

UKJAES

University of Kirkuk Journal  
For Administrative  
and Economic Science

ISSN:2222-2995 E-ISSN:3079-3521

University of Kirkuk Journal For  
Administrative and Economic Science



Al-Hiti Ali Jubayr Mustafa. Change Management in Human Resources and Its Impact on Achieving Entrepreneurial Performance: An Applied Study at the Kubeisa Cement Factory. *University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science* (2026) 16 (1):229-241.

## Change Management in Human Resources and Its Impact on Achieving Entrepreneurial Performance: An Applied Study at the Kubeisa Cement Factory

Ali Jubayr Mustafa Al-Hiti

University of Anbar Continuous Learning, Anbar, Iraq

[ali.mustafa@uoanbar.edu.iq](mailto:ali.mustafa@uoanbar.edu.iq)

**Abstract.** This study aims to measure the impact of human resource change management on achieving leadership performance at the Kopisa Cement Plant. Human resource change is a key factor in enhancing an organization's ability to adapt to the challenges and competition of the modern business environment. A questionnaire was designed to collect data and distributed to a carefully selected sample of 82 respondents from various management positions within the Kopisa Cement Plant. The researcher used the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) to conduct the necessary statistical analyses and process the data. The study concluded with several important findings, most notably the success of the Kopisa Cement Plant in implementing a strategic approach to change management, which led to acceptable organizational changes despite the challenges that may accompany this process. Furthermore, the research revealed that human resource change management directly contributed to improving the plant's leadership performance, enabling it to adapt to changes in the work environment and achieve greater innovation and excellence in its field. The study also offered several practical recommendations, the most prominent being the need to establish change management standards and promote a clear strategic vision that aligns with development requirements. In addition, the study recommended enhancing the factory's mission through innovative strategies that incorporate unique characteristics, enabling it to differentiate itself from its competitors and achieve its entrepreneurial goals.

**Keywords:** Change Management, Entrepreneurial Performance, Organizational Structure Change.

إدارة التغيير في الموارد البشرية وتأثيرها على تحقيق الأداء الريادي: دراسة تطبيقية في  
معمل سمنت كبيسة

م. علي جبير الهيتي

**المستخلص:** يهدف البحث إلى قياس أثر إدارة التغيير في الموارد البشرية على تحقيق الأداء الريادي في معمل سمنت كبيسة، إذ يُعد التغيير في الموارد البشرية أحد العوامل الرئيسية في تطوير قدرة المنظمات على التكيف مع التحديات والمنافسة في بيئة الأعمال الحديثة. صُممت استبانة لجمع البيانات، ووزعت على عينة مكونة من ٨٢ مستجيباً تم اختيارهم عمدياً من مختلف الوظائف الإدارية في معمل سمنت كبيسة. واعتمد الباحث على البرنامج الإحصائي (SPSS) لإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة وتحليل البيانات. توصل البحث إلى عدد من الاستنتاجات المهمة أبرزها أن معمل سمنت كبيسة استطاع من خلال تطبيقه للنهج الاستراتيجي لإدارة التغيير تحقيق تغييرات تنظيمية مقبولة رغم التحديات التي قد تصاحب هذه العملية، كما أظهرت نتائج البحث أن إدارة التغيير في الموارد البشرية ساهمت بشكل مباشر في تحسين الأداء الريادي للمعمل، مما مكّنه من التكيف مع التغيرات في بيئة العمل وتحقيق المزيد من الابتكار والتميز في مجاله. كما خلص البحث إلى عدة توصيات عملية أبرزها ضرورة تطوير معايير إدارة التغيير وتعزيز رؤية استراتيجية واضحة المعالم تواكب متطلبات التطوير. كما أوصى البحث بضرورة تعزيز رسالة المعمل من خلال استراتيجيات مبتكرة تتضمن خصائص فريدة تمكنه من التميز عن منافسيه وتحقيق الأهداف الريادية التي يسعى إليها.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة التغيير، الأداء الريادي، التغيير في الهيكل التنظيمي.

Corresponding Author: E-mail: [ali.mustafa@uoanbar.edu.iq](mailto:ali.mustafa@uoanbar.edu.iq)

## المقدمة

تُعد إدارة التغيير في الموارد البشرية مفهوماً أساسياً ومحورياً في العديد من المنظمات المعاصرة، إذ تهدف إلى تحسين أداء القيادة وتعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات المتسارعة في بيئة العمل، وفي ظل التحديات المتزايدة التي تواجهها الشركات اليوم أصبحت إدارة التغيير ضرورة ملحة لتحقيق النجاح المستدام، حيث تُساعد إدارة التغيير في الموارد البشرية على تحديد مسار المنظمة على المدى الطويل، ووضعها ضمن إطار بيئي يتم من خلاله تحليل الفرص والمخاطر، بالإضافة إلى تحديد نقاط القوة والضعف فيها. وبالتالي تُسهم في استشراف المستقبل وصياغة البدائل الاستراتيجية التي تضمن تحقيق الأهداف المرجوة.

تُساهم إدارة التغيير في تهيئة الظروف التي تُمكن المنظمة من التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية، لذا يلعب قطاع الموارد البشرية دوراً هاماً في تحقيق هذا التغيير من خلال تعزيز الكفاءات وتطوير مهارات الموظفين، ويتطلب تحقيق أداء القيادة في أي منظمة استراتيجيات مرنة تُواكب التغيرات البيئية وتُحفز الابتكار وتضمن النمو المستدام. يهدف البحث إلى دراسة أثر إدارة التغيير في الموارد البشرية على تحقيق الأداء الريادي في معمل سمنت كبيسة، كما يهدف البحث إلى استكشاف العلاقة بين التغيير في الهيكل التنظيمي والتغيير في التكنولوجيا والتغيير في المهام والمهام والتغيير وقياس أثرهما على الأداء الريادي باستخدام معمل سمنت كبيسة كنموذج تطبيقي. يتناول البحث أربعة أقسام رئيسية: يتناول القسم الأول منهجية البحث والدراسات السابقة، بينما يتطرق القسم الثاني الإطار النظري الذي يوضح العلاقة بين إدارة التغيير والأداء الريادي، ويستعرض القسم الثالث الجانب التطبيقي للعلاقة بين المتغيرات الرئيسية والفرعية للبحث، ويختتم البحث في عرض الاستنتاجات والتوصيات بناءً على النتائج.

## المبحث الاول: منهجية البحث والدراسات السابقة

### اولاً: مشكلة البحث

تواجه المؤسسات في مختلف القطاعات الاقتصادية تحديات عديدة تنتم بالتغيير والاضطراب المستمرين مما يتطلب منها البحث عن آليات فعّالة للتكيف مع هذه المتغيرات، وتُعد إدارة التغيير للموارد البشرية من أبرز العوامل المساهمة في تحسين الأداء الريادي وتحقيق النجاح المستدام، وينطبق هذا بشكل خاص على القطاع الصناعي كمعمل سمنت كبيسة، حيث يتطلب الحفاظ على الريادة كاستجابة سريعة للتغيرات البيئية والتنظيمية من خلال استراتيجيات مرنة لإدارة الموارد البشرية.

تعتبر إدارة تغيير الموارد البشرية عمليةً محوريةً تهدف إلى تعزيز كفاءة المؤسسة وتنمية المهارات والكفاءات البشرية وبالتالي تحسين الأداء الريادي للمؤسسة. ومع ذلك تواجه العديد من المؤسسات صعوباتٍ في تطبيق هذه الاستراتيجيات بفعالية بسبب تحدياتٍ في بيئة العمل مثل مقاومة الموظفين للتغيير وغياب رؤية استراتيجية واضحة ونقص الخبرة في تطبيق نماذج إدارة التغيير.

تتمثل مشكلة البحث في تساؤلاتٍ جوهريةٍ تتعلق بكيفية تأثير إدارة تغيير الموارد البشرية على الأداء الريادي في معمل سمنت كبيسة على النحو التالي:

١. ما هي أنواع التغيير في الموارد البشرية التي ينبغي أن تتبناها المنظمات الصناعية مثل معمل سمنت كبيسة لتحقيق الأداء الريادي؟
٢. ما هي النماذج السائدة في إدارة التغيير التي تُطبق في معمل سمنت كبيسة لتحسين الأداء الريادي؟

٣. ما هي التحديات التي تواجه معمل سمنت كبيسة في تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير في الموارد البشرية وكيف يمكن التغلب عليها لتحقيق الاداء الريادي؟

#### ثانياً: أهمية البحث

تتمثل أهمية البحث في عدة جوانب أساسية تسهم في تعزيز فهم العلاقة بين متغيرات البحث في معمل سمنت كبيسة، وتكمن أهمية هذا البحث في النقاط التالية:

