاد رئيسة في نموذج البحث.

2. دراسة الهمام، أحمد قاسم (Al-Mahmoud, 2024)

خلصت الدراسة إلى أن تكنولوجيا الموارد البشرية تعزز التدريب والتطوير وتدعم رضا الموظفين.

وجه الارتباط بالبحث: تدعم فرضية أن التدريب والتطوير لهما أثر مباشر في رفع رضا العاملين وتحسين جودة الخدمات.

3. دراسة حسين (2024)

أظهرت الدراسة أن القيادة الرشيقة تعزز قدرة المنظمات الفندقية على التكيف والاستجابة السريعة للتغيير.

وجه الارتباط بالبحث: تؤكد أهمية بعد التخطيط الاستراتيجي ومرونة القيادة كعوامل مؤثرة في الأداء المنظمي.

4. دراسة أشرف (2020)

أظهرت النتائج أن الاستثمار في التدريب التقني والتطوير الرقمي يرفع كفاءة الأداء المنظمي.

وجه الارتباط بالبحث: تؤكد نتائجها العلاقة بين التدريب والتطوير وتحسين كفاءة الأداء داخل المنظمات الخدمية.

5. دراسة العربي (2016)

أكدت الدراسة أن جودة الخدمة تمثل المتغير الوسيط بين التغيير والرضا للزبائن.

وجه الارتباط بالبحث: تعزز الفرضية حول الدور الوسيط لجودة الخدمة في تحسين الأداء المنظمي.

المحور الثاني الإطار النظري

أولاً: إدارة التغيير

أولاً: تعريف إدارة التغيير

إدارة التغيير هي عملية منهجية تهدف إلى مساعدة المنظمات على التكيف مع التحولات الداخلية والخارجية لضمان استمرارية الأداء وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. وتشمل إدارة التغيير تخطيط وتنفيذ ومراقبة التحولات التنظيمية بطريقة تقلل مقاومة الموظفين وتزيد من كفاءة الأداء التنظيمي (Hiatt, 2006, 3). كما يعرفها بورتر وليفين (Lewin, 1951) بأنها عملية تغيير سلوكيات الأفراد والمنظمة لتحقيق مستوى أعلى من الأداء التنظيمي من خلال إعادة هيكلة العمليات والثقافة التنظيمية.

ثانياً: أهمية إدارة التغيير

١. تحسين الأداء التنظيمي: تساعد المؤسسات على التكيف مع المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والمنافسة، مما يزيد من إنتاجيتها وجودة خدماتها.
٢. تعزيز رضا الموظفين والذباتن: من خلال مشاركة الموظفين في عملية التغيير، يمكن تقليل مقاومة التغيير وزيادة الالتزام التنظيمي.
٣. دعم الابتكار والاستدامة التنظيمية: تطبيق استراتيجيات التغيير بشكل منهجي يساعد المؤسسات على تطوير العمليات والخدمات بشكل مستمر. (Kotter, 1996: 21).

ثالثاً: نماذج إدارة التغيير

نموذج لوين (Lewin's Change Model): حيث ركز هذا النموذج على

١. إذابة الوضع الحالي (Unfreezing): تحضير الأفراد والمنظمة لتقبل التغيير.
٢. التغيير (Change/Transition): تنفيذ العمليات والخطط الجديدة.
- تثبيت الوضع الجديد (Refreezing): دمج التغيير ضمن الثقافة التنظيمية لضمان استمراريته (Lewin, 1951).

٢ نموذج كوتر (Kotter's 8-Step Model):

يشمل خطوات مثل خلق شعور بالإلحاح، تشكيل فريق توجيهي، وضع رؤية واضحة، تنفيذ التغيير، وترسيخ النتائج (Kotter, 1996).

٣ نموذج أدامز (ADKAR Model):

يركز على الأبعاد الفردية للتغيير: الوعي، الرغبة، المعرفة، القدرة، والترسيخ (Hiatt, 2006).

