



جامعة القدس  
عمادة الدراسات العليا

إدارة التغيير وتأثيرها على الأداء المؤسسي الحكومي الفلسطيني  
من وجهة نظر الإدارة العليا

محمد إبراهيم خليل الدراويش

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1446هـ / 2024م

إدارة التغيير وتأثيرها على الأداء المؤسسي الحكومي الفلسطيني

من وجهة نظر الإدارة العليا

إعداد

محمد إبراهيم خليل الدراويش

بكالوريوس علم الاجتماع - جامعة بيت لحم

المشرف: د. شاهر عامر سلامة

قُدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التنمية المستدامة - تخصص بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية من عمادة الدراسات العليا/ جامعة القدس - فلسطين

1446هـ / 2024م



جامعة القدس  
عمادة الدراسات العليا  
معهد التنمية المستدامة

### إجازة الرسالة

إدارة التغيير وتأثيرها على الأداء المؤسسي الحكومي الفلسطيني من وجهة نظر الإدارة العليا

إعداد: محمد إبراهيم خليل الدراويش  
الرقم الجامعي: 22212725

المشرف: د. شاهر عامر سلامة

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 2024/12/02م من قبل لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتوقيعهم أدناه:

التوقيع: .....  
التوقيع: .....  
التوقيع: .....

1. رئيس لجنة المناقشة: د. شاهر سلامة
2. ممتحناً داخلياً: د. ثمين هيجاوي
3. ممتحناً خارجياً: د. فادي شروف

القدس - فلسطين

1446 هـ / 2024 م

## الإهداء

أهدي هذ العمل المتواضع إلى أمي وأبي، والديّ العزيزين، اللذين علّمني معنى الصبر والمثابرة، وغرسا في قلبي حب التعلم والعطاء، فأنتما القدوة والداعم الأول في كل خطوة أخطوها نحو تحقيق رغباتي.

كما أخص زوجتي بإهداءٍ خاص، والتي كانت ولا زالت الدافع المساند الدائم، التي صبرت على لحظات الغياب والانشغال، وقدمت لي التشجيع والدعم اللامحدود.

إهداءً خاص إلى أساتيدي الأفاضل، الذين لم يبخلوا عليّ بالمعرفة والتوجيه، وكانوا شعلة تضيء لي دروب العلم.

إهداءً خاص إلى سماحة أ. د. الشيخ/ محمد مصطفى نجم - وزير الأوقاف والشؤون الدينية الفلسطينية، والذي شرفني بأن دقق لي الرسالة لغوياً وترقيماً.

وأخيراً، إلى كل من كان له دور في دعمي، وإن كان دوراً صغيراً، فهذه الرسالة ثمرة جهودكم جميعاً.

محمد إبراهيم خليل الدراويش

إقرار

أقر أنا مقدم هذه الرسالة أنها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل درجة لأي جامعة أو معهد آخر.

Taber  
Mohammed  
Ibrahim  
محمد إبراهيم

التوقيع: .....

محمد إبراهيم خليل الدراويش

التاريخ: 2024/12/02م

## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، الذي وفقني وأعانني على إتمام هذه الرسالة، فله الفضل الأكبر في كل إنجاز تحقق، وأتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى جامعة القدس، المنارة التعليمية الأعرق الأجر، ومعهد التنمية المستدامة بطواقمه وفروعه، وإدارتهما الكريمة على توفير البيئة الأكاديمية الملائمة والدعم المتواصل خلال مراحل دراستي.

كما أود أن أعبر عن عظيم امتناني لمشرفي الأكاديمي الدكتور الفاضل شاهر سلامة، الذي قدم لي الإرشاد والدعم العلمي المستمر، وكان لنصائحه القيمة الأثر البالغ في تطوير هذا العمل.

كما أخص بالشكر المشرفين الموقرين الذين تفضلوا بقبول تحكيم هذه الدراسة وأدواتها، وقدموا لي توجيهاتهم العلمية الدقيقة، وأسهموا بشكل مباشر في توجيهي نحو إنجاز هذا البحث بالشكل الأمثل، ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى أعضاء لجنة المناقشة على جهودهم المباركة وملاحظاتهم القيمة التي ساهمت في تحسين الرسالة وإثراء البحث.

إلى أصدقائي وزملائي الأعزاء، الذين لم يبخلوا عليّ بمساعدتهم العلمية ودعمهم خلال مراحل البحث، أشكركم جميعاً من القلب.

ولا أنسى تقديم الشكر والامتنان إلى جميع الباحثين الذين ساهموا في هذا البحث من خلال وقتهم وجهودهم.

وأخيراً، إلى كل من ساهم علمياً في إنجاز هذا البحث، أقدم لكم خالص الشكر والتقدير على دعمكم ومساهماتكم الفاعلة.

الباحث

محمد إبراهيم خليل الدراويش

## تعريفات

### تعريفات نظرية

جدول رقم (1): جدول التعريفات النظرية

التعريف النظري	المصطلح
العملية التي يتم من خلالها تخطيط وتنظيم وتنفيذ ورصد التغييرات في البيئة التنظيمية، وتقديم الدعم اللازم للأفراد والمجموعات للتأقلم مع هذه التغييرات بفعالية (Kotter & Cohen. 2002)	إدارة التغيير
القدرة على توجيه الأفراد والمنظمات من خلال عمليات التغيير المستمرة المعقدة؛ لضمان تحقيق التحولات الناجحة المستدامة، وذلك من خلال استخدام مجموعة من الأدوات والنماذج والتقنيات التي تساهم في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية (Cameron & Mike. 2019)	قيادة التغيير
مجموعة من الأنشطة والمبادرات التي تقوم بها المنظمة لقياس وتحليل وتحسين كيفية تحقيقها لأهدافها الاستراتيجية (Nevin & Barnes. 2020)	الأداء المؤسسي

### تعريفات إجرائية

جدول رقم (2): جدول التعريفات الإجرائية

التعريف الإجرائي	المصطلح
تبديل شيء، إجراء، عملية، عمل قائم بآخر	التغيير
مواكبة التغييرات الحاصلة بما يتناسب مع المؤسسة سواء أكان التغيير قصراً أم طوعاً، وركوب موجة التغيير	إدارة التغيير
اختيار أفضل أسلوب للتعامل مع الطارئ بما يتناسب مع نوع الطارئ	استراتيجيات التغيير
مجموع مخرجات العمل الجماعي للمؤسسة والنتائج عن تظافر جهود الفريق	الأداء المؤسسي

## ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مستوى تنفيذ إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية الفلسطينية من حيث العناصر الآتية (خلق الحاجة والضرورة للتغيير، تشكيل تحالف قوي، خلق رؤية للتغيير، توصيل ونشر الرؤية، إزالة العوائق (التمكين)، تحقيق مكاسب قصيرة المدى، البناء على التغيير، ترسيخ التغييرات في ثقافة المؤسسة) ومؤشراتها، بالإضافة إلى التعرف إلى الفروقات في اجابات المبحوثين حول تأثير إدارة التغيير على الأداء المؤسسي حسب المتغيرات الشخصية والمؤسسية للمبحوثين، كما هدفت أيضاً إلى التعرف إلى مستوى الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية الفلسطينية الناتج عن التغيير ومؤشرات هذا الأداء، كما هدفت أيضاً إلى معرفة العلاقة بين إدارة التغيير والأداء المؤسسي وتأثيرها.

تم تنفيذ الدراسة خلال الفترة ما بين شهر 2024/06 ولغاية شهر 2024/09م، في الضفة الغربية، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المؤسسات الحكومية الفلسطينية التي تنطبق عليها شروط البحث وعددها (38) مؤسسة حكومية، وقد كانت العينة شاملة.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وذلك لوصف العلاقة بين إدارة التغيير والأداء المؤسسي، وقد تم جمع البيانات باستخدام استبانة صُممت خصيصاً لهذه الدراسة، حيث تضمنت مجموعة من الأسئلة المغلقة لقياس تأثير إدارة التغيير على الأداء المؤسسي.

أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي كبير لإدارة التغيير على الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، وقد توصلت الدراسة إلى أن (87.5%) من المستجيبين يعتقدون بأن هناك علاقة مباشرة بين تنفيذ إدارة التغيير وتحسن الأداء المؤسسي، وقد تم تحديد عدة عوامل رئيسة تؤثر في هذه العلاقة، مثل: التواصل الفعال، ومشاركة الموظفين في عملية التغيير، والدعم الإداري.

وأوصت الدراسة بتعزيز مشاركة الموظفين في عمليات التغيير، والاهتمام بالتدريب وبناء القدرات، وضرورة تطوير آليات اتصال فعّالة، وتحفيز القيادة التحولية لتوجيه التغيير، ثم وضع آليات لقياس الأداء المؤسسي بانتظام بعد تنفيذ التغييرات.

# **Change Management and its Impact on Palestinian Government Institutional Performance from the Perspective of Senior Management**

Prepared by: Mohammed Ibrahim Al-Darawish

Supervised by: Dr. Shaher Salama

## **Abstract**

The study aimed to identify the level of implementation of change management in Palestinian government institutions in terms of the following elements (creating the need and necessity for change, forming a strong alliance, creating a vision for change, communicating and disseminating the vision, removing obstacles (empowerment), achieving short-term gains, building on change, consolidating changes in the culture of the institution) and their indicators, in addition to identifying the differences in the respondents' answers about the impact of change management on institutional performance according to the personal and institutional variables of the respondents. It also aimed to identify the level of institutional performance in Palestinian government institutions resulting from change and indicators of this performance. It also aimed to know the relationship between change management and institutional performance and its impact.

The study was implemented during the period from June 2024 to September 2024, in the West Bank, and the study community may have consisted of all Palestinian government institutions that meet the research conditions, which number 38 government institutions, and the sample was comprehensive.

The study used the descriptive approach to describe the relationship between change management and institutional performance. Data were collected using a questionnaire designed specifically for this study, which included a set of closed questions to measure the impact of change management on institutional performance.

The results showed a significant positive impact of change management on institutional performance in Palestinian government institutions. The study concluded that 87.5% of respondents believe that there is a direct relationship between implementing change management and improving institutional performance. Several key factors affecting this relationship were identified, such as: effective communication, employee participation in the change process, and administrative support.

The study recommended enhancing employee participation in change processes, focusing on training and capacity building, developing effective communication mechanisms, motivating transformational leadership to direct change, and then developing mechanisms to regularly measure institutional performance after implementing changes.

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة ومشكلتها

#### 1.1 المقدمة

قد يتطلب العالم اليوم تطوراً مستمراً لتنفيذ تغييرات على المستوى العملي والإداري، ومن الملاحظ أن معظم الأعمال تشهد تغيراً مستمراً، ويشير معنى التغيير هنا إلى أي إجراء يتم تنفيذه لإدخال عنصر جديد أو أكثر في المسار التقليدي للعمل أو أحد أجزائه، سواء كان على مستوى السياسات أو الإجراءات.

التغيير ليس بالضرورة أن يكون طوعياً، وليس بالضرورة أن يكون ناتجاً عن ظروف إيجابية، وقد تكون عملية التغيير صعبة في بدايتها، وغالباً ما يقاومها الناس، ولكن، لتطوير ثقافة بيئة العمل المرنة، ولضمان استمرار العمل في ظل تحديات طارئة، تحتاج المنظمات إلى نهج منظم وتطبيق جيد لمفهوم إدارة التغيير.

هناك العديد من الجهود العلمية السابقة التي تناولت موضوع إدارة التغيير، وتوصلت في معظمها إلى نتائج تعبر عن مدى أهمية الاستعداد والتخطيط الجيد لإدارة التغيير وتأثيرها المباشر على تحسين الأداء المؤسسي في مختلف القطاعات، فجميع الدراسات أكدت الدور الحاسم للقيادة الفعالة والتواصل الشفاف في نجاح إدارة التغيير، كما أكدت ضرورة عنصر تدريب الموظفين وتطوير مهاراتهم من أجل تعزيز قبول التغيير وتحقيق الأداء المؤسسي المطلوب، كما توصلت تلك الدراسات إلى خلاصة أن الثقافة التنظيمية المرنة الداعمة للتغيير تساهم في تقليل المقاومة وزيادة فعالية التغييرات، مع ضرورة تبني استراتيجيات متكاملة تشمل التكنولوجيا، والموارد البشرية، والهيكلية التنظيمية لتعزيز من قدرة المؤسسات على التكيف مع التغييرات وتحقيق أهدافها.

الدراسات السابقة ركزت على استكشاف النماذج الجديدة لإدارة التغيير، والتحديات الناتجة عن التحولات الرقمية، والتكيف مع التغيرات البيئية والاجتماعية، في حين أن الدراسة الحالية انفردت بإسقاط حالة إدارة التغيير وتأثيرها على الأداء المؤسسي من وجهة نظر الإدارات العليا في فلسطين بالتحديد، فمركز الصراع الأهم في تاريخ العالم يخلق كل يوم واقعاً جديداً يتطلب دراسة.

لو تم التركيز على الواقع الفلسطيني المعاش، ستكون النتيجة الملاحظة أن التغيير يومي ويحدث باستمرار، سواء أكان بإرادتنا أم يُفرض علينا، فكل تغيير هناك استراتيجية، وإن لم يكن لوجب علينا خلق استراتيجية له، وتهدف هذه الدراسة إلى دراسة إدارة التغيير على المستوى الوطني المحلي، وكيف نُدير ما يُفرض علينا، وكيف نُدير ما نريد فرضه.

## 2.1 مشكلة الدراسة

تواجه المؤسسات الحكومية تحديات متزايدة في ظل التغيرات السريعة في البيئة السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية الفلسطينية، مما يجعل إدارة التغيير ضرورة حتمية لمواكبة هذه التغيرات كما أشارت إلى ذلك دراسة عبد الله (2020) ودراسة عبد الحميد (2019)، على الرغم من وجود دراسات متعددة تناولت إدارة التغيير وتأثيراتها ولعل أبرزهما دراسة ريموي (2023)، إلا أنها كانت تدرس المؤسسات التربوية أو التجارية أو الصحية، مما يعني نقصاً في الأبحاث التي تركز على إدارة التغيير وتأثيرها على الأداء المؤسسي الحكومي الفلسطيني من وجهة نظر الإدارة العليا لتلك المؤسسات، إذ تُعد الدراسة الحالية من الدراسات القليلة التي تتناول هذا الموضوع في سياقها الفلسطيني في المؤسسات الحكومية في الوظيفة العمومية، كما اعتمد الباحث مقاييس جون كوتر لإدارة التغيير الذي يتناول فيه نموذجاً مكوناً من ثماني خطوات للتغيير، حيث يُعد كوتر من أهم المؤلفين والمنظرين في مجال إدارة التغيير؛ وذلك لإسقاطه على الحالة الفلسطينية.

بناءً عليه، فإن مشكلة الدراسة الحالية تتمركز حول "مدى تأثير إدارة التغيير على الأداء المؤسسي الحكومي الفلسطيني من وجهة نظر الإدارة العليا".

## 3.1 مبررات الدراسة

الظروف الطارئة المحيطة والاستثنائية التي حدثت وما زالت تحدث في فلسطين، وأثرت وما زالت تؤثر على المؤسسات العاملة، ومعرفة كيفية مواجهتها بالأساليب الإدارية الحديثة، وبالاستراتيجيات الفعالة، وكيفية الاستمرار في العمل بما يضمن الحد الأدنى من البقاء، ويتزامن ذلك أيضاً مع يومية التغيير في فلسطين والمؤسسات العاملة فيها، فمؤسساتنا ما قبل كورونا كانت شيئاً، وما بعدها أصبحت شيئاً آخر، وما قبل 7 أكتوبر كانت شيئاً، وما بعدها أصبحت شيئاً آخر، والنقص في الأبحاث التي تركز

على إدارة التغيير وتأثيرها على الأداء المؤسسي الحكومي الفلسطيني من وجهة نظر الإدارة العليا لتلك المؤسسات.

#### 4.1 أهمية الدراسة

تُسهّم هذه الدراسة في التعمق في الأساليب الإدارية الحديثة التي تم التعامل بها خلال عمليات التغيير التي حصلت في المؤسسات المستهدفة؛ لندرس آثارها ونستفيد من نجاح بعضها ونأخذ العبر في حال لم تنجح ليتم التعامل بطرق أخرى، وسنقوم بتسليط الضوء على الواقع الفلسطيني المعاش، وأبعاد إدارة التغيير محلياً، والجديد في المقاييس المعتمدة على البيئة الفلسطينية، كما تُعد الدراسة الحالية الدراسة الأولى التي تتناول هذا الموضوع في سياقها الفلسطيني في المؤسسات الحكومية في الوظيفة العمومية.

#### 5.1 اهداف الدراسة

فُسمت أهداف هذه الدراسة إلى ثلاثة أقسام، كالتالي:

(1) الهدف الرئيسي الأول، والمتعلق بإدارة التغيير والذي يسعى إلى:

- التعرف إلى مستوى تنفيذ إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية الفلسطينية من حيث العناصر الآتية (خلق الحاجة والضرورة للتغيير، تشكيل تحالف قوي، خلق رؤية للتغيير، توصيل الرؤية ونشرها، إزالة العوائق (التمكين)، تحقيق مكاسب قصيرة المدى، البناء على التغيير، ترسيخ التغييرات في ثقافة المؤسسة).

- التعرف إلى مؤشرات إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية الفلسطينية.

- التعرف إلى الفروقات في إجابات المبحوثين حول تأثير إدارة التغيير على الأداء المؤسسي حسب المتغيرات الشخصية والمؤسسية للمبحوثين.

(2) الهدف الرئيسي الثاني، والمتعلق بالأداء المؤسسي والذي يسعى إلى:

- التعرف إلى مستوى الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية الفلسطينية.

- التعرف إلى مؤشرات الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية الفلسطينية.

(3) الهدف الرئيسي الثالث، حول تأثير إدارة التغيير على الأداء المؤسسي، ويتفرع عنه:

- معرفة العلاقة بين إدارة التغيير والأداء المؤسسي.

- معرفة تأثير إدارة التغيير على الأداء المؤسسي.

## 6.1 أسئلة الدراسة

- 1) ما مستوى تنفيذ إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر الإدارة العليا؟
- 2) ما مؤشرات إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية الفلسطينية؟
- 3) هل توجد فروق في إجابات المبحوثين حول تأثير إدارة التغيير على الأداء المؤسسي حسب المتغيرات الشخصية والمؤسسية للمبحوثين؟
- 4) ما مستوى الأداء المؤسسي المرتبط بالتغيير في المؤسسات الحكومية الفلسطينية؟
- 5) ما مؤشرات الأداء المؤسسي المرتبطة بالتغيير في المؤسسات الحكومية الفلسطينية؟
- 6) هل هناك علاقة بين إدارة التغيير والأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية الفلسطينية؟
- 7) هل هناك تأثير لإدارة التغيير على الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية الفلسطينية؟

## 7.1 فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $0.05 \geq \alpha$  في مستوى تنفيذ إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر الإدارة العليا وفقاً لمتغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الوزارة التي يتبع لها الموظف، المسمى الإداري، ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $0.05 \geq \alpha$  في مستوى إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر الإدارة العليا تعزى لمتغير الجنس.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $0.05 \geq \alpha$  في مستوى إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر الإدارة العليا تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $0.05 \geq \alpha$  في مستوى إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر الإدارة العليا تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $0.05 \geq \alpha$  في مستوى إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر الإدارة العليا تعزى لمتغير الوزارة التي يتبع لها الموظف.

- الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $0.05 \geq \alpha$  في مستوى إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر الإدارة العليا تعزى لمتغير المسمى الإداري.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $0.05 \geq \alpha$  في مستوى الأداء المؤسسي المرتبط بالتغيير في المؤسسات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر الإدارة العليا وفقاً لمتغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الوزارة التي يتبع لها الموظف، المسمى الإداري، ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- الفرضية الفرعية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $0.05 \geq \alpha$  في مستوى الأداء المؤسسي المرتبط بالتغيير في المؤسسات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر الإدارة العليا تعزى لمتغير الجنس.

- الفرضية الفرعية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $0.05 \geq \alpha$  في مستوى الأداء المؤسسي المرتبط بالتغيير في المؤسسات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر الإدارة العليا تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- الفرضية الفرعية الثامنة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $0.05 \geq \alpha$  في مستوى الأداء المؤسسي المرتبط بالتغيير في المؤسسات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر الإدارة العليا تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

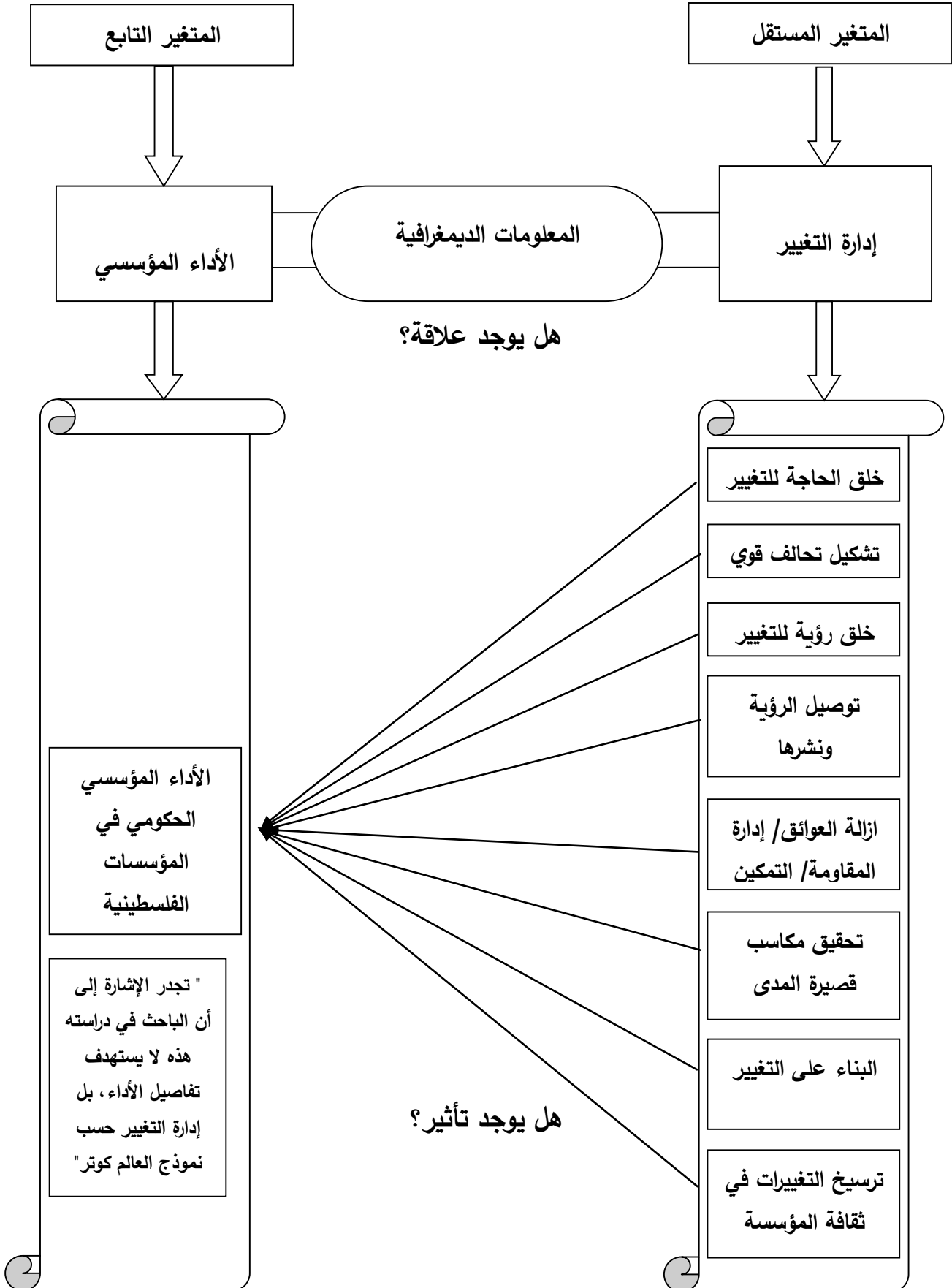
- الفرضية الفرعية التاسعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $0.05 \geq \alpha$  في مستوى الأداء المؤسسي المرتبط بالتغيير في المؤسسات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر الإدارة العليا تعزى لمتغير الوزارة التي يتبع لها الموظف.

- الفرضية الفرعية العاشرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $0.05 \geq \alpha$  في مستوى الأداء المؤسسي المرتبط بالتغيير في المؤسسات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر الإدارة العليا تعزى لمتغير المسمى الإداري.

الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $0.05 \geq \alpha$  بين مستوى إدارة التغيير والأداء المؤسسي المرتبط بالتغيير في المؤسسات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر الإدارة العليا.

الفرضية الرابعة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند المستوى  $0.05 \geq \alpha$  لإدارة التغيير على الأداء المؤسسي المرتبط بالتغيير في المؤسسات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر الإدارة العليا.

## أنموذج الدراسة



## الفصل الثاني

---

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### 1.2 مقدمة

يتضمن هذا الفصل مادة إدارة التغيير والأداء المؤسسي بشكل تفصيلي متكامل، مع إعطاء كل عنصر حقه الكافي من حيث التعريفات، والخطوات والاستراتيجيات، والنماذج والنظريات، والأهداف، والخصائص والأسس بما يتعلق بإدارة التغيير، أما بخصوص الأداء المؤسسي فتناولت الدراسة التعريفات، والأبعاد، والأهمية، والنماذج، والمفاهيم النظرية، وبماذا يتأثر الأداء، وتقييم العاملين وطرقها.

#### 2.2 الإطار النظري

##### 1.2.2 إدارة التغيير

عرّف جون كوتر ودان كوهين في كتابهما (مبادئ إدارة التغيير) بأنها "العملية التي يتم من خلالها تخطيط وتنظيم وتنفيذ ورصد التغييرات في البيئة التنظيمية، وتقديم الدعم اللازم للأفراد والمجموعات للتأقلم مع هذه التغييرات بفعالية". (Kotter & Cohen. 2002)

وقد اتفق معهم جوني ويجايا في كتابه (إدارة التغيير: مقدمة عملية) بأنها "العملية التي تهدف إلى التخطيط والتنظيم وتنفيذ ورصد التغييرات الجوهرية في الهياكل التنظيمية والعمليات والسلوك والثقافة

في المؤسسات بطريقة تتيح للمؤسسة التأقلم مع التحولات في البيئة الخارجية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية". (Wijaya, Johnny. 2018)

وقد عرفت جونا لين في كتابها ("إدارة التغيير: استراتيجيات التطوير المؤسسي") بأنها "العملية التي تستهدف تغييرات جوهرية في الهياكل التنظيمية والعمليات والثقافة في المؤسسات بهدف تحقيق أهداف محددة مثل زيادة الكفاءة وتحسين الأداء وتعزيز التنافسية." (لين، جونا. 2020)

وقد عرفت مروة جعفر بأنها "الانتقال من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي مخطط له بالشكل الذي يجعل المنظمة أكثر تكيفاً مع البيئة الخارجية" (جعفر، مروة. 2016)

ويرى الباحث أن التعريفات أعلاه كانت في إطارين متوازيين، وكانت تتحدث عن التغيير الإيجابي أو المخطط له، كما تم استهداف البيئة المحيطة بشكل مباشر، وفي هذا الصدد، يضيف الباحث كلمة (البيئة الفلسطينية) كحالة متفردة بخصائصها، ويركز على دور الإدارة العليا حيث من الضروري إظهار دور هذه الفئة في المؤسسة كونها تقود التغيير في المؤسسة، بناءً عليه، يعرف الباحث إدارة التغيير بأنها "قدرة الإدارة العليا في المؤسسة العاملة في فلسطين على التعامل مع أي تغيير طارئ يفرض على المؤسسة أو تغيير معد له مسبقاً، وبشكل مرن متعدد الاستراتيجيات، مع ضرورة تهيئة الموارد البشرية وموارد المؤسسة للتعامل مع هذا التغيير"، وقد اعتمد الباحث في مقاييسه على ما جاء به العالم جون كوتر في نموذج، ولغايات فهم موضوع إدارة التغيير وإعطائه حقه، نحتاج إلى دراسة مجموعة من أدوات القياس الخاصة به، نبدأ بها كالتالي:

### 2.1.2.2 خطوات إدارة التغيير

بما أن دراستنا هذه تركز على نموذج كوتر كأحد أكبر رواد علم التغيير، نذكر هنا الخطوات الثمان للتغيير التي سردها كوتر، مقسمة كالتالي:

1) إيجاد شعور بالإلحاح، وهدفها إثارة الشعور بالحاجة الماسة إلى التغيير، ويتم ذلك من خلال تحليل السوق والبيئة التنافسية، وتحديد الفرص والتهديدات المحتملة، ومشاركة المعلومات المتعلقة بأداء المنظمة والمخاطر المحتملة إذا لم يتم التغيير، ثم خلق مناقشات صريحة مفتوحة حول القضايا الملحة.

2) تشكيل فريق قيادة قوي، والهدف من هذه الخطوة هو تشكيل فريق قوي من القادة الذين يدعمون التغيير، ويتم ذلك من خلال تجميع مجموعة من الأشخاص المؤثرين من مختلف الأقسام والمستويات الوظيفية، والتأكد من تنوع الفريق ليشمل مجموعة متنوعة من المهارات والخبرات، ثم تعزيز الثقة والالتزام بين أعضاء الفريق.

3) وضع رؤية واستراتيجية للتغيير، والهدف من هذه الخطوة هو تقديم رؤية ملهمة واضحة للمستقبل، ويتم ذلك من خلال صياغة رؤية واضحة موجزة تعبر عن الهدف النهائي للتغيير، ثم تطوير استراتيجية شاملة لتحقيق الرؤية، ثم التأكد من أن الرؤية والاستراتيجية مفهومة من قبل الجميع داخل المنظمة.

4) نقل الرؤية، والهدف منها هو نقل الرؤية والاستراتيجية بوضوح وإلهام، ويتم ذلك من خلال استخدام كل الوسائل المتاحة لنقل الرؤية والاستراتيجية لجميع الموظفين، ثم التأكد من أن الرسائل متسقة متكررة، ثم الانصات لردود الفعل وتعديل الرسائل بناءً عليها.

5) إزالة العقبات، وتعرف أيضاً بإدارة المقاومة، والهدف منها إزالة العوائق التي تعرقل التغيير، ويتم ذلك من خلال تحديد الأشخاص أو العمليات أو الهياكل التي تعرقل التغيير، ثم تعديل الهياكل التنظيمية والأنظمة والسياسات التي تعيق التغيير، ثم تشجيع الموظفين على تبني سلوكيات جديدة ومكافأتهم على تحقيق التقدم.

6) تحقيق نجاحات قصيرة الأجل ومكاسب قصيرة المدى، والهدف منها تحقيق أهداف سريعة ملموسة لتعزيز الزخم، ويتم ذلك من خلال تحديد وإنجاز مشاريع صغيرة يمكن تحقيقها بسرعة وبتكلفة منخفضة، ثم الاعتراف بالجهود والإنجازات الصغيرة والاحتفال بها، ثم استخدام النجاحات المبكرة لتبرير الاستثمار في التغيير المستمر.

7) البناء على التغيير، وتعرف أيضاً ببناء التغيير على النجاح، والهدف منها تعزيز التغيير واستمراريته، ويتم ذلك من خلال تقييم ما تم تحقيقه وتحديد ما يمكن تحسينه، ثم البدء في مشاريع جديدة مستندة إلى النجاحات المبكرة، ثم تعزيز التغييرات في كافة أنحاء المنظمة وتوسيع نطاقها.

8) تضمين التغيير في الثقافة التنظيمية، والهدف منها هو ضمان استدامة التغيير في الثقافة التنظيمية، ويتم ذلك من خلال دمج التغييرات في القيم والممارسات التنظيمية، ثم تعزيز التغييرات الجديدة من خلال التعيينات والترقيات وتطوير المهارات، ثم التأكد من أن القادة والمشرفين يدعمون ويعززون التغييرات في جميع المستويات. (Kotter. 1996).

### 3.1.2.2 نماذج ونظريات في ادارة التغيير

إدارة التغيير كعلم، لها العديد من النماذج التي تخدم تنفيذ التغيير، فبخلاف نموذج كوتر الذي ذكرناه في القسم أعلاه ضمن الخطوات ونركز عليه في دراستنا هذه وأخذناه كنموذج وطبقناه، يوجد عدة نماذج مفيدة وفعالية، نذكر منها هنا نموذج لوين للتغيير، ونظرية التحول الإداري ADKAR، ونموذج مكينزي McKinsey 7S Model، ونموذج Burke-Litwin للتغيير المؤسسي، نذكرها بالتفصيل في قادم الصفحات.

## نموذج لوين للتغيير

نموذج لوين للتغيير، المطور من قبل العالم النفسي الألماني كورت لوين، يُعد من النماذج الكلاسيكية في مجال إدارة التغيير، وهو من النماذج اليسيرة الفعالة التي تساعد على فهم التغيير داخل المنظمات وتحليله، ويركز هذا النموذج على ثلاث مراحل أساسية لعملية التغيير، وهي كالتالي:

1- إذابة الجليد، وهي أولى مراحل نموذج لوين، والغرض منها هو كسر الوضع الراهن وتهيئة الأفراد للتغيير، وتقوم على عدة أنشطة، هي خلق الوعي بالحاجة إلى التغيير، ثم التقليل من المقاومة، ثم تحفيز القلق الصحي، ومن الأمثلة عليها تقديم تقارير توضح الأداء الضعيف للشركة، وعقد اجتماعات لشرح التحديات الحالية والفرص المستقبلية.

2- التغيير، وهي ثاني مراحل نموذج لوين، والغرض منها تنفيذ التغييرات المطلوبة وتحقيق التحول، وتقوم على عدة أنشطة، وهي تطوير رؤية وخطة واضحة لتحقيق التغيير، مع تحديد الأهداف والإجراءات المطلوبة، ثم تدريب الموظفين وتطويرهم لتطوير المهارات والمعارف التي يحتاجونها للتكيف مع التغيير، ثم تشجيع المشاركة وإشراك الموظفين في عملية التغيير وجعلهم جزءاً منها لزيادة التزامهم ودعمهم، ومن الأمثلة على هذه الخطة تنفيذ برامج تدريبية لتعليم الموظفين تقنيات وأساليب جديدة، وتحسين العمليات والإجراءات لتكون أكثر فعالية وكفاءة.

3- إعادة التجميد، وهي ثالث مراحل نموذج لوين، والغرض منها تثبيت التغييرات الجديدة وجعلها جزءاً من الثقافة التنظيمية، وتقوم على عدة أنشطة، مثل تعزيز التغييرات ودعم السلوكيات الجديدة والممارسات التي تم إدخالها، والتأكد من أن التغييرات أصبحت مستدامة، ثم تقديم مكافآت وتشجيع الموظفين الذين يتبنون التغييرات بنجاح، مما يعزز الالتزام ويشجع الآخرين على التكيف، ثم مراقبة وتقييم تأثير التغيير ومراقبة الأداء للتأكد من تحقيق الأهداف، وإجراء تعديلات إذا لزم الأمر، ومن الأمثلة عليها مراجعة سياسات الشركة وإجراءاتها لتتوافق مع التغييرات الجديدة، وإنشاء نظام لمراقبة الأداء وتقديم ملاحظات مستمرة.

هذه المراحل الثلاث تساعد في إدارة التغيير بشكل منهجي منظم، مما يزيد من فرص نجاح التحولات داخل المنظمات. (Lewin, K. 1947)

## نظرية التحول الإداري (ADKAR)

نظرية التحول الإداري نموذج يركز على العوامل الفردية في عمليات التغيير والتحول في المؤسسات، وقد تم تطوير هذه النظرية بواسطة جيفري هيات، وهي تركز على خمسة عناصر رئيسة تمثل مراحل تطور الفرد أثناء تغيير المنظمة، كالتالي:

(أ) الوعي: في هذه المرحلة، يتعين على الفرد أن يكون على دراية بالحاجة إلى التغيير والأسباب وراءها، حيث يُعد الوعي بالتغيير أول خطوة في مسار التغيير، ويمكن للأفراد فقط تحقيق التغيير إذا كانوا على دراية بوجوده وضرورته.