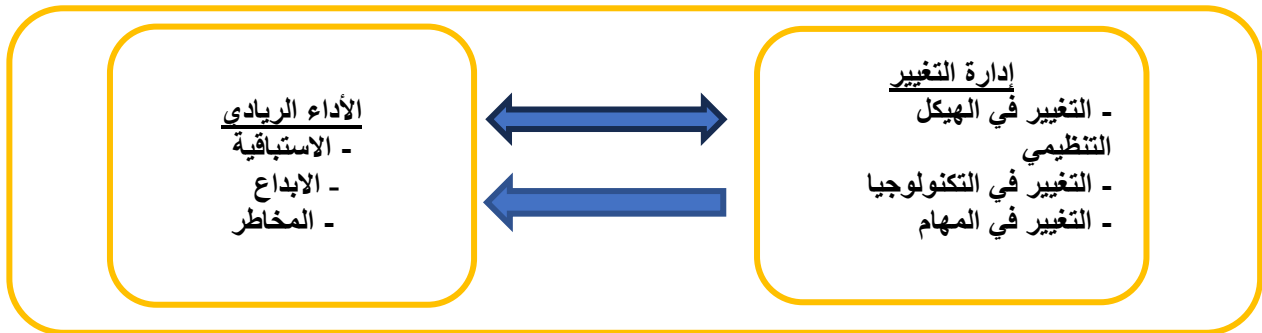
١. إبراز أهمية المتغيرات المدروسة (إدارة التغيير في الموارد البشرية والأداء الريادي) ويُعدّ التغيير في إدارة الموارد البشرية من أهم العوامل المؤثرة بشكل مباشر على تحسين الأداء الريادي داخل المنظمات.
٢. توضيح أهمية البحث من إبراز التوجه الاستراتيجي في معمل سمنت كبيسة كأداة فعالة لتطوير الأداء التنظيمي وتحقيق التميز المؤسسي.
٣. يسهم البحث في دراسة أثر إدارة التغيير في الموارد البشرية في معمل سمنت كبيسة في تقديم رؤى استراتيجية جديدة لتحسين الأداء الريادي من خلال تطوير الهيكل التنظيمي وزيادة كفاءة القوى العاملة.
٤. تقديم حلول استراتيجية لتحسين الأداء والابتكار وتحديد التحديات التي تواجه إدارة التغيير في معمل سمنت كبيسة وتقديم حلول استراتيجية عملية لتحسين الأداء الريادي.
٥. دعم تطبيقات البحث في الإدارة التنظيمية من خلال تناول موضوع التوجه الاستراتيجي في معمل سمنت كبيسة وهذا يساهم في تعزيز القاعدة المعرفية الأكاديمية في مجال الإدارة التنظيمية.

#### ثالثاً: اهداف البحث

يسعى البحث الحالي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تُركز على استكشاف العلاقة بين متغيرات البحث وفهم استراتيجيات التغيير ونجاح الأداء التنظيمي، وتتمثل أهداف البحث فيما يلي:

١. يهدف البحث إلى تحديد وتوضيح الأهداف الاستراتيجية التي ينبغي أن يتبناها معمل سمنت كبيسة في مجال إدارة التغيير.
٢. يسعى البحث إلى تحليل كيفية تأثير ممارسات إدارة تغيير الموارد البشرية على الأداء الريادي في المعمل بشكل مباشر وغير مباشر من خلال قياس أثر التغيير على عمليات الإنتاج والإدارة والابتكار داخل المعمل.
٣. يهدف البحث إلى استكشاف كيفية تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير بفعالية لتحسين بيئة العمل في معمل سمنت كبيسة وتحفيز الموظفين على الابتكار والإبداع.
٤. يدرس البحث التحديات المختلفة التي قد تعيق عملية إدارة التغيير في المعمل مثل مقاومة الموظفين للتغيير أو صعوبة دمج التقنيات الحديثة في العمليات اليومية.
٥. يهدف البحث إلى تقديم حلول استراتيجية لتعزيز أداء القيادة وتحقيق تحسينات مستدامة في العمليات الداخلية والخارجية في معمل سمنت كبيسة.

#### رابعاً: المخطط الفرضي



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المعتمدة في تطوير أداة القياس

#### خامساً: فرضيات البحث

- ١- توجد علاقة ارتباط معنوية ذو دلالة احصائية بين إدارة التغيير والأداء الريادي.
- أ- توجد علاقة ارتباط معنوية ذو دلالة احصائية بين بعد التغيير في الهيكل التنظيمي والأداء الريادي.
- ب- توجد علاقة ارتباط معنوية ذو دلالة احصائية بين بعد التغيير في التكنولوجيا والأداء الريادي.
- ت- توجد علاقة ارتباط معنوية ذو دلالة احصائية بين بعد التغيير في المهام والأداء الريادي.
- ٢- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية بين أبعاد إدارة التغيير وأبعاد الأداء الريادي.

### سادساً: منهجية البحث

تعتمد منهجية هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على جمع وتحليل البيانات والمعلومات من مصادر ميدانية ونظرية، بهدف الوصول إلى إجابات علمية دقيقة على التساؤلات المتعلقة بإدارة التغيير في الموارد البشرية وأثرها على الأداء الريادي في المنظمات. وقد تم تحديد منهج البحث بناءً على متغيرات البحث الرئيسية والفرعية.

### سابعاً: مجتمع عينة البحث

شملت العينة البشرية الموظفين في مختلف المناصب بمعمل سمنت كبيسة، ممن يتمتعون بخبرة عملية واسعة في إدارة تغيير الموارد البشرية وشملت العينة ٨٢ فرداً، وتألقت من:

- **المدراء العامون:** المسؤولون عن اتخاذ القرارات الاستراتيجية المتعلقة بإدارة التغيير في المعمل.
- **مساعدو المدراء:** المسؤولون عن تنفيذ السياسات والخطط التي تؤثر على الموظفين وتحسن أدائهم.
- **رؤساء الأقسام:** القادة في الإدارات الرئيسية مثل الإنتاج والموارد البشرية والتدريب والتطوير، والذين يشاركون بشكل مباشر في تنفيذ التغيير وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- **الموظفون العاملون في هذه الإدارات:** المتأثرون بشكل مباشر بإدارة التغيير والذين يستجيبون للتوجيهات الناشئة.

### ثامناً: أدوات جمع البيانات والمعلومات

استُخدمت استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وصُممت الاستبانة لتشمل مجموعة من الأسئلة المتعلقة بمتغيرات البحث (إدارة التغيير والأداء الريادي) بهدف قياس أثر إدارة التغيير في الموارد البشرية على الأداء الريادي في المؤسسات، ووزعت الاستبانة على عينة من موظفي معمل سمنت كبيسة الذين يشهدون تغييرات جوهرية في سياسات الموارد البشرية، كما أجريت مقابلات شخصية مع بعض رؤساء الأقسام والوحدات واستُخدمت المراجع والمصادر العلمية بما في ذلك الأبحاث والرسائل الجامعية والرسائل الجامعية المتعلقة بمتغيرات البحث.

### تاسعاً: الأسلوب الإحصائي المستخدم

يتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة مثل تحليل الانحدار، اختبار الفرضيات، وتحليل الارتباط لفحص العلاقة بين إدارة التغيير في الموارد البشرية وأداء الريادي، كما سيتم استخدام برنامج SPSS أو AMOS لإجراء التحليلات الإحصائية واستخلاص النتائج المتعلقة بالعلاقة بين المتغيرات.

### عاشراً: بعض الدراسات السابقة

الدراسات المتعلقة بإدارة التغيير:

١- دراسة (الصبيحي، ٢٠٢٢) بعنوان "استراتيجيات إدارة التغيير في مراكز المعرفة المعاصرة بين كوتر وبنفولد وكرزون" هدفت الدراسة إلى مراجعة وتحليل النظريات والأطر والنماذج المرتبطة باستراتيجيات إدارة التغيير في مراكز المعرفة ومنظمات المعلومات، مع التركيز على تطبيقات نماذج إدارة التغيير في مجال المكتبات والمعلومات، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لمراجعة وتحليل الإنتاج الفكري المتخصص في هذا المجال، بالإضافة إلى استخدام أسلوب تحليل المضمون لاستخراج إطار عمل مفصل لتطبيق عمليات إدارة التغيير في مراكز المعرفة، وقد أسفرت الدراسة عن تطوير إطار عمل إجرائي يتضمن إجراءات مفصلة تهدف إلى تطبيق عمليات إدارة التغيير بفعالية في مراكز المعرفة.

٢- دراسة (العوامة، ٢٠٢٠) بعنوان "القيادة التحويلية وأثرها على إدارة التغيير التنظيمي.

سعت دراسة التي أجراها الباحث إلى استكشاف العوامل الداخلية المؤثرة في إدارة التغيير التنظيمي، مع التركيز على أبعاد القيادة التحويلية، كما خللت الدراسة دور العوامل الداخلية والخارجية في هذه العملية ودرست العلاقة بين القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي، وحددت الأبعاد الأكثر تأثيراً في إدارة التغيير داخل مستشفى الزاوية للكلية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة دالة إحصائية بين القيادة التحويلية وإدارة التغيير التنظيمي عند مستوى دلالة إحصائية ٠,١٥، كما أظهرت النتائج تأثيراً مباشراً دالة إحصائياً لأبعاد القيادة التحويلية على التغيير التنظيمي عند مستوى الدلالة نفسه.