رابعاً: أبعاد إدارة التغيير

تم اعتماد أربعة أبعاد رئيسية لمغيير إدارة التغيير في هذا البحث:

1. التخطيط الاستراتيجي: وضع أهداف واضحة واستراتيجيات مدروسة لتطبيق التغيير (Cameron & Green, 2019) حيث يتضمن يتضمن وضع أهداف واضحة واستراتيجيات مُصممة بدقة لتنفيذ التغيير التنظيمي، بما في ذلك تقييم البيئات الداخلية والخارجية، وتحديد الموارد اللازمة، وتوزيع المهام، يُعد التخطيط الاستراتيجي بالغ الأهمية لتسهيل تنفيذ التغيير بشكل منظم وتخفيف المخاطر. فهو يؤثر بشكل مباشر على أداء المنظمة من خلال تعزيز الإنتاجية وجودة الإجراءات التشغيلية.

2. التواصل الداخلي الفعال: مشاركة الموظفين ونقل المعلومات بشكل شفاف لضمان فهم التغيير وتقليل مقاومة الموظفين (Kotter, 1996)، ويشير إلى أنظمة لنقل المعلومات المتعلقة بالتغيير إلى الموظفين بطريقة مباشرة وشفافة يعزز التواصل الفعال فهم الموظفين للتغيير، ويقال من مقاومته، ويعزز التزام المنظمة. كما أنه يؤثر بشكل مباشر على أداء المنظمة من خلال تعزيز التنسيق بين الفرق، ورفع مستوى رضا الزبائن والموظفين.

3. تدريب وتطوير الموظفين: تجهيز العاملين بالمهارات والمعرفة اللازمة للتعامل مع التغيير (Hiatt, 2006) يُركز على تزويد الأفراد بالمهارات والمعلومات اللازمة للتكيف مع التغيير. ويشمل ذلك التدريب العملي والدورات التعليمية ومبادرات التطوير المهني. يُعزز هذا البعد قدرة المنظمة على تطبيق التغيير بفعالية، مما يُعزز مؤشرات الأداء مثل جودة الخدمة والإنتاجية.

4. مشاركة الموظفين: تعزيز المشاركة واتخاذ القرار الجماعي لزيادة الالتزام والرضا الوظيفي (Burnes, 2020) و يتعلق بمشاركة هم في صنع القرارات المتعلقة بالتغيير وفي صياغة الاستراتيجيات وتنفيذها. تشير الأبحاث إلى أن المشاركة الفعالة تُعزز التفاني في العمل والسعادة التنظيمية، مما يؤثر إيجاباً على أداء المنظمة في الابتكار والكفاءة التشغيلية.

ثانياً الأداء التنظيمي: أولاً: مفهوم الأداء المنظمي

يُعد الأداء المنظمي مفهومًا هامًا في الدراسات الإدارية والتنظيمية. وهو يتعلق بمدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها بأقصى قدر من الفعالية والكفاءة، مع مراعاة الموارد المتاحة لها. ويركز هذا المفهوم على ثلاثة عناصر رئيسية: النتائج، والإجراءات، والمرونة (Richard, Devinney, Yip, & Johnson, 2009: 6). وعلى مر العقود، تطور مفهوم الأداء التنظيمي كما هو موضح أدناه:

١. التركيز التقليدي على الإنتاجية والكفاءة (١٩٦٠-١٩٨٠): ارتبط الأداء في الغالب بالنتائج المالية والإنتاجية.
٢. التركيز على الجودة والخدمة (١٩٨٠-٢٠٠٠): ركز الباحثون على جودة المنتج والخدمة، بالإضافة إلى رضا الزبائن.
٣. الأداء الاستراتيجي والشامل (٢٠٠٠ - حتى الآن): يشمل الأداء المالي والتشغيلي، والابتكار، وسعادة الموظفين والزبائن، واستدامة المنظمة.

