

Impact of organizational change to improve administrative performance in Ministry of housing and urban planning in Sultanate of Oman

Mr. Yousif Khamis Al-Kharusi^{*1}, Dr. Issa Khamis Al-Kharusi², Dr. Zaid Khamis Al-Kharusi², Dr. Sultan Khamis Al-Kharusi³

¹ Land Department - Ministry of Housing and Urban Planning | Sultanate of Oman

² Financial Affairs Department | Ministry of Education | Sultanate of Oman

³ Social and Cultural Affairs Department | State Council | Sultanate of Oman

Received:

25/12/2022

Revised:

11/01/2023

Accepted:

20/01/2023

Published:

30/08/2023

* Corresponding author:

issak879@gmail.com

Citation: Al-Kharusi, Y.

KH., Al-Kharusi, I. KH., Al-

Kharusi, Z. KH., & Al-

Kharusi, S. KH. (2023).

Impact of organizational

change to improve

administrative

performance in Ministry of

housing and urban

planning in Sultanate of

Oman. *Journal of*

Economic, Administrative

and Legal Sciences, 7(8),

32 – 48.

[https://doi.org/10.26389/](https://doi.org/10.26389/AJSRP.C251222)

[AJSRP.C251222](https://doi.org/10.26389/AJSRP.C251222)

2023 © AISRP • Arab

Institute of Sciences &

Research Publishing

(AISRP), Palestine, all

rights reserved.

• Open Access



This article is an open

access article distributed

under the terms and

conditions of the Creative

Commons Attribution (CC

BY-NC) [license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

Abstract: This study aimed to investigate the level of organizational change and administrative performance and the relationship between them from the point of view of the employees of Ministry of Housing and Urban Planning in Sultanate of Oman. (The descriptive correlative method) used in this study, sample consisted of (245) male and female employees,

The study concluded that the level of estimates of the study sample came to a high degree on the axis of organizational change as a whole with an average of (3.58), and the level of administrative performance in Ministry of Housing and Urban Planning in the Sultanate of Oman came at a medium degree on the scale as a whole with an average of (3.16), and no statistically significant differences at (0.05) between organizational change and administrative performance in Ministry of Housing and Urban Planning due to the experience variable. It also indicated the significant relationship between the level of organizational change and administrative performance.

The study recommended the need for ministry to publish its vision, philosophy, principles, and objectives of the organizational change process, and to give employees enough space to participate in the change process.

Keywords: organizational change, administrative performance, relationship between change and performance.

أثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الإداري في وزارة الإسكان والتخطيط العمراني بسلطنة عمان

أ. يوسف بن خميس الخروصي^{*1}، الدكتور / عيسى بن خميس الخروصي²، الدكتور / زيد بن خميس

الخروصي²، الدكتور / سلطان بن خميس الخروصي³

¹ قسم الأراضي | وزارة الإسكان والتخطيط العمراني | سلطنة عمان

² قسم الشؤون المالية | وزارة التربية والتعليم | سلطنة عمان

³ دائرة الشؤون الاجتماعية والثقافية | مجلس الدولة | سلطنة عمان

المستخلص: هدفت هذه الدراسة الى تقصي مستوى التغيير التنظيمي والأداء الإداري والعلاقة بينهما من وجهة نظر موظفي وزارة الإسكان والتخطيط العمراني بسلطنة عمان، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثون المنهج الوصفي الارتباطي، وتطبيق استبانة تكونت من (25) عبارة توزعت على محورين: (التغيير التنظيمي، والأداء الإداري)، تمثلت عينة الدراسة في (245) موظفاً وموظفة.

توصلت الدراسة إلى أن مستوى تقديرات عينة الدراسة على محور التغيير التنظيمي ككل جاء بدرجة عالية بمتوسط (3.58)، ومستوى الأداء الإداري جاء بدرجة متوسطة على المقياس ككل بمتوسط حسابي (3.16)، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين استجابات أفراد العينة حول التغيير التنظيمي والأداء الإداري بوزارة الإسكان والتخطيط العمراني تعزى لتغير الخبرة. كما أشارت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التغيير التنظيمي والأداء الإداري.

وأوصت الدراسة الى ضرورة نشر الوزارة لرؤيتها وفلسفتها ومبادئها وأهدافها من عملية التغيير التنظيمي، وإعطاء الموظفين المساحة الكافية للمشاركة في عملية التغيير.

الكلمات المفتاحية: التغيير التنظيمي، الأداء الإداري، العلاقة بين التغيير والأداء.

المقدمة

يشهد العالم العديد من التغيرات المتسارعة، والتطورات المستمرة في مختلف المجالات، وبصاحب ذلك العديد من التحديات؛ وقد أجبرت هذه التغيرات المنظمات بمختلف مستوياتها على البحث واتخاذ بعض الإجراءات التغييرية للتغلب على مختلف التحديات لتطوير المنظمة. وكنيجة لذلك ظهرت على الساحة العالمية مفاهيم إدارية جديدة، كوسيلة تقود المنظمة إلى البقاء والاستمرار، ومن هذه المفاهيم: الحوكمة، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة التميز، وإدارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي.

إلا أن التغيير التنظيمي أصبح من أهم أنواع التغييرات المطلوبة في المنظمات، كونه مرتبط بجميع جوانب المنظمة في عدة نواحي منها: رؤية ورسالة المنظمة، وعملية ومهام المنظمة، والهيكل التنظيمي للمنظمة، وسلوك أفراد المنظمة العاملين بها واتجاهاتهم وإجراءات المنظمة والتقنيات المستخدمة. والغرض من ذلك هو إيجاد إيقاع بين نظام المنظمة والتغيرات البيئية، وتُظهر الأدبيات المتعلقة بالتغييرات التنظيمية تطورات كبيرة في العلوم والتكنولوجيا، فضلاً عن انعكاسات واسعة النطاق على حياة الإنسان، كما اتسعت ظاهرة العولمة التي أثرت بشكل كبير على استراتيجيات المنظمات، مما أدى إلى ظهور الكثير من التحديات للمنظمات. لذلك بدأت في البحث عن أدوات وآليات تمكّنها من مواجهتها بطرق مبتكرة وأساليب إبداعية. ووفقاً لخطة تهدف إلى تحسين فاعلية المنظمة وتحقيقاً لأهدافها وتحديث موائمتها مع بيئتها (عباس، 2011، ص72).

إن التغيير حدث ملازم للوجود البشري أينما كان، لذلك نحتاج دائماً إلى التغييرات لنواكب متطلبات هذا العصر. بالإضافة إلى ذلك، فإن البيئة التي تعيش فيها المنظمات الحديثة تشهد تطورات وتغيرات على نطاق واسع في مختلف المجالات المعرفية، والتقنية، والإدارية، والمعلوماتية؛ ويلزم على أي منظمة أن تتمتع بالمرونة، كي تتكيف مع التغيرات لتصل للاستدامة والتطور. ولما كان البشر والعالم بأسره في تغير مستمر، فإن هذا التغيير لن يتوقف ولا يمكن أن يستقر، فهناك تغييرات في النظام والعلاقة والفكر البشري وفي نمط الحياة والسلوكيات والعادات والتقاليد، شملت جميع جوانب الحياة، فأصبح التغيير قضية مهمة (زهرة، 2018، ص2-3). وهو عملية انتقال من الوضع الحالي للمنظمة إلى حالة مثالية أخرى، لما له من تأثير على العديد من الجوانب، بما فيها وسائل التكنولوجيا والهيكل التنظيمية، ومهام ووظائف العاملين، والعوامل البيئية -الاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية - الخارجية التي تؤثر على أداؤها. إن المنظمات تعمل في المجتمع وتحكمها الأنظمة والأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وهذا بدوره يؤثر على الأداء. وهنا تظهر ضرورة التغيير من أجل خلق بيئة مناسبة وظروف مواتية حتى تتمكن الوحدات والمنظمات من تحقيق أهدافها، لتصبح إدارة التغيير التنظيمي من أهم أولويات التركيز من قبل الإدارة المعاصرة.

فالمنظمة القادرة على أن تتغير هي منظمة متميزة وقادرة على تقديم أداء جيد، ويمكنها الاستجابة بفعالية للتغييرات، والإدارة الناجحة هي إدارة مبدعة في حل المشكلات التي تسببها العوامل البيئية المتغيرة وبذلك تحقق نجاحها. وأحد أهم الطرق لنجاح أي منظمة تواجد الأفراد الذين بمقدورهم بذل الجهد لجميع الأعمال التي تطلب منهم في المنظمة، ولضمان ولاء الأفراد للمنظمة؛ يتوجب إيجاد توافق بين أهداف المنظمة وثقافة الأفراد وقيمهم، وإرساء ثقافة تنظيمية تعزز الولاء فهي محرك أساسي للطاقت والقدرات، لأن لها تأثير بشكل أساسي على التغييرات التنظيمية على الأداء وتحقيق إنتاجية عالية من خلال الموارد البشرية، لذا فإن كفاءة الأداء هي دالة من القيم والمعتقدات للأفراد في المنظمة، إذا كان للمنظمة منتجات مختلفة يمكنها من خلالها أن تحقق لها مركز تنافسي فإن لها منتجات ثقافية ستؤثر على تكوين الأفكار والسلوكيات للأفراد وستكون المثل العليا ونماذج يحتذى بها، يمكن للمنظمات بناء ثقافة تنظيمية قوية من خلال المصادر الأصيلة المتمثلة في تاريخ ومؤسسي المنظمة، كالتوظيف والترقية والحوافز، وتعتبر هذه ركائز أساسية لتمكين المنظمة من بناء الثقافة الفعالة (أحمد، 2015، ص586).

مشكلة الدراسة

نظراً للتطور التكنولوجي المتسارع الحاصل في العالم والذي أدى إلى تسابق المنظمات من أجل مواكبة هذا التطور بإدخال التغييرات في جميع الجوانب سواء الإدارية أو التقنية أو التنظيمية، ومن خلال قصي الباحثين لخدمة المراجعين بوزارة الإسكان والتخطيط العمراني وهي المنظمة المعنية بالقطاع الإسكاني بالسلطنة والمتمثل في تقديم خدمات مباشرة للمواطنين والمقيمين بتوفير الأراضي بمختلف الاستعمالات والمساكن، تبين أن متلقي الخدمات لديهم تدمر واستياء حول الخدمات التي تقدمها الوزارة وبعد سؤال المراجعين تم الاستفادة بان الخدمات المقدمة لا تصل إلى الطموح الذي يرجونه، ويوجد بطء في تقديم الخدمة. وبما أن اختصاصات الوزارة تم تعديلها وتغيير هيكلها بموجب المرسوم السلطاني رقم (93/2020)، حيث أشارت الخطة الاستراتيجية للوزارة إلى ضرورة إجراء تغييرات تنظيمية وإدارية للتحسين والتطوير والوصول للأهداف المنشودة ومن هذا المنطلق ولندرة وجود دراسات بحثية حول التغيير التنظيمي والأداء الإداري في سلطنة عمان سعى الباحثون لإجراء دراسة لتشخيص وفهم أثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الإداري في

وزارة الإسكان والتخطيط العمراني بسلطنة عمان؛ كما تبين للباحثين اتفاق الدراسات مع دراستنا الحالية من خلال أنها تطرقت لمتغير التغيير التنظيمي كمتغير مستقل، ودوافعه وأهدافه، ومتغير الأداء الإداري كمتغير تابع.