٣- دراسة (دبنون وآخرون ٢٠٢١) بعنوان "استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية

تسلط هذه الدراسة الضوء على استكشاف التنوع وإدارة التنوع في القطاع الخاص في سرت، ولتحقيق هدف البحث تم استخدام مسح شامل حيث تم جمع البيانات الأولية من خلال استبيان، وبلغ حجم العينة ١٠٥ مشاركاً يعملون في العيادات الخاصة، ولتحليل البيانات التي تم جمعها استخدم برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) والتي أسفرت عن مجموعة من النتائج الرئيسية أبرزها أن بعضها في العيادات الخاصة في سرت يعتمد بشكل أساسي على إنشاء ثلاثة أبعاد هي استراتيجية التعليم والتواصل واستراتيجية المشاركة والتمكين واستراتيجية الإشارة والإقناع، وعلى العكس من ذلك فإن القدرة على خلق السلطة والإكراه لها تأثير سلبي على المساهمة والمشاركة في مهام القطاع الخاص.

٤- دراسة (الخواتمي، ٢٠٢٥) بعنوان: أثر إدارة التغيير على تحقيق التميز المؤسسي دراسة ميدانية لموظفي مجموعه من البنوك المتخصصة في المملكة العربية السعودية

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف الأبعاد المختلفة لإدارة التغيير في أحد البنوك المتخصصة بالمملكة العربية السعودية وتحديد آثارها المتنوعة على تحقيق التميز المؤسسي في بيئة العمل وأداء البنك من عدة جوانب، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الباحث معادلة محددة لاختيار عينة من مجتمع البحث الذي شمل عددًا كبيرًا من الموظفين من مختلف الجنسين والمستويات الإدارية سعوديين وغير سعوديين، وقد تم اختيار عينة عشوائية من المديرين التنفيذيين ومديري الأقسام والموظفين في مختلف الإدارات، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لإدارة التغيير في تحقيق التميز المؤسسي مما يدل على وجود علاقة إيجابية قوية بين المتغيرين وهذا يعني أن دور إدارة التغيير يُفسر التباين في تحقيق التميز المؤسسي.

الدراسات حول الأداء الريادي:

١- دراسة (الحسناوي، البياتي، ٢٠٢١) بعنوان: ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتأثيرها في تعزيز الاداء الريادي بحث استطلاعي تحليلي في عينة من شركات الصناعات الغذائية.

يهدف هذا البحث إلى دراسة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) على الأداء الريادي للموظفين في الشركة من خلال استكشاف العلاقة بين هذه الممارسات ومستوى الأداء الريادي، استُخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات معتمداً على استبيان مُصمم خصيصاً لدراسة العلاقة بين المتغيرات، أظهرت نتائج البحث تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين الأداء الريادي للموظفين في هذه المؤسسات، وأكدت النتائج أن تبني هذه الممارسات يُسهم بشكل فعال في تعزيز الأداء الريادي لا سيما من خلال تحسين بيئة العمل وتنمية المهارات المتعلقة بالاستدامة.

٢- دراسة (بلاسم، الملا، ٢٠٢٥) بعنوان: الفراسة الاستراتيجية وتأثيرها في الاداء الريادي / دراسة استطلاعية لعينة من الجامعات الاهلية/ محافظة بغداد.

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر الفراسة الاستراتيجية بأبعادها الثلاثة التمكين، والإلهام، والفهم العميق، في تعزيز الاداء الريادي المتمثل بالابتكار والإبداع والاستباقية والتقييم الذاتي، كما يسعى البحث إلى الإجابة عن السؤال الرئيسي حول دور الفراسة الاستراتيجية في تحقيق الاداء الريادي في عينة من الجامعات الخاصة في محافظة بغداد، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي معتمداً على الاستبانة كأداة لقياس متغيرات الدراسة، واستخدم الباحث بعض الأساليب الإحصائية، وقد أظهرت نتائج البحث وجود أثر كبير للفراسة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة في تعزيز الاداء الريادي، وخلصت الدراسة إلى توصية مهمة وهي ضرورة اهتمام القيادات العليا في الجامعات المدروسة بتعزيز الفراسة الاستراتيجية وأبعادها والعمل على تطوير دورها في تحسين الاداء الريادي.

٣- دراسة (العبادي واخرون، ٢٠٢٥) بعنوان: تأثير اليقظة الذهنية التنظيمية في الاداء الريادي

دراسة استطلاعية لآراء التدريسين في معهدي الكوفة والنجف-جامعات الفرات الأوسط التقنية.

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر أبعاد اليقظة الذهنية التنظيمية على الاداء الريادي بأبعاده المختلفة بما في ذلك التوجه الاستراتيجي والتوجه نحو الموارد وهيكلة الإدارة وفلسفة المكافآت وثقافة ريادة الأعمال. اختير مجتمع البحث من جامعات الفرات الأوسط التقنية ومعهد النجف الأشرف ومعهد الكوفة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد طبقت عدة أساليب إحصائية لتحليل بيانات البحث واختبار فرضياته، وبعد إجراء التحليل المناسب للبيانات أظهرت النتائج وجود تأثير لليقظة الذهنية التنظيمية بأبعادها المختلفة في تحسين الاداء الريادي بجميع أبعاده.

المبحث الثاني: الإطار النظري

أولاً: إدارة التغيير في الموارد البشرية

١. مفهوم إدارة التغيير

تُعد عمليات إدارة التغيير والتطوير التنظيمي من أبرز التحديات التي تواجه قادة منظمات الأعمال، إذ تتطلب هذه العمليات تخطيطاً دقيقاً وتعبئة موارد متنوعة لتنفيذ الخطط بفعالية، ويهدف هذا النهج إلى التفاعل الإيجابي مع التغييرات المستمرة في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات من خلال استغلال الفرص المتاحة والحد من تأثير التهديدات الخارجية واستغلال نقاط القوة وإيجاد حلول سريعة وفعالة لنقاط الضعف. (Pettigrew, 1987:649-69)

ان مفهوم إدارة التغيير في الموارد البشرية موضوعاً مثيراً للجدل بين الباحثين والممارسين في مجال الإدارة، ويعود ذلك إلى عدة أسباب منها غياب تعريف موحد لإدارة التغيير بالإضافة إلى تنوع التغيير، إذ يختلف مسمى التغيير باختلاف نوعه كالتغيير المخطط والتغيير الطارئ والتغيير الاستراتيجي وغير الاستراتيجي، بالإضافة إلى التغيير الجذري والتغيير التدريجي (Pettigrew, 1987:649-69). تم تعريف التغيير في الموارد البشرية بأنه عملية تستخدمها المنظمة لتصميم وتنفيذ وتقييم المبادرات الملائمة للتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية (Tushman & Anderson, 1997:21). كما أشار (Tushman & Anderson, 1997:21) إلى إدارة التغيير بانها نقل المؤسسة من وضعها الراهن إلى وضع مستقبلي مرغوب

خلال فترة انتقالية تتطلب خلق شعور بعدم الرضا عن الوضع الراهن ورغبة قوية في الانتقال إلى وضع مستقبلي، بالإضافة إلى ضرورة اتباع استراتيجية واضحة لتحقيق الرؤية المنشودة. عرف (الخصيري، ٢٠٠٣: ٢٦) إدارة التغيير بأنها فن شامل يتناول كافة جوانب الكيان الإداري ويوجه نحو تحقيق الأهداف المراد الوصول إليها. أما (تغريد وأحمد، ٢٠٠٩: ٢٢) فقد عرف إدارة التغيير بأنه استراتيجية متقدمة تهدف إلى إحداث تحول في اتجاهات وقيم وهياكل المنظمات بما يتماشى مع الاحتياجات الجديدة، وتمكين هذه المنظمات من التكيف مع التحديات التي تفرضها التغيرات الكبرى في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية. أما (العسكري، ٢٠١٠: ٢٣) فقد عرف إدارة التغيير بأنها حركة ديناميكية تتبع أساليب ومناهج جديدة ناجمة عن ابتكارات مادية وفكرية تؤدي إلى نتائج متفاوتة بين الأفراد فمنهم من يحمل الأمل ومنهم من يشعر بالإحباط.

أما في سياق المنظمات التجارية يشير التغيير إلى التحول أو التعديل على مستوى الأهداف والبنية التنظيمية والوظائف والعمليات والإجراءات والقواعد بهدف التفاعل بشكل إيجابي مع البيئة والحفاظ على الوضع التنافسي للمنظمة وتطويره (عامر وعبد الوهاب، ٢٠٠٤: ٣٤).

وبناءً على ذلك يُمكن تعريف إدارة التغيير في الموارد البشرية بأنها العملية التي تتبنى من خلالها قيادة المنظمة مجموعةً مُحددةً من القيم والمعارف والتقنيات مُتخليةً عن قيم ومعارف وتقنيات أخرى، كما تُجسد هذه العملية كيفية استخدام أكثر الطرق فعاليةً واقتصاديةً لتنفيذ التغيير على مراحل بهدف تحقيق أهداف المنظمة المُحددة والوفاء بالمسؤوليات التي تفرضها أبعاد التغيير الفعال.

## ٢. أهمية إدارة التغيير

تتمثل أهمية إدارة التغيير في الموارد البشرية من خلال تمكين المنظمات من التكيف مع البيئة المتغيرة بكفاءة مما يعزز قدرتها على مواجهة التحديات والفرص الجديدة، إذ إن التغيير ليس مجرد عملية تقليدية بل هو جزء من ثقافة المنظمة التي يجب أن تكون مرنة ومواتية للتطور المستمر من خلال استراتيجيات إدارة التغيير، حيث يمكن للمنظمات أن تواكب الابتكارات التكنولوجية وتطورات السوق وتغيرات القيم المجتمعية التي تؤثر على سلوكيات الأفراد والجماعات (Kevan & Gerr, 1997, 450).

