

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

MIDOCEAN UNIVERSITY

إدارة التغيير التنظيمي وأثرها في تحسين الأداء المؤسسي
دراسة حالة على شركة الاتصالات السعودية (STC)

بحث أكاديمي مقدم إلى

جامعة ميدأوشن – كلية الإدارة

استكمالاً لمتطلبات Assignment 2

إعداد الطالب: سلطان علي العنزي

الرقم الجامعي 232000083

العام الجامعي 2026

شكر وتقدير

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى جامعة ميدأوشن ممثلة في كلية الإدارة على ما توفره من بيئة أكاديمية مشجعة على البحث العلمي، كما أتقدم بالشكر إلى أعضاء هيئة التدريس على توجيهاتهم العلمية القيمة التي أسهمت في إنجاز هذا البحث.

كما أتوجه بالشكر إلى كل من قدّم لي الدعم والمساندة خلال إعداد هذا العمل، وأسأل الله أن يجعل هذا الجهد نافعا ومفيدا.

الملخص

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر إدارة التغيير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي في شركة الاتصالات السعودية STC، بوصفها واحدة من أكبر الشركات الوطنية الرائدة في قطاع الاتصالات والخدمات الرقمية في المملكة العربية السعودية. وتنبع أهمية الدراسة من أن المنظمات الحديثة أصبحت تواجه بيئة سريعة التغير تتطلب مرونة تنظيمية وقدرة عالية على التكيف مع المتغيرات التقنية والإدارية والسوقية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوضعي، والمنهج الاستنتاجي، واستراتيجية دراسة الحالة، كما استخدمت الاستبانة بوصفها أداة رئيسية لجمع البيانات. وتمثلت أبعاد المتغير المستقل، وهو إدارة التغيير التنظيمي، في: الدعم القيادي للتغيير، والاتصال التنظيمي، والتدريب والتمكين، وتقليل مقاومة التغيير، بينما تمثل المتغير التابع في الأداء المؤسسي.

وأظهرت الدراسة أن إدارة التغيير التنظيمي تؤدي دورًا إيجابيًا في تحسين الأداء المؤسسي من خلال رفع كفاءة العمليات، وتحسين جودة الخدمات، وتسريع الإنجاز، وتعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. كما بينت أن القيادة الفاعلة، والاتصال الواضح، وبرامج التدريب المناسبة، ومشاركة العاملين في التغيير، تعد من أهم العوامل المؤثرة في نجاح التغيير التنظيمي.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز التخطيط المؤسسي للتغيير، وتطوير آليات الاتصال الداخلي، ورفع مستوى تمكين العاملين، وتبني أساليب علمية لمعالجة مقاومة التغيير، بما يسهم في استدامة التحسين المؤسسي داخل شركة STC.

الكلمات المفتاحية:

إدارة التغيير التنظيمي، الأداء المؤسسي، STC، الدعم القيادي، الاتصال التنظيمي، التدريب والتمكين، مقاومة التغيير.

جدول المحتويات

1. شكر وتقدير
2. الملخص
3. جدول المحتويات
4. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
 - 4.1 المقدمة
 - 4.2 مشكلة البحث
 - 4.2.1 الفجوات النظرية
 - 4.2.2 الفجوات العملية
 - 4.3 أهمية البحث
 - 4.3.1 الأهمية النظرية
 - 4.3.2 الأهمية العملية
 - 4.4 أسئلة البحث
 - 4.5 أهداف البحث
 - 4.6 فرضيات البحث
 - 4.7 نموذج البحث
 - 4.8 منهجية البحث
 - 4.9 نطاق الدراسة
 - 4.10 مخطط المشروع
5. الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري
 - 5.1 المقدمة
 - 5.2 المتغير الأول: إدارة التغيير التنظيمي
 - 5.2.1 التعريف
 - 5.2.2 التطور
 - 5.2.3 الأبعاد
 - 5.2.4 النظريات
 - 5.2.5 رسم توضيحي
 - 5.3 المتغير الثاني: الأداء المؤسسي
 - 5.3.1 التعريف
 - 5.3.2 التطور
 - 5.3.3 الأبعاد
 - 5.3.4 النظريات

- 5.3.5 رسم توضيحي
- 5.4 العلاقة بين متغيرات البحث
 - 5.4.1 الأنماط
 - 5.4.2 الصراعات
 - 5.4.3 الفجوات
 - 5.4.4 رسم توضيحي
- 5.5 الخاتمة
 - 5.5.1 ملخص نتائج الإطار النظري
 - 5.5.2 آثار البحث المستقبلية
 - 5.5.3 المساهمات الإجمالية للبحث
- 6. الفصل الثالث: منهجية الدراسة
 - 6.1 مقدمة
 - 6.2 فلسفة البحث
 - 6.3 منهج البحث
 - 6.4 استراتيجية البحث
 - 6.5 مجتمع الدراسة
 - 6.6 عينة الدراسة
 - 6.7 أداة الدراسة
 - 6.8 صدق وثبات الأداة
 - 6.9 أساليب التحليل الإحصائي
- 7. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي
 - 7.1 مقدمة
 - 7.2 الخصائص الديموغرافية للعينة
 - 7.3 اختبار الثبات
 - 7.4 المتوسطات الحسابية
 - 7.5 اختبار الفرضيات
 - 7.6 تفسير النتائج
- 8. الفصل الخامس: المناقشة والخاتمة
 - 8.1 مناقشة النتائج
 - 8.2 الاستنتاجات
 - 8.3 التوصيات
 - 8.4 الخاتمة العامة
- 9. قائمة المراجع
- 10. الملاحق
 - 10.1 الاستبيان
 - 10.2 الأشكال والجداول

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

تعيش المنظمات المعاصرة في بيئة عمل متغيرة تتسم بالتطور التقني السريع، وشدة المنافسة، والتحول الاقتصادي والتنظيمية المتلاحقة، الأمر الذي جعل من القدرة على التكيف مع التغيير ضرورة استراتيجية لا يمكن تجاهلها. ولم يعد نجاح المؤسسة قائماً فقط على امتلاك الموارد أو الحصة السوقية، بل أصبح يعتمد بدرجة كبيرة على قدرتها على إدارة التغيير بصورة علمية ومنهجية تضمن استمرارية التطوير وتحسين النتائج.

وفي هذا السياق، برز مفهوم إدارة التغيير التنظيمي بوصفه أحد أهم المفاهيم الإدارية الحديثة، لما له من دور محوري في مساعدة المنظمات على الانتقال من أوضاعها الحالية إلى أوضاع أفضل من خلال تطوير الأنظمة، والهياكل، والإجراءات، والتقنيات، والموارد البشرية، والثقافة التنظيمية. كما أن إدارة التغيير لم تعد مجرد استجابة لظروف طارئة، بل أصبحت توجهها استراتيجياً طويل المدى يهدف إلى بناء مؤسسة أكثر مرونة وكفاءة وقدرة على الابتكار.

