

اثر إدارة التغيير في المشاريع علي أداء العاملين: تطبيق علي شركة  
الكفاح للمقاولات

إعداد الطالبة/

عمود عبدالرحمن الخزرج

إشراف/

د. أسماء أبو عنزة

العام الدراسي:

1446 – 2024



# إِهْدَاء

وصلت رحلتي الجامعية إلى نهايتها بعد تعب ومشقة، وها أنا اختتم بحث تخرجي  
بكل همة ونشاط ما كنت لأفعل لولا فضل الله فالحمد لله عند البدء وعند الختام  
أهدي هذا الجهد المتواضع .....

الى من منحاني روح الحياة واضاء لي عتمة الدنيا الى من كانا سببا في  
وجودي بعد الله وسببا في اشعال وقود همتي ويغمراني بدعواتهم الصادقة، إلى  
من غرسا في حب العلم والتعلم، إلى من حبهم يعلو فوق كل حب إلى من  
ساندوني ووفروا لي سبل السعادة والنجاح إلى والذي حفظهم الله .  
إلى جميع من كان سند وقوه لي بعد الله في مشواري إلى كل القلوب التي  
ذكرتني ودعت لي وتمنت لي كل خير.

# شكر وتقدير

نحمد الله عزوجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلي الدكتورة /

د. أسماء أبو عنزة

على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع  
دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي  
والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجياً من المولي  
عزوجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى.

## المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير إدارة التغيير بأبعادها الأربعة (التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الثقافة، والتغيير في القيادة) على أداء العاملين في شركة الكفاح للمقاولات. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وتحليلها من عينة مكونة من ٨٣ موظفًا من العاملين في الإدارة العليا والوسطى بالشركة.

وأظهرت النتائج أن هناك تأثيرًا إيجابيًا ذا دلالة إحصائية لإدارة التغيير على أداء العاملين، حيث تم تحديد أن التغييرات التي تشمل الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، الثقافة، والقيادة تؤدي إلى تحسين مستويات الأداء. كشفت الدراسة أيضًا أن إدارة التغيير الفعالة تسهم في تعزيز رضا الموظفين وتحسين التكيف مع التحديات المتغيرة في بيئة العمل.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات إدارة تغيير شاملة تركز على التطوير المستمر في هذه الأبعاد لتعزيز الأداء التنظيمي وتحقيق الأهداف المؤسسية بشكل فعال.

الكلمات المفتاحية: إدارة التغيير، المشاريع، أداء العاملين، شركة الكفاح للمقاولات.

## قائمة المحتويات

|         |                                   |
|---------|-----------------------------------|
| أ.....  | بسم الله الرحمن الرحيم            |
| ب.....  | الإهداء                           |
| ج.....  | الشكر والتقدير                    |
| د.....  | المستخلص                          |
| ه.....  | قائمة المحتويات                   |
| ط.....  | قائمة الجداول                     |
| ي.....  | قائمة الأشكال                     |
| ١.....  | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة |
| ١.....  | مقدمة:                            |
| ٢.....  | ١,١ مشكلة الدراسة:                |
| ٣.....  | ٢,١ أهمية الدراسة:                |
| ٤.....  | ٣,١ أهداف الدراسة:                |
| ٤.....  | ٤,١ تساؤلات الدراسة               |
| ٥.....  | ٥,١ نموذج الدراسة:                |
| ٥.....  | ٦,١ فروض الدراسة:                 |
| ٦.....  | ٧,١ الدراسات السابقة:             |
| ٦.....  | أ. الدراسات العربية السابقة:      |
| ١٠..... | ب. الدراسات الاجنبية السابقة:     |

|         |                                    |
|---------|------------------------------------|
| ١١..... | ٨,١ المنطلقات النظرية للدراسة:     |
| ١٣..... | ٩,١ المنهجية وطرق البحث:           |
| ١٣..... | ١٠,١ مجتمع الدراسة وعينتها:        |
| ١٣..... | ١١,١ أدوات الدراسة:                |
| ١٤..... | ١٢,١ حدود الدراسة:                 |
| ١٥..... | الفصل الثاني: الإطار النظري        |
| ١٥..... | المبحث الأول: إدارة التغيير        |
| ١٦..... | ١,١,٢ مفهوم التغيير وإدارة التغيير |
| ١٧..... | ٢,١,٢ أهداف التغيير                |
| ١٩..... | ٣,١,٢ أهمية إدارة التغيير          |
| ٢٠..... | ٤,١,٢ أسباب ومبررات التغيير:       |
| ٢٢..... | ٥,١,٢ أساليب التغيير               |
| ٢٣..... | ٦,١,٢ أنواع التغيير                |
| ٢٤..... | ٧,١,٢ أبعاد التغيير التنظيمي       |
| ٢٨..... | ٨,١,٢ عوامل نجاح برامج التغيير     |
| ٣٠..... | المبحث الثاني: أداء العاملين       |
| ٣٠..... | مقدمة:                             |
| ٣٠..... | ١,٢,٢ تعريف أداء العاملين:         |
| ٣١..... | ٢,٢,٢ عناصر أداء العاملين          |
| ٣٢..... | ٣,٢,٢ أنواع أداء العاملين          |

|       |                                                                   |    |
|-------|-------------------------------------------------------------------|----|
| ٤,٢,٢ | العوامل المؤثرة على أداء العاملين :                               | ٣٢ |
| ٥,٢,٢ | محددات أداء العاملين                                              | ٣٣ |
| ٦,٢,٢ | تقييم الأداء:                                                     | ٣٣ |
| ٧,٢,٢ | أبعاد أداء العاملين                                               | ٣٣ |
|       | الفصل الثالث: منهجية الدراسة                                      | ٣٦ |
|       | المقدمة:                                                          | ٣٦ |
| ١,٣   | منهج الدراسة:                                                     | ٣٦ |
| ٢,٣   | مجتمع الدراسة وعينتها:                                            | ٣٧ |
| ٣,٣   | عينة الدراسة:                                                     | ٣٨ |
| ٤,٣   | أداة الدراسة:                                                     | ٣٨ |
| ٥,٣   | صدق وثبات أداة الدراسة:                                           | ٣٩ |
| ٦,٣   | تحليل البيانات والاساليب الاحصائية المستخدمة:                     | ٤١ |
|       | الفصل الرابع : نتائج الدراسة                                      | ٤٢ |
| ١,٤   | نتائج الدراسة:                                                    | ٤٢ |
|       | ٢ النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة في الشركات التجارية: | ٤٤ |
|       | ٣ التحليل الاحصائي لمتغير أداء العاملين                           | ٥٤ |
|       | ٤ النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة للبنوك التجارية:               | ٥٧ |
| ٢,٤   | اختبار التوزيع الطبيعي                                            | ٥٧ |
| ٣,٤   | نتائج الفرضية الفرعية الأولى:                                     | ٦٠ |
| ٤,٤   | نتائج الفرضية الفرعية الثانية:                                    | ٦٢ |

|     |                                        |    |
|-----|----------------------------------------|----|
| ٥,٤ | نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:         | ٦٤ |
| ٦,٤ | نتائج الفرضية الفرعية الرابعة:         | ٦٥ |
| ٦٨  | الفصل الخامس: مناقشة النتائج وتوصياتها | ٦٨ |
| ١,٥ | استنتاجات الدراسة وتوصياتها:           | ٦٨ |
| ٢,٥ | نتائج الدراسة الدراسة:                 | ٦٨ |
| ٣,٥ | التوصيات:                              | ٦٩ |
| ٧١  | Abstract                               | ٧١ |
| ٧٢  | المراجع                                | ٧٢ |
| ٧٢  | المراجع العربية                        | ٧٢ |
| ٧٥  | المراجع الأجنبية                       | ٧٥ |
| ٧٨  | الملاحق                                | ٧٨ |
| ٧٩  | الاستبيان                              | ٧٩ |

## قائمة الجداول

| رقم<br>الصفحة | اسم الجدول                                                                                                                                                | رقم<br>الجدول |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| ٤١            | جدول (١): معاملات الثبات الداخلي بطريقة كرونباخ ألفا على مجالات الاستبانة                                                                                 | ١-            |
| ٤٣            | جدول (٢): خصائص أفراد عينة الدراسة المتعلقة بالشركات                                                                                                      | ٢-            |
| ٤٥            | جدول (٣): معيار تقدير استجابات المبحوثين على أثر إدارة التغيير في المشاريع على أداء العاملين في شركة الكفاح بالمملكة العربية السعودية                     | ٣-            |
| ٤٦            | جدول (٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء التغيير في الهيكل التنظيمي في شركة الكفاح بالمملكة العربية السعودية                               | ٤-            |
| ٤٨            | جدول (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء التغيير في الثقافة على أداء العاملين في شركة الكفاح بالمملكة العربية السعودية                     | ٥-            |
| ٥٠            | جدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأثر إدارة التغيير بالمشاريع في التكنولوجيا على أداء العاملين في شركة الكفاح بالمملكة العربية السعودية | ٦-            |
| ٥٣            | جدول (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء التغيير في القيادة على أداء العاملين في شركة الكفاح بالمملكة العربية السعودية                     | ٧-            |
| ٥٥            | جدول (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير التابع أداء العاملين في الشركات                                                                | ٨-            |
| ٥٩            | جدول (٩): اختبار التوزيع الطبيعي لأبعاد الدراسة الدلالة المعنوية                                                                                          | ٩-            |

|    |                                                                                                                                                    |     |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ٥٩ | جدول (١٠) تحليل الارتباط بين المتغيرات المستقلة                                                                                                    | -١٠ |
| ٦٠ | جدول (١١) : نتائج تحليل الانحدار المتعدد لمعامل الارتباط بين إدارة التغيير في المشاريع وبين أداء العاملين في شركة الكفاح بالمملكة العربية السعودية | -١١ |
| ٦٢ | جدول (١٢) : نتائج تحليل الانحدار البسيط لمعامل الارتباط بين التغيير في الهيكل التنظيمي وبين أداء العاملين في شركة الكفاح بالمملكة العربية السعودية | -١٢ |
| ٦٤ | جدول (١٣) : نتائج تحليل الانحدار البسيط لمعامل الارتباط بين التغيير في الثقافة وبين أداء العاملين في شركة الكفاح بالمملكة العربية السعودية         | -١٣ |
| ٦٥ | جدول (١٤) نتائج تحليل الانحدار البسيط لمعامل الارتباط بين التغيير في التكنولوجيا وبين أداء العاملين في شركة الكفاح بالمملكة العربية السعودية       | -١٤ |
| ٦٧ | جدول (١٥) : نتائج تحليل الانحدار البسيط لمعامل الارتباط بين التغيير في القيادة وبين أداء العاملين في شركة الكفاح بالمملكة العربية السعودية         | -١٥ |

## قائمة الأشكال

| رقم<br>الصفحة | اسم الشكل                      | رقم<br>الشكل |
|---------------|--------------------------------|--------------|
| ٥             | الشكل رقم (١): متغيرات الدراسة | -١           |

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

### مقدمة:

تتنقل المنظمات اليوم في مشهد يتسم بالتحولات السريعة والتغيرات المستمرة على مستوى الأعمال. إن عالم الأعمال في حالة من التطور الدائم، مدفوعاً بالتقدم التكنولوجي والابتكارات الناشئة واحتياجات المستهلكين المتغيرة. تتطلب هذه التغيرات السريعة ان تتكيف المنظمات مع تبني التغيير باعتباره جانباً أساسياً لبقائها ونموها. للحفاظ على التوازن والتعايش بفعالية مع بيئتها يجب على المنظمات أن تتطور باستمرار وتبحث عن طرق لتعزيز كفاءتها وفعاليتها. تتميز البيئة الحالية بالتطورات المتلاحقة والتقدم السريع مما يحتم على المنظمات مواكبة التغيير المستمر والبحث.