أسئلة الدراسة والفرضيات

في ضوء ما سبق أجابت الدراسة الحالية على الأسئلة التالية:

- 1- ما مستوى التغيير التنظيمي بوزارة الإسكان والتخطيط العمراني بسلطنة عمان من وجهة نظر الموظفين؟
- 2- ما مستوى الأداء الإداري بوزارة الإسكان والتخطيط العمراني بسلطنة عمان من وجهة نظر الموظفين؟
- 3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في تقديرات الموظفين بوزارة الإسكان والتخطيط العمراني بسلطنة عمان حول التغيير التنظيمي والأداء الإداري تعزى لمتغير الخبرة؟
- 4- هل توجد علاقة بين التغيير التنظيمي والأداء الإداري بوزارة الإسكان والتخطيط العمراني من وجهة نظر الموظفين؟ وللإجابة على السؤالين الثالث والرابع تم صياغة الفرضيتان الآتيتان:
 1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في تقديرات الموظفين بوزارة الإسكان والتخطيط العمراني بسلطنة عمان حول التغيير التنظيمي والأداء الإداري تعزى لمتغير الخبرة.
 2. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين التغيير التنظيمي والأداء الإداري بوزارة الإسكان والتخطيط العمراني من وجهة نظر الموظفين.

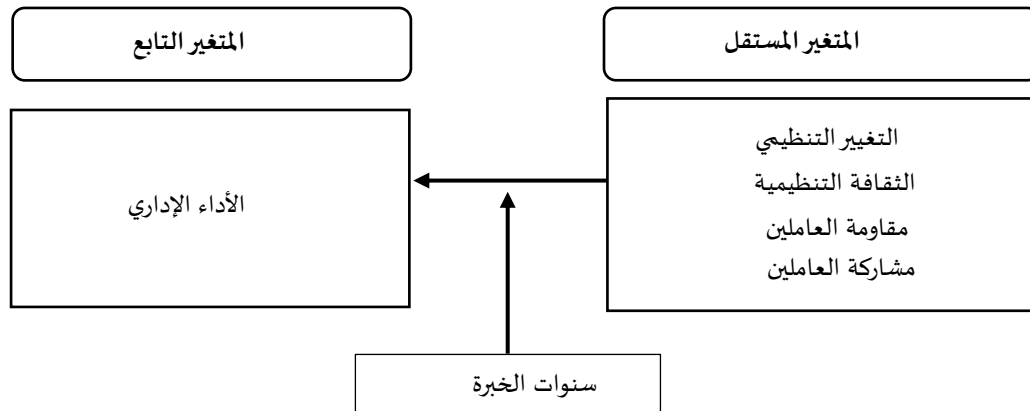
تهدف الدراسة الحالية إلى الكشف عن:

1. معرفة أثر أبعاد متغيرات التغيير التنظيمي (الثقافة التنظيمية، مقاومة العاملين، مشاركة العاملين) على تحسين الأداء الإداري بوزارة الإسكان والتخطيط العمراني من وجهة نظر عينة الدراسة.
2. الكشف على أثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الإداري بوزارة الإسكان والتخطيط العمراني من وجهة نظر عينة الدراسة تعزى لمتغير الخبرة.

أهمية الدراسة

- الأهمية النظرية: تبرز الأهمية النظرية من خلال الآتي:
 - حيوية الموضوع الذي تتعامل معه هو "التغيير التنظيمي وأثره على تحسين الأداء الإداري في وزارة الإسكان والتخطيط العمراني" والذي لم تتناوله أي من الدراسات السابقة بسلطنة عمان.
 - من المؤمل أن تكون هذه الدراسة إضافة جديدة واكتساب للمعارف من خلال توفير معلومات وبيانات توضح "التغيير التنظيمي وأثره على الأداء الإداري بوزارة الإسكان والتخطيط العمراني" وترفع المكتبات وتزودها بها.
- الأهمية العملية (التطبيقية): من خلال نتائج هذه الدراسة يأمل الباحثون أن يكون لها أهمية عملية من خلال:
 - مساهمتها في اتخاذ الإجراءات والتدابير والاهتمام بالتغيير التنظيمي ونشر ثقافتها لتحسين الأداء الإداري في المنظمات عامة ووزارة الإسكان خاصة.

نموذج الدراسة



حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على دراسة التغيير التنظيمي وأثره على الأداء الإداري.
- الحدود المكانية: وزارة الإسكان والتخطيط العمراني بسلطنة عمان.
- الحدود البشرية: موظفي ديوان عام وزارة الإسكان والتخطيط العمراني بسلطنة عمان.
- الحدود الزمانية: 2021-2022م.

المصطلحات والمفاهيم

التغيير التنظيمي: عملية تخطيط طويلة الأجل مدروسة جيداً تركز على التخطيط والسياسات، والهيكل التنظيمي، والسلوك، والثقافة التنظيمية وتكنولوجيا الأداء، أو إجراءات وظروف العمل؛ لتحقيق الانسجام والتكيف مع التغيرات البيئية لضمان البقاء، والتنمية، والتميز الداخلي، والخارجي (حاتم، 2018، ص 37-41). ويعرفه الباحثون إجرائياً بأنه خطط وزارة الإسكان والتي من خلالها يتم إجراء مجموعة من التغييرات لتحسين وتطوير أهدافها وسياساتها وهيكلها التنظيمي وعناصر العمل لتحقيق الانسجام والتوافق مع أوضاع بيئتها الخارجية لأجل تقديم خدماتها بشكل مناسب، ويعكسها نوع الاستجابة التي يسجلها المعلمون على المقياس الذي أعده الباحثون لهذا الغرض.

تحسين الأداء الإداري: عملية متكاملة تنطوي على الأنشطة المخططة والشاملة للمنظمة بأكملها، ويتم تنفيذها وفقاً لاستراتيجيات وخطط وبرامج واضحة ومحددة في أهدافها أولوياتها وأساليبها (خولة، 2014، ص 103). ويعرفه الباحثون إجرائياً بأنه العمليات التي تقوم بها وزارة الإسكان لتنفيذ استراتيجيتها وبرامجها ذات الأولوية والأهداف والأساليب الواضحة، ويقاس ذلك بالدرجة التي يسجلها المستجيب على مقياس ليكرت الخماسي وفق المستويات (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).
الثقافة التنظيمية: فهم تراكمي للطريقة التي تعامل بها المنظمة الأفراد، والتي يتوقع الأفراد أن يتفاعلوا بها مع بعضهم البعض، وتعتمد الثقافة على الأفعال المتواصلة والثابتة للإدارة، والتي يدركها ويلاحظها الموظفون والعملاء مع مرور الوقت (أحمد، 2015، ص 64).

ويعرفه الباحثون إجرائياً بأنه الفهم العميق لطريقة تعامل وزارة الإسكان مع موظفيها ومن خلالها يتفاعل الموظفون مع بعضهم، ويمكن للموظفين والمراجعين ملاحظتها بمرور الوقت، وتقاس من خلال استجابات عينة الدراسة على أداة الدراسة.
مقاومة العاملين: الموظفين الذين يرفضون علناً أو سراً التغييرات التي أعلنتها الإدارة لأنهم يعتقدون أن هذه التغييرات لا تتوافق مع مصالحهم الشخصية أو المصلحة العامة، وقد يعبرون عن مقاومتهم للتغيير من خلال الأنشطة الباردة، أو العدوانية، أو الخجولة بصفة فردية، أو جماعية، أو سرية، أو علنية (عرفة، 2011، ص 68).
ويعرفه الباحثون إجرائياً بأنه عدم تقبل الموظفين بوزارة الإسكان للتغيير ويحاولون مقاومته على اعتبار أن هذه التغييرات لا تتناسب معهم ولهذا يحاولون التصدي لها، وتقاس من خلال متوسط استجابة عينة الدراسة على فقرات الاستبانة المتعلقة بقياس مقاومة العاملين.

مشاركة العاملين: يعني أن جميع العاملين يشاركون في التخطيط للتغيير ومتابعة طرائق التنفيذ وجعلهم جزءاً منه، لأن مشاركة العاملين ستجعلهم أكثر وعياً بأهداف ونتائج التطوير وطرق وأساليب تنفيذها بالإضافة للتحديات التي قد تحد من تحقيقها (أحمد، 2015، ص 43-44). ويعرفه الباحثون إجرائياً بأنه مشاركة الموظفين بوزارة الإسكان في الخطط التغييرية ومتابعة طرق تنفيذها وأن يكونوا جزءاً منها، وهذا سيكون لديهم وعي بالأهداف والنتائج وطريقة التنفيذ لخطط التغيير، وتقاس من خلال متوسط استجابات عينة الدراسة على أداة الدراسة.

الدراسات السابقة

سوف يتم استعراض الدراسات وفقاً لتسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم:

1. دراسة أحمد (2015) هدفت إلى دراسة أثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الإداري بالمنظمات الخدمية في السودان. استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (120) موظفاً تم توزيع الاستبانة عليهم. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مشاركة العاملين في التخطيط للتغيير التنظيمي يؤدي لنجاحه ويقلل من مقاومتهم له، وأن التغيير التنظيمي يمثل خطة إيجابية لتحسين الأداء الإداري.
2. دراسة سواقد (2011) هدفت إلى معرفة أثر التغيير والتطوير التنظيمي على فاعلية الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان. اتبعت المنهج الوصفي من خلال تطبيق الاستبانة على عينة تكونت من (84) مديراً في الإدارة العليا للشركات. وتوصلت الدراسة

إلى وجود تأثير للتغيير والتطوير التنظيمي على فاعلية الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان، وأن التغيير والتطوير التنظيمي بأبعادها الثلاثة (التغيير في الإستراتيجية، والتغيير في الشكل التنظيمي، والتغيير في الثقافة التنظيمية) بمستويات إيجابية عالية، ولهما تأثير معنوي بمستوى التعليم وسنوات الخدمة في المنظمة، في حين لا يوجد أثر دال احصائياً يعزى لمتغيرات العمر والنوع ومستوى الوظائف تجاه التغيير والتطوير التنظيمي.