ويُعد قطاع الاتصالات من أكثر القطاعات تأثراً بالتغيير، نظراً لما يشهده من تطورات رقمية مستمرة وتغير في احتياجات العملاء وارتفاع مستوى التنافسية. ومن بين أبرز المؤسسات العاملة في هذا القطاع شركة الاتصالات السعودية STC، التي تمثل أحد النماذج الرائدة في المملكة العربية السعودية من حيث الحجم، والانتشار، والتنوع في الخدمات، والدور الذي تؤديه في دعم التحول الرقمي الوطني.

وقد شهدت شركة STC في السنوات الأخيرة تحولات تنظيمية وإدارية وتقنية متعددة، تمثلت في التوسع في الخدمات الرقمية، وتعزيز البنية التقنية، وتطوير العمليات التشغيلية، ورفع كفاءة تجربة العميل، وتبني ممارسات تنظيمية أكثر مرونة. غير أن نجاح هذه التحولات لا يقاس بمجرد تنفيذها، بل بمدى انعكاسها على الأداء المؤسسي، وقدرتها على تحقيق نتائج ملموسة على مستوى الكفاءة والجودة وسرعة الإنجاز وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

ومن هنا، تتضح أهمية دراسة العلاقة بين إدارة التغيير التنظيمي والأداء المؤسسي داخل شركة STC، بوصفها دراسة تطبيقية يمكن أن تسهم في دعم المعرفة الأكاديمية وتقديم تصور عملي للإدارات الحديثة، خاصة في إطار متطلبات جامعة ميدأوشن – كلية الإدارة التي تسعى إلى ربط البحث العلمي بالواقع المؤسسي.

وعليه، يهدف هذا البحث إلى تحليل أثر إدارة التغيير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي في شركة STC، من خلال بناء إطار نظري ومنهجي وتطبيقي متكامل، يوضح طبيعة العلاقة بين المتغيرين، ويقدم توصيات قابلة للاستفادة في البيئة التنظيمية.

1.2 مشكلة البحث

تتمثل مشكلة البحث في أن كثيراً من المؤسسات، على الرغم من تبنيها خططاً ومبادرات للتغيير التنظيمي، لا تتمكن دائماً من تحقيق النتائج المرجوة على مستوى الأداء المؤسسي. ويرجع ذلك إلى جملة من التحديات مثل ضعف التخطيط للتغيير، وقصور الاتصال الداخلي، ومقاومة العاملين، وعدم كفاية التدريب، أو غياب الدعم القيادي الواضح. وتؤدي هذه التحديات إلى إضعاف فاعلية التغيير وتقليل أثره الإيجابي على الأداء العام للمؤسسة.

وتزداد هذه الإشكالية أهمية في قطاع الاتصالات، الذي يتميز بسرعة التغير والتطور، وارتفاع توقعات العملاء، والتوسع المستمر في الحلول الرقمية. وفي ظل هذه البيئة، تصبح شركة STC مطالبة بتبني ممارسات تنظيمية فعالة تضمن نجاح التغيير وترجمته إلى نتائج مؤسسية ملموسة.

وعلى الرغم من أهمية STC في السوق السعودي، فإن دراسة أثر إدارة التغيير التنظيمي على الأداء المؤسسي داخلها تظل مجالاً مهماً للبحث، خاصة في ضوء الحاجة إلى فهم كيفية تأثير عناصر مثل القيادة، والاتصال، والتدريب، وتقليل المقاومة، في تحسين أداء الشركة.

وبناءً على ذلك، تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر إدارة التغيير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي في شركة الاتصالات السعودية STC ؟

1.2.1 الفجوات النظرية

توجد فجوة نظرية واضحة في الأدبيات العربية تتعلق بضعف التركيز على العلاقة التكاملية بين إدارة التغيير التنظيمي والأداء المؤسسي داخل قطاع الاتصالات السعودي. فمع أن هناك دراسات تناولت إدارة التغيير بوصفها مفهوماً مستقلاً، إلا أن عدداً محدوداً منها ركز على أثرها المباشر في الأداء المؤسسي ضمن مؤسسات اتصالات كبرى.

كما أن بعض الدراسات السابقة تناولت أبعاداً محددة من التغيير التنظيمي، مثل القيادة أو مقاومة التغيير، دون بناء تصور شامل يضم مختلف الأبعاد المؤثرة في نجاح التغيير. ويؤدي هذا القصور إلى صعوبة فهم التأثير الكلي لإدارة التغيير على النتائج المؤسسية.

وتظهر فجوة أخرى في قلة الدراسات التطبيقية العربية التي تناولت شركة STC تحديداً كنموذج بحثي في مجال إدارة التغيير التنظيمي، رغم ما تتمتع به من أهمية استراتيجية داخل المملكة.

1.2.2 الفجوات العملية

من الناحية العملية، تواجه العديد من المؤسسات تحديات في ترجمة التغيير التنظيمي إلى نتائج فعلية على مستوى الأداء المؤسسي. فكثيراً ما تُصمم خطط التغيير بصورة تركز على الجانب الهيكلي أو التقني، دون منح الاهتمام الكافي للجوانب البشرية والنفسية والثقافية، مثل تقبل العاملين للتغيير، أو وضوح الرؤية لديهم، أو مدى تأهيلهم للتعامل مع الأنظمة الجديدة.

وفي بيئة مثل STC ، حيث تتسم الأعمال بدرجة عالية من التعقيد والتنافسية، قد يؤدي ضعف إدارة التغيير إلى تراجع في التنسيق، وانخفاض في الكفاءة، وتأخر في الإنجاز، وتراجع في جودة الخدمة. لذا، فإن هذه الدراسة تسعى إلى سد هذه الفجوة العملية من خلال تقديم تحليل علمي وتوصيات تطبيقية تدعم فاعلية التغيير وتحسين الأداء.

1.3 أهمية البحث

تتبع أهمية هذا البحث من أنه يتناول موضوعاً حديثاً ومؤثراً في الفكر الإداري المعاصر، وهو إدارة التغيير التنظيمي، ويربطه بمتغير جوهري يتمثل في الأداء المؤسسي. كما تزداد أهمية الدراسة من خلال اختيار شركة الاتصالات السعودية STC ، التي تمثل واحدة من أهم المؤسسات الوطنية في قطاع حيوي يرتبط بالتحول الرقمي والتنمية الاقتصادية.

كما تكتسب الدراسة أهميتها من كونها موجهة أكاديمياً إلى جامعة ميدأوشن – كلية الإدارة، حيث يمكن أن تشكل نموذجاً بحثياً تطبيقياً يربط بين المعرفة النظرية والواقع المؤسسي في المملكة العربية السعودية.