التغيير يحدث على مستويات مختلفة تنظيمية أو جماعية أو فردية - ويمكن أن يكون مدفوعاً بعوامل داخلية مثل قرارات القيادة أو التأثيرات الخارجية مثل اتجاهات السوق والتقدم التكنولوجي. التغيير مستمر أيضاً، مما يتطلب من المنظمات التكيف بانتظام مع الظروف الجديدة بدلاً من تنفيذ التغييرات كأحداث معزولة (عبدالعزیز، ٢٠٢١). بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يثير التغيير استجابات عاطفية متفاوتة من الموظفين، تتراوح من الحماس إلى المقاومة، مما يسلط الضوء على ضرورة التواصل الفعال والدعم طوال عملية التغيير. تعتمد إدارة التغيير الناجحة على فهم هذه الخصائص لتسهيل التحولات الأكثر سلاسة وتحقيق النتائج المرجوة (فلاته، ٢٠٢٣).

في مشهد الأعمال الذي يتسم بالتنافس المتزايد، يجب على المؤسسات أن تتبنى التغيير لتظل ذات صلة ومستجيبة لمتطلبات السوق المتغيرة وتوقعات المستهلكين. يعزز التغيير الابتكار من خلال تشجيع استكشاف الأفكار والعمليات والتقنيات الجديدة التي يمكن أن تعزز الكفاءة والإنتاجية (المحي وال حارث، ٢٠٢٢). ان مبادرات التغيير الفعالة تحسن مشاركة الموظفين ومعنوياتهم من خلال إشراك الموظفين في عملية التحول ومعالجة احتياجاتهم واهتماماتهم. تعد القدرة على إدارة التغيير بنجاح أمراً أساسياً لتحقيق

النجاح على المدى الطويل لأنها تزود المؤسسات بالسرعة اللازمة للتغلب على التحديات واغتنام الفرص في بيئة سريعة التطور (Alqudah et al., 2022)

أحد أهم جوانب إدارة التغيير هو تأثيرها الكبير على أداء الموظفين داخل المنظمة، يشمل أداء الموظف كيفية قيام الأفراد بمسؤولياتهم في مكان العمل وقدرتهم على تحقيق الأهداف والمعايير المحددة التي وضعتها المنظمة (Wijayati et al., 2022). إدارة التغيير هي أحد المحددات الرئيسية لنجاح المنظمة، حيث إن المستويات العالية من أداء الموظفين تساهم بشكل مباشر في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. علاوة على ذلك، فإن تقييم الأداء يعزز الشفافية والعدالة داخل مكان العمل مما يساهم في خلق ثقافة تنظيمية إيجابية ومحفزة. ومن خلال وضع معايير واضحة لتقييم الأداء يمكن للمؤسسات ضمان مساءلة الموظفين مع الاعتراف أيضًا بمساهماتهم. يعد التفاعل بين إدارة التغيير وأداء الموظفين ضروري لتعزيز المرونة والقدرة على التكيف داخل المؤسسات وتزويدها بالنجاح في بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار (نايف، ٢٠٢٣).

## ١,١ مشكلة الدراسة:

في بيئة الأعمال سريعة الخطى تواجه المؤسسات ضغوطًا مستمرة للتكيف مع التغيير مما يجعل إدارة التغيير الفعالة عنصرًا حاسمًا للنجاح. إن القدرة على تنفيذ التغيير بنجاح يمكن أن تؤثر بشكل كبير على أداء الموظفين كما يؤثر بدوره على الفعالية التنظيمية الشاملة (زائري والحازمي، ٢٠٢٣). على الرغم من الأهمية المعترف بها لإدارة التغيير، فإن العديد من المنظمات تكافح مع عملية التنفيذ، مما يؤدي إلى مقاومة بين الموظفين وضعف نتائج الأداء. في شركة الكفاح للمقاولات، أصبحت الحاجة إلى فهم أعمق لكيفية تأثير ممارسات إدارة التغيير على أداء الموظفين واضحة بشكل متزايد (محمود، ٢٠٢١).

تكمن المشكلة الأساسية في الانفصال الواضح بين مبادرات التغيير وتأثيرها على سلوك الموظفين وإدائهم. غالبًا ما يُظهر الموظفون مقاومة للتغيير حيث يقوض أهداف المشروع ويعوق قدرة المنظمة على الازدهار. علاوة على ذلك، تفتقر الأدبيات الموجودة إلى رؤى شاملة حول العوامل التي تؤثر على العلاقة بين إدارة التغيير وأداء العاملين خاصة في بيئات العمل القائمة على المشاريع. تهدف هذه الدراسة إلى معالجة

هذه الفجوة من خلال استكشاف العلاقة بين إدارة التغيير وأداء الموظفين داخل شركة الكفاح للمقاولات. يسعى البحث إلى تقديم رؤى قابلة للتنفيذ يمكنها تعزيز فعالية مبادرات التغيير وتحسين مشاركة الموظفين.

## ٢,١ أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة من خلال بعدها النظري والتطبيقي وذلك كما يلي:

### أ. الأهمية النظرية:

تساهم دراسة تأثير إدارة التغيير في المشاريع على أداء الموظفين بشكل كبير في المعرفة النظرية من خلال تقديم رؤى جديدة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية وإدارة المشاريع. فهو يساعد على التحقق من صحة النظريات الموجودة المتعلقة بإدارة التغيير وتحفيز الموظفين والأداء داخل بيئات المشروع وتحسينها. يمكن للرؤى النظرية المكتسبة من هذه الدراسة إثراء نظريات إدارة التغيير من خلال تطوير نماذج شاملة تشرح كيف تؤثر مبادرات إدارة التغيير على سلوك الموظفين وإنتاجيتهم، وبالتالي تعزيز الفهم الأكاديمي وسد الفجوات في الأدبيات.

### ب. الأهمية العملية:

من الناحية العملية تعتبر هذه الدراسة ذات قيمة للمؤسسات لأنها توفر رؤى لتعزيز الفعالية من خلال معرفة الاستراتيجيات التي تعمل على تحسين إنتاجية الموظفين ونتائج المشروع. فهو يزود المديرين بالمعرفة اللازمة لمعالجة وتخفيف مقاومة التغيير مما يضمن انتقالات أكثر سلاسة للمشروع. وترشد النتائج المؤسسات إلى تحسين ممارسات إدارة التغيير وتعزيز بيئة عمل داعمة، وتعزيز مشاركة الموظفين. كما تساهم نتائج الدراسة في تعزيز التخطيط الاستراتيجي وتخصيص الموارد، مما يساعد المؤسسات في الاستفادة من استراتيجيات إدارة التغيير الفعالة للحصول على ميزة تنافسية.

### ٣,١ أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي: التعرف على أثر ادارة التغيير بأبعادها (التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الثقافة، التغيير في القيادة) في المشاريع علي اداء العاملين في شركة الكفاح للمقاولات.

ويتفرع منه الأهداف التالية:

١. التعرف على أثر ادارة التغيير في الهيكل التنظيمي على اداء العاملين في شركة الكفاح للمقاولات.
٢. التحقيق في أثر ادارة التغيير في التكنولوجيا على اداء العاملين في شركة الكفاح للمقاولات.
٣. التعرف على أثر ادارة التغيير في الثقافة على اداء العاملين في شركة الكفاح للمقاولات.
٤. التعرف على أثر ادارة التغيير في القيادة على اداء العاملين في شركة الكفاح للمقاولات.

### ٤,١ تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي: ما أثر ادارة التغيير في المشاريع بأبعادها (التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الثقافة، التغيير في القيادة) على اداء العاملين في شركة الكفاح للمقاولات؟

ويتفرع منه الأسئلة التالية:

١. ما أثر ادارة التغيير في الهيكل التنظيمي على اداء العاملين في شركة الكفاح للمقاولات؟
٢. ما أثر ادارة التغيير في التكنولوجيا على اداء العاملين في شركة الكفاح للمقاولات؟
٣. التعرف على أثر ادارة التغيير في الثقافة على اداء العاملين في شركة الكفاح للمقاولات؟
٤. التعرف على أثر ادارة التغيير في القيادة على اداء العاملين في شركة الكفاح للمقاولات؟

## ٥,١ نموذج الدراسة:

يتكون نموذج الدراسة من المتغير المستقل (استراتيجيات ادارة التغيير في المشاريع) وقد تم تحديد ابعاد المتغير المستقل بأبعادها (التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الثقافة، التغيير في القيادة) بناء علي دراسة مخبي (٢٠٢٣) والمتغير التابع (اداء الموظفين) بناء علي دراسة مجراب وبوالنعمه (٢٠١٨).



شكل (١) : نموذج الدراسة

## ٦,١ فروض الدراسة:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير في المشاريع علي اداء العاملين في شركة الكفاح للمقاولات.

وتنبثق من هذه الفرضية فرضيات فرعية وهي:

- الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير في الهيكل التنظيمي علي اداء العاملين في شركة الكفاح للمقاولات.

- الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير في التكنولوجيا علي اداء العاملين في شركة الكفاح للمقاولات.
- الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير في الثقافة علي اداء العاملين في شركة الكفاح للمقاولات.
- الفرضية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير في القيادة علي اداء العاملين في شركة الكفاح للمقاولات.

## ٧,١ الدراسات السابقة:

يتم تقسيم الدراسات السابقة كما يلي:

### أ. الدراسات العربية السابقة:

- دراسة مجراب وبوالنعمه (٢٠١٨) بعنوان: أثر التحفيز على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية
- هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز على أداء العاملين داخل إحدى المؤسسات الاقتصادية، وتحديدًا داخل مؤسسة مطاحن هارون بلكرم في قوقة بولاية ميله. يركز البحث على مدى فاعلية نظم الحوافز في تعزيز أداء العاملين لتحقيق الأهداف التنظيمية. وباستخدام منهج الدراسة الميدانية، تم جمع آراء العاملين من خلال استمارة الاستبيان، وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS. ومن بين ٦٠ استبيانًا تم توزيعه، تم جمع ٣٨ إجابة من إجمالي القوى العاملة المكونة من ٧٦ موظفًا. تشير النتائج إلى أن نظام الحوافز الحالي داخل المنظمة به عيوب كبيرة ويتطلب تعديلات. يعد تعزيز فهم أنظمة الحوافز وتوفير التدريب للرؤساء والمديرين في هذا المجال خطوات ضرورية لتحسين النظام.

■ دراسة مخبي (٢٠٢٣) بعنوان: أثر إدارة التغيير على أداء العاملين في المؤسسة العمومية

هدفت الدراسة إلى استكشاف أثر إدارة التغيير على أداء الموظفين داخل مديرية الخدمات الجامعية في ميلة. شمل البحث ١٠٢ موظفًا واستخدم استبيانًا يغطي ثلاثة محاور رئيسية: المتغيرات الوصفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المنصب، التصنيف الوظيفي، مكان العمل)، أبعاد إدارة التغيير (الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، الأفراد)، وأداء الموظفين. وقد تم تحليل البيانات المجمعة باستخدام الإحصاء الوصفي، بما في ذلك الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومؤشر الارتباط، وألفا كرونباخ، بمساعدة برنامج SPSS.V19. وتكشف النتائج عن وجود علاقة بين ممارسات إدارة التغيير وأداء الموظفين، مما يسلط الضوء على الحاجة إلى استراتيجيات تغيير فعالة لتعزيز الأداء العام.