إن إدارة التغيير في الموارد البشرية لا تقتصر على تحديث العمليات أو تعديل الهياكل التنظيمية فقط بل تشمل أيضاً تعزيز قدرة الأفراد والفرق على التفاعل مع التحولات، فالتغيير الفعال يعتمد على تقديم رؤية استراتيجية واضحة وتوجيه الأفراد والمجموعات لتحقيق الأهداف المشتركة، وتتطلب هذه العملية تضامناً وجهود القيادة الفعالة لضمان توجيه التغيير بشكل سلس ومدروس مع المحافظة على تماسك الفريق واستمرارية العمليات الأساسية (Hellriegel, et al, 2001: 550).

في الختام، إن إدارة التغيير في الموارد البشرية تعد من الأبعاد الأساسية التي يجب على المنظمات المعاصرة التركيز عليها لضمان بقائها ونموها في ظل بيئات العمل الديناميكية، وإن قدرتها على التكيف مع التغييرات بشكل إيجابي يعتمد بشكل كبير على استراتيجيات القيادة والتخطيط المستقبلي مما يعزز من فرصها في تحقيق النجاح المستدام.

## ٣. أهداف إدارة التغيير

تُعد إدارة التغيير للموارد البشرية عمليةً محوريةً تهدف إلى ضمان مواكبة الأفراد داخل المؤسسة للتحديات والتغيرات المستمرة في بيئة العمل، وإن أهداف إدارة التغيير للموارد البشرية متعددة يمكن تلخيصها في النقاط التالية. (يوسف، ٢٠١٠: ٤٢) (شير، ٢٠٢٢: ١١١٤).

أ- تهدف إدارة التغيير إلى تعزيز قدرة الأفراد على التكيف مع التغيرات في الهيكل التنظيمي والعمليات والتقنيات من خلال توفير بيئة تدريبية مناسبة تُمكن الموظفين من اكتساب المهارات اللازمة للتعامل مع التغيير مما يُساعد على تقليل مقاومته وزيادة تقبلهم للتحولات التنظيمية.

ب- يُعد التواصل المفتوح والواضح أحد أهم أهداف إدارة التغيير في الموارد البشرية إذ يسعى إلى ضمان إدراك جميع الموظفين لأهداف التغيير ونتائجه المرجوة مما يُساعد على تقليل القلق والتوتر الناتج عن عدم اليقين.

ت- تهدف إدارة التغيير في الموارد البشرية إلى رفع التزام الموظفين برؤية المنظمة أثناء تطبيقها من خلال وضع برامج تحفيزية وتطويرية تُسهم في تعزيز روح الفريق وتحسين الأداء الجماعي.

ث- تسعى إدارة التغيير في الموارد البشرية إلى ضمان تكيف المنظمة مع التحولات التكنولوجية وذلك عن طريق تدريب الموظفين على استخدام الأدوات والأنظمة التكنولوجية الجديدة.

## ٤. التحديات التي تواجه إدارة التغيير وأثرها على الأداء الريادي:

إن إدارة تغيير الموارد البشرية عمليةً حيويةً تُسهم بشكلٍ كبير في نجاح المنظمات الحديثة لذا تواجه هذه العملية تحدياتٍ عديدةً قد تؤثر على أداء القيادة في المنظمة، ويُعد فهم هذه التحديات ومعالجتها استراتيجياً أمراً أساسياً لضمان نجاح إدارة التغيير وتحقيق أهدافها، في هذا السياق نستعرض التحديات الرئيسية التي تواجه إدارة تغيير الموارد البشرية وأثرها على الأداء الريادي في المؤسسة. (حسين، ٢٠٠٣: ٥٤) (البدو، ٢٠١٦: ٤٥)

أ- **مقاومة التغيير:** تُعد مقاومة التغيير من أكبر التحديات التي تواجه إدارة التغيير في أي منظمة وغالباً ما يُبدي الموظفون مقاومةً للتغيير بسبب الخوف من المجهول أو القلق بشأن فقدان الوظيفة أو تأثير التغيير على حياتهم المهنية والشخصية مما يجعل الأداء غير فعال.

- ب- **نقص الكفاءات والمهارات اللازمة:** من أبرز التحديات التي قد تواجهها إدارة التغيير في الموارد البشرية نقص المهارات والكفاءات اللازمة لتنفيذ التغيير بنجاح.
- ت- **التحديات الثقافية والتنظيمية:** قد تُشكل التغييرات في الثقافة التنظيمية عائقاً أمام نجاح إدارة التغيير، فقد تُواجه الثقافات التنظيمية الراسخة صعوبة في قبول التغييرات التي تتطلب تغيير القيم والسلوكيات التي اكتسبها الموظفون بمرور الوقت.
- ث- **دعم القيادة غير الكافي:** يُعد دعم القيادة عاملاً رئيسياً لنجاح إدارة التغيير فعندما لا تكون القيادة ملتزمة تمامًا أو لا تدعم التغييرات بفعالية فقد يواجه التغيير مقاومة من الموظفين وقد تكون هناك فجوة بين استراتيجية التغيير وتنفيذها مما يعيق أداء العاملين.
- ج- **محدودية الموارد:** قد تواجه إدارة التغيير تحديات تتعلق بالموارد البشرية والمادية اللازمة لتنفيذ التغيير إذ إن الميزانيات المحدودة أو الافتقار إلى التدريب والموارد الفنية قد تعيق توفير الأدوات اللازمة لتحقيق أهداف التغيير.
- هـ. **أبعاد إدارة التغيير:**

أ- **بعد التغيير في الهيكل التنظيمي:** إن تغيير الهيكل التنظيمي هو أحد أهم أبعاد إدارة التغيير في الموارد البشرية في المنظمات وقد ويشمل ذلك إعادة تصميم أو تعديل الهياكل التي تحدد كيفية توزيع الأنشطة والمسؤوليات عبر مختلف المستويات الإدارية في المنظمة، ويعكس تغيير الهيكل التنظيمي رغبة المنظمة في تحسين التنسيق بين الأفراد والفرق وزيادة الكفاءة والفعالية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وقد يشمل هذا التغيير تعديل الهياكل القيادية وإنشاء وحدات تنظيمية جديدة أو إلغائها، وتحديد قنوات الاتصال داخل المنظمة إذ يتطلب تغيير الهيكل التنظيمي دراسة متأنية للمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة، بالإضافة إلى ضمان التفاعل السلس بين جميع الإدارات لتحقيق التكامل التنظيمي حيث يساهم تغيير الهيكل التنظيمي في تحسين الأداء التنظيمي من خلال توفير هيكل مرن يواكب التغيرات في البيئة الخارجية ويعزز القدرة على التكيف مما يعزز قدرة المنظمة على اتخاذ قرارات فعالة (الطائي والسعاوي، ٢٠١٣: ٢٥٧-٢٥٦) (Robbins,1990:392).

ب- **بعد التغيير في التكنولوجيا:** يُعد التغيير التكنولوجي بُعداً آخر لإدارة التغيير في الموارد البشرية إذ يلعب دوراً حيوياً في تحديث العمليات وتحسين الإنتاجية داخل المؤسسة ليشمل التغيير التكنولوجي استبدال أو تحسين الأدوات والمعدات والأنظمة التقنية المستخدمة في مكان العمل، ويمكن أن يشمل هذا التغيير مجالات متعددة مثل تحديث أنظمة المعلومات وتحسين تقنيات الإنتاج أو دمج أدوات الذكاء الاصطناعي لتحسين الكفاءة التشغيلية، ويساعد التغيير التكنولوجي على رفع مستوى الابتكار داخل المؤسسة مما يُمكنها من استخدام التقنيات الحديثة لتحسين الإنتاجية وخفض التكاليف، كما يُمكنه تحسين العمليات الإدارية وتحسين جودة المنتجات أو الخدمات وزيادة قدرة المؤسسة على الاستجابة لاحتياجات السوق المتغيرة حيث يتطلب التغيير التكنولوجي استثماراً كبيراً في التدريب والتطوير لضمان تكيف الموظفين مع الأدوات الجديدة (طاهر وجمال، ٢٠٢٠، ٢٢) (Robbins,2001:544).

ت- **بعد التغيير في المهام:** يتضمن بعد التغيير في المهام تعديل الأنشطة والمهام التي يؤديها الأفراد داخل المؤسسة، ويشمل هذا التغيير إعادة هيكلة عمليات الأعمال وتطوير السياسات وتغيير الإجراءات أو الأساليب المستخدمة في أداء المهام، ويهدف هذا التغيير إلى تحسين أداء الأفراد والمجموعات وتبسيط العمل لضمان الدقة والسرعة، ويتضمن تحديث الأساليب المستخدمة لضمان التوافق مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة من خلال تطوير العمليات وتحديد أفضل السبل لأداء العمل، حيث يمكن للمؤسسة تحقيق تحسينات كبيرة في الأداء العام مما يتيح لهم التعامل مع المهام بطرق جديدة ترفع مستوى الإنجاز وتعزز شعورهم بالرضا الوظيفي (العنزي، ٢٠١٣: ٢٨) (Scholes & JOHNSON,2002,537).