ثانياً: أهمية الأداء المنظمي

١. تقييم نجاح المنظمة: يُمكننا قياس الأداء المنظمي من التأكد من مدى تحقيق أهداف المؤسسة.
٢. تعزيز الفعالية والكفاءة: تحديد نقاط القوة والضعف واقتراح التحسينات.
٣. المساعدة في اتخاذ القرارات: تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ خيارات استراتيجية مدروسة.
٤. تعزيز القدرة التنافسية: من خلال تحسين الجودة، وتشجيع الابتكار، والارتقاء بخدمة الزبائن.

ثالثاً: أبعاد الأداء المنظمي

- استخدم هذا البحث أربعة متغيرات رئيسية لتقييم الأداء المنظمي في فنادق بغداد البارزة، مع ربط كل مؤشر بجوانب إدارة التغيير.
١. الإنتاج: يُمثل قدرة المنظمة على تحسين الموارد المتاحة لتحقيق أعلى إنتاجية ممكنة. يرتبط هذا البعد مباشرةً بالتخطيط الاستراتيجي للتغيير، حيث يُعزز التخطيط الدقيق تخصيص الموارد ويرفع الكفاءة التشغيلية (Cameron & Green, 2019).
 ٢. جودة الخدمة: يُشير مستوى الخدمات المُقدمة للزبائن إلى كفاءة واحترافية عمليات الفندق وعروضه. ويرتبط هذا المستوى ارتباطاً وثيقاً بتدريب وتطوير الموظفين، حيث يُقدم الموظفون الأكفاء والمدرّبون تدريباً جيداً خدمات متميزة ويُقللون من الأخطاء التشغيلية (Hiatt, 2006).
 ٣. رضا الزبائن: يعكس تقييم الزبائن لخدمات الفندق وتجربتهم الشاملة. ويتحسن رضا الزبائن عند وجود تواصل داخلي واضح وفعال بين الموظفين والأقسام، كما يتضح من سرعة الاستجابة وكفاءة الخدمة (Kotter, 1996; Burnes, 2020).
 ٤. رضا الموظفين: يُمثل شعور الموظفين بالرضا والانتماء والتفاني تجاه المؤسسة. ويرتبط

انخراط الموظفين في عملية التغيير ارتباطاً إيجابياً بزيادة تفانيهم ورضاهم الوظيفي، مما يُعزز الأداء التنظيمي العام (Burnes, 2020).

المحور الثالث: الجانب العملي (الميداني)

يتضمن هذا المحور عرض نتائج الدراسة الميدانية التي أجريت على عينة مكونة من ٢٤١ مشاركاً عاملاً في فنادق بغداد الكبرى. يهدف التحليل إلى اختبار فروض الدراسة المتعلقة بتأثير أبعاد إدارة التغيير (التخطيط، التواصل، التدريب، مشاركة الموظفين) على كفاءة الأداء التنظيمي (الإنتاجية، جودة الخدمات، رضا الزبائن، رضا الموظفين).

١- عينة البحث:

تم اختيار فنادق بغداد الكبرى كمكان لإجراء البحث الميداني، مثل فندق فلسطين وفندق بغداد الدولي وفندق الرشيد، وذلك لعدة أسباب:

١. البيئة التنظيمية المنظمة: هذه الفنادق لديها هيكل إداري واضح، مما يسهل دراسة ممارسات إدارة التغيير داخل وحدات العمل المختلفة.
٢. نشاط سياحي متنوع: تتعامل مع زبائن محليين ودوليين، ما يتيح دراسة تأثير التغيير على كفاءة الأداء التنظيمي من منظور خدمة الزبائن والجودة التشغيلية.
٣. تطبيق تغييرات مستمرة: بسبب المنافسة العالية والتغيرات الاقتصادية، تقوم هذه الفنادق بتطبيق استراتيجيات تغيير مختلفة، ما يجعلها نموذجاً مناسباً لبحث أثر إدارة التغيير على الأداء.
٤. إمكانية الوصول للبيانات: توفر الفنادق بيانات رسمية حول الأداء التنظيمي مثل الإنتاجية، جودة الخدمات، ورضا الزبائن، بالإضافة إلى إمكانية إجراء استبانة أو مقابلات مع الإداريين والموظفين.