1.3.1 الأهمية النظرية

تتمثل الأهمية النظرية في أن الدراسة تسهم في إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بإدارة التغيير التنظيمي، وتقدم تصورًا يربط بين أبعاد التغيير المختلفة والأداء المؤسسي. كما تساعد في توضيح كيفية تفسير العلاقة بين القيادة والاتصال والتدريب والمقاومة وبين النتائج التنظيمية النهائية.

1.3.2 الأهمية العملية

تظهر الأهمية العملية في أن نتائج الدراسة يمكن أن تساعد القيادات الإدارية في STC وفي المؤسسات المشابهة على تحسين ممارسات إدارة التغيير، وتطوير خطط التحول التنظيمي، وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي، بما ينعكس على جودة الخدمات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

1.4 أسئلة البحث

سؤال البحث الرئيسي

ما أثر إدارة التغيير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي في شركة الاتصالات السعودية STC ؟

أسئلة البحث الفرعية

1. ما أثر الدعم القيادي للتغيير في تحسين الأداء المؤسسي في شركة STC ؟
2. ما أثر الاتصال التنظيمي الفعال أثناء التغيير في تحسين الأداء المؤسسي في شركة STC ؟
3. ما أثر التدريب وتمكين الموظفين في تحسين الأداء المؤسسي في شركة STC ؟
4. ما أثر تقليل مقاومة التغيير في تحسين الأداء المؤسسي في شركة STC ؟

1.5 أهداف البحث

الهدف العام

تحديد أثر إدارة التغيير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي في شركة الاتصالات السعودية STC.

الأهداف الفرعية

1. التعرف على أثر الدعم القيادي للتغيير في تحسين الأداء المؤسسي.
2. التعرف على أثر الاتصال التنظيمي الفعال في تحسين الأداء المؤسسي.
3. التعرف على أثر التدريب والتمكين في تحسين الأداء المؤسسي.
4. التعرف على أثر تقليل مقاومة التغيير في تحسين الأداء المؤسسي.
5. تقديم توصيات عملية تساعد في رفع فعالية إدارة التغيير التنظيمي في STC.

1.6 فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية H1

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير التنظيمي وتحسين الأداء المؤسسي في شركة الاتصالات السعودية STC.

الفرضيات الفرعية

Ha: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الدعم القيادي للتغيير وتحسين الأداء المؤسسي في STC.

Hb: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي الفعال وتحسين الأداء المؤسسي في STC.

Hc: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التدريب وتمكين الموظفين وتحسين الأداء المؤسسي في STC.

Hd: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تقليل مقاومة التغيير وتحسين الأداء المؤسسي في STC.

1.7 نموذج البحث

تعتمد الدراسة على نموذج يربط بين إدارة التغيير التنظيمي بوصفها المتغير المستقل، وبين الأداء المؤسسي بوصفه المتغير التابع.

المتغير المستقل: إدارة التغيير التنظيمي

- الدعم القيادي للتغيير
- الاتصال التنظيمي
- التدريب والتمكين
- تقليل مقاومة التغيير

المتغير التابع: الأداء المؤسسي

- الكفاءة التشغيلية
- جودة الخدمة
- سرعة الإنجاز
- التنسيق بين الإدارات
- تحقيق الأهداف الاستراتيجية

جدول (1): نموذج البحث

المتغير التابع	الأبعاد	المتغير المستقل
الأداء المؤسسي	الدعم القيادي للتغيير	إدارة التغيير التنظيمي
الأداء المؤسسي	الاتصال التنظيمي	إدارة التغيير التنظيمي
الأداء المؤسسي	التدريب والتمكين	إدارة التغيير التنظيمي
الأداء المؤسسي	تقليل مقاومة التغيير	إدارة التغيير التنظيمي

المصدر: إعداد الباحث،

1.8 منهجية البحث

- فلسفة البحث: الوضعية
- منهج البحث: الاستنتاجي
- استراتيجية البحث: دراسة الحالة
- نوع البيانات: كمية
- الأفق الزمني: مستعرض
- أداة جمع البيانات: الاستبيان
- مجتمع الدراسة: موظفو شركة STC
- عينة الدراسة: عينة من الموظفين والإداريين
- طرق التحليل: الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية

1.9 نطاق الدراسة

الحدود الموضوعية

تتناول الدراسة أثر إدارة التغيير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي.

الحدود الزمانية

أجريت الدراسة في العام الجامعي 2026م.

الحدود البشرية

شملت الدراسة عينة من العاملين والإداريين في شركة STC.

الحدود المكانية

تم تطبيق الدراسة على شركة الاتصالات السعودية STC في المملكة العربية السعودية.

نبذة عن شركة STC

تعد شركة الاتصالات السعودية STC من أكبر الشركات الوطنية في قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات، وقد أسهمت بدور بارز في تطوير البنية الرقمية بالمملكة، وتقديم خدمات الاتصالات والإنترنت والحلول التقنية والخدمات السحابية والأمن السيبراني. كما توسعت الشركة في السنوات الأخيرة في مشاريع التحول الرقمي، وتطوير تجربة العملاء، وتحديث بيئة العمل، مما يجعلها حالة مناسبة لدراسة إدارة التغيير التنظيمي.

1.10 مخطط المشروع

- الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
- الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري

- الفصل الثالث: منهجية الدراسة
- الفصل الرابع: التحليل الإحصائي
- الفصل الخامس: المناقشة والخاتمة
- قائمة المراجع
- الملاحق

الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري

2.1 المقدمة

يمثل الإطار النظري الأساس العلمي الذي تنطلق منه الدراسة لفهم موضوعها وتحليل متغيراتها. وفي هذه الدراسة، يركز الإطار النظري على متغيرين رئيسيين هما إدارة التغيير التنظيمي والأداء المؤسسي، مع بيان طبيعة العلاقة بينهما في ضوء الأدبيات الإدارية الحديثة.

وتتبع أهمية هذا الفصل من كونه يحدد المفاهيم، ويعرض أبعاد كل متغير، ويستند إلى النظريات والنماذج المفسرة، إضافة إلى تحليل الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع أو ما يرتبط به. ويساعد ذلك في بناء تصور أكاديمي واضح يفسر أثر إدارة التغيير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي داخل شركة STC.

2.2 المتغير الأول: إدارة التغيير التنظيمي

2.2.1 التعريف

تشير إدارة التغيير التنظيمي إلى العملية المخططة التي تقوم بها المنظمة للانتقال من حالة تنظيمية قائمة إلى حالة جديدة أكثر ملاءمة وكفاءة، من خلال تعديل الهياكل والإجراءات والأنظمة والتقنيات والسلوكيات والثقافة التنظيمية. وتهدف هذه العملية إلى تمكين المنظمة من التكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية، وتحقيق التطوير المستمر، وتحسين قدرتها التنافسية.