## ثانياً: الأداء الريادي

### ١. مفهوم الأداء الريادي

استخدمت أدبيات الإدارة المعاصرة مصطلح "الأداء الريادي" مع مرادفات مثل "الأداء المتفوق" و"الأداء العالي". وقد طُوّر هذا المفهوم منذ عام ١٩٩٦. عرّفه Dess بأنه أداء يتجاوز الأبعاد المالية التقليدية ويتضمن مجموعة من العناصر كالأرباح ورضا الموظفين، وهو جزء من إطار أوسع يتعلق بتطوير الأداء الريادي إذ يمثل مجموعة من الأنشطة التي تؤدي إلى نتائج تتجاوز الأداء المالي البسيط (Callaghan & Venter,2011).

تأثرت ريادة الأعمال طوال تطورها بعدة مدارس فكرية كالمدرسة الكلاسيكية والمدرسة الاقتصادية والمدرسة الحديثة، ومع مطلع القرن الحادي والعشرين بدأ التوجه المعاصر نحو ريادة الأعمال يتزايد إذ أصبح النشاط الريادي أداة حيوية لتحقيق ميزة تنافسية وتميز في ظل المنافسة المتزايدة (حمودة، ٢٠٢١: ١٠٨). وفي هذا السياق، يُعرّف الأداء الريادي بأنه أداء قائم على العمل التعاوني الأمثل والذي يتضمن تحديد الأهداف بدقة وتحديد المشكلات والتركيز المستمر على تحسين أساليب العمل ويشمل هذا النوع من الأداء تقييم الأداء بناءً على معايير عالية راسخة. (Jalod et al., 2021: 96) وأكد (Tajvidi 2015: 97) على أن الأداء الريادي يشمل جميع الأنشطة التي تركز على الإبداع والابتكار وتوليد الأفكار الجديدة، فضلاً عن الميل إلى المخاطرة التي تؤدي إلى تقديم منتجات أو خدمات جديدة، وكذلك تبني تقنيات حديثة، ويعد الأداء الريادي هو الأداء الذي يتسم بالابتكار والنمو العالي وهو الأداء الذي يميز المنظمات القادرة على البقاء في السوق والتوظيف الذاتي.

## ٢. أهمية الأداء الريادي

اكتسب مفهوم الأداء الريادي اهتمامًا متزايدًا في الأونة الأخيرة نظرًا لتزايد المنافسة في بيئة الأعمال المعاصرة، حيث أشارت الدراسات إلى أن المنظمات الريادية التي تتبنى بشكل منهجي برامج إدارة الأداء مثل تخطيط الأداء وتنفيذه وتقييمه ومراجعتها وتجديده تتمتع بميزة تنافسية واضحة تساهم في تحسين الأداء المالي والإنتاجية وزيادة المبيعات وتحسين الجودة وخفض التكاليف، مما يعزز قدرتها التنافسية ويضمن استدامتها في السوق (السوداني وشونا، ٢٠١٧، ١٦٦). وأضاف (العبادي وآخرون، ٢٠١٨، ١١٤) أن أهمية الأداء الريادي تكمن في تعزيز قدرة المنظمة على الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة لتحقيق نتائج استثنائية على المدى الطويل، بالإضافة إلى تحقيق الرضا لجميع أصحاب المصلحة بما في ذلك الموظفين والعملاء والمديرين والمجتمع. أما (داود، ٢٠١٦، ٢٩٩) فقد أشار إلى الأهمية الأساسية للأداء الريادي في تمكين المنظمات من أن تصبح رائدة عالميًا ودخول أسواق جديدة من خلال تعزيز قدرة المؤسسات على التفوق على منافسيها في بيئات تنافسية شديدة مما يُمكنها من الانتقال من "المحيط الأحمر" إلى "المحيط الأزرق".

بناءً على ما سبق يمكن القول إن أهمية الأداء الريادي تكمن في تمكين المؤسسات من استخدام مواردها المتاحة بكفاءة وفعالية وتعزيز قدرتها على الإبداع والابتكار في عملياتها وهذا يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وتحقيق الأهداف المرجوة، كما يوفر ميزة تنافسية تُمكنها من التميز والتفوق على منافسيها ويجعلها نموذجًا يُحتذى به من قِبَل المنظمات الأخرى.

## ٣. أبعاد الأداء الريادي

أ- **الاستباقية:** يشير مفهوم الاستباقية إلى توجيه الأفراد للتعامل مع الأحداث والتحديات قبل وقوعها وذلك باتخاذ إجراءات فعّالة لمعالجة المشكلات المحتملة في بيئة العمل، ويُعد النهج الاستباقي من أكثر الأساليب إيجابية وله تأثير واضح على الأداء داخل المؤسسات، وتؤكد الدراسات الدور المهم الذي تلعبه الاستباقية في تحسين الأداء المؤسسي وقد يُسهم في الكشف عن قدرة المؤسسة على تقديم خدمات متميزة وتحديد الاحتياجات الكامنة من خلال الحوار والنقاش الاستباقي، كما يُمكن من الاستجابة السريعة للتغيرات في بيئة العمل أو البيئة الخارجية للمؤسسة. (Curcuruto et al., 2016: 4)

ب- **الإبداع:** هو عملية استخدام أساليب وأدوات مبتكرة متنوعة لحل المشكلات والتحديات التي تواجه المؤسسات، بالإضافة إلى استكشاف الفرص وتطوير حلول إبداعية جديدة، كما يهدف الإبداع إلى توليد الأفكار ونشرها بهدف تقديم أفضل الحلول الإبداعية وتطويرها وهو سعي كل فرد نحو التميز في عمله، بينما يشمل الإبداع التنظيمي الأنشطة والعمليات التي تُنفذ بطريقة مبتكرة وفريدة (Cardoso de Souza et al., 2012: 4).

ت- **المخاطرة:** تُعرّف المخاطر بطرق مختلفة إذ يُمكن اعتبارها تهديدات للنتائج المحتملة أو إمكانية حدوث نتائج سلبية وتختلف مضمون المخاطر من حيث يراها البعض تهديدًا، بينما يراها آخرون غالبًا ما تكون المنتجات والخدمات الجديدة والنماذج المبتكرة للمؤسسات محفوفة بالمخاطر نظرًا للغموض وعدم اليقين المحيطين بالأنشطة والقرارات المحتملة، ولكي تحقق المؤسسة أداءً عاليًا يجب أن يكون المناخ التنظيمي داعمًا للمخاطرة ويشجع السلوكيات والأفكار الإبداعية والمبتكرة (García et al., 2015: 8).

ومن وجهة نظر الباحث تكتسب الاستباقية أهمية بالغة في المنظمات المعاصرة، فالتغيرات المستمرة في بيئة العمل تتطلب تبني نهج استباقي يُعيد صياغة لنظرتنا للتحديات، وينظر إليها كفرص استثمارية تُحقق من خلالها المنظمات منافع قصيرة وطويلة الأجل، كما يُعد الإبداع عنصرًا محوريًا في تحقيق الأداء المتميز إذ يُعزز قدرة المنظمات على التفوق والمنافسة من خلال تشجيع الابتكار وتطوير أساليب عمل نوعية، أما المخاطر بما تحمله من غموض فهي مصدرًا رئيسيًا للتميز التنظيمي إذ يُسهم في تعزيز استمرارية العمل وتحقيق النجاح في بيئات العمل الصعبة.

## المبحث الثالث: الجانب العملي

### أولاً: وصف استجابات عينة البحث للمتغير المستقل إدارة التغيير في معمل سمن كبيسة:

تتكون إدارة التغيير في الموارد البشرية من ثلاث متغيرات فرعية، لكل منها أسئلة فرعية أُجيب عنها ضمن استبيان وُرِّع على عينة من موظفي معمل أسمنت كبيسة، وشملت هذه الأبعاد (التغيير في الهيكل التنظيمي، والتغيير في التكنولوجيا، والتغيير في المهام) وقد تم استخراج المؤشرات الإحصائية للمتغير كما هو موضح في الجدول (١).

جدول (١): المؤشرات الإحصائية لإجمالي المتغير المستقل إدارة التغيير

المتغير المستقل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية
إدارة التغيير	٤,٦٧	٠,٨٦	٢٢,١١	٧٤,٣١

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على النتائج المتحصلة من برنامج spss

يوضح الجدول (١) أن المتغير المستقل (إدارة التغيير) حصل على متوسط حسابي قدره (٤,٦٧) وهو مستوى جيد، وانحراف معياري قدره (٠,٨٦)، وهذا يدل على وجود تقارب في آراء عينة البحث حول إدارة التغيير حيث بلغ معامل الاختلاف (٢٢,١١) وبأهمية نسبية (٧٤,٣١).

ثانياً: وصف استجابات عينة البحث للمتغير التابع الأداء الريادي في معمل سمنت كبيسة:

يتكون الأداء الريادي من ثلاث متغيرات فرعية لكل متغير من هذه المتغيرات، وأسئلة فرعية أُجيب عنها ضمن استبيان وُزِع على موظفي معمل اسمنت كبيسة، وشملت هذه المتغيرات (الاستباقية الإبداع والمخاطرة) وقد استخرج الباحث المؤشر الإحصائي للمتغير وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول (٢).