(ب) الرغبة: بمجرد أن يكون الفرد على دراية بالتغيير، يجب أن يكون لديه رغبة قوية في تحقيق هذا التغيير، بحيث تُعد الرغبة عاملاً حيوياً في تحقيق التغيير، ويمكن أن تدعم الرغبة القدرة على تحمل الصعاب وتحقيق الهدف المنشود.

(ج) المعرفة: بعد الوعي والرغبة، يحتاج الفرد إلى المعرفة اللازمة لفهم كيفية تحقيق التغيير والخطوات المطلوبة لذلك، ويتضمن ذلك توفير المعرفة الفنية والمهارات اللازمة للتكيف مع التغيير والقدرة على تنفيذ الأنشطة المطلوبة بنجاح.

(د) القدرة: بعد اكتساب المعرفة، يحتاج الفرد إلى القدرة الفعلية على تنفيذ التغييرات المطلوبة، تشمل القدرة على استخدام المهارات والمعرفة في سياق العمل الحقيقي وتحقيق الأهداف المحددة.

(هـ) التعزيز: في هذه المرحلة، يتعين على المنظمة تقديم الدعم والتعزيز للفرد للمساعدة في تثبيت التغيير والحفاظ عليه على المدى الطويل، يمكن أن يشمل ذلك تقديم المكافآت، وتقديم الإشادة، وتوفير الدعم النفسي والمهني للموظفين (ADKAR. 2006).

### نموذج مكينزي (McKinsey 7S Model)

هو إطار يستخدم لتحليل التنظيمات الداخلية وتوجيه التغييرات التنظيمية، تم تطويره في أوائل الثمانينيات من قبل استشاريي شركة مكينزي روبرت ووترمان وتوم بيترز، ويهدف النموذج إلى ضمان تكامل وتناسق جميع عناصر المنظمة لتحقيق الأداء العالي، ويتكون من العناصر التالية:

- الاستراتيجية، وتعني الخطة طويلة الأجل التي تحدد اتجاه الشركة وكيفية تحقيق أهدافها، ويجب أن تكون الاستراتيجية متسقة مع باقي العناصر لتوجيه المنظمة نحو النجاح.
- الهيكل، وتعني الطريقة التي يتم بها تنظيم الشركة من حيث الأقسام والأدوار والمسؤوليات، وتبرز أهميتها بكيفية تأثير الهيكل على تدفق المعلومات والعمل داخل المنظمة.
- الأنظمة، ويعنى بها العمليات والإجراءات التي توجه الأنشطة اليومية، وتكمن أهميته في شمولها لكل شيء من نظم تكنولوجيا المعلومات إلى إجراءات الموارد البشرية.
- القيم المشتركة، وتعني القيم الأساسية والمعتقدات التي يتبناها الجميع في المنظمة، وتُعد جوهر النموذج، حيث تؤثر على كل الجوانب الأخرى.

- النمط، ويعرف بأسلوب القيادة والثقافة الإدارية السائدة في المنظمة، ويحدد كيفية تفاعل القادة مع الموظفين وكيفية تحفيزهم.
  - فريق العمل، وهم الموظفون ومهاراتهم وقدراتهم، ويشمل هذا العنصر كيفية الاستقطاب والتطوير والحفاظ على المواهب في المنظمة.
  - المهارات، وهي القدرات والكفاءات التي يمتلكها الموظفون، ويجب أن تكون متوافقة مع متطلبات الاستراتيجية لتحقيق الأهداف.
- ويتم استخدام هذا النموذج بطريقة التقييم، بحيث يتم تحليل كل عنصر من العناصر السبعة بشكل فردي وفهم كيفية تفاعلها مع بعضها، ثم التحديد، بمعنى تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين أو تعديل لضمان التناسق بين جميع العناصر، ثم التنفيذ، بمعنى وضع خطة عمل لتغيير العناصر غير المتناسقة بما يتماشى مع الأهداف التنظيمية. (Peters & Waterman. 1982).

### نموذج Burke-Litwin للتغيير المؤسسي

هو إطار شامل يستخدم لتحليل التغيير التنظيمي وفهمه، تم تطويره بواسطة جورج بورك ووارن بورك في أواخر الثمانينيات، ويركز على تحديد العلاقة بين العوامل المختلفة داخل المنظمة وكيفية تأثيرها على الأداء العام، ويتكون هذا النموذج من 12 عنصراً رئيسياً مقسمة إلى ثلاثة مستويات تحتوي جميع العناصر، وفق الآتي:

1- العوامل التحويلية، ويتكون من البيئة الخارجية والتي تعني العوامل الخارجية التي تؤثر على المنظمة مثل: التغيرات في السوق، والتكنولوجيا، والقوانين، والسياسات الاقتصادية، وأيضاً المهمة والاستراتيجية وتعني الغرض الأساس للمنظمة والخطط طويلة الأجل لتحقيق الأهداف، ثم القيادة، والتي تعني الأشخاص الذين يقودون المنظمة وأساليبهم في القيادة، ثم الثقافة التنظيمية والتي تعني القيم، والمعتقدات، والمعايير التي تميز المنظمة.

2- عناصر المعاملات، والتي تتكون من الهيكل التنظيمي وتوزيع الأدوار والمسؤوليات والسلطات داخل المنظمة، ثم ممارسات الإدارة والأنظمة واللوائح والتي تعني السياسات والإجراءات التي تنظم العمل اليومي، ثم مناخ العمل والمقصود بها البيئة الداخلية التي يعمل فيها الموظفون.

3- العوامل الفردية والشخصية، والتي تشمل المهارات الفردية والتي تعني القدرات والخبرات التي يمتلكها الموظفون، ثم الدوافع الفردية وهي الاحتياجات والقيم الشخصية للموظفين، ثم الأداء الفردي والمقصود به أداء الموظفين على مستوى الفرد، ثم الأداء التنظيمي وهو الأداء العام للمنظمة في تحقيق أهدافها. (Burke & Litwin. 1989)

#### 4.1.2.2 أهداف إدارة التغيير بشكل عام

تهدف إدارة التغيير إلى تحسين أداء المنظمة وزيادة قدرتها على التكيف مع التغيرات الخارجية من خلال تعزيز التفاعل الإيجابي بين الهياكل التنظيمية والثقافة الداخلية، وتعزيز مشاركة الموظفين ورضاهم لتحقيق أهداف الاستدامة والابتكار، بناءً عليه، تكون الأهداف العامة لها وفق التالي:

- تحسين الأداء المؤسسي بهدف تعزيز كفاءة المؤسسة وتحسين أدائها من خلال تغيير العمليات والهياكل الداخلية، مثلاً، يمكن تحسين الإنتاجية من خلال تيسير العمليات وتحسين توزيع الموارد.
- تعزيز التكلفة والمرونة وتطوير هياكل وعمليات تسمح بالاستجابة السريعة للتغيرات والتحويلات.
- تحسين رضا العملاء والموظفين لأجل خلق بيئة عمل إيجابية بما يتضمن تحسين ثقافة المؤسسة وتقديم خدمات عالية الجودة. (Harvard Business Review Magazine. 2020)

#### 5.1.2.2 أهداف التغيير من حيث المصادر

تتنوع أهداف التغيير من حيث مصدر الحاجة إلى التغيير، فالأهداف الداخلية تشتمل على تحسين الأداء المؤسسي والذي يهدف إلى تحسين كفاءة العمليات الداخلية للمؤسسة وفعاليتها، وأيضاً تشتمل على زيادة رضا الموظفين، وهدفه خلق بيئة عمل تشجع على الإنتاجية.

أما الأهداف الخارجية فتشتمل على تحسين رضا العملاء، وهدفه تلبية احتياجات العملاء وتوقعاتهم بشكل أفضل، مما يؤدي إلى زيادة الولاء وتحقيق مزيد من العملاء، بالإضافة إلى زيادة التنافسية والذي يهدف إلى تعزيز قدرة المؤسسة على التنافس في السوق من خلال تحسين المنتجات والخدمات وتحسين العمليات، وأخيراً تحسين استجابة السوق والتي تهدف إلى جعل المؤسسة أكثر مرونة لتلبية متطلبات السوق المتغيرة بسرعة. (Strategic Management Journal Magazine. 2019)

#### 6.1.2.2 خصائص إدارة التغيير

- 1) رؤية واضحة وقيادة فعالة؛ لأغراض وجود رؤية محددة للتغيير، وقيادة فعالة تقود هذا التغيير.
- 2) تشجيع الشراكة والمشاركة من الموظفين في عملية صنع القرار وتنفيذ التغيير.
- 3) توفير التوازن بين الجوانب الفنية والبشرية، ومعالجة الجوانب التقنية والبشرية للتغيير بشكل متزن.
- 4) تخطيط شامل ومراقبة دورية، بمعنى وجود خطط محددة لتنفيذ التغيير ومراقبة دورية لتقييم التقدم.
- 5) التواصل الفعال، ويعني توجيه جهود التغيير بشكل واضح فعال للفرق المعنية.
- 6) تحفيز الموظفين وتحسين مهاراتهم بهدف تشجيعهم وتعزيز قدراتهم للتكيف مع التغيير. (السويدي وآخرون. 2020)

## 7.1.2.2 أسس إدارة التغيير

تستند إدارة التغيير إلى مجموعة من الأسس التي تنطلق منها عملية التغيير؛ لكي تكون في الاتجاه الصحيح، فهناك مجموعة من الأسس الواجب اتباعها، وفق الآتي:

(1) تحديد الحاجة إلى التغيير، ويتطلب ذلك تقييماً دقيقاً للوضع الحالي والتعرف إلى العوامل التي تستدعي التغيير.

(2) إشراك الفرق المعنية، ويتضمن هذا تشجيع مشاركة جميع الأطراف المتأثرة بالتغيير وتفاعلهم.

(3) تطوير خطة تغيير شاملة، وتشمل هذه الخطة التحديد الواضح لأهداف التغيير وخطوات تنفيذه.

(4) توفير الدعم القيادي والتوجيه، ويشير إلى أهمية دور القادة في تقديم الدعم والتوجيه للموظفين خلال عملية التغيير.

(5) تقديم التدريب وبناء القدرات، ويتعلق هذا بتوفير التدريب والموارد اللازمة لتمكين الموظفين من التكيف مع التغيير.

(6) تقييم التقدم ومراقبته، ويتضمن تقديم آليات لقياس التقدم ومراقبة تنفيذ خطط التغيير. (المنصور وآخرون. 2019).

## 8.1.2.2 استراتيجيات إدارة التغيير

ترتكز إدارة التغيير على مجموعة من الاستراتيجيات، نوردتها كالتالي:

(1) العقلانية، وتعتمد على تقديم حجج منطقية ودلائل واضحة حول الحاجة إلى التغيير، باستخدام البيانات والتحليلات لإظهار الفوائد الملموسة، وتساعد على إقناع الموظفين عن طريق الأدلة القاطعة والمنطق. (Smith. 2020).

(2) المناورة، وتعتمد على استخدام التكتيكات النفسية والتلاعب للحصول على التأييد للتغيير، مثل: إخفاء بعض المعلومات أو تقديمها بشكل منحاز، وتفيد كونها يمكن أن تكون فعالة على المدى القصير، لكنها قد تخلق مقاومة وعدم ثقة على المدى الطويل. (Oreg & Berson. 2019).

(3) التسهيل، وتركز على تقديم الدعم والتدريب للموظفين لمساعدتهم على التكيف مع التغيير، عبر تقديم الموارد والوقت اللازمين، وتفيد كونها تقلل من مقاومة التغيير من خلال دعم الموظفين. (Voet & Steijn. 2021).

(4) النفوذ، وتعني استخدام النفوذ الشخصي والعلاقات لإقناع الأفراد بدعم التغيير، من خلال بناء تحالفات واستخدام الشخصيات المؤثرة، وتُعد فعالة جداً إذا كان القادة لديهم نفوذ قوي وعلاقات جيدة. (Carucci. 2018).

5) الزمالة، وتعني بناء الشعور بالزمالة والانتماء بين الموظفين لتعزيز دعم التغيير، من خلال تشجيع العمل الجماعي والتعاون، وتفيد أنها تزيد من التزام الموظفين ودعمهم للتغيير من خلال تعزيز الروح الجماعية. (Schein. 2018).

6) الاستراتيجية السياسية، وتعني استخدام الفهم السياسي والتنظيمي للتأثير على عملية التغيير، من خلال تحليل القوى المختلفة واستخدام التحالفات والسياسات، وتفيد كونها فعالة في البيئات التنظيمية المعقدة حيث توجد مصالح متعارضة. (Pfeffer. 2018).

7) استراتيجية التثقيف والتوعية، وتعني تثقيف الموظفين وتوعيتهم بأهمية التغيير وفوائده عبر ورش العمل، والدورات التدريبية، والنشرات الإخبارية، وتفيد بكونها تقلل من مقاومة التغيير من خلال بناء فهم وإدراك عميقين لأسبابه وفوائده. (Heath. 2020).

## 2.2.2 الأداء المؤسسي

الأداء المؤسسي يشير إلى كيفية قيام المؤسسات بتحقيق أهدافها وغاياتها باستخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية، ويتضمن هذا المفهوم عدة جوانب مثل: الكفاءة (مدى استخدام الموارد لتحقيق الأهداف)، والفعالية (مدى تحقيق الأهداف المعلنة)، والاستدامة المالية (قدرة المؤسسة على المحافظة على مواردها المالية على المدى الطويل)، والقدرة على التكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية. (Emerald Insight. 2021).

كما يُمكن تعريف الأداء المؤسسي على أنه يشير إلى النتائج الشاملة للمؤسسة في مجالات مثل الأداء المالي، والاجتماعي، والبيئي، والتشغيلي، والتنظيمي، ويتم قياسه وتقييمه باستخدام مجموعة متنوعة من المؤشرات والمعايير لتحديد إلى أي مدى حققت المؤسسة أهدافها وتوجهاتها الاستراتيجية. (Ortas & Álvarez. 2019).

كما تم تعريفه على أنه مجموعة النتائج والمؤشرات التي تعكس أداء المؤسسة على مستوى متعدد الأبعاد، بما في ذلك الأداء المالي، والاجتماعي، والبيئي، والتشغيلي، والتنظيمي، والذي يتم تحليله وقياسه لتحديد مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها ومعايير الاستدامة. (Mahapatra & Raj. 2020).

## 1.2.2.2 أبعاد الأداء المؤسسي

أبعاد الأداء المؤسسي تشمل مجموعة من العوامل التي تؤثر على أداء المنظمة وفعاليتها، فتحقيق التوازن بين هذه الأبعاد يساهم في تحقيق أهداف المنظمة بشكل شامل مستدام، حيث يُعد الأداء المالي من أهم الأبعاد في تقييم أداء المؤسسة، ويركز على قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح وإدارة الموارد المالية بكفاءة، وبخصوص الأداء الاجتماعي فيرتبط بقدرة المؤسسة على تلبية احتياجات العملاء وتوقعاتهم والمجتمع بشكل عام، ويشتمل هذا البعد على تحقيق رضا العملاء، وتقديم منتجات أو

خدمات عالية الجودة، وتبني علاقات إيجابية مع الجمهور والمجتمع المحلي، لتحقيق أداء اجتماعي ممتاز يعزز سمعة المؤسسة ويساهم في بناء علاقات قوية مع العملاء والمجتمع، في حين أن الأداء البيئي يتعلق بالتزام المؤسسة بالممارسات البيئية المستدامة وتقليل الآثار البيئية السلبية لأنشطتها، ويشمل ذلك تخفيض الانبعاثات الضارة، واستخدام الموارد الطبيعية بشكل فعال، وتطبيق تقنيات إعادة التدوير والتحلل الحيوي، لتحقيق أداء بيئي مميز يساهم في حماية البيئة وتعزيز الاستدامة البيئية للمؤسسة والمجتمعات التي تعمل فيها، في حين أن الأداء التشغيلي يركز على كفاءة العمليات وتحقيق الأهداف دون تكلفة زائدة، ويتضمن هذا البعد تحسين العمليات الداخلية، وتقليل الهدر، وتحسين استخدام الموارد وزيادة الإنتاجية، لتحقيق أداء تشغيلي ممتاز يمكن أن يساهم في تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف وتعزيز تنافسية المؤسسة، أما بخصوص الأداء التنظيمي فيتعلق بقدرة المؤسسة على التكيف مع التغييرات الداخلية والخارجية وتحقيق التميز التنظيمي، ويشمل ذلك تطوير هياكل تنظيمية مرنة، وتعزيز ثقافة الابتكار والتغيير، وتحسين إدارة العمليات واتخاذ القرارات، لتحقيق أداء تنظيمي ممتاز يمكن أن يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل فعال وتعزيز مكانتها في السوق والمجتمع. (Rahman & Uddin. 2019).

#### 2.2.2.2 أهمية قياس الأداء المؤسسي

لقياس الأداء المؤسسي أهمية كبيرة تهدف إلى تصويب أوضاعها، فهي تؤدي إلى تحديد نقاط القوة والضعف من أجل التركيز على تعزيز الجوانب القوية وتحسين الجوانب الضعيفة من الأداء، ثم اتخاذ القرارات الاستراتيجية مما يوفر رؤى قيمة تساعد القادة في تحديد الأولويات ووضع استراتيجيات تحقيق الأهداف، ثم تحسين الأداء والكفاءة في المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتطوير مما يمكن للمؤسسة تنفيذ التغييرات اللازمة لزيادة الكفاءة وتحسين الأداء، كما تؤدي أيضاً إلى تعزيز الشفافية والمساءلة، حيث يتمكن المسؤولون والأعضاء المعنيون من متابعة أداء المؤسسة وتقييمه بشكل دوري، ويعزز هذا النوع من المساءلة والشفافية الثقة بين الجمهور والمؤسسة، وأخيراً تحقيق التميز التنظيمي من خلال فهم مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها وتحديد العوامل التي تؤثر في تحقيق التميز، ويمكن للمؤسسة أن تحدد الممارسات الناجحة وتطبيقها لتحسين الأداء وتحقيق التميز في مجالها. (Oshagbemi. 2018).

#### 3.2.2.2 نماذج قياس الأداء المؤسسي

لقياس الأداء مجموعة من النماذج، نتناولها باختصار، وفق الآتي:

- نموذج الأداء المتوازن: وهو إطار تقديري يُستخدم في إدارة الأداء وقياس أداء المؤسسات، وقد تم تطويره بواسطة روبرت كابلان وديفيد نورتون في عام 1992، وهو أحد النماذج الأكثر استخداماً في مجال إدارة الأعمال، وتتميز البطاقة المتوازنة بأنها توفر رؤية شاملة لأداء المؤسسة من خلال توازن مؤشرات الأداء الرئيسية عبر عدة أبعاد تشمل النواحي المالية والعملياتية والعملاء والتطوير

الداخلي، ويُعد وجود هذه الأبعاد المتوازنة أساساً لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، والأبعاد الأربعة لنموذج الأداء المتوازن عادة ما تشمل البعد المالي الذي يركز على تحقيق الأهداف المالية للمؤسسة، والبعد العملياتي الذي يركز على تحسين العمليات الداخلية للمؤسسة لضمان كفاءتها وفعاليتها، وبعد العملاء والذي يركز على تحقيق رضا العملاء وتلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم، ثم البعد التنظيمي والتطويري والذي يركز على تطوير الموارد البشرية والتكنولوجية والإدارية التي تدعم الابتكار والتطور المستمر للمؤسسة. (Li & Lin. 2019).

- نموذج قياس الأداء الشامل الذي يُعد إطاراً تقديرياً يستخدم لقياس أداء المؤسسة بشكل شامل عبر مجموعة متنوعة من البعد الأدائية، ويهدف هذا النموذج إلى توفير رؤية شاملة لأداء المؤسسة وتحليلها من خلال توجيه الاهتمام إلى عدة أبعاد أساسية، ويتشكل من عدة عناصر مثل: تحديد الأبعاد، وتطوير مؤشرات الأداء، وجمع البيانات، وتحليل البيانات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية، والمراقبة المستمرة والتقييم. (Kumar & Alam. 2021).

- نموذج مؤشرات الأداء الرئيسة، وهو إطار يستخدم لتحديد الأهداف الرئيسية وتقييمها وقياس أداء المؤسسة، ويركز هذا النموذج على تحديد عدد قليل من المؤشرات الرئيسة التي تعكس أهداف المؤسسة وأولوياتها، والتي يتم تتبعها وقياسها بشكل مستمر، مثل: تحديد الأهداف الاستراتيجية، وتحديد المؤشرات الرئيسة، وتعريف المؤشرات الرئيسة، وتطبيق المؤشرات ورصدها، وتحليل البيانات واتخاذ القرارات، ثم التقرير والتعلم. (الدغدي، أحمد. 2018).

- نموذج قياس الأداء بنظام العمل المتواصل، هو إطار تقديري يستخدم لقياس أداء المؤسسة وتحسينه بشكل مستمر متواصل، ويعتمد هذا النموذج على مبدأ التحسين المستمر واستخدام مجموعة متنوعة من المؤشرات لقياس الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية بشكل فعال، مثل: تحديد الأهداف، وتحديد المؤشرات الأساسية، وجمع البيانات والمراقبة، وتحليل البيانات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية، وتقييم النتائج والتعلم. (Gregory & Platts. 2019).

#### 4.2.2.2 المفاهيم النظرية حول الأداء المؤسسي

المفاهيم النظرية حول الأداء المؤسسي تتعلق بالنظريات والنماذج التي تهدف إلى فهم وتحليل كيفية تحقيق الأداء الممتاز في المنظمة، وتركز هذه المفاهيم على عدة جوانب من الأداء المؤسسي، وهي:

1- نظرية الموارد والقيمة المضافة والتي تعتمد على التركيز على الموارد الداخلية، والقدرة التنافسية المستدامة، وتحليل موارد المؤسسة، والتنمية والتطوير، والتطبيق العملي. (Peteraf. 2019).

2- نظرية النظم المفتوحة والتي تركز على فهم كيفية تفاعل المؤسسة مع بيئتها الخارجية وكيفية تأثير هذه التفاعلات على سلوك المؤسسة وأدائها، يقوم هذا المفهوم بتأكيد أهمية فهم المؤسسة كنظام مفتوح يتفاعل مع بيئته ويتأثر بها. (Toomey & Álvarez. 2020).

3- نظرية التكيف التنظيمي، وترتكز على كيفية قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات في بيئتها الخارجية للبقاء على قيد الحياة وتحقيق النمو المستدام، وتعتمد على فكرة أن المؤسسات التي تتكيف بفعالية مع التحولات في بيئتها تكون أكثر قدرة على النجاح والاستمرارية. ( Burton & Obel. 2018).

4- نظرية التوجيه الاستراتيجي، وترتكز على كيفية تحقيق تناسق بين استراتيجيات المؤسسة وبين مكوناتها الداخلية لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، يُعد هذا التوجيه مهماً لضمان أن الجهود الداخلية للمؤسسة تتماشى مع رؤيتها وأهدافها الاستراتيجية بشكل فعال. (Grant. 2019).

#### 5.2.2.2 بماذا يتأثر الأداء المؤسسي

الأداء المؤسسي يتأثر بمجموعة من العوامل المختلفة التي تتراوح من البيئة الخارجية للمؤسسة إلى جوانبها الداخلية، ونبدأها بالعوامل الخارجية:

- البيئة الخارجية، والتي تعد واحدة من أهم المؤثرات على الأداء المؤسسي للشركات والمؤسسات، حيث توفر البيئة الخارجية للمؤسسة مجموعة من الفرص والتحديات التي يمكن أن تؤثر بشكل كبير على أدائها، وتشتمل على تأثير تغيرات الطلب والعرض والتي تؤثر مباشرة على أداء المؤسسة، ثم التكنولوجيا والابتكار والتي تقدم فرصاً للمؤسسات لتطوير منتجاتها وعملياتها وتحسين أدائها، ثم التشريعات والسياسات والتي تؤثر على أداء المؤسسة عبر العديد من الطرق، مثل فرض الرسوم والضرائب أو تغييرات في اللوائح البيئية، ثم المنافسة في السوق والتي تؤثر على أداء المؤسسة، وأخيراً التغيرات الاجتماعية والثقافية والتي يمكن أن تؤثر على متطلبات العملاء وتفضيلاتهم، مما يؤثر بشكل مباشر على الطلب على منتجات المؤسسة، باختصار، يمكن القول: إن البيئة الخارجية تلعب دوراً حاسماً في تحديد أداء المؤسسة، وتلزم المؤسسات بالاستجابة بشكل فعال ملائم لتحديات البيئة الخارجية وفرصها لضمان النجاح والاستمرارية. (Ireland & Hoskisson. 2016).

- الثقافة المؤسسية، والتي تُعد عنصراً أساسياً في تحديد أداء المؤسسة وتأثيرها على السلوك والأداء للأفراد داخل المؤسسة من خلال: توجيه السلوك واتخاذ القرارات، والتعاون والتفاعل، والالتزام والانتماء، والتغيير والتكيف، والتوجيه والرؤية. (Morales & others. 2020).

- الهيكل التنظيمي والعمليات، حيث يشكلان جوهر المؤسسة، وتأثيرهما على الأداء المؤسسي يُعد حاسماً لنجاحها، من خلال توجيه الأهداف والمسؤوليات، التواصل والتنسيق، مرونة التكيف، كفاءة العمليات، تحفيز الأفراد، وتكاليف التشغيل. (Daft. 2015).
- القيادة والإدارة، وتلعبان دوراً حاسماً في تحديد أداء المؤسسة وتوجيهه، وتأثيرها يمتد على عدة جوانب، مثل: تحديد الرؤية ووضع الأهداف، وتوفير الدعم والإمكانيات، وتحفيز وتوجيه الموظفين، وتطوير الثقافة المؤسسية، واتخاذ القرارات الاستراتيجية، والتكيف مع التغيير. (Northouse. 2018).
- الموارد البشرية، وتُعد أحد أهم المؤثرات على الأداء المؤسسي، حيث يمثل العامل البشري العنصر الحيوي في تحقيق أهداف المؤسسة ونجاحها، من خلال توظيف الكفاءات واختيارها، وتطوير الموظفين وتدريبهم، وتحفيز العمل واستمراريته، وإدارة الأداء والتقييم، وتنمية القيادات، وإدارة التغيير. (Noe & others. 2017).
- استراتيجيات الإدارة، وتلعب دوراً حاسماً في تحديد أدائها وتوجهه، حيث تحدد كيفية تنظيم الموارد وتوجيه الجهود نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية، من خلال توجيه الرؤية والأهداف، وتوزيع الموارد بشكل فعال، وتحديد الفرص والتحديات، وتحسين العمليات الداخلية، وتعزيز التنافسية، وقدرة التكيف مع التغيير. (Wheelen & others. 2017).

### 6.2.2.2 تقييم أداء العاملين

تقييم أداء العاملين عملية تهدف إلى قياس مدى تحقيق العاملين لأهدافهم وتوقعات المؤسسة، ويُعد هذا التقييم أداة أساسية لإدارة الأداء في المؤسسات، حيث يمكن من خلالها تحديد نقاط القوة والضعف لكل موظف وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف المؤسسية، ويتم من خلال عدة خطوات تشمل على تحديد الأهداف والتوقعات، وجمع المعلومات، وعملية تقييم الأداء، وتوفير التغذية الراجعة، وتطوير الخطط الفردية، والتوثيق والمتابعة. (Herman. 2019).

### 7.2.2.2 طرق تقييم أداء العاملين

يتم تقييم أداء العاملين بعدة طرق وأشهرها تقييم الأداء بالملاحظة المباشرة، وتقييم الأداء بالمعايير الثابتة، وتقييم الأداء بالمقابلات الشخصية، وتقييم الأداء بالاستبانات والاستطلاعات، وتقييم الأداء بالمشاركة الذاتية، وتقييم الأداء بالأهداف والمفاهيم الشخصية. (Jaydeep. 2018).

## 3.2 الدراسات السابقة

### 1.3.2 الدراسات العربية

- دراسة الحوراني (2021)، بعنوان "أثر إدارة التغيير على الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية الأردنية"، هدفت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير إدارة التغيير على الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية الأردنية، وتحليل كيف يؤثر تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير على تحسين الأداء المؤسسي، استخدمت الدراسة المنهج التجريبي الذي يعتمد على جمع البيانات من استبانات تم توزيعها على موظفي المؤسسات الحكومية الأردنية، وتحليل النتائج لقياس تأثير إدارة التغيير، وجدت الدراسة أن تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير بشكل فعال يمكن أن يحسن الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية الأردنية، مع التركيز على أهمية التفاعل والتواصل بين الإدارة والموظفين، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير من خلال تحسين التدريب والتواصل مع الموظفين، وكذلك تطوير خطط التغيير بما يتماشى مع احتياجات المؤسسة وسياقها.

- دراسة محمد (2020)، بعنوان "تقييم تأثير تطبيق إدارة التغيير على الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي بسلطنة عُمان"، كانت هذه دراسة تقييمية لتأثير تطبيق إدارة التغيير على الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي بسلطنة عُمان، استخدمت الدراسة المنهج الكمي وجمعت البيانات من خلال استبانات ومقابلات، وأظهرت النتائج تحسناً في الأداء المؤسسي نتيجة لتطبيق إدارة التغيير، وخرجت بتوصيات أهمها تبني أدوات وآليات لمراقبة التقدم المحقق وتقييمه، والنتائج المتحققة نتيجة لعمليات التغيير.

- دراسة عبد الله (2020)، بعنوان "تأثير إدارة التغيير على الأداء المؤسسي في الهيئات الحكومية بسلطنة عُمان: دراسة تقييمية"، قامت الباحثة بتقييم تأثير إدارة التغيير على الأداء المؤسسي في الهيئات الحكومية بسلطنة عُمان، استخدمت الباحثة المنهج الكمي وجمعت البيانات من خلال استبانات ومقابلات. وأظهرت النتائج تحسناً في الأداء المؤسسي نتيجة لإدارة التغيير، وقد خرجت الدراسة بعدة توصيات أهمها: أن تعزيز ثقافة الابتكار والتجديد عامل رئيس في دعم استمرارية تحسين الأداء المؤسسي في الهيئات الحكومية بسلطنة عُمان، وذلك من خلال تحفيز الابتكار وتعزيز الفعالية التنظيمية لتحقيق أهداف إدارة التغيير بنجاح.

- دراسة علي (2019)، بعنوان "إدارة التغيير وتحسين الأداء في الجهاز الإداري الحكومي بمصر: دراسة تقييمية"، قامت الدراسة بتقييم تأثير إدارة التغيير على الأداء المؤسسي في الجهاز الإداري الحكومي في مصر، استخدمت الدراسة المنهج النوعي، وتم جمع البيانات من خلال مقابلات مع الموظفين الحكوميين، أظهرت النتائج تحسناً ملحوظاً في الأداء المؤسسي نتيجة لعمليات التغيير

المنفذة، وقد خرجت بعدة توصيات أهمها أن تعزيز وتطوير استراتيجيات إدارة التغيير تضمن استمرارية التحسين في الأداء المؤسسي.

- دراسة محمد (2019)، بعنوان "تأثير التغيير المؤسسي على الأداء الحكومي: دراسة حالة لوزارة الخارجية في جمهورية مصر العربية"، يقوم البحث بتحليل تأثير التغيير المؤسسي على الأداء الحكومي في وزارة الخارجية في جمهورية مصر العربية، وقد استخدمت الباحثة المنهج النوعي، وقامت بجمع البيانات من خلال مقابلات مع موظفي الوزارة، أظهرت النتائج أن التغيير المؤسسي أسهم في تحسين الأداء الحكومي بشكل كبير، وقد خرجت هذه الدراسة بتوصيات مهمة أهمها: أن تعزيز التدريب والتأهيل مهم جداً لضمان استمرار تحسين الأداء الحكومي في وزارة الخارجية في جمهورية مصر العربية بفعالية واستدامة على المدى الطويل لخدمة التغيير.

- دراسة العلي (2019)، بعنوان "أثر التغيير التنظيمي على الأداء المؤسسي في القطاع العام"، هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير التغيير التنظيمي على الأداء المؤسسي في القطاع العام، وتحديد كيف يمكن أن يؤثر التغيير في تحسين أو تدهور أداء المؤسسات الحكومية، استخدمت الباحثة منهجية الاستبانات والمقابلات مع موظفين ومسؤولين في المؤسسات الحكومية، بالإضافة إلى تحليل البيانات الكمية والنوعية، توصلت الدراسة إلى أن التغيير التنظيمي يؤثر بشكل إيجابي على الأداء المؤسسي في القطاع العام، خاصة عندما يتم إدارة التغيير بشكل فعال ويشمل مشاركة الموظفين في عملية التغيير، وأوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير تشمل تدريب الموظفين وتطوير مهارات القيادة لضمان تحقيق نتائج إيجابية وتحسين الأداء المؤسسي في القطاع العام.

- دراسة عبد اللطيف (2018)، بعنوان "تأثير متغيرات الجنس والعمر على أداء الموظفين في المؤسسات العامة المصرية"، هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير متغيرات الجنس والعمر على أداء الموظفين في المؤسسات العامة في مصر، وفحص كيف يمكن أن تؤثر هذه المتغيرات على جودة الأداء وإنتاجية الموظفين، استخدمت الباحثة نهجاً تجريبياً يعتمد على جمع البيانات من استبانات تم توزيعها على موظفي المؤسسات العامة، وتحليل البيانات لتحديد كيفية تأثير الجنس والعمر على الأداء الوظيفي، توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثيراً ملحوظاً لمتغيرات الجنس والعمر على أداء الموظفين، حيث يمكن أن تؤثر هذه المتغيرات على دافعيتهم وإنتاجيتهم في العمل بطرق مختلفة، أوصى الباحث بضرورة أخذ متغيرات الجنس والعمر بعين الاعتبار عند تصميم سياسات إدارة الأداء وتطوير برامج التدريب والتطوير في المؤسسات العامة، لضمان تحقيق أقصى إفادة من جميع الموظفين.

- دراسة أحمد (2018)، بعنوان "تأثير إدارة التغيير على الأداء المؤسسي الحكومي: دراسة حالة في القطاع الصحي العام في المملكة العربية السعودية"، هذه الدراسة تحلل تأثير عمليات إدارة التغيير

على الأداء المؤسسي في القطاع الصحي العام بالمملكة العربية السعودية، تم استخدام منهجية البحث الكمي مع استبانة لجمع البيانات، وقد أظهرت النتائج تأثيراً إيجابياً وقوياً لإدارة التغيير على الأداء المؤسسي، وقد خرجت بعدة توصيات منها بضرورة تعزيز استراتيجيات إدارة التغيير وتطويرها، لضمان تحسين الأداء المؤسسي بشكل مستدام، وتوفير التدريب المستمر للموظفين لتبني ممارسات إدارة التغيير بشكل فعال.

- دراسة علي (2018)، بعنوان "تأثير تطبيق إدارة التغيير على الأداء المؤسسي في الإدارة العامة بالمملكة الأردنية الهاشمية"، دراسة تحليلية لتأثير تطبيق إدارة التغيير على الأداء المؤسسي في الإدارة العامة بالأردن، استخدمت الدراسة المنهج النوعي وجمعت البيانات من خلال مقابلات وملاحظات ميدانية، أظهرت النتائج أن تطبيق إدارة التغيير قد ساهم في تحسين الأداء المؤسسي بشكل كبير، وقد خرجت الدراسة بتوصيات بأهمية وجود قيادة فعالة ورؤية واضحة لتنفيذ عمليات التغيير في الإدارة العامة، وينبغي على القادة أن يكونوا قادرين على إلهام الفرق والموظفين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المستقبلية للمؤسسة بشكل ملهم جذاب.