■ دراسة البدري وآخرون (٢٠١٨) بعنوان: أثر إدارة التغيير التنظيمي والانقسام المؤسسي المصرفي

على أداء العاملين-دراسة ميدانية على العاملين في المصارف التجارية الليبية العامة في مدينة بنغازي.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة التغيير والتقسيم المؤسسي على أداء العاملين في البنوك التجارية العامة بمدينة بنغازي. شمل البحث جميع موظفي البنوك التجارية العامة ذات الإدارة أو الفروع الرئيسية في بنغازي والبالغ عددهم ٣٥٠ موظفًا، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من ١٨٦ موظفًا. تم توزيع استبيان على هذه العينة، حيث تم جمع ١٦٢ إجابة واعتبرت ١٥٢ مناسبة للتحليل باستخدام برنامج SPSS. وكشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين التغيير في الهيكل التنظيمي، والتكنولوجيا، والأفراد على أداء الموظفين. وعلى العكس من ذلك، كانت هناك علاقة ارتباط سلبية ومعنوية بين التقسيم المؤسسي والأداء. وعلى وجه التحديد، كان للتغيرات في التكنولوجيا والأفراد تأثير إيجابي وكبير على الأداء، في حين كان للتغيرات في الهيكل تأثير أقل على الأداء. وخلصت الدراسة إلى أن الانقسام المؤسسي يؤثر سلباً على الأداء، وأوصت بالتخطيط الشامل لعمليات التغيير، ورفع معنويات الموظفين، وتعزيز المناخ التنظيمي الملائم. كما أكد على معالجة أسباب الانقسام المؤسسي المصرفي وتوحيد البنك المركزي ومؤسسات الدولة الأخرى لتعزيز أداء الموظفين في البنوك المدروسة.

- دراسة عيسى وآخرون (٢٠٢٢) بعنوان: دور إدارة التغيير في تحسين أداء العاملين بإدارة النشاط الرياضي بإدارة كفر الشيخ التعليمية الأزهرية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة التغيير في تحسين أداء العاملين بقسم النشاط الرياضي بإدارة كفر الشيخ الأزهر التعليمية من خلال تحديد الرؤية والأهداف لتطوير هذا القسم وتقديم نموذج مقترح لإدارة التغيير. استخدم الباحث المنهج الوصفي بالدراسات المسحية، حيث تم اختيار عينة طبقية قوامها ١٤٥ فرداً، منهم معلمي التربية الرياضية ومديري المدارس وموجهي التربية الرياضية من إدارة كفر الشيخ التعليمية الأزهرية، يمثلون حوالي ٣١,٨٠٪ من إجمالي البحث. عدد السكان ٦٢٩ فرداً. وتم تقسيم العينة لاختبار صدق وثبات الاستبيان (٢٠ فرداً)، وإجراء الدراسة المسحية (١٥ فرداً)، وتطبيق الاستبيان النهائي (١٥٠ فرداً). تم جمع البيانات من خلال المقابلات الشخصية والاستبيان الذي صممه الباحث. جاءت أهم النتائج الدراسة يجب تحديد رؤية وأهداف إدارة التغيير في تطوير إدارة النشاط الرياضي، واقتراح نموذج إدارة التغيير لإدارة كفر الشيخ الأزهر التعليمية.

- دراسة موسى وآخرون (٢٠٢٤) بعنوان: تأثير تطبيق إستراتيجيات إدارة التغيير على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين بالقطاع الإداري بالجامعات الحكومية المصرية.

هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين استراتيجيات إدارة التغيير والأداء الوظيفي من خلال دراسة الجامعات الحكومية في مصر، وتحديدًا جامعة المنوفية، وجامعة عين شمس، وجامعة القاهرة، وجامعة طنطا، وتحديد مدى تأثير هذه الاستراتيجيات على الأداء الوظيفي. وتمت دراسة عينة مكونة من ٤٠٠ فرد من العاملين في الجهاز الإداري للإدارات العامة لهذه الجامعات. وتوصل البحث إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة التغيير والأداء الوظيفي، حيث كانت استراتيجية النضج والتطبيق العملي أكثر الأبعاد تأثيراً على الأداء الوظيفي، تليها استراتيجية إعادة التعلم. وتشير النتائج إلى أن زيادة الاعتماد على استراتيجيات إدارة التغيير يؤدي إلى تحسين مستويات الأداء الوظيفي في الجامعات الحكومية المصرية.

- دراسة الرفادي (٢٠٢٢) بعنوان: واقع إدارة التغيير الإداري من وجهة نظر مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام وعلاقته بأداء العاملين" دراسة ميدانية على مصرف الوحدة درنة وفروعه".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة التغيير بأبعادها الأربعة (التغيير التنظيمي، التطوير التنظيمي، الحوافز، التكنولوجيا) وتحديد نوع العلاقة بين إدارة التغيير وأداء العاملين في بنك الوحدة درنة وفروعه. وباستخدام منهجية البحث الكمي، تم جمع البيانات وتحليلها لقياس تطبيق إدارة التغيير وتأثيرها على الأداء. وتوصلت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع في تطبيق إدارة التغيير، بمتوسط حسابي قدره ٣,٨٧٦ وانحراف معياري قدره ١,٠٧٩، مما يدل على النهج الاستباقي للإدارة في تنفيذ التغيير. وكان أداء الموظفين مرتفعاً أيضاً، حيث بلغ متوسط البعد ٤,٠٧٧ وانحراف معياري قدره ٠,٤٣٥٢. علاوة على ذلك، كشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباط معنوية بين إدارة التغيير وأداء الموظفين عند مستوى دلالة ٠,٠١.

- دراسة رزوق (٢٠١٨) بعنوان: أثر إدارة التغيير على جودة الخدمات دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ورقلة (أطروحة دكتوراه).

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق مجالات إدارة التغيير على تحسين جودة الخدمات التي تقدمها مؤسسة اتصالات الجزائر (فرعها) بورقلة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة مكونة من ٣٠ موظفاً، وأجريت مقابلات مع ٦٣ من عملاء المؤسسة. وتم استخدام البرنامج الإحصائي لاختبار الفرضيات وتحليل نتائج الدراسة. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين تطبيق مجالات إدارة التغيير (التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي، مهام الموظفين، الثقافة) وتحسين جودة الخدمة. وأوصت الدراسة بالتخطيط الفعال طويل المدى للتغيير، ووضع خطط سنوية مفصلة لتحديد الاحتياجات التكنولوجية والتدريبية اللازمة، والتأكيد على التغيير النوعي من خلال التدريب الجيد والتحفيز، وخاصة لموظفي الأقسام الفنية. كما أبرزت أهمية التواصل غير الرسمي لتحديد أوجه القصور في العمل وجمع أفكار جديدة، واقرحت إعادة تقييم الأسعار لتتماشى بشكل أفضل مع جودة الخدمات المقدمة، حيث يتأثر ولاء العملاء بعدم وجود مقدمي خدمات بديلة.

## ب. الدراسات الاجنبية السابقة:

■ دراسة Lin & Huang (٢٠٢١) بعنوان: نوايا دوران الموظفين والأداء الوظيفي من التغيير المخطط:

أثار ثقافة التعلم التنظيمي والرضا الوظيفي. المجلة الدولية للقوى العاملة، ٤٢ (٣)، ٤٠٩-٤٢٣.

هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقات بين ثقافة التعلم التنظيمي (OLC)، والرضا الوظيفي، ونوايا دوران الموظفين، والأداء الوظيفي أثناء التغيير التنظيمي، ومعالجة فجوة البحث في النتائج التجريبية من الشركات الصينية التي تمر بمثل هذه التغييرات. باستخدام النهج الكمي مع نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) وتقدير التمهيد، اختبرت الدراسة الفرضيات باستخدام بيانات من ٤٣٤ موظفًا في شركة اتصالات أعيد هيكلتها في تايوان. أشارت النتائج إلى أن ثقافة التعلم العالي ارتبطت بانخفاض نوايا دوران الموظفين وتحسين الأداء الوظيفي. أثر الرضا الوظيفي سلبًا على نوايا الدوران، ولكنه أثر بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي، حيث يتوسط بشكل كامل العلاقات بين OLC وكل من نوايا الدوران والأداء الوظيفي. أدت ثقافة التعلم النابضة بالحياة أثناء التغييرات التنظيمية إلى ارتفاع الرضا الوظيفي، والذي، على الرغم من التحديات غير المتوقعة، أدى إلى قيام الموظفين بواجباتهم وإظهار نوايا أقل لدوران الموظفين.

■ دراسة Asbari et al., (٢٠٢١) بعنوان: إدارة أداء الموظفين: من القيادة إلى الاستعداد للتغيير

المجلة الدولية للدراسات الاجتماعية والإدارية، ٢ (١)، ٧٤-٨٥.

هدفت الدراسة إلى قياس أثر القيادة التحويلية والاستعداد للتغيير على أداء العاملين في الصناعة الكيماوية، حيث يعمل الاستعداد للتغيير كمتغير وسيط. تم جمع البيانات من خلال ٢٢٠ استبيان تم إرجاعها من عينة عشوائية من السكان وتم تحليلها باستخدام طريقة نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) مع برنامج SmartPLS 3.0. أشارت النتائج إلى أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل كبير على الاستعداد للتغيير، كما أن كلا من القيادة التحويلية والاستعداد للتغيير يؤثران بشكل كبير على أداء الموظفين. بالإضافة إلى ذلك، فإن الاستعداد للتغيير يتوسط بشكل إيجابي وهام في العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين، ويعمل كوسيط جزئي. اقترحت الدراسة نموذجًا لإدارة أداء الموظفين في الصناعة الكيماوية في إندونيسيا

من خلال تطوير ممارسات القيادة التحويلية مع الاستعداد للتغيير كوسيط، مما يوفر طريقاً لتحسين استعداد الموظفين لعصر الثورة الصناعية ٤,٠.

■ دراسة Ichsán et al., (٢٠٢١) تأثير الأنماط القيادية والتغيرات التنظيمية على أداء العاملين مع بيئة العمل كمتغير تدخلي عند نقطة الدراسة. فرع بنك سوموت بنجاي. مجلة القضايا المعاصرة في الأعمال والحكومة، ٢٧(٢)، ٢٥٨-٢٦٤.

هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقات بين أسلوب القيادة والتغيير التنظيمي وأداء الموظفين وبيئة العمل في شركة PT. فرع بنك سوموت بنجاي، حيث تعمل بيئة العمل كمتغير تدخلي. واستخدمت الدراسة عينة مكونة من ٤٧ موظفاً، قاموا بملء استبيانات تقييم أسلوب القيادة، والتغيير التنظيمي، وأداء الموظفين، وبيئة العمل. تم إجراء تحليل البيانات باستخدام تحليل المسار، الذي يجمع بين نماذج الانحدار والتدخل المتعددة. وكشفت النتائج أن أسلوب القيادة أثر بشكل مباشر على أداء الموظفين بنسبة ٣٤٪ وبيئة العمل بنسبة ٢٩٪. وبالمثل أثر التغيير التنظيمي على أداء الموظفين بنسبة ٤٧٪ وبيئة العمل بنسبة ٣٣٪. كما كان لأداء الموظفين تأثير مباشر كبير على بيئة العمل بنسبة ٤٥٪ وبشكل غير مباشر، أثر أسلوب القيادة على أداء الموظف من خلال بيئة العمل بنسبة ١٥٪، بينما أثر التغيير التنظيمي على أداء الموظف من خلال بيئة العمل بنسبة ٢١٪.

## ٨,١ المنطلقات النظرية للدراسة:

### ❖ إدارة التغيير

وفقاً لجريفيلى وآخرون (٢٠١٩) إدارة التغيير هي عملية منظمة لتحديد وتقييم وإدارة التأثيرات المحتملة للتغييرات داخل المنظمة. وهو ينطوي على نهج منظم لتقييم التغييرات المقترحة، وتنفيذ الضوابط للتخفيف من المخاطر، وضمان الانتقال السلس إلى الحالة الجديدة.

وفقا ل (Kuipers et al., 2014) إدارة التغيير هي نهج استراتيجي لإدارة الجوانب الإنسانية للتغيير التنظيمي. ويركز على إعداد وتجهيز ودعم الأفراد والفرق لتبني طرق جديدة للعمل والسلوكيات والعقلية.