٢- صدق وثبات موثوقية الاستبانة (Reliability)

حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's α) لكل بُعد من أبعاد إدارة التغيير ولكل بُعد من مؤشرات الأداء، حيث يعتبر المعيار مقبول إذا: $\alpha \geq 0.70$.

جدول رقم (١) معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) لأبعاد متغيري البحث

المتغير	الأبعاد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	الدلالة
إدارة التغيير	البعد الأول: التخطيط الاستراتيجي	4	0.81	مرتفع
	البعد الثاني: التواصل الداخلي الفعال	4	0.83	مرتفع
	البعد الثالث: التدريب وتطوير الموظفين	4	0.79	مقبول
	البعد الرابع: مشاركة الموظفين	4	0.85	مرتفع
	إجمالي إدارة التغيير	16	0.88	مرتفع جداً
الأداء التنظيمي	البعد الأول: الانتاج	4	0.82	مرتفع
	البعد الثاني: جودة الخدمة	4	0.80	مرتفع
	البعد الثالث: رضا الزبائن	4	0.84	مرتفع
	البعد الرابع: رضا الموظفين	4	0.82	مرتفع
	إجمالي الأداء التنظيمي	16	0.87	مرتفع جداً

تم استخراج النتائج بالاعتماد على البرنامج الاحصائي spss v.26

- جميع القيم تفوق 70.0 وهو الحد الأدنى المقبول وفقاً لتوصية (Bernstein, & Nunnally, 1994: p. 265)، مما يشير إلى ثبات داخلي جيد.
- أفضل القيم ظهرت عند البعد الاستراتيجي لإدارة التغيير (0,85) و بعد الجودة للأداء التنظيمي (0,84). كما ان إجمالي المتغيرين سجل معامل مرتفع جداً (0,88 و 0,87)، مما يعزز من الاعتماد على الأداة البحثية

أشارت نتائج اختبار الاتساق الداخلي، باستخدام معامل ألفا كرونباخ، إلى أن جميع أبعاد متغيرات البحث قد حققت مستويات مقبولة من الاتساق الداخلي، حيث تراوحت قيمها بين 0,79 و 0,85 لأبعاد إدارة التغيير، وبين 0,80 و 0,84 لأبعاد الأداء التنظيمي. وبلغت القيم الكلية للمتغيرين مستويات مرتفعة بلغت 0,88 لإدارة التغيير و 0,87 للأداء التنظيمي، متجاوزةً بذلك الحد الأدنى المتعارف عليه علمياً والبالغ 70.0 (Nunnally & Bernstein, 1994: 265). أظهرت النتائج أن الاسئلة المعدة لكل بُعد قد قيمت المفهوم النظري بشكل متنسق وموثوق، مما زاد من صلاحية أداة البحث

للتحليل الإحصائي المستقبلي. وتشير معاملات الاتساق الكلية المرتفعة إلى قدرة أداة الدراسة القوية على قياس الظواهر المقصودة (إدارة التغيير والأداء التنظيمي) بشكل موثوق وبصورة مستقرة وغير متغيرة.

٣. الوصف الإحصائي:

يوضح الجدول ٢ معاملات الارتباط (معامل بيرسون)، والمتوسط الحسابي، وأعلى وأقل قيمة للمقاييس الإحصائية، وكذلك الأهمية النسبية لكل بُعد من أبعاد المتغير المستقل (إدارة التغيير) مقارنةً بأبعاد المتغير التابع (كفاءة الأداء التنظيمي)