3. دراسة زهرة (2018) جاءت بهدف التعرف على مدى تأثير التغيير التنظيمي على أداء العاملين في مؤسسة مطاحن براح لولاية المسيلة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة تم توزيعها على (25) موظفاً، وتوصلت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي وأداء العاملين وهذا الأثر يتجلى في تأثير طبيعة الهيكل التنظيمي، وعملية الاتصال، وتأثير التكنولوجيا، والثقافة التنظيمية، وأن التغيير التنظيمي في مؤسسة براح أمر حتمي وأن أي مؤسسة قد تتعرض للتغيير وذلك بفعل التطورات والتغيرات المتواصلة.
4. دراسة جيلاني (2019) هدفت الى تحديد ومعرفة أثر إدارة التغيير (الهيكلية، التكنولوجية) في تحسين الأداء بمؤسسة هياكل غرب بعين الدفلي. واستخدمت المنهج الوصفي تم توزيع الاستبانة على (62) موظفاً وقد توصلت للدراسة إلى أن إدارة التغيير تهدف إلى تسيير الأفراد العاملين وتوجيههم نحو تحقيق التغيير المطلوب من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وتهدف إلى تحقيق التلاؤم مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية المتسارعة بما يضمن للمنظمة البقاء والاستمرار وتفادي بؤادر مقاومة التغيير.
5. دراسة مسعودة (2017) هدفت إلى بحث موضوع التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء الموارد البشرية من خلال دراسة ميدانية بالمنظمة الوطنية للتنقيب-حاسي مسعود، وتم توزيع (100) استبانة، كما تم استخدام أسلوبي المقابلة والملاحظة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي وأداء الموارد البشرية في المنظمة الوطنية للتنقيب.
6. دراسة Wanza & Nkuraru (2016) التي هدفت إلى دراسة تأثير إدارة التغيير على أداء العاملين فيما يتعلق بالتغيرات التكنولوجية، والقيادة التنظيمية، والبنية والثقافة، وأتبعته المنهج الوصفي، واعتمدت الاستبانة والمقابلات على (121) موظفاً في الجامعة. ووجدت الدراسة أن الهيكلية والتغيرات والقيادة التنظيمية أثرت بشكل إيجابي على أداء العاملين بالجامعة، كما وكشفت أيضاً أن التغيرات التكنولوجية لها تأثير كبير على أداء الموظفين بسبب التغيرات التكنولوجية السريعة والتي يتكيف العالم معها بسرعة مما يخفف عبء عمل الموظف وزيادة الكفاءة والفعالية في مكان العمل، وتوصلت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية القوية تخلق التآزر والزخم الذي يشجع على العمل الجماعي ويعزز أداء الموظفين.
7. دراسة Ahmed et al., (2013) بعنوان: أثر التغيير التنظيمي على أداء الموظف في القطاع المصرفي في باكستان. هدفت إلى تحليل تأثير التغيير التنظيمي نحو الموظف في القطاع المصرفي في باكستان، وأتبعته الدراسة المنهج الوصفي، وتم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة المكونة من (808) موظفاً. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن التغيير التنظيمي له تأثير إيجابي على أداء الموظف في القطاع المصرفي في باكستان، وتشير الدراسة إلى أنه ينبغي إجراء المزيد من البحوث في مختلف القطاعات وأيضاً من خلال زيادة عوامل التغيير التنظيمي من أجل مراقبة التأثير العام للتغيير التنظيمي نحو أداء الموظفين.
8. دراسة Alas (2012) بعنوان " Achieving Successful Organizational Change: the Role of Human Resource Management Practices". بهدف الكشف عن مستوى مساهمة إدارة الموارد البشرية في إنجاح عملية التغيير التنظيمي التي أجراها أحد البنوك الكبرى العاملة في جمهورية استونيا بعد أن قام البنك بالاندماج مع بنك آخر، ولكي تنجح عملية الاندماج تم إجراء عملية تغيير تحويلي في الهيكل التنظيمي والثقافة السائدة في البنك الذي تم اكتسابه. استخدمت المنهج الوصفي التحليلي. وأظهرت نتائج الدراسة أن أنشطة إدارة الموارد البشرية كانت من أهم العوامل التي ساهمت في نجاح عملية التغيير الذي تم تنفيذه، وتحقيق التحسينات المطلوبة في الإدارة، وتغيير الثقافة التنظيمية في البنك المكتسب حسب المرغوب.

التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال تحليل الدراسات السابقة فيما يخص أهدافها ومتغيراتها والأدوات التي استخدمتها، تبين للباحثين اتفاق الدراسات مع دراستنا الحالية من خلال أنها تطرقت لمتغير التغيير التنظيمي كمتغير مستقل، ودوافعه وأهدافه، ومتغير الأداء الإداري كمتغير تابع، وأتبعته نفس المنهج الوصفي، بينما في الدراسة الحالية تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، كما انها تناولت التغيير التنظيمي وأثره على الأداء الإداري بوزارة الإسكان والتخطيط العمراني بسلطنة عمان، ودراسة العلاقة الارتباطية بينهما أيضاً، ومستوى التغيير التنظيمي والأداء الإداري في وزارة الإسكان والتخطيط العمراني من وجهة نظر الموظفين، كما لاحظ الباحثون بأن الدراسات السابقة اتفقت مع الدراسة الحالية في استخدام الاستبانة كأداة لتحقيق أهدافها، والاجابة على أسئلتها.

الإطار النظري

تشير الأدبيات المتعلقة بالتغيير التنظيمي إلى التقدم الهائل في العلوم والتكنولوجيا، والذي ينعكس بعمق على حياة الإنسان، واتساع الفجوة بين البلدان النامية والمتقدمة، وتنامت ظاهرة العولمة، والتي كان لها تأثير كبير على المنظمات واستراتيجياتها، وخلق تحديات استوجبت البحث عن أدوات وآليات لتمكينها من مواجهتها بطرق إبداعية مبتكرة. فكان التغيير التنظيمي هو آلية أقربها للمنظمات لاغتنام الفرص للتعامل مع هذه التحديات، ووصفته نوعاً من أنواع التطوير الفكري في مجال الأعمال.

ومن منطلق أن التغيير التنظيمي هو مجال خصب محفزة للإبداع وابتكار الجديد، فإن منظمات الأعمال تسعى إلى البقاء والاستمرار والتطور؛ لأنها لا تستطيع الثبات ومواجهة تسارع وتيرة التطوير والحراك في مجالات الحياة المختلفة. وعادة ما تخضع المنظمة للتغيير إذا ما جعلت الظروف والصدفة تتحكم بها، ولا تصنعه، فيتحكم التغيير في مصيرها، ويقوم بإملاء تبعاته واشتراطاته عليها حتى تتمكن من الحفاظ على الوضع الحالي أو التكيف معه (حسين، 2013، ص 357). ولكي تحافظ الإدارة والمنظمة على النجاح في الزمان الحافل بالتغيير، يجب عليها أن تتبنى اتجاهات وممارسات جيدة للقبول وإدخال التغييرات المناسبة التي تحافظ على بقائها والمنافسة العادلة لمقارعة أي تحديات (فرحي، 2019، ص 43). فالتغيير عملية لا غنى عنها فهي ضرورة لجميع المنظمات، وليس التغيير طفرات مفاجئة تحدث في ظل ظروف معينة، لكنه عمل مخطط مسبقاً يعتمد على الأسس البحثية والمعرفية المناسبة لإمكانات المنظمة وفق نطاق وهدف واضح محدد، يحقق نتائج مرغوبة (دهش، 2011، ص 666).

مما تقدم، يتضح لدى الباحثين أهمية التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة والعصرية، وأنه أحد أبرز أركان مهارات الإنتاج النوعي المعاصر، ومن خلال هذا يتم النظر إلى ماهيته، وأهدافه، ومراحله، ودور العاملون بالمنظمة في تحقيق ذلك، علاوة على مفهوم وأهمية الأداء الإداري، وأهدافه، وأبرز الدراسات السابقة ذات الصلة، ومناقشتها.

أولاً: التغيير التنظيمي

● مفهوم التغيير التنظيمي

ركز بعض الباحثين على استخدام التكنولوجيا لتعريف التغيير، وبعضهم أسقطها على المنظمة والبيئة التنظيمية، والسلوك التنظيمي، والبعض الآخر حصرها على الإستراتيجيات والخطط والإجراءات وقواعد العمل للتأقلم وتطوير الأداء. فعرفته كريمة (2010، ص 40) بأنه الخطط طويلة المدى لإجراء التعديلات بالعمليات التنظيمية والهياكل التنظيمية والتحديث في التقنيات التكنولوجية وتنمية الطاقات البشرية للوصول بها إلى الكفاءة التنظيمية. وعرفه علاوي (2010، ص 195) بأنه عملية تنفيذها المنظمة للانتقال من موقع وتصنيف حالي إلى مكانة مستقبلية جديدة تحقق لها مردود إيجابي. في حين تعرفه زهرة (2018، ص 46) بالتغيير المقصود والهادف الواعي، الذي يهدف إلى تحقيق تكيف بيئي تنظيمي ذو مقدرة عالية لحل المشاكل. كما يعرف بأنه الإستراتيجية التعليمية المعقدة والتي تهدف إلى التغيير في المعتقدات والقيم والاتجاهات والهيكلة لتمكين المنظمة من التكيف ومواجهة مختلف التحديات التغييرية في مختلف المجالات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية (عريقات، 2013، ص 195).

ومما سبق، خلص الباحثون إلى أن التغيير التنظيمي هو عملية تغيير محددة ومخطط لها ومدروسة، تشمل مختلف الجوانب في عمل المنظمة؛ لإحداث تغييرات نوعية يتبعها تعديل في السلوكيات التنظيمية في بيئة العمل بهدف تحسين الأداء وتنمية قدرات العاملين وتحسين الهيكل التنظيمي من خلال استحداث الإدارات المؤهلة القادرة على التعامل مع كافة التحديات التطويرية المستجدة والسيطرة عليها، من خلال رفع دافعية الأفراد، والتواصل، والعلاقات الاجتماعية، ونواحي سلوكية كثيرة يعتمد عليها التغيير التنظيمي.

