

دور التحول الرقمي في تحسين عملية التغيير التنظيمي بالبنوك التجارية الكويتية

إعداد

الباحث / زينب عبد اللطيف محمد أكبر

باحث بقسم إدارة الأعمال كلية التجارة - جامعة مدينة السادات

إشراف

أ.م.د/ أيمن عادل عيد

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

ووكيل كلية التجارة لشئون الدراسات العليا والبحوث جامعة مدينة السادات

ملخص البحث:

استهدف هذا البحث توضيح دور آليات التحول الرقمي في تحسين التغيير التنظيمي بالبنوك التجارية الكويتية. وتوصل إلي هذه النتائج: التحول الرقمي ليس بديلا عن النظام الحالي بل هو أسلوب ونمط جديد تعتمد علي استخدام كفاءة المورد البشري. التحول الرقمي لابد أن يشمل الجوانب الإدارية والتنظيمية مثل البرامج والأدوات التكنولوجية. عملية التحول الرقمي لابد أن تكون مرحلية بشكل تدريجي وإنسيابي منظم ومتزامنة مع سرعة الإنجاز. حاجة التحول الرقمي إلي نظم وأساليب جديدة في تقديم الخدمات بالقطاع المصرفي. تركز التغيير التنظيمي علي القابلية للاستجابة للتغيرات البيئية المحيطة. التغيير التنظيمي قادرة علي التعامل مع الأزمات بالطريقة المناسبة.

Abstract:

This research aimed to clarify the role of digital transformation mechanisms in improving organizational change in Kuwaiti commercial banks. And he reached these results: Digital transformation is not a substitute for the current system, but rather a new method and pattern that depends on the efficient use of human resource. Digital transformation must include administrative and organizational aspects such as software and technological tools. The process of digital transformation must be phased, gradual, streamlined, organized, and synchronized with the speed of completion. The need for digital transformation for new systems and methods in providing services in the banking sector. Organizational change focuses on the ability to respond to environmental changes. Organizational change is able to deal with crises in the appropriate manner.

أولاً: الإطار العام للبحث: ٤- مقدمة:

يعد التغيير التنظيمي أمر حتمي وضروري ولازم للمنظمات، كما أنه عملية مستمرة يحمل في طياته دائما التجديد والتطوير وهو بذلك يتلاءم مع الطبيعة والمنطق الذي تقوم عليه الحياة فما كان على الأفراد والمنظمات والتكيف مع أنماط التغيير الجديد وإيجاد الطرق والوسائل لمعايشته وتوجيهها بالإتجاه الذي يخدم كل من مصالح الفرد والمنظمة على حد سواء.

وتواجه البنوك التجارية بدولة الكويت مصدرين من الضغوط التي تفرض عليها التغيير قد تكون داخلية أو خارجية، وكما نعلم أن البنوك حاليا تعيش في نظام مفتوح تحصل على مدخلاتها من بيئتها الخارجية لتتم عملية تحويلها داخل البنوك ومن ثم تعيد إرسالها إلى البيئة مرة أخرى.

وفي مجال البنوك التجارية، فإن كثيرا من التغيير الذي تحدثه الإدارة العليا يتضمن تعديلا في الإستراتيجية، مما يؤدي إلى تأثير المنظمة بأكملها بهذا التغيير وهذا يتسبب في مواجهة تحديات للقيم المتعارف عليها للأفراد، كما نلاحظ أن البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة تختلف في درجة ديناميكيتها وتغيرها وكاستجابة لذلك فإن البنوك تختلف في مقدار التغيير الذي تمارسه وذلك حسب درجة الديناميكية، حيث أن معدل التغيير الذي تتخذه المنظمة يكون حسب درجة ديناميكيتها من أجل ضمان فعاليتها، حيث أن البنوك في البيئة الديناميكية تمارس تغييرات أكبر لضمان فعاليتها وذلك بدرجة أكبر من تلك البنوك التي تعمل في بيئة أكثر استقرارا.

قامت الباحثة بتنفيذ الدراسة الاستطلاعية بشقيها المكتبي والميداني على النحو التالي:

أ. الدراسة الاستطلاعية المكتبية:

بلغت الودائع بالدينار بواقع ١٩٨٥,٨ مليون دينار وبنسبة ارتفاع ٨,٧٦٪ عن قيمتها في نهاية عام ٢٠١٨، كما سجل بند الودائع بالعملة الأجنبية ارتفاعاً مقداره ٢٢,٤ مليون دينار أو ما نسبته ١,٠٦٪ عن مستواه في نهاية عام ٢٠١٨.

تطور عدد البنوك التجارية الكويتية وفروعها:

- الفروع المفتوحة خلال عام ٢٠١٩:

حرصا من البنوك على التواصل مع عملائها ولتمكينهم من الحصول على افضل الخدمات المصرفية تقوم البنك التجارية بشكل دائم بافتتاح فروع جديدة، حيث قامت تلك البنوك خلال عام ٢٠١٩ بافتتاح فروع جديدة داخل الكويت ليبلغ عدد الفروع الجديدة بنهاية عام ٢٠١٩ داخل الكويت ١٣ فرع، بينما لم يتم افتتاح فروع جديدة خلال عام ٢٠١٩ خارج الكويت.

- عدد الفروع داخل وخارج الكويت:

بلغ عدد فروع البنوك التجارية الكويتية في الكويت ٢٣١ فرع منتشرة على مختلف مناطق الدولة، بالإضافة إلى ١٦ فرع خارج الكويت بنهاية عام ٢٠١٨.

- أداء البنوك التجارية الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية خلال عام ٢٠١٩:

بلغ عدد البنوك المدرجة في بورصة الكويت ٩ بنوك خلال عام ٢٠١٩، تراوحت أسعار إغلاقها بين ٠,٢٥٥ دينار كويتي، ١,١٢ دينار كويتي، وقد بلغ عدد أسهم البنوك التي تم تداولها ٣١٧٦,١٤ مليون سهم في حين بلغ حجم التداول لهذه الأسهم ٢٠٦٧,٦٩ مليون دينار.

ب. الدراسة الاستطلاعية الميدانية:

أجرت الباحثة عدداً من المقابلات الشخصية من خلال توجيه استبيان مبدئي مع العديد من العاملين في الإدارات والفروع في البنوك التجارية في الكويت، بلغ عددهم (٤٠) مفردة (١٠ مديري إدارة، ١٦ رؤساء أقسام، ٢٤ العاملين).

جدول (1) نتائج الدراسة الاستطلاعية

م	العبارات	موافق		غير موافق	
		عدد	نسبة	عدد	نسبة
1	أسعى لإحداث التغيير وأشارك في تنفيذه	5	25%	35	75%
2	أساهم في إنجاح التغيير إن كانت أهدافه واضحة وستعود بالنفع على البنك.	14	35%	26	65%
3	تستشير الإدارة العاملين قبل تنفيذ عملية التغيير.	10	25%	30	75%
4	تقوم الإدارة بإقناع العاملين بضرورة التغيير.	6	15%	34	85%
5	يؤدي التغيير التنظيمي إلى حل المشاكل التنظيمية.	18	45%	22	55%
6	أسعى إلى تحسين مهارتي وقدراتي في العمل.	12	30%	28	70%
7	تمت ترقيتي وفقا لأدائي المتميز.	14	35%	26	65%
8	تعمل إدارة المنظمة على خلق جو ملائم للعمل وتشجيع المنافسة بين العاملين للوصول إلى معدلات عالية من الأداء.	34	85%	6	15%
9	يتم تقييم الأداء بناء على أسس مرجعية واضحة وعادلة.	28	70%	12	30%
10	تقوم إدارة البنك بتقديم مكافآت للعاملين الذين لديهم أداء جيد.	35	75%	5	25%

النتائج المستخلصة من البحث الاستطلاعية

توصلت الدراسة إلى أن بعض الإداريين في البنوك التجارية في الكويت ينظرون إلى التغيير باعتباره أمراً عارضاً تفرضه الظروف أو أنه إنحراف عن القاعدة العامة، فعندهم يعتبر الأصل هو الثبات والاستقرار، بينما يعتبرون التغيير هو الإستثناء، بالتالي ينعكس هذا الفكر على سلوكهم وأدائهم في محاولة تجنب التغيير وتجاهله، كما قد ينحرفون إلى مقاومته ومحاولة إلغاء آثاره. وبالعودة إلى السؤال المطروح على أفراد العينة الاستطلاعية، سوف تكون الإجابة عنه بأن التغيير التنظيمي أمر حتمي وضروري ولازم، كما أنه عملية مستمرة ومتجددة، وهو بذلك يتناسق مع طبيعة الأمور والأشياء وبالتالي فإن المنطق يفرض علينا قبول التغيير باعتباره أحد مظاهر الحياة والتطور بالتالي فهو قاعدة طبيعية وليس استثناء.