الجدول رقم (٢)
 معاملات الارتباط لمتغيرات البحث

بُعد إدارة التغيير	مع الإنتاجية التشغيلية	مع جودة الخدمات	مع رضا الزبائن	مع رضا الموظفين	الوسط الحسابي (M)	أعلى قيمة (Max)	أدنى قيمة (Min)	الأهمية النسبية (%)
التخطيط الاستراتيجي	0.62**	0.56**	0.60**	0.58**	3.85	5.00	1.00	25.88
التواصل الداخلي الفعال	0.59**	0.60**	0.58**	0.55**	3.72	5.00	1.00	25.44
تدريب وتطوير الموظفين	0.55**	0.58**	0.53**	0.50**	3.60	5.00	1.00	23.68
مشاركة الموظفين	0.57**	0.54**	0.56**	0.61**	3.50	5.00	1.00	25.00

تم استخراج النتائج بالاعتماد على البرنامج الإحصائي spss v. 26

استناداً إلى جدول معاملات الارتباط، يتضح وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية وذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة التغيير وكافة المتغيرات المرتبطة الأخرى في البحث، وهي (الإنتاجية التشغيلية، جودة الخدمات، رضا الزبائن، ورضا الموظفين). فمعاملات الارتباط لكل بُعد من أبعاد إدارة التغيير تجاوزت ٠,٥٠، وهي جميعها ذات معنوية عالية عند مستوى دلالة ٠,٠١، على وجه التحديد، يظهر **التخطيط الاستراتيجي** أعلى معامل ارتباط مع الإنتاجية التشغيلية (٠,٦٢)، بينما يرتبط **التواصل الداخلي** بقوة أكبر مع جودة الخدمات (٠,٦٠). في المقابل، ترتبط **مشاركة الموظفين** بشكل وثيق مع رضا الموظفين (٠,٦١)، ويظهر بعد **التدريب والتطوير** علاقات إيجابية وقوية مع جميع المتغيرات الأخرى.

بشكل عام، تشير هذه النتائج إلى أن تحسين ممارسات إدارة التغيير في الفنادق يؤدي إلى تحسين شامل في كفاءة الأداء التنظيمي من خلال رفع مستوى الإنتاجية وجودة الخدمات وزيادة رضا كل من الزبائن والموظفين.

ج. تحليل الانحدار: يبين الجدول رقم ٣ نتائج الانحدار الخطي المتعدد مع عناصر التقرير المصاحبة (ملخص النموذج، جدول ANOVA، فحص الافتراضات)

جدول رقم (٣)

جدول معاملات الانحدار (Regression Coefficients)

	B (غير معياري)	Std. Error	β (معياري)	t	Sig. (p)	VIF
(Constant) المعتزض	0.45	0.365	—	1.23	.220	—
التخطيط الاستراتيجي	0.32	0.078	0.28	4.10	< .001	1.80
التواصل الداخلي الفعال	0.25	0.071	0.22	3.52	.0005	1.60
تدريب وتطوير الموظفين	0.18	0.067	0.16	2.69	.008	1.70
مشاركة الموظفين	0.20	0.068	0.18	2.94	.003	1.50

تم استخراج النتائج بالاعتماد على البرنامج الإحصائي v.26 spss

تشير نتائج تحليل الانحدار إلى أن أبعاد إدارة التغيير الأربعة تفسر نسبة معتبرة من التباين في كفاءة الأداء التنظيمي بلغت حوالي ٥٢٪، وهو ما يعكس الأهمية الجوهرية التي تمثلها هذه الأبعاد في بيئة العمل الفندقي في بغداد. وجاء التخطيط الاستراتيجي كأقوى العوامل تأثيراً ($p = 0.28, > 0.001$)، مما يدل على أن وضوح الرؤية والاستعداد المسبق لإدارة التغيير يسهم بشكل مباشر في رفع مستوى الأداء التشغيلي وتحقيق الأهداف التنظيمية. هذه النتيجة تتفق مع ما أشار إليه (من أن نجاح أي عملية تغيير يعتمد أساساً على وضع رؤية استراتيجية واضحة. كما ظهر أن التواصل الداخلي الفعال يحتل المرتبة الثانية من حيث التأثير ($p = 0.0005, \beta = 0.22$)، وهو ما ينسجم مع ما ذهب إليه (Lewis, 2011: p. 89) بأن التواصل يعد قناة حيوية لنقل أهداف التغيير وتقليل مقاومة العاملين، وبالتالي