- دراسة الشمري (2018)، بعنوان "تقييم تأثير إدارة التغيير على الأداء المؤسسي الحكومي: دراسة حالة في دولة الإمارات العربية المتحدة"، تقوم هذه الدراسة بتقييم تأثير إدارة التغيير على الأداء المؤسسي الحكومي في دولة الإمارات العربية المتحدة، تم استخدام منهجية دراسة حالة مع تحليل البيانات الكمية والنوعية، وتوصلت الدراسة إلى استنتاجات مهمة تساهم في تحسين الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي، وقد خرجت بتوصيات أهمها: أن تعزيز القدرات وتوفير التدريب اللازم للموظفين مهم جداً، لتحقيق نجاح إدارة التغيير وتحسين الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي في دولة الإمارات العربية المتحدة.

- دراسة عبد الرحمن (2018)، بعنوان "تقييم تأثير إدارة التغيير على الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي بدولة الكويت"، يقوم هذا البحث بتقييم تأثير إدارة التغيير على الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي بدولة الكويت، وقد استخدمت الباحثة المنهج الكمي وجمعت البيانات من خلال استبانات، أظهرت النتائج أن إدارة التغيير قد ساهمت في تحسين الأداء المؤسسي بشكل كبير، وقد خرجت الدراسة بتوصيات أهمها: أن تعزيز الشراكة والمشاركة أساسيان لضمان استمرارية تحسين الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي بدولة الكويت، من خلال إشراك جميع أطراف المنظمة في رحلة التغيير بشكل فعال.

- دراسة عبد العزيز (2017)، بعنوان "تقييم تأثير إدارة التغيير على الأداء المؤسسي: دراسة حالة في قطاع الخدمات الحكومية بدولة الإمارات العربية المتحدة"، قامت الدراسة بتحليل تأثير إدارة التغيير على الأداء المؤسسي في قطاع الخدمات الحكومية بالإمارات، وقد تم استخدام المنهجية الكمية،

وجمعت البيانات من خلال استبانات، وأظهرت النتائج أن عمليات التغيير قد ساهمت في تحسين الأداء المؤسسي بشكل كبير، وقد خرجت بعدة توصيات أهمها: ضرورة تعزيز استراتيجيات إدارة التغيير لتحقيق استدامة التحسين في الأداء المؤسسي وتقديم برامج تدريبية مستمرة للموظفين لضمان تبني ممارسات التغيير بشكل فعال.

- دراسة حسن (2017)، بعنوان "تقييم تأثير إدارة التغيير على الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي بالمملكة الأردنية الهاشمية"، دراسة تقييمية لتأثير إدارة التغيير على الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي بالأردن، استخدمت الدراسة المنهج الكمي وجمعت البيانات من خلال استبانات ومقابلات، أظهرت النتائج تحسناً في الأداء المؤسسي نتيجة لتطبيق إدارة التغيير، وقد خرجت هذه الدراسة بتوصيات أهمها تعزيز الاتصال والتواصل الداخلي داخل القطاع الحكومي أمراً حيوياً لضمان نجاح تطبيق إدارة التغيير وتحسين الأداء المؤسسي، حيث ينبغي على القادة والمسؤولين داخل الإدارات الحكومية تعزيز قنوات الاتصال الفعالة المستمرة مع الموظفين على جميع المستويات.

- دراسة السهلي (2017)، بعنوان "دور إدارة التغيير في تحسين الأداء المؤسسي الحكومي: دراسة حالة في المملكة العربية السعودية"، هدفت هذه الدراسة إلى فهم دور إدارة التغيير في تحسين الأداء المؤسسي الحكومي في المملكة العربية السعودية، تم استخدام منهجية مسح الميدان وتحليل البيانات الكمية والنوعية لتحليل تأثير التغيير على الهيكل التنظيمي والثقافة المؤسسية وممارسات الإدارة، مما أسفر عن توصيات مهمة لتحسين الأداء المؤسسي، أهمها: أن التواصل الفعال الشفاف يساهم في تقليل المقاومة للتغيير، حيث يتمكن الموظفون من فهم الرؤية والأهداف بشكل أفضل، وبالتالي يكونون أكثر استعداداً لدعم التغييرات المطلوبة وتنفيذها.

- دراسة علي (2017)، بعنوان "تحليل تأثير إدارة التغيير على الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية: دراسة حالة لوزارة الداخلية"، يستكشف البحث تأثير إدارة التغيير على الأداء المؤسسي في وزارة الداخلية بالمملكة العربية السعودية. تم استخدام المنهج الكمي، وجمع البيانات من خلال استبانات ومقابلات، أظهرت النتائج أن إدارة التغيير كان لها تأثير إيجابي على الأداء المؤسسي، وقد خرجت الدراسة بتوصيات أهمها: أن بناء دعم قوي من قبل الموظفين للسياسات الجديدة والإجراءات التحسينية المطبقة يساهم في تحقيق أهداف إدارة التغيير بشكل فعال وتعزيز الأداء المؤسسي على المدى الطويل.

- دراسة محمد (2016)، بعنوان "التغيير المؤسسي وتحسين الأداء في المؤسسات الحكومية: دراسة حالة لوزارة التربية والتعليم في الأردن"، تناولت هذه الدراسة تأثير عمليات التغيير على الأداء المؤسسي لوزارة التربية والتعليم في الأردن، استخدمت الدراسة المنهج الجودي والكمي، وجمعت البيانات من خلال مقابلات شخصية واستبانات، أظهرت النتائج أن عمليات التغيير قد ساهمت في

تحسين الأداء المؤسسي بشكل عام. وقد خرجت بعدة توصيات أهمها: أن تعزيز الثقافة التنظيمية التي تدعم الابتكار والتغيير الإيجابي لضمان التكيف السلس الفعال مع عملية التغيير.

- دراسة علي (2016)، بعنوان "تأثير استراتيجيات التغيير على الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي بالمملكة المغربية: دراسة تقييمية"، دراسة تقييمية لتأثير استراتيجيات التغيير على الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي بالمملكة المغربية، استخدمت الدراسة المنهج الكمي وجمعت البيانات من خلال استبانات ومقابلات، أظهرت النتائج تحسناً كبيراً في الأداء المؤسسي بفعل استراتيجيات التغيير، وقد خرجت بعدة توصيات أهمها: تعزيز القيادة والرؤى الاستراتيجية يعدان عاملين أساسيين لضمان أن تكون استراتيجيات التغيير فعالة مؤثرة في تحسين الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي بالمملكة المغربية.

- دراسة محمود (2016)، بعنوان: "دور إدارة التغيير في تحسين الأداء المؤسسي في القطاع العام بالمملكة المغربية: دراسة تقييمية"، يقوم البحث بتقييم دور إدارة التغيير في تحسين الأداء المؤسسي في القطاع العام بالمملكة المغربية، استخدم الباحث المنهج النوعي وجمع البيانات من خلال مقابلات وملاحظات ميدانية، أظهرت النتائج تحسناً ملحوظاً في الأداء المؤسسي بفعل إدارة التغيير، وقد خرجت الدراسة بعدة توصيات أهمها: أن اعتماد نهج التعلم التنظيمي مهم لضمان استمرارية تحسين الأداء المؤسسي في القطاع العام بالمملكة المغربية من خلال تعزيز القدرة على التكيف مع التغييرات وتعزيز الابتكار والكفاءة التنظيمية.

- دراسة خالد (2015)، بعنوان "تأثير استراتيجيات إدارة التغيير على الأداء المؤسسي: دراسة حالة في القطاع الحكومي بالمملكة المغربية"، كانت هذه الدراسة تحليلاً لتأثير استراتيجيات إدارة التغيير على الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي بالمملكة المغربية. استخدمت الدراسة المنهج الكمي وجمعت البيانات من خلال استبانات ومقابلات. أظهرت النتائج تحسناً ملحوظاً في الأداء المؤسسي بفعل استراتيجيات التغيير، وقد خرجت النتائج بمجموعة من التوصيات أهمها: أن تقديم الدعم الإداري والموارد اللازمة لتطبيق استراتيجيات التغيير بشكل تدريجي مدروس لتطبيق عملية التغيير مع ضرورة إجراء تقييمات دورية لأثر التغيير.

### 2.3.2 الدراسات الأجنبية

- دراسة جونسون (2021)، بعنوان "الرؤية الاستراتيجية ودورها في إدارة التغيير"، هدفت الدراسة إلى استكشاف كيفية تأثير الرؤية الاستراتيجية على إدارة التغيير داخل المنظمات، وكيف يمكن للرؤية الاستراتيجية أن تساعد في توجيه التغييرات وتنفيذها بنجاح، استخدم الباحث منهجية دراسات الحالة والمقابلات مع قادة ومديرين في منظمات مختلفة، بالإضافة إلى تحليل البيانات النوعية والكمية

المتعلقة بالرؤية الاستراتيجية والتغيير، توصلت الدراسة إلى أن وجود رؤية استراتيجية واضحة محددة يلعب دوراً حاسماً في نجاح إدارة التغيير، حيث إن الرؤية الاستراتيجية توفر توجيهاً واضحاً وتعزز من التزام الأفراد بعملية التغيير، وأوصت الدراسة بضرورة أن تركز المنظمات على تطوير رؤية استراتيجية قوية وداعمة للتغيير، وتواصل هذه الرؤية بفعالية مع جميع أعضاء المنظمة لضمان تحقيق أهداف التغيير.

- دراسة سميث (2020)، بعنوان "دور الرؤية الواضحة في التغيير التنظيمي"، هدفت الدراسة إلى فهم كيف يمكن أن تؤثر الرؤية الواضحة المحددة على نجاح عمليات التغيير التنظيمي، وتحديد كيفية استخدام الرؤية لتوجيه التغيير واستدامته، استخدم الباحثان منهجية دراسات الحالة وتحليل البيانات النوعية من مقابلات مع قادة ومدبرين في منظمات مختلفة، توصلت الدراسة إلى أن وجود رؤية واضحة ومشاركتها بشكل فعال مع جميع مستويات المنظمة يمكن أن يعزز من نجاح التغيير التنظيمي، حيث تساعد الرؤية على توجيه الجهود وتوفير اتجاه مشترك، وأوصت الدراسة بضرورة أن تعمل المنظمات على تطوير رؤية واضحة شاملة للتغيير، وتوزيع هذه الرؤية بفعالية عبر قنوات التواصل لضمان التوافق والالتزام من جميع أفراد المنظمة.

- دراسة مولر (2020)، بعنوان "إدارة التغيير والأداء التنظيمي في وكالات الحكومة الألمانية: دراسة تجريبية"، حققت هذه الدراسة التجريبية في العلاقة بين إدارة التغيير والأداء التنظيمي في وكالات الحكومة الألمانية، باعتماد منهجية مختلطة، حيث تم جمع البيانات من خلال استطلاعات ومقابلات، وأشارت النتائج إلى أن مبادرات إدارة التغيير الناجحة تؤثر بشكل إيجابي على الأداء التنظيمي، خاصة فيما يتعلق بالكفاءة والابتكار، وقد أوصت هذه الدراسة بدراسة تجارب إدارة التغيير الألمانية كنموذج للفعالية في التعامل مع التحديات التنظيمية.

- دراسة فان دير بيرغ (2020)، بعنوان "قيادة التغيير وأداء الحكومة: دراسة مقارنة لبلديات جنوب أفريقيا"، فحصت هذه الدراسة المقارنة العلاقة بين قيادة التغيير وأداء الحكومة في بلديات جنوب أفريقيا باستخدام منهجية مختلطة، حيث تم جمع البيانات من خلال استطلاعات ومقابلات، وأشارت النتائج إلى أن قيادة التغيير النشطة تؤثر بشكل إيجابي على الأداء التنظيمي، من خلال تعزيز تقديم الخدمات والكفاءة والمساءلة، وقد أوصت بدراسة استراتيجيات تحفيز القيادة النشطة في بلديات جنوب أفريقيا لتعزيز التحولات الإيجابية في الأداء الحكومي.

- دراسة سميث (2019)، بعنوان "أثر إدارة التغيير على الأداء التنظيمي الحكومي: دراسة حالة لوزارة الصحة والخدمات الإنسانية الأمريكية"، تناولت هذه الدراسة تأثير إدارة التغيير على الأداء التنظيمي داخل وزارة الصحة والخدمات الإنسانية الأمريكية، واستخدمت الدراسة منهجية مختلطة، تقوم بجمع البيانات من خلال استطلاعات ومقابلات، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية ملحوظة بين

ممارسات إدارة التغيير الفعالة وتحسين الأداء التنظيمي، وقد أوصت هذه الدراسة بدراسة أكثر تفصيلاً لممارسات إدارة التغيير التي يمكن أن تكون فعالة في السياقات الحكومية.

- دراسة تايلور (2019)، بعنوان "أثر المكافآت على نجاح إدارة التغيير"، هدفت الدراسة إلى استكشاف كيفية تأثير نظام المكافآت على نجاح عمليات إدارة التغيير داخل المنظمات، وكيف يمكن أن تسهم المكافآت في تحفيز الأفراد وتعزيز قبول التغيير، استخدم الباحث الاستبانات والمقابلات مع موظفين ومديرين في منظمات مختلفة، بالإضافة إلى تحليل بيانات تتعلق بتطبيق أنظمة المكافآت وتأثيرها على التغيير، توصلت الدراسة إلى أن تطبيق نظام مكافآت فعال يمكن أن يعزز من نجاح إدارة التغيير من خلال تحفيز الأفراد وزيادة التزامهم بعملية التغيير، مما يؤدي إلى تحسين نتائج التغيير، أوصت الدراسة بضرورة أن تقوم المنظمات بتصميم أنظمة مكافآت تستهدف تعزيز سلوكيات وممارسات تدعم التغيير وتنفيذها، وتوفير حوافز واضحة مناسبة لتحفيز الموظفين على المشاركة الفعالة في التغيير.

- دراسة وانغ (2019)، بعنوان "ممارسات إدارة التغيير والأداء التنظيمي: دراسة لوكالات القطاع العام في أستراليا"، فحصت هذه الدراسة العلاقة بين ممارسات إدارة التغيير والأداء التنظيمي في وكالات القطاع العام في أستراليا باستخدام منهجية كمية، حيث تم جمع البيانات من خلال استطلاعات وتحليلها باستخدام تحليل الانحدار، كشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية بين إدارة التغيير الفعالة وتحسين الأداء التنظيمي، مع تسليط الضوء على الاتصال ومشاركة الموظفين كعوامل رئيسية، وأوصت بتطوير استراتيجيات لزيادة فعالية إدارة التغيير في الهيئات الحكومية الأسترالية.

- دراسة جونسون (2018)، بعنوان "استراتيجيات إدارة التغيير وتحسين أداء الحكومة: تحليل مقارنة لقطاعي الخدمة العامة في المملكة المتحدة وكندا"، قيّمت هذه الدراسة فعالية استراتيجيات إدارة التغيير في تعزيز أداء الحكومة في القطاعين العامين في المملكة المتحدة وكندا، واستخدمت الدراسة منهجية تأليفية، تقوم بجمع البيانات من خلال المقابلات وتحليل الوثائق. أظهرت النتائج درجات متفاوتة من النجاح في تحسين الأداء، حيث تلعب القيادة والثقافة ومشاركة أصحاب المصلحة أدواراً مهمة، وأوصت بدراسة تأثير العوامل الثقافية والتنظيمية على نجاح استراتيجيات التغيير في الحكومات.

- دراسة روسي (2018)، بعنوان "تقييم أثر إدارة التغيير على أداء الحكومة: دروس من إيطاليا"، قيّمت هذه الدراسة أثر إدارة التغيير على أداء الحكومة، استناداً إلى دروس مستفادة من دراسات الحالة في إيطاليا، واستخدمت منهجية مختلطة، حيث تم جمع البيانات من خلال المقابلات وتحليل الأرشيف، وأشارت النتائج إلى أن التدخلات الناجحة في إدارة التغيير تسهم في تعزيز الأداء التنظيمي، مع دور أساس للقيادة والتواصل وثقافة المؤسسة، وقد أوصت بتبادل الخبرات وتطبيق الدروس المستفادة من تجارب إدارة التغيير في السياق الحكومي الإيطالي.

- دراسة لمؤسسة Prosci (2018)، بعنوان " أفضل ممارسات إدارة التغيير"، هدفت هذه الدراسة الى تقديم أفضل الممارسات في إدارة التغيير بناءً على تجارب وأبحاث المؤسسة لتحديد الاستراتيجيات الأكثر فاعلية في تنفيذ التغيير بنجاح، استخدم التقرير منهجاً يعتمد على جمع البيانات من دراسات حالة متعددة، استبانات، وتحليل تجارب المؤسسات المختلفة لتحديد أفضل الممارسات في إدارة التغيير وتوثيقها، أظهرت الدراسة أن المؤسسات التي تتبنى إدارة تغيير قوية تحقق أهدافها بنسبة تصل إلى 6 أضعاف مقارنة بالمؤسسات التي لا تركز على إدارة التغيير، أوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات إدارة التغيير التي تشمل التواصل الفعال مع جميع مستويات المؤسسة، وإشراك القادة والموظفين في عملية التغيير، وتقديم التدريب والدعم المستمر لضمان التكيف السلس والنجاح في تطبيق التغيير.

- دراسة براون (2018)، بعنوان "التكيف مع التغيير: تشجيع الابتكار في المنظمات العامة"، هدفت الدراسة إلى استكشاف كيفية تعزيز الابتكار في المنظمات العامة كجزء من عملية التكيف مع التغيير، وتحديد الاستراتيجيات التي يمكن أن تدعم الابتكار في بيئات العمل العامة، واستخدم الباحث منهجية الاستبانات والمقابلات مع موظفين وقادة في المنظمات العامة، بالإضافة إلى تحليل حالات دراسية تتعلق بالابتكار والتغيير، توصلت الدراسة إلى أن تشجيع بيئة عمل تدعم الابتكار والتجربة يمكن أن يحسن من قدرة المنظمات العامة على التكيف مع التغيير، حيث إن الابتكار يلعب دوراً مهماً في تحسين الأداء والاستجابة للتحديات الجديدة، أوصت الدراسة بضرورة أن تركز المنظمات العامة على بناء ثقافة تدعم الابتكار من خلال تقديم حوافز وتشجيع الأفكار الجديدة، وتوفير الموارد اللازمة لتطوير الابتكارات وتنفيذها.

- دراسة دوبيون (2017)، بعنوان "تقييم أثر إدارة التغيير على الأداء التنظيمي في الإدارة العامة الفرنسية"، قيّمت هذه الدراسة أثر إدارة التغيير على الأداء التنظيمي داخل الإدارة العامة الفرنسية، باستخدام منهجية كمية، تم جمع البيانات من خلال استطلاعات ويتم تحليلها باستخدام أساليب إحصائية، أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة التغيير الفعالة وتحسين الأداء التنظيمي، على الرغم من وجود تحديات تتعلق بمقاومة التغيير، وأوصت الدراسة بدراسة استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير وتحفيز التغيير الإيجابي داخل الإدارات العامة.

- دراسة لوكلير (2017)، بعنوان "إدارة التغيير في حكومات البلديات الكندية: تأثيرات على الأداء التنظيمي"، حققت هذه الدراسة في تأثير إدارة التغيير على الأداء التنظيمي في حكومات البلديات الكندية باستخدام تصميم بحثي تألفي، حيث تم جمع البيانات من خلال المقابلات وتحليل الوثائق، وأشارت النتائج إلى أن ممارسات إدارة التغيير الفعالة تؤثر إيجاباً على نتائج الأداء، من خلال تعزيز

الرشاقة والابتكار ورضا أصحاب المصلحة، وقد أوصت بتطوير استراتيجيات لتحفيز الأداء التنظيمي في حكومات البلديات الكندية وتحسين الكفاءة والابتكار داخل الهيئات الحكومية.

- دراسة لي (2017)، بعنوان "تحديات التنسيق في إدارة التغيير"، هدفت الدراسة إلى تحليل التحديات المرتبطة بالتنسيق أثناء عمليات إدارة التغيير، وكيف يمكن تحسين التنسيق بين الفرق والأقسام المختلفة لتحقيق نتائج ناجحة في التغيير، استخدم الباحثان منهجية الاستبانة والمقابلات مع قادة التغيير ومديرين في منظمات متنوعة، بالإضافة إلى تحليل حالات دراسية تتعلق بالتنسيق في التغيير، توصلت الدراسة إلى أن التنسيق الفعال بين الفرق والأقسام يمكن أن يقلل من العقبات ويعزز من نجاح إدارة التغيير، حيث إن التحديات في التنسيق غالبًا ما تؤدي إلى تأخير أو تعقيد عمليات التغيير، أوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات واضحة للتنسيق بين جميع الأطراف المعنية في عمليات التغيير، بما في ذلك تحسين التواصل وتحديد أدوار ومسؤوليات واضحة لضمان تنفيذ التغيير بسلاسة.

- دراسة غونزاليس (2016)، بعنوان "دور قيادة التغيير في تحسين الأداء التنظيمي للحكومة: رؤى من إسبانيا"، استكشفت هذه الدراسة دور قيادة التغيير في تحسين الأداء التنظيمي للحكومة، مع التركيز على دراسات الحالة من إسبانيا باستخدام منهجية تأليفية، حيث تم جمع البيانات من خلال المقابلات والملاحظات، وسلطت النتائج الضوء على أهمية القيادة والرؤية والتواصل ومشاركة الموظفين في دفع المبادرات التغييرية الناجحة وتحسين الأداء، وأوصت بدراسة أفضل الممارسات في قيادة التغيير التي تعزز الابتكار والتواصل داخل الهيئات الحكومية.

- دراسة رود (2016)، بعنوان "النساء والقيادة: الوضع الحالي واستراتيجيات التغيير"، هدفت الدراسة إلى تحليل الوضع الحالي للنساء في المناصب القيادية وتقديم استراتيجيات لتوسيع المشاركة النسائية في القيادة وتعزيز تأثير النساء في هذه المناصب، استخدمت الباحثة منهجية تحليل الأدبيات والمراجعات الميدانية، بما في ذلك بيانات من تقارير ومسوحات حول مشاركة النساء في القيادة، بالإضافة إلى مقابلات مع قادة وموظفين، توصلت الدراسة إلى أن النساء لا يزلن يواجهن تحديات كبيرة في الوصول إلى المناصب القيادية، وأن هناك حاجة إلى استراتيجيات فعالة لدعم القيادات النسائية وتطويرها، لضمان تحقيق التوازن بين الجنسين في القيادة، أوصت الدراسة بضرورة تبني سياسات واستراتيجيات تدعم وصول النساء إلى المناصب القيادية، بما في ذلك توفير برامج تدريب وتطوير قيادي مخصصة للنساء، وتعزيز التنوع في سياسات التوظيف والترقية.

- دراسة مارتن (2016)، بعنوان "إدارة التغيير وأداء القطاع العام: تحليل مقارنة لدول الاتحاد الأوروبي"، استكشفت هذه التحليلات المقارنة العلاقة بين إدارة التغيير وأداء القطاع العام عبر دول الاتحاد الأوروبي باستخدام أساليب كمية، حيث تم جمع البيانات من خلال استطلاعات وقواعد بيانات

إحصائية وطنية، وأشارت النتائج إلى وجود تباينات كبيرة في ممارسات إدارة التغيير وتأثيرها على نتائج الأداء، تتأثر بالعوامل الثقافية والمؤسسية والسياقية، وقد أوصت بدراسة التكيف مع العوامل الثقافية والمؤسسية في دول الاتحاد الأوروبي لتحقيق مزيد من الفعالية في إدارة التغيير في القطاع العام.

- دراسة جونسون (2016)، بعنوان "دور الجنس في القيادة والتغيير التنظيمي: دراسة في المنظمات العامة"، هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير الجنس على أساليب القيادة وكيفية تأثير ذلك على إدارة التغيير داخل المنظمات العامة، وكذلك تحليل كيف يمكن أن يؤثر تنوع الجنس على نجاح عمليات التغيير، استخدمت الباحثة منهجية الاستبانة والمقابلات مع موظفين وقادة في المنظمات العامة، بالإضافة إلى تحليل بيانات حول تأثير الجنس على القيادة والتغيير، توصلت الدراسة إلى أن الجنس يلعب دوراً مهماً في تحديد أساليب القيادة والتأثير على كيفية إدارة التغيير في المنظمات العامة، حيث يمكن أن يساهم التنوع في الجنس في تحسين فعالية التغيير وإدارة العمليات التنظيمية، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز التنوع بين الجنسين في المناصب القيادية داخل المنظمات العامة، وتبني استراتيجيات تدعم مشاركة جميع الأفراد في عملية التغيير لتحسين الأداء المؤسسي والنتائج التنظيمية.

- دراسة لمؤسسة Catalyst (2011)، بعنوان "تأثير الجنس على أساليب القيادة والأداء التنظيمي"، هدفت الدراسة إلى تحليل كيفية تأثير الجنس على أساليب القيادة داخل المنظمات وكيف يؤثر ذلك على الأداء التنظيمي، استخدم الباحثون منهجية تحليل البيانات الكمية والنوعية من تقارير ومسوحات أجريت في منظمات متعددة، بالإضافة إلى مراجعة الأدبيات ذات الصلة. توصلت الدراسة إلى أن الفروقات بين الجنسين في أساليب القيادة يمكن أن تؤثر بشكل كبير على الأداء التنظيمي، حيث أظهرت النساء ميلاً لأساليب قيادة أكثر تعاونية وشمولية، وهو ما يمكن أن يحسن من الأداء التنظيمي، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز التنوع بين الجنسين في المناصب القيادية، وتطوير استراتيجيات تدعم التوازن بين الجنسين في القيادة لتحسين الأداء التنظيمي وتعزيز نتائج الأعمال.

- دراسة لين (2011)، بعنوان "بناء تحالفات قوية للتغيير"، هدفت الدراسة إلى استكشاف كيفية بناء تحالفات قوية بين الأطراف المعنية لتعزيز نجاح عمليات التغيير داخل المنظمات، استخدم الباحثان منهجية الدراسات الميدانية، بما في ذلك مقابلات مع قادة التغيير ومراجعة الحالات الدراسية المتعلقة بالتحالفات في سياق التغيير، توصلت الدراسة إلى أن التحالفات القوية بين الأطراف المختلفة تساهم بشكل كبير في نجاح التغيير التنظيمي، حيث إن التنسيق والتعاون بين الأطراف ذات الصلة يعزز من فعالية تنفيذ التغيير، أوصت الدراسة بضرورة أن تركز المنظمات على بناء علاقات قوية مع الشركاء الرئيسيين خلال عملية التغيير، من خلال تطوير استراتيجيات للتواصل والتعاون لضمان نجاح التغيير.

- دراسة هيويز (2010)، بعنوان "إدارة التغيير: منظور نقدي"، هدفت الدراسة إلى تقديم تحليل نقدي لأساليب إدارة التغيير والنظريات المستخدمة في هذا المجال، مع التركيز على التعقيدات والتحديات التي تواجه المؤسسات أثناء عمليات التغيير، استخدم الكاتب منهجاً نقدياً لتحليل الأدبيات الحالية حول إدارة التغيير، مع التركيز على استعراض نظريات وممارسات التغيير المختلفة، وجدت الدراسة أن هناك نقصاً في التقييم النقدي لكيفية تأثير النظريات والممارسات التقليدية لإدارة التغيير على المؤسسات، وأن هناك حاجة لإعادة النظر في كيفية تنفيذ التغيير بما يتناسب مع السياقات المختلفة. أوصت الدراسة بضرورة اعتماد نهج أكثر مرونة وتكيفاً في إدارة التغيير، يأخذ بعين الاعتبار تعقيدات البيئات المؤسسية المختلفة بدلاً من تطبيق نماذج جامدة للتغيير.

- دراسة إيغلي (2010)، بعنوان "الفروقات بين الجنسين في أسلوب القيادة: مراجعة الأدلة"، هدفت الدراسة إلى مراجعة الأدلة والبحث حول الفروقات بين الجنسين في أساليب القيادة، وتحليل كيف يمكن أن تؤثر هذه الفروقات على فعالية القيادة داخل المنظمات، استخدم الباحثان منهجية تحليل الأدبيات، بما في ذلك مراجعة الدراسات التجريبية والدراسات السابقة المتعلقة بأساليب القيادة والجنس، توصلت الدراسة إلى أن هناك فروقات ملحوظة بين أساليب القيادة لدى الرجال والنساء، حيث أظهرت النساء ميلاً إلى أساليب قيادة أكثر تعاونية وشمولية، بينما يظهر الرجال أساليب قيادة أكثر توجيهية ومباشرة، هذه الفروقات تؤثر على كيفية إدارة الفرق وتحقيق الأهداف التنظيمية، أوصت الدراسة بضرورة أن تأخذ المنظمات في اعتبارها هذه الفروقات عند تطوير استراتيجيات القيادة والتطوير المهني، وتعزيز التنوع في أساليب القيادة لتعزيز فعالية القيادة وتحقيق نتائج أفضل.

- دراسة راولي & هيغز (2010)، بعنوان "بناء القدرة على التغيير: دليل عملي لإدارة التغيير"، هدفت الدراسة إلى تقديم دليل عملي لبناء قدرة التغيير داخل المؤسسات، مع التركيز على استراتيجيات وأدوات إدارة التغيير التي يمكن أن تعزز من قدرة المؤسسة على التكيف مع التغييرات، استخدم الباحثان منهجاً قائماً على تحليل الحالات العملية والأبحاث التطبيقية لتقديم نصائح وأدوات يمكن استخدامها لتعزيز قدرة المؤسسات على إدارة التغيير بفعالية، توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات التي تبني قدرتها على التغيير من خلال استراتيجيات وأدوات فعالة تكون أكثر نجاحاً في التكيف مع التغييرات وتحقيق نتائج إيجابية، أوصى الباحثان بضرورة التركيز على تطوير قدرة التغيير داخل المؤسسة، من خلال تبني استراتيجيات فعالة، وتوفير التدريب والدعم اللازمين للموظفين لتسهيل عملية التغيير.

- دراسة سباركس & بريشارد (2008)، بعنوان "التعليم والقيادة في إدارة التغيير"، هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين التعليم والقيادة في سياق إدارة التغيير، وتحديد كيف يمكن للتعليم أن يدعم تطوير مهارات القيادة المطلوبة لإدارة التغيير بنجاح، استخدم الباحثون منهجية الاستبانات والمقابلات مع قادة

ومديرين، بالإضافة إلى تحليل البرامج التعليمية والتدريبية المتعلقة بإدارة التغيير، توصلت الدراسة إلى أن التعليم والتدريب يلعبان دوراً حاسماً في تطوير مهارات القيادة اللازمة لإدارة التغيير، حيث إن المعرفة والمهارات المكتسبة من البرامج التعليمية تعزز من قدرة القادة على تنفيذ التغييرات بفعالية. أوصت الدراسة بضرورة أن تستثمر المنظمات في تطوير برامج تعليمية وتدريبية متقدمة للقادة لتعزيز مهاراتهم في إدارة التغيير، مما يساهم في تحسين نتائج التغيير التنظيمي.

- دراسة كيليرمان، باربارا (2007)، بعنوان "الجنس والقيادة: الحتمية والتغيير"، هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين الجنس وأسلوب القيادة، وكيفية تأثير هذه العلاقة على الديناميكا التنظيمية والأداء، كما تسعى الدراسة لاستكشاف الطرق التي يمكن بها تغيير المفاهيم السائدة حول الجنس والقيادة، استخدمت الباحثة منهجية تحليل الأدبيات، واستعرضت الدراسات السابقة، بالإضافة إلى جمع بيانات نوعية من دراسات حالة ومقابلات مع قادة من الجنسين، توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثيرات ملحوظة للجنس على أساليب القيادة، وأن هناك ضرورة للتغيير في كيفية فهم القيادة وتقديرها بناءً على الجنس، كما أظهرت الدراسة أن التحديات المرتبطة بالجنس يمكن أن تؤثر على فعالية القيادة والأداء المؤسسي، أوصت الدراسة بضرورة إعادة تقييم الممارسات والسياسات المتعلقة بالقيادة لتكون أكثر شمولية وتعزيز التنوع. كما تدعو إلى اتخاذ خطوات ملموسة لتغيير الصور النمطية المرتبطة بالجنس في القيادة وتعزيز الفرص المتساوية.

- دراسة كامبيرون & كوين (2006)، بعنوان "تشخيص وتغيير الثقافة التنظيمية: بناءً على إطار القيم المتضاربة"، هدفت الدراسة إلى تقديم إطار لفهم وتغيير الثقافة التنظيمية في المؤسسات، مع التركيز على كيفية تأثير التغيير على العلاقات بين الموظفين ومستوى الثقة الذاتية لديهم، استخدم الباحثان منهجاً تحليلياً يعتمد على إطار القيم المتضاربة لتحليل الثقافة التنظيمية، وقدم أدوات وممارسات لتشخيص هذه الثقافة وتغييرها، توصلت الدراسة إلى أن التغيير داخل المؤسسات قد يواجه مقاومة بسبب تأثيره على العلاقات بين الموظفين وعلى مستوى الثقة الذاتية لديهم، مما يمكن أن يؤثر سلباً على فعالية التغيير، أوصى الباحثان بضرورة إدارة التغيير بطريقة تعزز العلاقات الإيجابية بين الموظفين وتدعم بناء الثقة الذاتية، مع الاهتمام بالثقافة التنظيمية كأساس لنجاح التغيير.

- دراسة بورنس (2004)، بعنوان: "إدارة التغيير: نهج استراتيجي"، هدفت الدراسة إلى دراسة دور إدارة التغيير في تحقيق التوافق بين الأهداف الاستراتيجية والعمليات اليومية في المؤسسات، مع التركيز على كيفية تحقيق تكامل فعال بين هذين الجانبين، استخدم الباحث منهجاً تحليلياً يتضمن مراجعة الأدبيات الحالية ودراسة حالات عملية لتحليل العلاقة بين إدارة التغيير والأهداف الاستراتيجية والعمليات اليومية، وجدت الدراسة أن إدارة التغيير الفعالة تُعد عنصراً أساسياً لتحقيق التوافق بين الأهداف الاستراتيجية والعمليات اليومية، وأن وجود استراتيجية واضحة متكاملة لإدارة التغيير يساعد

في تحسين أداء المؤسسات، أوصى الباحث بضرورة تطوير استراتيجيات إدارة التغيير التي تتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وتتكيف مع العمليات اليومية، كما شدد على أهمية التقييم المستمر والتعديل عند الضرورة لضمان التوافق المستدام بين الأهداف والعمليات.

- دراسة بيريجر & جونسون (2003)، بعنوان "نقل الرؤية في التغيير التنظيمي"، هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف كيفية تواصل القيادة مع الرؤية خلال عمليات التغيير التنظيمي وأثر ذلك على فعالية التغيير، استخدم الباحثون منهجية دراسة الحالة وتحليل البيانات النوعية من مقابلات مع قادة ومدبرين في مؤسسات مختلفة. توصلت الدراسة إلى أن فعالية التواصل حول الرؤية يمكن أن تعزز من نجاح التغيير التنظيمي، حيث إن وضوح الرؤية وطرق التواصل الفعالة تؤدي إلى استجابة إيجابية من قبل الموظفين، أوصت الدراسة بأن يكون لدى القادة استراتيجيات واضحة للتواصل مع الموظفين بشأن الرؤية التنظيمية، بما في ذلك استخدام قنوات متعددة ومشاركتهم في عملية التغيير لتحقيق نتائج أفضل.

- دراسة فيشر (2003)، بعنوان "تجاوز مقاومة التغيير"، هدفت الدراسة إلى فهم كيف يمكن التغلب على مقاومة التغيير داخل المنظمات وتعزيز استجابة إيجابية للتغيير من خلال استراتيجيات محددة، استخدم الباحث منهجية تحليل الأدبيات ومراجعة الدراسات السابقة بالإضافة إلى أمثلة من تجارب حقيقية في المنظمات، توصلت الدراسة إلى أن فهم مصادر مقاومة التغيير وتطبيق استراتيجيات فعالة للتواصل والمشاركة يمكن أن يساعد في تقليل المقاومة وتعزيز قبول التغيير، أوصت الدراسة بضرورة أن تركز المنظمات على التواصل الفعال مع الموظفين حول أسباب التغيير وفوائده، بالإضافة إلى إشراكهم في عملية التغيير لتقليل المقاومة وتحقيق نجاح أكبر.