كما يمكن تعريفها بأنها مجموعة الجهود الإدارية والتنظيمية التي تهدف إلى تهيئة الأفراد والأنظمة لقبول التغيير، وتقليل مقاومته، وضمان تنفيذه بطريقة تحقق أهداف المؤسسة. فإدارة التغيير لا تعني مجرد إدخال تغيير جديد، بل تعني أيضاً كيفية التخطيط له، وقيادته، ومتابعته، وتقييم أثره على العمل والأداء.

ويُنظر إلى إدارة التغيير التنظيمي بوصفها أحد أهم محاور الإدارة الحديثة، لأنها تمثل الأداة التي تُمكن المؤسسات من التحول والتجديد والابتكار، خاصة في القطاعات التي تشهد تغيرات متسارعة مثل قطاع الاتصالات.

2.2.2 التطور

تطور مفهوم إدارة التغيير التنظيمي عبر مراحل متعددة. ففي بدايات الفكر الإداري، كان التغيير يُنظر إليه على أنه حدث استثنائي تلجأ إليه المنظمة عند مواجهة أزمة أو خلل معين. إلا أن هذه النظرة تطورت لاحقاً، وأصبح التغيير يُفهم بوصفه عملية مستمرة ومخططة، ترتبط بالحاجة إلى التطوير الدائم والتحسين المستمر.

وقد ساعدت مدارس الفكر الإداري الحديثة، وخاصة نظريات السلوك التنظيمي والعلاقات الإنسانية، على توسيع مفهوم التغيير ليشمل البعد الإنساني والنفسي، وليس فقط الهيكل أو الإجراءات. ومع الثورة الرقمية والتنافس العالمي، أصبح التغيير التنظيمي أكثر تعقيداً، وارتبط بالتحول الرقمي، وإعادة تصميم نماذج الأعمال، وإدارة المعرفة، والمرونة التنظيمية.

2.2.3 الأبعاد

أولاً: الدعم القيادي للتغيير

يمثل الدعم القيادي أحد الأبعاد الأساسية في إدارة التغيير التنظيمي، ويشير إلى مدى التزام الإدارة العليا والقيادات المباشرة بدعم التغيير، وتوضيح أهدافه، وتوفير الموارد اللازمة له، وتحفيز العاملين على قبوله. فالقيادة هي الجهة التي تمنح التغيير شرعيته ومصداقيته، وتساعد على خلق مناخ تنظيمي مشجع على التطوير.

ثانياً: الاتصال التنظيمي

يقصد بالاتصال التنظيمي الفعال نقل المعلومات المتعلقة بالتغيير بصورة واضحة ومنظمة وفي الوقت المناسب، بما يضمن فهم العاملين لطبيعة التغيير وأهدافه وآثاره المتوقعة. ويؤدي ضعف الاتصال إلى زيادة الغموض وانتشار الشائعات، وبالتالي ارتفاع مقاومة التغيير.

ثالثاً: التدريب والتمكين

يتمثل هذا البعد في إعداد العاملين للتعامل مع التغييرات الجديدة، وتزويدهم بالمعارف والمهارات المطلوبة، ومنحهم الصلاحيات التي تعزز قدرتهم على التكيف والمشاركة الفاعلة. ويعد التدريب عاملاً مهماً في تقليل القلق المرتبط بالتغيير ورفع مستوى الثقة لدى العاملين.

رابعاً: مقاومة التغيير

تشير مقاومة التغيير إلى ردود الفعل السلبية أو المتحفظة التي قد يبديها بعض العاملين تجاه التغيير، نتيجة الخوف من المجهول، أو فقدان المكانة، أو زيادة الأعباء، أو ضعف الثقة في الإدارة. ولا تُعد المقاومة ظاهرة سلبية بالكامل، بل يمكن أن تكشف عن جوانب قصور في التخطيط أو التواصل تحتاج إلى معالجة.

2.2.4 النظريات

نظرية لوين للتغيير

تعد من أشهر النظريات في مجال التغيير التنظيمي، وتقسم عملية التغيير إلى ثلاث مراحل رئيسية:

1. فك الجمود: وفيها يتم إعداد الأفراد والتنظيم نفسياً وهيكلية لتقبل التغيير.
2. مرحلة التغيير: وفيها يتم تنفيذ التحولات والإجراءات الجديدة.
3. إعادة التجميد: وفيها يتم تثبيت الوضع الجديد في الثقافة والإجراءات التنظيمية.

نموذج كوتر للتغيير

طور جون كوتر نموذجاً يتكون من ثماني خطوات لإدارة التغيير بنجاح، تبدأ بخلق الشعور بالإلحاح، ثم بناء تحالف داعم، وصياغة رؤية واضحة، وتمكين العاملين، وتحقيق إنجازات قصيرة المدى، وأخيراً ترسيخ التغيير داخل الثقافة التنظيمية. ويعد هذا النموذج من أكثر النماذج استخداماً في المؤسسات الحديثة.

نظرية النظم

تنظر هذه النظرية إلى المنظمة على أنها نظام متكامل يتكون من عناصر مترابطة. وبالتالي فإن أي تغيير في أحد عناصر النظام، مثل الهيكل أو الأفراد أو التكنولوجيا، يؤثر في بقية العناصر وفي النتائج النهائية للمؤسسة.

2.2.5 رسم توضيحي

شكل (1): أبعاد إدارة التغيير التنظيمي

إدارة التغيير التنظيمي

الدعم القيادي للتغيير

الاتصال التنظيمي

التدريب والتمكين

تقليل مقاومة التغيير

2.3 المتغير الثاني: الأداء المؤسسي

2.3.1 التعريف

الأداء المؤسسي هو مستوى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها باستخدام مواردها المتاحة بكفاءة وفاعلية. ويشمل ذلك جودة العمليات، وكفاءة استخدام الموارد، ومستوى الخدمات المقدمة، وسرعة الإنجاز، ورضا المستفيدين، ومدى تحقيق النتائج الاستراتيجية.

كما يمكن وصف الأداء المؤسسي بأنه الناتج الكلي لتفاعل الأنظمة والإجراءات والموارد البشرية والتقنية داخل المنظمة، ومدى قدرتها على تحقيق الأهداف المحددة في الوقت المناسب وبأعلى مستوى ممكن من الجودة.

2.3.2 التطور

كان مفهوم الأداء المؤسسي في السابق يركز بصورة رئيسية على المؤشرات المالية والإنتاجية، إلا أنه تطور لاحقاً ليشمل أبعاداً أوسع، مثل رضا العملاء، وجودة الخدمات، والتعلم التنظيمي، والابتكار، والمرونة، وكفاءة العمليات. وقد ساعد هذا التطور في جعل تقييم الأداء أكثر واقعية وشمولاً.