وفقا لحسين (٢٠١٩) إدارة التغيير هي استراتيجية لإدارة المخاطر تركز على تقليل المخاطر ومنع الحوادث خلال فترات التغيير التنظيمي. ويؤكد على تحديد المخاطر المحتملة المرتبطة بالتغيرات في العمليات أو المعدات أو الموظفين، وتنفيذ الضمانات لحماية الموظفين والأصول.

وفقا ل (Cameron & Green, 2019) إدارة التغيير هي عملية توجيه المنظمة خلال الانتقال من حالتها الحالية إلى الحالة المستقبلية المرغوبة. وينطوي ذلك على تطوير رؤية التغيير، وإنشاء استراتيجية التغيير، وتنفيذ مبادرات التغيير لتحقيق الأهداف التنظيمية.

وتعرف الباحثة إجرائيا إدارة التغيير بأنها النهج المنظم والعمليات المنهجية المستخدمة لنقل الأفراد والفرق والمنظمات من الحالة الحالية إلى الحالة المستقبلية المرغوبة، بهدف تقليل المقاومة وتعظيم فعالية التغيير لتحقيق النتائج المرجوة ل شركة الكفاح للمقاولات

## ❖ الأداء

وفقا ل (Shields et al., 2015) يُعرف الأداء بأنه القيام بعمل أو مهمة محددة مما يدل على تنفيذ الشخص لسلوكيات معينة لتحقيق هدف معين. الهدف من الأداء تلبية حاجة معينة، أو حل مشكلة، أو التخطيط لمشروع.

وفقا ل المطلق، (٢٠٢١) الأداء هو المستوى الذي يتم عنده تحقيق مخرجات المنظمة بعد معالجة مدخلاتها، وبالتالي فإن الأداء يمثل نتائج الأنشطة والأحداث داخل المنظمة.

كما يعرف (Rodriguez & Walters, 2017) بأنه مدى اكتمال المهام التي تشكل وظيفة الفرد، مما يعكس مدى تلبية الفرد لمتطلبات الوظيفة.

وفقا بوحجر وآخرون، (٢٠٢٢) يعرف الأداء داخل المنظمة على أنه المخرجات القيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع وخدمات.

وتعرفه الباحثة إجرائيا بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها شركة الكفاح للمقاولات.

## ٩,١ المنهجية وطرق البحث:

سوف يعتمد الباحث لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها المنهج الوصفي وهو المنهج الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما في الواقع ويهتم بوصفها وصفا تفسيريا بدلالة الحقائق المتوافرة، ويعبر عنها تعبيراً كمياً أو كيفياً بوصف الظاهرة وتوضيح خصائصها.

## ١٠,١ مجتمع الدراسة وعينتها:

سوف يتكون مجتمع الدراسة من عينه من العاملين في شركة الكفاح للمقاولات. سيتم في هذه الدراسة الاعتماد على العينة العشوائية البسيطة، حيث بلغ حجمها ( ) عامل.

## ١١,١ أدوات الدراسة :

بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، وفي ضوء معطيات وتساؤلات الدراسة وأهدافها سيتم الاعتماد على الاستبانة كأداة أساسية للدراسة لجمع البيانات المطلوبة لدعم الدراسة النظرية بالجانب التطبيقي

## ١٢,١ حدود الدراسة :

تقتصر حدود الدراسة على الحدود الموضوعية والبشرية والمكانية والزمانية الآتية:

- الحدود الموضوعية: يُقتصر موضوع الدراسة على " اثر إدارة التغيير بأبعادها (التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الثقافة، التغيير في القيادة) في المشاريع علي أداء العاملين: تطبيق علي شركة الكفاح للمقاولات".
- الحدود البشرية تقتصر الحدود المكانية للدراسة علي العاملين في شركة الكفاح للمقاولات.
- الحدود المكانية: تقتصر الحدود المكانية للدراسة على شركة الكفاح للمقاولات.
- الحدود الزمانية: من المقرر أن يتم تطبيق الدراسي في العام 2024م.

## الفصل الثاني: الإطار النظري

### المبحث الأول : إدارة التغيير

تمارس إدارة الأفراد دوراً مهماً في إحداث التغيير من حيث توعية الموظفين بالنواحي التي تستحق الاهتمام والقياس والرقابة والتصرف بإيجابية تجاه المواقف الصعبة والأزمات التنظيمية وتشجيع نمذجة الدور، وتعلم القيم الجديدة التي تود المنظمة التأكيد عليها، والتعامل مع الأولويات بنفس أسلوب التعامل مع المكافآت والأوضاع الوظيفية، والتوفيق بين إجراءات ومعايير إدارة الموارد البشرية وبين ما تعتنقه من قيم، وتشير أدبيات التغيير التنظيمي إلى التقدم العلمي والتقني الهائل، وانعكاسه بشكل كبير على الحياة الإنسانية، وتعاضمت الفجوة بين الدول النامية والمتقدمة، واتسعت ظاهرة العولمة وأثرت بشكل كبير في المنظمات واستراتيجياتها (محمد، ٢٠١٧).

وهذه خلقت تحديات تعيشها المنظمات التي بدأت تبحث عن الأدوات والآليات التي تمكنها من مجابهتها بطرق مبدعة ومبتكرة، فكانت التغيير التنظيمي الآلية التي اعتمدتها المنظمات لتحقيق السبق في مجابهة هذه التحديات، وذلك بوصفها تطوراً فكرياً في عالم الأعمال، وينبغي اعتماده من قبل المنظمات لكي تبذل وتحقق السبق التنافسي في هذا المجال، فضلاً عن النجاح التنافسي في عالم الأعمال، انطلاقاً من أن التغيير التنظيمي هو البيئة الجديدة التي تحت على الإبداع والابتكار والتجديد.

وإزاء ذلك تسعى منظمات الأعمال للبقاء والاستمرار والنمو، فهي لا تستطيع أن تقف ثابتة أمام التغيير المتسارع بشتى مجالات الحياة. فالمنظمة التي تترك أمورها للصدفة والظروف غالباً ما تصبح خاضعة للتغيير، وليست صانعة له وعندها فإن التغيير يتحكم بمصيرها، ويملي عليها تبعاته وشروطه حتى تستطيع التكيف معه أو أن تحافظ على وضعها الراهن (حريم، ٢٠١٨).

ولكي تحافظ الإدارة والمنظمة على نجاحها في زمن حافل بالتغيير، فإنه لا بد من تبني اتجاهات وممارسات إيجابية تجاه قبول، وإدخال التغييرات المناسبة لضمان بقاءها التنافسي والوقوف في وجه

التحديات المستمرة (العطيات ٢٠٢٠). وبذلك فإن التغيير ضرورة حتمية لبقاء المنظمات واستمرارها في العمل.

## ١,١,٢ مفهوم التغيير وإدارة التغيير

يعرف التغيير التنظيمي على أنه " محاولة طويلة المدى لإدخال التطوير والتغيير بطريقة مخططة معتمدين في ذلك على أسلوب تشخيص المشكلات بطريقة يشارك فيها أعضاؤه بصورة جماعية" (دودين، ٢٠١٣).

يعرف التغيير التنظيمي كذلك بأنه إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد أمرين: هما إما ملاءمة أوضاع التنظيم أم استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديد يحقق للمنظمة تقدماً مسبقاً عن غيرها. (اللوزي، ٢٠٠٩: ٤٩).

ويعرف التغيير التنظيمي بأنه " مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشكلات، وتجديد عملياتها على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة، مع تركيز خاص على زيادة فعالية جماعات العمل فيها؛ وذلك بمساعدة مستشار أو خبير التغيير الذي يقنع أعضاء المنظمة بالأفكار الجديدة (٢٠١٩, Balogun. & Hailey)

إن مفهوم التغيير تهدف لتنمية الإدارة أو تغييرها نحو الأفضل، ولا بد من الإشارة إلى أهمية دور المدير في عملية التغيير، فالمدير المبدع قادر على توقع التغيير ، وهو الأمل الوحيد لمواجهة المستقبل الديناميكي بنجاح (محمد، ٢٠١٧).

أما إدارة التغيير فتعرف بأنها الاستعداد المسبق من خلال توفير المهارات الفنية والسلوكية والإدارية والإدراكية لاستخدام الموارد المتاحة بشرية أم قانونية أم مادية أم زمنية بكفاءة وفعالية للتحويل من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبلي المنشود خلال فترة محددة بأقل سلبية ممكنة على الأفراد والمؤسسات وبأقصر وقت وأقل جهد وتكلفة (مختار وعليان وعبد القادر ٢٠١٧).

ويرى الباحث أن التغيير هو عملية إرادية مقصودة منظمة ومخطط يديرها الإنسان. وأن المنظمة التي تشهد مظاهر تغيير مستمر هي منظمة حيوية تتفاعل مع الظروف والعوامل المحيطة بها، وبأن أثر التغيير فيها يستدل عليه من تبديل أساليب الإنتاج، ومواكبتها للتطور على المستوى التكنولوجي، ومن علاقة المدير بالعاملين، ومن القيم والمفاهيم وفرق العمل وأساليب الرقابة وغيرها، كما أن إدارة التغيير هي الاستعداد المسبق من خلال توفير المهارات الفنية والسلوكية والإدارية والإدراكية لاستخدام الموارد المتاحة (بشرية قانونية مادية (وزمنية بكفاءة وفعالية للتحويل من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبلي المنشود خلال فترة محدّدة بأقل سلبيات ممكنة على الأفراد والمؤسسات بأقصر وقت وأقل جهد وتكلفة.

## ٢,١,٢ أهداف التغيير

يشير (العقبلي (٢٠١٠ إلى إن أي عملية تغيير إداري تنتهجها المنظمة غالباً ما يكون الهدف منها إما تطوير المنظمة، وإما تغيير اضطراري تقوم به من أجل التكيف مع الظروف المحيطة بها كأوضاع السوق أو القوانين وعلى هذا الأساس فإن هناك ثلاثة جوانب رئيسة للهدف من التغيير، هي:

١- التكيف مع الظروف المحيطة سواء كانت داخلية أم خارجية.

١. من أجل إحداث التطوير التنظيمي في المنظمة.

٢- أو الاثنين معاً.

كذلك يشير (Umar ٢٠٢١) إلى وجود هدفين مهمين من أهداف التغيير، هما:

١- منح العاملين في المنظمة فرصة إظهار أقصى طاقة يملكونها على الإنتاج والعمل.

٢- العمل على رفع قدرة المنظمة، وفعاليتها في تحقيق الأهداف المنشودة.

وبين (مخير ٢٠١٧) بأن للتغيير الإداري والتنظيمي هدفين متلازمين، وهما تحقيق التوازن بين المنظمة وبيئتها وتطوير سلوكيات العاملين فيها. كما إن التغيير الجذري أم التدريجي يهدف إلى تحسين أو تطوير طبيعة العمل أو النشاط في المنظمة من أجل تحقيق النتائج المرجوة بالصورة الأفضل (عوض، ٢٠٢١).

أما ( كنان وريان ٢٠١٨ ) فيرى أن أهداف التغيير يمكن أن تكون أكثر شمولية لتستوعب الأهداف المرتبطة بكل التغييرات الجوهرية التي تنوي المنظمة إدخالها من أجل تحقيق مبادئ وأساسيات الفاعلية في المنظمة، مثل الارتقاء بمستوى الأداء، وتحقيق درجة عالية من التعاون وتقليل معدلات الدوران الوظيفي، والتجديد في مكان العمل، وتطوير الموارد البشرية والمادية، إيجاد التوازن مع البيئة المحيطة، وترشيد النفقات استخدام الأسلوب العلمي لحل المشكلات، وتحدي وتطوير أنماط السلوك في المنظمات وغيرها من الأهداف التي ترى المنظمة ضرورة لها.