- دراسة إيغلي (2003)، بعنوان "الفروقات بين الجنسين في أساليب القيادة وأثرها داخل مجالس الإدارة"، هدفت الدراسة إلى استكشاف الفروقات بين الجنسين في أساليب القيادة وتحليل كيفية تأثير هذه الفروقات على أداء مجالس الإدارة في الشركات، استخدم الباحثون منهجية تحليل الأدبيات ومراجعة الدراسات السابقة، بالإضافة إلى تحليل بيانات من أبحاث تجريبية ودراسات حالة تتعلق بالقيادة في مجالس الإدارة. توصلت الدراسة إلى أن هناك فروقات ملحوظة بين أساليب القيادة لدى الرجال والنساء، حيث أظهرت النساء أساليب قيادة أكثر تعاونية وشاملة، مما يمكن أن يؤثر بشكل إيجابي على الديناميكا داخل مجالس الإدارة، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز التنوع بين الجنسين في مجالس الإدارة من خلال دعم وتطوير القيادات النسائية، حيث إن التنوع يمكن أن يعزز من جودة اتخاذ القرارات ويؤدي إلى تحسين أداء المؤسسات.

- دراسة بير & نوريا (2000)، بعنوان "دور الخبرة في نجاح إدارة التغيير"، هدفت الدراسة إلى تحليل كيف تؤثر الخبرة، سواء كانت في إدارة التغيير أو في المناصب الإدارية الأخرى، على نجاح عمليات

إدارة التغيير داخل المنظمات، استخدم الباحثان منهجية تحليل الأدبيات ومراجعة الدراسات السابقة، بالإضافة إلى تحليل بيانات من دراسات حالة وتجارب حقيقية في منظمات مختلفة، توصلت الدراسة إلى أن الخبرة تلعب دوراً مهماً في نجاح إدارة التغيير، حيث إن القادة والممارسين ذوي الخبرة يميلون إلى تحقيق نتائج أفضل في تنفيذ التغيير بسبب معرفتهم العميقة ومهاراتهم المتقدمة، أوصت الدراسة بضرورة أن تستثمر المنظمات في تطوير خبرات قادتها من خلال التدريب والتعلم المستمر، وتوفير الفرص لتطبيق المعرفة والخبرة في سياقات إدارة التغيير لتعزيز النجاح.

- دراسة كابلان (1996)، بعنوان "بطاقة الأداء المتوازن: تحويل الاستراتيجية إلى عمل"، هدفت الدراسة إلى تقديم نموذج "بطاقة الأداء المتوازن" كأداة لتحويل الاستراتيجيات إلى خطط عمل ملموسة، وتحسين الأداء المؤسسي من خلال قياس الأداء على أربعة أبعاد رئيسية: المالية، العملاء، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو، اعتمد الباحثون على دراسات حالة وتحليل تجريبي للبيانات من شركات قامت بتطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن، توصلت الدراسة إلى أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن يمكن أن يحسن من قدرة المؤسسات على تحقيق استراتيجياتها من خلال تقديم مجموعة متكاملة من مقاييس الأداء التي تعكس الأبعاد المختلفة للأداء المؤسسي، أوصت الدراسة بأن تعتمد المؤسسات على بطاقة الأداء المتوازن كأداة لإدارة الأداء من خلال تحديد أهداف واضحة ومؤشرات قياس في جميع الأبعاد الرئيسة لضمان تحقيق الاستراتيجية.

- دراسة ستريل (1996)، بعنوان "دور المقاومة في التغيير التنظيمي"، هدفت الدراسة لمعرفة كيف يمكن أن تكون المقاومة الداخلية للتغيير قوية جداً لدرجة أن أساليب إدارة التغيير التقليدية قد لا تكون كافية لتحقيق تحسينات كبيرة في الأداء المؤسسي، خاصة إذا كانت التغييرات المقترحة تتعارض مع القيم أو العادات الراسخة، استخدم الباحث منهجاً تحليلياً يستند إلى دراسات حالة وأبحاث سابقة لتحليل تأثير المقاومة الداخلية على فعالية التغيير التنظيمي، وجدت الدراسة أن المقاومة الداخلية للتغيير يمكن أن تكون قوية جداً بحيث تقوض فعالية أساليب إدارة التغيير التقليدية، خاصة عندما تتعارض التغييرات مع القيم الراسخة أو العادات في المؤسسة، أوصى الباحث بضرورة تبني استراتيجيات إدارة التغيير التي تأخذ بعين الاعتبار القيم والثقافة التنظيمية، وتعمل على التعامل مع المقاومة بشكل أكثر فعالية من خلال فهم أسبابها ومعالجتها بطريقة تتماشى مع القيم الحالية للمؤسسة.

- دراسة شين (1995)، بعنوان "الثقافة التنظيمية والقيادة"، هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين الثقافة التنظيمية والقيادة وكيفية تأثير كل منهما على نجاح المنظمات، كما تسعى لفهم كيفية تشكيل الثقافة التنظيمية وتطويرها من خلال القيادة، اعتمد الباحث على تحليل نظري ودراسات حالة من تجارب حقيقية في منظمات مختلفة، توصلت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً حاسماً في تحديد فعالية القيادة وكيفية تحقيق الأهداف التنظيمية، القيادة الفعالة قادرة على تشكيل الثقافة

التنظيمية وتعزيزها بما يتماشى مع استراتيجيات المنظمة، أوصت الدراسة بأن يركز القادة على فهم الثقافة التنظيمية وتعزيزها من خلال اتخاذ خطوات استراتيجية تدعم القيم والمعتقدات التي تساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية وتعزز من الأداء العام.

## 4.2 التعقيب على الدراسات السابقة

جدول رقم (3-أ): جدول التعقيب على الدراسات السابقة

الدراسة	المتغيرات	الحدود المكانية	الحدود الزمانية	الحدود البشرية	المنهج	الأداة	النتائج والتوصيات
الدراسات العربية							
الهوراني، سحر 2021	إدارة التغيير، الأداء المؤسسي	الأردن	2021	موظفو المؤسسات الحكومية الأردنية	وصفي تحليلي	استبانات	تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير بشكل فعال يمكن أن يحسن الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية الأردنية، مع التركيز على أهمية التفاعل والتواصل بين الإدارة والموظفين لتعزيز تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير من خلال تحسين التدريب والتواصل مع الموظفين، وكذلك تطوير خطط التغيير بما يتماشى مع احتياجات المؤسسة وسياقها
فاطمة محمد 2020	إدارة التغيير، الأداء المؤسسي	سلطنة عمان	2020	موظفو القطاع الحكومي في عُمان	وصفي تحليلي	استبانات ومقابلات	تحسن في الأداء المؤسسي بسبب تطبيق إدارة التغيير، وتوصية بتبني أدوات لمراقبة التقدم والنتائج
ريما عبد الله 2020	إدارة التغيير، الأداء المؤسسي، الابتكار	سلطنة عمان	2020	الهيئات الحكومية في سلطنة عمان	وصفي تحليلي	استبانات ومقابلات	تحسن في الأداء المؤسسي، وتوصية بتعزيز ثقافة الابتكار والفعالية التنظيمية
محمد علي 2019	إدارة التغيير، الأداء المؤسسي	مصر	2019	الموظفون الحكوميون في مصر	نوعي	مقابلات	تحسن ملحوظ في الأداء المؤسسي، وتوصية بتعزيز استراتيجيات إدارة التغيير
هالة محمد 2019	التغيير المؤسسي، الأداء الحكومي	مصر	2019	موظفو وزارة الخارجية في مصر	نوعي	مقابلات	تحسن كبير في الأداء الحكومي، وتوصية بتعزيز التدريب والتأهيل
العلي 2019	التغيير التنظيمي، الأداء المؤسسي	الأردن	2019	موظفون ومسؤولون في المؤسسات الحكومية	وصفي تحليلي	استبانات ومقابلات	التغيير التنظيمي يؤثر بشكل إيجابي على الأداء المؤسسي في القطاع العام، وتبني استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير تشمل تدريب الموظفين وتطوير مهارات القيادة لضمان تحقيق نتائج إيجابية وتحسين الأداء المؤسسي

جدول رقم (3-ب): جدول التعقيب على الدراسات السابقة

عبداللطيف، محمد 2018	متغيرات الجنس والعمر على أداء الموظفين	مصر	2018	موظفون في المؤسسات العامة في مصر	وصفي تحليلي	استبانات	هناك تأثير ملحوظ لمتغيرات الجنس والعمر على أداء الموظفين، حيث يمكن أن تؤثر هذه المتغيرات على دافعيتهم وإنتاجيتهم في العمل بطرق مختلفة، أخذ متغيرات الجنس والعمر بعين الاعتبار عند تصميم سياسات إدارة الأداء وتطوير برامج التدريب والتطوير في المؤسسات العامة، لضمان تحقيق أقصى افادة من الجميع.
سارة أحمد 2018	إدارة التغيير، الأداء المؤسسي	السعودية	2018	القطاع الصحي العام في السعودية	وصفي تحليلي	استبانة	تأثير إيجابي قوي، وتوصية بتعزيز استراتيجيات إدارة التغيير وتوفير التدريب المستمر
ياسمين علي 2018	إدارة التغيير، الأداء المؤسسي	الأردن	2018	الإدارة العامة في الأردن	نوعي	مقابلات وملاحظات	تحسن كبير في الأداء المؤسسي، وتوصية بالقيادة الفعالة والرؤية الواضحة
محمد الشمري 2018	إدارة التغيير، الأداء المؤسسي	الإمارات	2018	القطاع الحكومي في الإمارات	وصفي تحليلي	استبيان	استنتاجات مهمة تساهم في تحسين الأداء المؤسسي، وتوصية بتعزيز القدرات والتدريب
فاطمة عبد الرحمن 2018	إدارة التغيير، الأداء المؤسسي	الكويت	2018	القطاع الحكومي في الكويت	وصفي تحليلي	استبانات	تحسن كبير في الأداء المؤسسي، وتوصية بتعزيز الشراكة والمشاركة
نورا عبد العزيز 2017	إدارة التغيير، الأداء المؤسسي	الإمارات	2017	قطاع الخدمات الحكومية بالإمارات	وصفي تحليلي	استبانات	تحسن كبير في الأداء المؤسسي، وتوصية بتعزيز القدرات الإدارية والتدريب المستمر
أمينة حسن 2017	إدارة التغيير، الأداء المؤسسي	القطاع الحكومي في الأردن	2017	القادة والمسؤولين داخل الإدارات الحكومية في الأردن	وصفي تحليلي	استبانات ومقابلات	تحسن في الأداء المؤسسي نتيجة لتطبيق إدارة التغيير، وتوصية بتعزيز الاتصال والتواصل الداخلي الحكومي لضمان نجاح تطبيق إدارة التغيير وتحسين الأداء المؤسسي
نورا السهلي 2017	إدارة التغيير، الأداء المؤسسي	قطر	2017	القطاع الحكومي في قطر	وصفي تحليلي	استبانات	تحسن ملحوظ في الأداء المؤسسي، وتوصية بتعزيز سياسات إدارة التغيير وتعزيز الشراكة مع الموظفين

جدول رقم (3-ج): جدول التعقيب على الدراسات السابقة

أحمد علي 2017	إدارة التغيير، الأداء المؤسسي	المملكة العربية السعودية	2017	الموظفون والقادة في وزارة الداخلية في السعودية	وصفي تحليلي	استبانات ومقابلات	تأثير إيجابي لإدارة التغيير على الأداء المؤسسي في وزارة الداخلية، التوصيات بناء دعم قوي من قبل الموظفين للسياسات الجديدة والإجراءات التحسينية لتعزيز الأداء المؤسسي على المدى الطويل
عبد الله محمد 2016	عمليات التغيير، الأداء المؤسسي	الأردن	2016	الموظفون والقادة في وزارة التربية والتعليم في الأردن	وصفي تحليلي	مقابلات شخصية واستبانات	تحسن في الأداء المؤسسي بشكل عام نتيجة عمليات التغيير، التوصيات، تعزيز الثقافة التنظيمية المبتكرة لدعم التغيير الإيجابي وضمان التكيف الفعال مع عمليات التغيير
محمد علي 2016	استراتيجيات التغيير، الأداء المؤسسي	المغرب	2016	القادة والمسؤولين في القطاع الحكومي بالمغرب	وصفي تحليلي	استبانات ومقابلات	تحسن كبير في الأداء المؤسسي بفعل استراتيجيات التغيير، التوصيات: تعزيز القيادة والرؤى الاستراتيجية لضمان فعالية استراتيجيات التغيير في تحسين الأداء المؤسسي في المغرب
يوسف محمود 2016	إدارة التغيير، الأداء المؤسسي	المغرب	2016	المسؤولين الإداريين والموظفون في القطاع العام بالمغرب	دراسة تقييمية نوعية	مقابلات وملاحظات ميدانية	تحسن ملحوظ في الأداء المؤسسي بفعل إدارة التغيير، التوصيات: اعتماد نهج التعلم التنظيمي لضمان استمرارية تحسين الأداء المؤسسي من خلال تعزيز القدرة على التكيف مع التغييرات وتعزيز الابتكار والكفاءة التنظيمية
عبد الرحمن خالد 2015	استراتيجيات إدارة التغيير، الأداء المؤسسي	المغرب	2015	القادة والمسؤولون في القطاع الحكومي بالمغرب	وصفي تحليلي	استبانات ومقابلات	تحسن ملحوظ في الأداء المؤسسي بفعل استراتيجيات إدارة التغيير، التوصيات: تقديم الدعم الإداري والموارد اللازمة لتطبيق استراتيجيات التغيير بشكل تدريجي مدروس، مع إجراء تقييمات دورية لأثر التغيير
دراسات اجنبية							
جونسون 2021	الرؤية الاستراتيجية، إدارة التغيير	الولايات المتحدة الأمريكية	2021	قادة ومدبرون في منظمات مختلفة	وصفي تحليلي	دراسات الحالة والمقابلات	وجود رؤية استراتيجية واضحة مهم في نجاح إدارة التغيير، وضرورة أن تركز المنظمات على تطوير رؤية استراتيجية قوية داعمة للتغيير، وتواصل هذه الرؤية بفعالية مع الجميع

جدول رقم (3-د): جدول التعقيب على الدراسات السابقة

آنا مولر 2020	إدارة التغيير، الأداء التنظيمي	ألمانيا	2020	موظفو وكالات الحكومة الألمانية	دراسة تجريبية	استطلاعات ومقابلات	تأثير إيجابي لإدارة التغيير على الأداء التنظيمي، وتوصية بدراسة تجارب إدارة التغيير الألمانية كنموذج فعال
يوهان فان دير بيرغ 2020	قيادة التغيير وأداء الحكومة	جنوب أفريقيا	2020	موظفو بلديات جنوب أفريقيا	دراسة مقارنة	استطلاعات ومقابلات	تأثير إيجابي لقيادة التغيير على الأداء التنظيمي، وتوصية بدراسة استراتيجيات تحفيز القيادة النشطة في بلديات جنوب أفريقيا
سميث، لويس 2020	الرؤية الواضحة التغيير التنظيمي	المملكة المتحدة	2020	قادة ومدبرين في منظمات مختلفة	تجريبي تحليلي	مقابلات	وجود رؤية واضحة ومشاركتها بشكل فعال مع جميع مستويات المنظمة، يمكن أن يعزز من نجاح التغيير التنظيمي، وضرورة أن تعمل المنظمات على تطوير رؤية واضحة شاملة للتغيير وتوزيع هذه الرؤية بفعالية عبر قنوات التواصل؛ لضمان التوافق والالتزام من جميع أفراد المنظمة
سميث، جون 2019	إدارة التغيير، الأداء التنظيمي	الولايات المتحدة	2019	وزارة الصحة والخدمات الإنسانية الأمريكية	تجريبي تحليلي	استطلاعات ومقابلات	وجود علاقة إيجابية ملحوظة بين ممارسات إدارة التغيير الفعالة وتحسين الأداء التنظيمي، ودراسة أكثر تفصيلاً لممارسات إدارة التغيير التي يمكن أن تكون فعالة في السياقات الحكومية
تايلور 2019	نظام المكافآت عمليات إدارة التغيير	الولايات المتحدة الأمريكية	2019	موظفون ومدبرون في منظمات مختلفة	وصفي تحليلي	استبانات ومقابلات	تطبيق نظام مكافآت فعال يعزز نجاح إدارة التغيير من خلال التحفيز، وضرورة تصميم أنظمة مكافآت وتنفيذها لتعزيز سلوكيات وممارسات تدعم التغيير، وتوفير حوافز واضحة مناسبة لتحفيز الموظفين على المشاركة الفعالة في التغيير
جون سميث 2019	إدارة التغيير والأداء التنظيمي	الولايات المتحدة	2019	موظفو وزارة الصحة والخدمات الإنسانية الأمريكية	دراسة حالة	استطلاعات ومقابلات	وجود علاقة إيجابية بين إدارة التغيير الفعالة وتحسين الأداء التنظيمي، وتوصية بدراسة ممارسات إدارة التغيير الفعالة بالتفصيل
إميلي وانغ 2019	إدارة التغيير والأداء التنظيمي	أستراليا	2019	موظفو القطاع العام في أستراليا	دراسة كمية	استطلاعات وتحليل الانحدار	وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة التغيير الفعالة وتحسين الأداء التنظيمي، وتوصية بتطوير استراتيجيات لزيادة فعالية إدارة التغيير في الهيئات الحكومية الأسترالية

جدول رقم (3-هـ): جدول التعقيب على الدراسات السابقة

إيما جونسون 2018	استراتيجيات إدارة التغيير والأداء	المملكة المتحدة وكندا	2018	موظفو القطاعين العامين	دراسة تأليفية	المقابلات وتحليل الوثائق	تباين في فعالية استراتيجيات إدارة التغيير، وتوصية بدراسة تأثير العوامل الثقافية والتنظيمية على نجاح تلك الاستراتيجيات
أليساندرو روسي 2018	إدارة التغيير وأداء الحكومة	إيطاليا	2018	موظفو الحكومة الإيطالية	دراسة مختلطة	المقابلات وتحليل الأرشيف	تأثير إيجابي لتدخلات إدارة التغيير على الأداء التنظيمي، وتوصية بتبادل الخبرات وتطبيق الدروس المستفادة
Prosci 2018	استراتيجيات إدارة التغيير، وتنفيذ التغيير	الولايات المتحدة الأمريكية	2018	مؤسسات مختلفة	وصفي تحليلي	دراسات حالة، استبانات	المؤسسات التي تتبنى إدارة تغيير قوية تحقق أهدافها بنسبة تصل إلى 6 أضعاف مقارنة بالمؤسسات التي لا تركز على إدارة التغيير، وتبني استراتيجيات إدارة التغيير التي تشمل التواصل الفعال مع جميع مستويات المؤسسة، وإشراك القادة والموظفين في عملية التغيير، وتقديم التدريب والدعم المستمر؛ لضمان التكيف السلس والنجاح في تطبيق التغيير
براون وغرين 2018	تشجيع الابتكار، وقدرة المنظمات على التكيف	الولايات المتحدة الأمريكية	2018	موظفون وقادة في المنظمات العامة	وصفي تحليلي	استبانات، ومقابلات	تشجيع بيئة عمل تدعم الابتكار والتجربة بحسن قدرة المنظمات على التكيف مع التغيير، وضرورة أن تركز المنظمات العامة على بناء ثقافة تدعم الابتكار من خلال تقديم حوافز وتشجيع الأفكار الجديدة، وتوفير الموارد اللازمة لتطوير الابتكارات
لي، كارتر 2017	التنسيق بين الفرق والأقسام، ونجاح إدارة التغيير	المملكة المتحدة	2017	قادة التغيير ومدبرون في منظمات متنوعة	وصفي تحليلي	استبانات، ومقابلات	التنسيق الفعال بين الفرق والأقسام يمكن أن يقلل من العقبات ويعزز من نجاح إدارة التغيير، وتبني استراتيجيات واضحة للتنسيق بين جميع الأطراف المعنية في عمليات التغيير، بما في ذلك تحسين التواصل وتحديد أدوار ومسؤوليات واضحة، لضمان تنفيذ التغيير بسلاسة
بيير دويون 2017	إدارة التغيير وأداء الإدارة العامة	فرنسا	2017	موظفو الإدارة العامة الفرنسية	دراسة كمية	استطلاعات رأي	جود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة التغيير الفعالة وتحسين الأداء التنظيمي، مع التحديات المتعلقة بمقاومة التغيير، وتوصية بدراسة استراتيجيات التعامل مع هذه التحديات

جدول رقم (3-و): جدول التعقيب على الدراسات السابقة

صوفي لوكير 2017	إدارة التغيير والأداء التنظيمي	كندا	2017	موظفو حكومات البلديات الكندية	دراسة تأليفية	المقابلات وتحليل الوثائق	تأثير إيجابي لإدارة التغيير الفعالة على الأداء التنظيمي، وتوصية بتطوير استراتيجيات لتحفيز الأداء التنظيمي وتعزيز الرشاقة والابتكار
ماريا غونزاليس 2016	قيادة التغيير، والأداء التنظيمي	اسبانيا	2016	موظفو الحكومة الإسبانية	دراسة تأليفية	المقابلات والملاحظات	أهمية قيادة التغيير في تحسين الأداء التنظيمي، وتوصية بدراسة أفضل الممارسات وتبادل الخبرات لتعزيز الابتكار والتواصل داخل الهيئات الحكومية
صوفي مارتن 2016	إدارة التغيير، والأداء	دول الاتحاد الأوروبي	2016	موظفو القطاع العام في دول الاتحاد الأوروبي	دراسة كمية	استطلاعات وقواعد بيانات	تباين في ممارسات إدارة التغيير وتأثيرها على أداء القطاع العام، وتوصية بدراسة التكيف مع العوامل الثقافية والمؤسسية لتعزيز فعالية إدارة التغيير
Catalyst 2011	الجنس وأساليب القيادة، والأداء التنظيمي	الولايات المتحدة الأمريكية	2011	منظمات متعددة	تجريبي	تقارير، ومسوحات	الفروقات بين الجنسين في أساليب القيادة يمكن أن تؤثر بشكل كبير على الأداء التنظيمي، حيث أظهرت النساء ميلاً إلى أساليب قيادة أكثر تعاونية وشمولية، مما يمكن أن يحسن من الأداء التنظيمي. تعزيز التنوع بين الجنسين في المناصب القيادية، وتطوير استراتيجيات تدعم التوازن بين الجنسين في القيادة لتحسين الأداء التنظيمي وتعزيز نتائج الأعمال
لين، نورتون 2011	التحالفات القوية عمليات التغيير	المملكة المتحدة	2011	قادة التغيير وأطراف معنية في المنظمات	تجريبي	مقابلات	التحالفات القوية بين الأطراف المختلفة تساهم بشكل كبير في نجاح التغيير التنظيمي، حيث يعزز التنسيق والتعاون بين الأطراف ذات الصلة من فعالية تنفيذ التغيير. ضرورة أن تركز المنظمات على بناء علاقات قوية مع الشركاء الرئيسيين خلال عملية التغيير، من خلال تطوير استراتيجيات للتواصل والتعاون لضمان نجاح التغيير

جدول رقم (3-ز): جدول التعقيب على الدراسات السابقة

إيغلي، كاراو 2010	الجنس، وأساليب القيادة	الولايات المتحدة الأمريكية	2010	قادة التغيير	تاريخي	مراجعة الأدبيات	هناك فروقات بين أساليب القيادة لدى الرجال والنساء، حيث أظهرت النساء ميلاً إلى أساليب قيادة أكثر تعاونية وشمولية، بينما يظهر الرجال أساليب قيادة أكثر توجيهية ومباشرة. أن تأخذ المنظمات في اعتبارها هذه الفروقات عند تطوير استراتيجيات القيادة والتطوير المهني، وتعزيز التنوع في أساليب القيادة لتعزيز فعالية القيادة وتحقيق نتائج أفضل
هيوز، مارك 2010	أساليب إدارة التغيير، والمؤسسات	المملكة المتحدة	2010	الأدبيات الحالية حول إدارة التغيير، دون تطبيق مباشر على مجموعة معينة من الأفراد أو المؤسسات	تحليله	تحليل نقدي	هناك نقص في التقييم النقدي لكيفية تأثير النظريات والممارسات التقليدية لإدارة التغيير على المؤسسات، وأن هناك حاجة إلى إعادة النظر في كيفية تنفيذ التغيير بما يتناسب مع السياقات المختلفة. اعتماد نهج أكثر مرونة وتكيفاً في إدارة التغيير، يأخذ بعين الاعتبار تعقيدات البيئات المؤسسية المختلفة بدلاً من تطبيق نماذج جامدة للتغيير
راولي & هيغز 2010	استراتيجيات وأدوات إدارة التغيير، وقدرة المؤسسة على التكيف مع التغييرات	المملكة المتحدة	2010	موظفو المؤسسات التي تطبق استراتيجيات وأدوات إدارة التغيير	تاريخي	الأبحاث التطبيقية	المؤسسات التي تبني قدرتها على التغيير من خلال استراتيجيات وأدوات فعالة تكون أكثر نجاحاً في التكيف مع التغييرات وتحقيق نتائج إيجابية، التركيز على تطوير قدرة التغيير داخل المؤسسة، من خلال تبني استراتيجيات فعالة، وتوفير التدريب والدعم اللازمين للموظفين لتسهيل التغيير
سباركس & بريتشارد 2008	التعليم والتدريب، مهارات القيادة في إدارة التغيير	المملكة المتحدة	2008	قادة ومدبرون	تجريبي	استبانات، ومقابلات	التعليم والتدريب مهمان في تطوير مهارات القيادة اللازمة لإدارة التغيير، حيث تعزز المعرفة من البرامج التعليمية قدرة القادة على تنفيذ التغييرات بفعالية، استثمار المنظمات في تطوير برامج تعليمية وتدريبية متقدمة للقادة لتعزيز مهاراتهم في إدارة التغيير، مما يساهم في تحسين نتائج التغيير

جدول رقم (3-ح): جدول التعقيب على الدراسات السابقة

هناك تأثيرات ملحوظة للجنس على أساليب القيادة، والتحديات المرتبطة بالجنس يمكن أن تؤثر على فعالية القيادة والأداء المؤسسي. إعادة تقييم الممارسات والسياسات المتعلقة بالقيادة لتكون أكثر شمولية، وتعزيز التنوع، واتخاذ خطوات ملموسة لتغيير الصور النمطية المرتبطة بالجنس في القيادة	مراجعة الأدبيات، دراسات حالة، مقابلات	تجريبي تاريخي	قادة من الجنسين	2007	المملكة المتحدة	الجنس أسلوب القيادة	كيليرمان، باربارا 2007
التغيير قد يواجه مقاومة بسبب تأثيره على العلاقات بين الموظفين، مما يمكن أن يؤثر سلباً على فعالية التغيير. إدارة التغيير بطريقة تعزز العلاقات الإيجابية بين الموظفين وتدعم الثقة، مع الاهتمام بالثقافة التنظيمية كأساس لنجاح التغيير	مراجعة الأدبيات	تاريخي	الموظفون داخل المؤسسات	2006	الولايات المتحدة الأمريكية	الثقافة التنظيمية والتغيير، والعلاقات بين الموظفين	كاميرون، كيمبرلي & كوين روبن 2006
إدارة التغيير الفعالة تُعد عنصراً أساسياً لتحقيق التوافق بين الأهداف الاستراتيجية والعمليات اليومية، ووجود استراتيجية واضحة لإدارة التغيير يساعد في تحسين أداء المؤسسات. تطوير استراتيجيات إدارة التغيير التي تتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وتتكيف مع العمليات اليومية، مع التقييم المستمر والتعديل عند الضرورة؛ لضمان التوافق المستدام	مراجعة الأدبيات ودراسة حالات	تجريبي تاريخي	الموظفون داخل المؤسسات	2004	المملكة المتحدة	إدارة التغيير، والتوافق اليومي	بورنس، بروس 2004
هناك فروقات ملحوظة بين أساليب القيادة لدى الرجال والنساء، حيث أظهرت النساء أساليب قيادة أكثر تعاونية وشاملة، مما يمكن أن يؤثر بشكل إيجابي على الديناميات داخل مجالس الإدارة. تعزيز التنوع بين الجنسين في مجالس الإدارة من خلال دعم القيادات النسائية وتطويرها، حيث إن التنوع يمكن أن يعزز من جودة اتخاذ القرارات ويؤدي إلى تحسين أداء المؤسسات	مراجعة الأدبيات، وتحليل بيانات	تجريبي تاريخي	مجالس الإدارة في الشركات	2003	الولايات المتحدة الأمريكية	أساليب القيادة، وأداء مجالس الإدارة في الشركات	إيغلي، كارلي 2003

جدول رقم (3-ط): جدول التعقيب على الدراسات السابقة

فيشر 2003	استراتيجيات التغلب على مقاومة التغيير، والاستجابة للتغيير	الولايات المتحدة الأمريكية	2003	موظفون داخل المنظمات	تاريخي	مراجعة الأدبيات	فهم مصادر مقاومة التغيير وتطبيق استراتيجيات فعالة للتواصل والمشاركة يمكن أن يساعد في تقليل المقاومة وتعزيز قبول التغيير. التركيز على التواصل الفعال مع الموظفين حول أسباب التغيير وفوائده، بالإضافة إلى إشراكهم في عملية التغيير لتقليل المقاومة وتحقيق نجاح أكبر
بيرجر، سميث، & جونسون 2003	التواصل حول الرؤية التنظيمية، وفعالية التغيير التنظيمي	المملكة المتحدة	2003	قادة ومدبرون في مؤسسات	تجريبي	مقابلات	فعالية التواصل حول الرؤية يمكن أن تعزز من نجاح التغيير التنظيمي، حيث إن وضوح الرؤية وطرق التواصل الفعالة تؤدي إلى استجابة إيجابية من قبل الموظفين. يجب أن يكون لدى القادة استراتيجيات واضحة للتواصل مع الموظفين بشأن الرؤية التنظيمية، بما في ذلك استخدام قنوات متعددة ومشاركتهم في عملية التغيير لتحقيق نتائج أفضل
بير & نوريا 2000	الخبرة في إدارة التغيير، ونجاح عمليات التغيير	الولايات المتحدة الأمريكية	2000	قادة وممارسون في إدارة التغيير ومنظمات مختلفة	تجريبي	تحليل بيانات	الخبرة تلعب دوراً مهماً في نجاح إدارة التغيير، فالقادة والممارسين ذوي الخبرة يميلون إلى تحقيق نتائج أفضل في تنفيذ التغيير بسبب معرفتهم العميقة ومهاراتهم المتقدمة، وضرورة أن تستثمر المنظمات في تطوير خبرات قادتها من خلال التدريب والتعلم المستمر، وتوفير الفرص لتطبيق المعرفة والخبرة في سياقات إدارة التغيير لتعزيز النجاح
ستريبل، بول 1996	المقاومة الداخلية للتغيير، وفعالية التغيير التنظيمي	الولايات المتحدة الأمريكية	1996	موظفون في المنظمات	تجريبي تاريخي	دراسات حالة، أبحاث سابقة	المقاومة الداخلية للتغيير يمكن أن تكون قوية جداً بحيث تقوض فعالية أساليب إدارة التغيير التقليدية، خاصة عندما تتعارض التغييرات مع القيم والعادات الراسخة، وضرورة تبني استراتيجيات إدارة التغيير التي تأخذ بعين الاعتبار القيم والثقافة التنظيمية، والتعامل مع المقاومة بشكل أكثر فعالية

جدول رقم (3-ي): جدول التعقيب على الدراسات السابقة

الدراسة الحالية	إدارة التغيير، والأداء المؤسسي	المؤسسات الحكومية الفلسطينية	2024	أعضاء لجان التخطيط الاستراتيجي والتغيير	الوصفي	الاستبانة	<p>أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي كبير لإدارة التغيير على الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية الفلسطينية. توصلت الدراسة إلى أن 87.5% من المستجيبين يعتقدون بوجود علاقة مباشرة بين تنفيذ إدارة التغيير وتحسن الأداء المؤسسي. وتم تحديد عدة عوامل رئيسة تؤثر في هذه العلاقة، مثل: التواصل الفعال، ومشاركة الموظفين في عملية التغيير، والدعم الإداري. وأوصت الدراسة بتعزيز مشاركة الموظفين في عمليات التغيير، والاهتمام بالتدريب وبناء القدرات، وضرورة تطوير آليات اتصال فعالة، وتحفيز القيادة التحويلية لتوجيه التغيير، ثم وضع آليات لقياس الأداء المؤسسي بانتظام بعد تنفيذ التغييرات.</p>
-----------------	-----------------------------------	------------------------------------	------	---	--------	-----------	---

## 5.2 التوافق والاختلاف

### 1.5.2 توافق الدراسات العربية

جدول رقم (4): توافق الدراسات العربية

الباحثون المشتركون بالإتفاق	نقاط الإتفاق المشتركة
سحر الحوراني (2021)، فاطمة محمد (2020)، ريما عبد الله (2020)، محمد علي (2019)، هالة محمد (2019)، الشمري أحمد محمد (2018)، فاطمة عبدالرحمن (2018)، نورا عبد العزيز (2017)، أمينة حسن (2017)، سارة أحمد (2018)، أحمد علي (2017)، يوسف محمود (2016)، خالد عبد الرحمن (2015)	الأداء المؤسسي تحسن بفضل إدارة التغيير
سحر الحوراني (2021)، فاطمة محمد (2020)، ريما عبد الله (2020)، محمد علي (2019)، هالة محمد (2019)، نورا عبد العزيز (2017)، أمينة حسن (2017)، سارة أحمد (2018)، أحمد علي (2017)، يوسف محمود (2016)، خالد عبد الرحمن (2015)	ضرورة تعزيز التدريب والتطوير و الدعم الإداري والموارد اللازمة
سحر الحوراني (2021)، العلي (2019)، أمينة حسن (2017)، سارة أحمد (2018)، أحمد علي (2017)	أهمية التواصل والمشاركة

### 2.5.2 الاختلاف في الدراسات العربية

جدول رقم (5): الاختلاف في الدراسات العربية

الباحثون	نقاط الاختلاف
التغيير التنظيمي: علي، محمد (2019)، خالد، عبد الرحمن (2015)	التغيير التنظيمي مقابل
التغيير المؤسسي العام: سحر الحوراني (2021)، فاطمة محمد (2020)	التغيير المؤسسي العام
التركيز على الابتكار والتجديد: ريما عبد الله (2020)، يوسف محمود (2016)	التركيز على الابتكار والتجديد مقابل التركيز
التركيز على الأداء العام: سحر الحوراني (2021)، هالة محمد (2019)	على الأداء العام

### 3.5.2 رأي الباحث وتعليقه على الدراسات العربية

من خلال مراجعة الدراسات العربية المختلفة التي تناولت تأثير إدارة التغيير على الأداء المؤسسي الحكومي، يتبين أن هناك توافقاً واسعاً في المنهجية المتبعة والأدوات المستخدمة، حيث اعتمدت معظم الدراسات على المنهج الكمي وجمعت البيانات من خلال الاستبانات والمقابلات، مثل: دراسات فاطمة محمد (2020) وريما عبد الله (2020) في سلطنة عُمان، والنتائج جاءت متوافقة في معظمها، مشيرة إلى التحسن الملحوظ في الأداء المؤسسي كنتيجة لتطبيق إدارة التغيير، أما التوصيات، فقد تركزت على أهمية تعزيز أدوات التقييم والمراقبة وآلياتها، وتحفيز ثقافة الابتكار والتجديد، وتوفير التدريب المستمر للموظفين. ومع ذلك، اختلفت بعض الدراسات في المناهج والأدوات المستخدمة، مثل: استخدام المنهج النوعي في دراسة محمد علي (2019) في مصر، مما أضاف أبعاداً جديدة إلى فهم تأثير إدارة التغيير، وتبوعت أيضاً التوصيات حسب السياقات التنظيمية المختلفة، ما يعكس تباين الأولويات والتحديات التي تواجه المؤسسات الحكومية في الدول العربية. لذا، يمكن القول: إن إدارة التغيير تعد عنصراً أساسياً في تحسين الأداء المؤسسي، ولكن يجب أن تكون الاستراتيجيات والتوصيات مرنة متكيفة مع الظروف المحلية لكل بلد لتحقيق أقصى قدر من الفعالية، كما أظهرت الدراسات توافقاً كبيراً في استخدام الأدوات (الاستبانات والمقابلات) والنتائج (تحسن الأداء المؤسسي)، والتوصيات (تعزيز القيادة واستراتيجيات إدارة التغيير، وتوفير التدريب المستمر)، وهذا التوافق يعكس التركيز المشترك بين الباحثين على أهمية الإدارة الفعالة للتغيير في تحسين الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي عبر مختلف السياقات الوطنية.