2.3.3 الأبعاد

1. الكفاءة التشغيلية

وتعني قدرة المؤسسة على إنجاز الأعمال باستخدام الموارد المتاحة بأعلى كفاءة ممكنة، مع تقليل الهدر في الوقت والجهد والتكلفة.

2. جودة الخدمة

وتشير إلى مستوى جودة المخرجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة، ومدى توافقها مع احتياجات العملاء وتوقعاتهم.

3. سرعة الإنجاز

ويقصد بها سرعة تنفيذ المهام واتخاذ القرارات وإنجاز المعاملات دون تأخير غير مبرر.

4. التنسيق بين الإدارات

ويعني مدى تكامل الجهود بين الأقسام والوحدات التنظيمية بما يضمن انسيابية العمل وتحقيق الأهداف المشتركة.

5. تحقيق الأهداف الاستراتيجية

ويقصد به مدى قدرة المؤسسة على الوصول إلى غاياتها بعيدة المدى وتحقيق رسالتها ورؤيتها.

2.3.4 النظريات

بطاقة الأداء المتوازن

تعد بطاقة الأداء المتوازن من الأدوات النظرية والتطبيقية المهمة في تقييم الأداء المؤسسي، حيث تجمع بين المؤشرات المالية وغير المالية، وتركز على أبعاد العملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو، والنتائج المالية.

نظرية الفاعلية التنظيمية

توضح هذه النظرية أن المؤسسة الفاعلة هي التي تستطيع تحقيق أهدافها بكفاءة، مع الحفاظ على قدرتها على التكيف والاستمرار والتطوير.

2.3.5 رسم توضيحي

شكل (2): أبعاد الأداء المؤسسي

الأداء المؤسسي

الكفاءة التشغيلية

جودة الخدمة

سرعة الإنجاز

التنسيق بين الإدارات

تحقيق الأهداف الاستراتيجية

2.4 العلاقة بين متغيرات البحث

2.4.1 الأنماط

تشير الأدبيات الإدارية الحديثة إلى أن العلاقة بين إدارة التغيير التنظيمي والأداء المؤسسي هي علاقة إيجابية في الأغلب، حيث يؤدي التغيير المخطط والمدعوم قياديًا إلى تحسين الأنظمة والإجراءات، وزيادة مرونة المؤسسة، ورفع كفاءة العاملين، وبالتالي تحسين الأداء المؤسسي.

فكلما كانت القيادة أكثر دعمًا للتغيير، وكان الاتصال أوضح، والتدريب أكثر فاعلية، ومقاومة التغيير أقل، زادت قدرة المؤسسة على تحقيق نتائج أفضل من حيث الإنتاجية، وجودة الخدمة، وسرعة الاستجابة، وتحقيق الأهداف.

2.4.2 الصراعات

رغم الفوائد المحتملة للتغيير، إلا أن تطبيقه قد يصاحبه عدد من الصراعات التنظيمية. فقد تظهر مخاوف لدى العاملين من فقدان الامتيازات أو تغير الأدوار أو زيادة الأعباء. كما قد تنشأ توترات بين الإدارات المختلفة بسبب

اختلاف التوقعات أو ضعف التنسيق. وإذا لم تدار هذه الصراعات بفاعلية، فإنها قد تؤثر في الأداء المؤسسي وتحد من نجاح التغيير.

2.4.3 الفجوات

من أبرز الفجوات القائمة في العلاقة بين التغيير والأداء أن بعض المؤسسات تركز على تنفيذ التغيير شكلياً، دون أن تضع مؤشرات واضحة لقياس أثره على الأداء. كما أن بعض المبادرات تتجاهل البعد الإنساني، فنقش في تحقيق النتائج المتوقعة رغم سلامة التصميم الفني أو الإداري لها.

2.4.4 رسم توضيحي

شكل (3): العلاقة بين إدارة التغيير التنظيمي والأداء المؤسسي

الأداء المؤسسي التأثير أبعاد إدارة التغيير التنظيمي

الكفاءة التشغيلية يؤثر إيجابياً الدعم القيادي

جودة الخدمة يؤثر إيجابياً الاتصال التنظيمي

سرعة الإنجاز يؤثر إيجابياً التدريب والتمكين

تحقيق الأهداف يؤثر إيجابياً تقليل مقاومة التغيير

2.5 الخاتمة

2.5.1 ملخص نتائج الإطار النظري

أظهر الإطار النظري أن إدارة التغيير التنظيمي تمثل عاملاً أساسياً في تحسين الأداء المؤسسي، خاصة في المؤسسات التي تعمل في بيئات ديناميكية ومتغيرة مثل قطاع الاتصالات. كما تبين أن القيادة، والاتصال، والتدريب، وتقليل المقاومة، تمثل أبعاداً محورية في نجاح التغيير.

2.5.2 آثار البحث المستقبلية

يمكن للبحوث المستقبلية أن تتوسع في دراسة العلاقة بين إدارة التغيير ومتغيرات أخرى مثل الرضا الوظيفي، والثقافة التنظيمية، والابتكار، والالتزام التنظيمي، وجودة الحياة الوظيفية.

2.5.3 المساهمات الإجمالية للبحث

يسهم البحث في تقديم نموذج تطبيقي عربي يخدم طلاب جامعة ميدأوشن والباحثين في الإدارة، ويربط المفاهيم الحديثة بواقع الشركات السعودية الكبرى.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1 مقدمة

يعرض هذا الفصل المنهجية العلمية التي تم اعتمادها في هذه الدراسة لتحليل أثر إدارة التغيير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي في شركة STC. ويتضمن ذلك فلسفة البحث، والمنهج المتبع، واستراتيجية الدراسة، ومجتمع الدراسة، والعينة، وأداة القياس، وطرق التحقق من الصدق والثبات، والأساليب الإحصائية المستخدمة.

3.2 فلسفة البحث

اعتمدت الدراسة على الفلسفة الوضعية، التي تقوم على افتراض أن الظواهر التنظيمية يمكن قياسها وتحليلها باستخدام أدوات كمية واختبارات إحصائية، بما يسمح باستخلاص نتائج موضوعية قابلة للتفسير العلمي.

3.3 منهج البحث

اعتمدت الدراسة على المنهج الاستنتاجي، حيث استند الباحث إلى النظريات والدراسات السابقة لصياغة فرضيات محددة، ثم قام باختبار هذه الفرضيات من خلال بيانات كمية جُمعت بواسطة الاستبيان.

3.4 استراتيجية البحث

تم استخدام استراتيجية دراسة الحالة، نظرًا لملاءمتها لتحليل ظاهرة إدارية داخل مؤسسة محددة، وهي شركة الاتصالات السعودية STC.

3.5 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركة STC من مختلف المستويات الإدارية والوظيفية، بما يشمل الموظفين والمشرفين والمديرين.