الدراسات السابقة

- دراسة جمعة، سيد هارون (٢٠١٩)، هدفت الدراسة دراسة طبيعة العلاقة بين استراتيجيات إدارة التغيير وبين الأداء الوظيفي، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع عناصر استراتيجيات إدارة التغيير وبين الأداء الوظيفي، بمعنى أنه كلما زاد الاعتماد على استراتيجيات إدارة التغيير، كلما أدى إلى تحسين مستوى الأداء الوظيفي في البنوك المصرية.
- دراسة يوب، أمال (٢٠١٩) هدفت الدراسة التعرف على مستوى تطبيق التغيير التنظيمي وأثره على الالتزام التنظيمي للعاملين بالمؤسسة الوطنية للرخام، وتوصلت الدراسة إلى موافقة بدرجة متوسطة لتطبيق التغيير التنظيمي بالمؤسسة، وكذلك المستوى العام للالتزام التنظيمي وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي على الالتزام التنظيمي للعاملين ويتجسد هذا الأثر في التغيير في الأفراد والتغيير في التكنولوجيا.
- دراسة يوسف كنان وعبد المالك ريان (٢٠١٨) هدفت الدراسة إلى محاولة إعطاء صورة واضحة عن ظاهرة التغيير التنظيمي والدور الذي يلعبه هذا الأخير سواء بالنسبة للمنظمة من خلال تمكينها من التكيف مع المتغيرات البيئية، وتوصلت الدراسة إلى أن التغيير التنظيمي ضرورة حتمية وأمر لازم بالنسبة للمنظمات حتى تضمن بقاءها واستمرارها وذلك بسبب التغيرات والتقلبات التي تحدث في البيئة المحيطة

والتي تتميز بالحركية وعدم الثبات، يرتبط نجاح التغيير التنظيمي بمدى مشاركة الأفراد العاملين ومساهماتهم في تنفيذه لأن عدم مشاركتهم تؤدي إلى فشل برامج التغيير.

دراسة العمري محمد (٢٠١٧) هدفت الدراسة التعرف على أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي، بالتطبيق على عينة تمثل الموظفين في القطاع الخاص السعودي بمدينة الرياض، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعوامل التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي باستثناء عامل (الهيكل التنظيمي)، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة الباحثين للدراسة حول طبيعة عوامل التغيير التنظيمي تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (المسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية) وأخيراً توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة الباحثين للدراسة حول طبيعة أبعاد التميز التنظيمي وفقاً للعوامل الشخصية والوظيفية (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي) كما توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات من شأنها العمل على إيجاد بيئة تعمل على التغيير للوصول إلى التميز التنظيمي.

دراسة (John Pisapia et al., 2016) إلى إجراء التغيير الاستراتيجي لإحدى الجامعات في المملكة المتحدة والتي غيرت من شكلها ونشر الموارد للتركيز على إنتاج بحوث متعددة التخصصات، وتوصلت الدراسة إلى أن الجامعات التي تقوم بجهود تغيير استراتيجية كبيرة، قد يكون من الضروري السيطرة على إجراءات التأثير فيها لكنها لا تكفي لتحفيز التغيير الاستراتيجي.

دراسة (Wageeh A. Nafei & Maryam M. ، Nile M. Khanfar،Belal A. Kaifi) ، Kaifi, 2013 هدفت التعرف على الحاجة إلى مدراء الموارد البشرية لفهم وإعداد الموظفين المستقبليين دراسة حول تصورات طلاب الأعمال على الأداء الوظيفي، وتم تناول (١٧٦) طالباً في تخصص في إدارة الأعمال لمعرفة المزيد عن وظائفهم، ونزعات الأداء. تم مسح ما مجموعه 88 من الذكور و 88 طالبة، ونتائج هذا البحث تشير إلى أن الإناث لديها أعلى مستويات الأداء الوظيفي القائم على المواطن عند مقارنتها بالذكور ، الذكور أعلى مستويات الأداء الوظيفي على أساس المهام عند مقارنتها بالإناث ، يكون للذكور عمل أعلى قائم على النتائج، وأن مستويات الأداء بالمقارنة مع الإناث ، والطلاب الذين لعبوا مارسوا اعمالاً منظمة لديهم أفضل في فهم الأداء الوظيفي من الطلاب الذين لم يقوموا بذلك.

دراسة العنزي يوسف (٢٠١٣) هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير إدارة التغيير بأبعاده (التغيير في الثقافة، التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في المهام) في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير بأبعاده (التغيير في الثقافة، التغيير في الهيكل التنظيمي ، التغيير في التكنولوجيا ، التغيير في المهام) في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت.

دراسة دنيس وشرادير (Dennis & Schraeder, 2009) هدفت إلى تعزيز سبل نجاح التغيير التنظيمي، وذلك من خلال مطابقة استراتيجيات الاستعداد للتغيير في المنظمات الهنغارية في الإصلاح المؤسسي، وتعزيز آليات المراقبة، وشملت عينة الدراسة (٨٠) مديراً، وتوصلت الدراسة إلى: أن المنظمات الهنغارية أبدت اهتماماً بالإصلاح المؤسسي كأداة لنجاح التغيير التنظيمي. وتوصلت الدراسة أيضاً إلى أن أهم عوامل مقاومة التغيير هو ضعف مشاركة الموظفين، ضعف التخطيط والاستعداد للتغيير، عدم وضوح أبعاد التغيير للإدارة العليا مما يجعل الإدارة العليا لا تقوم بدعم عملية التغيير بالشكل الكافي الذي يمكنها من تحقيق أهدافها.

دراسة كاتينغهام وآخرون (Cunningham et al, 2009) هدفت إلى التعرف على آليات تنفيذ التغيير التنظيمي في ثلاث منظمات من منظمات القطاع العام البريطانية، وتكونت عينة الدراسة من (٢٢) من كبار المسؤولين التنفيذيين. ولقد استخدمت نماذج التغيير التنظيمي الثلاثة وذلك لبيان أن جهود التغيير تظهر استعمال متغيرات بسيطة، هيكلية، تكنولوجية، وسلوكية صممت لزيادة الفاعلية والكفاءة من خلال محاور تمثل (تحسين العمليات التقنية، تحسين القيادة، الإدارة، ومهارات التدريب، تحسين الاتصالات ومشاركة العاملين، تحسين علاقات المستهلك، تحسين البيئة محل العمل، تمكين العاملين، وتبديل علاقات السلطة).

مشكلة البحث:

الحاجة للتغيير مستمرة وترافق جميع أوجه نشاط البنوك التجارية وتزداد الحاجة للتغيير بنمو وتعقيد البنوك وتعدد مهامها لا سيما وأنها تتعامل مع بيئة وأنظمة مفتوحة، مما يتطلب منها ضرورة الإستجابة والتكيف للتغيير، فالمنظمة القوية هي التي تأخذ بعين الاعتبار أثرها على البيئة أيضاً، حتى لا تصبح مستجيبة فقط، من أجل أن تحقق بهذا التغيير هدف الاستمرار والبقاء وهدف التكيف والتأقلم، بالتالي الملائمة بينها وبين المتغيرات البيئية المؤثرة فيها، هنا يبدأ تفكير البنوك التجارية في عدة خيارات تكون أمامها على شكل مداخل تحدث من خلالها التغيير سواء كان مرغوباً أو مفروضاً. وفي ضوء اشكالية البحث فستسعى الباحثة للإجابة عن السؤال التالي: ما دور التحول الرقمي في تحسين عملية التغيير التنظيمي بالبنوك التجارية الكويتية؟

وبالتحديد ستحاول الدراسة الإجابة عن الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما مستوى تطبيق أبعاد التغيير التنظيمي بالبنوك التجارية الكويتية؟
- ما مستوى تطبيق آليات التحول الرقمي بالبنوك التجارية الكويتية؟
- ما دور آليات التحول الرقمي في تحسين التغيير التنظيمي بالبنوك التجارية الكويتية؟

أهداف البحث:

يتمثل الهدف الرئيسي للبحث في توضيح أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في البنوك التجارية الكويتية. ويتفرع من هذا الهدف عدة أهداف فرعية:

- تحديد مستوى تطبيق أبعاد التغيير التنظيمي بالبنوك التجارية الكويتية.
- تحديد مستوى تطبيق آليات التحول الرقمي بالبنوك التجارية الكويتية.
- توضيح دور آليات التحول الرقمي في تحسين التغيير التنظيمي بالبنوك التجارية الكويتية.

فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين آليات التحول الرقمي والتغيير التنظيمي بالبنوك التجارية الكويتية.

ويتفرع عن الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

- لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين آليات التحول الرقمي والتغيير الاستراتيجي في البنوك التجارية الكويتية.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين آليات التحول الرقمي والتغيير البنائي في البنوك التجارية الكويتية.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين آليات التحول الرقمي والتغيير التكنولوجي في البنوك التجارية الكويتية.

أهمية البحث:

تتم أهمية الدراسة في الجوانب الآتية:

- تشجيع مشاركة العاملين المتأثرين بالتغيير في الإعداد له.
- الاستفادة من أفكار العاملين وجعلهم أفراداً فاعلين في عمليات التغيير.
- تشجيع العمل بروح الفريق الواحد في التعامل مع التغيير؛ بدلاً من الانقسام حوله أو حتى العمل بفرديّة.
- تشجيع الجانب الإبداعي لدى العاملين نتيجة لما قد يضيفونه من أفكار وأساليب جديدة لتطبيق التغيير التنظيمي.
- وضع توصيات قد تساهم في حماية جهود التغيير في البنوك التجارية، مما قد يعرض تلك الجهود للفشل.

منهج الدراسة

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها كفيها وكما، كما لا يكفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبنى عليها بحيث يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

أسلوب الدراسة:

ولتحقيق الغرض من الدراسة واختبار الفرضيات التي بنيت عليها سوف يستخدم الباحث نوعين من المصادر:
 ١. البيانات الثانوية: سوف يعتمد الباحث في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية، والتي تتمثل في الكتب العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، التي تناولت موضوع البحث، فضلا عن البحث في مواقع الانترنت المختلفة.