● أهداف التغيير التنظيمي

يهدف التغيير بصفة عامة والتغيير التنظيمي بصفة خاصة إلى تحقيق مجموعة أهداف عبارة عن مخططات مدروسة، لأن النجاح في عملية التغيير التنظيمي لا يعتمد على الارتجال وعدم الوضوح في الرؤية، بل على العكس من ذلك يجب أن تكون الرؤية واضحة والأهداف محددة، وأهم هذه الأهداف: ارتفاع مستوى أداء المنظمة، لتحقيق مستويات دافعية وتعاونية عالية، والارتقاء بأساليب اتصال واضحة، بالإضافة إلى الانخفاض في معدلات التغيب، والحد من الصراعات لتحقيق تكاليف منخفضة، والتخلص من الركود التنظيمي وتحاشي تدهور الأداء، والتعديل في التركيبة التنظيمية لتحسين الفعالية (عليان، 2015، ص 83-85)، ويضيف جمال (2014، ص 60) بأن من أهم الأهداف هو التطوير والتحسين لتكون المنظمة ذات فعالية بشكل أكبر للتكيف مع بيئتها التي تحيط بها، وإعطاء صناع القرار الصلاحيات للتخلص من أسلوب الإدارة النمطية والتوجه إلى أساليب الإدارة بالأهداف، والعمل على دعم الأفراد للتقييم الذاتي وتحديد جوانب القصور وتشجيعهم في البدء بخطوات التطوير والتغيير وتخطي العقبات، وإيجاد بند الحوافز والمكافأة الذي يعزز من الدور الإيجابي الذي قدمه الموظف في تحقيق الأهداف والانجاز.

- مراحل التغيير التنظيمي:

دفع تأثير التغيير التنظيمي وتحسين الأداء الباحثين والعلماء ومنظمات الأعمال لبحثه ودراسته، وُذلت محاولات عديدة لتوضيح كيفية حدوث التغيير، واقتراح النماذج والأفكار الجديدة بهذا المجال لتسهيل الاستفادة منه. فقد اقترح عالم النفس كورت لوين أحد النماذج الأولى للتغيير، وينقسم إلى ثلاث مراحل.

المرحلة الأولى هي إذابة الجليد، حيث يجب على المنظمة أن تكون خارج حالة الاستقرار من خلال تعطيل أو عرقلة القواعد والإجراءات والممارسات الحالية، والتي يمكن تحقيقها بعدة طرق، منها على سبيل المثال إجراء التغييرات على هيكل المنظمة، مما قد يسبب اضطراب بالأنظمة الحالية. وأن استخدام التكنولوجيا الجديدة أو اعتماد سياسات جديدة قد "يذوب الجليد" في المنظمة. وبغض النظر عن الطريقة التي استخدمت، ستمهد هذه المرحلة بشكل عام الطريق للتغييرات المطلوبة (عليان، 2015، ص140)، أما المرحلة الثانية إجراء التغييرات داخل المنظمة لإدخال النظام في حالة جديدة. وفي العادة تكون ردة فعل الناس تجاه انعدام الأنظمة واضطرابها هي انتقاليهم بالنظام إلى حالة جديدة. وأثناء عملية التغيير يمكن للمديرين اتخاذ مجموعة متنوعة من التدابير لمساعدة الموظفين في المنظمة على أن يتكيفوا مع قواعد وأوضاع المنظمة الجديدة، مثل مطالبتهم بقبول خطط التدريب، أو عقد الجلسات للمناقشة، أو عقد الاجتماعات المفتوحة لمناقشة التغييرات والكشف عن المشاكل والمحاولة لإصلاحها، وغرض هذه المرحلة هو المساعدة لأفراد المنظمة للتكيف مع التغييرات القادمة (فرجي، 2019، ص25). بينما المرحلة الثالثة عبارة عن إعادة التجميد، والمقصود من ذلك أن المديرين بالمنظمة سيعززون قواعد وممارسات التغيير الجديدة والتي يجب أن تكون بصحبتة، وربما يتم إجراء بعض التعديلات على موارد وسياسات وإجراءات المنظمة الروتينية لتتوافق وقواعدها الجديدة.

إن هذا النموذج يوضح العملية الأساسية للغاية التي ترافق أكثر التغييرات التنظيمية، وكثير من الموظفين يفضلون استقرار المنظمة حيث يمكنهم التنبؤ بما سوف يحدث فيها، ويتعودون على روتين بيئة العمل، لذا يتوجب العرقلة للإجراءات والممارسات الحالية بداخل المنظمة لتكون غير مفعلة (عبد الوهاب، 2015، ص22). ويعبر نموذج لوين عن قالباً أساسياً للتغيير يحدث في الأنظمة المختلفة للمنظمات، حيث يقترح أن الاستقرار يمكن أن يمهد الطريق لعدم الاستقرار عند التغيير في النظام، ثم استقرار المنظمة مرة أخرى. وعليه يمكن استخدام هذا النموذج للتغيير بشكل عام أو إصلاح نقاط الضعف أو تعزيز نقاط القوة في المنظمة (عرفة، 2011، ص 68-71).

- أنواع التغيير التنظيمي

يتناول التغيير العديد من المجالات المختلفة في المنظمة، وبناءً على ذلك يمكن القول أنّ أنواع التغيير التنظيمي هي التغيير: الوظيفي، والإنساني، والهيكلية، والتكنولوجي، والترتيبات المادية (فرجي، 2019، ص 20). ولما كانت الأهداف هي الوسيلة التي يمكن من خلالها وصول المنظمة لأعلى غاياتها، فإن التغيير في الرسالة سيتبعه بعض التغييرات في الأهداف المنبثقة منها، وبعدها الاستراتيجية على اعتبار أنها المنهج المتبع للوصول إلى الغاية المنشودة (دهش، 2011، ص 690). وعليه ينصب اهتمام التغيير الوظيفي على فلسفة المنظمة، ورسالتها، وأهدافها، واستراتيجياتها. ويوضح عبد المالك (2018) بأن تركيز إجراء التغيير الإنساني من خلال العاملين جاء على نقطتين أساسيتين هما: تغيير مادي يشمل الأفراد ويتم ذلك بالاستغناء عن البعض من الموظفين أو تطبيق الإحلال بغيرهم، وتغيير نوعي يشمل الأفراد ويتم من خلال التركيز لرفع مهارات وتنمية القدرات أو التعديل في الأنماط السلوكية ويتم ذلك بأنظمة تدريب أو بتطبيق قواعد مكافأة وجزاء تنظيمية. بينما يحدث التغيير الهيكلي من خلال إجراء التعديل والتغيير في هيكل المنظمة التنظيمي، ويمكن تعريفه؛ على أنه إطار مؤسس وواضح بمكونات المنظمة، بما تشمله من أقسام وفروع تابعة لها، ومحدده لمستوياتها المتدرجة، والاتصالات التي يجب علمها التفاعل من خلالها، والأنشطة التي تقوم عليها، والمستويات والصلاحيات التي تمنح لها.

ويتمركز التغيير التكنولوجي في إعادة الترتيب للعمل وتدفعه وعلى طرق وأساليب العمل وأنماطه أو وسائل العمل المستخدمة في أدائه أو بإدخال المعدات الحديثة والأدوات والأساليب الجديدة لتنفيذ المهام الوظيفية. وأن عوامل التنافس تفرض على مسؤولي التغيير ابتكار الوسائل والمعدات والأساليب الحديثة للعمل؛ لئلا نكون من التفوق وسبق المنظمات الأخرى التي تنافسهم (حاتم، 2018، ص58-60). بينما تغيير الترتيبات المادية يشتمل على التغيير في المسافات والترتيبات لمواقع العمل، ويتوجب ترتيب وتركيب مواقع العمل الداخلي بتنظيم مخطط بعيداً عن العشوائية، فعلى سبيل المثال يمكن التخلص من جدران وتقسيمات المكاتب الداخلية بالإضافة لفتح المكاتب مع بعضها البعض، مما يسهل على الموظفين التواصل مع بعضهم البعض ويمكن للإدارة تغيير عدد وأسلوب الإضاءة ودرجة الحرارة والتحكم بمستوى الهدوء داخل بيئة العمل بالإضافة إلى التغييرات في الأثاث والديكور (عبدالفتاح، 2013، ص126).

- التغيير التنظيمي والثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية هي واحدة من المفاهيم المهمة في الإدارة المعاصرة ويؤكد كثير من الباحثين والمدراء في الشركات أن النجاح والفشل في أي منظمة مرتبط إلى حد كبير بالثقافة وطريقة تفكيرها، وكل منظمة لها ثقافة خاصة بها مركبة من القيم والمعتقدات

يستمدّها الموظفون بشكل أو بآخر من مؤسستهم التي يعملون بها والبيئة الخارجية المحيطة تنعكس من خلال سلوكياتهم واتجاهاتهم وتصرفاتهم، وقد يكون لها تأثير سلبي أو إيجابي على جميع العمليات والأنشطة بالمنظمة، والتي خلالها يتم تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة وموظفيها (جمال، 2014، ص 61-62). ولما كان الاتجاه الاستراتيجي يمثل مسار المنظمة الذي تعتمد عليه في تحقيق أهدافها المستقبلية، دفع الباحثين على دراسة تأثير الثقافة التنظيمية لتحديد ذلك الاتجاه عند المنظمات العامة والخدمية. والثقافة التنظيمية التي تجسد المنظمة لها العديد من المعاني والرموز والأبعاد والسلوكيات البشرية ودائماً تقوم بدوراً لتدعيم الحل لهذه العناصر وذلك وفقاً لفترات زمنية مختلفة (وهيبة، 2012، ص 15).

وتعتبر الثقافة التنظيمية عن شخصية المجتمع من حيث المعتقدات المنظمة وسلوكياتها وخبراتها وفلسفتها، وتحدد كيفية تفاعل موظفي المنظمة وإدارتها ومحيطها الخارجي، وفي الغالب تكون ثقافة المنظمة ضمنية وليست محددة صراحة، وتتطور بشكل عضوي بمرور الوقت وهي نتيجة سمات تراكمية للأشخاص الذين توظفهم المنظمة؛ مما تنعكس في قواعد اللباس، وساعات العمل، وإعداد المكتب، ومزايا دوران الموظفين، وقرارات التوظيف، ومعاملة العملاء ورضائهم (BROCK, 2021). رغم الاختلاف في أنواع الثقافة التنظيمية بين مختلف المنظمات والقطاعات إلا أنها تتفق جميعاً في الدور الفاعل لها في منظمات الأعمال، ويمكن حصرها في ستة أنواع كما حددها (حاتم، 2018) وهي: ثقافة تنظيمية بيروقراطية، وثقافة تنظيمية إبداعية، وثقافة تنظيمية مساعدة، وثقافة العمليات، وثقافة المهمة، وأخيراً ثقافة الدور.