جدول (٢): المؤشرات الإحصائية لإجمالي المتغير المستقل إدارة التغيير

المتغير التابع	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية
إدارة التغيير	٥,١٢	٠,٧٨	١٧,٦٢	٨١,٥٦

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على النتائج المتحصلة من برنامج spss

يوضح الجدول (٢) أن متغير الأداء الريادي حقق متوسطاً حسابياً قدره (٥,١٢) وهو مستوى جيد وأن الانحراف المعياري البالغ (٠,٧٨) يحافظ على درجة اهتمام عينة البحث بالأداء الريادي، وهناك تقارباً في آرائهم حول الأداء الريادي في معمل اسمنت كبيسة، حيث بلغ معامل الاختلاف (١٧,٦٢) والأهمية النسبية (٨١,٥٦٪) وهي نسبة جيدة.

ثالثاً: تحليل طبيعة علاقة الارتباط بين متغيري البحث

يهدف هذا التحليل إلى دراسة العلاقات الرئيسية بين متغيري البحث: إدارة التغيير في الموارد البشرية والأداء الريادي وذلك على النحو التالي:

١. تحليل العلاقة بين إدارة التغيير في الموارد البشرية والأداء الريادي في معمل سمنت كبيسة:

يتناول هذا التحليل الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على "وجود علاقة ارتباط دالة إحصائياً بين إدارة التغيير والأداء الريادي في معمل سمنت كبيسة".

ووفقاً للبيانات الواردة في الجدول (٣) أظهرت النتائج وجود علاقة دالة إحصائياً بين إدارة التغيير كمتغير مستقل والأداء الريادي كمتغير تابع في معمل سمنت كبيسة حيث بلغ معامل الارتباط الكلي (٠,٨١) عند مستوى دلالة (٠,٠١) مما يدل على قوة العلاقة بين المتغيرين.

وتشير هذه النتيجة إلى أن زيادة الاهتمام بإدارة التغيير في معمل سمنت كبيسة يؤدي إلى تحسين الأداء الريادي لدى موظفي المعمل مما يعكس أثر إدارة التغيير الفعالة في تحفيز الإبداع وتحقيق الابتكارات الاستراتيجية ويعزز أهمية تطوير استراتيجيات إدارة التغيير لدعم الأداء الريادي في المنظمات الصناعية وعليه تم قبول الفرضية الرئيسية الأولى

جدول (٣): علاقة الارتباط بين ابعاد إدارة التغيير والأداء الريادي

إدارة التغيير	المتغير المستقل	المتغير التابع
٠,٨١	الأداء الريادي	
N=82		P ≤ 0.01

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على النتائج المتحصلة من برنامج spss

٢. تحليل العلاقة بين ابعاد إدارة التغيير في الموارد البشرية والأداء الريادي في معمل سمنت كبيسة:

يتناول هذا التحليل العلاقة بين ابعاد إدارة التغيير والأداء الريادي (مجتمعة) على مستوى المنظمة قيد البحث، يهدف هذا التحليل إلى اختبار الفرضية الفرعية المتفرعة من الفرضية الرئيسية الأولى.

وبناءً على البيانات الواردة في الجدول (٤) تشير النتائج إلى وجود علاقة معنوية بين كل بُعد من أبعاد إدارة التغيير (منفردة) كمتغير مستقل والأداء الريادي (مجتمعة) كمتغير تابع حيث بلغ معامل الارتباط الكلي (٠,٨٢)، مما يعكس قوة العلاقة بين المتغيرين.

تشير هذه النتيجة إلى أنه كلما زاد تركيز إدارة معمل سمنت كبيسة على كل بُعد من أبعاد إدارة التغيير (منفردة)، زاد تعزيز الأداء الريادي (مجتمعة) في المعمل ويمكن تفسير ذلك بأن الاهتمام الفعال بكل جانب من جوانب إدارة التغيير يُحسن قدرة المنظمة على التكيف مع التحديات والفرص المتاحة، مما يُعزز أدائها الريادي، وبناءً على هذه النتيجة يُمكن القول إن تعزيز التركيز على أبعاد إدارة التغيير في معمل سمنت كبيسة سيكون له أثر إيجابي على تحسين الأداء الريادي في جميع أنحاء المؤسسة فتكون النتائج كالآتي:

جدول (٤): علاقة الارتباط بين ابعاد إدارة التغيير والأداء الريادي

المؤشر الكلي	ابعاد إدارة التغيير			المتغير المستقل
	التغير في المهام	التغيير في التكنولوجيا	التغيير في الهيكل التنظيمي	المتغير التابع
٠,٨٢	٠,٥٦	٠,٦٣	٠,٥٩	الأداء الريادي

N=82

P ≤ 0.01

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على النتائج المتحصلة من برنامج spss

أ. هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين بعد تغيير الهيكل التنظيمي والأداء الريادي (مجتمعين): تشير نتائج التحليل إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين بعد تغيير الهيكل التنظيمي، الذي يمثل أحد أبعاد إدارة التغيير في الموارد البشرية والأداء الريادي بلغ معامل الارتباط (٠,٥٩) عند مستوى دلالة إحصائية (٠,٠١)، مما يدل على قوة العلاقة بين هذين المتغيرين ويشير ذلك إلى أن زيادة اهتمام إدارة المنظمة محل البحث بتغيير الهيكل التنظيمي سيؤدي إلى تحسين الأداء الريادي من خلال تعزيز الفعالية التنظيمية وتوزيع المسؤوليات بما يساهم في تحقيق الابتكار والنمو في الأداء الريادي.

ب. يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد التغيير التكنولوجي والأداء الريادي (مجتمعين): أظهرت نتائج التحليل أيضًا وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد التغيير التكنولوجي، وهو أحد أبعاد إدارة التغيير والأداء الريادي بلغ معامل الارتباط (٠,٦٣) عند مستوى دلالة إحصائية (٠,٠١)، مما يعكس قوة العلاقة بين المتغيرين وبالتالي فإن زيادة اهتمام إدارة المنظمة بتحديث التكنولوجيا واستخدامها المستمر سيؤدي إلى تحسين الأداء الريادي من خلال تعزيز الابتكار وزيادة الكفاءة التكنولوجية، مما يساهم في تعزيز القدرة التنافسية والإبداع داخل المنظمة.

ج. يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد تغيير المهام والأداء الريادي (مجتمعين): تشير نتائج التحليل أيضًا إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد تغيير المهام وهو أحد أبعاد إدارة التغيير والأداء الريادي بلغ معامل الارتباط (٠,٥٦) عند مستوى دلالة إحصائية (٠,٠١)، مما يشير إلى وجود علاقة قوية بين بعد تغيير المهام والأداء الريادي، تشير هذه النتيجة إلى أن زيادة اهتمام إدارة المؤسسة بتغيير المهام والوظائف بما يتماشى مع التغييرات البيئية وتطورات السوق سيعزز الأداء الريادي من خلال تحسين استجابة المؤسسة لمختلف التحديات والفرص.

#### رابعاً: تحليل علاقة التأثير لإدارة التغيير في الأداء الريادي

تسعى هذه الفقرة إلى توضيح قيمة التأثير الناتج بين المتغيرات ذات الصلة مع إبراز أهميتها وفقاً لمنهجية البحث ووفقاً للإطار النظري للباحث، تتعلق هذه الفرضية بوجود علاقة تأثير بين المتغيرات الرئيسية محل البحث والتي سيتم دراسة آثارها بالتفصيل على النحو التالي:

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: تنص الفرضية الرئيسية الثانية على انه (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة التغيير وأبعاد الأداء الريادي) لذا سيتم عرض نتائج التأثير الكلي على مستوى إدارة التغيير في الأداء الريادي لمعمل سمنت كبيسة وفقاً للفرضية الرئيسية الثانية.

الجدول (٥): معاملات التأثير الكلي الخاص بإدارة التغيير والأداء الريادي لمعمل سمنت كبيسة

F	ابعاد إدارة التغيير			المتغير المستقل
	المحسوبة	R2	β 1	β 0
٤,٠٠	٤٣,٤٦	0.88	0.84 (٥,٧٣)	0.75
				الأداء الريادي

N=82

df=1.56

p ≤ 0.05

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على النتائج المتحصلة من برنامج spss

وفقاً للنتائج الموضحة في الجدول (٥) والمتعلقة بتحليل الانحدار، أظهرت النتائج تأثيراً معنوياً لإدارة التغيير على الأداء الريادي حيث بلغت القيمة المحسوبة (F) (٤٣,٤٦) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (٤,٠٠) عند درجتي حرية (١,٥٦) ومستوى دلالة (٠,٠٥). كما بلغ معامل (R<sup>2</sup>) (٠,٨٦) مما يدل على أن ما يقارب ٨٦٪ من التباين في الأداء الريادي يمكن تفسيره بإدارة التغيير، بينما تُعزى النسبة المتبقية والبالغة ١٤٪ إلى متغيرات أخرى غير متضمنة في النموذج والتي قد تكون عشوائية أو يصعب التحكم فيها.