٢. البيانات الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث سوف يعتمد الباحث على جمع البيانات الأولية من خلال الدراسة الميدانية عبر استطلاع آراء المديرين والعاملين بالبنوك التجارية الكويتية محل الدراسة. مجتمع وعينة الدراسة وطريقة اختيار مفرداتها:

مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين والعاملين بالبنوك التجارية الكويتية وعددها (٦) بنوك وتقتصر وحدة المعاينة العاملين بإدارة البنوك (الإدارة العليا- الإدارة التنفيذية)

جدول (٢) يوضح مجتمع الدراسة

عدد العاملين إدارة عليا+ تنفيذية	الموقع الرسمي	نوع البنك	الاختصار	الرمز	اسم البنك	سنة التأسيس
٢٥٠	www.nbk.wm	تجاري	NBK	وطني	بنك الكويت الوطني	١٩٥٢
٣٢٠	www.e-gu-f6ank.com	تجاري	GBK	خليج	بنك الخليج	١٩٦٠
٢٧٨	www.cbk.co	تجاري	CBK	تجاري	البنك التجاري الكويتي	١٩٦٠
٣٠٥	www.euh-1.com	تجاري	ABK	أهلي	البنك الأهلي الكويتي	١٩٦٧
٢١٠	www.bbko.nline.com	تجاري	BBK	ب ب ك	بنك البحرين والكويت	١٩٧١
٢٥٣	www.burgan	تجاري	BURG	برقان	بنك برقان	١٩٧٥
١٦١٦					الإجمالي	

المصدر: اعداد الباحث بناء على تقرير البنك المركزي الكويتي ٢٠١٩.
 عينة الدراسة:

اعتمد الباحث على عينة عشوائية تم تحديد حجمها بالمعادلة التالية: (أدريس، ٢٠٠٨)
 وقد قام الباحث باختيار عينة طبقية حجمها ٤٦٣ مفردة بمعامل ثقة ٩٥٪ وحدود خطأ $\pm ٥\%$ باستخدام المعادلات الإحصائية كما يلي:

$$Nz^2 P (1-P)$$

$$N = \frac{Nz^2 P (1-P)}{Ne^2 + z^2 P (1-P)}$$

حيث أن:

- $N =$ حجم مجتمع البحث ١٦١٦

- $n =$ حجم العينة

- $Z =$ حدود الخطأ المعياري وهي ١,٩٦ عند درجة ثقة ٩٥٪

- P = نسبة عدد المفردات التي تتوافر فيها خصائص مجتمع الدراسة وهي ٥٠٪

- e = خطأ العينة المسموح به في تقدير النسبة وهو = ٠,٠٥
حجم العينة = $\frac{١٦١٦ \times ٢(١,٩٦) \times ٠,٢٥}{٠,٢٥ \times ٢(١,٩٦) + ٠,٠٠٢٥ \times ١٦١٦} = ٤٦٣$ مفردة

جدول (٣) عينة الدراسة

المجموع	العاملين		البنك
	إدارة تنفيذية	إدارة عليا	
٨٥	٧٥	١٠	بنك الكويت الوطني
٩٢	٨٠	١٢	بنك الخليج
٧٣	٦٥	٨	البنك التجاري الكويتي
٨١	٧٠	١١	بنك برقان
٦٩	٦٠	٩	البنك الأهلي الكويتي
٦٣	٥٥	٨	بنك البحرين والكويت
٤٦٣			الإجمالي

المصدر: اعداد الباحث بناء على تقرير البنك المركزي الكويتي ٢٠١٩.

ثانياً: الإطار النظري للبحث

مفهوم التغيير التنظيمي: لفهم التغيير التنظيمي لا بد أولاً التطرق إلى مفهوم التغيير

التغيير في المنظور الإداري له عدة تعريفات، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أهمية التغيير في الحقل الإداري والاهتمام الكبير الموجه له، إذ يشكل التغيير مادة دسمة لكثير من الباحثين والفقهاء والكتاب الذين تعرضوا لمحاولة تعريفه، ومن ثم برزت صعوبة إيجاد تعريف جامع مانع يلم به. وقد عرف التغيير بأنه: عملية التحول من الواقع الحالي للفرد أو المؤسسة إلى واقع آخر منشود يرغب في الوصول إليه خلال فترة زمنية محددة بأساليب وطرق معروفة، لتحقيق أهداف طويلة وقصيرة المدى، كي تعود على الفرد والمؤسسة أو كليهما معاً. وأيضاً " بأنه التحول في التوازن بين الأنظمة المعقدة من ثقافية واجتماعية واقتصادية وتكنولوجية، التي تكون أساسيات المجتمع".

ويعرف التغيير التنظيمي بأنه: "الخروج من الوضع الراهن، فهو يعني التحرك نحو هدف معين أو حالة مثالية أو رؤية جديدة لم تكن موجودة، وتعني أيضاً الحركة خارج الأوضاع والمعتقدات والاتجاهات الحالية" (Rees and Hassard, 2010).

ويعرف أيضاً بأنه " مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشكلات، وتجديد عمالياتها على أن يتم ذلك خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة، مع تركيز خاص على زيادة فاعلية جماعات العمل، وذلك بمساعدة مستشار أو خبير في التغيير الذي يقنع أعضاء المنظمة بالأفكار الجديدة". وتم تعريفه أيضاً بأنه " الأسلوب الإداري لتحويل المنظمة إلى حالة بناء أفضل في مجال تطويرها المتوقع مستقبلاً".

وعرف كذلك بأنه " تحسين يركز على بعض العناصر داخل أي نظام مثل التغيير في التكنولوجيا والتغيير في إجراءات عمل محددة أو التغيير في عدد ونوعية العاملين في أحد المنظمات وبالتالي فإن التغيير يركز على جزء من أجزاء النظام أو جزء من المنظمة".

هو العملية المقصودة التي تقوم من خلالها المنظمة بالانتقال من حالتها الحالية إلى حالة مستقبلية مرغوبة من أجل زيادة فاعليتها (طاهر، ٢٠١٦). كما يعتبر بأنه هو التغيير المخطط والهادف إلى مساعدة أفراد المنظمة في القيام بالمهام المطلوبة منهم بصورة أفضل كما يعتبر مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل وتجديد عملياتها من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة مع تركيز خاص على زيادة الفعالية في العمل (جمال، ٢٠١٤).

بالإضافة إلى اعتباره بأنه هو خطة لتحسين جزء أو كل المنظمة وتأخذ في الحسبان دراسة البيئة المحيطة بها لتحديد العلاجات والتدخلات المناسبة.

كما يقصد به ذلك التحول الذي يحصل في نشاطات المنظمة والعمليات والأهداف والعاملين استجابة لقوى ضاغطة غالباً ما تكون خارجية ويعتبر التغيير التنظيمي من الظواهر الصعبة في منظمات الأعمال (ناصر، ٢٠١٣). وعليه هو عملية مستمرة من التجريب والتكيف التي تهدف إلى ملائمة قدرات التنظيم مع حاجات وإملاءات البيئة الديناميكية (ماهر، ٢٠١٠).

ويشار إلى أن التغيير التنظيمي هو: "تغيرات مستمرة تحدث في المنظمة بشكل منظم، ويمكن أن تتأثر التغيرات بالأحداث الداخلية والخارجية وتشمل التغيرات الهيكلية في المنظمة".

ونرى بأنه "تغيير موجه وهاذف يسعى إلى تحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن التحول إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشاكل".

ويعرف التغيير التنظيمي بأنه "عبارة عن تغير موجه ومقصود وهاذف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات".

وتم الإشارة إلى أنه: "الجهاز الذي يحرك الإدارة والمنظمة لمواجهة الأوضاع الجديدة وهو يعد أفضل الطرق فاعلية لإحداث استخدام الإمكانيات البشرية والمادية بكفاءة وفاعلية" (Rees and Hassard, 2010).

ويعرف أيضاً التغيير التنظيمي بأنه "ظاهرة مرافقة لنمو المنشأة وتطورها، ويعبر عن الانتقال من مرحلة سابقة أصبحت غير مكيّفة مع البيئة إلى مرحلة مرغوب فيها تمتاز بمواصفات تجعل المنشأة أكثر قابلية للبقاء، ويمكن أن يكون التغيير شاملاً بحيث تمس عمليات المنشأة كلها مثل نشاطاتها وهيكلها وتكنولوجياها وثقافتها" (جمال، ٢٠١٠).

كما تم تعريفه بأنه "العملية أو العمليات التي تقوم بها المنظمة حتى يتسنى لها التحرك من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي مرغوب فيه يهدف إلى زيادة فاعلية المنظمة" (حسن محمد، ٢٠١٠).

كما يعرف بأنه "عبارة عن مجموعة من الحلول التي تضعها الأطراف المختلفة داخل المنظمة والتي يستجيب لها الأطراف المختلفة المرتبطة بالبيئة" (Soparnot, 2011).

وقد تم تعريفه أيضاً بأنه "ذلك التحول الذي يحصل في نشاطات المنظمة، والعمليات، والأهداف، والعاملين استجابة لقوى ضاغطة غالباً ما تكون خارجية، ويعد من الظواهر الصحية في منظمات الأعمال"

ويعرف التغيير التنظيمي بأنه "سلسلة من الخطوات الرامية إلى تغيير العمليات والممارسات التنظيمية حيث يتم تنفيذ كل خطوة من خطوات العملية من أعضاء التنظيم، وبالتالي التغيير في العملية يتطلب تغييراً في السلوكيات التي يقوم بها الموظفون التي هي جزء من هذه العملية" (Nesterkin, 2013).