### 6.2 التوافق والاختلاف في الدراسات الاجنبية

#### 1.6.2 نقاط الاتفاق

- 1) أهمية الرؤية الاستراتيجية: جونسون (2021) وسميث، لويس (2020) يشددان على أن وجود رؤية استراتيجية واضحة محددة يعزز من نجاح إدارة التغيير. الرؤية توفر توجيهاً واضحاً وتعزز من التزام الأفراد بعملية التغيير.
- 2) تأثير القيادة على إدارة التغيير: فان دير بيرغ (2020) وغونزاليس (2016) يشيران إلى أن القيادة النشطة والفعالة تلعب دوراً حاسماً في تحسين الأداء التنظيمي أثناء التغيير.
- 3) تأثير التواصل على التغيير: بيريجر، سميث & جونسون (2003) وفان دير بيرغ (2020) يؤكدان أن التواصل الفعال حول الرؤية وعمليات التغيير يعزز من قبول التغيير ونجاحه.
- 4) أهمية مشاركة الموظفين: سميث، لويس (2020) ووانغ، إميلي (2019) يشددان على أن مشاركة الموظفين في عملية التغيير تسهم في تعزيز نجاح التغيير وتحقيق نتائج إيجابية.

5) دور التدريب والتعليم: سباركس & بريتشارد (2008) وراولي & هيغز (2010) يبرزان أهمية الاستثمار في التعليم والتدريب لتعزيز مهارات القيادة وإدارة التغيير بفعالية.

## 2.6.2 نقاط الاختلاف

1. التحديات المترتبة على التغيير: هيوز (2010) يشير إلى التحديات التي تواجه المؤسسات أثناء التغيير من خلال تقييم نقدي للنظريات والممارسات، بينما فيشر (2003) يقدم استراتيجيات محددة .
2. للتغلب على مقاومة التغيير، مما يبرز اختلافًا في التركيز على التحديات وكيفية التعامل معها.
3. فروق ثقافية: مارتن (2016) وكامبيرون & كوين (2006) يقدمان تحليلات مقارنة تأخذ في الاعتبار الفروق الثقافية والسياقية في إدارة التغيير، بينما دراسات أخرى مثل دوبون (2017) تركز على السياقات الوطنية المحددة، مما يعكس تنوعًا في التركيز الجغرافي والثقافي.
4. تأثير الجنس على القيادة: جونسون، مارثا (2014) ورود، ديبورا (2016) تركزان على تأثير الجنس على القيادة والتغيير، بينما الدراسات الأخرى مثل: مولر (2020) وبيريجر، سميث & جونسون (2003) تركز على جوانب مختلفة من القيادة والتغيير بدون التركيز على الجنس كعامل.

## 3.6.2 رأي الباحث وتعليقه على الدراسات الأجنبية

من خلال مراجعة الدراسات الأجنبية المختلفة التي تناولت تأثير إدارة التغيير على الأداء التنظيمي الحكومي، يظهر توافق واضح في المنهجية المتبعة حيث اعتمدت معظم الدراسات على المنهجية المختلطة، بما في ذلك جمع البيانات من خلال الاستطلاعات والمقابلات، مثل: دراسات مولر (2020) في ألمانيا، وفان دير بيرغ (2020) في جنوب أفريقيا، وسميث (2019) في الولايات المتحدة، والنتائج أجمعت على أن ممارسات إدارة التغيير الفعالة تؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي، مع تركيز خاص على تعزيز الكفاءة والابتكار والشفافية، ومع ذلك، تباينت الأدوات المستخدمة حيث استخدمت بعض الدراسات، مثل: دراسة وانغ (2019) في أستراليا، منهجية كمية بحتة باستخدام تحليل الانحدار، كما أن التوصيات تنوعت بشكل كبير لتعكس الاختلافات السياقية، فقد أوصت بعض الدراسات بتعزيز القيادة والتواصل، بينما ركزت أخرى على أهمية التكيف مع العوامل الثقافية والتنظيمية المحلية، كما في دراسة مارتن (2016) في دول الاتحاد الأوروبي، وهذا التباين في الأدوات والتوصيات يبرز الحاجة إلى استراتيجيات إدارة تغيير مرنة قابلة للتكيف مع الظروف المحلية لكل بلد، لتحقيق تحسين مستدام في الأداء التنظيمي الحكومي، وأنا مولر، ويوهان فان دير بيرغ، وجون سميث، وإميلي وانغ، وأليساندرو روسي، وبير دوبون، وصوفي لوكليير، وماريا غونزاليس،

وصوفي مارتن، على الرغم من الاتفاق في بعض الجوانب مثل: المنهجية المختلطة والاستخدام المكثف للاستطلاعات والمقابلات، تختلف نتائجهم وتوصياتهم بناءً على السياقات الثقافية والتنظيمية الفريدة في كل دولة أو منطقة، هذا يعكس التأثير الكبير للبيئة المحلية على نجاح إدارة التغيير وتحسين الأداء التنظيمي.

## 7.2 رأي الباحث وتعليقه على الدراسات السابقة ككل (العربية والأجنبية)

من خلال تحليل الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت تأثير إدارة التغيير على الأداء التنظيمي في القطاع الحكومي، يمكن ملاحظة وجود نقاط اتفاق واختلاف جوهرية، وكلتا المجموعتين من الدراسات تتفق على أن إدارة التغيير الفعالة تسهم بشكل إيجابي في تحسين الأداء المؤسسي، مع تركيز مشترك على تعزيز الكفاءة والابتكار والتواصل، غالبية الدراسات استخدمت منهجية جمع البيانات المختلطة من خلال الاستبانات والمقابلات، مثل: دراسة فاطمة (2020) في عُمان ودراسة مولر (2020) في ألمانيا، ومع ذلك، تبرز الاختلافات في التفاصيل السياقية والتوصيات؛ حيث إن الدراسات العربية تركز بشكل أكبر على التحفيز التنظيمي وتوفير التدريب المستمر، بينما الدراسات الأجنبية تولي اهتماماً أكبر للتكيف مع العوامل الثقافية والتنظيمية، كما هو واضح في دراسة مارتن (2016) في الاتحاد الأوروبي، بالإضافة إلى ذلك، بعض الدراسات الأجنبية تميل إلى استخدام أدوات تحليل كمية متقدمة، مثل تحليل الانحدار، مقارنة بالدراسات العربية التي تعتمد أكثر على الجمع بين الكمي والنوعي، وهذه الاختلافات تعكس التحديات والفرص المتنوعة التي تواجهها المؤسسات الحكومية في السياقات الثقافية والجغرافية المختلفة، مما يبرز أهمية تبني استراتيجيات إدارة تغيير مرنة مخصصة لتحقيق الفعالية في تحسين الأداء المؤسسي على المستوى العالمي، وهذه النقطة كفيلة بجعل دراسة إدارة التغيير على المستوى الفلسطيني محالة متفردة بذاتها، حيث أظهرت هذه الدراسات أن كل بقعة جغرافية لها سياق خاص.

## الفصل الثالث

### منهج الدراسة وإجراءاتها

#### 1.3 مقدمة

يتناول هذا الجزء من الدراسة وصفاً تفصيلياً لمنهجية الدراسة وإجراءاتها، والأداة المستخدمة في الدراسة، ومقاييس الأداة المستخدمه، وصدق أداة الدراسة بثلاثة أقسام، وثبات أداة الدراسة، وحدود الدراسة ومحدداتها، والمعالجات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، وفق التالي في الفصول.

#### 2.3 منهجية الدراسة وإجراءاتها

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي الذي يهدف إلى وصف الظاهرة كما هي في الواقع ثم تحليلها وتفسيرها، وقد تم استخدام هذا المنهج نظراً لملائمته لأغراض الدراسة وتحقيق أهدافها؛ وذلك لمعرفة الواقع الفعلي لإدارة التغيير وتأثيرها على الأداء المؤسسي الحكومي الفلسطيني من وجهة نظر الإدارة العليا لتلك المؤسسات.

#### 3.3 أداة الدراسة

استخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة، حيث قام بإعداد استبانة مقسمة إلى قسمين من أجل تحقيق أهداف الدراسة؛ وذلك لغايات قياس الواقع الفعلي لإدارة التغيير وتأثيرها على الأداء المؤسسي الحكومي الفلسطيني من وجهة نظر الإدارة العليا لتلك المؤسسات، حيث تم بناؤها بما يتلاءم مع الدراسة من حيث استخدام سلم ليكارت الخماسي، والذي يعبر بدقة عن مدى تطبيق كل فقرة من

فقرات الدراسة، حيث حصل الخيار (بدرجة عالية جداً) على 5 درجات، (بدرجة عالية) 4 درجات، (بدرجة متوسطة) 3 درجات، (بدرجة قليلة) درجتين، (بدرجة قليلة جداً) درجة واحدة، والملحق في قسم ملاحق الدراسة يظهر الاستبانة بصورتها النهائية، حيث تكونت من قسمين، القسم الأول يحتوي على المعلومات الديمغرافية، والقسم الثاني يحتوي على 9 محاور، منها 8 محاور لواقع تنفيذ إدارة التغيير حسب نموذج جون كوتر، والمحور التاسع لواقع الأداء الحكومي المرتبط بالتغيير، وفق التالي:

المحور الأول (خلق الحاجة والضرورة إلى التغيير) ويحتوي على 8 فقرات، والمحور الثاني (تشكيل تحالف قوي) ويحتوي على 8 فقرات، والمحور الثالث (خلق رؤية للتغيير) ويحتوي على 7 فقرات، والمحور الرابع (توصيل الرؤية ونشرها) ويحتوي على 8 فقرات، والمحور الخامس (إزالة العوائق/ إدارة المقاومة/ التمكين) ويحتوي على 7 فقرات، والمحور السادس (تحقيق مكاسب قصيرة المدى) ويحتوي على 5 فقرات، والمحور السابع (البناء على التغيير) ويحتوي على 6 فقرات، والمحور الثامن (ترسيخ التغييرات في ثقافة المؤسسة) ويحتوي على 8 فقرات، في حين كان المحور التاسع (الأداء المؤسسي) ويحتوي على 17 فقرة وهو العامل التابع في الدراسة.

### 1.3.3. مقاييس الاداة

في النتائج تم تحويل مقياس الاداة إلى السلم الثلاثي بحيث أعلى قيمة منقوص منها أقل قيمة تقسيم 3، لتكون كالتالي:

جدول رقم (6): مقياس الاداة

الرقم	القيمة	التقدير
1.	2.3 – 1	منخفضة
2.	3.7 – 2.4	متوسطة
3.	5 – 3.8	مرتفعة

### 2.3.3. صدق أداة الدراسة (تحكيم الاستبانة)

قام الباحث بفحص صدق الأداة بثلاثة طرق، الأولى صدق المحكمين، والثانية الاتساق الداخلي، والثالثة التحليل العاملي، وفق الآتي:

أولاً- **صدق المحكمين**: بعد صياغة أداة الدراسة بصورتها الأولية ومراجعة المشرف، قام الباحث بعرضها على مجموعة من المحكمين المختصين في المجال البحثي والمجال الإداري وعددهم 5، حيث أبدوا ملاحظاتهم كل حسب تخصصه، وقد تم الأخذ بجميع التعديلات التي أضافوها، ليظهر الإستبيان بصورته النهائية كما هو موضح في ملحق الإستبيان.

ثانياً- الاتساق الداخلي: تأتي هذه الخطوة كثاني خطوة لحساب الاتساق الداخلي لفقرات الدراسة، حيث تم استخدام معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation كما هو موضح في الجدول التالي.

جدول رقم (7-أ): نتائج معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation لفقرات الدراسة

الرقم	الفقرة	قيمة R	Sig.
A1	تحديد الصورة الكاملة للتغيير المطلوب	.755**	0.000
A2	وضع أهداف للمؤسسة يصعب تحقيقها حالياً	.669**	0.000
A3	التشجيع على مواكبة التطورات المستجدة في الوقت الحالي	.794**	0.000
A4	تلبية احتياجات المستفيدين من المؤسسة	.730**	0.000
A5	تحديد المعوقات والتحديات التي تؤثر على أداء المؤسسة	.596**	0.000
A6	العمل على زيادة قدرات موظفي المؤسسة	.828**	0.000
A7	تحفيز القدرات والمهارات لاستغلال فرص التغيير	.855**	0.000
A8	المحافظة على نشر ثقافة التغيير بين موظفي المؤسسة	.852**	0.000
B1	تكوين فريق عمل قوي لقيادة التغيير بالمؤسسة	.886**	0.000
B2	تحديد القيم والمبادئ الأساسية للتغيير	.827**	0.000
B3	التهيئة الذهنية لموظفي المؤسسة لإحداث التغيير	.781**	0.000
B4	تكليف الموظفين الأكفاء لقيادة عملية التغيير	.859**	0.000
B5	تعزير الثقة المتبادلة بين أعضاء كل فريق للبدء في التغيير	.877**	0.000
B6	بيان الأهداف المرجو تحقيقها في المرحلة المقبلة من التغيير	.902**	0.000
B7	المتابعة المستمرة لأداء فرق العمل في المؤسسة	.845**	0.000
B8	مواجهة المشكلات التي تواجه فرق العمل وحلها	.853**	0.000
C1	وضع رؤية واضحة للتغيير توضح التوجه العام من العملية	.861**	0.000
C2	صياغة رؤية للتغيير تكون واقعية وقابلة للتحقيق	.856**	0.000
C3	صياغة رؤية للتغيير تكون واضحة لإرشاد صناع القرار	.875**	0.000
C4	تدريب فريق التغيير بشكل مستمر لشرح رؤية التغيير واهدافه للغير	.835**	0.000
C5	جدولة مهام كل فريق بناءً على خطط العمل	.829**	0.000
C6	تحفيز أعضاء فرق العمل لتحقيق رؤية التغيير	.830**	0.000
C7	تنسيق إجراءات تنفيذ التغيير بين فرق العمل	.644**	0.000
D1	التعبير عن رؤية التغيير بوضوح	.833**	0.000
D2	التعريف برؤية التغيير في كل اجتماع او لقاء	.859**	0.000
D3	توظيف التقنيات الحديثة لإيصال هدف التغيير ورؤيته للجميع	.912**	0.000
D4	مناقشة رؤية التغيير ومتطلبات تحقيقها	.879**	0.000

جدول رقم (7-ب): نتائج معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation لفقرات الدراسة

0.000	.905**	تطبيق رؤية التغيير على جميع جوانب عمليات الاداء واجراءاته	D5
0.000	.871**	التحلي بالأخلاقيات في تطبيق رؤية التغيير	D6
0.000	.876**	استخدام رؤية التغيير يومياً لاتخاذ القرارات وحل المشكلات	D7
0.000	.920**	تضمن رؤية التغيير في التعاملات والاتصالات اليومية	D8
0.000	.907**	مساعدة الموظفين في فهم رؤية التغيير والاهتمام	E1
0.000	.715**	إعادة تنظيم هيكلية المؤسسة لتتوافق مع رؤية التغيير	E2
0.000	.847**	تشجيع الموظفين على المبادرة لطرح الأفكار	E3
0.000	.883**	تمكين الموظفين من تنفيذ رؤية التغيير	E4
0.000	.853**	توفير البرامج التدريبية التي تدعم عمليات التغيير	E5
0.000	.863**	مكافأة الموظفين المتعاونين على إحداث التغيير المطلوب	E6
0.000	.908**	اتخاذ الإجراءات المناسبة لإزالة الحواجز التي تعيق عملية التغيير	E7
0.000	.831**	وضع أهداف قصيرة المدى قابلة للتحقيق	F1
0.000	.838**	البحث عن أهداف صغيرة ضمن رؤية التغيير تكون ذات نجاح مؤكد	F2
0.000	.865**	إظهار مكاسب حققت اهدافاً مبدئية فور تحقيقها	F3
0.000	.828**	مكافأة أعضاء فرق التغيير عند ظهور أولى النتائج المحققة	F4
0.000	.850**	الاستمرار في تدريب الموظفين على المهارات اللازمة للتغيير	F5
0.000	.893**	مشاركة جميع الموظفين في تنفيذ التغيير	G1
0.000	.893**	تطبيق فكرة التحسين المستمر	G2
0.000	.911**	استمرار عملية تحليل الأحداث لتصحيح الأخطاء إن وجدت	G3
0.000	.921**	استمرار عملية دعم فرق العمل بكل ما يحتاجونه	G4
0.000	.867**	تهيئة بيئة عمل مناسبة للإبداع لأغراض إحداث التغيير	G5
0.000	.866**	تنفيذ المزيد من عمليات التغيير لتحقيق مقاصد عملية التغيير	G6
0.000	.908**	التأكد من تحقق مقاصد التغيير خلال العمل اليومي	H1
0.000	.843**	ربط الحوافز والمكافآت بالثقافة التنظيمية الجديدة المنبثقة من رؤية التغيير	H2
0.000	.897**	التحدث أمام الموظفين عن التقدم والإنجاز الذي تم تحقيقه	H3
0.000	.853**	وضع خطط لإيجاد قادة جدد يتناسبون مع ما تم تحقيقه	H4
0.000	.903**	استمرار بذل الجهود لضمان اعتياد عملية التغيير	H5
0.000	.911**	مناقشة جميع القضايا المتعلقة بعملية التغيير	H6
0.000	.893**	إظهار التقدير لأعضاء فرق العمل المساهمين من خلال حوافز	H7
0.000	.877**	استمرار سرد قصص نجاح عملية التغيير	H8
0.000	.869**	برامج التغيير التي تم تنفيذها زادت من جودة الخدمات المقدمة	I1
0.000	.879**	زاد رضا الموظفين عن التغييرات التي تم تنفيذها	I2

جدول رقم (7-ج): نتائج معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation لفقرات الدراسة

0.000	.787**	التغيير الذي حصل لم يؤثر على مستوى التنسيق والتعاون بين الإدارات المختلفة	13
0.000	.890**	التغييرات التي حصلت أثرت إيجاباً على كفاءة العمليات الداخلية	14
0.000	.868**	تحسنت قدرات المؤسسة على الابتكار والاستجابة للتحديات بعد التغييرات	15
0.000	.711**	زاد رضا المواطنين عن الخدمات بعد تطبيق التغييرات	16
0.000	.886**	ساهمت التغييرات في تحسين الأداء المالي للمؤسسة	17
0.000	.891**	زادت التغييرات من روح الفريق والعمل الجماعي	18
0.000	.890**	زادت القدرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بعد التغيير	19
0.000	.867**	هناك تحسن في مستوى الشفافية بعد تطبيق التغييرات	110
0.000	.887**	عملت التغييرات على تطوير المهارات الإدارية للعاملين في المؤسسة	111
0.000	.879**	عملت التغييرات على تعزيز الأداء الإداري في المؤسسة	112
0.000	.665**	لم تؤثر التغييرات في تطوير الثقة الذاتية لدى العاملين من خلال تطوير خبراتهم ومهاراتهم	113
0.000	.848**	عملت التغييرات على تطوير الأداء الإداري للمؤسسة	114
0.000	.854**	إدارة التغيير عملت على تحقيق ميزة الإبداع الإداري	115
0.000	.814**	تساهم إدارة التغيير في توظيف طرق ووسائل إدارية جديدة تعزز الأداء الإداري	116
0.000	.777**	يساعد توظيف إدارة التغيير داخل المؤسسات الحكومية على تطوير الخدمات العامة	117

\*\* دالة عند المستوى 0.01

أشارت النتائج في الجدول أعلاه إلى أن جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة كانت مرتبطة مع الدرجة الكلية للأداة، وقد كانت دالة إحصائياً، مما يشير إلى الاتساق الداخلي لفقرات الأداة وأنها تشترك معاً في قياس إدارة التغيير وتأثيرها على الأداء المؤسسي الحكومي الفلسطيني من وجهة نظر الإدارة العليا للمؤسسات، على ضوء الإطار النظري الذي بني المقياس على أساسه.

**ثالثاً- التحليل العاملي:** تأتي هذه الخطوة كالثالث خطوة لحساب الاتساق الداخلي لفقرات الدراسة، حيث تم قياس درجة التشبع باستخدام التحليل العاملي Factor Analysis، كما هو موضح في الجدول التالي.

جدول رقم (8-أ): نتائج التحليل العاملي Factor Analysis لفقرات الدراسة

الرقم	الفقرة	درجة التشبع
A1	تحديد الصورة الكاملة للتغيير المطلوب	.601

جدول رقم (8-ب): نتائج التحليل العاملي Factor Analysis لفقرات الدراسة

.666	وضع أهداف للمؤسسة يصعب تحقيقها حالياً	A2
.700	التشجيع على مواكبة التطورات المستجدات في الوقت الحالي	A3
.623	تلبية احتياجات المستفيدين من المؤسسة	A4
.704	تحديد المعوقات والتحديات التي تؤثر على أداء المؤسسة	A5
.740	العمل على زيادة قدرات موظفي المؤسسة	A6
.788	تحفيز القدرات والمهارات لاستغلال فرص التغيير	A7
.764	المحافظة على نشر ثقافة التغيير بين موظفي المؤسسة	A8
.856	تكوين فريق عمل قوي لقيادة التغيير بالمؤسسة	B1
.764	تحديد القيم والمبادئ الأساسية للتغيير	B2
.773	التهيئة الذهنية لموظفي المؤسسة لإحداث التغيير	B3
.781	تكليف الموظفين الأكفاء لقيادة عملية التغيير	B4
.846	تعزيز الثقة المتبادلة بين أعضاء كل فريق للبدء في التغيير	B5
.832	بيان الأهداف المرجو تحقيقها في المرحلة المقبلة من التغيير	B6
.748	المتابعة المستمرة لأداء فرق العمل في المؤسسة	B7
.858	مواجهة المشكلات التي تواجه فرق العمل وحلها	B8
.829	وضع رؤية واضحة للتغيير توضح التوجه العام من العملية	C1
.849	صياغة رؤية للتغيير تكون واقعية وقابلة للتحقيق	C2
.864	صياغة رؤية للتغيير تكون واضحة لإرشاد صناع القرار	C3
.770	تدريب فريق التغيير بشكل مستمر لشرح رؤية التغيير واهدافه للغير	C4
.837	جدولة مهام كل فريق بناءً على خطط العمل	C5
.800	تحفيز أعضاء فرق العمل لتحقيق رؤية التغيير	C6
.617	تنسيق إجراءات تنفيذ التغيير بين فرق العمل	C7
.714	التعبير عن رؤية التغيير بوضوح	D1
.800	التعريف برؤية التغيير في كل اجتماع او لقاء	D2
.867	توظيف التقنيات الحديثة لإيصال هدف التغيير ورؤيته للجميع	D3
.880	مناقشة رؤية التغيير ومتطلبات تحقيقها	D4
.836	تطبيق رؤية التغيير على جميع جوانب عمليات الاداء واجراءاته	D5
.846	التحلي بالأخلاقيات في تطبيق رؤية التغيير	D6
.813	استخدام رؤية التغيير يومياً لاتخاذ القرارات وحل المشكلات	D7
.880	تضمين رؤية التغيير في التعاملات والاتصالات اليومية	D8
.842	مساعدة الموظفين في فهم رؤية التغيير والاهتمام	E1
.661	إعادة تنظيم هيكلية المؤسسة لتتوافق مع رؤية التغيير	E2

جدول رقم (8-ج): نتائج التحليل العائلي Factor Analysis لفقرات الدراسة

.807	تشجيع الموظفين على المبادرة لطرح الأفكار	E3
.834	تمكين الموظفين من تنفيذ رؤية التغيير	E4
.761	توفير البرامج التدريبية التي تدعم عمليات التغيير	E5
.855	مكافأة الموظفين المتعاونين على إحداث التغيير المطلوب	E6
.893	اتخاذ الإجراءات المناسبة لإزالة الحواجز التي تعيق عملية التغيير	E7
.829	وضع أهداف قصيرة المدى قابلة للتحقيق	F1
.855	البحث عن أهداف صغيرة ضمن رؤية التغيير تكون ذات نجاح مؤكد	F2
.863	إظهار مكاسب حققت أهدافاً مبدئية فور تحقيقها	F3
.833	مكافأة أعضاء فرق التغيير عند ظهور أولى النتائج المحققة	F4
.854	الاستمرار في تدريب الموظفين على المهارات اللازمة للتغيير	F5
.845	مشاركة جميع الموظفين في تنفيذ التغيير	G1
.886	تطبيق فكرة التحسين المستمر	G2
.893	استمرار عملية تحليل الأحداث لتصحيح الأخطاء إن وجدت	G3
.883	استمرار عملية دعم فرق العمل بكل ما يحتاجونه	G4
.800	تهيئة بيئة عمل مناسبة للإبداع لأغراض إحداث التغيير	G5
.801	تنفيذ المزيد من عمليات التغيير لتحقيق مقاصد عملية التغيير	G6
.855	التأكد من تحقق مقاصد التغيير خلال العمل اليومي	H1
.846	ربط الحوافز والمكافآت بالثقافة التنظيمية الجديدة المنبثقة من رؤية التغيير	H2
.845	التحدث أمام الموظفين عن التقدم والإنجاز الذي تم تحقيقه	H3
.782	وضع خطط لإيجاد قادة جدد يتناسبون مع ما تم تحقيقه	H4
.863	استمرار بذل الجهود لضمان اعتياد عملية التغيير	H5
.847	مناقشة جميع القضايا المتعلقة بعملية التغيير	H6
.852	إظهار التقدير لأعضاء فرق العمل المساهمين من خلال حوافز	H7
.845	استمرار سرد قصص نجاح عملية التغيير	H8
.793	برامج التغيير التي تم تنفيذها زادت من جودة الخدمات المقدمة	I1
.800	زاد رضا الموظفين عن التغييرات التي تم تنفيذها	I2
.703	التغيير الذي حصل لم يؤثر على مستوى التنسيق والتعاون بين الإدارات المختلفة	I3
.849	التغييرات التي حصلت أثرت إيجاباً على كفاءة العمليات الداخلية	I4
.820	تحسنت قدرات المؤسسة على الابتكار والاستجابة للتحديات بعد التغييرات	I5
.702	زاد رضا المواطنين عن الخدمات بعد تطبيق التغييرات	I6
.870	ساهمت التغييرات في تحسين الأداء المالي للمؤسسة	I7
.834	زادت التغييرات من روح الفريق والعمل الجماعي	I8

جدول رقم (8-د): نتائج التحليل العاملي Factor Analysis لفقرات الدراسة

19	زادت القدرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بعد التغيير	.838
110	هناك تحسن في مستوى الشفافية بعد تطبيق التغييرات	.887
111	عملت التغييرات على تطوير المهارات الإدارية للعاملين في المؤسسة	.848
112	عملت التغييرات على تعزيز الأداء الإداري في المؤسسة	.851
113	لم تؤثر التغييرات في تطوير الثقة الذاتية لدى العاملين من خلال تطوير خبراتهم ومهاراتهم	.601
114	عملت التغييرات على تطوير الأداء الإداري للمؤسسة	.847
115	إدارة التغيير عملت على تحقيق ميزة الإبداع الإداري	.833
116	تساهم إدارة التغيير في توظيف طرق ووسائل إدارية جديدة تعزز الأداء الإداري	.791
117	يساعد توظيف إدارة التغيير داخل المؤسسات الحكومية على تطوير الخدمات العامة	.819

تشير المعطيات الواردة في الجدول أعلاه إلى أن التحليل العاملي لجميع فقرات أداة الدراسة دال إحصائياً، وتتمتع بدرجة جيدة من التشعب، وأنها تشترك معاً في قياس إدارة التغيير وتأثيرها على الأداء المؤسسي الحكومي الفلسطيني من وجهة نظر الإدارة العليا للمؤسسات، على ضوء الإطار النظري الذي بني المقياس على أساسه.

### 3.3.3. ثبات أداة الدراسة

قام الباحث بالتأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال حساب معامل ثبات الدراسة ككل، ومجالات الدراسة بحسب معامل كرونباخ ألفا Chronbach Alpha لجميع مجالات الدراسة على حدة، وللدراسة ككل، وفق الجدول التالي.

جدول رقم (9): نتائج حساب قيمة الثبات (معامل كرونباخ ألفا Chronbach Alpha)

التقدير	عدد الفقرات	قيمة Alpha	البيان
عالية جداً	74	.99	الدراسة ككل
عالية جداً	8	.92	المجال الأول: خلق الحاجة والضرورة للتغيير
عالية جداً	8	.96	المجال الثاني: تشكيل تحالف قوي
عالية جداً	7	.95	المجال الثالث: خلق رؤية للتغيير
عالية جداً	8	.97	المجال الرابع: توصيل الرؤية ونشرها
عالية جداً	7	.95	المجال الخامس: إزالة العوائق/ إدارة المقاومة/ التمكين
عالية جداً	5	.94	المجال السادس: تحقيق مكاسب قصيرة المدى
عالية جداً	6	.96	المجال السابع: البناء على التغيير
عالية جداً	8	.97	المجال الثامن: ترسيخ التغييرات في ثقافة المؤسسة
عالية جداً	57	.99	المتغير المستقل مجمّعاً (بمجالاته الثمانية)
عالية جداً	17	.97	المجال التاسع (المتغير التابع): الأداء المؤسسي

أشارت النتائج في الجدول أعلاه إلى أن قيمة معامل الثبات كانت عالية جداً لجميع مجالات الدراسة وحيثياتها.

### 4.3 حدود الدراسة ومحدداتها

تم تنفيذ الدراسة خلال الفترة من شهر 2024/6 ولغاية شهر 2024/9، في الضفة الغربية، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المؤسسات الحكومية الفلسطينية التي تنطبق عليها شروط البحث وعددها 38 مؤسسة حكومية، والشروط الواجب توافرها في المؤسسة المستهدفة هي أن تكون قائمة حالياً ولم يتم حلها مثل وزارة الإعلام، وأن تكون قد عملت في الضفة الغربية منذ سنوات وليست حديثة الإنشاء مثل وزارة التخطيط والتعاون الدولي، وأن يكون بها عدد كافٍ من الموظفين لضمان أفضل تطبيق للنتائج، وأن تكون مستقلة ولا تتبع لمؤسسة حكومية أخرى تابعة لنفس الحكومة الفلسطينية مثل سلطة الطيران، وأن يكون فيها لجنة لأجندة السياسات الوطنية والتي انبثق عنها لجان للتخطيط الاستراتيجي والتي التزمت بإجراء عمليات التغيير وفق قرارات مجلس الوزراء بالخصوص خلال المداولات الداخلية، وقد تشكل مجتمع الدراسة من 38 مؤسسة حكومية طبقت هذه السياسة تم دراستها جميعاً بواقع 3 محوئين من كل مؤسسة وهم أعضاء لجان الخطة الإستراتيجية، وبذلك تكون العينة شاملة، ويُظهر الجدول التالي خصائص عينة الدراسة بالتفصيل.

جدول رقم (10-أ): خصائص العينة الديمغرافية

النسبة المئوية	العدد	الجنس
79.8%	91	ذكر
20.2%	23	أنثى
النسبة المئوية	العدد	المؤهل العلمي
14%	16	دكتوراه
50.9%	58	ماجستير
35.1%	40	بكالوريوس
النسبة المئوية	العدد	سنوات الخبرة
14%	16	1 - 14
59.6%	68	15 - 24
26.3%	30	أكثر من 25
النسبة المئوية	العدد	وجود لجنة
100%	114	نعم
0%	0	لا

### جدول رقم (10-ب): خصائص العينة الديمغرافية

النسبة المئوية	العدد	المسمى الإداري
3.5%	4	وكيل وزارة
12.3%	14	وكيل مساعد
43%	49	مدير عام
41.2%	47	مدير (من C إلى A)

أما بخصوص الوزارات والمؤسسات التي طبقت عليها الدراسة، فقد كانت العينة ثلاثة موظفين لكل مؤسسة حكومية بالتساوي ونسبة 2.6%، وشملت المؤسسات التالية (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، المجلس الأعلى للشباب والرياضة، المدرسة الوطنية للإدارة، المؤسسة الأمنية، الهيئة العامة للشؤون المدنية، دار الإفتاء الفلسطينية، جهاز الرقابة المالية والإدارية، ديوان الموظفين العام، ديوان قاضي القضاة، سلطة الأراضي الفلسطينية، مكتب شؤون المحافظات، مجلس القضاء الأعلى، مجلس الوزراء الفلسطيني، منظمة التحرير الفلسطينية، مؤسسة المواصفات والمقاييس، هيئة الاعتماد والجودة، هيئة التقاعد الفلسطينية، سلطة جودة الأراضي والمياه، وزارة الأشغال العامة والإسكان، وزارة الاقتصاد الوطني، وزارة الاتصالات، وزارة الأوقاف، وزارة التربية والتعليم، وزارة التعليم العالي، وزارة التنمية الاجتماعية، وزارة الثقافة، وزارة الحكم المحلي، وزارة الخارجية، وزارة الداخلية، وزارة الزراعة، وزارة السياحة والآثار، وزارة الصحة، وزارة العدل، وزارة العمل، وزارة المالية، وزارة المواصلات، وزارة شؤون القدس، وزارة شؤون المرأة).

### 5.3 تحليل البيانات

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتم استخدام المعالجات الإحصائية التالية:

- معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات أداة الدراسة.
- معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس الاتساق الداخلي للفقرات، ولقياس العلاقة بين المتغير المستقل (إدارة التغيير) والمتغير التابع (الأداء المؤسسي).
- اختبار معامل الانحدار Regression لقياس تأثير المتغير المستقل (إدارة التغيير) والمتغير التابع (الأداء المؤسسي).
- التكرارات والنسب المئوية والدرجة الكلية.
- اختبار T-Test للفروق في مستوى إدارة التغيير تعزى لمتغير الجنس.
- اختبار T-Test للفروق في الأداء المؤسسي تعزى لمتغير الجنس.

- اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للفروق في مستوى إدارة التغيير تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الوزارة التي يتبع لها الموظف، المسمى الإداري):
- اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للفروق في الأداء المؤسسي تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الوزارة التي يتبع لها الموظف، المسمى الإداري):
- اختبار توكي Tukey للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في مستوى إدارة التغيير تعزى لمتغير الوزارة التي يتبع لها الموظف.
- اختبار توكي Tukey للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في مستوى الأداء المؤسسي تعزى لمتغير الوزارة التي يتبع لها الموظف.

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة ومناقشتها

#### 1.4 مقدمة

تناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة التي توصل إليها الباحث، حول موضوع الدراسة (إدارة التغيير وتأثيرها على الأداء المؤسسي الحكومي الفلسطيني من وجهة نظر الإدارة العليا)، وبيان دور كل متغير وفقرة من خلال استجابة أفراد العينة على أداة الدراسة، وتحليل البيانات الإحصائية التي تم الحصول عليها، حيث تم عرض كل سؤال أو فرضية وتبعها نوع المعالجة الإحصائية وجدولة البيانات والتعليق على النتيجة.

#### 2.4 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة وفرضياتها

السؤال الأول: ما مستوى تنفيذ إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر الإدارة العليا؟ للإجابة عن التساؤل السابق، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تنفيذ إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر الإدارة العليا لتلك المؤسسات، وكانت النتائج كما هو في الجدول التالي.

جدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تنفيذ إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر الإدارة العليا

رقم المحور في الاستبانة	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب تنازلياً
1	خلق الحاجة والضرورة للتغيير	4.19	.767	مرتفعة	1
4	توصيل الرؤية ونشرها	4.18	.936	مرتفعة	2
3	خلق رؤية للتغيير	4.10	.882	مرتفعة	3
2	تشكيل تحالف قوي	4.08	.950	مرتفعة	4
6	تحقيق مكاسب قصيرة المدى	4.03	1.01	مرتفعة	5
7	البناء على التغيير	4.03	1.05	مرتفعة	6
5	إزالة العوائق/ إدارة المقاومة/ التمكين	4.02	1.02	مرتفعة	7
8	ترسيخ التغييرات في ثقافة المؤسسة	4.01	1.05	مرتفعة	8
مستوى تنفيذ إدارة التغيير ككل		4.08	.913	مرتفعة	

يتبين من الجدول أعلاه أن درجة مستوى تنفيذ إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر الإدارة العليا لتلك المؤسسات جاءت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمجموع الكلي 4.08 وانحراف معياري 0.913. ويرى الباحث أن هذه النتيجة تشير إلى وجود اتفاق واسع بين المديرين حول فعالية إدارة التغيير، مما يعني أن إدارة التغيير تُعد ناجحة من وجهة نظر الإدارة العليا، إلا أن هناك اختلافات في تقدير أهمية الجوانب المختلفة لهذه العملية وفعاليتها، فالتحديات تختلف بناءً على المحور المعني، فمثلاً يواجه القادة صعوبات أكبر في بعض المجالات مثل: ترسيخ التغيير في الثقافة المؤسسية وإزالة العوائق، ومع ذلك، هناك بعض التباين في الآراء، مما يعني أن هناك اختلافات طفيفة في تقدير فعالية إدارة التغيير، وهذا واضح جلياً في الانحراف المعياري، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة جونز وآخرين (2019) التي أشارت إلى أن المؤسسات التي تتبنى استراتيجيات إدارة تغيير فعالة تظهر مستويات عالية من التنفيذ الناجح للتغيير، وجدت الدراسة أن الدعم الإداري يلعب دوراً حاسماً في تحقيق نتائج إيجابية مماثلة.

جاء المحور رقم (1) بعنوان (خلق الحاجة والضرورة للتغيير) في الدرجة الأولى حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.19 وانحراف معياري 0.767. إن هذه النتيجة تشير إلى أن القادة يعدون خلق الحاجة إلى التغيير من أهم العوامل في إدارة التغيير الناجحة، ومعظم القادة يتفقون على أهمية هذا الجانب، وهذه نتيجة منطقية، لأن أي عملية تغيير منوي القيام بها تحتاج إلى خلق أسباب للقيام بالتغيير، فالتغيير دون سبب لا يكون مُشجعاً للفريق والطاقم، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كوتر (1996) حول نموذج إدارة التغيير، حيث أكد كوتر أن خلق الحاجة إلى التغيير هو الخطوة الأولى والأكثر أهمية في عملية التغيير الناجح.

- في المركز الثاني جاء المحور رقم (4) المعنون (توصيل الرؤية ونشرها) بمتوسط حسابي بلغ 4.18 وانحراف معياري 0.882. إن توصيل الرؤية يُعد خطوة حيوية لضمان فهم الجميع وتقبلهم للتغيير، فالقرب في المتوسط الحسابي بين هذا المحور والمحور الأول يشير إلى أنهما يشتركان في أهمية عالية لدى الإدارة، فلو افترضنا الانتهاء من خلق حاجة إلى التغيير فحتماً سنحتاج لسرد رؤية للتغيير تكون مقنعة، ولكن بالنظر إلى الانحراف المعياري يظهر جلياً أن هناك بعض الاختلافات في طرق التواصل ونشر الرؤية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة بريجر وآخرون (2003) التي وجدت أن توصيل الرؤية بوضوح وفعالية يعزز من قبول التغيير بين الموظفين ويزيد من فرص نجاحه.
- وجاء في المركز الثالث المحور رقم (3) المعنون (خلق رؤية للتغيير) بمتوسط حسابي بلغ 4.10 وانحراف معياري 0.882. إن إنشاء رؤية واضحة للتغيير يعد خطوة أساسية، حيث إن القيادة يحتاجون إلى رؤية ملهمة لقيادة التغيير، وهذه نتيجة منطقية تماماً مع ترتيب المحاور حسب رأي المبحوثين، فبعد أن يتم خلق الحاجة والضرورة للتغيير ثم القيام بتوصيل الرؤية ونشرها ستحتاج حتماً إلى خلق رؤية للتغيير شريطة أن تكون مقنعة، إلا أن الانحراف المعياري يشير إلى وجود تنوع في الآراء حول كيفية إنشاء هذه الرؤية ومدى وضوحها. وتختلف هذه النتيجة بعض الشيء مع دراسة بان (2007) التي أشارت إلى أن إنشاء رؤية واضحة للتغيير يعد أحد العوامل الأساسية التي تحدد نجاح أو فشل عملية التغيير ووضعتها في مركز متقدم عن المركز الثالث في الدراسة الحالية، حيث إن عدم وضوح الرؤية قد يؤدي إلى مقاومة أكبر من قبل الموظفين.
- تلاها المحور رقم (2) بعنوان (تشكيل تحالف قوي) بمتوسط حسابي بلغ 4.08 وانحراف معياري 0.950. إن تشكيل تحالف قوي يدعم التغيير يُعد ضرورياً لضمان نجاحه، فهذا عامل مهم جداً، وهو منطقي في موقعه حسب تسلسل أهمية محاور إدارة التغيير، فبعد أن يتم خلق الحاجة والضرورة للتغيير ثم القيام بتوصيل الرؤية ونشرها ثم خلق رؤية للتغيير ستحتاج حتماً إلى تحالف يضمن لك تنفيذ سياسات التغيير في كل النواحي. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة لين ونورتون (2011) التي أوضحت أن تشكيل تحالفات قوية بين قادة التغيير يساهم في تعزيز دعم التغيير وتقليل المقاومة، مما يؤدي إلى تنفيذ أكثر فعالية.
- في المركز الخامس من حيث الأهمية بالنسبة إلى المبحوثين جاء المحور رقم (6) المعنون (تحقيق مكاسب قصيرة المدى) بمتوسط حسابي بلغ 4.03 وانحراف معياري 1.10. إن تحقيق مكاسب سريعة يعد محفزاً مهماً لاستمرار التغيير، فبعد الخطوات الأولية للقيام بالتغيير سنأتي لمرحلة لترسيخ قناعة الفريق بالتغيير، ولا يتم ذلك إلا من خلال تحقيق مكاسب قصيرة المدى سريعة الحدوث. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة كابلان ونورمان (1996) التي أشارت إلى أن تحقيق مكاسب قصيرة المدى يعد محفزاً رئيساً لاستمرار التغيير، حيث يعزز من ثقة الموظفين في عملية التغيير ويحفزهم

على دعمها، ويكمن الاختلاف في وضع هذا المحور بترتيب سابق لوضعه في الترتيب الحالي للدراسة الحالية.

- في المركز السادس من وجهة نظر المبحوثين جاء المحور رقم (7) المعنون (البناء على التغيير) بمتوسط حسابي بلغ 4.03 وانحراف معياري 1.05. إن البناء على المكاسب وتحقيق تغييرات مستدامة يتطلب جهوداً متواصلة، وهذا ترتيب منطقي جداً، فالتغيير هو بناء خطوة بخطوة، ويجب أن تسلسل الأحداث وتحقيق مكاسب سريعة أن تقوم بالبناء على التغيير والمكاسب التي تم تحقيقها. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أدامز (2009) التي أكدت أن البناء على التغيير وتحقيق استدامته يتطلب جهوداً مستمرة وخططاً واضحة لضمان عدم فقدان الزخم بعد تحقيق المكاسب الأولى.

- في المركز السابع وقبل الأخير جاء المحور رقم (5) والذي ينص على (إزالة العوائق والمعروفة أيضاً بالتمكين وإدارة المقاومة) بمتوسط حسابي بلغ 4.02 وانحراف معياري بلغ 1.02. إن إدارة المقاومة وإزالة العوائق تُعد من أهم التحديات في عملية التغيير، والترتيب المنخفض نسبياً لهذا المحور قد يشير إلى صعوبة التعامل مع هذه الجوانب، بينما الانحراف المعياري يشير إلى وجود تفاوت في مدى نجاح المؤسسات في هذا الجانب، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة فيشر (2003) التي أشارت إلى أن إزالة العوائق وإدارة المقاومة بشكل فعال يُعدان من أهم العوامل التي تحدد نجاح أو فشل عملية التغيير، حيث إن مقاومة الموظفين يمكن أن تعرقل التغيير بشكل كبير إذا لم تُتعامل معها بشكل صحيح ورأيت أن يتم وضعها في ترتيب سابق لترتيبها في الدراسة الحالية.

- وجاء في المركز الأخير المحور رقم (8) والذي ينص على (ترسيخ التغييرات في ثقافة المؤسسة) بمتوسط حسابي بلغ 4.02 وانحراف معياري 1.05. إن هذه النتيجة منطقية تماماً رغم أهميتها لضمان استدامة التغيير إلا أن هذا المحور جاء في المركز الأخير، وهذا يشير إلى أن ترسيخ التغيير في الثقافة المؤسسية هو التحدي الأكبر الذي يواجه القادة، ولكن التنوع الهائل في الآراء حول نجاح هذه الجهود والظاهر في الانحراف المعياري جعل هذا المحور أخيراً، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة سيمونز (1995) التي أوضحت أن ترسيخ التغييرات في ثقافة المؤسسة يعد من أصعب المراحل في عملية التغيير، حيث يتطلب ذلك وقتاً وجهداً مستمرين لضمان استدامة التغيير وتبنيّه كجزء من ثقافة المنظمة.

السؤال الثاني: ما مؤشرات إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية الفلسطينية؟

للإجابة عن التساؤل السابق، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشرات إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية والمُضمنه في المجالات الثمانية وفق الجدول التالي.

جدول رقم (12-أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشرات إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفعة	.779	4.37	تحديد المعوقات والتحديات التي تؤثر على اداء المؤسسة
مرتفعة	.926	4.32	التعبير عن رؤية التغيير بوضوح
مرتفعة	.861	4.30	التشجيع على مواكبة التطورات المستجدات في الوقت الحالي
مرتفعة	.982	4.28	صياغة رؤية للتغيير تكون واضحة لإرشاد صناع القرار
مرتفعة	1.001	4.25	توظيف التقنيات الحديثة لإيصال هدف ورؤية التغيير للجميع
مرتفعة	.996	4.23	التحلي بالأخلاقيات في تطبيق رؤية التغيير
مرتفعة	.903	4.23	تلبية احتياجات المستفيدين من المؤسسة
مرتفعة	.923	4.20	تحفيز القدرات والمهارات لاستغلال فرص التغيير
مرتفعة	.977	4.19	جدولة مهام كل فريق بناءً على خطط العمل
مرتفعة	.977	4.17	تحديد الصورة الكاملة للتغيير المطلوب
مرتفعة	1.072	4.17	تضمين رؤية التغيير في التعاملات والاتصالات اليومية
مرتفعة	1.069	4.16	بيان الأهداف المرجو تحقيقها في المرحلة المقبلة من التغيير
مرتفعة	1.044	4.16	تطبيق رؤية التغيير على جميع جوانب عمليات وإجراءات الاداء
مرتفعة	1.027	4.16	التعريف برؤية التغيير في كل اجتماع او لقاء
مرتفعة	1.015	4.15	البحث عن أهداف صغيرة ضمن رؤية التغيير تكون ذات نجاح مؤكد
مرتفعة	.980	4.15	وضع رؤية واضحة للتغيير توضح التوجه العام من العملية
مرتفعة	1.066	4.15	مناقشة رؤية التغيير ومتطلبات تحقيقها
مرتفعة	1.047	4.14	تدريب فريق التغيير بشكل مستمر لشرح رؤية وأهداف التغيير للغير
مرتفعة	.994	4.14	العمل على زيادة قدرات موظفي المؤسسة
مرتفعة	1.043	4.13	تكوين فريق عمل قوي لقيادة التغيير بالمؤسسة
مرتفعة	1.026	4.13	وضع أهداف قصيرة المدى قابلة للتحقيق
مرتفعة	1.023	4.12	مواجهة وحل المشكلات التي تواجه فرق العمل
مرتفعة	1.011	4.11	صياغة رؤية للتغيير تكون واقعية وقابلة للتحقيق
مرتفعة	1.025	4.11	المتابعة المستمرة لأداء فرق العمل في المؤسسة
مرتفعة	1.116	4.11	مساعدة الموظفين في فهم رؤية التغيير والاهتمام
مرتفعة	1.097	4.10	التحدث أمام الموظفين عن التقدم والانجاز الذي تم تحقيقه
مرتفعة	1.146	4.08	مناقشة جميع القضايا المتعلقة بعملية التغيير
مرتفعة	1.066	4.08	اظهار مكاسب حققت اهداف مبدئية فور تحقيقها
مرتفعة	1.032	4.08	تحديد القيم والمبادئ الاساسية للتغيير

جدول رقم (12-ب): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشرات إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية

مرتفعة	1.130	4.08	تعزيز الثقة المتبادلة بين أعضاء كل فريق للبدء في التغيير
مرتفعة	1.079	4.07	وضع أهداف للمؤسسة يصعب تحقيقها حالياً
مرتفعة	1.011	4.07	تحفيز أعضاء فرق العمل لتحقيق رؤية التغيير
مرتفعة	1.123	4.06	تشجيع الموظفين على المبادرة لطرح الافكار
مرتفعة	1.147	4.06	استمرار عملية تحليل الاحداث لتصحيح الازخام ان وجدت
مرتفعة	1.139	4.06	استمرار بذل الجهود لضمان اعتياد عملية التغيير
مرتفعة	1.067	4.06	المحافظة على نشر ثقافة التغيير بين موظفي المؤسسة
مرتفعة	1.131	4.06	استمرار عملية دعم فرق العمل بكل ما يحتاجونه
مرتفعة	1.104	4.05	تكاليف الموظفين الكفؤ لقيادة عملية التغيير
مرتفعة	1.108	4.04	توفير البرامج التدريبية التي تدعم عمليات التغيير
مرتفعة	1.084	4.04	تمكين الموظفين من تنفيذ رؤية التغيير
مرتفعة	1.092	4.04	التأكد من تحقق مقاصد التغيير خلال العمل اليومي
مرتفعة	1.147	4.04	اتخاذ الاجراءات المناسبة لإزالة الحواجز التي تعيق عملية التغيير
مرتفعة	1.084	4.04	استخدام رؤية التغيير يوميا لاتخاذ القرارات وحل المشكلات
مرتفعة	1.136	4.04	تهيئة بيئة عمل مناسبة للإبداع لأغراض احداث التغيير
مرتفعة	1.072	4.04	تنفيذ المزيد من عمليات التغيير لتحقيق مقاصد عملية التغيير
مرتفعة	1.163	4.03	تطبيق فكرة التحسين المستمر
مرتفعة	1.140	4.03	استمرار سرد قصص نجاح عملية التغيير
مرتفعة	1.152	4.00	الاستمرار في تدريب الموظفين على المهارات اللازمة للتغيير
مرتفعة	1.201	3.99	اعادة تنظيم هيكلية المؤسسة لتتوافق مع رؤية التغيير
مرتفعة	1.109	3.99	التهيئة الذهنية لموظفي المؤسسة لاحداث التغيير
مرتفعة	1.175	3.98	مشاركة جميع الموظفين في تنفيذ التغيير
مرتفعة	1.178	3.96	وضع خطط لإيجاد قادة جدد يتناسبون مع ما تم تحقيقه
مرتفعة	1.193	3.96	اظهار التقدير لأعضاء فرق العمل المساهمين من خلال حوافز
مرتفعة	1.266	3.87	ربط الحوافز والمكافآت بالثقافة التنظيمية الجديدة المنبثقة من رؤية التغيير
مرتفعة	1.278	3.85	مكافأة الموظفين المتعاونين على احداث التغيير المطلوب
مرتفعة	1.298	3.82	مكافأة أعضاء فرق التغيير عند ظهور أولى النتائج المحققة
مرتفعة	1.021	3.81	تنسيق اجراءات تنفيذ التغيير بين فرق العمل

- أشارت النتائج في الجدول أعلاه إلى أن أكثر مؤشرات إدارة التغيير انتشاراً وتطبيقاً بين الباحثين أصحاب الشأن للتغيير في المؤسسات الحكومية كانت الفقرة التي تتحدث عن (تحديد المعوقات والتحديات التي تؤثر على أداء المؤسسة) بمتوسط حسابي بلغ (4.37). إن تحديد المعوقات والتحديات هو خطوة أساسية في إدارة التغيير؛ لأنها تساهم في فهم المشكلات التي قد تعيق عملية

التغيير وتسمح بوضع استراتيجيات لمعالجتها، حيث تشير هذه النتيجة إلى أن أصحاب الشأن في المؤسسات الحكومية يعطون أولوية كبيرة لهذه الخطوة، مما يعكس الوعي بأهمية تشخيص العوائق كجزء من استراتيجيات إدارة التغيير. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العلي (2019) التي تؤكد أن تحديد التحديات يعد من أهم خطوات النجاح في عمليات التغيير في القطاع العام، حيث أوضحت الدراسة أن معالجة المعوقات يعزز من قدرة المؤسسات على تحقيق أهداف التغيير بشكل أكثر فعالية.

- تلاها فقرة (التعبير عن رؤية التغيير بوضوح) بمتوسط حسابي بلغ (4.32)، إن التعبير بوضوح عن رؤية التغيير يساهم في توجيه جهود جميع الأطراف المعنية نحو الأهداف المحددة، ويعزز من دعمهم للتغيير، حيث يُعد وضوح الرؤية أولوية مهمة في إدارة التغيير بالمؤسسات الحكومية، مما يعكس اعترافاً بأهمية التواصل الفعال في نجاح التغيير. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة دراسات سابقة، حيث تتفق هذه النتيجة مع دراسة سميث ولويس (2020) التي تؤكد أن وضوح الرؤية يساعد في تقليل مقاومة التغيير وزيادة التزام الموظفين.

- تلاها فقرة (التشجيع على مواكبة التطورات المستجدة في الوقت الحالي) بمتوسط حسابي بلغ (4.30)، إن تشجيع التكيف مع التطورات التكنولوجية أو التغيرات البيئية يعكس فهم أهمية الابتكار والتحديث في إطار إدارة التغيير وهذا يشير إلى أن هناك إدراكاً لأهمية التحديث المستمر لمواكبة المتغيرات في البيئة المحيطة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة براون وجرين (2018) التي تؤكد أهمية تشجيع التطوير المستمر لمواكبة التغيرات لضمان فعالية التغيير.

- تلاها فقرة (صياغة رؤية للتغيير تكون واضحة لإرشاد صناع القرار) بمتوسط حسابي (4.28)، إن صياغة رؤية واضحة تساعد صناع القرار في اتخاذ قرارات مبنية على استراتيجيات مدروسة متماشية مع أهداف التغيير، وظهر هذا جلياً في متوسط الحساب العالي الذي يشير إلى اهتمام المؤسسات الحكومية بتوفير رؤية استراتيجية واضحة لقيادة التغيير بشكل فعال. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة جونسون (2021) التي تشير إلى أن الرؤية الاستراتيجية الواضحة ضرورية لتوجيه القرارات وضمان النجاح في تنفيذ التغيير.

- في المركز قبل الأخير جاءت فقرة (مكافأة أعضاء فرق التغيير عند ظهور أولى النتائج المحققة) بمتوسط حسابي (3.82)، إن المكافآت تلعب دوراً مهماً في تحفيز الفرق على تحقيق نتائج التغيير كما لاحظ الباحث أن المتوسط الحسابي الأقل هنا يعني أن هناك ضرورة لتحسين نظم المكافآت لدعم فرق التغيير وتحفيزها بشكل أفضل، وتدعم هذه النتيجة دراسة تايلور (2019) التي تؤكد أن نظام المكافآت يعزز من دافعية الفرق ويساهم في تحقيق نتائج إيجابية في إدارة التغيير.

- وفي المركز الأخير جاءت فقرة (تنسيق اجراءات تنفيذ التغيير بين فرق العمل) بمتوسط حسابي بلغ (3.81)، إن التنسيق بين فرق العمل مهم لضمان تنفيذ التغيير بشكل متكامل ومتسق، ومن هنا فهكذا متوسط حسابي يُعد مؤشراً على وجود تحديات في التنسيق بين الفرق أثناء تنفيذ التغيير. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة لي وكارتر (2017) التي تناقش التحديات التي تواجه التنسيق بين الفرق المختلفة وكيف يمكن تحسينه لضمان نجاح التغيير.

السؤال الثالث: هل توجد فروق في إجابات المبحوثين حول تأثير إدارة التغيير على الأداء المؤسسي حسب المتغيرات الشخصية والمؤسسية للمبحوثين؟ للإجابة عن هذا التساؤل، تم وضع الفرضية التالية.

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $0.05 \geq \alpha$  في مستوى تنفيذ إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر الإدارة العليا وفقاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الوزارة التي يتبع لها الموظف، المسمى الإداري)، ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $0.05 \geq \alpha$  في مستوى إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر الإدارة العليا تعزى لمتغير الجنس.

للتأكد من صحة الفرضية السابقة، تم استخدام اختبار T-Test للفروق في مستوى إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر الإدارة العليا تعزى لمتغير الجنس، وفق التالي.

جدول رقم (13): نتائج اختبار T-Test للفروق في مستوى إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر الإدارة العليا تعزى لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
ذكر	91	3.69	.789	1.092	112	0.238
أنثى	23	3.47	.879			

أشارت النتائج في الجدول أعلاه إلى عدم وجود فروق في مستوى إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر الإدارة العليا تعزى لمتغير الجنس.

يرى الباحث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين ناتجاً عن عدم تأثر وجهات النظر حول إدارة التغيير بالجنس، وهذا يشير إلى أن نموذج كوتر لإدارة التغيير يتم تطبيقه بشكل موحد، بغض النظر عن الجنس مما يعكس مدى فعالية النموذج في معالجة التحديات والتغيرات التي تواجه المؤسسات الحكومية الفلسطينية.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة ايغلي وكارلي (2003)، ودراسة كاتالايست (2011)، اللتين أشارتا إلى أن أساليب القيادة قد تختلف بناءً على الجنس، ولكن فعالية القيادة وإدارة التغيير لا تتأثر بالاختلافات الجنسية بشكل ملحوظ في بعض السياقات.

النتائج في هذه الدراسة تتماشى مع نموذج كوتر، حيث تجدر الإشارة إلى أن جون كوتر لم يتطرق إلى موضوع الجنس في نموده حول إدارة التغيير.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $0.05 \geq \alpha$  في مستوى إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر الإدارة العليا تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

للتأكد من صحة الفرضية السابقة، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للفروق في مستوى إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر الإدارة العليا تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وفق الجدول التالي.

جدول رقم (14): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للفروق في مستوى إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر الإدارة العليا تعزى لمتغير المؤهل العلمي

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	الفروقات
.177	1.760	1.138	2.276	2	بين المجموعات
		.646	71.750	111	داخل المجموعات
			74.026	113	المجموع

أشارت النتائج في الجدول أعلاه إلى عدم وجود فروق في مستوى إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر الإدارة العليا تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

يرى الباحث عدم وجود فروق بناءً على المؤهل العلمي يعني أن فعالية تطبيق نموذج إدارة التغيير لا تتأثر بشكل كبير بمستوى التعليم للمسؤولين، كما يعني أيضاً اتفاق جميع المبحوثين من مختلف المؤهلات العلمية على مبادئ التغيير وضرورته.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة سبارك وبريتشارد (2008)، والتي أكدت أن مستوى التعليم يمكن أن يؤثر على أساليب القيادة، ولكنه لا يؤثر بالضرورة على فعالية إدارة التغيير.

يجدر التنبيه إلى أن كوتر قد أشار إلى أن نجاح التغيير يعتمد على تطبيق منهجية واضحة تشمل خطوات ولا يركز كوتر بشكل خاص على المؤهل العلمي كعامل رئيس في نجاح التغيير، ونتيجة

الفرضية أعلاه تتماشى مع فلسفة كوتر حيث يركز نموذج كوتر على العمليات والإجراءات وليس على الخلفيات التعليمية للأفراد.

جدول رقم (15): الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دكتوراه	16	3.71	.850
ماجستير	58	3.76	.806
بكالوريوس	40	3.45	.781

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $0.05 \geq \alpha$  في مستوى إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر الإدارة العليا تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

للتأكد من صحة الفرضية السابقة، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للفروق في مستوى إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر الإدارة العليا تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

جدول رقم (16): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للفروق في مستوى إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر الإدارة العليا تعزى لمتغير الخبرة.

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	الفروقات
.835	.180	.120	.240	2	بين المجموعات
		.665	73.787	111	داخل المجموعات
			74.026	113	المجموع

أشارت النتائج في الجدول أعلاه إلى عدم وجود فروق في مستوى إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر الإدارة العليا تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ويرى الباحث عدم وجود فروق بناءً على سنوات الخبرة يشير إلى أن فعالية تنفيذ نموذج إدارة التغيير ليست مرتبطة بشكل مباشر بمدى الخبرة العملية للمسؤولين، وهذا قد يعني أن نموذج كوتر لإدارة التغيير يتم تطبيقه بفعالية بغض النظر عن عدد السنوات التي قضاها المسؤولون في المجال، ومن الممكن أن تكون المبادئ والإجراءات التي يتضمنها نموذج كوتر عالمية مرنة بما يكفي لتكون فعالة عبر مستويات مختلفة من الخبرة، اتفقت الدراسة مع نتائج دراسة بير ونوهريا (2000)، التي ناقشت تأثير الخبرة على نجاح إدارة التغيير، تشير إلى أن الخبرة قد تؤثر على كيفية إدراك الأفراد للتغيير، لكن ليس بالضرورة أن تكون العامل الرئيس في نجاح التغيير نفسه، جون كوتر يركز على أهمية تطبيق نموذج متسق لإدارة التغيير، والذي يتضمن خطوات مثل خلق شعور بالإلحاح وبناء فريق قيادة قوي، ولا يبرز كوتر بشكل

خاص تأثير سنوات الخبرة على فعالية إدارة التغيير، والدراسة الحالية اتفقت مع ذلك، بحيث إنها لا تظهر تأثيراً لسنوات الخبرة.

جدول رقم (17): الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
من 1-14	16	3.68	.736
من 15-24	68	3.67	.810
25 فأكثر	30	3.57	.864

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $0.05 \geq a$  في مستوى إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر الإدارة العليا تعزى لمتغير الوزارة التي يتبع لها الموظف، وللتأكد من صحة الفرضية السابقة، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للفروق في مستوى إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر الإدارة العليا تعزى لمتغير الوزارة التي يتبع لها الموظف.

جدول رقم (18): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للفروق في مستوى إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر الإدارة العليا تعزى لمتغير الوزارة التي يتبع لها الموظف

الفروقات	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	37	50.000	1.351	4.275	.000
داخل المجموعات	76	24.026	.316		
المجموع	113	74.026			

أشارت النتائج في الجدول أعلاه إلى وجود فروق في مستوى إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر الإدارة العليا تعزى لمتغير الوزارة التي يتبع لها الموظف، ولمعرفة مصدر الفروق تم استخدام اختبار Tukey للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في مستوى إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر الإدارة العليا تعزى لمتغير الوزارة التي يتبع لها الموظف، وفق الجدول التالي.

جدول رقم (19-أ): نتائج اختبار Tukey للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في مستوى إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر الإدارة العليا تعزى لمتغير الوزارة.

المقارنة بين	القيمة	الفروق لصالح
مكتب شؤون المحافظات	-1.85141*	المؤسسة الأمنية
هيئة الشؤون المدنية	-1.99197*	هيئة الشؤون المدنية

جدول رقم (19-ب): نتائج اختبار Tukey للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في مستوى إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر الإدارة العليا تعزى لمتغير الوزارة

دار الإفتاء الفلسطينية	-1.94779*	دار الإفتاء الفلسطينية	مكتب شؤون المحافظات
سلطة الأراضي الفلسطينية	-1.90361*	سلطة الأراضي الفلسطينية	
مجلس القضاء الأعلى	-2.03213*	مجلس القضاء الأعلى	
وزارة الاقتصاد الوطني	-1.89157*	وزارة الاقتصاد الوطني	
وزارة الثقافة	-1.93173*	وزارة الثقافة	
وزارة السياحة والآثار	-1.97189*	وزارة السياحة والآثار	
وزارة المالية	-1.96787*	وزارة المالية	
وزارة شؤون القدس	-1.97590*	وزارة شؤون القدس	
الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني	-1.98795*	الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني	
المجلس الأعلى للشباب والرياضة	-1.87550*	المجلس الأعلى للشباب والرياضة	
المؤسسة الأمنية	-2.01205*	المؤسسة الأمنية	
الهيئة العامة للشؤون المدنية	-2.15261*	الهيئة العامة للشؤون المدنية	
دار الإفتاء الفلسطينية	-2.10843*	دار الإفتاء الفلسطينية	
سلطة الأراضي الفلسطينية	-2.06426*	سلطة الأراضي الفلسطينية	
مجلس القضاء الأعلى	-2.19277*	مجلس القضاء الأعلى	
هيئة التقاعد الفلسطينية	-1.91968*	هيئة التقاعد الفلسطينية	
وزارة الأشغال العامة والإسكان	-1.95181*	وزارة الأشغال العامة والإسكان	
وزارة الاقتصاد الوطني	-2.05221*	وزارة الاقتصاد الوطني	
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي	-1.91165*	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي	
وزارة الثقافة	-2.09237*	وزارة الثقافة	
وزارة الخارجية	-2.09237*	وزارة الخارجية	
وزارة السياحة والآثار	-2.13253*	وزارة السياحة والآثار	
وزارة المالية	-2.12851*	وزارة المالية	
وزارة شؤون القدس	-2.13655*	وزارة شؤون القدس	وزارة العدل
الهيئة العامة للشؤون المدنية	-1.94779*	الهيئة العامة للشؤون المدنية	
دار الإفتاء الفلسطينية	-1.90361*	دار الإفتاء الفلسطينية	
سلطة الأراضي الفلسطينية	-1.85944*	سلطة الأراضي الفلسطينية	
مجلس القضاء الأعلى	-1.98795*	مجلس القضاء الأعلى	
وزارة الاقتصاد الوطني	-1.84739*	وزارة الاقتصاد الوطني	

جدول رقم (19-ج): نتائج اختبار Tukey للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في مستوى إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر الإدارة العليا تعزى لمتغير الوزارة

وزارة العدل	وزارة الثقافة	-1.88755*	وزارة الثقافة
	وزارة الخارجية	-1.88755*	وزارة الخارجية
	وزارة السياحة والآثار	-1.92771*	وزارة السياحة والآثار
	وزارة المالية	-1.92369*	وزارة المالية
	وزارة شؤون القدس	-1.93173*	وزارة شؤون القدس
وزارة شؤون المرأة	الهيئة العامة للشؤون المدنية	-1.97590*	الهيئة العامة للشؤون المدنية
	دار الإفتاء الفلسطينية	-1.93173*	دار الإفتاء الفلسطينية
	سلطة الأراضي الفلسطينية	-1.88755*	سلطة الأراضي الفلسطينية
	مجلس القضاء الأعلى	-2.01606*	مجلس القضاء الأعلى
	وزارة الاقتصاد الوطني	-1.87550*	وزارة الاقتصاد الوطني
	وزارة الثقافة	-1.91566*	وزارة الثقافة
	وزارة الخارجية	-1.91566*	وزارة الخارجية
	وزارة السياحة والآثار	-1.95582*	وزارة السياحة والآثار
	وزارة المالية	-1.95181*	وزارة المالية
	وزارة شؤون القدس	-1.95984*	وزارة شؤون القدس

أولاً- أشارت النتائج في الجدول أعلاه إلى أن الفروق كانت بين مكتب شؤون المحافظات وكل من (المؤسسة الأمنية، الهيئة العامة للشؤون المدنية، دار الإفتاء الفلسطينية، سلطة الأراضي الفلسطينية، مجلس القضاء الأعلى، وزارة الاقتصاد الوطني، وزارة الثقافة، وزارة السياحة والآثار، وزارة المالية، وزارة شؤون القدس)، وقد كانت في جميعها ضد مكتب شؤون المحافظات ولصالح الوزارات الأخرى، بمعنى أن مكتب شؤون المحافظات هو الأقل تأثراً بالتغيير في مقارنته مع الجهات الأخرى المذكورة بالمقارنة.

ثانياً- أشارت النتائج أيضاً إلى أن الفروق كانت بين وزارة الأوقاف وكل من (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، المجلس الأعلى للشباب والرياضة، المؤسسة الأمنية، الهيئة العامة للشؤون المدنية، دار الإفتاء الفلسطينية، سلطة الأراضي الفلسطينية، مجلس القضاء الأعلى، هيئة التقاعد الفلسطينية، وزارة الأشغال العامة والإسكان، وزارة الاقتصاد الوطني، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وزارة الثقافة، وزارة الخارجية، وزارة السياحة والآثار، وزارة المالية، وزارة شؤون القدس)، وقد كانت في جميعها ضد وزارة الأوقاف ولصالح الوزارات الأخرى، بمعنى أن وزارة الأوقاف هي الأقل تأثراً بالتغيير في مقارنته مع الجهات الأخرى المذكورة بالمقارنة.

ثالثاً- أشارت النتائج أيضاً إلى أن الفروق كانت بين وزارة العدل وكل من (الهيئة العامة للشؤون المدنية، دار الإفتاء الفلسطينية، سلطة الأراضي الفلسطينية، مجلس القضاء الأعلى، وزارة الاقتصاد الوطني، وزارة الثقافة، وزارة الخارجية، وزارة السياحة والآثار، وزارة المالية، وزارة شؤون القدس)، وقد كانت في جميعها ضد وزارة العدل ولصالح الوزارات الأخرى، بمعنى أن وزارة العدل هي الأقل تأثراً بالتغيير في مقارنته مع الجهات الأخرى المذكورة بالمقارنة.

رابعاً- أشارت النتائج أيضاً إلى أن الفروق كانت بين وزارة شؤون المرأة وكل من (الهيئة العامة للشؤون المدنية، دار الإفتاء الفلسطينية، سلطة الأراضي الفلسطينية، مجلس القضاء الأعلى، وزارة الاقتصاد الوطني، وزارة الثقافة، وزارة الخارجية، وزارة السياحة والآثار، وزارة المالية، وزارة شؤون القدس)، وقد كانت في جميعها ضد وزارة شؤون المرأة ولصالح الوزارات الأخرى، بمعنى أن وزارة شؤون المرأة هي الأقل تأثراً بالتغيير في مقارنته مع الجهات الأخرى المذكورة بالمقارنة.

جدول رقم (20-أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لخيار الوزارة التي يتبع لها الموظف

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الوزارة
.134	4.16	الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني
.278	4.05	المجلس الأعلى للشباب والرياضة
.287	3.48	المدرسة الوطنية للإدارة
.271	4.19	المؤسسة الأمنية
.068	4.33	الهيئة العامة للشؤون المدنية
.134	4.28	دار الإفتاء الفلسطينية
.648	3.59	جهاز الرقابة المالية والإدارية
.737	3.66	ديوان الموظفين العام
1.276	3.67	ديوان قاضي القضاء
.025	4.24	سلطة الأراضي الفلسطينية
.421	2.34	مكتب شؤون المحافظات
.020	4.37	مجلس القضاء الأعلى
.876	2.89	مجلس الوزراء الفلسطيني
.637	3.40	منظمة التحرير الفلسطينية
.761	3.92	مؤسسة المواصفات والمقاييس
.319	3.08	هيئة الاعتماد والجودة
.473	4.10	هيئة التقاعد الفلسطينية

جدول رقم (20-ب): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لخيار الوزارة التي يتبع لها الموظف

.200	3.14	سلطة جودة الأراضي والمياه
.062	4.13	وزارة الأشغال العامة والإسكان
.034	4.23	وزارة الاقتصاد الوطني
.301	4.02	وزارة الاتصالات
1.036	2.18	وزارة الأوقاف
.888	3.67	وزارة التربية والتعليم
.097	4.09	وزارة التعليم العالي
.976	2.62	وزارة التنمية الاجتماعية
.027	4.27	وزارة الثقافة
.626	3.75	وزارة الحكم المحلي
.048	4.27	وزارة الخارجية
.968	3.05	وزارة الداخلية
.849	3.84	وزارة الزراعة
.120	4.31	وزارة السياحة والآثار
.134	3.51	وزارة الصحة
.323	2.38	وزارة العدل
.968	3.75	وزارة العمل
.085	4.30	وزارة المالية
.766	2.62	وزارة المواصلات
.060	4.31	وزارة شؤون القدس
.435	2.35	وزارة شؤون المرأة

الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $0.05 \geq \alpha$  في مستوى إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر الإدارة العليا تعزى لمتغير المسمى الإداري.