أما بخصوص تحليل معاملات الانحدار (β) واختبار (T) وجد أن قيمة (T) المحسوبة بلغت (٥,٧٣) وهي قيمة دالة إحصائية تفوق القيمة الجدولية (١,٦٧) عند نفس مستوى الدلالة (٠,٠٥) ودرجتي حرية (١,٥٦) وبناءً على هذه النتائج يُمكن قبول الفرضية

الرئيسية الثانية والتي تفترض وجود تأثير معنوي لإدارة التغيير على الأداء الريادي في معمل سمنت كبيسة. أما النتائج المتعلقة بالتأثير الجزئي لإدارة التغيير على الأداء الريادي في معمل سمنت كبيسة، فهي موضحة في الجدول (٦) حيث تشير البيانات إلى وجود علاقة إحصائية بين المتغيرين على مستوى العينة.

الجدول (٦): معاملات التأثير الجزئي الخاص بإدارة التغيير والأداء الريادي معمل سمنت كبيسة

F	ابعاد إدارة التغيير			R2	المتغير المستقل	المتغير التابع
	تغيير الهيكل	التغيير في التكنولوجيا	التغيير في المهام			
الجدولية	المحسوبة	$\beta 1$	$\beta 2$	$\beta 3$	$\beta 0$	
٤,٠٠	٣٠,٦٤	٠,٩٤	٠,٧١	٠,٨٣	٠,٢٨	الأداء الريادي
		(٣,٥١)	(١,٧٢)	(١,٩٦)		

df=8.43

p<0.0.5

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على النتائج المتحصلة من برنامج spss

تشير النتائج الواردة في الجدول (٦) إلى وجود تأثير معنوي لإدارة التغيير بشكل منفرد على الاستباقية، حيث أظهرت القيمة المحسوبة لـ (F) (٣٠,٦٤) وهي أعلى من القيمة الجدولية التي تبلغ (٤,٠٠) عند درجتى حرية (٨,٤٣) ومستوى دلالة (٠,٠٥)، كما بلغ معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (٠,٧٣) مما يعني أن حوالي (٧٣٪) من التباين في الاستباقية يمكن تفسيره من خلال إدارة التغيير بينما يُعزى الباقي إلى متغيرات عشوائية قد تكون غير قابلة للسيطرة عليها.

ومن خلال متابعة معاملات الانحدار ( $\beta$ ) واختبار (T) تبين أن هناك تأثيراً معنوياً لكل بعد من أبعاد إدارة التغيير في الأداء الريادي بشكل عام وبالنظر إلى الجدول (٦) يظهر أن أعلى تأثير لإدارة التغيير على الأداء الريادي يتمثل في التغيير في الهيكل التنظيمي، حيث بلغت قيمة ( $\beta_1$ ) (٠,٩٤) وكانت قيمة (T) (٣,٥١) وهي قيمة معنوية أعلى من القيمة الجدولية البالغة (١,٧٢) عند درجتى حرية (٧,٥٤). في المرتبة الثانية جاء تأثير التغيير في المهام حيث بلغت قيمة ( $\beta_3$ ) (٠,٨٣)، بينما كانت قيمة (T) (١,٩٦)، وهي أيضاً قيمة معنوية أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (١,٦٧) عند نفس درجات الحرية (٧,٥٤). أما تأثير التغيير في التكنولوجيا فكان في المرتبة الأخيرة، حيث بلغت قيمة ( $\beta_2$ ) (٠,٧١)، وكانت قيمة (T) (٠,٧١) وهي قيمة معنوية أعلى من القيمة الجدولية (١,٦٧) عند درجة حرية (٧,٥٤).

تشير النتائج الإجمالية إلى وجود تأثير معنوي لإدارة التغيير في الأداء الريادي، وبناءً على هذه النتائج يتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على وجود علاقة تأثير معنوية بين إدارة التغيير والأداء الريادي.

#### الاستنتاجات

- أظهرت نتائج البحث أن إدارة التغيير في الموارد البشرية لها تأثير معنوي كبير على تحسين الأداء الريادي في معمل سمنت كبيسة وهذا التأثير يتجسد في التكيف مع التغييرات البيئية والتكنولوجية والتنظيمية مما يعزز قدرة المعمل على التميز والتفوق في مجال الصناعة.
- بينت نتائج التحليل أن التغيير في الهيكل التنظيمي كان له التأثير الأكبر على الأداء الريادي، يليه التغيير في المهام من ثم التغيير في التكنولوجيا، وهذا يشير إلى أن التغييرات الهيكلية تلعب دوراً محورياً في تحسين التنسيق التنظيمي مما يساهم في تعزيز الأداء الريادي.
- يتبين أن إدارة التغيير في الموارد البشرية لا تقتصر على التغييرات البسيطة في العمليات بل تشمل أيضاً التوجهات الاستراتيجية التي تعزز قدرة المنظمة على تحقيق التفوق الريادي، وتساهم إدارة التغيير في صياغة استراتيجية واضحة تواكب متطلبات السوق المتغيرة مما يعزز القدرة التنافسية.

#### التوصيات

- يوصى بضرورة تعزيز التغيير في الهيكل التنظيمي داخل معمل سمنت كبيسة، بما يضمن توزيع المسؤوليات بشكل أكثر كفاءة وفعالية. ينبغي أن يتضمن هذا التغيير تحسين التنسيق بين الأقسام المختلفة، وتوضيح الهياكل القيادية لضمان استجابة سريعة للتغيرات البيئية.
- في ظل التطور التكنولوجي السريع يجب أن يكون هناك تركيز أكبر على التحديث المستمر للتكنولوجيا المستخدمة في العمليات الإنتاجية والإدارية.
- من المهم التعامل مع مقاومة التغيير من قبل الموظفين بشكل استباقي من خلال توفير بيئة تواصلية مفتوحة تشرح فوائد التغيير وكذلك من خلال إشراك الموظفين في عمليات صنع القرار المتعلق بالتغيير.
- يُوصى بالتركيز على تحقيق توازن بين التغيير الهيكلي والتكنولوجي لضمان تحسين الأداء الريادي.

المصادر

أولاً: المصادر العربية

- ١- البدر، كفاح محمد عبدالله. (٢٠١٦) "دور القيادة التربوية في دعم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم". رسالة المعلم، مج ٥٣ ص ١٤.
- ٢- بلاسم، نور خماس والملا، حميد علي، (٢٠٢٥) "الفراسة الاستراتيجية وتأثيرها في الأداء الريادي / دراسة استطلاعية لعينة من الجامعات الاهلية/ محافظة بغداد"، مجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية، الجامعة العراقية. EISSN: 3005-3625, PISSN: 2790-2560, DOI:
- ٣- تغريد صالح سعيان، أحمد عدنان الطيط، (٢٠٠٩) "ممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات وأثرها على الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية علي القطاع المصرفي الأردني"، المؤتمر العلمي الدولي السابع، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية: جامعة الزرقاء الخاصة
- ٤- الحسنوي، حسين حريجة غالي والبياتي، حسين علاء خيرى، (٢٠٢١) "ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتأثيرها في تعزيز الاداء الريادي بحث استطلاعي تحليلي في عينة من شركات الصناعات الغذائية"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد ١٧، العدد ٦٩.
- ٥- حسين، حريم (٢٠٠٣) "إدارة المنظمات (منظور كلي)"، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، ص ص ٢٠٢-٢٠٣.
- ٦- حمودة، أسماء عادل، (٢٠٢١) "برنامج ريادة الاعمال تجارب عربية واجنبية"، مجلة الخدمة الاجتماعية، العدد ١٠٧، ١٢٨.
- ٧- الخضيري، محسن أحمد (٢٠٠٣) "إدارة التغيير: مدخل اقتصادي للسيكولوجيا الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والامتياز الباهر في المستقبل للمشروعات"، دار الرضا للنشر والتوزيع، دمشق.
- ٨- الخواتاني، تغريد محمد، مطر، عبد الرحمن جمال (٢٠٢١) "أثر إدارة التغيير على تحقيق التميز المؤسسي دراسة ميدانية لموظفي مجموعة من البنوك المتخصصة في المملكة العربية السعودية"، المجلة الالكترونية متعددة الاختصاصات، العدد واحد وثمانين، ISSN 2617 958 X.
- ٩- داود، فضيلة سلمان، (٢٠١٦) "الأداء الريادي على وفق الذكاء التنافسي والاستراتيجي، بحث استطلاعي في عينة من المصارف الاهلية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية العدد ٢٢، المجلد ٩٠.
- ١٠- دبنون، محمد سالم والبطي، احمد علي والعماري، مصباح سالم (٢٠٢١) "استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على المصحات الخاصة بمدينة سرت"، مجلة الجبل للعلوم التطبيقية والإنسانية، العدد السابع.
- ١١- سرفيس للاستشارة والتطوير الإداري، القاهرة، الطبعة الثانية.
- ١٢- السوداني، علي موات صيهود، (٢٠١٧) "دور التوجه الريادي في تحسين أداء مصرف الخليج التجاري، بحث تطبيقي"، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد ٩ المجلد (٢٠).
- ١٣- شير، محمد عبد الاله موسى (٢٠٢٢) "إدارة التغيير في المشاريع وأثرها على إنتاجية الموظفين"، بحث مسئل من رسالة الماجستير، مجلة كلية اليرموك، العدد ٥ المجلد ١٨.
- ١٤- الصبيحي، محمد إبراهيم حسن، (٢٠٢٠) " استراتيجيات إدارة التغيير في مراكز المعرفة المعاصرة بين كتب كوتر وبنفولد وكرزون: تحليل مداخل"، المجلة العلمية والوثائق والمعلومات، المجلد ٥، العدد ١٦.
- ١٥- عامر، سعيد يس وعبد الوهاب علي محمد (٢٠٠٤) " الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد
- ١٦- العبادي، علي رزاق والصانغ، محمد جبار، الذبحاوي، دجلة جاسم (٢٠١٨) "تأثير اليقظة الذهنية التنظيمية في الاداء الريادي دراسة استطلاعية لآراء التدريسين في معهد الكوفة والنجف-جامعة الفرات الأوسط التقنية"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ١٥، العدد ١.
- ١٧- العسكري، بهاء الدين المنجي (٢٠١٠) "إدارة التغيير في منظمات الأعمال- نموذج التجربة الماليزية"، ماجستير، قسم العلوم الإدارية، الأكاديمية المفتوحة بالدنمارك، ص ٢.
- ١٨- العوامة، عمر شعبان أبو القاسم (٢٠٢٠) "القيادة التحولية وأثرها على إدارة التغيير التنظيمي: دراسة تطبيقية على مستشفى الكلي بالزاوية"، مجلة كلية الاداب، العدد ٢٣، الجزء الأول.
- ١٩- يوسف، أحمد (٢٠١٠) "إدارة التغيير والتطوير التنظيمي دار كنوز المعرفة"، عمان، الأردن