● التفاعل بين الثقافة وإدارة التغيير

إن النشر لفلسفة التغيير ينتج التغيير الجذري في الثقافة والطريقة لأداء العمل في المنظمة، وبالتالي يصبح التغيير هو محور البناء في الثقافة التنظيمية. وعليه يتوجب أولاً فهم الأليات البشرية التي تظهر السلوكيات المرغوبة، فلكل شخص اعتقادات شخصية، تفرز مواقف ومفاهيم مختلفة قد تكون خاطئة، وعليه يجب تغذيتهم بطريقة شرح منطقية تقنعهم بأن التغيير سيعود عليهم بالمنفعة، وسيحقق احتياجاتهم الخاصة أيضاً (خولة، 2014، ص 116). وعند اقتناع العاملين سيشعرون بالاهتمام والتحفيز فيطورون موقف وسلوك إيجابيين نحو التغيير متبوعاً بالتدريب من أجل التطوير والتغيير، فيجب عليهم اكتساب معارف ومهارات لتسهيل عملية التنفيذ والانطلاق للتغيير (حسين، 2013، ص 395).

● التغيير التنظيمي ومشاركة العاملين

إن تطور الإدارة الحديثة من خلال التوسع في تطور التكنولوجيا والنمو في القيم الاجتماعية الحديثة أدى إلى التعقيد في الدور الذي يمارسه المدراء، بحيث أصبح هناك صعوبة في إدارة المنظمات الحديثة من قبل شخص واحد. وهذا يفرض على المدراء أن يتعاونوا مع موظفيهم، وأن يشركوهم في اتخاذ القرارات وممارسة المهام بحيث يتم إشراكهم في الإدارة. وفي هذا الصدد أكدت الباحثة ماري فوليت (Mary Follett) منذ سنوات بأهمية هذا الدور وقالت: إن دور الإبتاع يبدو غاية في الأهمية، وأن هذا الدور يبرز من خلال تعاونهم وتأييدهم للمدراء ويظل دائماً هو المتحكم في مواجهة المواقف (حسين، 2013، ص 520-521).

وتشير خولة (2014، ص 110). إلى إن المشاركة هي أحد جذور تاريخ مفاهيم جودة حياة الوظيفة، وقد ظهرت هذه الحركة أثناء التطور للحركة العمالية، وكيفية مواجهتها للمعارضة من قبل المدراء في المنظمات، ولهذا استخدمت النقابات العمالية لكي تضغط على هذه المنظمات من خلال القيام بإضرابات ومفاوضات جماعية، ومعظم الدول قامت بتوفير الحماية للنقابات، مما دفع المنظمات لارتياح جهود مشتركة بين إدارتها والعمال. ومما لا شك فيه أن مشاركة العاملين في الأمور التي تخصهم تجعلهم يتقبلون بسهولة لأنظمة التغيير التنظيمي، ويشاركون في تنفيذها وإنجاحها، وأنهم يبادرون إلى اقتراحها ويسعون إلى تطويرها بما أنهم يشاركون فيها ويتنعمون بالنتائج الطيبة الناتجة عنها.

● مفهوم المشاركة وأشكالها

يبدو أن مشاركة الموظفين هي مفهوم واسع ومرن ومعقد ومتعدد الأبعاد يمتد إلى الأفق البعيد لمجموعة واسعة من الممارسات، والمقصود به ممارسة العمال للتأثير على كيفية التنظيم والتنفيذ لعملهم، ويجب على الإدارة أن تهتم بجوانب مشاركة العاملين بمستويات مساهمة واتخاذ القرارات، والمشورة، والدعم، والمساعدة. وتعني أيضاً دعوة المديرين للقاء رؤوسهم والاجتماع بهم لمناقشة وحل مشاكل الإدارة التي تواجههم، والمحاولة للوصول لأفضل حلول ممكنة. وهذا يمنحهم الثقة لإشراك المديرين لهم بوضع حلول تتلاءم مع المشاكل الإدارية (نبيل، 2010، ص 42).

ويشير حاتم (2018، ص 80) إلى أنه يمكن إشراك العاملين بصفة فردية أو جماعية، ويمكن أن تكون بصورة رسمية أو غير رسمية. أما بالنسبة للمشاركة الفردية فهي تتمثل خلال تأثير الأفراد في القرارات الرئيسية، وأما على المستوى الجماعي تتم مشاركتهم من خلال أسلوب تشاوري بحيث يقوم مدير أو مشرف الأعضاء بالطلب منهم بالإسهام عن آرائهم واقتراحاتهم وأفكارهم، مع احتفاظ المدير

بسلطته في اتخاذ القرارات، أما بالنسبة للأسلوب الديمقراطي فيشمل المشاركة الكاملة، واتخاذ القرار النهائي بشكل جماعي بإجماع أو أغلبية المجموعة وليس الرئيس فقط.

ويرى الباحثون مما سبق أن إستراتيجية المشاركة تأخذ أحد الشكلين التاليين: الشكل الأول تحدد فيه الإدارة المشكلة ثم تقترح مجموعة من البدائل للحل، وتطلب من العاملين المشاركة لاختيار أحد البدائل المقترحة من قبل الإدارة العليا للمنظمة، والشكل الثاني تكون المشاركة فيه بصورة أعمق حيث يتم تحديد المشكلة والبدائل واختيار الأنسب من الحلول لإحداث التغيير من قبل الإدارة والعاملون معاً.

• مقاومة التغيير

من خلال التجارب وجد أن الموظفين يبدون مقاومتهم للتغيير الذي ترغب الإدارة أن تدخله. وتتمركز هذه المقاومة على نمط أو حجم هذا التغيير أو الطريقة التي يقومون من خلالها بتطبيقه أو وقت التنفيذ (فرجي، 2019، ص31)، ولهذه المقاومة عدة أسباب منها: خوفهم من القادم المتجدد لعدم استعدادهم بتحمل المواجهة للمخاطر، وخوفهم من أن يفشلوا للتكيف مع هذا التغيير، واعتقادهم بأن وضعهم الحالي هو الأفضل من الوضع الحديث، والنقص في معلومات التغيير، لأنهم لا يعرفون أهداف وطبيعة التغيير والطرق لتطبيقه، بالإضافة إلى النتائج من تطبيقه وتأثيراته عليهم، ومثال ذلك أنهم يرغبون بمعرفة ما إذا كانت وظائفهم ومناصبهم ستتأثر بهذا التغيير أم لا، وهل سيطلب منهم أن يتعلموا المهارات الحديثة لتتلاءم مع هذا التغيير، وماذا سيستفيدون من هذا التغيير سواءً مادية ومعنوية (حاتم، 2018، ص72-73).

ولأن المقاومة تسبب الفشل لعملية التغيير، فيجب التعامل معها بكل حذر والتخفيف منها أو القضاء عليها. لذلك فمقاومة التغيير التنظيمي هي العرقلة للتغيير بأي شكل من الأشكال تعود لعدة أسباب منها النفسية، أو الاجتماعية، أو الاقتصادية، أو السياسية، أو الاعتبارية، أو الثقافية، أو الروحية (دهش، 2011). وكما يشير الداوي (2010، ص215) لا يمكن لأي قائد في أي منظمة أن يجري إصلاحات تنظيمية ويطور العمل بدون إدراك الواقع، والتعرف على السلبيات للتخلص منها، والإيجابيات لدعمها وتطويرها، وبعدها يضع خطط العمل لينهض بالأداء، وتعتبر هذه العملية الجوهر الأساسي لعملية التغيير. فدراسة مقاومة التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال يسهم في تسليط الضوء على المتغير السلوكي.

ثانياً: الأداء الإداري

تواجه العلوم الاجتماعية العديد من المشاكل المنهجية وأهم هذه المشاكل الصعوبة بوضع تعريف محدد للمفهوم المستخدم، غالباً ما يكون من الصعب تقديم تعريف شامل لأي مفهوم. وينطبق هذا على مفهوم الأداء الإداري، على اعتبار أن التعدد في وجهات النظر عند فهم وتحليل أبعاده وتصنيفاته، لأنها أصبحت ظاهرة متعددة الوجوه، وتتحرك أوتارها في مجالات مختلفة. وهذا يجعل دراسته أمراً ملحاً، والجهود المبذولة لتطوير معايير ومؤشرات قياسه الأكثر ضرورة.

• مفهوم الأداء الإداري

يعد الأداء الإداري مفهوماً مهماً للمنظمة بأكملها، ولكن لم يتم التوصل إلى اتفاق محدد لمفهوم الأداء، وعلى الرغم من ذلك يظل التركيز مرتبطاً بالمفهوم والمناقشة لأبعاده ومستوياته وقواعده الأساسية التي تقيسه وتقيمه، وينبع الفرق حول مفهوم الأداء الإداري وصولاً إلى الأداء الاستراتيجي وتتم ممارسته من قبل مديري الإستراتيجية. إن الأداء مهم للغاية لأنه ينقل العمل لإنجاز الأهداف من صفة الفردية إلى صفة الجماعية، ومن العفوية إلى التخطيط، ومن الغموض إلى الوضوح، ومن الموارد وتأثير محدود إلى تنوع الموارد واتساع التأثير (الداوي، 2010، ص218).

ويعرف على أنه جهود، أو نشاطات، أو عمليات، أو سلوكيات وتصرفات يقوم بها أفراد وجماعات تتكون منهم المنظمة، رغم الاختلاف في مستوياتهم وخصائصهم (خنشور وخير الدين، 2015، ص209). في حين يعرفه الكساسبة (2011) مقدرة المنظمة على استخدامها لمواردها بكفاءة فعالة وإنتاجها لمخرجات تتناغم مع الأهداف وتتناسب مع مستخدميها. كما يعرفه (يوسف، 2013، ص26). على أنه التأدية والإنجاز للأعمال بطريقة منظمة على الأسس والمبادئ والركائز، والقيم التنظيمية المحددة. ويعرف على أنه منظومة متكاملة لنتائج الأعمال في المنظمة بمقدار الاندماج في البيئة الداخلية والخارجية وعناصرهما (صالح، 2016، ص82). وأنه العملية المرشدة للنشاطات للحكم ما إذا تحصلت الأقسام على الموارد التي تخصصها واستخدمتها لتحقيق الأهداف (عبد الوهاب، 2015، ص27-29).

ومن خلال التعريفات السابقة يرى الباحثون بأن الأداء الإداري هو مرحلة رئيسية لعملية الإدارة الإستراتيجية، فالمدراء يفترضون أن تنفيذ الخيارات الإستراتيجية بالشكل الصحيح تلبى الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. وأن الأداء هو المقياس الحقيقي للأعمال والفعاليات التي يتم تحقيقها على أرض الواقع، ليتم مقارنتها مع الخطط التي تم إعدادها مسبقاً لتحديد واكتشاف نقاط القوة والضعف في المنظمة.