في ضوء ما سبق يمكن للباحثة للوصول إلى ما يلي:

تعددت وجهات نظر الباحثين حول تعريف إدارة التغيير التنظيمي وبحسب اهتماماتهم البحثية وغيرها من المؤثرات التي ساعدتهم في صقل أفكارهم وعلمهم وتوجهاتهم العملية، بناءً على ذلك ووفق ما اطلعت عليه

الباحثة من دراسات سابقة حول هذا الموضوع يمكن القول بأن إدارة التغيير التنظيمي هي "تحسين يركز على بعض العناصر داخل أي نظام مثل التغيير في التكنولوجيا أو التغيير في إجراءات العمل أو التغيير في عدد

العاملين ونوعيتهم في أحد المنظمات وبالتالي فإن التغيير يركز على جزء من أجزاء النظام أو جزء من المنظمة"

مستويات التغيير التنظيمي: تظهر مستويات التغيير على النحو التالي: (Prabhaker, 2012)
أ- التغيير من أعلى إلى أسفل:

وفقاً لخطوط السلطة الرسمية فإن الإدارة العليا هي من تتولى وضع سياسات التغيير التنظيمي، وتتخذ القرارات اللازمة لقيادة وتوجيه العملية ويصلح هذا المنهج عادة في التغيير الإستراتيجي، حيث تصبح الإدارة

العليا هي المسؤولة عن التغيير وقراراته، ويتميز هذا المنهج بالسرعة والفاعلية، ولكن ما يعاب عليه أنه قد يواجه مقاومة من المستويات الإدارية الأقل، وخاصة إذا كانت هذه المستويات غير جاهزة لتقبل التغيير أو قيادتها الإدارية لا تحظى بالقبول.

ب- التغيير من أسفل إلى أعلى:

افترض هذا المنهج وجود بيئة تنظيمية مفتوحة، حيث يتوافر التشجيع الكافي للعاملين لأخذ المبادرة في اقتراح التغيير المناسب على المستويات التشغيلية والتكتيكية، ولكن يظل التغيير الإستراتيجي من مسؤولية الإدارة العليا، وفي حالة افتقار المناخ المشجع على الابتكار والتطوير في المستويات الأقل، أو في حالة عدم التشجيع والتأييد للتغيير التنظيمي وعدم دعم تنفيذه من المستويات الإدارية العليا، فإن مصيره يكون الفشل (عمر حسين، ٢٠١٢).

ت- المنهج المتكامل:

يقوم على المشاركة من جانب جميع المستويات الإدارية في تقرير وإحداث التغيير المرغوب وفي ظل هذه المشاركة يسمح للعاملين بتقديم المقترحات ومتابعة تنفيذ برامجهم، كما أن هناك نظاماً لمكافأة أصحاب الأفكار النيرة للتغيير والتطوير، ويتميز هذا المنهج المتكامل والقائم على المشاركة بأن الجميع يكون مسئولاً عن التغيير، وعلى أن تقل احتمالات مقاومته.

مراحل تطبيق التغيير التنظيمي:

أنه على الرغم من تعدد وتنوع ما طرح من نماذج ونظريات مساعدة للمنظمات وللقيادات لإدارة عملية التغيير دون مخاطر أو أخطاء أو آثاراً سلبية فإنها تظل أقرب إلى الاجتهاد وللأفكار المعبرة عن التجارب الشخصية لأصحابها، على سبيل المثال: نموذج كيرت لوين ونموذج إيدكر شين، ونموذج سكوت وجيف، ونموذج ويلفرد كرور.، ويعد نموذج Kurt Lewins من أشهر النماذج التي تناولت مراحل التغيير التنظيمي، حيث قدم عام ١٩٥١م نموذج لإحداث التغيير وحظي باهتمام كبير، وأوضح أن أي محاولة للتغيير ما هي إلا توازن ديناميكي لقوى تعمل في اتجاهات متضادة، بعضها تعمل على تقييد الموقف وبعضها تعمل على التحرك في اتجاه التغيير المنشود أي القوى العميقة ويمر نموذج كيرت عبر ثلاث مراحل أساسية تبين آلية الانتقال من الوضع القديم إلى الوضع الجديد وتتمثل

هذه المراحل كما يلي:

١- مرحلة إذابة الجليد:

تم الإشارة إلى أنه في بداية عملية التغيير تبدو الأمور غير واضحة، وغير مجهزة فالهدف من هذه المرحلة هو تهيئة الأعضاء لتلقي التغيير بالقول والرضا من خلال إذابة القيم القديمة والعادات والمعتقدات والأنماط السلوكية الراسخة والهيكلية التي تقوم عليها المنظمة، والعمل على تغيير قنوات أعضاء المنظمة عبر حشد الجهود لدفع العاملين إلى تقبل التغيير والمساهمة فيه، وتكون هذه المرحلة من الخطوات الثانوية التالية:

أ- الاعتراف بالحاجة للتغيير:

من الضروري أن يكون لدى المنظمات إحساس ذاتي بأهمية وضرورة إحداث التغيير التنظيمي، وذلك من خلال تحديد الفجوة الفاصلة بين موقع المنظمة الآن وبين ما تريد تحقيقه.

ب- تقليص مقاومة التغيير:

نرى أن من أسباب مقاومة التغيير الخوف من الفشل والمجهول والمخاطر التي قد تنجم عن هذا التغيير أو عدم القدرة على التكيف معه والارتياح للمألوف أو المصالح المكتسبة لبعض المديرين أو العاملين من بقاء الأوضاع على ما هي عليه وعدم إجراء التغيير وبعد أن تتعرف الإدارة على الأسباب الحقيقية وراء مقاومته عليها أن تقوم بتقليصها، وسيتم التطرق لاحقاً إلى أهم الطرق التي يمكن من خلالها تقليص هذه المقاومة.

٢- مرحلة إحداث التغيير: أن هذه المرحلة يجب التخطيط لها بدقة، عبر إعداد إطار متكامل ومتربط مع توقع حدوث بعض المشاكل مع بداية التنفيذ، تفادياً للحكم المتسرع على عدم جدوى مشروع التغيير ويتم إحداث التغيير عبر عدة خطوات موجزة فيما يلي:

أ- اختيار الفريق المسئول عن عملية التغيير: مع مراعاة عامل الخبرة عالية المستوى، وقد يتم اختيار هذا الفريق من داخل المنظمة، أو عن طريق الاستعانة بخبراء في هذا المجال من خارج المنظمة، أو الجمع بينهما.

ب- التشخيص السليم: ويقصد به التوصيف الدقيق للوضع القائم بالمنظمة، مع تحليل نقاط القوة والضعف الداخلية، وفرص وتهديدات البيئة الخارجية (Meyer, 2010).

ج- تحديد أهداف عملية التغيير: أن عملية التغيير التنظيمي هادفة و عليه فإن فاعليتها تستند بشكل رئيسي إلى تحديد أهداف العملية بدقة ووضوح.

د- **تحديد مجالات وأولويات التغيير:** على الرغم من تعدد المجالات التي تحتاج إلى التغيير، هيكلية، بشرية، تكنولوجية، وغيرها، إلا أن هناك أولويات يفترض البدء بها.

هـ- **اختيار الأسلوب المناسب لإحداث التغيير:** فقد تكون عملية التغيير شاملة تستهدف جميع المجالات دفعة واحدة، وقد تكون مرحلية وتتضمن تقسيم التغييرات المطلوب إحداثها بالمنظمة إلى عدة مراحل، وقد تكون عملية التغيير تدريجية حيث يتم إدخال تغييرات بسيطة وبعد إقناع والتزام أعضاء المنظمة بتلك التغييرات وإيضاح الفرق بين الوضع السابق والحالي يتم التوسع في عملية التغيير.

و- **وضع موازنة تقديرية لعملية التغيير:** تبين هذه الموازنة المبالغ المطلوبة للقيام بعملية التغيير، والتي تختلف باختلاف مجالات التغيير والجهة المسؤولة عن تنفيذه، والأسلوب المتبع في إحداثه، ومتطلبات التحفيز للأفراد لزيادة تعاونهم وحماسهم لإنجاح عملية التغيير التنظيمي.

ز- **اختيار التوقيت المناسب لعملية التغيير:** إن حسن اختيار توقيت إحداث التغيير التنظيمي يعد من أهم مفاتيح نجاح العملية، فقد يكون برنامج التغيير والظروف متهياة لكن سوء التوقيت من شأنه أن يفشل العملية ويشمل ذلك توقيت تنفيذ الدراسات اللازمة لعملية التغيير، وتوقيت البدء في تنفيذها، وتوقيت الانتقال من مرحلة إلى مرحلة أخرى، وتوقيت التحفيز وفق النتائج المتحققة (سارة ومريم، ٢٠١٦).

ح- **التطبيق الكامل والمتابعة الفعلية للتغيير:** بعد تهيئة المناخ الملائم للتغيير يتم الانتقال من مرحلة الإعداد إلى مرحلة التطبيق عبر ترجمة الصورة الكاملة للتغيير إلى أعمال وخطوات تنفيذية فعلية و يواكب هذه المرحلة عملية تهيئة العاملين للتكيف مع هذه التغييرات الجديدة، من ممارسات سلوكية، نواحي فنية وتخصصية ومهارات جديدة يحتاجها العاملون في عملهم. ويعتقد كبرت أن التغيير بصورة سريعة ومفاجئة يؤدي إلى الفشل نتيجة ردود الفعل المعاكسة ومقاومة الأفراد، والسبب يعود إلى الجهل وعدم معرفة استراتيجيات التغيير الفعال والاستعجال في تحقيقه.

٣- مرحلة إعداد التجميد:

أن في هذه المرحلة تحاول المنظمة بناء درجة عالية من الالتزام الداخلي لدى العاملين نحو الأنظمة والقواعد والممارسات والسلوكيات الجديدة، من خلال تثبيت وتقوية ذلك والمحافظة على ما تم تحقيقه واكتسابه في مرحلة التغيير، وهذا ما يسمى بالتجميد.