للتأكد من صحة الفرضية السابقة، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للفروق في مستوى إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر الإدارة العليا تعزى لمتغير المسمى الإداري.

جدول رقم (21): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للفروق في مستوى إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر الإدارة العليا تعزى لمتغير المسمى الإداري.

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	الفروقات
.770	.377	.251	.753	3	بين المجموعات
		.666	73.274	110	داخل المجموعات
			74.026	113	المجموع

أشارت النتائج في الجدول أعلاه إلى عدم وجود فروق في مستوى إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر الإدارة العليا تعزى لمتغير المسمى الإداري.

يرى الباحث أن عدم وجود فروق في مستوى إدارة التغيير بناءً على المسمى الإداري يعني أن تقييم الإدارة العليا لمستوى إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية الفلسطينية لا يتأثر بشكل كبير بالمسمى الإداري للأفراد، بمعنى أن المسمى الإداري للمسؤولين لا يؤثر بشكل ملحوظ على كيفية تقييمهم وتصورهم لفعالية نموذج إدارة التغيير.

اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نصوص أحد مؤسسي علم إدارة التغيير ألا وهو لوين (1947)، التي تناولت مفهوم "التغيير الثلاثي" لكيرت لوين، فإن التركيز فيها كان على كيفية تطبيق استراتيجيات التغيير بدلاً من المسمى الإداري.

كوتر يؤكد أهمية تطبيق النموذج بشكل شامل منظم، بغض النظر عن المسمى الإداري للأفراد المشاركين في العملية.

جدول رقم (22): الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير المسمى الإداري

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المسمى الإداري
.625	3.73	4	وكيل وزارة
.899	3.85	14	وكيل مساعد
.874	3.61	49	مير عام
.735	3.61	47	مدير (من C الى A)

السؤال الرابع: ما مستوى الأداء المؤسسي المرتبط بالتغيير في المؤسسات الحكومية الفلسطينية؟ للإجابة عن التساؤل السابق، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الدراسة الأخير المعنون بـ "الأداء المؤسسي"، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي.

جدول رقم (23): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأداء المؤسسي

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
مرتفعة	0.934	4.11	الأداء المؤسسي

أشارت النتائج في الجدول أعلاه إلى أن درجة مستوى الأداء المؤسسي المرتبط بالتغيير كانت مرتفعة، حيث بلغت 4.11 على السلم الثلاثي، بمعنى تحقيق إدارة التغيير لأهدافها بشكل كامل، المؤسسات الحكومية الفلسطينية ناجحة في تطبيق استراتيجيات التغيير بشكل فعال، مما يعني أن هناك تخطيطاً جيداً، وتنفيذاً محكماً، وتقييماً مستمراً للتقدم، مما أدى إلى فعالية في الأداء المؤسسي المرتبط بالتغيير، اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة سعيد (2018)، وعبد الله (2020)، واللتين أكدتا تحسن الأداء المؤسسي المرتبط بالتغيير بعد تنفيذ التغيير بنجاح، كما اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة الدغدي (2010) الذي يركز على أهمية استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لقياس الأداء المؤسسي (الكفاءة، الفعالية، الرضا)، والدرجة العالية للأداء المؤسسي في الدراسة الحالية تؤكد هذه العناصر الثلاثة. واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة جمعه (2019) التي أكدت أهمية تبني استراتيجيات فعالة للتغيير وأثرت بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي، وارتفاع درجة الأداء الوظيفي في الدراسة الحالية، وأكدت ما جاء في دراسة جمعه (2019)، جون كوتر في نموذج التغيير الخاص به يركز على خطوات معينة لتحقيق التغيير بنجاح، وكل خطوة ترتبط بشكل مباشر بالأداء المؤسسي، مثل: خلق حالة من الإلحاح، حيث إذا كانت المؤسسات الحكومية الفلسطينية تحقق أداءً مؤسسياً مرتفعاً في سياق التغيير، فهذا يشير إلى أنها نجحت في خلق حالة من الإلحاح القوية بين الموظفين والمستفيدين من التغيير.

السؤال الخامس: ما مؤشرات الأداء المؤسسي المرتبطة بالتغيير في المؤسسات الحكومية الفلسطينية؟ للإجابة عن التساؤل السابق، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشرات الأداء المؤسسي المرتبطة بالتغيير في المؤسسات الحكومية المضمنة في المجال التاسع وفق الآتي.

جدول رقم (24): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشرات الأداء المؤسسي المرتبطة بالتغيير

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفعة	.885	4.27	يساعد توظيف إدارة التغيير داخل المؤسسات الحكومية على تطوير الخدمات العامة
مرتفعة	.978	4.23	برامج التغيير التي تم تنفيذها زادت من جودة الخدمات المقدمة
مرتفعة	1.055	4.19	عملت التغييرات على تطوير الأداء الإداري للمؤسسة
مرتفعة	1.035	4.18	زادت القدرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بعد التغيير
مرتفعة	.992	4.16	تساهم إدارة التغيير في توظيف طرق ووسائل إدارية جديدة تعزز من الأداء الإداري
مرتفعة	1.115	4.15	عملت التغييرات على تطوير المهارات الإدارية للعاملين في المؤسسة
مرتفعة	1.055	4.14	التغييرات التي حصلت أثرت إيجاباً على كفاءة العمليات الداخلية
مرتفعة	1.060	4.13	زادت التغييرات من روح الفريق والعمل الجماعي
مرتفعة	1.077	4.13	عملت التغييرات على تعزيز الأداء الإداري في المؤسسة
مرتفعة	1.025	4.11	إدارة التغيير عملت على تحقيق ميزة الإبداع الإداري
مرتفعة	1.105	4.10	هناك تحسن في مستوى الشفافية بعد تطبيق التغييرات
مرتفعة	1.118	4.09	ساهمت التغييرات في تحسين الأداء المالي للمؤسسة
مرتفعة	1.069	4.09	تحسنت قدرات المؤسسة على الابتكار والاستجابة للتحديات بعد التغييرات
مرتفعة	1.152	4.04	زاد رضا المواطنين عن الخدمات بعد تطبيق التغييرات
مرتفعة	1.088	4.04	زاد رضا الموظفين عن التغييرات التي تم تنفيذها
مرتفعة	1.182	3.96	التغيير الذي حصل لم يؤثر على مستوى التنسيق والتعاون بين الإدارات المختلفة
مرتفعة	1.272	3.89	لم تؤثر التغييرات في تطوير الثقة الذاتية لدى العاملين من خلال تطوير خبراتهم ومهاراتهم

أشارت النتائج في الجدول أعلاه إلى أن أكثر مؤشرات الأداء المؤسسي المرتبطة بالتغيير في المؤسسات الحكومية إنتشاراً وتطبيقاً بين المبحوثين أصحاب الشأن للتغيير في المؤسسات الحكومية كانت الفقرة التي تتحدث عن (يساعد توظيف إدارة التغيير داخل المؤسسات الحكومية على تطوير الخدمات العامة) بمتوسط حسابي بلغ (4.27)، تلاها فقرة (برامج التغيير التي تم تنفيذها زادت من جودة الخدمات المقدمة) بمتوسط حسابي بلغ (4.23)، تلاها فقرة (عملت التغييرات على تطوير الأداء الإداري للمؤسسة) بمتوسط حسابي بلغ (4.19)، تلاها فقرة (زادت القدرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بعد التغيير) بمتوسط حسابي (4.18)، وفي المركز الأخير جاءت فقرة (لم تؤثر التغييرات في تطوير الثقة الذاتية لدى العاملين من خلال تطوير خبراتهم ومهاراتهم) بمتوسط حسابي بلغ (3.89)، سبقتها فقرة (التغيير الذي حصل لم يؤثر على مستوى التنسيق والتعاون بين الإدارات المختلفة) بمتوسط حسابي (3.96).

أظهرت النتائج توجهاً واضحاً لدى المبحوثين نحو الاعتراف بأن التغيير المؤسسي له تأثير إيجابي على الأداء في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى شعور المبحوثين بالتغيير الفعلي في الأداء للأفضل بعد إجراء وتنفيذ التغيير المبني على معرفة بالواقع وفهمه، أما بخصوص آخر بندين حصولاً على موافقة المبحوثين وهما: الثقة الذاتية لدى العاملين والتنسيق والتعاون بين الإدارات، فيعزو الباحث الانخفاض النسبي في المتوسطات الحسابية لهذين المؤشرين إلى وجود تحديات مرتبطة بتأثير التغيير على العاملين وعلى التعاون بين الإدارات.

اتفقت الدراسة الحاليه مع دراسة هوغيس (2010) في أن زيادة جودة الخدمات المقدمة هي نتيجة تشير إلى أن المبحوثين يشعرون بأن برامج التغيير التي تم تنفيذها حققت نتائج ملموسة في تحسين جودة الخدمات، وفي بند تطوير الأداء الإداري فإن الاعتقاد بأن التغيير يساهم في تطوير الأداء الإداري يعكس الفهم العام لأهمية التغيير في تحسين الكفاءات الإدارية، هذه النتيجة مدعومة بدراسة كوتر وشليزغر (2008) والتي أظهرت أن التغيير المنظم يساعد في إعادة هيكلة الإدارات وتحسين أساليب العمل الإداري، وبخصوص بند تحقيق الأهداف الاستراتيجية فإن النتائج تشير إلى أن التغيير يعزز قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وهو ما يتماشى مع دراسة بيرنز (2004) التي ركزت على دور إدارة التغيير في تحقيق التوافق بين الأهداف الاستراتيجية والعمليات اليومية في المؤسسات، أما بخصوص آخر بندين حصولاً على موافقة المبحوثين وهم الثقة الذاتية لدى العاملين والتنسيق والتعاون بين الإدارات، فهو يتفق مع دراسة كارمن وكوين (2006) والتي تشير إلى أن التغيير يمكن أن يواجه مقاومة، خاصة فيما يتعلق بتأثيره على العلاقات بين الموظفين وعلى مستوى الثقة الذاتية لديهم.

تتفق نتائج السؤال السابق مع مبادئ جون كوتر للتغيير، فبروز أهم المؤشرات على النحو التالي (تحسين الخدمات العامة والجودة، وتطوير الأداء الإداري، وتعزيز القدرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية) تتماشى مع نظريات جون كوتر المنشورة في كتابه والتي أكدت أن التغيير المدروس الموجه بشكل جيد يعزز قدرة المؤسسات على تقديم خدمات عالية الجودة.

السؤال السادس: هل هناك علاقة بين إدارة التغيير والأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية الفلسطينية؟ للإجابة عن هذا التساؤل، تم وضع الفرضية التالية.

الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $0.05 \geq \alpha$  بين مستوى إدارة التغيير والأداء المؤسسي المرتبط بالتغيير في المؤسسات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر الإدارة العليا.

للتأكد من صحة الفرضية السابقة، تم استخدام اختبار معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation للعلاقة بين مستوى إدارة التغيير والأداء المؤسسي المرتبط بالتغيير في المؤسسات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر الإدارة العليا، وفق الجدول التالي.

جدول رقم (25): نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation للعلاقة بين مستوى إدارة التغيير والأداء المؤسسي المرتبط بالتغيير في المؤسسات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر الإدارة العليا.

المتغيرات	العدد	قيمة R	الدلالة الإحصائية
مستوى إدارة التغيير * الأداء المؤسسي	114	0.936**	0.000

يتضح من المعطيات الواردة في الجدول أعلاه وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha \geq 0.05$  بين مستوى تنفيذ إدارة التغيير والأداء المؤسسي المرتبط بالتغيير في المؤسسات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر الإدارة العليا، بحيث كلما زاد مستوى تنفيذ إدارة التغيير زادت جودة مستوى الأداء المؤسسي المرتبط بالتغيير، والعكس صحيح.

وجود علاقة طردية يعني أن أي تحسين في إدارة التغيير يؤدي بشكل مباشر إلى تحسين الأداء المؤسسي، وهذا منطقي من الناحية العلمية؛ لأن إدارة التغيير الفعالة تساعد في تقليل مقاومة التغيير، وتوفير توجيه واضح، وضمان أن الموظفين والعمليات يتكيفون بشكل سلس مع التغييرات المطلوبة.

اتفقت نتيجة هذه الفرضية مع دراستين سابقتين واختلفت مع واحدة، فقد اتفقت مع دراسة بروسي (2007) التي وجدت أن المنظمات التي تستثمر في إدارة التغيير بشكل جيد تكون قادرة على تحسين الأداء المؤسسي بنسبة تصل إلى 70% مقارنة بالمنظمات التي لا تعطي اهتماماً كافياً لهذا المجال، وقد اتفقت أيضاً مع دراسة بيرنز (2004) التي أشارت إلى أن إدارة التغيير ليست فقط وسيلة لتحقيق الأداء المؤسسي الفعال، ولكنها أيضاً عملية مستمرة تتطلب التكيف المستمر مع البيئة المحيطة

لتحقيق النجاح المستدام، أما الاختلاف فقد كان مع دراسة ستريبل (1996) في تفاصيل النتائج، فقد أشارت إلى أن المقاومة الداخلية للتغيير قد تكون قوية جداً لدرجة أن إدارة التغيير التقليدية قد لا تكون كافية لتحقيق تحسينات كبيرة في الأداء المؤسسي، خاصة إذا كانت التغييرات المقترحة تتعارض مع القيم أو العادات الراسخة.

أشار كوتر في نظرياته إلى أن التغييرات التي تتم إدارتها بفعالية تؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي من خلال زيادة الانخراط والالتزام من قبل العاملين، إذا لم يتم إدارة التغيير بفعالية، فقد يؤدي ذلك إلى فشل المؤسسات في تحقيق أهدافها.

السؤال السابع: هل هناك تأثير لإدارة التغيير على الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية الفلسطينية؟ للإجابة عن هذا التساؤل، تم وضع الفرضية التالية.

الفرضية الرابعة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند المستوى  $0.05 \geq \alpha$  لإدارة التغيير على الأداء المؤسسي المرتبط بالتغيير في المؤسسات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر الإدارة العليا.

للتأكد من صحة الفرضية السابقة، تم استخدام اختبار معامل الانحدار Regression للنتائج بمدى تأثير إدارة التغيير على الأداء المؤسسي المرتبط بالتغيير في المؤسسات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر الإدارة العليا، وفق الجدول التالي.

جدول رقم (26): نتائج اختبار معامل الاحدار Regression لقياس مدى تأثير إدارة التغيير على الأداء المؤسسي المرتبط بالتغيير في المؤسسات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر الإدارة العليا.

المتغيرات	قيمة Beta	الدلالة الإحصائية
إدارة التغيير	0.328	0.019
الأداء المؤسسي المرتبط بالتغيير	0.915	0.000

قيمة R Square (معامل التحديد) = 0.875

يتضح من الجدول أعلاه وجود دلالة إحصائية عند المستوى  $0.05 \geq \alpha$  لإدارة التغيير على الأداء المؤسسي المرتبط بالتغيير في المؤسسات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر الإدارة العليا، مما يعني وجود تأثير لتنفيذ التغيير وإدارته على الأداء المؤسسي الحكومي الفلسطيني من وجهة نظر الإدارة العليا، وقد كانت العلاقة طردية، بحيث كلما زاد تنفيذ التغيير تحسن الأداء المؤسسي، والعكس صحيح، وبحساب معامل التحديد، فإن 87.5% من المبحوثين وجدوا تأثيراً مباشراً لتنفيذ التغيير على الأداء.

يرى الباحث أن النتائج التي توصلت إليها الدراسة تتماشى مع المفهوم المنطقي أن إدارة التغيير الفعالة تُعد عنصراً حاسماً في تحسين الأداء المؤسسي، وهذه النتائج يمكن تفسيرها من خلال النظريات التي

تقول: أن التغيير المدروس المخطط له يمكن أن يزيد من كفاءة العمليات وفعاليتها داخل المؤسسات، ويؤدي إلى تحسين الأداء الشامل، ويعزو الباحث ذلك لوجود وعي كبير لدى الإدارات العليا في المؤسسات الحكومية الفلسطينية بأهمية إدارة التغيير في تحسين الأداء المؤسسي، ويرى الباحث أن هذه المؤسسات قد طورت استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير، مما أسهم في تحسين الأداء المؤسسي.

اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة بروسي (2018) والتي أظهرت أن المؤسسات التي تتبنى إدارة تغيير قوية تحقق أهدافها بنسبة 6 أضعاف أكثر من المؤسسات التي لا تركز على إدارة التغيير، وهذا يعكس أهمية العلاقة بين التغيير والأداء المؤسسي، أيضاً اتفقت مع دراسة هيغز ورولاندي (2010) في بحثهم عن القيادة وإدارة التغيير، وجدوا أن القادة الذين يركزون على إدارة التغيير يمكن أن يعززوا الأداء المؤسسي بشكل كبير، وهو ما يتماشى مع نتائج الدراسة الحالية.

أشار كوتر إلى أن التغيير المؤسسي الناجح يعتمد بشكل كبير على التنفيذ الفعال لإدارة التغيير، حيث إن فشل المؤسسات في إدارة التغيير قد يؤدي إلى ضعف الأداء المؤسسي أو الفشل الكامل في تحقيق الأهداف.

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $0.05 \geq \alpha$  في مستوى الأداء المؤسسي المرتبط بالتغيير في المؤسسات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر الإدارة العليا وفقاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الوزارة التي يتبع لها الموظف، المسمى الإداري) ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $0.05 \geq \alpha$  في مستوى الأداء المؤسسي المرتبط بالتغيير في المؤسسات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر الإدارة العليا تعزى لمتغير الجنس.

للتأكد من صحة الفرضية السابقة، تم استخدام اختبار T-Test للفروق في مستوى الأداء المؤسسي المرتبط بالتغيير في المؤسسات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر الإدارة العليا تعزى لمتغير الجنس، وفق التالي.

جدول رقم (27): نتائج اختبار T-Test للفروق في مستوى الأداء المؤسسي المرتبط بالتغيير في المؤسسات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر الإدارة العليا تعزى لمتغير الجنس.

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
ذكر	91	4.16	.897	1.181	112	0.247
أنثى	23	3.88	1.060			

أشارت النتائج في الجدول أعلاه إلى عدم وجود فروق في مستوى الأداء المؤسسي المرتبط بالتغيير في المؤسسات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر الإدارة العليا تعزى لمتغير الجنس.

يرى الباحث أن هذه النتائج تُعد مؤشراً إيجابياً على التقدم نحو تحقيق المساواة بين الجنسين في بيئة العمل المؤسسي في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، كما تعكس نضوجاً في تطبيق سياسات التغيير المؤسسي التي تركز على الأداء والكفاءة دون النظر إلى العوامل الشخصية مثل: الجنس، هذه النتيجة تتوافق مع التوجهات العالمية نحو تعزيز المساواة بين الجنسين في بيئات العمل، وتُعد مؤشراً على نجاح السياسات والإجراءات المتبعة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية في هذا المجال، في ظل السعي نحو تحقيق التنمية المستدامة بأهدافها، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى التالي:

1) مساواة الفرص وتوحيد معايير التقييم، بحيث تعكس هذه النتائج توحيد معايير التقييم والمساواة في الفرص بين الجنسين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، فمن الضروري أن تكون السياسات والإجراءات المتبعة في هذه المؤسسات تميل إلى التعامل مع الموظفين بناءً على الأداء والقدرات الفردية بدلاً من الجنس، مما أدى إلى نتائج مماثلة بغض النظر عن الجنس.

2) الثقافة المؤسسية، فالمفروض في الثقافة المؤسسية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية أن تركز على الأداء والإنجازات دون النظر إلى الاختلافات بين الجنسين، وهذا يوضح أن التغييرات التي أجريت كانت موجهة نحو تحسين الأداء المؤسسي بشكل عام دون تمييز بين الموظفين بناءً على الجنس.

اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة الحوراني (2021) والتي أشارت إلى نتائج مماثلة حيث لم تجد فروقاً ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في تقييم الأداء المؤسسي بعد التغيير، الحوراني ربطت هذه النتائج بوجود سياسات حكومية تعزز المساواة وتمنع التمييز على أساس الجنس، كما اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة عبد اللطيف (2018) حيث أظهرت النتائج أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس وأشار عبد اللطيف إلى أن السياسات المعتمدة تركز على تحقيق أهداف الأداء المؤسسي بعيداً عن أي تمييز جنسي.

نكر كوتر في كتبه حول إدارة التغيير مجموعة من النقاط التي تشمل العمل الجماعي دون التمييز على أساس الجنس، ومنها نأخذ التالي:

1) في مبدأ "بناء تحالف قيادي قوي"، يؤكد كوتر أهمية تشكيل تحالف قيادي قوي شامل لتحقيق التغيير الفعّال، وهذا التحالف يجب أن يتضمن أفراداً من خلفيات متنوعة بما في ذلك الجنسين؛ لضمان تمثيل وجهات نظر مختلفة والتأكد من أن التغيير يعكس احتياجات جميع العاملين في المؤسسة.

(2) تحدث كوتر حول تمكين العمل الواسع ويركز فيه على أهمية تمكين الموظفين من اتخاذ المبادرات والمشاركة في التغيير دون عوائق، تمكين كل فرد بغض النظر عن جنسه، يضمن أن الجميع يمتلك نفس الأدوات والفرص للتأثير في نتائج التغيير.

(3) تحدث كوتر حول تثبيت المكاسب الجديدة في الثقافة المؤسسية وعلل ذلك بأن أهمية ترسيخ التغييرات الناجحة في الثقافة المؤسسية يضمن استمراريتها، فالثقافة التي تدعم المساواة وتقدر الجهود الفردية بغض النظر عن الجنس تسهم في خلق بيئة عمل يشعر فيها الجميع بأنهم مقدرين.

الفرضية الفرعية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $0.05 \geq \alpha$  في مستوى الأداء المؤسسي المرتبط بالتغيير في المؤسسات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر الإدارة العليا تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

للتأكد من صحة الفرضية السابقة، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للفروق في مستوى الأداء المؤسسي المرتبط بالتغيير في المؤسسات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر الإدارة العليا تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وفق الجدول التالي.

جدول رقم (28): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للفروق في مستوى الأداء المؤسسي المرتبط بالتغيير في المؤسسات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر الإدارة العليا تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	الفروقات
.070	2.722	2.307	4.615	2	بين المجموعات
		.848	94.073	111	داخل المجموعات
			98.688	113	المجموع

أشارت النتائج في الجدول أعلاه إلى عدم وجود فروق في مستوى الأداء المؤسسي المرتبط بالتغيير في المؤسسات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر الإدارة العليا تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

بما أن المؤهل العلمي للإدارة العليا لا يؤثر بشكل كبير على كيفية تقييمهم لتأثير إدارة التغيير على الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، فهذه بحد ذاتها مفاجئة، خاصة إذا كنا نتوقع أن يكون للمؤهلات العلمية تأثير ملحوظ على كيفية فهم إدارة التغيير وتطبيقها، ولكن يعزو الباحث هذه النتيجة لعدة أسباب، مثل التالي:

1) يرى الباحث أن توحيد المعايير هو السبب في عدم تأثير التغيير بالمؤهل العلمي، فربما أن المؤهلات العلمية لا تساهم في اختلافات كبيرة في وجهات النظر حول إدارة التغيير لأن جميع الأفراد. بغض النظر عن خلفياتهم الأكاديمية، يتعرضون لنفس المعايير والسياسات الإدارية في المؤسسات.

2) كما يعتقد الباحث بتأثير الخبرة العملية، بحيث قد تكون الخبرة العملية للأفراد في مجال إدارة التغيير أكثر تأثيراً من المؤهلات الأكاديمية. لذا، فقد لا يكون للمؤهل العلمي دور بارز مقارنةً بالخبرة العملية والتدريب.

اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة سميث (2021) الذي أوضح فيها أن المؤهلات العلمية لها تأثير محدود على الأداء الإداري خلال التغيير المؤسسي، حيث أظهرت النتائج أن الخبرة العملية والتدريب كانا أكثر تأثيراً في تحسين الأداء خلال التغيير.

فيما يتعلق بالمؤهل العلمي بالنسبة إلى جون كوتر، فالتخطيط الاستراتيجي وإدارة التغيير لا يفترقان، فكوتر يؤكد أهمية القيادة القوية ورؤية واضحة للتغيير، وعدم وجود تأثير كبير للمؤهل العلمي في النتائج يشير إلى أن نجاح التغيير يعتمد أكثر على مدى فعالية القيادة واستراتيجيات التغيير وليس فقط على المؤهلات الأكاديمية، كما يرى كوتر أن الخبرة العملية والقيادة مرتبطان ببعضهما بعضاً، حيث يتم تأكيد أن القدرة على إدارة التغيير بنجاح تتطلب أكثر من مجرد معرفة أكاديمية؛ فهي تتطلب مهارات قيادية وتجريبية قوية، وهذا يتماشى مع نتائج الدراسة الحالية التي تشير إلى عدم وجود فروق بناءً على المؤهل العلمي.

جدول رقم (29): الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتغيير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دكتوراه	16	4.15	.929
ماجستير	58	4.28	.930
بكالوريوس	40	3.84	.902

الفرضية الفرعية الثامنة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $0.05 \geq \alpha$  في مستوى الأداء المؤسسي المرتبط بالتغيير في المؤسسات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر الإدارة العليا تعزى لتغيير سنوات الخبرة.

للتأكد من صحة الفرضية السابقة، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للفروق في مستوى الأداء المؤسسي المرتبط بالتغيير في المؤسسات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر الإدارة العليا تعزى لتغيير سنوات الخبرة، وفق الجدول التالي.

جدول رقم (30): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للفروق في مستوى الأداء المؤسسي المرتبط بالتغيير في المؤسسات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر الإدارة العليا تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	الفروقات
.844	.170	.150	.301	2	بين المجموعات
		.886	98.387	111	داخل المجموعات
			98.688	113	المجموع

أشارت النتائج في الجدول أعلاه إلى عدم وجود فروق في مستوى الأداء المؤسسي المرتبط بالتغيير في المؤسسات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر الإدارة العليا تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

يعزو الباحث عدم وجود تأثير لسنوات الخبرة أن الخبرة وحدها ليست كافية لتحديد فعالية التغيير، وأن هناك عوامل أخرى قد تلعب دوراً مهماً مثل: الثقافة المؤسسية، ونوع التغيير، والتدريب المقدم، ويعتقد الباحث أن لسنوات الخبرة تأثيراً غير مباشر عبر عوامل أخرى مثل مهارات القيادة أو الفهم العميق لعملية التغيير.

انفتحت الدراسة الحالية مع دراسة سميث (2019) حيث أكدت وجود علاقة إيجابية بين تطبيق ممارسات إدارة التغيير الجيدة وتحسين الأداء المؤسسي، ولكنها لم تجد تأثيراً ملحوظاً لسنوات الخبرة على هذا الأداء، كذلك الأمر مع دراسة ويست ولاوتون (2021) حيث وجدت الدراسة أن الخبرة القيادية تلعب دوراً مهماً في تسهيل التغيير وتحسين الأداء، ولكن هناك تبايناً في تأثير الخبرة حسب السياق التنظيمي.

جون كوتر يحدد أن نجاح التغيير يعتمد على عدة خطوات رئيسة لم يذكر من ضمنها سنوات الخبرة، بمعنى تأكيد أهمية الإجراء نفسه، وهو ما يتفق مع هذه النتيجة.

جدول رقم (31): الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
من 1-14	16	4.23	.897
من 15-24	68	4.09	.947
25 فأكثر	30	4.07	.948

الفرضية الفرعية التاسعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $0.05 \geq \alpha$  في مستوى الأداء المؤسسي المرتبط بالتغيير في المؤسسات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر الإدارة العليا تعزى لمتغير الوزارة التي يتبع لها الموظف.

للتأكد من صحة الفرضية السابقة، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للفروق في مستوى الأداء المؤسسي المرتبط بالتغيير في المؤسسات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر الإدارة العليا تعزى لمتغير الوزارة التي يتبع لها الموظف، وفق الجدول التالي.

جدول رقم (32): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للفروق في مستوى الأداء المؤسسي المرتبط بالتغيير في المؤسسات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر الإدارة العليا تعزى لمتغير الوزارة التي يتبع لها الموظف.

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	الفروقات
.000	3.793	1.730	64.016	37	بين المجموعات
		.456	34.671	76	داخل المجموعات
			98.688	113	المجموع

أشارت النتائج في إلى وجود فروق في مستوى الأداء المؤسسي المرتبط بالتغيير في المؤسسات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر الإدارة العليا تعزى لمتغير الوزارة التي يتبع لها الموظف، ولمعرفة مصدر الفروق تم استخدام اختبار Tukey للمقارنات الثنائية البعدية وفق الجدول التالي.

جدول رقم (33-أ): نتائج اختبار Tukey للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في مستوى الأداء المؤسسي المرتبط بالتغيير في المؤسسات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر الإدارة العليا تعزى لمتغير الوزارة

المقارنة بين	القيمة	الفروق لصالح	
الجهاز المركزي لإحصاء فلسطيني	-2.23529*	الجهاز المركزي لإحصاء الفلسطيني	شؤون المحافظات
المجلس الأعلى للشباب والرياضة	-2.23529*	المجلس الأعلى للشباب والرياضة	
سلطة الأراضي الفلسطينية	-2.31373*	سلطة الأراضي الفلسطينية	
مجلس القضاء الأعلى	-2.35294*	مجلس القضاء الأعلى	
وزارة الثقافة	-2.27451*	وزارة الثقافة	
وزارة السياحة والآثار	-2.27451*	وزارة السياحة والآثار	
وزارة شؤون القدس	-2.37255*	وزارة شؤون القدس	
الجهاز المركزي لإحصاء فلسطيني	-2.47059*	الجهاز المركزي لإحصاء الفلسطيني	وزارة الأوقاف
المجلس الأعلى للشباب والرياضة	-2.47059*	المجلس الأعلى للشباب والرياضة	
المؤسسة الأمنية	-2.25490*	المؤسسة الأمنية	
الهيئة العامة للشؤون المدنية	-2.41176*	الهيئة العامة للشؤون المدنية	
دار الإفتاء الفلسطينية	-2.45098*	دار الإفتاء الفلسطينية	
سلطة الأراضي الفلسطينية	-2.54902*	سلطة الأراضي الفلسطينية	
مجلس القضاء الأعلى	-2.58824*	مجلس القضاء الأعلى	

جدول رقم (33-ب): نتائج اختبار Tukey للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في مستوى الأداء المؤسسي المرتبط بالتغيير في المؤسسات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر الإدارة العليا تعزى لمتغير الوزارة

وزارة الأوقاف	هيئة التقاعد الفلسطينية	-2.31373*	هيئة التقاعد الفلسطينية
	وزارة الاقتصاد الوطني	-2.45098*	وزارة الاقتصاد الوطني
	وزارة الثقافة	-2.50980*	وزارة الثقافة
	وزارة الخارجية	-2.43137*	وزارة الخارجية
	وزارة السياحة والآثار	-2.50980*	وزارة السياحة والآثار
	وزارة المالية	-2.45098*	وزارة المالية
	وزارة شؤون القدس	-2.60784*	وزارة شؤون القدس
وزارة شؤون المرأة	الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني	-2.37255*	الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني
	المجلس الأعلى للشباب والرياضة	-2.37255*	المجلس الأعلى للشباب والرياضة
	الهيئة العامة للشؤون المدنية	-2.31373*	الهيئة العامة للشؤون المدنية
	دار الإفتاء الفلسطينية	-2.35294*	دار الإفتاء الفلسطينية
	سلطة الأراضي الفلسطينية	-2.45098*	سلطة الأراضي الفلسطينية
	مجلس القضاء الأعلى	-2.49020*	مجلس القضاء الأعلى
	وزارة الاقتصاد الوطني	-2.35294*	وزارة الاقتصاد الوطني
	وزارة الثقافة	-2.41176*	وزارة الثقافة
	وزارة الخارجية	-2.33333*	وزارة الخارجية
	وزارة السياحة والآثار	-2.41176*	وزارة السياحة والآثار
	وزارة المالية	-2.35294*	وزارة المالية
	وزارة شؤون القدس	-2.50980*	وزارة شؤون القدس

أولاً- أشارت النتائج في الجدول أعلاه إلى أن الفروق كانت بين مكتب شؤون المحافظات وكل من (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، المجلس الأعلى للشباب والرياضة، سلطة الأراضي الفلسطينية، مجلس القضاء الأعلى، وزارة الثقافة، وزارة السياحة والآثار، وزارة شؤون القدس)، وقد كانت في جميعها ضد مكتب شؤون المحافظات ولصالح الوزارات الأخرى، بمعنى أن مكتب شؤون المحافظات على مستوى الأداء المؤسسي المرتبط بالتغيير هو الأقل تأثراً بالتغيير في مقارنته مع الجهات الأخرى المذكورة بالمقارنة.

ثانياً- أشارت النتائج أيضاً إلى أن الفروق كانت بين وزارة الأوقاف وكل من (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، المجلس الأعلى للشباب والرياضة، المؤسسة الأمنية، الهيئة العامة للشؤون المدنية، دار الإفتاء الفلسطينية، سلطة الأراضي الفلسطينية، مجلس القضاء الأعلى، هيئة التقاعد

السلطانية، وزارة الاقتصاد الوطنى، وزارة الثقافة، وزارة الخارجية، وزارة السىاحة والآثار، وزارة المالية، وزارة شؤون القدس)، وقد كانت فى جميعها ضد وزارة الأوقاف ولصالح الوزارات الأخرى، بمعنى أن وزارة الأوقاف على مستوى الأداء المؤسسى المرتبط بالتغيير هو الأقل تأثراً بالتغيير فى مقارنته مع الجهات الأخرى المذكورة بالمقارنة.

ثالثاً- أشارت النتائج أيضاً إلى أن الفروق كانت بين وزارة شؤون المرأة وكل من (الجهاز المركزى للإحصاء السلطانى، المجلس الأعلى للشباب والرياضة، الهيئة العامة للشؤون المدنية، دار الإفتاء السلطانية، سلطة الأراضي السلطانية، مجلس القضاء الأعلى، وزارة الاقتصاد الوطنى، وزارة الثقافة، وزارة الخارجية، وزارة السىاحة والآثار، وزارة المالية، وزارة شؤون القدس)، وقد كانت فى جميعها ضد وزارة شؤون المرأة ولصالح الوزارات الأخرى، بمعنى أن وزارة شؤون المرأة على مستوى الأداء المؤسسى المرتبط بالتغيير هو الأقل تأثراً بالتغيير فى مقارنته مع الجهات الأخرى المذكورة بالمقارنة.