- أهمية الأداء الإداري

تبرز الأهمية للأداء الإداري الإستراتيجي في جميع المجتمعات والنظم الاقتصادية من خلال ما يتطلبه من تعامل نحو الموارد الاقتصادية، وما يميزه الندرة المتزايدة في الاحتياجات التي يتنافس عليها، لذا حاجتها مستمرة في الظهور لتحقيق عوائد قصوى ناجمة من الاستغلال الأمثل للموارد وتأثيرها على الأهداف التنظيمية. ويعتبر النجاح المقياس المركب الذي يضم الأداء الفاعل والكفاءة ولذلك هو شامل، وفي الحالتين يمكن للمنظمة البقاء والاستمرار في العمل (فرجي، 2019، ص36-37). كما يركز على مدى مساهمة المنظمة في عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحقيقها لأكبر إنتاج بتكاليف أقل والخلص من العوامل التي تؤدي لهدر وضياع وقت وجهد ومال المنظمة، وبذلك تنخفض الأسعار للمنتجات، وبعدها فإن القدرة الشرائية تنتشط ويزداد الدخل القومي، بما يضيف جدوى للمجتمع، والمنتجات، والعمال، والمستهلكين (عرفة، 2011، ص68).

وتبرز أهمية الأداء الإداري في الكشف عن عناصر المنظمة الكفاء لوضعها في مواقع أكثر إنتاجية، ويحدد النقاط التي هي بحاجة إلى الدعم والتطوير للهبوض بالأداء إلى مستويات مرغوبة والتخلص من غيرها من نقاط. كما أن عملية الأداء الإداري تحدد مركز المنظمة الإستراتيجي في بيئتها الإقطاعية العاملة فيها، وبذلك تحدد الآليات والحالات المطلوبة للتغيير في المنظمة، ولتحسين من مركزها الإستراتيجي. لتعكس درجة المواثمة والانسجام بين أهداف وإستراتيجيات المنظمة التي تم اعتمادها للتنفيذ والعلاقة بينها وبيئتها التنافسية (آمال، 2016، ص92).

- أهداف الأداء الإداري

يعتبر الأداء الإداري من الإجراءات الضرورية التي تهتم بها إدارات المنظمات اهتماماً واسعاً لتنمية العمليات الإدارية بداخلها، والتي تتميز بمجموعة من الأهداف والتي تعتبر معايير قياس أداء تلك المنظمة والتي تتلخص كما تشير لها آمال (2016، ص100). في التالي: الموقف التنافسي في الأسواق، والإبداع في المجال التكنولوجي، والاستخدام الأمثل للموارد المالية والمادية، وتطوير القوى البشرية الإدارية والفنية.

منهجية الدراسة

استخدم الباحثون المنهج الوصفي الارتباطي للإجابة على أسئلة الدراسة، حيث يعد المنهج الوصفي الأسلوب المناسب للدراسات المتعلقة بالعلوم الاجتماعية والادارية.

مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين بديوان عام وزارة الإسكان والتخطيط العمراني في سلطنة عمان، والبالغ عددهم (668)، ومن خلال جدول كرجيسي ومورجان (Krejcie & Morgan) لتحديد حجم العينة تم اختيار منهم عينة عشوائية بلغت (245) موظفاً.

أداة الدراسة

تم اعتماد الاستبانة كأداة للدراسة وتكونت من قسمين: القسم الأول: يختص بالبيانات الديموغرافية (البيانات الشخصية) لمجتمع الدراسة، والتي تتضمن: النوع، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة. والقسم الثاني: ويشمل العبارات الاساسية للدراسة توزعت على أربعة محاور: الثقافة التنظيمية، ومقاومة العاملين، ومشاركة العاملين، واخيراً الأداء الاداري. كما تم قياس درجة الاستجابات حسب مقياس ليكرت الخماسي (Likart Scale)، وفق التوزيع التالي أوافق بشدة (5)، وأوافق (4)، ومحايد (3) ولا أوافق (2) ولا أوافق بشدة (1).

اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

للتأكد من الصدق الظاهري للاستبانة، تم عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين والمختصين في الإدارة وعددهم (8)، بهدف مراجعتها والتعرف على مدى صدقها من حيث ملائمة العبارات ومدى صلاحيتها لقياس أبعاد الدراسة والتأكد من صياغة فقراتها ووضوحها. وبناءً على الملاحظات التي اتفق عليها المحكمون قام الباحثون بتعديل الاستبانة فخرجت في صورتها النهائية بعدد (25) عبارة توزعت على أربعة محاور. وللتأكد من ثبات الأداة تم تطبيقها على عينة ممثلة لمجتمع الدراسة عددهم (100) وتم حساب ألفا كرونباخ للأداة ككل وكل محور على حدة، واتضح تميز الأداة بدرجة ثبات مقبولة حيث بلغت (0.89).

الأساليب الإحصائية:

استخدم الباحثون المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لاستجابات عينة الدراسة. وللتحقق من ثبات الاستبانة تم استخدام الفا كرونباخ، كما تم استخدام الانحدار الخطي لتحديد العلاقة بين التغيير التنظيمي والأداء الإداري، وللتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة. تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA).

نتائج الدراسة ومناقشتها:

أولاً: المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

توزعت عينة الدراسة بحسب النوع وكان عدد الذكور (206) أي ما نسبته (84%)، والإناث بعدد (39)، وكان توزيع عينة الدراسة بحسب سنوات الخبرة على النحو التالي: السنوات (1-10) بعدد (71) موظفاً، السنوات (11-20) بعدد (125) موظفاً، واخيراً السنوات (20 فأكثر) بعدد (49) موظفاً. كما يوضح جدول (1) النسب المئوية المعتمدة لتفسير النتائج بحسب المتوسط الحسابي بحسب مقياس ليكرت الخماسي

جدول (1) النسب المئوية المعتمدة لتفسير النتائج بحسب مقياس ليكرت الخماسي

النسبة المئوية	المتوسط المرجح	درجة التصور
من 84% إلى 100%	من 4,20 إلى 5	عالية جداً
من 68% إلى 83,9%	من 3,40 إلى 4,19	عالية
من 52% إلى 67,9%	من 2,60 إلى 3,39	متوسطة
من 36% إلى 51,9%	من 1,8 إلى 2,59	قليلة
أقل من 36%	من 1 إلى 1,79	قليلة جداً

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مستوى التغيير التنظيمي بوزارة الإسكان والتخطيط العمراني بسلطنة عمان وجهة نظر الموظفين؟

وللإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على محور التغيير التنظيمي، ولكل فقرة من فقرات هذا المحور أيضاً كما هو موضح في جدول (2) أدناه:

جدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى وترتيب فقرات التغيير التنظيمي

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة المستوى	الترتيب
المحور الأول: الثقافة التنظيمية						
1	تلجأ الوزارة لإحداث تغيير تنظيمي من وقت لآخر	3.91	0.973	78.2%	عالية	4
2	إن الموظفون بالوزارة على مستوى من الثقافة والوعي وإدراك مسؤولياتهم لنشر ثقافة التغيير التنظيمي.	3.38	1.1	67.6%	متوسطة	6
3	توجد معايير متعارف عليها تظهر مدى الحاجة للتغيير التنظيمي	3.74	1.05	74.8%	عالية	5
4	تلعب الإدارة العليا دوراً هاماً في إحداث التغيير التنظيمي.	4.08	1.02	81.6%	عالية	1
5	التزام الإدارة العليا بالتغيير التنظيمي يؤثر على مستوى أداء الموظفين نحو الأفضل.	3.98	1.02	79.6%	عالية	3
6	وجود ثقافة تنظيمية يؤدي إلى إحداث التغيير في أداء الموظفين لتحقيق إنتاجية عالية.	4.06	1.00	81.2%	عالية	2
	الإجمالي	3.86	0.70	77.2%	عالية	
المحور الثاني: مقاومة العاملين						
1	مقاومة العاملين للتغيير يؤدي إلى فشل التغيير التنظيمي	3.82	1.04	76.4%	عالية	4
2	اعتقاد الأفراد بأن الوضع الحالي بالوزارة أفضل من الوضع المستحدث يؤدي إلى مقاومة التغيير التنظيمي.	3.43	1.11	68.6%	عالية	6

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة المستوى	الترتيب
3	معرفة الأفراد بأهداف التغيير التنظيمي يكون سبب في عدم مقاومته.	4.08	0.96	%81.6	عالية	2
4	يعتقد بعض الموظفين أن التغيير يهدد مصالحهم.	3.48	1.29	%69.6	عالية	5
5	إشراك العاملين في التخطيط للتغيير التنظيمي يقلل من مقاومة العاملين له.	4.16	0.96	%83.2	عالية	1
6	تؤثر البيئة التنظيمية داخل الوزارة على قبول التغيير التنظيمي أو عدمه كأداة هامة لنمو المنظمة.	4.07	0.94	%81.4	عالية	3
	الإجمالي	3.84	0.65	%76.8	عالية	
المحور الثالث: مشاركة العاملين						
1	يوجد في الوزارة نظام فعال لمشاركة العاملين في وضع خطط التغيير التنظيمي	2.84	1.22	%56.8	متوسطة	4
2	تقوم الإدارة العليا بالوزارة بتدريب الموظفين على أساليب تطبيق التغيير التنظيمي.	2.88	1.26	%57.6	متوسطة	3
3	يوجد تشارك بين الموظفين والإدارة العليا في تطبيق التغيير التنظيمي.	2.83	1.22	%56.6	متوسطة	5
4	البيئة الداخلية للوزارة ساعدت على كفاءة واستدامة التغيير التنظيمي.	2.91	1.13	%58.2	متوسطة	2
5	وجود هياكل تنظيمية فاعلة ساعدت في نجاح عملية التغيير التنظيمي بالوزارة.	3.13	1.12	%62.6	متوسطة	1
	الإجمالي	2.92	1.02	%58.4	متوسطة	
	الإجمالي الكلي	3.58	0.57	%71.6	عالية	

يظهر الجدول (2) أن المتوسط الحسابي الكلي لتقديرات الموظفين على محور التغيير التنظيمي (3.58)، والانحراف المعياري (0.57) على المقياس ككل. في حين نجد أن ترتيب مجالات هذا المحور بحسب استجابات عينة الدراسة جاءت على النحو التالي: الثقافة التنظيمية، مقاومة العاملين، ومشاركة العاملين مرتبة من الأعلى إلى الأقل.