ثانياً: المصادر العربية مترجمة

1. Al-Askari, Baha Al-Din Al-Manji (2010). "Change Management in Business Organizations – The Malaysian Experience Model." Master's Thesis, Department of Administrative Sciences, Open Academy in Denmark, p. 2.
2. Al-Awamah, Omar Shaaban Abu Al-Qasim (2020). "Transformational Leadership and Its Impact on Organizational Change Management: An Applied Study on the Kidney Hospital in Al-Zawiya." *Journal of the Faculty of Arts*, Issue 23, Part 1.
3. Al-Badu, Kifah Mohammed Abdullah (2016). "The Role of Educational Leadership in Supporting the Use of Information and Communication Technology in Education." *Risalat Al-Muallim*, Vol. 53, No. 1.
4. Al-Furat Al-Awsat Technical University — Al-Abadi, Ali Razzaq; Al-Saigh, Mohammed Jabbar; & Al-Dhahbawi, Dijlah Jasim (2018). "The Impact of Organizational Mindfulness on Entrepreneurial Performance: An Exploratory Study of the Opinions of Teaching Staff at the Institutes of Kufa and Najaf." *Al-Ghary Journal of Economic and Administrative Sciences*, Vol. 15, Issue 1.
5. Al-Hasnawi, Hussein Harija Ghali & Al-Bayati, Hussein Alaa Khairy (2021). "Green Human Resource Management Practices and Their Impact on Enhancing Entrepreneurial Performance: An Exploratory Analytical Study in a Sample of Food Industry Companies." *Iraqi Journal of Administrative Sciences*, Vol. 17, No. 69.
6. Al-Khawatani, Taghreed Mohammed & Matar, Abdul Rahman Jamal (2021). "The Impact of Change Management on Achieving Institutional Excellence: A Field Study of Employees in a Group of Specialized Banks in the Kingdom of Saudi Arabia." *Multidisciplinary Electronic Journal*, Issue 81, ISSN 2617-958X.
7. Al-Khudairi, Mohsen Ahmed (2003). *Change Management: An Economic Approach to Managerial Psychology for Dealing with Present Variables to Achieve Outstanding Excellence for Future Projects*, Dar Al-Rida for Publishing and Distribution, Damascus.
8. Al-Subhi, Mohammed Ibrahim Hassan (2020). "Change Management Strategies in Contemporary Knowledge Centers between the Books of Kotter, Benfald, and Curzon: An Analytical Approach." *Scientific Journal of Documents and Information*, Vol. 5, Issue 16.

9. Al-Sudani, Ali Mowat Sihoud (2017). "The Role of Entrepreneurial Orientation in Improving the Performance of Gulf Commercial Bank: An Applied Study." *University of Anbar Journal of Economic and Administrative Sciences*, Vol. 20, Issue 9.
10. Amer, Saeed Yaseen & Abdul-Wahab, Ali Mohammed (2004). *Contemporary Thought in Organization and Management*, Waed Center.
11. Blasim, Noor Khamas & Al-Mulla, Hamid Ali (2025). "Strategic Foresight and Its Impact on Entrepreneurial Performance: An Exploratory Study of a Sample of Private Universities in Baghdad Governorate." *Journal of Economic and Administrative Studies*, Al-Iraqia University. EISSN: 3005-3625, PISSN: 2790-2560, DOI:.
12. Dawood, Fadheela Salman (2016). "Entrepreneurial Performance According to Competitive and Strategic Intelligence: An Exploratory Study in a Sample of Private Banks." *Journal of Economic and Administrative Sciences*, Issue 22, Vol. 90.
13. Dbnoun, Mohammed Salem; Al-Batti, Ahmed Ali; & Al-Omari, Misbah Salem (2021). "Change Management Strategies and Their Impact on Achieving Competitive Advantage: A Field Study on Private Clinics in the City of Sirte." *Al-Jabal Journal of Applied and Human Sciences*, Issue 7.
14. Hammouda, Asmaa Adel (2021). "Entrepreneurship Program: Arab and Foreign Experiences." *Journal of Social Service*, Issue 107, p. 128.
15. Hareem, Hussein (2003). *Organization Management (A Macro Perspective)*, 1st ed., Dar Al-Hamed for Publishing and Distribution, Amman, Jordan, pp. 202–203.
16. Saifan, Taghreed Saleh & Al-Tait, Ahmed Adnan (2009). "Practicing Change Strategies to Confront Crises and Their Impact on Institutional Performance: A Field Study on the Jordanian Banking Sector." The Seventh International Scientific Conference, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Zarqa Private University.
17. Service for Administrative Consulting and Development (2nd ed.). Cairo.
18. Shubbar, Mohammed Abdul-Ilah Mousa (2022). "Change Management in Projects and Its Impact on Employee Productivity." Extracted from a Master's Thesis, *Al-Yarmouk College Journal*, Vol. 18, Issue 5.
19. Youssef, Ahmed (2010). *Change Management and Organizational Development*, Dar Kunooz Al-Ma'rifa, Amman, Jordan.

ثالثاً: المصادر الاجنبية

- 1- Burns, B. (1996), "Managing Change, Pitman", London.
- 2- Callaghan, C., & Venter, R. (2011). "An investigation of the entrepreneurial orientation, context and entrepreneurial performance of inner-city Johannesburg Street traders". *Southern African Business Review*, 15 .(1)
- 3- Cardoso de Sousa, F., Pellissier, R., & Monteiro, I. P. (2012). Creativity, innovation and collaborative organizations. *The International Journal of Organizational Innovation*, 5(1), 26-64.
- 4- Curcuruto, M., Mearns, K. J., & Mariani, M. G. (2016). "Proactive role-orientation toward workplace safety: Psychological dimensions", nomological network and external validity. *Safety science*, 87, 144-155.
- 5- García-Granero, A., Llopis, Ó., Fernández-Mesa, A., & Alegre, J. (2015). Unraveling the link between managerial risk-taking and innovation: The "mediating role of a risktaking climate. *Journal of Business Research*", 68(5), 1094-1104.
- 6- Hellriegel, D., Slocum-Jr, J.W., & Woodman, R. W., (2001), "organizational behavior", 9th ed., (Australia: south-western college publishing).
- 7- Jalod, K.M., Hasan, A. J., & Hussain, A.N. (2021). "Strategic Vigilance and its Role in Entrepreneurial Performance: An Analytical Study of the Views of a Sample of Managers in the Ur Company in Nasiriyah", *Iraq, Multicultural, Education*, 7.(1)
- 8- Keven, Scholes & Gerry", Johnson, (1997), "Exploring Corporate Strategy" , st ed., prentice hall-Europe.
- 9- Keven, Scholes & Gerry, Johnson, (1997), "Exploring Corporate Strategy" , 1st ed., prentice hall-Europe.
- 10- Pettigrew, A. M. (1987) " Context and Action in the Transformation of the Firm", *Journal of Management Studies*, Vol.24, No.6.
- 11- Robbins S., (1990) "Organization Theory, Structure, Design, and Applications", 3rd ed., Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- 12- Robbins, Stephen P., (2001), "Organizational Behavior", 9th/ed. PrenticeHall. Inc. New Jersey.
- 13- Tajvidi, M. (2015). "Strategic directions, innovation capacity and entrepreneurial firm performance in high-tech SMEs, UK". Bangor University (United Kingdom).
- 14- Tuchman, M. L., and Anderson, P. (1997), "Managing Strategic Innovation and Change", Oxford University Press, New York, NY.
- 15- Tuchman, M. L., and Anderson, P. (1997), "Managing Strategic Innovation and Change", Oxford University Press, New York, NY.
- 16- Wilson, D. (1992), "A Strategy of Change, Routledge", London.