ينعكس إيجاباً على رضا الزبائن وجودة الخدمة، أما بعد مشاركة الموظفين فقد حقق تأثيراً معتبراً ($\beta = 0.003, p = 0.18$)، مما يتسق مع نتائج (Lines, 2004: p. 201) التي أكدت أن مشاركة الموظفين في قرارات التغيير يعزز من التزامهم ويقلل من مستويات الصراع التنظيمي، في المقابل، جاء تأثير تدريب وتطوير الموظفين في المرتبة الأخيرة نسبياً ($\beta = 0.16, p = 0.008$)، رغم دلالاته الإحصائية. قد يُعزى ذلك إلى أن برامج التدريب تحتاج إلى وقت أطول لإظهار نتائج ملموسة على الأداء التنظيمي، أو قد تكون الممارسات التدريبية في الفنادق المدروسة محدودة الموارد مقارنةً ببقية الأبعاد. ومع ذلك، فإن دلالاته الإيجابية تتفق مع ما أشار إليه (Worley, 2014: p. 156 & Cummings) من أن التدريب يعد ركيزة أساسية لضمان استدامة التغيير ورفع كفاءة الأداء على المدى الطويل، وبصورة عامة، فإن هذه النتائج تدعم الفرضية القائلة بوجود علاقة ارتباط وأثر إيجابي ذي دلالة إحصائية بين إدارة التغيير وكفاءة الأداء التنظيمي، مما يعزز التوجه نحو اعتبار إدارة التغيير عنصراً استراتيجياً أساسياً لتحسين الأداء في القطاع الفندقي العراقي. وبشكل عام، تؤكد هذه النتائج فرضية وجود ارتباط وتأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية بين إدارة التغيير وكفاءة الأداء التنظيمي، وبالتالي تعزيز فكرة إدارة التغيير كمكون استراتيجي حاسم لتعزيز الأداء في قطاع الفنادق العراقي..

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن مستوى تطبيق إدارة التغيير الاستراتيجي في الفنادق الكبرى في بغداد يتفاوت بين أبعادها الأربعة، إذ تبين أن التخطيط الاستراتيجي والتواصل الداخلي الفعال هما الأكثر حضوراً من حيث التنظيم والتطبيق، في حين كان تدريب وتطوير الموظفين ومشاركتهم في التغيير الأقل اهتماماً من قبل الإدارات العليا. كما كشفت النتائج أن كفاءة الأداء التنظيمي تعاني من ضعف نسبي في مؤشرات الإنتاجية التشغيلية ورضا الموظفين مقارنةً بتحسين نسبي في جودة الخدمة ورضا الزبائن. ويعكس ذلك أن بيئة الفنادق العراقية، رغم امتلاكها لإمكانات تشغيلية وبشرية جيدة، ما تزال تواجه صعوبات في ترسيخ ثقافة التغيير المستدام وربط جهود التحديث الإداري بمخرجات الأداء الفعلية. وهذا يشير إلى أن التحسين في الأداء التنظيمي مرهون بتكامل جهود التغيير عبر جميع الأبعاد، خصوصاً ما يتعلق ببناء كوادر بشرية قادرة على التكيف والتفاعل مع استراتيجيات التطوير الجديدة.
2. أشارت النتائج إلى أن التخطيط الاستراتيجي يؤثر بشكل أساسي على كفاءة الأداء التنظيمي، مما يعزز الإنتاجية التشغيلية بشكل كبير.