أورد ( osunsan, et al, ٢٠١٩ ) مجموعة من أهداف عملية التغيير في المنظمة والتي تهدف إلى تحسين فعالية المنظمة، وهي:

- ١- تحقيق حالة من التوازن بين المنظمة والبيئة المحيطة، انطلاقاً من أن عمليات التغيير تؤدي إلى زيادة مقدرة المنظمة على التأقلم مع البيئة والتغيرات والظروف المحيطة بها وبالتالي تحقيق هدف الاستمرارية والبقاء.
- ٢- تعديل وتغيير سلوك العاملين ليتماشى والتغيرات الحاصلة؛ كالانتقال من العمل الفردي إلى العمل الجماعي (فرق العمل).
- ٣- إدخال التكنولوجيا الحديثة إلى المنظمة وإجراء التعديلات اللازمة لإنجاح التغيير التقني في المنظمة.
- ٤- تقوية العلاقات والترابط والتعاون بين العاملين في المنظمة.
- ٥- تطوير إجراءات العمل في المنظمة بشكل يساعد على تبسيطها وتسريعها.
- ٦- زيادة مقدرة العاملين على الإبداع.

ويرى الباحث أن التغيير يسهم في تحقيقه هو تحسين الأداء وتحسين إجراءات العمل وتحسين الفكرة العامة عن المؤسسة، وتشجيع العاملين على الإبداع والابتكار، تعزيز تنافسية المنظمة، فضلاً عن تطوير المهارات والقدرات لدى العاملين.

## ٣,١,٢ أهمية إدارة التغيير

تعود أهمية التغيير لوجود بعض الأمور التي تحتتم حدوثه، كتسارع أساليب التغيير المختلفة في عصر العولمة، إذ يجب على المديرين المعاصرين إحداث التغيير لمواجهة التحديات المعاصرة، ولاستغلال الفرص المتاحة، وإشراك العاملين في التخطيط للتغيير وإدارته بطرق مبدعة ومتميزة من أجل إنجاحه (محمد، ٢٠١٧)

ترتبط أهمية التغيير بثبات المنظمة في السوق، الأمر الذي يتطلب مواكبة التطور والتقدم على مستوى العالم حتى تستطيع المنظمة استيعاب طلب المستهلكين المتزايد مما يستوجب بالضرورة تغيير مستمر على معدلات التمويل في إستراتيجية المنظمة وهيكلها التنظيمي (Hill and Jones, 2021).

وتكمن أهمية التغيير كأسلوب حياة داخل المنظمة، فهو يرى بأن الشيء الوحيد الذي يبقى ثابتاً ومستمراً على مدى الزمان هو "التغيير"، لذا لابد من تهيئة المديرين والعاملين في المنظمة باستمرار لتقبل عملية التغيير في ظل الظروف العالمية المحيطة، والمتمثلة بالعولمة وإدارة جودة شاملة وتنوع في مكان العمل وما يتعلق بها من مسؤولية أخلاقية واجتماعية وغيرها من المتغيرات البيئية التي تفرض ذلك .

كما تبرز أهمية التغيير في حالات معينة يكون لابد فيها من التدخل وإحداث التغيير في المنظمة ومن هذه الحالات (Paton & McCalman ٢٠١٨)

- ١- الفشل في تحقيق الأهداف المخطط لها أن تنجز في فترة زمنية معينة وخاصة عندما يتعلق الأمر بدخول المنافسين واحتلال موقع التنافس في السوق.
- ٢- إدخال التقنيات الحديثة إلى إجراءات العمل وخاصة المعقدة منها، والتي تتطلب إجراءات عديدة وتدريبية، وأهمها تدريب وتأهيل العاملين على إتقان استخدامهما.
- ٣- التغيير في المنظمة كاستجابة سريعة لمواجهة تقلبات بيئتها الخارجية، فتبرز أهمية التغيير في هذا المجال بأنه العامل الوحيد القادر على التكيف مع جميع التغيرات الخارجية المفروضة على المنظمة.

٤- تعتمد الحالة الرابعة التي تبرز فيها أهمية التغيير على التأثير في سلوك الأفراد العاملين، فالبدء بإحداث التغيير يعمل على إثارة الحاجة لدى الآخر على البدء بالتغيير أيضاً.

## ٤,١,٢ أسباب ومبررات التغيير:

إن عملية التغيير في المنظمة لا تحدث من فراغ بل هي نتيجة لقوى وأسباب داخلية وخارجية، وعادة ما تلعب القوى الخارجية دوراً أكبر من القوى الداخلية في عملية التغيير وشدته. وهناك مبررات للتغيير تتمثل في مجموعة من المؤشرات التي يدل وجودها على الحاجة لبدء التغيير، والتي تكون إما لأسباب داخلية ضمن الهيكل التنظيمي، وإما لمواجهة الظروف الخارجية المحيطة، وتتمثل هذه المبررات بالآتي: (العقيلي، ٢٠١٠)

١. تغيير أهداف المنظمة والتي تضم إما إضافة أهداف جديدة أو إلغاء الأهداف القديمة، وهذا ما يتطلب إدخال التغيير الإداري على المنظمة.

٢. تغيير القوانين وهو تغيير التعليمات والتشريعات والقوانين الحكومية، وعندها على المنظمة أن تغير في إدارتها لتتكيف وتتماشى مع القوانين والتشريعات الجديدة لكي لا تعرض نفسها للمساءلة أو المحاسبة.

٣. تغيير الشكل العام للمنظمة وينتج هذا التغيير عن أسباب عدة منها: اندماج المنظمة. مع منظمة أخرى أو قيام المنظمة بتجزئة نفسها حتى تضمن انتشار أوسع لخدماتها أو لتقليل ضغوط العمل.

٤. تغير الأذواق لا بد من أن تدرس المنظمة أسواقها جيداً عند طرح أي منتج أو خدمة جديدة حتى تضمن أن منتجها يلبي ذوق المستهلك، ويشبع رغباته وحاجاته، ولمعرفة ما إذا كان المنتج أو الخدمة مرغوبة في السوق، وعلى هذا الأساس فإن على المنظمة أن تدخل التغييرات اللازمة لتضمن وجودها التنافسي في السوق.

٥. التطور التكنولوجي: إن مواكبة التطور التكنولوجي تستدعي إدخال التغيير على المستوى المادي والبشري في المنظمة من أجل تسهيل تنفيذ الأعمال وتحسين الإنتاج والخدمات.

٦. انخفاض الروح المعنوية : تتمثل مؤشرات انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين بارتفاع تكلفة العمل أو تدني الإنتاجية، مما يستوجب إحداث التغيير المناسب للتغلب على انخفاض الروح المعنوية وتحسين العوامل المرتبطة بها.
٧. وجود خطأ في عملية اتخاذ القرار ويتم التغيير في هذه الحالة بالاعتماد على موقع الخلل في عملية اتخاذ القرار كبطلها أو عدم مقدرة الإداريين على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب أو عدم قدرتهم للدخول بحرية إلى مصادر المعلومات الضرورية اللازمة لعملية اتخاذ القرار.
٨. النقص في التجديد والابتكار: إن توقف التجديد والابتكار يؤدي بالضرورة إلى توقف النمو والتطور في المنظمة، وبالتالي فإن المؤسسة المبتكرة هي القادرة على صنع التغيير.
٩. ضعف الاتصالات: قد يسبب ضعف الاتصال فشل في إحدى المجالات الوظيفية المتعددة، والتي ذكرت سابقاً.
١٠. الفشل في المجالات الوظيفية: إن وجود فشل في أي من المجالات الوظيفية الرئيسة يحتم على المنظمة أن تقدم على تغيير الأسباب الكامنة وراءه حتى تضمن استمراريتها، وحتى لا تخسر أسواقها وعملائها.

ويشير (عوض، ٢٠٢١) إلى أن أسباب التغيير، هي:

- (١) الأسباب الاجتماعية والسياسية : إن الاطلاع على الموضوعات الاجتماعية والسياسية والإفادة منها سيكون عاملاً مساعداً عند إحداث التغييرات المختلفة بفعالية، كما أنها تمكن من التنبؤ بما قد ينتج عنها من آثار بدرجة كبيرة.
- (٢) الأسباب الاقتصادية: قيام المديرين بإعداد الخطط الرئيسة، والخطط البديلة استعداداً لفترات الاضطراب والتغييرات الاقتصادية، والتي تتسم غالباً بسرعتها الكبيرة أو بطئها الشديد، مما يقلل من فرصة التغلب عليها أو إيقافها.
- (٣) الأسباب التكنولوجية أو التقنية : إن على الإدارة أن تتبع سياسة الانفتاح أمام التطورات التقنية الحديثة، فاستخدام تقنية المعلومات أصبح جزء من إنجاز المهام المتداولة بفعالية أكبر.

في حين يرى ( حريم ٢٠١٩ ) أن الأسباب التي تؤدي إلى إجراء عملية التغيير تقع ضمن سببين رئيسيين، وهما:

- (١) الأسباب الناجمة عن القوى الخارجية وتشمل العولمة، التغييرات السريعة في أسعار المواد، الأوضاع الاقتصادية، والتغييرات البيئية، إصدار القوانين والتشريعات الحكومية الجديدة، التنافس الحاد بين المنظمات ازدياد الضغوط التي تمارسها الجماعات على المنظمة حدوث أزمات خارجية طارئة.
- (٢) الأسباب الناجمة عن القوى الداخلية وتشمل: تغير في أهداف المنظمة ورسالتها وأغراضها، إدخال أجهزة ومعدات جديدة، ندرة القوى العاملة إدخال نظم معالجة معلومات متطورة، الدمج مع منظمات أخرى، ارتفاع نسبة الدوران الوظيفي، تدني معنويات العاملين، حدوث أزمة داخلية وطارئة، وتدني الأرباح.

## ٥,١,٢ أساليب التغيير

تعد عملية تحديد الأسلوب الذي تتبناه المنظمة في عملية التغيير من الأمور المهمة لنجاح عملية التغيير، ويشير العسكري ، (٢٠١٠) إلى يمكن تقسيم أساليب التغيير إلى ثلاثة أساليب رئيسية، وهي:

١. التغيير التدريجي: ويتم تبني هذا الأسلوب في التغيير بهدف تحسين الإنتاجية أو خفض النفقات أو تنمية وتطوير الموظفين، ويمتاز هذا الأسلوب بأنه يتم ضمن معدل زمني ثابت، وبطريقة بطيئة، وقد يشارك به عدد كبير أو قليل من الأفراد.
٢. التغيير الجذري: تلجأ المنظمات الكبيرة والناجحة إلى التغيير الجذري من أجل تحقيق مزيد من الأرباح أو من أجل البقاء والمنافسة بقوة، ويتميز هذا الأسلوب بأنه مفاجئ ويحدث انقلاباً شاملاً في إستراتيجية المنظمة خاصة عند الدخول إلى الأسواق الجديدة.
٣. المزج بين الأسلوبين يلجأ المديرين للمزج بين الأسلوبين عندما يكون من المتوقع تواجد ردود فعل سلبية اتجاه إحداث تغيير جذري وسريع في المنظمة، فيتم البدء في البرامج المتدرجة، وبنفس الوقت أو بعد فترة محددة من الزمن يتم العمل على تغيير طرق تفكير العاملين بالاعتماد على التغيير الحاصل في الظروف والمطالب والأولويات.

## ٦,١,٢ أنواع التغيير

تصنف أنواع التغيير بالاعتماد على المعيار المستخدم في التغيير كما يلي : (Baulcomb.2018)

١. التغيير الشامل والتغيير الجزئي: يعتمد هذا في التمييز على مجال أو أثر التغيير في المنظمة، فإذا كان التغيير قد حصل على جزء أو جانب واحد من المنظمة كالآلات أو الأجهزة، فإنه يعد تغير جزئي أما إذا شمل كافة جوانب وقطاعات المنظمة، فإنه يعتبر تغيير شامل، ومن إيجابيات التغيير الشامل بالمقارنة مع الجزئي هو عدم إحداث أي نوع من الخلل أو عدم التوازن في المنظمة عند إحداثه بعكس الجزئي.
٢. التغيير المادي والتغيير المعنوي ويشمل التغيير المادي ذلك التغيير الذي يحدث على مستوى الآلات والأدوات وإجراءات العمل في المنظمة بعيداً عن العاملين، وأما المعنوي فيشمل تغيير سلوك العامل أو تحفيزه.
٣. التغيير السريع والتغيير التدريجي: وقد يكون التغيير المتدرج والبطيء أكثر نجاحاً ورسوخاً من السريع والمفاجئ ولكن تتحكم الظروف بالأغلب بتحديد سرعة التغيير.