ويتم ذلك من خلال التالي:

أ- **تعزيز النتائج:** إن النتائج والمكاسب التي تم الحصول عليها يجب تعزيزها، لأن أي خلل في هذه المرحلة سوف يؤدي إلى فقدانها، ولهذا يجب الاستمرار في التطبيقات العملية الناتجة عن عملية التغيير.

ب- **تقييم النتائج:** وذلك بالمقارنة بين الأهداف المرجوة والأهداف المحققة من هذا التغيير، وكشف مواطن الخلل وأسباب الانحرافات.

ج- **إجراء تعديلات بناءة:** عبر إنشاء أنظمة للاقتراحات وتشجيع المناقشات والاجتماعات الخاصة بحل مشاكل التغيير وبذلك تكون عملية التغيير قد تمت بطريقة فعالة، وتكون المنظمة قد انتقلت نقلة حقيقية.

مداخل التغيير التنظيمي:

إن مجالات التغيير حضيت بالكثير من الدراسات والأبحاث من قبل المهتمين بمجال التغيير التنظيمي لأهميتها ويتطرق التغيير لعدة مجالات مختلفة في المنظمة كما أنه قد يشمل أكثر من مجال واحد في الوقت نفسه، وسوف نستعرض مجالات التغيير التنظيمي في المداخل التالية:

- **المدخل الوظيفي:** ويهتم بفلسفة ورسالة وأهداف وإستراتيجية المنظمة ويقصد بفلسفة المنظمة ما تتمتع به المنظمة من قيم عامة لها خصوصيتها وتميزها عن المنشآت الأخرى وتمثل ثوابتها ويركز هذا المدخل على إحداث التغيير (ربحي، ٢٠١٥).
- **تعبير فلسفة ورسالة المنظمة:** إن تغيير فلسفة المنظمة يكون ضروريا إما كنتيجة لتغيير الرسالة والأهداف والإستراتيجيات أو بشكل مستقل وإعادة تطوير الموارد وترشيد استخدامها بما يساهم في بلوغ أهداف جديدة وتخفيض التكاليف أو تحسين الجودة وزيادة الإنتاج (سيد، ٢٠١١).

- **تغيير الأهداف والاستراتيجيات:** تقوم بعض المنظمات بإجراء تعديلات في أهدافها وفي الإستراتيجيات المطبقة لتحقيق تلك الأهداف واستجابة لتغيرات البيئة المحيطة، وقد يحدث هذا التغيير في جانب من الجوانب الإستراتيجية فقد تقوم المنظمة بتغيير أهدافها العامة للمنافسة مثل التمايز، أو التركيز أو القيادة فيا لتكاليف.
 - **المدخل الإنساني:** ركز الكثير من الكتاب والباحثين عند إحداث التغيير من خلال الأفراد القائمين بالعمل على ناحيتين أساسيتين هما **(بن علي، ٢٠١٤):**
 - التغيير المادي للأفراد من خلال الاستغناء عن بعض العاملين أو إحلال غيرهم محلهم.
 - التغيير النوعي للأفراد وذلك بالتركيز على رفع المهارات وتنمية القدرات أو تعديل أنماط السلوك من خلال نظم التدريب أو تطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية.
 - **المدخل الهيكلي:** وهو ذلك المدخل الذي يعمل على إحداث التغيير من خلال إجراء تعديل وتغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمة ويعرف الهيكل التنظيمي بأنه الإطار المؤسس الواضح لمكونات المنظمة وما تضمه من الأقسام والفروع التي تتبعها والمحدد للمستويات التي تندرج عليها والاتصالات التي ينبغي أن تتعامل عن طريقها والأنشطة التي تنهض بها، وللمستويات والصلاحيات التي تعطي لها **(إحسان، ٢٠١١).**
 - **المدخل التكنولوجي:** وهو المدخل الذي يتم التركيز فيه على إحداث التغيير من خلال إعادة وترتيب وتدقيق العمل وعلى أنماط العمل وأساليبه وطرقه أو على الوسائل المستخدمة في أداء العمل أو إدخال معدات وأدوات وأساليب جديدة في العمل كما أن العوامل التنافسية فرضت على وكلاء التغيير ابتداع وسائل ومعدات وأساليب عمل جديدة تمكنهم من إحراز السبق على غيرهم من المنظمات المنافسة.
 - **مدخل عبر تغيير الترتيبات المادية:** ويشمل تغير المسافات والترتيبات في موقع العمل، كما يجب أن يكون التركيب الداخلي لموقع العمل بعيدا عن العشوائية وأن تأخذ الإدارة بعين الاعتبار متطلبات العمل ومتطلبات التفاعل الرسمي والحاجات الاجتماعية حينما يتخذ القرار حول ترتيب العمل والتصميم الداخلي فعلى سبيل المثال يمكن التخلص من الجدران والتقسيمات الداخلية وفتح المكاتب على بعضه فيصبح من السهل على العاملين الاتصال مع بعضهم كما يمكن للإدارة أن تغير كمية وأسلوب الإضاءة ودرجات الحرارة ومستويات الضوضاء بالإضافة إلى تغيير الأثاث والديكور.
- أبعاد التغيير التنظيمي**
- تعيش منظمات الأعمال بشكل عام التغيير بجميع مجالاته، فهي تتطور وتنمو وتتفاعل مع الفرص والتحديات التي تتمحور في بيئتها، والتغيير يعتبر ظاهرة طبيعية تقتضي تحول تلك المنظمات من وضع قائم إلى وضع آخر مستهدف يضمن لها البقاء والاستمرار، وهناك أربعة أبعاد للتغيير التنظيمي:
- (١) التغيير في الثقافة التنظيمية:**
- التغيير هو عبارة عن عملية تحول تشمل هذه العملية سلوك الأفراد والهيكل التنظيمية ونظم الأداء وتقويمها والتكنولوجيا، وذلك بهدف التفاعل والتكيف مع متغيرات البيئة المحيطة، وقد أصبح مفهوم ثقافة التغيير من المفاهيم الجديدة والضرورية في حياة الأفراد، ونتيجة لحدثة هذا المفهوم قد حدث خلط وليس في استخدامه وعلاقته بمفهوم التغيير الثقافي، فيجب التفريق بين المفهومين، ويعني مفهوم ثقافة التغيير أي أن للثقافة دور هام في تغيير الواقع للأفضل، أما مفهوم تغيير الثقافة يعني التخلي عن مقومات الثقافة الحالية واستبداله بمقومات ثقافة أخرى كسبيل للتغيير والتطوير **(Tibbs, Hardin, 2011).**
- فإن ثقافة التغيير ذات أهمية كبيرة وذلك بسبب الآتي:**
- تنمية وعي الفرد بمضمون حركة التغيير وثقافته ومغزى التحولات السريعة في التطورات العلمية.
 - تزود الأفراد بقواعد أساسية تعتمد على مرجعية الثقافة والقيم.
 - تكسب الفرد كيفية التعامل مع المستجدات والتطورات الطارئة بما يتوافق مع شخصيته. وتساعد الفرد على النهوض بفكره ومجمعه، كما تؤكد على نظرة المجتمع ورؤيته المنهجية لعملية التغيير والتي تحدد وضعية المجتمع في تفاعله مع المستجدات العالمية.

(٢) التغيير الهيكلي:

وهذا النوع من التغيير يكون من خلال إعادة تقسيم الوحدات الإدارية أي إحداث إدارات جديدة أو دمج إدارات أخرى، وهذا يؤثر في التبعية بين الأفراد داخل بيئة العمل وفي نطاق الإشراف المتبع في العمل، والنشاطات في كل قسم، وهذا قد يتعين إنشاء وحدات تنظيمية أو إلغاؤها أو تغيير في هيكل السلطة أو تغيير في اختصاصات الوحدات التنظيمية أو في المسميات الوظيفية (Tibbs, Hardin, 2011).

إن توسيع حصة المنظمة السوقية أو الحفاظ على حصتها الحالية يتطلب التغيير في بعض تشكيلاتها التنظيمية بهدف نشر نشاطها في تلك السوق، أي التغيير في الهيكل إما أن يكون في جميع مسؤوليات بعض الأقسام وإما تقليص المستويات أو توسيع نطاق الإشراف لكي تصبح المنظمة أكثر سطحية وأقل بيروقراطية، والتغيير في الهيكل يعني ازدياد التوسيع في الأعمال المسندة إلى الوظيفة وكذلك المهام، أو الواجبات الضرورية للوظيفة التنظيمية، فوظيفة التنظيم هي العملية التي يحدد من خلالها مختلف أوجه النشاط والأعمال الضرورية وتجمع من أجل تحقيق أهداف المشروع ووضعها في هيكل يشغل بالأفراد المؤهلين وتزويدهم بالموارد والاحتياجات التي تمكنهم من أداء عملهم.