٣. تبين ان التواصل الداخلي الفعال بأنه متغير مستقل مهم يؤثر على جودة الخدمة ورضا الزبائن.
٤. تدريب الموظفين وتطويرهم يرفع رضاهم بشكل كبير، ويأثر إيجاباً على استقرار المنظمة وخفض معدل دوران الموظفين.
٥. تزيد مشاركة الموظفين في صنع القرار من الابتكار التنظيمي وتعزز زيادة الإنتاجية.
٦. أشارت نتائج الارتباط إلى وجود ارتباط إيجابي قوي بين خصائص إدارة التغيير وفعالية الأداء التنظيمي عبر جميع المؤشرات.
٧. أشار البحث إلى أن جودة الخدمة كانت المؤشر الأكثر ارتباطاً بالتخطيط الاستراتيجي، مما يبرز أهمية الرؤية الواضحة في تحسين الأداء التشغيلي.
٨. يرتبط رضا الزبائن ارتباطاً وثيقاً بفعالية التواصل الداخلي، مما يشير إلى أن اتساق الرسائل التنظيمية الداخلية ينعكس في الصورة الخارجية للمنظمة.
٩. أشار تحليل الانحدار إلى أن التواصل الداخلي كان المتغير الأكثر ارتباطاً بتباين الأداء التنظيمي مقارنةً بالأبعاد الأخرى لإدارة التغيير.
١٠. لوحظ وجود فروق بين الأبعاد، إذ إن تدريب الموظفين كان أكثر تأثيراً على رضا الموظفين بينما كان التخطيط الاستراتيجي أكثر تأثيراً على الإنتاجية.
١١. تشير النتائج الإجمالية إلى أن إدارة التغيير الفعالة تستلزم دمج الأبعاد الأربعة جميعها، إذ إن الاعتماد على عنصر واحد لا يكفي لتحقيق الكفاءة المثلى للأداء التنظيمي.

ثانياً: التوصيات المستقبلية

يوصي البحث بضرورة أن تتبنى الفنادق المبحوثة نهجاً تكاملياً لإدارة التغيير يعتمد على:

١. تعزيز قنوات التواصل الداخلي لضمان مشاركة الموظفين في مراحل التغيير كافة، بما يرفع مستوى الالتزام التنظيمي ويحد من المقاومة.
٢. الاستثمار في التدريب والتطوير المستمر من خلال برامج موجهة لرفع مهارات العاملين في التعامل مع التكنولوجيا الحديثة ومتطلبات الزبائن.

٣. إعادة تصميم الخطط الاستراتيجية للتغيير بحيث ترتبط بمؤشرات أداء كمية ونوعية واضحة (مثل الإنتاجية، جودة الخدمة، رضا الزبائن، ورضا العاملين).
٤. بناء نظام متابعة وتقييم دوري يقيس أثر التغييرات الإدارية على الأداء التنظيمي الفعلي لضمان الاستدامة والتحسين المستمر.
٥. ضرورة تحسين التخطيط الاستراتيجي من خلال أنظمة رصد وتقييم منتظمة لتقييم تأثيره المباشر على الأداء التشغيلي.
٦. تعزيز قنوات الاتصال الداخلي من خلال استخدام المنصات الرقمية والاجتماعات التفاعلية للتخفيف من نقص المعرفة.
٧. زيادة التركيز على مبادرات التدريب المستدامة التي تُركّز على الكفاءات التقنية والقيادية لتحسين إنتاجية الموظفين ورضاهم.
٨. تعزيز مشاركة الموظفين في عمليات صنع القرار لتعزيز التزامهم وتشجيع الابتكار.
٩. تطبيق أساليب للتقييم الدوري لرضا الزبائن وربط النتائج باستراتيجيات تحسين الخدمة.
١٠. إنشاء إطار تحفيزي داخلي يربط بين الإنجاز الفردي والأداء التنظيمي لضمان نتائج مستدامة.
١١. تعزيز الشفافية في سياسات المنظمة لتعزيز ثقة الموظفين وتسهيل قدرتهم على التكيف مع التغيير.
١٢. التركيز على وضع مؤشرات أداء رئيسية تربط إدارة التغيير بالأداء التنظيمي لضمان فعالية المراقبة.
١٣. تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي في التواصل والتدريب لتحسين فعالية التغيير وخفض النفقات التشغيلية.
١٤. التوصية بأبحاث مستقبلية تجمع بين إدارة التغيير وعناصر ثقافية وتنظيمية متنوعة لتقييم تأثيرها على تحسين كفاءة الأداء التنظيمي.