وفي مجال الثقافة التنظيمية جاءت عبارة "تلعب الإدارة العليا دوراً هاماً في إحداث التغيير التنظيمي" بمتوسط (4.08) وهي تعتبر الأعلى في هذا المجال، وفي المقابل جاءت عبارة "إن الموظفين بالوزارة على مستوى من الثقافة والوعي وإدراك مسؤولياتهم لنشر ثقافة التغيير التنظيمي" بالترتيب الأخير على مستوى المجال بمتوسط (3.38). بينما في مجال مقاومة العاملين فإن عبارة "إشراك العاملين في التخطيط للتغيير التنظيمي يقلل من مقاومة العاملين له" احتلت المرتبة الأولى بمتوسط (4.16)، بينما العبارة الأخير جاءت بمتوسط (3.43) وهي "اعتقاد الأفراد بأن الوضع الحالي بالوزارة أفضل من الوضع المستحدث يؤدي إلى مقاومة التغيير التنظيمي"، أما مجال مشاركة العاملين فقد جاءت عبارة "وجود هياكل تنظيمية فاعلة ساعدت في نجاح عملية التغيير التنظيمي بالوزارة" بمتوسط (3.13) واحتلت أعلى المراتب في هذا المجال، أما آخر عبارة فهي "يوجد تشارك بين الموظفين والإدارة العليا في تطبيق التغيير التنظيمي" جاءت بمتوسط (2.83).

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى الأداء الإداري بوزارة الإسكان والتخطيط العمراني بسلطنة عمان من وجهة

نظر الموظفين؟

وللإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ومستوى التطبيق لمحور

الأداء الإداري، ولكل فقرات هذا المحور أيضاً كما هو موضح في جدول (3) أدناه:

جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى وترتيب فقرات الأداء الإداري

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة المستوى	الترتيب
1	تتوفر الأجهزة والأدوات اللازمة لأداء عملي	3.12	1.28	62.4%	متوسطة	3
2	توفر الأجهزة والأدوات في العمل تساعدني على إنجاز المهام بوقت أقل	3.87	1.22	77.4%	عالية	2
3	تقوم الوزارة بمراجعة وتعديل الإجراءات الفنية والإدارية بشكل دوري	2.98	1.15	59.6%	متوسطة	4
4	يوجد في الوزارة تنسيق بين الوظائف المختلفة تساعد في أداء العمل	2.98	1.17	59.6%	متوسطة	4
5	يوجد دليل للمهام الوظيفية تساعد على تحسين أداء الموظفين.	2.90	1.22	58%	متوسطة	5
6	تقييم الأداء الخاص بي يساعدني على تحسين أداء عملي	4.02	1.08	80.4%	عالية	1
7	توجد في الوزارة فرص متاحة لتحسين مهاراتي ومعرفتي الخاصة بالعمل.	2.88	1.22	57.6%	متوسطة	6
8	توفر الوزارة دورات تدريبية تساعدني على تحسين أدائي	2.55	1.37	51%	قليلة	7
	الإجمالي الكلي	3.16	0.88	63.2%	متوسطة	

نلاحظ من جدول (3) أن المتوسط الحسابي الكلي لتقديرات الموظفين على محور الأداء الإداري (3.16)، والانحراف المعياري (0.88)، في حين نجد أن ترتيب مجالات هذا المحور بحسب استجابات عينة الدراسة جاءت على النحو التالي: المرتبة الأولى محور "تقييم الأداء الخاص بي يساعدني على تحسين أداء عملي"، بينما محور "توفر الأجهزة والأدوات في العمل تساعدني على إنجاز المهام بوقت أقل" احتلت المرتبة الثانية، وجاء في المرتبة الثالثة محور "توفر الأجهزة والأدوات اللازمة لأداء عملي"، بينما احتل محور "تقوم الوزارة بمراجعة وتعديل الإجراءات الفنية والإدارية بشكل دوري" و محور "يوجد في الوزارة تنسيق بين الوظائف المختلفة تساعد في أداء العمل" المرتبة الرابعة، في حين احتلت المرتبة الخامسة محور "يوجد دليل للمهام الوظيفية تساعد على تحسين أداء الموظفين"، وفي المرتبة السادسة محور "توجد في الوزارة فرص متاحة لتحسين مهاراتي ومعرفتي الخاصة بالعمل"، بينما محور "توفر الوزارة دورات تدريبية تساعدني على تحسين أدائي" فقد احتلت المرتبة الأخيرة بين المحاور.

رابعاً النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في تقديرات الموظفين بوزارة الإسكان والتخطيط العمراني بسلطنة عمان حول التغيير التنظيمي والأداء الإداري تعزى لمتغير سنوات الخبرة؟ وللإجابة على هذا السؤال تم صياغة الفرضية التالية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في تقديرات الموظفين بوزارة الإسكان والتخطيط العمراني بسلطنة عمان حول التغيير التنظيمي والأداء الإداري تعزى لمتغير سنوات الخبرة وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمحوري التغيير التنظيمي والأداء الإداري، ولكل فقرات هذه المحاور أيضاً كما هو موضح في جدول (4) أدناه:

جدول (4) حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ومستوى التطبيق

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	اختبار F	Sig	مستوى الدلالة
التغيير التنظيمي	بين المجموعات	0.14	0.07	0.22	0.80	غير دالة
	داخل المجموعة	79.30	0.33			
	المجموع	79.45				
الأداء الإداري	بين المجموعات	0.69	0.34	0.45	0.64	غير دالة
	داخل المجموعة	186.14	0.77			
	المجموع	186.83				

يتضح من الجدول (4) السابق أن قيمة (F) المحسوبة لمحور التغيير التنظيمي تساوي (0.22) والتي تعتبر أقل من قيمة (F) الجدولية، كما تبين أن قيمة مستوى الدلالة للمحور تساوي (0.80) وهي أكبر من قيمة (0.05) وهذا يدل على عدم وجود فروقاً ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة، كما يتبين أيضاً من الجدول (4) أن قيمة (F) المحسوبة لمحور الأداء الإداري تساوي (0.45) والتي تعتبر أقل من قيمة (F) الجدولية، كما تبين أن قيمة مستوى الدلالة للمحور تساوي (0.64) وهي أكبر من قيمة (0.05) وهذا يدل على عدم وجود فروقاً ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لعدد سنوات الخبرة.

خامساً النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل توجد علاقة بين التغيير التنظيمي والأداء الإداري بوزارة الإسكان والتخطيط العمراني من وجهة نظر الموظفين؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم صياغة الفرضية التالية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين التغيير التنظيمي والأداء الإداري بوزارة الإسكان والتخطيط العمراني من وجهة نظر الموظفين، ولاختبار العلاقة تم استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط كما هو مبين في جدول (5) الآتي:

جدول (5) نتيجة تحليل الانحدار الخطي البسيط لتحديد العلاقة بين التغيير التنظيمي والأداء الإداري

مستوى الدلالة F		قيمة F	Adjusted R2	R2	R
0,000		197,401	0,446	0,448	0,670
مستوى الدلالة T	قيمة T	Beta	الخطأ المعياري	B	
0,000	14,050	0,670	0,066	0,928	التغيير التنظيمي

يتضح من جدول (5) أن القدرة التفسيرية والتنبؤية لتأثير التغيير التنظيمي على الأداء الإداري بلغت (0,446) اعتماداً على قيمة Adjusted R2، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0,670)، مما يدل على وجود ارتباط طردي قوي بين المتغيرين، كما تشير قيمة التحديد أن تأثير التغيير التنظيمي يمثل ما نسبته (0,448) ويمكن إحصائياً اعتباره مؤشراً جيداً بالاعتماد على قيمة T البالغة 14,050 بمستوى دلالة (0,01)، مما يُشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التغيير التنظيمي والأداء الإداري. كما يتضح أيضاً أن قيمة F والتي بلغت 197,401 ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,000)، مما يدل على وجود علاقة طردية بين متغيري التغيير التنظيمي والأداء الإداري.

مناقشة النتائج

السؤال الأول: ما مستوى التغيير التنظيمي بوزارة الإسكان والتخطيط العمراني بسلطنة عمان وجهة نظر الموظفين؟ أشارت النتائج كما يظهرها جدول (2) إلى أن مستوى تقديرات عينة الدراسة جاءت بدرجة عالية على محور التغيير التنظيمي ككل بمتوسط (3,58)، حيث كانت الأهمية النسبية (71.6%) إذا ما قورن هذا المتوسط مع المقياس الذي يوضحه جدول (3-4)، وتنفق هذه النتيجة مع دراسة سواقد (2011) التي أظهرت نتائجها أن التغيير والتطوير التنظيمي بأبعاده الثلاثة جاءت بمستويات إيجابية عالية.

كما يتضح أيضاً أن ترتيب مجالات هذا المحور بحسب استجابات عينة الدراسة جاءت على النحو التالي: الثقافة التنظيمية بمتوسط (3,86)، ومقاومة المعاملين بمتوسط (3,48)، وأخيراً مجال مشاركة العاملين الذي جاء بمتوسط (2,92) وهو الأقل مقارنة بباقي مجالات هذا المحور. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة أحمد، (2015) حيث أظهرت نتائجها إلى أن وجود ثقافة تنظيمية قوية فاعلة يعزز من عملية التغيير التنظيمي بفاعلية وكفاءة، كما يؤثر على أداء الموظفين للأفضل، في حين اختلفت مع دراسة كريمة، (2010) التي توصلت لنتائجها إلى أن الإدارة العليا لديها سلطة التغيير التنظيمي بصورة منفردة، دون إشراك أو تفويض السلطة لباقي المستويات التنظيمية في المنظمة.

ويعزو الباحثون هذه النتيجة بشكل عام إلى اهتمام الوزارة بهذا الجانب، حيث تعمل على تحقيقه من خلال الورش التي تنفذها، ناهيك عن الخطط الاستراتيجية في هذا الجانب. كما أن وجود الثقافة التنظيمية يؤدي بالتأكيد إلى إخراج طاقات الموظفين وإحداث تغيير إيجابي في أداؤهم، يمكن من خلالها تحقيق إنتاجية عالية.

أما فيما يخص نتيجة الاستجابات حول ترتيب مجال مقاومة العاملين فيعتبر الباحثون بأن هذا الأمر طبيعي حيث إن إشراك الموظفين في التخطيط للتغيير يقلل مقاومتهم له وهذا يجعلهم يشعرون بأهميتهم وبهذا يسعون لإنجاحه، أما بالنسبة لاعتقاد الأفراد بأن الوضع الحالي أفضل من الوضع المستحدث، وعليه فإنهم يقاومون كل جديد لأنهم اعتادوا على نمط معين ولديهم تخوف من التغيير لاعتقادهم بأنهم ربما لن يتمكنوا من مواكبة هذا التغيير، ولكن عند الانخراط في الوضع الجديد ومع مرور الوقت ستغير تلك النظرة.