(٣) التغيير التقني:

إن ثورة المعلومات التكنولوجية تؤثر في أساليب الإدارة وتقديم الخدمات، حيث أنها تتطلب من وكلاء التغيير إدخال معدات جديدة وطرائق ووسائل أعمال جديدة، إلا أن هذه التأثيرات أصبحت تتزايد بكثرة وبشكل سريع، لأن تقنية المعلومات أصبحت الهدف، فالحل الوحيد للمديرين هو العمل الجاد من خلال استخدام تقنيات متطورة بهدف الحفاظ على الصدارة أو البقاء في المنافسة، فالإدارة تقوم باتباع جميع السياسات المتطورة تكنولوجيا، وتعد ظاهرة التطورات التكنولوجية المعاصرة من أكثر المستلزمات التغييرية للمنظمات وأبرزها في الوقت الحالي من خلال استخدام العديد من وسائل التطوير والتحديث التقني حالياً وهذا يتطلب من المنظمات تحديد إمكانياتها في مجال التنمية التكنولوجية من خلال تخطيط وتغيير وتعديل بما يتناسب مع التوجه العالمي الجديد وذلك لتحقيق عدة أهداف:

- الاستفادة القصوى من فرصة فتح الأسواق العالمية للدخول فيها بالمنتجات.
- إتاحة الفرصة الكاملة لنقل أساليب الإدارة والتسويق والتدريب.
- إتاحة الفرصة الكاملة لنقل أساليب الإدارة والتسويق والتدريب.
- المشاركة الفعالة في موضوعات تحديد الجودة وقياسها والتي ستكون من أهم مجالات التنافس العالمي.

وقد أهتم عديد من الباحثين بتحديد أبعاد إدارة التغيير التنظيمي والتي يلخصها الجدول التالي

جدول (٤)

أبعاد إدارة التغيير التنظيمي

أبعاد إدارة التغيير التنظيمي	السنة
١- تغييرات هيكلية ٢- تغييرات فنية ٣- تغييرات سلوكية ٤- تغييرات وظيفية	(القاسمي، ٢٠٠٦)
١- التغيير في الأفراد ٢- التغيير في التكنولوجيا ٣- التغيير في الهيكل	الخضري: (٢٠٠٧)، و (العطيان، ٢٠٠٦)، (Daft & Noe: 200) , Daft: 2002, Macmil & Tampoe2000

أبعاد إدارة التغيير التنظيمي	السنة
١- البعد التشريعي والقانوني ٢- البعد التكنولوجي لعملية التغيير ٣- البعد الاقتصادي لعملية التغيير ٤- البعد الإعلامي لعملية التغيير ٥- البعد الأمني لعملية التغيير ٦- البعد الاجتماعي لعملية التغيير	(الخضيري، ٢٠٠٣)
١- المشاركة ٢- والدعم من قبل المشرفين ٣- وجود اتصالات التغيير ٤- موقف الإدارة العليا من التغيير	Bouckenoghe, et al., 2009
١- البعد التكنولوجي ٢- البعد الإداري للتغيير ٣- البعد السلوكي للتغيير ٤- البعد التنظيمي للتغيير	وقد قسم (صديق، ٢٠٠٣) أبعاد التغيير التنظيمي إلى أربعة أبعاد كما يلي:

التحول الرقمي؛ مفهومه، ونماذجه، وأسس بنائه: مفهوم التحول الرقمي

تعد ظاهرة التحول الرقمي أو الرقمنة هي الأكثر بروزا في عالم اليوم، وتحظى باهتمام العديد من المؤسسات وأصحاب المصالح حتى صار حق للعديد من النظريات والتفسيرات وحلبة نقاش بين جميع فئات المجتمع القيادية والعلمية والعملية والأكاديمية بالرغم من تباين خلفياتهم وأهدافهم ومشاربهم. وبهذا فقد حفز التحول الرقمي انتقال المؤسسات من بيئة محلية داخلية إلى وضعية متميزة متكاملة مع البيئات الأخرى تولد انعكاسات مباشرة وتنتج نموا مستمرا.

وبناء التميز يتطلب مساهمة جميع الفعاليات الوظيفية والإدارية والرقابية لإنتاج تفاعل طبيعي، وتحفيز متغيرات جذرية تنشئ حركية طوعية مستمرة، وتولد نوعا من الاستقطاب الصحيح الذي يشغل قفزة انتقالية تؤدي إلى إدماج العديد من قطاعات المؤسسة. (محمد علي حسن شعلان، ٢٠١٦، ٤٩) وقد أطلق المنتدى الاقتصادي العالمي عام ٢٠١٥ مبادرة تسمى "مبادرة التحول الرقمي" The Digital Transformation Initiative (DTI) مشروع أطلقه العالم كجزء من المبادرات المنظمة بشأن تشكيل المستقبل. (World Economic Forum, 2017, p2)

ويرى (Others & Maye, Terry, ٢٠٠٩, ٦) أن إشكالية كلمة التحول كمفهوم مجرد يدعو إلى رؤية المفاهيم الأساسية للإصلاح، فمن ناحية يشير صناع القرار والكتاب إلى كلمة "التحول" ماذا على أنها عملية تغيير الشكل دون تغيير المضمون، ومن ناحية أخرى يقصد "بالتحول" عملا تحسين كفاءة وفعالية الخدمة العامة في ضوء احتياجات الأفراد.

وجاء في ويكيبيديا أن **التحول الرقمي هو**: المرحلة الثالثة من تبني التكنولوجيات الرقمية؛ حيث الكفاءة أو المهارة الرقمية ثم الاستخدام الرقمي ثم التحول الرقمي، فمرحلة التحول تعني أن الاستخدامات الرقمية تمكن بطبيعتها أنواع جديدة من الابتكارات والإبداعات في مجال معين، بدلا من تعزيز ودعم الطرق التقليدية، إذ

يشير مفهوم التحول الرقمي " إلى "الذهاب غير الورقي" بما يؤثر على كل من الأعمال الفردية، وشرائح المجتمع ككل، مثل الحكومة، والاتصالات الجماعية، والفن، والطب، والعلوم. ويتفق المفهوم السابق مع ما أشار إليه (أحمد فرج أحمد، ٢٠٠٩، ١١) من أن عملية التحول الرقمي أو الرقمنة عملية الحصول على مجموعات النصوص الإلكترونية وإدارتها من خلال تحويل مصادر المعلومات المتاحة على وسائط تخزين تقليدية إلى صورة إلكترونية، وبالتالي يصبح المحتوى التقليدي محتوى رقمي يمكن الاطلاع عليه من خلال تطبيقات الحاسبات الآلية. وقد أشارت (١١، ٢٠٠٩، Terry & Maye, Others) إلى أن كلمة "التحول الرقمي" تعني استخدام التكنولوجيا لدعم عمليات التغيير الجذري في العمليات المؤسسية. واتفق ذلك أيضا مع (Haggans, Michael, 2014) حول رؤيته للتحول الرقمي؛ فقد أشار إلى أن التحول الرقمي يجبر البنوك على إعادة التفكير في الافتراضات الأساسية عن الكتب والمحاضرات. وتضيف (عزة عبد الرازق، ٢٠١٠، ١٣٩ - ١٤٠) أن التحول الرقمي أو الرقمنة يعد عاملا أساسيا لتغيير البنوك، لا لتغيير ما هو قائم، ولكن لإتاحة مجال جديد مليء بالإمكانيات، التي تساعد على النجاح، فمعنى الرقمنة ليس فقط الاقتصاد على أدوات تكنولوجية؛ ولكن الالتزام بالتفكير حول كيفية التحكم في الآليات والعمليات الإدارية، ومهارات الفرد وكيفية تطبيقها. ويشير كل من (٦، ٢٠١٧، Gautschi, & Licka, Paul, Patricia) إلى أن مفهوم "التحول الرقمي" أو "الرقمنة" ينطوي على التحول التقني والثقافي، وينعكس على جميع المجالات، ويعزز ويحدد الطرائق والأساليب والفرص الجديدة لتشكيل البنوك، وأن تقادي ذلك التحول يبدو مستحيلا.

ويرى (علي بن حسن يعن الله القرني، ٢٠٠٩، ٩) أن التحول الرقمي يقصد به: "الانتقال من الاتجاهات التعليمية التقليدية الحالية إلى الاتجاهات التعليمية المستقبلية، التي تشدد على إنتاج المعرفة وابتكارها، والانفتاح على الثقافة العالمية بما يكفل عدم العزلة عن العالم من جهة، ويحفظ الهوية الدينية والقيم والعادات الحسنة في المجتمع من جهة أخرى، وتوجيه التعليم نحو التعلم الذاتي والمستمر مدى الحياة، والتركيز على زيادة المعرفة بالممارسة والاستخدام ونشرها بسرعة من خلال الشبكات الإلكترونية التي تلغي الزمان والمكان، في نظام إداري تمكيني يخضع للتقويم والمساءلة والمشاركة المجتمعية".

وفي ضوء ما سبق من مفاهيم يمكن القول: إن جوهر وفلسفة التحول الرقمي في البنوك يكمن في تغيير نمط وأسلوب تعامل وتفاعل أعضاء هيئة التدريس والعاملين والطلاب والمستفيدين، مع ضرورة تنظيم المعاملات والخدمات المختلفة، وإعادة هيكلتها إلكترونيا؛ للنخلص من الروتين والبيروقراطية الشائعة في الأعمال والمهام العامة، لترتبط باحتياجات المستفيدين ومؤسسات المجتمع المختلفة، من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتقدمة التي أصبحت متاحة، وتعمل على توفير البنية الأساسية في الدول المختلفة وصولا إلى تحقيق الجودة وإدارتها من خلال المحافظة عليها وتحسينها باستمرار.

وعلى هذا فإن الدراسة الحالية ترى أن التحول الرقمي Digital Transformation or Digitization للجامعة يعني: "الانتقال من نظام تقليدي إلى نظام رقمي قائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع مجالات العمل الجامعي، في ضوء مجموعة من المتطلبات المتمثلة في وضع إستراتيجية للتحول الرقمي، ونشر ثقافة التحول الرقمي، وتصميم البرامج التعليمية الرقمية، وإدارة وتمويل التحول الرقمي، بالإضافة إلى المتطلبات البشرية، والتقنية، والأمنية، والتشريبية.