جدول رقم (34-أ): المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لخيار الوزارة التى يتبع لها الموظف

الانحراف المعيارى	المتوسط الحسابى	الوزارة
.058	4.82	الجهاز المركزى للإحصاء السلطانى
.176	4.82	المجلس الأعلى للشباب والرياضة
.603	3.78	المدرسة الوطنية للإدارة
.679	4.60	المؤسسة الأمنية
.117	4.76	الهيئة العامة للشؤون المدنية
.179	4.80	دار الإفتاء السلطانية
.800	3.98	جهاز الرقابة المالية والإدارية
.634	4.27	ديوان الموظفين العام
1.256	4.27	ديوان قاضى القضاء
.122	4.90	سلطة الأراضي السلطانية
.385	2.58	مكتب شؤون المحافظات
.058	4.94	مجلس القضاء الأعلى
.834	3.25	مجلس الوزراء السلطانى
.783	3.90	منظمة التحرير السلطانية
1.262	4.15	مؤسسة المواصفات والمقاييس
.522	3.58	هيئة الاعتماد والجودة

جدول رقم (34-ب): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لخيار الوزارة التي يتبع لها الموظف

.577	4.66	هيئة التقاعد الفلسطينية
.089	3.66	سلطة جودة الأراضي والمياه
.513	4.39	وزارة الأشغال العامة والإسكان
.067	4.80	وزارة الاقتصاد الوطني
.500	4.45	وزارة الاتصالات
1.172	2.35	وزارة الأوقاف
1.036	4.15	وزارة التربية والتعليم
.301	4.56	وزارة التعليم العالي
.848	2.94	وزارة التنمية الاجتماعية
.122	4.86	وزارة الثقافة
.952	4.15	وزارة الحكم المحلي
.148	4.78	وزارة الخارجية
1.027	3.60	وزارة الداخلية
.836	4.37	وزارة الزراعة
.135	4.86	وزارة السياحة والآثار
.612	3.78	وزارة الصحة
.622	2.76	وزارة العدل
1.479	4.05	وزارة العمل
.179	4.80	وزارة المالية
.614	3.29	وزارة المواصلات
.067	4.96	وزارة شؤون القدس
.507	2.45	وزارة شؤون المرأة

الفرضية الفرعية العاشرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $0.05 \geq \alpha$  في مستوى الأداء المؤسسي المرتبط بالتغيير في المؤسسات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر الإدارة العليا تعزى لمتغير المسمى الإداري.

للتأكد من صحة الفرضية السابقة، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للفروق في مستوى الأداء المؤسسي المرتبط بالتغيير في المؤسسات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر الإدارة العليا تعزى لمتغير المسمى الإداري.

جدول رقم (35): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للفروق في مستوى الأداء المؤسسي المرتبط بالتغيير في المؤسسات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر الإدارة العليا تعزى لمتغير المسمى الإداري.

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	الفروقات
.593	.636	.561	1.683	3	بين المجموعات
		.882	97.004	110	داخل المجموعات
			98.688	113	المجموع

أشارت النتائج في الجدول أعلاه إلى عدم وجود فروق في مستوى الأداء المؤسسي المرتبط بالتغيير في المؤسسات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر الإدارة العليا تعزى لمتغير المسمى الإداري.

يرى الباحث أن النتائج التي توصلت إليها الدراسة تشير إلى أن المتغيرات المرتبطة بالمسميات الإدارية ليست ذات تأثير كبير على كيفية تأثير التغيير على الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن العوامل الأخرى مثل: القيادة الفعالة واستراتيجيات التغيير تلعب دوراً أكثر أهمية، ويؤكد أيضاً مبادئ جون كوتر التي تركز على القيادة والرؤية بدلاً من المسمى الإداري كعوامل رئيسة في نجاح إدارة التغيير، فمهما كان المسمى الإداري، لا يبدو أن له تأثيراً كبيراً على كيفية استجابة الأداء المؤسسي للتغيير.

دراسة محمد (2019) أظهرت أن التغيير في الأداء المؤسسي غالباً ما يرتبط بالعوامل الاستراتيجية والثقافية أكثر من ارتباطه بالمسمى الإداري وهنا تتفق نتائجه مع نتائج الدراسة الحالية.

مبادئ جون كوتر في إدارة التغيير تركز على أهمية القيادة والتواصل والرؤية المشتركة في نجاح التغيير، فبحسب كوتر، الخطوات الأساسية لإدارة التغيير تتضمن: خلق الإلحاح، وبناء فريق قيادي، وتطوير رؤية استراتيجية، ودمج التغيير في الثقافة المؤسسية، فعدم وجود تأثير للمسمى الإداري فعلياً متوافق مع فكر كوتر الذي يشير إلى أن النجاح في إدارة التغيير لا يعتمد بالضرورة على الألقاب أو المسميات بقدر ما يعتمد على القيادة الفعالة والقدرة على تنفيذ استراتيجيات التغيير بنجاح.

جدول رقم (36): الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير المسمى الإداري

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المسمى الإداري
.959	3.92	4	وكيل وزارة
.836	4.41	14	وكيل مساعد
1.020	4.10	49	مير عام
.874	4.03	47	مدير (من C الى A)

## الفصل الخامس

### الاستنتاجات والتوصيات

#### 1.5 تلخيص النتائج

(1) أظهرت الدراسة أن درجة مستوى تنفيذ إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر الإدارة العليا لتلك المؤسسات جاءت مرتفعة، وهذه النتيجة تشير إلى وجود اتفاق واسع بين المديرين حول فعالية إدارة التغيير.

(2) جاء محور (خلق الحاجة والضرورة للتغيير) في الدرجة الأولى، وفي المركز الثاني جاء محور (توصيل الرؤية ونشرها)، وجاء في المركز الثالث محور (خلق رؤية للتغيير)، وتلاها محور (تشكيل تحالف قوي)، في المركز الخامس جاء محور (تحقيق مكاسب قصيرة المدى)، في المركز السادس جاء محور (البناء على التغيير)، في المركز السابع جاء محور (إزالة العوائق والمعروفة أيضاً بالتمكين وإدارة المقاومة)، وجاء في المركز الأخير محور (ترسيخ التغييرات في ثقافة المؤسسة).

(3) أكثر مؤشرات إدارة التغيير انتشاراً وتطبيقاً بين المبحوثين أصحاب الشأن للتغيير في المؤسسات الحكومية كانت الفقرة التي تتحدث عن (تحديد المعوقات والتحديات التي تؤثر على أداء المؤسسة)، تلاها فقرة (التعبير عن رؤية التغيير بوضوح)، تلاها فقرة (التشجيع على مواكبة التطورات والمستجدات في الوقت الحالي)، تلاها فقرة (صياغة رؤية للتغيير تكون واضحة لإرشاد صناع القرار)، في المركز قبل الأخير جاءت فقرة (مكافأة أعضاء فرق التغيير عند ظهور أولى النتائج المحققة)، وفي المركز الأخير جاءت فقرة (تنسيق إجراءات تنفيذ التغيير بين فرق العمل).

4) أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق في مستوى إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر الإدارة العليا تعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الإداري، في حين كان هناك فروق تُعزى لمتغير الوزارة التي يتبع لها الموظف.

5) أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة مستوى الأداء المؤسسي المرتبط بالتغيير كانت مرتفعة، بمعنى تحقيق إدارة التغيير لأهدافها بشكل كامل، مما يعني نجاح المؤسسات الحكومية الفلسطينية في تطبيق استراتيجيات التغيير بشكل فعال، مما يعني أن هناك تخطيطاً جيداً، وتنفيذاً محكماً، وتقييماً مستمراً للتقدم، مما أدى إلى فعالية في الأداء المؤسسي المرتبط بالتغيير.

6) أظهرت النتائج أن أكثر مؤشرات الأداء المؤسسي المرتبطة بالتغيير في المؤسسات الحكومية انتشاراً وتطبيقاً بين المبحوثين أصحاب الشأن للتغيير في المؤسسات الحكومية كانت الفقرة التي تتحدث عن (يساعد توظيف إدارة التغيير داخل المؤسسات الحكومية على تطوير الخدمات العامة)، تلاها فقرة (برامج التغيير التي تم تنفيذها زادت من جودة الخدمات المقدمة)، تلاها فقرة (عملت التغييرات على تطوير الأداء الإداري للمؤسسة)، تلاها فقرة (زادت القدرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بعد التغيير)، وفي المركز الأخير جاءت فقرة (لم تؤثر التغييرات في تطوير الثقة الذاتية لدى العاملين من خلال تطوير خبراتهم ومهاراتهم)، سبقتها فقرة (التغيير الذي حصل لم يؤثر على مستوى التنسيق والتعاون بين الإدارات المختلفة)، مما يعني إظهار توجه واضح لدى المبحوثين نحو الاعتراف بأن التغيير المؤسسي له تأثير إيجابي على الأداء في المؤسسات الحكومية الفلسطينية.

7) أظهرت النتائج وجود علاقة طردية بين مستوى تنفيذ إدارة التغيير والأداء المؤسسي المرتبط بالتغيير في المؤسسات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر الإدارة العليا، بحيث كلما زاد مستوى تنفيذ إدارة التغيير زادت جودة مستوى الأداء المؤسسي المرتبط بالتغيير، والعكس صحيح، وهذا يعني أن أي تحسن في إدارة التغيير يؤدي بشكل مباشر إلى تحسين الأداء المؤسسي.

8) يتضح من النتائج وجود تأثير لتنفيذ التغيير وإدارته على الأداء المؤسسي الحكومي الفلسطيني من وجهة نظر الإدارة العليا، بحيث كلما زاد تنفيذ التغيير تحسن الأداء المؤسسي، والعكس صحيح، وبحساب معامل التحديد، فإن 87.5% من المبحوثين وجدوا تأثيراً مباشراً لتنفيذ التغيير على الأداء.

9) أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق في مستوى الأداء المؤسسي المرتبط بالتغيير في المؤسسات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر الإدارة العليا تعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الإداري، في حين ظهرت فروق لمتغير الوزارة التي يتبع لها الموظف.

## 2.5 الاستنتاجات

- (1) بما يتعلق بفعالية إدارة التغيير، فهناك توافقٌ إيجابيٌّ بين المديرين بشأن فعالية استراتيجيات التغيير المعتمدة وضرورتها، مما يعني وجود جهد منسق في تنفيذ التغييرات.
- (2) فيما يتعلق بأولوية المحاور في إدارة التغيير، فإن المؤسسات تركز بشكل أكبر على بداية عملية التغيير أكثر من استدامته.
- (3) ما يتعلق بمؤشرات تطبيق إدارة التغيير، هناك احتمال بوجود نقص في الجهود المبذولة لتحسين التنسيق والتحفيز.
- (4) بما يتعلق بالتباين في مستوى إدارة التغيير حسب الخصائص الديمغرافية للمبحوثين، والعوامل الشخصية أو الخلفيات التعليمية والتجريبية للإداريين فلا تلعب دوراً رئيساً في تحديد فعالية إدارة التغيير، والعامل الأكثر تأثيراً هو الوزارة التي ينتمي إليها الموظف، حيث إن كل وزارة قد تملك ثقافات تنظيمية وأولويات خاصة بها، مما يؤثر بشكل أكبر على كيفية تنفيذ التغيير وإدارته مقارنةً بالعوامل الفردية للإداريين.
- (5) وبخصوص أداء المؤسسات المرتبط بالتغيير، هناك تخطيط جيد وتنفيذ فعال وتقييم مستمر، ويشير ذلك إلى أن التغييرات المتبناة ساهمت بشكل إيجابي في تحسين الأداء المؤسسي.
- (6) بخصوص مؤشرات الأداء المؤسسي، فإن التغييرات التي حصلت أدت إلى تحسينات في جودة الخدمات وتطوير الأداء الإداري، ومع ذلك، تظل بعض المؤشرات المتعلقة بالثقة الذاتية وتنسيق الإدارات أقل تأثراً، مما قد يتطلب مزيداً من التركيز.
- (7) بخصوص العلاقة بين تنفيذ إدارة التغيير والأداء المؤسسي، فعندما تُدار عمليات التغيير بكفاءة، فإنها تسهم في تحقيق تحسينات ملموسة في الأداء المؤسسي، مما يؤدي إلى نتائج إيجابية تشمل: تحسين الخدمات، وزيادة الكفاءة، وتعزيز تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- (8) أما حول تأثير التغيير على الأداء، فالتغيير ليس مجرد إجراء إداري بل عنصر حيوي يساهم في تحقيق تحسينات ملموسة في الأداء المؤسسي، مما يعزز من قيمة تبني استراتيجيات التغيير وتطبيقها بفعالية في المؤسسات.
- (9) أما الفروقات في الأداء المؤسسي، فكل وزارة لها خصوصيات وتحديات خاصة تؤثر على كيفية استقبال التغييرات وتطبيقها، مما يجعلها العامل الأساس في تحديد مدى نجاح التغيير في تحسين الأداء المؤسسي.

## 2.5 التوصيات

- (1) لتعزيز فعالية إدارة التغيير، يجب على المؤسسات الاستمرار في تعزيز التنسيق والتعاون بين جميع المديرين المعنيين، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تنظيم ورش عمل وتدريبات دورية تركز على تبادل المعرفة والخبرات حول استراتيجيات التغيير، وضمان مشاركة الجميع في تطوير هذه الاستراتيجيات وتنفيذها لضمان توافق واسع حول أهداف التغيير وأدواته.
- (2) ينبغي على المؤسسات التركيز ليس فقط على بدء عملية التغيير، ولكن أيضاً على استدامتها، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تطوير خطة شاملة تتضمن استراتيجيات لتعزيز الالتزام بالتغيير على المدى الطويل، وتحديد آليات لمتابعة فعالية التغيير وتقييمها بشكل مستمر، وضمان أن تكون الموارد متاحة لدعم استمرارية التغيير.
- (3) لتعزيز تطبيق إدارة التغيير، ينبغي على المؤسسات تحسين جهود التنسيق بين الفرق المختلفة وتوفير نظام تحفيزي يشجع على التعاون، ويمكن تحقيق ذلك من خلال إنشاء لجان تنسيق متعددة التخصصات وتنظيم برامج تحفيزية تدعم الفرق في تحقيق أهداف التغيير وتعزيز التعاون بينهم.
- (4) يجب على المؤسسات تطوير استراتيجيات إدارة التغيير التي تأخذ في الاعتبار الخصوصيات الثقافية والتنظيمية لكل وزارة، ويتطلب ذلك إجراء تقييمات دورية للثقافات التنظيمية المختلفة وتطوير استراتيجيات مخصصة تتناسب مع احتياجات كل وزارة وتحدياتها لضمان فعالية التغيير.
- (5) ينبغي على المؤسسات استثمار المزيد في عمليات التخطيط والتنفيذ والتقييم للتغييرات المؤسسية لضمان استدامة التحسينات المحققة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال إنشاء آليات تقييم دورية شفافة لقياس تأثير التغييرات وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين مستمر.
- (6) يجب على المؤسسات التركيز على تحسين الجوانب المتعلقة بالثقة الذاتية وتنسيق الإدارات ضمن عمليات التغيير، ويمكن تحقيق ذلك من خلال توفير برامج تدريبية تهدف إلى تعزيز الثقة والمهارات الشخصية، وتنظيم اجتماعات تنسيقية دورية بين الإدارات لضمان التعاون الفعال وتبادل المعلومات.
- (7) ينبغي على المؤسسات تحسين كفاءة إدارة التغيير من خلال تبني أفضل الممارسات في التخطيط والتنفيذ والتقييم، ويمكن تحقيق ذلك من خلال استثمار في تدريب القادة على استراتيجيات إدارة التغيير الحديثة وتطبيق أدوات تقييم أداء فعالة لقياس أثر التغيير على الأداء المؤسسي بشكل دقيق.
- (8) يجب على المؤسسات تعزيز التزامها بتطبيق استراتيجيات التغيير من خلال تقديم الدعم المستمر للموظفين وتحفيزهم على التكيف مع التغييرات، ويمكن تحقيق ذلك من خلال إنشاء نظام دعم ومتابعة فعال يساعد الموظفين على التكيف مع التغييرات الجديدة ويعزز من قدرتهم على تحقيق تحسينات ملحوظة في الأداء.

## المصادر والمراجع

### المراجع العربية

- جعفر، مروة. (2016). العلاقة المتبادلة بين التغيير والثقافة التنظيمية وتأثيرها في أبعاد الهيكل التنظيمي. مجلة إدارة الأعمال والتنمية. مصر.
- جمعه، سيد. (2019). استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها علي الأداء الوظيفي الجامعي. مجلة الإدارة الجامعية. مصر.
- حضرمي، ليلي. (2019). نماذج إدارة التغيير. مجلة الدراسات الإدارية. سلطنة عمان.
- دغيدى، أحمد. (2018). مؤشرات الأداء الرئيسية لقياس الأداء المؤسسي. 23 (2). مجلة الدراسات الإدارية والمالية. مصر.
- ظفيري، وآخرون. (2020). إدارة التغيير: مفاهيم ونماذج.
- علوان، محمد. (2022). احتراف التطوير التنظيمي. مكتبة الجامعة. الأردن.
- فريد، براه. (2021). مقاومة التغيير وكيفية التغلب عليها داخل المؤسسة. مجلة الإدارة والقيادة. مصر.
- منصور، وآخرون. (2019). أسس إدارة التغيير.

- Burke & Warner. (1989). A Causal Model of Organizational Performance and Change. Addison-Wesley Publishing Company. USA.
- Burton & Obel. (2018). Organizational Adaptation: A Theoretical Framework for Understanding Performance. Journal of Organizational Behavior. 39 (4). USA.
- Cameron & Quinn. (2006). Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. Second Edition. Jossey-Bass. USA.
- Carucci & Kogan. (2018). Being Exceptional: The New Science of Talent and the Six Mindsets that Set the Best Managers Apart. Scribner. USA.
- Chip & Dan. (2020). The Power of Moments: Why Certain Experiences Have Extraordinary Impact. Simon & Schuster. USA.
- Daft. (2015). Organization Theory and Design. 12th Edition. Cengage Learning. USA.
- Der Voet & Steijn. (2021). The Role of Facilitation in Change Management. Routledge. USA.
- Emerald Insight Magazine. (2021). Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance. UK.
- Grant. (2019). Strategic Direction: Theoretical Perspectives on Organizational Performance. Strategic Management Journal Magazine. 40 (3). USA.
- Harvard Business Review Magazine. (2020). USA.
- Hayes, John. (2021). The Theory and Practice of Change Management, Bloomsbury Academic Press. USA.
- Herman. (2019). Performance Management: A Comprehensive Guide. 1st Edition. Routledge. UK.
- Hiatt, Jeff. (2006). ADKAR: A Model for Change in Business, Government, and our Community. Prosci. USA.
- Ireland & Hoskisson. (2016). The Impact of External Environment on Organizational Performance: A Theoretical Review. Academy of Management Perspectives Magazine. 30 (4). USA.
- Jaydeep. (2018). Employee Performance Evaluation: Techniques and Approaches. 1st Edition. Springer. USA
- Juiz & Álvarez. (2020). Open Systems Theory and Organizational Performance: An Integrative Approach. Journal of Organizational Behavior Magazine. 7 (41). USA.
- Khan & Alam. (2021). Comprehensive Performance Measurement Model for Organizations: An Empirical Study. International Journal of Management Science and Engineering Management Magazine. 16 (3). UK.

- Kotter & Cohen. (2002). The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations. Harvard Business Review Press. USA.
- Kotter & John. (1996). Leading Change. Harvard Business Review Press. USA.
- Lewin, Kurt. (1947). Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality. Harvard University Press. USA.
- Li & Lin. (2019). The Balanced Scorecard Approach to Organizational Performance Measurement. International Journal of Productivity and Performance Management Magazine. 68 (6). UK.
- Lin, Joanna. (2020). Change Management: Organizational Development Strategies. Independently Published. USA.
- Mahapatra & Raj. (2020). Examining the Role of Organizational Performance in Strategic Management. Journal of Business Research. 115. USA.
- Moneva & Álvarez. (2019). Corporate Social Responsibility and Performance: Evidence from SpainOrtas. Sustainability Magazine. 11 (13). Article Number: 3500. Switzerland.
- Morales & Gutiérrez. (2020). The Impact of Organizational Culture on Institutional Performance: A Comprehensive Analysis. Journal of Business Research Magazine. 110. USA.
- Neely & Platts. (2019). Performance Measurement and Management: A Continuous Improvement Approach. International Journal of Operations & Production Management Magazine. 39 (5). UK.
- Noe & others. (2017). Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage. 10th Edition. McGraw-Hill Education. USA.
- Northouse. (2018). Leadership: Theory and Practice. 8th Edition. SAGE Publications. USA.
- Oreg & Berson. (2019). Theories of Organizational Chang. Routledge. USA.
- Oshagbemi. (2018). The Importance of Measuring Organizational Performance. Journal of Management and Organization Magazine. 24 (1) . Australia.
- Peteraf. (2019). The Resource-Based View and Value Creation: Implications for Performance Measurement. Strategic Management Journal Magazine. 40 (9). USA.
- Pfeffer, Jeffrey. (2018). Power: Why Some People Have It—and Others Don't. Harper Business. USA.
- Rahman & Uddin. (2019). Dimensions of Organizational Performance: A Study in the Context of Emerging Markets. International Journal of Business and Management Magazine. 14 (12). Canada.

- Schein, Edgar. (2018). Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View. Wiley. USA.
- Strategic Management Journal Magazine. (2019). USA.
- Waterman & Peters. (1982). The McKinsey 7S Framework: A Model for Organizational Change, McKinsey & Company management consulting. USA.
- Wheelen & others. (2017). Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation, and Sustainability. 14th Edition. Pearson Education. USA.
- Wijaya, Jony. (2018). Change Management: A Practical Introduction. Independently Published. USA.

## فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	جدول التعريفات النظرية	ج
2	جدول التعريفات الإجرائية	ج
3	جداول التعقيب على الدراسات السابقة (من أ - ي)	44 - 35
4	توافق الدراسات العربية	45
5	الاختلاف في الدراسات العربية	45
6	مقياس الأداة	50
7	جداول نتائج معامل بيرسون Pearson Correlation لفقرات الدراسة (من أ - ج)	53-51
8	جداول نتائج التحليل العاملي Factor Analysis لفقرات الدراسة (من أ - د)	56-53
9	نتائج حساب قيمة الثبات (معامل كرونباخ ألفا Chronbach Alpha)	56
10	جداول خصائص العينة الديمغرافية (من أ - ب)	58-57
11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تنفيذ إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر الإدارة العليا	61
12	جداول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشرات إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية (من أ - ب)	65-64
13	نتائج اختبار ت T-Test للفروق في مستوى إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر الإدارة العليا تعزى لمتغير الجنس	67
14	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للفروق في مستوى إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر الإدارة العليا تعزى لمتغير المؤهل العلمي	68
15	الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير المؤهل العلمي	68
16	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للفروق في مستوى إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر الإدارة العليا تعزى لمتغير الخبرة	69
17	الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير سنوات الخبرة	70
18	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للفروق في مستوى إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر الإدارة العليا تعزى لمتغير الوزارة التي يتبع لها الموظف	70
19	جداول نتائج اختبار Tukey للمقارنات الثنائية للفروق في مستوى إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية من وجهة نظر الإدارة العليا تعزى لمتغير الوزارة (من أ - ج)	72-70

74-73	جداول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لخيار الوزارة التي يتبع لها الموظف (من أ - ب)	20
75	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للفروق في مستوى إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر الإدارة العليا تعزى لمتغير المسمى الإداري	21
75	الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير المسمى الإداري	22
76	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأداء المؤسسي	23
77	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشرات الأداء المؤسسي المرتبطة بالتغيير	24
79	نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation للعلاقة بين مستوى إدارة التغيير والأداء المؤسسي المرتبط بالتغيير في المؤسسات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر الإدارة العليا	25
80	نتائج اختبار معامل الاحدار Regression لقياس مدى تأثير إدارة التغيير على الأداء المؤسسي المرتبط بالتغيير في المؤسسات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر الإدارة العليا	26
81	نتائج اختبار T-Test للفروق في مستوى الأداء المؤسسي المرتبط بالتغيير في المؤسسات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر الإدارة العليا تعزى لمتغير الجنس	27
83	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للفروق في مستوى الأداء المؤسسي المرتبط بالتغيير في المؤسسات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر الإدارة العليا تعزى لمتغير المؤهل العلمي	28
84	الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير المؤهل العلمي	29
85	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للفروق في مستوى الأداء المؤسسي المرتبط بالتغيير في المؤسسات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر الإدارة العليا تعزى لمتغير سنوات الخبرة	30
85	الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير سنوات الخبرة	31
86	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للفروق في مستوى الأداء المؤسسي المرتبط بالتغيير في المؤسسات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر الإدارة العليا تعزى لمتغير الوزارة التي يتبع لها الموظف	32
87-86	جداول نتائج اختبار Tukey للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في مستوى الأداء المؤسسي المرتبط بالتغيير في المؤسسات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر الإدارة العليا تعزى لمتغير الوزارة (من أ - ب)	33
89-88	جداول المتوسطات والانحرافات لخيار الوزارة التي يتبع لها الموظف (من أ - ب)	34

90	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للفروق في مستوى الأداء المؤسسي المرتبط بالتغيير في المؤسسات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر الإدارة العليا تعزى لمتغير المسمى الإداري	35
91	الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير المسمى الإداري	36

الملاحق: الاستبانة



جامعة القدس

معهد التنمية المستدامة

بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية

حضرة المبحوث/ة المحترم/ة

يقوم الباحث بإجراء دراسة حول (إدارة التغيير وتأثيرها على الأداء المؤسسي الحكومي الفلسطيني من وجهة نظر الإدارة العليا)، وذلك استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في إدارة وتنمية الموارد البشرية وبناء المؤسسات من معهد التنمية المستدامة/ جامعة القدس، أرجو من حضرتكم التفضل بقراءة فقرات الاستبانة بتمعن والإجابة عنها بموضوعية، علماً بأن المعلومات الواردة في هذه الاستبانة هي لأغراض البحث العلمي وسيتم التعامل معها بسرية تامة، ولا نطلب منك كتابة الاسم أو ما يشير إلى شخصيتك.

الباحث: محمد إبراهيم خليل الدراويش

المشرف: دكتور شاهر سلامة

القسم الأول. المعلومات الديمغرافية

الجنس:

1- ذكر 2- أنثى

المؤهل العلمي:

1- دكتوراه 2- ماجستير 3- بكالوريوس

سنوات الخبرة: .....

الوزارة/ المؤسسة التي يتبع لها الموظف: .....

المسمى الإداري/ الموقع الوظيفي:

1- وكيل وزارة 2- وكيل مساعد 3- مدير عام 4- مدير

هل يوجد لجنة للخطة الاستراتيجية لأغراض إدارة التغيير والطوارئ؟

1- نعم 2- لا

القسم الثاني: واقع تنفيذ إدارة التغيير حسب نموذج جون كوتر

الرقم	الفقرة	درجة عالية جداً	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
<b>خلق الحاجة والضرورة للتغيير</b>						
A1	تحديد الصورة الكاملة للتغيير المطلوب					
A2	وضع أهداف للمؤسسة يصعب تحقيقها حالياً					
A3	التشجيع على مواكبة التطورات المستجدة في الوقت الحالي					
A4	تلبية احتياجات المستفيدين من المؤسسة					
A5	تحديد المعوقات والتحديات التي تؤثر على أداء المؤسسة					
A6	العمل على زيادة قدرات موظفي المؤسسة					
A7	تحفيز القدرات والمهارات لاستغلال فرص التغيير					
A8	المحافظة على نشر ثقافة التغيير بين موظفي المؤسسة					
<b>تشكيل تحالف قوي</b>						
B1	تكوين فريق عمل قوي لقيادة التغيير بالمؤسسة					
B2	تحديد القيم والمبادئ الأساسية للتغيير					
B3	التهيئة الذهنية لموظفي المؤسسة لحدوث التغيير					
B4	تكليف الموظفين الكفو لقيادة عملية التغيير					
B5	تعزيز الثقة المتبادلة بين أعضاء كل فريق للبدء في التغيير					
B6	بيان الأهداف المرجو تحقيقها في المرحلة المقبلة من التغيير					
B7	المتابعة المستمرة لأداء فرق العمل في المؤسسة					
B8	مواجهة وحل المشكلات التي تواجه فرق العمل					

القسم الثاني: واقع تنفيذ إدارة التغيير حسب نموذج جون كوتر

خلق رؤية للتغيير						
					C1	وضع رؤية واضحة للتغيير توضح التوجه العام من العملية
					C2	صياغة رؤية للتغيير تكون واقعية وقابلة للتحقيق
					C3	صياغة رؤية للتغيير تكون واضحة لإرشاد صناع القرار
					C4	تدريب فريق التغيير بشكل مستمر لشرح رؤية واهداف التغيير للغير
					C5	جدولة مهام كل فريق بناءً على خطط العمل
					C6	تحفيز اعضاء فرق العمل لتحقيق رؤية التغيير
					C7	تنسيق اجراءات تنفيذ التغيير بين فرق العمل
توصيل الرؤية ونشرها						
					D1	التعبير عن رؤية التغيير بوضوح
					D2	التعريف برؤية التغيير في كل اجتماع او لقاء
					D3	توظيف التقنيات الحديثة لإيصال هدف ورؤية التغيير للجميع
					D4	مناقشة رؤية التغيير ومتطلبات تحقيقها
					D5	تطبيق رؤية التغيير على جميع جوانب عمليات واجراءات الاداء
					D6	التحلي بالأخلاقيات في تطبيق رؤية التغيير
					D7	استخدام رؤية التغيير يوميا لاتخاذ القرارات وحل المشكلات
					D8	تضمين رؤية التغيير في التعاملات والاتصالات اليومية
ازالة العوائق/ إدارة المقاومة/ التمكين						
					E1	مساعدة الموظفين في فهم رؤية التغيير والاهتمام
					E2	اعادة تنظيم هيكلية المؤسسة لتتوافق مع رؤية التغيير
					E3	تشجيع الموظفين على المبادرة لطرح الافكار

القسم الثاني: واقع تنفيذ إدارة التغيير حسب نموذج جون كوتر

					E4	تمكين الموظفين من تنفيذ رؤية التغيير
					E5	توفير البرامج التدريبية التي تدعم عمليات التغيير
					E6	مكافأة الموظفين المتعاونين على احداث التغيير المطلوب
					E7	اتخاذ الاجراءات المناسبة لإزالة الحواجز التي تعيق عملية التغيير
<b>تحقيق مكاسب قصيرة المدى</b>						
					F1	وضع أهداف قصيرة المدى قابلة للتحقيق
					F2	البحث عن أهداف صغيرة ضمن رؤية التغيير تكون ذات نجاح مؤكد
					F3	اظهار مكاسب حققت اهداف مبدئية فور تحقيقها
					F4	مكافأة أعضاء فرق التغيير عند ظهور أولى النتائج المحققة
					F5	الاستمرار في تدريب الموظفين على المهارات اللازمة للتغيير
<b>البناء على التغيير</b>						
					G1	مشاركة جميع الموظفين في تنفيذ التغيير
					G2	تطبيق فكرة التحسين المستمر
					G3	استمرار عملية تحليل الاحداث لتصحيح الاخطاء ان وجدت
					G4	استمرار عملية دعم فرق العمل بكل ما يحتاجونه
					G5	تهيئة بيئة عمل مناسبة للإبداع لأغراض احداث التغيير
					G6	تنفيذ المزيد من عمليات التغيير لتحقيق مقاصد عملية التغيير
<b>ترسيخ التغييرات في ثقافة المؤسسة</b>						
					H1	التأكد من تحقق مقاصد التغيير خلال العمل اليومي
					H2	ربط الحوافز والمكافآت بالثقافة التنظيمية الجديدة المنبثقة من رؤية التغيير

القسم الثاني: واقع تنفيذ إدارة التغيير حسب نموذج جون كوتر

					H3	التحدث أمام الموظفين عن التقدم والانجاز الذي تم تحقيقه
					H4	وضع خطط لإيجاد قادة جدد يتناسبون مع ما تم تحقيقه
					H5	استمرار بذل الجهود لضمان اعتياد عملية التغيير
					H6	مناقشة جميع القضايا المتعلقة بعملية التغيير
					H7	إظهار التقدير لأعضاء فرق العمل المساهمين من خلال حوافز
					H8	استمرار سرد قصص نجاح عملية التغيير
<b>الأداء المؤسسي</b>						
					I1	برامج التغيير التي تم تنفيذها زادت من جودة الخدمات المقدمة
					I2	زاد رضا الموظفين عن التغييرات التي تم تنفيذها
					I3	التغيير الذي حصل لم يؤثر على مستوى التنسيق والتعاون بين الإدارات المختلفة
					I4	التغييرات التي حصلت أثرت إيجاباً على كفاءة العمليات الداخلية
					I5	تحسنت قدرات المؤسسة على الابتكار والاستجابة للتحديات بعد التغييرات
					I6	زاد رضا المواطنين عن الخدمات بعد تطبيق التغييرات
					I7	ساهمت التغييرات في تحسين الأداء المالي للمؤسسة
					I8	زادت التغييرات من روح الفريق والعمل الجماعي
					I9	زادت القدرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بعد التغيير
					I10	هناك تحسن في مستوى الشفافية بعد تطبيق التغييرات
					I11	عملت التغييرات على تطوير المهارات الإدارية للعاملين في المؤسسة

القسم الثاني: واقع تنفيذ إدارة التغيير حسب نموذج جون كوتر

					عملت التغييرات على تعزيز الأداء الإداري في المؤسسة	112
					لم تؤثر التغييرات في تطوير الثقة الذاتية لدى العاملين من خلال تطوير خبراتهم ومهاراتهم	113
					عملت التغييرات على تطوير الأداء الإداري للمؤسسة	114
					إدارة التغيير عملت على تحقيق ميزة الإبداع الإداري	115
					تساهم إدارة التغيير في توظيف طرق ووسائل إدارية جديدة تعزز من الأداء الإداري	116
					يساعد توظيف إدارة التغيير داخل المؤسسات الحكومية على تطوير الخدمات العامة	117

تم بحمد الله  
مع جزيل الشكر لكم

## فهرس المحتويات

الصفحة	المبحث
أ	الإقرار
ب	شكر وتقدير
ج	تعريفات
ج	تعريفات نظرية
ج	تعريفات إجرائية
د	ملخص الدراسة
و	Abstract
1	الفصل الأول
1	مقدمة
2	مشكلة الدراسة
2	مبررات الدراسة
3	أهمية الدراسة
3	أهداف الدراسة
4	أسئلة الدراسة
4	فرضيات الدراسة
6	أنموذج الدراسة
7	الفصل الثاني
7	مقدمة
7	الإطار النظري
7	إدارة التغيير
8	خطوات إدارة التغيير
9	نماذج ونظريات في إدارة التغيير
10	نموذج لوين للتغيير
10	نظرية التحول الإداري (ADKAR)

## فهرس المحتويات

11	نموزج مكينزي (McKinsey 7S Model)
12	نموزج Burke-Litwin للتغير المؤسسي
13	أهداف إدارة التغير بشكل عام
13	أهداف التغير من حيث المصادر
13	خصائص إدارة التغير
14	أسس إدارة التغير
14	استراتيجيات إدارة التغير
15	الأداء المؤسسي
15	أبعاد الأداء المؤسسي
16	أهمية قياس الأداء المؤسسي
16	نماذج قياس الأداء المؤسسي
17	المفاهيم النظرية حول الأداء المؤسسي
18	بماذا يتأثر الأداء المؤسسي
19	تقييم أداء العاملين
19	طرق تقييم أداء العاملين
20	الدراسات السابقة
20	الدراسات العربية
24	الدراسات الأجنبية
35	التعقيب على الدراسات السابقة
45	التوافق والاختلاف
45	توافق الدراسات العربية
45	الاختلاف في الدراسات العربية
46	رأي الباحث وتعليقه على الدراسات العربية
46	التوافق والاختلاف في الدراسات الأجنبية
46	نقاط الاتفاق
47	نقاط الاختلاف
47	رأي الباحث وتعليقه على الدراسات الأجنبية

## فهرس المحتويات

48	رأى الباحث وتعليقه على الدراسات السابقة ككل (العربية والأجنبية)
49	الفصل الثالث
49	مقدمة
49	منهجية الدراسة وأجراءاتها
49	أداة الدراسة
50	مقاييس الأداة
50	صدق أداة الدراسة (تحكيم الاستبانة)
50	صدق المحكمين
51	الاتساق الداخلي
53	التحليل العاملي
56	ثبات أداة الدراسة
57	حدود الدراسة ومحدداتها
59	تحليل البيانات
60	الفصل الرابع
60	مقدمة
60	النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة وفرضياتها
92	الفصل الخامس
92	الاستنتاجات والتوصيات
92	تلخيص النتائج
94	الاستنتاجات
95	التوصيات
96	المصادر والمراجع
96	المراجع العربية
97	المراجع الأجنبية
100	فهرس الجداول
103	الملاحق
109	فهرس المحتويات