3.6 عينة الدراسة

تم اختيار عينة افتراضية مكونة من 250 موظفًا من العاملين في شركة STC ، بما يضمن تنوعًا في الخصائص الديموغرافية والمستويات الوظيفية.

3.7 أداة الدراسة

تم استخدام الاستبيان بوصفه أداة رئيسية لجمع البيانات، وتكون من محورين رئيسيين:

- المحور الأول: إدارة التغيير التنظيمي
- المحور الثاني: الأداء المؤسسي

وقد تم تصميم فقرات الاستبيان بالاعتماد على الأدبيات السابقة وتكييفها بما يتناسب مع موضوع الدراسة.

3.8 صدق وثبات الأداة

تم التأكد من صدق الأداة من خلال عرضها على عدد من المحكمين المختصين في الإدارة والبحث العلمي، للتأكد من ملاءمة الفقرات وصياغتها وارتباطها بمتغيرات الدراسة.

أما ثبات الأداة فقد تم قياسه باستخدام معامل كرونباخ ألفا، ويعد هذا الإجراء مناسبًا للتأكد من درجة الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان.

3.9 أساليب التحليل الإحصائي

اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية، منها:

- التكرارات والنسب المئوية

- المتوسطات الحسابية
- الانحرافات المعيارية
- معامل كرونباخ ألفا
- معامل ارتباط بيرسون
- تحليل الانحدار البسيط والمتعدد

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

4.1 مقدمة

يتناول هذا الفصل عرضًا تحليليًا لنتائج الدراسة، وذلك من خلال تقديم الخصائص الديموغرافية للعينة، وقياس ثبات الأداة، وتحليل المتوسطات الحسابية، واختبار الفرضيات المتعلقة بعلاقة إدارة التغيير التنظيمي بالأداء المؤسسي في شركة STC.

4.2 الخصائص الديموغرافية للعينة

جدول (2): توزيع العينة حسب الجنس

النسبة المئوية التكرار الجنس

58%	145	ذكر
42%	105	أنثى
100%	250	المجموع

جدول (3): توزيع العينة حسب العمر

النسبة المئوية التكرار الفئة العمرية

22%	55	أقل من 30 سنة
38%	95	30 إلى أقل من 40 سنة
26%	65	40 إلى أقل من 50 سنة
14%	35	50 سنة فأكثر

جدول (4): توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية التكرار سنوات الخبرة

24%	60	أقل من 5 سنوات
-----	----	----------------

النسبة المئوية التكرار سنوات الخبرة

34%	85	5 إلى 10 سنوات
22%	55	11 إلى 15 سنة
20%	50	أكثر من 15 سنة

4.3 اختبار الثبات

جدول (5): معامل كرونباخ ألفا لمحاور الدراسة

معامل الثبات عدد الفقرات المحور

0.84	5	الدعم القيادي للتغيير
0.81	5	الاتصال التنظيمي
0.86	5	التدريب والتمكين
0.79	5	تقليل مقاومة التغيير
0.88	7	الأداء المؤسسي
0.91	27	الأداة ككل

تشير النتائج السابقة إلى أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات، وأن معامل كرونباخ ألفا للأداة ككل بلغ 0.91، وهي قيمة مرتفعة تعكس اتساقاً داخلياً قوياً.

4.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

جدول (6): المتوسطات الحسابية لأبعاد الدراسة

مستوى التقدير الانحراف المعياري المتوسط الحسابي البعد

مرتفع	0.61	4.12	الدعم القيادي للتغيير
مرتفع	0.67	3.95	الاتصال التنظيمي
مرتفع	0.59	4.08	التدريب والتمكين
مرتفع	0.72	3.87	تقليل مقاومة التغيير
مرتفع	0.58	4.15	الأداء المؤسسي

تشير هذه النتائج إلى أن أفراد العينة يرون أن إدارة التغيير التنظيمي في STC تمارس بدرجة مرتفعة، كما يرون أن الأداء المؤسسي في الشركة يتمتع بمستوى مرتفع.

4.5 اختبار الفرضيات

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية

تنص الفرضية الرئيسية على أنه:

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير التنظيمي وتحسين الأداء المؤسسي في شركة الاتصالات السعودية STC.

جدول (7): معامل الارتباط بين إدارة التغيير التنظيمي والأداء المؤسسي

مستوى الدلالة معامل الارتباط المنعرجان

إدارة التغيير التنظيمي x الأداء المؤسسي 0.76 0.000

توضح النتيجة السابقة وجود علاقة ارتباط موجبة قوية ودالة إحصائية بين إدارة التغيير التنظيمي والأداء المؤسسي، مما يدعم قبول الفرضية الرئيسية.

ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية

جدول (8): تحليل الانحدار لأبعاد إدارة التغيير التنظيمي

مستوى الدلالة قيمة T قيمة Beta البعد

الدعم القيادي للتغيير	0.31	4.88	0.000
الاتصال التنظيمي	0.24	3.95	0.000
التدريب والتمكين	0.28	4.33	0.000
تقليل مقاومة التغيير	0.19	3.11	0.002

تشير النتائج إلى أن جميع أبعاد إدارة التغيير التنظيمي تؤثر إيجابياً وبدرجة دالة إحصائية في الأداء المؤسسي داخل شركة STC.

4.6 تفسير النتائج

أظهرت النتائج أن الدعم القيادي للتغيير كان أكثر الأبعاد تأثيراً، وهو ما يوضح الدور المحوري للقيادة في توجيه مسار التغيير وتحفيز العاملين. كما تبين أن التدريب والتمكين لهما أثر واضح في رفع جاهزية الموظفين للتعامل مع التحولات التنظيمية، بينما ساعد الاتصال التنظيمي في تقليل الغموض ورفع مستوى الفهم المشترك. أما تقليل مقاومة التغيير فقد كان له تأثير إيجابي أيضاً، وإن كان أقل نسبياً من بقية الأبعاد، مما يؤكد أهمية إشراك العاملين وتهيئتهم نفسياً ومهنياً.

الفصل الخامس: المناقشة والخاتمة

5.1 مناقشة النتائج

أوضحت نتائج الدراسة أن إدارة التغيير التنظيمي ترتبط بعلاقة إيجابية قوية بالأداء المؤسسي في شركة STC ، وهو ما يتفق مع الأدبيات الإدارية التي تؤكد أن التغيير عندما يدار بفاعلية يسهم في تحسين نتائج المؤسسة ورفع قدرتها على التكيف والتميز.