مفهوم الإدارة الرقمية:

تعد الإدارة الرقمية أو ما يسمى بالإدارة الإلكترونية مفهوما مبتكرا ظهر نتيجة ثورة المعلومات واقتصاد المعرفة والاقتصاد الرقمي، ونظرا للتطور الكبير في مجالات تكنولوجيا المعلومات كافة ورخص أسعارها، أخذت الدوائر والمؤسسات الرسمية والخاصة تتسابق في استخدام أحدث الابتكارات في المجال الإداري، وساعد أيضا ظهور شبكة الإنترنت في جعلها أكثر تأثيرا في إنجاز أعمال هذه الدوائر، مما حدا بالإدارة الحالية أن تعتمد اعتمادا كبيرا على تكنولوجيا المعلومات، لأن استخدام هذه التكنولوجيا المتطورة يساعد على تبسيط الإجراءات وتقليل استخدام الورق إلى أقل ما يمكن. (يوسف محمد يوسف أبو أمونة، ٢٠٠٩، ٢٤)، و (بودي عبد القادر، ٢٠١١، ٨٠)

ويكاد يكون معلوما للجميع أن الإدارة الرقمية بتطبيقاتها المختلفة تعد من أبرز مقومات وجود مجتمع المعرفة، فالإدارة الرقمية هي: منظومة متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري القديم من إدارة يدوية إلى إدارة رقمية بالاعتماد على نظم معلوماتية قوية، تساعد في اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت وبأقل التكاليف، إذ تهدف الإدارة الرقمية إلى تأمين البنية التحتية الضرورية للجامعة وربطها بشبكة المعلومات. (حسن سعد عبد الحميد، ٢٠١٦)

ويعد تطبيق الإدارة الرقمية فرصة متميزة للارتقاء بالأداء في البنك؛ إذ تعد وسيلة لرفع كفاءة الإدارات الجامعية، وتحسين وتطوير أدائها وتخفيف الأعباء الإدارية عنها. (مني عطية البشري، ٢٠١٦/٥١٤٣٠/٤، ٤) يرى (ساري عوض الحسنات، ٢٠١١، ٣٣) في تعريفه للإدارة الرقمية في التعليم أنها: "عبارة عن منظومة إلكترونية متكاملة، تهدف إلى تحويل العمل الإداري التقليدي العادي من إدارة يدوية ورقية إلى إدارة باستخدام الأجهزة الإلكترونية والتكنولوجية، وذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية ومعرفية وعقلية عليا قوية، تساعد في اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت، وبأقل جهد وتكاليف".

ويرى (مروان سليم الأغا وآخرون، ٢٠١٢، ٨٠) أن الإدارة الرقمية هي: استخدام البنوك التقنيات الاتصالات والمعلومات، للقيام بأنشطتها بالتحول للعمل الإلكتروني؛ من أجل تطوير الأداء، وتطوير العمليات الإدارية، وتحقيق جودة الخدمات وتحقيق الأهداف بأقل وقت وجهد وتكلفة.

ويعرف كل من (خليفة مصطفى أبو عاشور، وديانا جميل النمري، ٢٠١٣، ٢٠٠) الإدارة الرقمية بأنها: "الاستثمار الإيجابي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع وظائف العملية الإدارية القائمة: (التخطيط، والتنظيم، والتنفيذ، والرقابة، والمتابعة والتقويم)، وذلك بهدف تحسين أدائها وتعزيز مركزها التنافسي". ويعرف

(رضا إبراهيم المليجي، ٢٠١٢، ١١٤) الإدارة الرقمية بأنها: "عملية ميكنة جميع مهام وأنشطة المؤسسة التعليمية بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات، وصولاً إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في ظل تقليل استخدام الورق، وتبسيط إجراءات العمل الإداري، والقضاء على الروتين، والإنجاز السريع والدقيق للمهام؛ بهدف تحقيق مستوى متميز من الأداء الإداري".

ومن ثم يمكن تعريف الإدارة الرقمية أنها: تعد مدخلا إداريا حديثا أو منظومة إدارية رقمية، تعمل على سد الفجوة الرقمية في المجتمع، باستثمار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتقدمة ونظم المعرفة ونظم البرامج المتطورة التوفير الخدمات للمستفيدين ومؤسسات الأعمال الحكومية، بغض النظر عن أماكن تواجدهم أو أوقات التقدم لها، وتعزيز وتدعيم فرص التنمية والإصلاح الإداري والاقتصادي، وإنجاز المهام الإلكترونية، عن طريق تحويل العمل الإداري الورقي إلى أعمال تنجز بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة المختلفة عبر شبكة الإنترنت بسرعة ودقة متناهيتين وبتكاليف ومجهود أقل، وتبادل البيانات والمعلومات بين العاملين في البنوك وبين الأطراف الخارجية بما يساعد على اتخاذ القرارات ورفع كفاءة وفعالية الأداء بما يسهم في الوصول للمزايا التنافسية للجامعات، ومن هذا التعريف تتضح العناصر الجوهرية التالية:

- القيام بمجموعة من الجهود التخطيطية والتنظيمية والرقابية.
- الاعتماد بشكل أساسي على تكنولوجيا المعلومات عند القيام بالعمليات الإدارية.
- مزج مجموعة الموارد البشرية والمعلوماتية والتكنولوجية والآلية مزجا مناسباً لتقديم الخدمة الرقمية.
- تقديم المنتجات السلع والخدمات والأفكار للعملاء بالجودة المطلوبة.
- العمل على تحقيق الكفاءة والفعالية. أهداف الإدارة الرقمية:
- يحدد كل من (رضا إبراهيم المليجي، ٢٠١٢، ١١٥ - ١١٧)، و(ساري عوض الحسنات، ٢٠١١، ٣٥ - ٣٨) مجموعة من الأهداف للإدارة الرقمية، منها:
- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية. - تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها.
- تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة. - تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها.

- توظيف تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى العاملين كافة.
 - زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا، ومتابعة الموارد كافة. - تقديم فرص ميسرة لتقديم الخدمات الإلكترونية لطالبيها.
 - تخفيف حدة المشكلات الناجمة عن تعامل طالب الخدمة مع موظف محدود الخبرة أو معتل المزاج أو غير ماهر في التعامل. - تقليل كلفة الإجراءات الإدارية وما يتعلق بها من عمليات.
 - صغر المكان المجهز لحفظ المعلومات الإلكترونية الخاصة بالطلاب وأعضاء هيئة التدريس والموظفين في البنك.
 - تعميق مفهوم الشفافية والبعد عن المحسوبية بين العاملين في البنك.
 - الحفاظ على حقوق العاملين من حيث الإبداع والابتكار في البرامج الإلكترونية في البنك.
 - زيادة حجم التبادلات المعلوماتية بين العاملين في مختلف البنوك الأخرى.
 - الحفاظ على سرية المعلومات وتقليل مخاطر فقدها وبخاصة ما يتعلق بالتقويم والسجلات والتقارير الوظيفية.
 - إلغاء نظام الأرشيف الورقي، واستبداله بنظام الأرشيف الإلكتروني.
 - إلغاء عامل المكان حيث إقامة الندوات والمؤتمرات من خلال الشبكة الإلكترونية لإدارة الفيديو كونفرانس".
 - إلغاء عامل الزمان، حيث الحد من أخذ العطلات الإنجاز المهام الإدارية.
 - إتاحة فرصة أكبر أمام رئيس البنك أو عميد الكلية لمتابعة ما يجري في كل جوانب العملية التعليمية من أنشطة، والتعرف أولاً بأول على نقاط القوة ونقاط الضعف في الأداء اليومي، مما ييسر عملية المراجعة والتقييم المستمر.
 - ضمان الشفافية بوضوح الرؤى مما يحسن ثقة المجتمع في البنك، ويدفعه للمشاركة الإيجابية في عمليات التطوير داخلها.
 - فتح قنوات اتصال جديدة بين القائمين على إدارة البنك والأفراد العاملين، مما يسر أداء الأعمال وإزالة كثير من الشكوك والمعوقات المتعلقة بها.
 - التحول من الهياكل التنظيمية المعقدة إلى الشكل الإلكتروني الذي يتطلب عمالة قليلة دون التقيد بوجود مواقع جغرافية محددة أو مبان ضخمة كبيرة الحجم، الأمر الذي يؤدي إلى تخفيض الوقت والنفقات.
 - تلبية احتياجات ورغبات العملاء، وتحسين جودة المخرج التعليمي.
- مميزات الإدارة الرقمية:
- بناء على ما سبق يمكن القول : إن السمة الرئيسية للإدارة الرقمية في البنوك تتمثل في أنها تعتمد على وسيط إلكتروني في إنجاز العمليات الإدارية والتنظيمية المختلفة، بحيث يتم تبادل المعلومات إلكترونياً بين الأفراد العاملين في الوحدات الإدارية في البنوك، وتوافر المعلومات الغزيرة للبنوك بدلاً من ندرتها، ولعل هذا أصبح يتجاوز قواعد البيانات إلى مستودع البيانات، ومن هذه الميزات:
- إعطاء المنافسة بعداً عالمياً، لامتلاكها تكنولوجيا الحاسبات والاتصالات، والشبكات وغيرها.
 - إدارة من دون أوراق، إذ تعتمد بصفة أساسية على بعض الوسائل الإلكترونية متمثلة في: الأرشيف الإلكتروني، والبريد الإلكتروني، والأدلة والمفكرات الإلكترونية، والرسائل الصوتية، ونظم الرقابة والمتابعة الإلكترونية.
 - إدارة من دون مكان، إذ تعتمد على البيئة الافتراضية والمؤتمرات الإلكترونية والإدارة من بعد.
 - إدارة من دون زمان، فهي تعمل بصفة مستمرة.