كما يمكن تقسيم عملية التغيير في المنظمات إلى نوعين أساسيين هما (Cisco ٢٠١٩)

١. التغيير المخطط ويعرف التغيير المخطط بأنه الأسلوب الإداري الذي يتم بموجبه تحويل المنظمة من حالتها الراهنة إلى صورة أخرى من صور تطورها المتوقعة وتتطلب عملية التغيير المخطط تضافر جهود واعية ومتواصلة لمراقبة، ورصد جميع التغييرات المحيطة في المنظمة، سواء كانت داخلية أم خارجية، فالتغيير المخطط والمبرمج والهادف ليس فقط رد فعل واستجابة لحل عارض بعينه، وإنما هو نظرة مستقبلية ترصد التغييرات البيئية، وتعمل على إحداث تغيير في المنظمة، ومخطط قبل حدوث التغيير لتحقيق النجاح والتوسع.
٢. التحيز غير المخطط العارض: وهو التغيير الذي يحصل بشكل تلقائي نتيجة عدة عوامل أغلبها خارجية وبصورة عشوائية دونما اهتمام من أي جهة. أغلبها خارجية وبصورة عشوائية دونما اهتمام من أي جهة.

## ٧،١،٢ أبعاد التغيير التنظيمي

إن منظمات الأعمال كعناصر مهمة في الحياة الاقتصادية ونظم مفتوحة تعيش التغيير، فهي تنمو وتتطور وتتفاعل مع فرص وتحديات بيئتها التي تنشط بها، فالتغيير ظاهرة طبيعية تقتضي تحول تلك المنظمات من وضع قائم إلى وضع آخر مستهدف، قد يضمن لها البقاء والاستمرارية في بيئة مضطربة، ومعقدة، وقد اعتمدت الدراسة على أربعة أبعاد للتغيير التنظيمي، وهي كما يلي (عوض، ٢٠٢١)

### ❖ أولاً: التغيير في الثقافة:

التغيير هو عملية تحول تشمل سلوك الأفراد، وهياكل التنظيم، ونظم الأداء وتقييمها، والتكنولوجيا، وذلك بغرض التفاعل والتكيف مع متغيرات البيئة المحيطة، ولقد استرعى نظر الإنسان منذ بدء الخليقة أن بعض الظواهر تتغير تلقائياً بطريقة تعجزه عن إيقاف هذا التغير أو التحكم في مساره، بينما يمكنه أن يتدخل في بعض الظواهر الأخرى. والنمط الأول يطلق عليه "التغير" لأنه تحول حتمي في الأشياء، أما النمط الثاني الذي يمكن للإنسان أن يتدخل فيه من خلال الجهد المخطط لإحداث تعديلات بغية الحصول على أفضل مردود فهو ما نشير إليه بمفهوم التغيير" (عبد الباقي، ٢٠١٩).

لقد أضى مفهوم ثقافة التغيير من المفاهيم المستحدثة والمهمة في حياة الإنسان المعاصر، ونتيجة لحدثة هذا المفهوم، فقد حدث بعض الخلط واللبس في استخدامه وفي علاقته بمفهوم التغيير الثقافي، لذلك ينبغي أن نلاحظ أن هناك فرقاً جوهرياً بين المفهومين، فمفهوم "ثقافة التغيير" يعني أن للثقافة دور هام في تغيير الواقع إلى الأفضل، بينما مفهوم تغيير الثقافة" يعني التخلي عن مقومات الثقافة الحالية ومحاولة اكتساب مقومات ثقافة أخرى كسبيل للتغيير والتطوير. (Tibbs, 2018)

ويرى (علي ٢٠١٩) أن ثقافة التغيير بالغة الأهمية، سواء للفرد أو للمجتمع، فهي مهمة في حياة

### الفرد والمجتمع لكونها:

١. تنمي وعي الفرد بمضمون حركة التغيير وثقافته ومغزى التحولات السريعة في التطورات العلمية

وتأثيرها في حياته ومدى ملاءمتها.

٢. تزود الأفراد بقواعد أساسية تستند إلى مرجعية الثقافة والقيم، يحتكم إليها في تقدير المضمون الاجتماعي والإنساني لحركة التغيير.
٣. تكسب الفرد كيفية التعامل مع المستجدات والتطورات الطارئة بما يتوافق مع شخصيته ومع ما يرتضيه الآخرون.
٤. تساعد الفرد على النهوض بفكره ومجتمعه من خلال نظراته الشمولية لعملية التغيير الثقافي.
٥. تؤكد على نظرة المجتمع ورؤيته المنهجية لعملية التغيير والتي تحدد وضعية المجتمع في تفاعله مع المستجدات العالمية والقيم المرتبطة بها بما يؤكد على المرجعية المعيارية لثقافة المجتمع

#### ❖ ثانياً: التغيير في الهيكل التنظيمي

ويكون هذا النوع من التغيير الذي يكون في الهيكل التنظيمي من خلال إعادة تقسيم الوحدات الإدارية؛ أي إحداث إدارات جديدة أو دمج إدارات أخرى، ويؤثر ذلك في التبعية بين الأفراد داخل بيئة العمل، وفي نطاق الإشراف المتبع في العمل والنشاطات في كل قسم وهكذا قد يتعين إنشاء وحدات تنظيمية أو إلغاؤها أو تغيير في خطوط الاتصالات أو في هيكل السلطة المسؤولية أو تغيير في اختصاصات الوحدات التنظيمية أو في المسميات الوظيفية أو في معدلات الأداء أو في عدد الوظائف في كل قسم داخل المنظمة ( جواد ٢٠١٨).

ويرى ( جواد، ٢٠٠٠: ٤٦٠) أن توسيع حصة المنظمة السوقية أو الحفاظ على حصتها الحالية، يستدعي تغيير بعض تشكيلاتها التنظيمية لنشر نشاطها في تلك السوق (قسم التسويق الدولي أو الإقليمي)، أي إن التغيير في الهيكل إما أن يكون في جميع مسؤوليات بعض الأقسام، وإما تقليص المستويات العمودية، وإما توسيع نطاق الإشراف لكي تصبح المنظمة أكثر سطحية وأقل بيروقراطية، وقد يمكن تطبيق قواعد وإجراءات أكثر لزيادة المعيارية كما يمكن زيادة غير مركزية لتسريع عملية اتخاذ القرار.

ويرى (كنان وريان ٢٠١٨) أن التنظيم الإداري للمنظمة من القضايا المهمة التي شغلت المهتمين، إذ إن التنظيم يحتوي على العديد من الإبعاد المؤثرة في نجاح تلك المنظمات، ومواكبتها لتحدي العوامل المعاصرة، كتحديد العلاقات المختلفة في ما بين الأفراد سواء كانت هذه العلاقات رأسية أم أفقية أم محورية

تتم بالسلطة أو بالاستشارة أو بالتعاون ويحتوي التنظيم على بيانات نطاق السلطة والمسئولية لكل وحدة إدارية وعمليات تفويض السلطة وحدها.

ويعني التغيير في الهيكل 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 والإعمال الضرورية، وتجمع لتحقيق أهداف المشروع ووضعها في هيكل يشغل بالأفراد المؤهلين وتزويدهم بالموارد والاحتياجات التي تمكنهم من أداء عملهم بكفاءة وفاعلية، إذ إن ويعني التغيير في الهيكل 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 والإعمال الضرورية، وتجمع لتحقيق أهداف المشروع ووضعها في هيكل يشغل بالأفراد المؤهلين وتزويدهم بالموارد والاحتياجات التي تمكنهم من أداء عملهم بكفاءة وفاعلية، إذ إن أهم عناصر وظيفة التنظيم هي: (عوض، ٢٠٢١)

١. تحديد الأهداف الرئيسة والفرعية.
٢. تحديد أوجه النشاط الضرورية لتحقيق الأهداف.
٣. تجميع النشاطات ووضعها في هيكل تنظيمي يساعد على الاستفادة المثلى من المورد البشري.
٤. اختيار الأفراد ذوي الكفاءة العالية للقيام بالنشاطات وتزويدهم بالسلطات.
٥. تحقيق التكامل بين مجموعات النشاطات وبيان العلاقات بين مختلف الوحدات وتأسيس نظم الاتصالات الفعالة

### ❖ ثالثاً: التغيير في التكنولوجيا

تؤثر ثورة المعلومات التكنولوجية في أساليب الإدارة وتقديم الخدمات، إذ تتطلب هذه الثورة من وكلاء التغيير إدخال معدات جديدة وطرائق ووسائل أعمال جديدة، إلا إن هذه التأثيرات أصبحت تتزايد يوم بعد يوم بشكل سريع جداً، لأن تقنية المعلومات أصبحت هي الهدف، فالحل الوحيد للمديرين هو العمل الجاد على استخدام تقنيات متطورة؛ من أجل الحفاظ على الصدارة أو البقاء في المنافسة، إذ تقوم الإدارة بإتباع جميع السياسات المتطورة تكنولوجيا، وذلك من أجل الوصول إلى الهدف بكفاءة عالية، لذلك فإن

التغيرات التي حدثت خلال السنوات القليلة الماضية مكنت أغلب المنظمات اليوم من الحصول على أنظمة ومعلومات إدارية متطورة تربط العاملين في المنظمة بغض النظر عن مواقعهم الجغرافية (محمد، ٢٠١٧).

ويرى (حمود، ٢٠٠٢ : ١٨٦) إن ضرورة استجابة المنظمات العاملة لمختلف أبعاد التطورات التكنولوجية المتعلقة بالتغيير والتطوير التنظيمي لاسيما أن هذه التغيرات من شأنها أن تعمق أبعاد النهوض في الكفاءة التشغيلية، وزيادة الإنتاجية وتحسين النوعية، 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 خاصة في المجال الصناعي من خلال تخطيط وتغيير وتعديلها بما يتناسب مع التوجه العالمي الجديد بغرض (مخير، ٢٠١٧).

١. الاستفادة القصوى من فرصة فتح الأسواق العالمية للدخول فيها بالمنتجات ذات الميز النسبية.
٢. إتاحة الفرصة الكاملة لنقل أساليب الإدارة والتسويق والتدريب.
٣. إتاحة الفرصة الكاملة لنقل أساليب تنمية التكنولوجيا المتقدمة عالمياً لتكون متوطنة محلياً أو من خلال الاتفاقات والعقود المنفردة وإما من خلال نظم التحفيز والمكافأة العامة.
٤. المشاركة الفعالة في موضوعات تحديد الجودة وقياسها، والتي ستكون من أهم مجالات التنافس العالمي.

#### ❖ رابعا: التغيير في الثقافة:

ويشمل التغيير في الواجبات والأعمال أو الأنشطة أو دمج أنشطة مع بعضها أو حتى إلغاء أعمال قائمة، والتغيير في السياسات المتبعة في المنظمة أو تعديلها أو إلغائها، كما يشمل التغيير في طرق وإجراءات العمل كتقليل التعقيدات في إجراءات العمل أو تغيير الطرق التي ينفذ بها العمل لضمان الدقة والسرعة والسهولة في تنفيذ الأعمال (العقيلي، ٢٠١٠).