وتطابقت هذه النتيجة مع دراسة جيلاني، (2019) التي هدفت إلى تحقيق التلاؤم مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية المتسارعة بما يضمن للمنظمة البقاء والاستمرار وتفادي بوادر مقاومة التغيير.

ويرى الباحثون أن عدم معرفة العاملين لطبيعة التغيير التنظيمي، وأهدافه، وطرق تطبيقه قد يؤدي لمقاومته، وبالتالي عدم تحقيق الأهداف المرجوة منه. كما أن إشراك الموظفين في التغيير التنظيمي يؤدي إلى نجاحه ويزيد من الرضا الوظيفي، مما يدفع بالموظف الإحساس بالمسؤولية تجاه المنظمة وتطويرها والحرص على أداء المطلوب منه بكل مهنية وإنتاجية عالية.

السؤال الثاني: ما مستوى الأداء الإداري بوزارة الإسكان والتخطيط العمراني بسلطنة عمان من وجهة نظر الموظفين؟

نلاحظ من جدول (3) أن مستوى الأداء الإداري بوزارة الإسكان والتخطيط العمراني بسلطنة عمان جاء بدرجة متوسطة على المقياس ككل بمتوسط حسابي (3.16)، حيث جاءت بأهمية نسبية (63.2%) وفق جدول (4-3). ويرى الباحثون أن هذه النتيجة تدل على أن الموظفين على دراية بأهمية الأداء الإداري وأن مستوى الأداء الحالي غير مرضٍ بالنسبة لهم وهذا ناتج من واقع الخبرة التراكمية. وعلى الوزارة إدراك أن الهياكل التنظيمية الفاعلة هي السبيل الأمثل لنجاح التغيير التنظيمي بالإضافة إلى التشارك في تطبيقه بين الإدارة العليا والموظفين لزيادة مستوى الأداء الإداري لدى العاملين.

مناقشة فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في تقديرات الموظفين بوزارة الإسكان والتخطيط العمراني بسلطنة عمان حول التغيير التنظيمي والأداء الإداري تعزى لمتغير الخبرة.

بحسب نتائج تحليل استجابات عينة الدراسة الموضحة في جدول (4) فإنه يمكن القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين استجابات أفراد العينة حول التغيير التنظيمي بوزارة الإسكان والتخطيط العمراني تعزى لمتغير الخبرة، وبالمثل في محور الأداء الإداري فإن النتائج أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في استجابات أفراد العينة حول الأداء الإداري بوزارة الإسكان والتخطيط العمراني تعزى لمتغير الخبرة، وبما أنه لا توجد دلالة إحصائية للمحاور بشكل عام فإننا نقبل الفرضية. حيث اختلفت هذه النتيجة مع دراسة سواقد (2011) التي أظهرت نتائجها وجود تأثير لسنوات الخبرة لدى العاملين على مستوى التغيير التنظيمي.

ويفسر الباحثون هذه النتيجة والتي تدل على أن متغير سنوات الخبرة سواءً كانت قليلة أو كبيرة لا تؤثر على العلاقة بين التغيير التنظيمي والأداء الإداري. حيث إن العاملين بالوزارة يخضعون للتدريب والتأهيل كلٌّ في مجال اختصاصه وبهذا يكون لديهم نفس المستوى في الإنتاجية وإنجاز الأعمال بغض النظر عن سنوات الخبرة لديهم.

الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين التغيير التنظيمي والأداء الإداري بوزارة الإسكان والتخطيط العمراني من وجهة نظر الموظفين.

تشير النتائج التي يوضحها جدول (5) إلى وجود ارتباط طردي قوي بين التغيير التنظيمي والأداء الإداري، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.670) بمستوى دلالة (0.01) مما يؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التغيير التنظيمي والأداء الإداري. وبناء عليه نرفض الفرضية التي نصت على " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين التغيير التنظيمي والأداء الإداري بوزارة الإسكان والتخطيط العمراني من وجهة نظر الموظفين"، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين التغيير التنظيمي والأداء الإداري بوزارة الإسكان والتخطيط العمراني من وجهة نظر الموظفين". وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من: زهرة، (2018)، علي، (2019)، مسعود، (2017)، (Ahmed et al 2013)، حيث أكدت جميعها على أن هناك تأثير مباشر ووجود علاقة ارتباطية بين التغيير التنظيمي وتحسين الأداء الإداري.

ويرى الباحثون أن هذه النتيجة طبيعية حيث الجمود وعدم التغيير في العمل يؤدي إلى عدم التطوير في الأساليب مما يجعل مستوى الأداء متدني في العمل وفي الفترة الأخيرة قامت الوزارة بإجراء تغييرات على مستوى الهيكل التنظيمي والقرارات الإدارية بهدف تسهيل سير العمل وتبسيط الإجراءات لإنجاز العمل بسهولة ويسر، وبناءً على ذلك ارتفعت الإنتاجية وهذا أمر متوقع جاء بشكل موازٍ للإستراتيجية.

نتائج الدراسة

مما سبق يمكن تلخيص نتائج الدراسة في الآتي:

1. مستوى تقديرات عينة الدراسة جاءت بدرجة عالية على محور التغيير التنظيمي ككل بمتوسط (3.58)، حيث كانت الأهمية النسبية (71.6%) إذا ما قورن هذا المتوسط مع المقياس الذي يوضحه جدول (4-3).

2. مستوى الأداء الإداري بوزارة الإسكان والتخطيط العمراني بسلطنة عمان جاء بدرجة متوسطة على المقياس ككل بمتوسط حسابي (3.16)، حيث جاءت بأهمية نسبية (63.2%) وفق جدول (3-4).
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين استجابات أفراد العينة حول التغيير التنظيمي، والأداء الإداري بوزارة الإسكان والتخطيط العمراني تعزى لمتغير الخبرة.
4. يوجد ارتباط طردي قوي بين التغيير التنظيمي والأداء الإداري، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.670) بمستوى دلالة (0,01) مما يؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التغيير التنظيمي والأداء الإداري.

التوصيات

1. إن التطبيق لأساليب التغيير التنظيمي من الضروريات الملحة للمنظمة الخدمية نظراً للتغيرات المتسارعة والمنافسة الشديدة.
2. ضرورة نشر الوزارة لرؤيتها وفلسفتها ومبادئها وأهدافها من عملية التغيير، واختيار الوقت المناسب لإحداث التغيير بناءً على ظروف المنظمة الداخلية والخارجية، وإعطاء الموظفين المساحة الكافية للمشاركة في عملية التغيير لزيادة مستوى الأداء.
3. دراسة أثر برنامج تدريبي مقترح للموظفين حول التغيير التنظيمي وتأثيراته على الأداء الفعلي.
4. يجب على المنظمات التي بدأت بتطبيق التغيير التنظيمي أن تتبنى أسلوب الورش ومناقشة سير تنفيذه وتطبيقه لمعالجة المعوقات من خلال تطبيق نظام الجودة لرفع مستوى الأداء.

المراجع:

- أحمد، مناهل احمد يوسف (2015). أثر التغيير التنظيمي على تحسين الاداء الاداري بالمؤسسات الخدمية. رسالة دكتوراه غير منشورة، فلسفة ادارة الاعمال. السودان: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- أمال، بوسفط (2016). الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال - مؤسسة الحزف الصحي بجيجل انموذجا. رسالة ماجستير غير منشورة، علم الاجتماع تخصص: العمل والتنظيم، الجزائر: جامعة محمد خيضر.
- بلحمود، خولة (2014). مساهمة الاتصال الداخلي في إحداث التغيير التنظيمي. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اكي محمد لولحاج، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير.
- جمال، خنشو؛ جمعة، خير الدين (2015). أبحاث اقتصادية وإدارية، بسكرة، الجزائر، العدد السابع عشر، جوان.
- جيلاني، فاطمة بلحاج؛ علي، سعاد (2019). أثر إدارة التغيير في تحسين الأداء المؤسسي. رسالة ماجستير غير منشورة. الجزائر: جامعة الجيلاني بونعامة بخميس مليانة.
- حريم، حسين (2013). السلوك التنظيمي سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
- الداوي، الشيخ (2010). تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد7، جامعة الجزائر.
- دهش، إحسان جلاب (2011). إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير. الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- سماتي، حاتم (2018). واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق (LMD) من وجهة نظر الاساتذة الجامعيين. اطروحة دكتوراه غير منشورة. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: جامعة محمد خيضر - بسكرة.
- سوفي، نبيل (2010). دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير. ماجستير غير منشورة. جامعة منتوري قسنطينة.
- شقة، مسعودة (2017). التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء الموارد البشرية. دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للتنقيب ENAFOR - حاسي مسعود- غير منشورة. الجزائر: جامعة قاصدي مرياح ورقلة.
- صالح، سميرة (2016). دور القيادة الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي، أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر.
- عباس، أنس عبد الباسط (2011). السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال. عمان: دار المسيرة للنشر.
- عرفة، سيد سالم (2011). اتجاهات حديثة في إدارة التغيير. ط1، الأردن عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.
- عريقات، أحمد؛ جرادات، ناصر؛ المعاني، أحمد (2013). ادارة التغيير والتطوير. عمان، الاردن: اثناء للنشر والتوزيع.
- علاوي، عبد الفتاح (2013). أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه جامعة الجزائر، الجزائر.
- علي، عبد الوهاب (2015). مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فعالية التنظيم. رسالة ماجستير. جامعة وهران2.
- عليان، ربيعي مصطفى (2015). إدارة التغيير. عمان، الاردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- العازي، يوسف صالح الحمد (2013)، أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت، ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.

- عيساوي، وهيبة (2012). أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: جامعة ابو بكر بلقايد-تلمسان.
- فرحي، الهام (2019). أثر التغيير التنظيمي على أداء المؤسسة. دراسة ماجستير في علوم التيسير غير منشورة. الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة.
- قريمط، زهرة (2018). أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين. رسالة ماجستير غير منشورة. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير.
- كرمة، كريمة (2010). التغيير التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الكهرباء والغاز. دراسة ماجستير غير منشورة. جامعة بابجي مختار - عناية.
- الكساسبة، وصفي عبد الكريم (2011). تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات. عمان: دار البازوري للنشر والتوزيع.
- محمد، جمال عبد الله (2014). ادارة التغيير والتطوير التنظيمي. المعتز للنشر والتوزيع.
- Ahmed et al. (2013). The impact of organizational change on employee performance in the banking sector in Pakistan . Pakistan.
- Ruth Alas .(2012) .Achieving Successful Organizational Change, the Role of Human Resource Management Practices . Tallinn, Estonia: Estonian Business School.
- Wanza &Nkururu .(2016) .The impact of change management on employee performance .A case study from the University of Eldoret .Kenya.