- إدارة من دون تنظيم، إذ تعتمد البنوك على التنظيم الشبكي، وتنظيم المصفوفة والتنظيم الموجه بالمعرفة.

ثالثاً: النتائج والتوصيات

ت) النتائج:

- ١- التحول الرقمي ليس بديلاً عن النظام الحالي بل هو أسلوب ونمط جديد تعتمد علي استخدام كفاءة المورد البشري.
- ٢- التحول الرقمي لا بد أن يشمل الجوانب الإدارية والتنظيمية مثل البرامج والأدوات التكنولوجية.
- ٣- عملية التحول الرقمي لا بد أن تكون مرحلية بشكل تدريجي وإنسيابي منظم ومتزامنة مع سرعة الإنجاز.
- ٤- حاجة التحول الرقمي إلي نظم وأساليب جديدة في تقديم الخدمات بالقطاع المصرفي.
- ٥- تركيز التغيير التنظيمي علي القابلية للإستجابة للتغيرات البيئية المحيطة.
- ٦- التغيير التنظيمي قادرة علي التعامل مع الأزمات بالطريقة المناسبة.
- ٧- يساعد التغيير التنظيمي علي خلق الفرص واقتناصها ومستعدة للظروف البيئية غير المتوقعة.

ث) التوصيات:

- ١- أهمية العمل علي بناء أنظمة متطورة في مجال تكنولوجيا المعلومات وتحديث قاعدة بياناتها باستمرار بما ينعكس ايجابيا علي سرعة ودقة القرارات التي تتخذها عمادات الكليات لضمان تنفيذ الفاعل لخططها الاستراتيجية.
- ٢- نقل استراتيجية التحول الرقمي من كونها مطلب ومسعى للحكومة الكويتية لتصبح ثقافة لجميع فئات المجتمع.
- ٣- العمل علي توسيع المشاركة والشراكة الرقمية لتعزيز القدرات الإلكترونية في المنظمات العامة، سواء مع منظمات المجتمع المدني أو القطاع الخاص أو حتي الشراكة الإقليمية مع دول أخرى.
- ٤- الإهتمام بتطوير السياسات والخطط التعليمية الإلزامية لتهيئة عناصر البنية التحتية، وتأهيل القدرات البشرية للتعامل مع متطلبات العصر الرقمي.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- ١- ابراهيم أحمد حمودة، الأسس العلمية والعملية لتقييم الأداء في شركات التأمين المصرية (A Survey)، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية، ٢٠٠٨.
- ٢- جمال بن رزق (٢٠١٠): التغيير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق الاتصالي في إنجاحه، مجلة جامعة دمشق، المجلد ٢٦، العدد الأول والثاني.
- ٣- جمعة، سيد هارون، استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على الأداء الوظيفي الجامعي، دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ٢٠١٩، ص ٥٥١.
- ٤- حسن محمد أحمد مختار (٢٠١٠): إدارة التغيير التنظيمي: المصادر والاستخدامات، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، الطبعة الأولى، القاهرة.
- ٥- حسن، عبد العزيز علي، " الإدارة المتميزة للموارد البشرية – تميز بلا حدود"، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، المنصورة، مصر. ٢٠٠٩، ص ١٢٤.
- ٦- الدهشان، جمال علي، والسيسي، جمال أحمد، (٢٠٠٥)، أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية لمسئولياتهم المهنية وعلاقته برضا أعضاء هيئة التدريس عن عملهم، بحث مقدم الى المؤتمر السنوي الثاني عشر (العربي الرابع) لمركز تطوير التعليم الجامعي "تطوير أداء البنوك العربية في ضوء معايير الجودة الشاملة ونظم الاعتماد- جامعة عين شمس – ديسمبر ٢٠٠٥.
- ٧- ديانا الحريري، دراسة العلاقة بين مكونات القيادة والإحتراف الوظيفي لدي العاملين بقطاع الخدمات الصحية بمحافظة الشرقية: دراسة مقارنة "، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة :جامعة الزقازيق، العدد الثاني، ٢٠١٧، ص ٢١٨.
- ٨- ربحي مصطفى عليان، إدارة التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١٥.
- ٩- سعد بن محمد الهويمل: المحاسبة الضريبية والزكوية في المملكة العربية السعودية، مكتبة الملك فهد الوطنية-١٤٣٤هـ، ص ٤٣.
- ١٠- سيد سالم عرف، إدارة التغيير، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١١، الطبعة الثانية.
- ١١- الشيخ الداوي، عبدالقادر محمد " تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث، عدد ٧، جامعة ورقلة، الجزائر، ٢٠١٠، ص ٢٠٠.
- ١٢- طاهر محسن الغالبي، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١٦، ص ٤.
- ١٣- عبد البارئ إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري الأسس النظرية ودلالاته في البيئة العربية المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد 382، القاهرة، مصر، 2003، ص 15.
- ١٤- العمري، محمد بن سعيد، أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي، دراسة تطبيقية في القطاع الخاص السعودي، المجلة العربية للإدارة، مج (٣٧)، ع (٤)، ٢٠١٧، ص ١١٣.
- ١٥- العنزي، يوسف، أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، قسم الإدارة، جامعة الشرق الأوسط، ٢٠١٣، ص ١٠.
- ١٦- لياس، سارة وشرقي، مريم، (٢٠١٦) التغيير التنظيمي كمدخل لإحداث إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات. مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، مركز جيل البحث العلمي، الجزائر، (٢٠)، ٢٩-١١.
- ١٧- ماهر أحمد، إدارة التغيير، الدار الجامعية، الكويت، ٢٠١٠، ص ١.
- ١٨- محمد محمود، أثر مصادر الاستقطاب علي تحسين أداء العاملين في المستشفيات الخاصة في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال: جامعة عمان العربية، الأردن، ٢٠١٦.
- ١٩- المطيري، الحميدي (٢٠١٢). اثر دوران العاملين على الأداء المالي في قطاع المصارف الاسلامية الكويتية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، عمان.
- ٢٠- ناصر جردات، إدارة التغيير و التنظيم، دار إثراء للنشر و التوزيع، الأردن، ٢٠١٣، ص ٣١.

٢١-يوب، أمال، أثر التغيير التنظيمي على الالتزام التنظيمي للعاملين من وجهة نظرهم، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للخزاف بسكيكدة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، مج (١٢)، ع (١)، ٢٠١٩، ص ٢٤-٣٩.

٢٢-يوسف، كنان، وعبد المالك ريان، التغيير التنظيمي ودوره في تحسين أداء المواد البشرية، دراسة حالة بمؤسسة نيميلوغ بالبويرة، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ٢٠١٨، ص ٧٥.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- 23- Belal A. Kaifi, Nile M. Khanfar, Wageeh A. Nafei & Maryam M. Kaifi, The Need for Human Resource Managers to Understand and Prepare for Future Employees: A Study on the Perceptions of Business Students on Job Performance, Journal of Management and Sustainability; Vol. 3, No. 4; 2013
- 24- Cunningham J. Barton, Kempling, James S. 2009. Implementing change in public sector organizations, Management Decision, 47(2), 330 – 344.
- 25- Dennis R. Self, Schraeder Mike. 2009. Enhancing the success of organizational change: Matching readiness strategies with sources of resistance, Leadership and Organization Development Journal, 30, (2), 167 - 182
- 26- Jean Brilman; les meilleurs pratiques du management au cœur de la performance ; édition d'organisation ; 3eme tirage ; 2000 ; p 363.
- 27- John Pisapia, Tony Townsend & Jamila Razzaq, "Strategic change in the academy: controlling and/or enabling strategies", Journal of Change Management Volume 17, Issue 4, 2016, P.321-343.
- 28- Kuzu Ö. H. & Özilhan., D. (2014). The Effect of Employee Relationship and Knowledge Sharing On Employee's Performance: An Empirical Research on Service Industry., Procedia – Social and Behavioral Sciences, 109- pp. 1370-1374
- 29- Michael T. L. & Robyn L. R. (2016) Understanding employee motivation and organizational performance: Arguments for a set-theoretic approach. Journal of Innovation & Knowledge, V.1,3, September- December pp:162-169
- 30- Nesterkin, D.A, (2013), " Organizational Change Management, Vol. 26 No. 3, pp. 573 – 594.
- 31- Prabhaker, GP. (2012) " Restructuring , organizational change and leadership: A European multinational in India" Strategic Direction, Vol.30, No.11
- 32- Rees C. & Hassard J., (2010) " Guest Editorial: Perspectives on Organizational Change in Asia" Journal of Intellectual Capital, Vol. 8, No.2, Pp 346-366
- 33- Robert Bacal, manager's guide to performance reviews, Mc Graw –Hill, USA:(2004), p.39
- 34- Soparnot, R. (2011), " The Concept of organizational change capacity" Journal of Organizational Change Management, Vol. 24, No. 5, p659.

-
- 35- Tylar, Balvir. 2009. Comparative study of core values of excellence models vis-a-vis human values, *Measuring Business Excellence*, 13 (4), 34 – 46.
 - 36- Tibbs, Hardin (2011). *Changing Cultural Values & the Transition to Sustainability UK*: University of Oxford.
 - 37- Wageeh A. Nafei , *Examining the Relationship between Organizational Cynicism and Organizational Change: A Study from Egyptian Context*, *Journal of Business Administration Research*, Vol. 2, No. 2; 2013.