كذلك يشمل التغيير سياسات المنظمة التي تمكن المنظمة من إنجاز أهدافها الجزئية والمرحلية، ويشمل أيضا كل ما يتعلق بتصميم الوظيفة وتحديد طريقة أداء العمل، ونوع الأنشطة والثقافة، وكذلك تغيير حجم المسؤوليات والصلاحيات، والأدوات والفنون المستخدمة في الأداء، وطبيعة العلاقات الموجودة في الوظيفة، وشكل ظروف العمل المحيطة، إضافة إلى إحداث التغيير في إجراءات وأساليب العمل يؤدي إلى تغيير في تحقيق السياسات المحددة وتغيير في درجة مرونة وتشابك وتفاعل إجراءات وأساليب العمل المختلفة (Cisco ٢٠١٩)

## ٨,١,٢ عوامل نجاح برامج التغيير

يرتبط نجاح عملية التغيير بشكل أساسي ووثيق بمدى اقتناع مدير المنظمة بفوائد ونتائج عملية التغيير، وما يعكسه على العاملين من حوله من بث روح التفاؤل بالمستقبل واستقرار ناتج عن شعورهم بالاطمئنان كون مديرهم مطمئن لهذه العملية. وتختلف مؤشرات نجاح برامج التغيير من منظمة إلى أخرى تبعاً لطبيعة القائد والعاملين. وقد حدد كل من (Balogun and Hailey) (٢٠١٩) مجموعة من العوامل الرئيسية التي تؤثر في مدى نجاح التغيير، وهي:

١. وكلاء التغيير من مدراء أو خبراء، والذين تقع على عاتقهم مسؤولية إدارة وتنفيذ عملية التغيير.
١. درجة التغيير وتناسب درجة التغيير تناسباً سلبياً مع نسبة النجاح، فكلما زادت درجة التغيير داخل المنظمة كلما كان من الصعب تحقيق نسبة نجاح عالية.
٢. الفترة الزمنية لإحداث التغيير : هناك علاقة مباشرة بين طول الفترة الزمنية أو قصرها وبين نجاح التغيير، ولا بد أن تكون فترة التغيير معتدلة.
٣. علاقة التغيير ببعض الأمور الخاصة بالعاملين: كثافتهم أو عاداتهم أو رموزهم، فكلما كان التغيير على هذه الأمور أكبر كلما زادت مقاومة العاملين للتغيير.
٤. تقييم التغيير واستمراره وتوفير المعايير وأدوات القياس اللازمة لتحديد أثر التغيير على فاعلية المنظمة.

ويشير (عبد الباقي ٢٠١٩) إلى وجود مجموعة من العوامل التي لابد من أن تقوم المنظمة

بتوفيرها لنجاح عملية التغيير، وهي:

- توافر الدعم والتأييد من قبل الإداريين لضمان استمرارية عملية التغيير.
- توافر المناخ العام الذي يقبل التغيير ولا يعارضه.
- أن يمتلك وكلاء وخبراء التغيير المهارات الفكرية والفنية المرتبطة بالتغيير وبغض النظر إذا كانوا من داخل المنظمة أو من خارجها.
- إشراك العاملين والجماعات بعملية التخطيط لإنجاح البرنامج التغييري ككل.
- توضيح الدوافع والأسباب الكامنة وراء عملية التغيير .
- توضيح الفوائد المادية والمعنوية التي ستترتب على عملية التغيير.
- الاطلاع على مصادر التغيير وتشخيص المشاكل التنظيمية.
- تحديد عوامل مقاومة التغيير ومراكزه بدقة.
- توافر الموارد البشرية والمادية والفنية.

ويرى جواد (٢٠١٨) بأن هنالك عدد كبير من المعايير التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تحديد

العوامل المساهمة في إنجاح عملية التغيير، وهي:

- (١) الدوافع وراء التغيير والتي لابد من أن تكون واضحة ومحددة ومفهومة.
- (٢) الرؤية: يجب أن تكون هناك رؤية التغيير واضحة حول ما تريد أن تكون عليه المنظمة.
- (٣) تواجد قائد للتغيير: والذي يكون إما المدير التنفيذي أو رأس الهرم في المنظمة.
- (٤) المشاركة: وتتضمن إشراك الأشخاص المعنيين بالتغيير بتصميمه وتطبيقه.
- (٥) الاتصال: لابد من أن يكون الاتصال بين الأفراد واضحاً وصريحاً ومستمراً حتى يتم التغيير بشكل واضح ومستمر وفعال.
- (٦) التدريب: تدريب العاملين حتى تكون لديهم المقدرة الكافية على مواكبة التغيير.
- (٧) التعزيز: تعزيز الأشخاص الذين يقومون بأداء مميز في ظل الظروف الجديدة.

## المبحث الثاني: أداء العاملين

### مقدمة:

إن نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها وتطلعاتها يرتبط بقدرتها منظماتها على إنجاز المهام الموكلة لها على أحسن وجه وعلى قدرة تلك المنظمات على الكشف عما يترتب عن الأداء البشري من عناصر من حيث الكفاءة والإنتاجية (مهيرات ، ٢٠٢٢).

ويحقق المورد البشري أهداف منظمات الأعمال ، بالإضافة لدوره في نجاحها واستمراريتها ونموها ، لذلك فإن من الضروري الاهتمام بتطويرها ، وتنميتها ، بسبب ما يطرأ من تطورات في البيئة الخارجية والتي تركت انعكاسات ايجابية وسلبية على المورد البشري مثل ظاهره العولة وظروف المنافسة العالمية (شعيب ، ٢٠٢١).

### ١,٢,٢ تعريف أداء العاملين :

اهتم الباحثون بموضوع أداء العاملين وبحثوا عن العوامل التي تؤثر بأداء العاملين حيث أن الاداء هو الذي يقيس مستوى منظمات الأعمال ومدى قدرتها على إنجاز العمليات المختلفة من خلال عاملين مؤهلين قادرين على احداث التغيير في بيئة العمل من خلال الابداع والابتكار والتحفيز ورفع الانتاجية.

ويعرف أداء العاملين على أنه عملية القياس الأداء وسلوك العاملين في إحدى الفترات وباستمرارية والتي تحدد كفاءتهم في الاداء لعملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم ، وذلك من اجل تحقيق اهداف المنظمة وهو ما يتم عن طريق استمرارية المتابعة من قبل المدير في أغلب الأحيان لأداء العامل (حسونه ، ٢٠٢٠).

كما أن أداء العاملين يمثل درجة اتقان العامل للعمل، والتي يشبع العامل بها رغباته في الوظيفة، من خلال بذل الجهود التي يمكن من خلالها الوصول الى قدرة عالية من الاداء في إنجاز المهام (محمد ، ٢٠٢٠)

ومن التعريفات أيضاً أنه مدى انجاز العاملين لما يطلب منهم من مهام بفاعلية وكفاءة وقدرتهم على تحقيق الافضل وتحسين صورة المنظمة (سلطان ، ٢٠١٩)

ويمكن للباحثة أن تعرف أداء العاملين على أنه عملية تقيس قدرة العامل على قيامه بما يطلب منه من مهام والخصائص اللازمة لتأدية أعمال منظمات الأعمال بنجاح وتحقيق اهدافها.

## ٢,٢,٢ عناصر أداء العاملين

إن معرفة أداء العاملين بمساهمة الموظف في العمل عن طريق إبراز جهود الموظف ومساهماته تعمل على زيادة دافعية الأداء لدى الموظف حيث تكمن أهمية وجود دافعية نحو الأداء لدى الموظفين في مساعدتهم على زيادة معرفتهم بأنفسهم وبغيرهم، وتدفعهم إلى التصرف بما تقتضيه الظروف والمواقف المختلفة التي تجعل الفرد أكثر قدرة على تفسير تصرفات الآخرين وبالتالي يمكن توجيه سلوكه إلى وجهات معينة تدور في إطار صالحه وصالح المنظمة، ولا تقتصر أهمية تحسين الأداء على توجيه السلوك بل تلعب دوراً مهماً في بعض الميادين المتعددة في منظمات الأعمال (شعيب ، ٢٠٢١)، إن أداء العاملين يتكون من عناصر عدة (Moulai & Yazid, 2021)

١. معرفة متطلبات الوظيفة وتشمل على المعرفة، وكل المهارات والخبرات في ميدان العمل بشكل عام.
٢. أداء العاملين بحيث يؤدي العامل ما يطلب منه من عمل في الوقت المطلوب ودون أخطاء تذكر.
٣. مدى انجاز العامل للعمل في الظرف العادي وفي الظرف الاستثنائي بحيث يؤدي الى تحقيق نتائج مناسبة.
٤. الجدية في العمل وتقديم أكبر جهد ممكن وتحمل العامل للمسؤولية في ظل إطار من الرقابة عند الادارة العليا.

كما أنه من المفترض أن يتم تحديد عناصر أداء العاملين في ضوء طبيعة الوظائف في الشركة والتي تكون ذات صلة بها، وكذلك السلوك الوظيفي الذي تحتاجه المنظمة وأن أكثر الشركات المعاصرة تعتمد على عدداً من العناصر ومن هذه العناصر: كم الانتاج، نوع الانتاج الكفاءة وحسن استخدام الموارد والمواظبة على الدوام، والتعامل والعلاقات والتعلم والاستعدادات لتطوير الذات (Gogan, et al. 2020)

## ٣,٢,٢ انواع أداء العاملين

يوجد أنواع عدة للأداء الوظيفي تتمثل بشكل عام في الأمور التالية (Moulai , et al.2020)

١. الأداء للمهام: وهو قدرة العامل على إنجاز ما يطلب منه من مهام في الوقت المناسب بكل كفاءة وفاعلية واتقان.
٢. الأداء الظرفي: ويشير الى بلورة ثقافة مناسبة في المنظمة وكيفية إثارة الحماس لدى العاملين من أجل أداء المهام المطلوبة وتعزيز الانتماء لدى العاملين تجاه المنظمة وتعزيز الاحترام المتبادل بين العاملين والإدارة.
٣. الأداء المعاكس أو المجابه وهو يشير لأداء سلبي للعاملين بسبب اتخاذ اساليب تعمل على إعاقة العمل ومن ذلك الغياب المتكرر.

## ٤,٢,٢ العوامل المؤثرة على أداء العاملين :

من العوامل المؤثرة في أداء العاملين كما اشار لها العدوان (Moulai &Yazid, 2021)

- عدم تعاون الإدارة العليا والعاملين مما يؤدي الى ضياع المجهود في العمل وعدم إنجاز المهمات.
- عدم وجود طريقة اشرافية مناسبة من قبل القادة وعدم تفويضهم صلاحيات مناسبة للموظفين لأداء ما يطلب منهم من مهام.
- عدم تحسين بيئة العمل من إضاءة وأجهزة وغيرها.
- طول الاجراءات الادارية وتعقيدها بما يؤدي الى تأخير المعاملات للمعاملين.

- عدم إنجاز ما يطلب منهم من مهام في وقتها الملاءم وبالسريعة المطلوبة مما يؤدي لضياح جهود العاملين.
- عدم وجود بساطة في اجراءات العمل مما يؤدي الى تعقيد المعاملات التي يتم انجازها بشكل عام بحيث ينعكس ذلك على أداء العاملين للعاملين وعدم قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف التي تضعها.

## ٥,٢,٢ محددات أداء العاملين

عندما يحاول الموظفون بذل الجهود الفائقة كي يشكلون قدرات عالية إلا أنهم لا يفهمون أدوارهم، فلن يكون أدائهم مقبولا من وجهة نظر الآخرين (الرؤساء) بالرغم ما يتم بذله من جهد في المهام، ولكن العامل الذين يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكن ليس لديه قدرات فعادة ما يقيم مستوى ادائه كأداء منخفض، ومن ناحية أخرى للأداء أن العامل الذي لا يبذل جهد كبير في العمل ولكنه يملك قدرات ويفهم الدور، فيكون أداء هذا العامل منخفض أيضا (Moulai, Yazid, 2021)

## ٦,٢,٢ تقييم الأداء:

تقييم أداء العاملين يعني عملية الحكم على مقدرة الموظف على إنجاز العمل بالوقت الملائم وبالجهد الممكن (سماوي، ٢٠٢٣).