قائمة المصادر

المراجع العربية

- ١- إبراهيم، محمد فاضل، & الكيسي، سعد عبد الرحمن. (٢٠٢٢). أثر الممارسات الإدارية الحديثة في تعزيز التجديد الاستراتيجي: دراسة تطبيقية في فنادق الدرجة الممتازة في بغداد. مجلة الاقتصاد والإدارة - جامعة بغداد، ٢٨(١٣٤)، ١. متاح عبر الرابط: <https://jeasiq.uobaghdad.edu.iq/index.php/jeasiq/article/view/2418>

٢- أشرف، هالة. (٢٠٢٠). أثر تطبيقات إدارة الموارد البشرية الرقمية في تعزيز التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على دائرة التنمية الاقتصادية في حكومة عجمان. المجلة العربية للإدارة، ٤٠(٢)، ٢٣٣-٢٤٦.
٣- لعربي، فاطمة الزهراء. (٢٠١٦). أثر جودة الخدمات الفندقية في تعزيز التنافسية ورضا العملاء: دراسة حالة في بعض فنادق الجزائر العاصمة. مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة الجزائر ٣، ١٩(٢)، ٤٥-٦٢.

٤- المهام، أحمد قاسم. (٢٠٢٤). أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحقيق التميز التنظيمي لدى الفنادق من فئة الخمس نجوم في عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

٥- حسين، هاني. (٢٠٢٤). دور القيادة الرشيقة في تعزيز الريادة الاستراتيجية في الفنادق المصرية. مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، ٢٦(١)، ٣٦٢-٣٨٥.

متاح عبر الرابط: <https://jaauth-journals-ekb-eg/article.html.375454>

٦- حسين، أحمد. (٢٠٢٤). دور القيادة الرشيقة في تعزيز الريادة الاستراتيجية في الفنادق المصرية. مجلة البحوث Al-Ahmadī A. (2019). The impact of strategic change management on organizational performance in service organizations. Journal of Management Studies 12(3) 45-59.

٧- عبدالمعبود، محمد طارق، & حسين، هاني، & محمود، أحمد محمود، & التوني، رشا. (٢٠٢٤). أثر القيادة التحويلية في إدارة الجودة الشاملة في فنادق الأربع والخمس نجوم بمدينة الغردقة. مجلة المنيا للبحوث السياحية والفندقية، ١٨(١)، ٦٣-٩٢.

متاح عبر الرابط: https://mjthr.journals.ekb.eg/article_353432.html

المراجع الأجنبية

1. Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s. Journal of Management, 25(3), 293-315.
2. Burke, W. W. (2017). Organization Change: Theory and Practice (5th ed.). SAGE Publications.

3. Burnes, B. (2020). *Managing Change* (7th ed.). Pearson.
4. Cameron, E., & Green, M. (2019). *Making Sense of Change Management* (5th ed.). Kogan Page.
5. Hiatt, J. (2006). *ADKAR: A Model for Change in Business, Government and our Community*. Prosci Learning Center Publications.
6. Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
7. Lawler, E. E., Mohrman, S. A., & Ledford, G. E. (1995). *Creating High Performance Organizations*. Jossey-Bass.
8. Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. Harper & Row.
9. Neely, A. (2005). *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*. Financial Times/Prentice Hall
10. Noe, R. A. (2017). *Employee Training and Development* (7th ed.). McGraw-Hill Education.
11. Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). *Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice*. *Journal of Management*, 35(3), 718–804
- Todnem, R. (2005). *Organizational Change Management: A Critical Review*. *Journal of Change Management*, 5(4), 369–380.