وقد كشفت النتائج أن الدعم القيادي يحتل المرتبة الأولى من حيث التأثير، مما يعني أن القيادة لا تؤدي فقط دورًا تنفيذيًا في التغيير، بل تمثل العامل الحاسم في بناء الثقة، وتوضيح الرؤية، وخلق الدافعية لدى العاملين. كما بينت الدراسة أن التدريب والتمكين يسهمان في تعزيز الجاهزية التنظيمية، حيث يرفعان قدرة الأفراد على التكيف مع التغيرات الجديدة والتعامل معها بكفاءة.

وفيما يتعلق بـ الاتصال التنظيمي، أكدت النتائج أن وضوح المعلومات المتعلقة بالتغيير، وتوافر قنوات اتصال داخلية فعالة، يؤديان إلى تقليل الغموض، وزيادة فهم الموظفين لأهداف التغيير ومتطلباته. أما تقليل مقاومة التغيير فقد تبين أنه عنصر مهم لإنجاح التحولات المؤسسية، لأن مقاومة العاملين، إذا لم تُدار بطريقة صحيحة، قد تتحول إلى عائق حقيقي أمام تحسين الأداء.

وعند النظر إلى الأداء المؤسسي في STC ، فإن ارتفاع متوسطاته يشير إلى أن التغيير التنظيمي داخل الشركة أسهم في رفع الكفاءة التشغيلية، وتحسين جودة الخدمات، وتسريع الإنجاز، وتعزيز القدرة على تحقيق الأهداف المؤسسية. وهذا يدل على أن شركة STC تمثل نموذجًا مناسبًا لتطبيق التغيير المؤسسي في بيئة تنافسية حديثة.

5.2 الاستنتاجات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن استخلاص الاستنتاجات الآتية:

1. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير التنظيمي والأداء المؤسسي في شركة STC.
2. يعد الدعم القيادي للتغيير أكثر العوامل تأثيرًا في تحسين الأداء المؤسسي.
3. يؤدي الاتصال التنظيمي الفعال إلى دعم نجاح التغيير من خلال تعزيز الوضوح وتقليل الغموض.
4. يسهم التدريب والتمكين في رفع قدرة العاملين على التكيف مع التحولات التنظيمية.
5. يساعد تقليل مقاومة التغيير في تسهيل تنفيذ المبادرات الجديدة وتحسين النتائج المؤسسية.
6. يمثل الأداء المؤسسي في STC انعكاسًا لنجاح الشركة في تبني ممارسات تغيير تنظيمية فعالة.
7. تؤكد الدراسة أن التغيير التنظيمي لا ينجح بمجرد إقراره، بل يعتمد نجاحه على جودة إدارته ودرجة تقبل الأفراد له.

5.3 التوصيات

بناءً على النتائج والاستنتاجات السابقة، توصي الدراسة بما يأتي:

1. تعزيز دور القيادة العليا في تبني مبادرات التغيير وشرح أهدافها للعاملين بصورة واضحة ومستمرة.
2. تطوير أنظمة الاتصال الداخلي داخل شركة STC ، بما يضمن وصول المعلومات المتعلقة بالتغيير في الوقت المناسب وبشكل دقيق.

3. زيادة الاستثمار في برامج التدريب والتأهيل المهني المرتبطة بالتغيير التنظيمي والتحول الرقمي.
4. إشراك العاملين في مراحل التغيير المختلفة، بما يعزز الشعور بالمسؤولية ويقلل من مقاومة التغيير.
5. وضع خطط مؤسسية واضحة لإدارة التغيير تتضمن مراحل التنفيذ والمتابعة والتقييم.
6. تطوير مؤشرات أداء دورية لقياس أثر التغيير التنظيمي على جودة الخدمة والكفاءة التشغيلية والإنجاز المؤسسي.
7. دعم الثقافة التنظيمية القائمة على المرونة والتعلم والتطوير المستمر.
8. توفير برامج دعم وإرشاد للعاملين خلال فترات التغيير الكبرى لتقليل القلق وزيادة التقبل.

5.4 الخاتمة العامة

خلصت هذه الدراسة إلى أن إدارة التغيير التنظيمي تمثل عنصرًا حاسمًا في تحسين الأداء المؤسسي، خاصة في المؤسسات الكبرى العاملة في بيئات تنافسية ومتغيرة مثل شركة الاتصالات السعودية STC. وقد أثبتت الدراسة أن القيادة، والاتصال، والتدريب، وتقليل المقاومة، تمثل محاور رئيسية لنجاح التغيير وتحويله إلى نتائج ملموسة على مستوى الأداء.

كما توضح هذه الدراسة، المقدمة إلى جامعة ميدأوشن – كلية الإدارة، أهمية الربط بين النظرية والممارسة، وأهمية اعتماد نماذج بحثية تطبيقية تتناول مؤسسات وطنية مؤثرة، بما يسهم في إثراء المعرفة الإدارية العربية، وتقديم حلول علمية قابلة للتطبيق في الواقع المؤسسي.

قائمة المراجع

1. أبو النصر، مدحت محمد. (2017). إدارة التغيير التنظيمي. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
2. إدريس، ثابت عبد الرحمن، والمرسي، جمال الدين. (2019). السلوك التنظيمي ونظريات الإدارة الحديثة. الإسكندرية: الدار الجامعية.
3. البشايشة، سامر. (2020). أثر إدارة التغيير في تحسين الأداء المؤسسي. مجلة الإدارة المعاصرة، 12(3)، 55-79.
4. الحربي، عبد الله. (2021). إدارة التغيير في المؤسسات السعودية وأثرها على الأداء. المجلة العربية للإدارة، 41(2)، 101-128.
5. الخضير، فهد. (2022). التحول التنظيمي في قطاع الاتصالات السعودي. مجلة الدراسات الإدارية، 8(1)، 33-61.
6. الرويلي، محمد. (2020). أثر الاتصال التنظيمي في نجاح التغيير المؤسسي. مجلة العلوم الإدارية، 15(4)، 77-99.
7. الشريف، نورة. (2023). مقاومة التغيير التنظيمي وأثرها على أداء العاملين. مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، 37(1)، 89-120.
8. العتيبي، خالد. (2021). القيادة الإدارية ودورها في إدارة التغيير. الرياض: دار الزهراء.

9. القحطاني، صالح. (2018). منهجية البحث العلمي. الرياض: مكتبة العبيكان.
10. المالكي، ناصر. (2022). التمكين الوظيفي وعلاقته بفعالية التغيير التنظيمي. *مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية*، 11(2)، 168-141.
11. اليامي، هناء. (2021). الأداء المؤسسي في الشركات السعودية الكبرى. *مجلة البحوث الإدارية*، 6(4)، 73-44.
12. بركات، وائل. (2020). إدارة التغيير المؤسسي في بيئة التحول الرقمي. عمان: دار الفكر.
13. جاد الرب، سيد محمد. (2019). إدارة التطوير التنظيمي. القاهرة: دار الجامعة الجديدة.
14. حسن، أحمد عبد الحميد. (2021). القيادة ودورها في إنجاح التغيير التنظيمي. *مجلة العلوم الإدارية*، 18(2)، 93-65.
15. خليل، منى. (2022). أثر التدريب في دعم التحول المؤسسي. *المجلة العربية للتنمية الإدارية*، 9(1)، 138-112.
16. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior*. Pearson.
17. Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
18. Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. New York: Harper & Row.
19. Burnes, B. (2017). *Managing Change*. Pearson.
20. Cameron, E., & Green, M. (2020). *Making Sense of Change Management*. Kogan Page.

الملاحق

الملحق (1): الاستبيان

أولاً: البيانات الشخصية

1. الجنس:
 - ذكر
 - أنثى
2. العمر:
 - أقل من 30 سنة
 - 30 إلى أقل من 40 سنة
 - 40 إلى أقل من 50 سنة
 - 50 سنة فأكثر

3. المؤهل العلمي:

- دبلوم
- بكالوريوس
- ماجستير
- دكتوراه

4. سنوات الخبرة:

- أقل من 5 سنوات
- 5 إلى 10 سنوات
- 11 إلى 15 سنة
- أكثر من 15 سنة

5. المستوى الوظيفي:

- موظف
- مشرف
- مدير
- إدارة عليا

ثانيًا: المحور الأول – إدارة التغيير التنظيمي

البعد الأول: الدعم القيادي للتغيير

1. تحرص الإدارة العليا في STC على توضيح أهداف التغيير للعاملين.
2. تقدم القيادة الدعم اللازم لإنجاح مبادرات التغيير.
3. تشجع الإدارة الموظفين على التفاعل الإيجابي مع التغيير.
4. تتخذ القيادة قرارات مناسبة خلال مراحل التغيير.
5. توفر الإدارة الموارد المطلوبة لإنجاح التغيير.

البعد الثاني: الاتصال التنظيمي

6. يتم إبلاغ الموظفين بالتغييرات التنظيمية في الوقت المناسب.
7. توجد قنوات واضحة للتواصل أثناء تنفيذ التغيير.
8. تتسم المعلومات المتعلقة بالتغيير بالوضوح والدقة.

9. يتم الأخذ بآراء الموظفين وملاحظاتهم بشأن التغيير.
10. يساعد الاتصال الداخلي في تقليل الغموض المرتبط بالتغيير.

البعد الثالث: التدريب والتمكين

11. توفر STC برامج تدريبية مناسبة للتغييرات الجديدة.
12. يحصل الموظفون على المهارات اللازمة لمواكبة التغيير.
13. يتم تمكين العاملين من تطبيق التغييرات بكفاءة.
14. تسهم البرامج التدريبية في تقبل التغيير.
15. تمنح الإدارة صلاحيات مناسبة للعاملين خلال مراحل التغيير.

البعد الرابع: تقليل مقاومة التغيير

16. يبدي بعض الموظفين تخوفاً من التغييرات الجديدة.
17. تؤثر مقاومة التغيير في سرعة تنفيذ الخطط الجديدة.
18. تعالج الإدارة أسباب مقاومة التغيير بفاعلية.
19. تسهم مشاركة الموظفين في تقليل مقاومة التغيير.
20. كلما زاد فهم الموظفين للتغيير قلت مقاومتهم له.

ثالثاً: المحور الثاني – الأداء المؤسسي

21. أسهمت التغييرات التنظيمية في تحسين جودة العمل داخل STC.
22. ساعد التغيير التنظيمي في تسريع إنجاز المهام.
23. انعكس التغيير إيجاباً على كفاءة الأداء العام.
24. أسهمت التغييرات في تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء.
25. أدى التغيير التنظيمي إلى تحسين التعاون بين الإدارات.
26. ساهمت مبادرات التغيير في دعم تحقيق أهداف الشركة.
27. أشعر أن الأداء المؤسسي في STC تحسن نتيجة التغيير التنظيمي.

مقياس الإجابة

- لا أوافق تمامًا
- لا أوافق
- محايد

• أوافق

• أوافق تمامًا

الملحق (2): الأشكال والجداول

جدول (1): نموذج البحث

المتغير التابع	الأبعاد	المتغير المستقل
الأداء المؤسسي	الدعم القيادي للتغيير	إدارة التغيير التنظيمي
الأداء المؤسسي	الاتصال التنظيمي	إدارة التغيير التنظيمي
الأداء المؤسسي	التدريب والتمكين	إدارة التغيير التنظيمي
الأداء المؤسسي	تقليل مقاومة التغيير	إدارة التغيير التنظيمي

جدول (2): توزيع العينة حسب الجنس

النسبة المئوية التكرار الجنس		
58%	145	ذكر
42%	105	أنثى
100%	250	المجموع

جدول (3): توزيع العينة حسب العمر

النسبة المئوية التكرار الفئة العمرية		
22%	55	أقل من 30 سنة
38%	95	30 إلى أقل من 40 سنة
26%	65	40 إلى أقل من 50 سنة
14%	35	50 سنة فأكثر

جدول (4): توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية التكرار سنوات الخبرة		
24%	60	أقل من 5 سنوات
34%	85	5 إلى 10 سنوات

النسبة المئوية التكرار سنوات الخبرة

22%	55	11 إلى 15 سنة
20%	50	أكثر من 15 سنة

جدول (5): معامل كرونباخ ألفا لمحاور الدراسة

معامل الثبات عدد الفقرات المحور

0.84	5	الدعم القيادي للتغيير
0.81	5	الاتصال التنظيمي
0.86	5	التدريب والتمكين
0.79	5	تقليل مقاومة التغيير
0.88	7	الأداء المؤسسي
0.91	27	الأداة ككل

جدول (6): المتوسطات الحسابية لأبعاد الدراسة

مستوى التقدير الانحراف المعياري المتوسط الحسابي البعد

مرتفع	0.61	4.12	الدعم القيادي للتغيير
مرتفع	0.67	3.95	الاتصال التنظيمي
مرتفع	0.59	4.08	التدريب والتمكين
مرتفع	0.72	3.87	تقليل مقاومة التغيير
مرتفع	0.58	4.15	الأداء المؤسسي

جدول (7): معامل الارتباط بين إدارة التغيير التنظيمي والأداء المؤسسي

مستوى الدلالة معامل الارتباط المنعيران

0.000	0.76	إدارة التغيير التنظيمي × الأداء المؤسسي
-------	------	---

جدول (8): تحليل الانحدار لأبعاد إدارة التغيير التنظيمي

مستوى الدلالة	قيمة T	قيمة Beta	البعد
0.000	4.88	0.31	الدعم القيادي للتغيير
0.000	3.95	0.24	الاتصال التنظيمي
0.000	4.33	0.28	التدريب والتمكين
0.002	3.11	0.19	تقليل مقاومة التغيير