وترى الباحثة أن تقييم أداء العاملين في منظمات الأعمال يهدف الى قياس نقاط الضعف لإيجاد الحلول لمعالجتها ونقاط القوة لتعزيزها بما يؤدي الى تطوير العمل في المنظمة والوصول الى الاداء المقبول بحيث يحقق ذلك الرضا الوظيفي للعاملين كما أنه يساهم في تحقيق المنظمة للميزة التنافسية.

## ٧,٢,٢ أبعاد أداء العاملين

### ■ جودة العمل:

وتعني الجودة في العمل أن يقوم العاملون بتنفيذ ما يطلب من المنظمة من مهام بكل كفاءة وفعالية بحيث تتحقق الرؤية والرسالة التي وضعتها المنظمة كما أن ذلك يساهم في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين (المهيرات ، ٢٠٢٢)

كما أن الجودة في العمل مرتبطة بكافة أنشطة الشركة، وتعتبر عن مستوى أداء العامل عمله، وعن مستوى تقديم المنتجات أو الخدمات التي يقدمها العامل ومدى تطابقها مع متطلبات وتوقعات العملاء.

ويعد هذا مؤشر خاص لكيفية الحكم على جودة أداء العامل لعمله من حيث درجة الاتفاق وجودة المنتج سواء كان خدمة أو سلعة، ولذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الامكانيات المتاحة (سلطان، ٢٠١٩)

#### ■ حجم العمل :

ويشير إلى ما يتم إنجازه من حجم في العمل بحيث يشترط أن لا يفوق مقدرة وإمكانيات الأفراد وفي الوقت ذاته لا يكون أقل من إمكانياتهم ومقدرتهم، كون هذا يشير إلى بقاء الأداء مما يصيب العاملين بالتراخي (شعيب، ٢٠٢١)، لذلك يجب الاتفاق على حجم ما تم إنجازه من عمل كحافز يحقق مستوى نمو مقبول في أداء العاملين في ضوء خبراتهم (Moulai & Yazid, 2021)

#### ■ سرعة العمل:

وتعني إنجاز الأعمال في ضوء مقدرة الموظف على بذل الجهد في العمل ضمن مدة معينة من الزمن (شعيب، ٢٠٢١)، وتعرف على أنها سرعة الإجراءات المتبعة لإنجاز المهمات المطلوبة من العاملين من أجل تقديم خدمات مميزة للزبائن وبما يحسن سمعة منظمات الأعمال (السرحان، ٢٠٢٢).

وتواجه منظمات الأعمال اليوم تحديات على صعيد بيئة الأعمال الداخلية والخارجية لما أفرزته العولمة من تنافسية واضحة وتطور في العديد من المجالات حتى في عالم المنتجين والمستهلكين والمستثمرين وغيرهم وهذا التطور رافقه صعوبة بالتنبؤ بتلك التغيرات الأمر الذي يتطلب جهداً مضاعفاً مدروساً لرصدها ومحاولة التكيف السريع معها ، وقد أظهرت أحدث الدراسات أن النظم التقليدية كالإدارة المركزية أو التقليدية لم تعد صالحة لمواجهة تلك التغيرات المعاصرة والسريعة الأمر الذي يتطلب تنمية شاملة للمنظمة والتركيز على تطوير العاملين وتنمية قدراتهم ليتمكنوا من النهوض بالمنظمة في كافة الأبعاد التنظيمية والهيكلية والتكنولوجية.

وبعد الاداء هدفاً هاماً تسعى له المنظمات حيث يساعد في تنمية وزيادة الخدمة أو العكس، كما يمكن اعتباره مقياساً بواسطته يمكن تحديد مدى المقدرة على الاستمرارية في النشاطات أو الاعمال وأيضا إعطاء الحكم على مدة الإتقان للعمل أو امتلاك الافراد للمهارات، أو المعلومات أو الأفكار (المهيرات ، ٢٠٢٢)

## الفصل الثالث: منهجية الدراسة

### المقدمة:

يكمُن هدف الدراسة الحالية في معرفة أثر إدارة التغيير في المشاريع على أداء العاملين في شركة الكفاح بالمملكة العربية السعودية ، إضافة إلى التعرف على واقع إدارة التغيير في المشاريع في شركة الكفاح بالمملكة العربية السعودية. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد استبانة مبنية على مقاييس سابقة تتعلق بإدارة التغيير في المشاريع على أداء العاملين لتطبيقها على عينة الدراسة والوصول إلى النتائج وتحليلها.

تناول هذا الفصل المنهجية المطبقة في إجراءات الدراسة، إذ وصف الباحث الطرق والإجراءات التي استخدمت من أجل التحقق من فرضيات الدراسة التي تمثل مشكلة الدراسة وهدفها، كما قام الباحث بإستعراض مجتمع الدراسة ، وعينتها وأداة الدراسة وتفصيلها وصدقها وثباتها، بالإضافة إلى إجراءات الدراسة، وأخيرا تضمن هذا الفصل الأساليب الإحصائية التي استخدمتها الباحثة من أجل معالجة نتائج الدراسة.

### ١,٣ منهج الدراسة:

قام الباحث في هذه الدراسة بإستخدام المنهج الوصفي التحليلي نظرا لطبيعة الدراسة ومدى ملائمة هذا المنهج لها، إذ درست أثر المتغير المستقل (إدارة التغيير في المشاريع ) على المتغير التابع (أداء العاملين)، ويتميز المنهج الوصفي التحليلي بعدة مميزات أهمها أنه يدرس واقع الظاهرة ويصف خصائصها بدقة، ويعبر عنها كميا وكيفيا؛ ليتمكن الباحثون من معرفة مدى انتشار الظاهرة ودرجة ارتباطها مع متغيرات الدراسة ، ومن ثم الوصول إلى إستنتاجات تساعد على فهم الواقع وتطويره، كما يعد المنهج الوصفي أسلوبا علميا يستخدم في إعداد البحوث العلمية، وتحديدًا في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية (عبيدات وآخرون، ٢٠١٢).

ويعرف المنهج الوصفي على أنه إحدى أساليب التحليل التي تقوم بشكل أساسي على معلومات كافية ودقيقة عن موضوع أو ظاهرة معينة في فترة أو فترات زمنية معروفة ومحددة، للحصول على نتائج عملية ثم تحليلها وتفسيرها بكيفية تتفق فيها مع المعطيات الفعلية للظاهرة. ويقتضي استخدام المنهج الوصفي التحليلي مراعاة عدة أمور تتمثل حسبما ذكر الجديلي (٢٠١١) بما يلي:

١. جمع كافة المعلومات والبيانات المتوفرة والضرورية لفهم وتفسير مشكلة البحث، وهذا يتطلب استخدام المصادر الثانوية من كتب ومقالات، وغيرها، أو استخدام المصادر الأولية مثل المقابلات أو الاستبيان أو الملاحظة إن لزم الأمر.
٢. أن تتوفر لدى الباحث القدرة والمهارة اللازمين لاستخدام أدوات القياس والتحليل المناسبة خصوصاً عند استخدام الأسلوب الكمي في تحليل البيانات، وتعد القدرة على استخدام الأساليب والاختبارات الإحصائية المناسبة في التحليل من أهم المهارات المطلوبة لذلك.

قام الباحث باستخدام مصدرين أساسيين للمعلومات وهما:

- المصادر الثانوية من خلال مراجعة الكتب والدوريات والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والأبحاث والمقالات والدراسات التي تناولت موضوع الدراسة.
- المصادر الأولية: وهي المصادر التي يحصل الباحث من خلالها على المعلومات عن طريق معالجة الجوانب التحليلية للدراسة، بحيث يتم جمع البيانات الأولية للدراسة من خلال الاستبانة التي تم تصميمها لهذا الغرض، وقد تكونت الاستبانة التي أعتبرت أداة رئيسية لهذه الدراسة من قسمين: هما إستبانة إدارة التغيير في المشاريع وإستبانة أداء العاملين وتم تصميمهما بالاعتماد على الدراسات السابقة.

### ٢,٣ مجتمع الدراسة وعينتها:

يشمل مجتمع الدراسة على العاملين في الإدارة العليا والوسطى في شركة الكفاح بالمملكة العربية

السعودية

### ٣,٣ عينة الدراسة:

قام الباحث بتوزيع (١٠٠) إستبانة على العاملين في الإدارة العليا والوسطى في شركة الكفاح بالمملكة العربية السعودية ، وتم استرداد (٩٦) إستبانة، وبعد الاطلاع على الاستبانات المستردة كانت (٨٣) إستبانة منهم فقط صالحة للتحليل ، حيث تم إستبعاد (١٣) إستبانة لم تكن صالحة للتحليل بسبب عدم الإجابة على كافة عبارات الإستبانة، وتكونت عينة الدراسة التي تم تحليل نتائج أجاباتهم من (٨٣) إستبانة من الشركات

### ٤,٣ أداة الدراسة:

استخدم الباحث الإستبانة كأداة رئيسية للدراسة الحالية إذ صممت خصيصا لها، وقد تكونت من قسمين هما:

- أولاً: متغير إدارة التغيير في المشاريع بإبعاده.
- ثانياً: متغير أداء العاملين.

وذلك لتحقيق أهداف الدراسة والتعرف على العلاقة الارتباطية بين إدارة التغيير في المشاريع وأداء العاملين في شركة الكفاح بالمملكة العربية السعودية، وقد أتبع الباحث في بناء أداة الدراسة (الإستبانة) الخطوات التالية:

١. تحديد الغرض من الاستبانة حيث حدد الباحث الغرض من الإستبانة بما يلي: إستخدامها كمقياس لقياس أثر إدارة التغيير في المشاريع على أداء العاملين في شركة الكفاح بالمملكة العربية السعودية، إضافة إلى التعرف على واقع إدارة التغيير في المشاريع في شركة الكفاح بالمملكة العربية السعودية
٢. بناء الإستبانة تم اختيار محتوى الإستبانة بالرجوع للدراسات السابقة التي قامت بقياس إدارة التغيير في المشاريع ، وتم وضع عبارات تتعلق بقياس إدارة التغيير في المشاريع من خلال الأبعاد لتالية (التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الثقافة، التغيير في القيادة لدى العاملين في

شركة الكفاح بالمملكة العربية السعودية، كما وتم وضع عبارات لقياس أداء العاملين بكل أبعاده لدى العاملين في شركة الكفاح بالمملكة العربية السعودية، وتم تحكيم الاستبانة عن طريق عرضها على المختصين.

٣. صياغة مفردات الاستبانة : فقد تم الأخذ بعين الاعتبار عند صياغة كل فقرة أو عبارة من عبارات الإستبانة مراعاتها لقياس الأبعاد المراد قياسها، كما حرصت الباحثة على أن تكون عبارات ومفردات الاستبانة واضحة ولا تحتمل أكثر من تفسير.

هذا وقد تم تصميم المقياس بناء على مقياس ليكرت خماسي الأبعاد، وقد بنيت الفقرات بالاتجاه الإيجابي، وصمم سلم الإستجابة على فقرات أداة الدراسة بحيث أخذت إستجابة موافق بشدة (٥)، وإستجابة موافق (٤)، وإستجابة موافق بدرجة متوسطة (٣)، وإستجابة غير موافق (٢)، وإستجابة غير موافق بشدة (١).

### ٥,٣ صدق وثبات أداة الدراسة:

ويقصد بصدق أداة الدراسة (Instrument Validity) إلى أي درجة تقيس الأداة الغرض الذي صممت من أجله، ومن هذا المفهوم وللتأكد من مصداقية الأدوات المستخدمة في البحث فلا بد أن تستوفي عدة شروط أو معايير ، وأبسطها هو صدق المحكمين على إعتبار أن المحكم هو شخص مختص في هذا المجال، ويملك من الخلفية العلمية والعملية ما يؤهله لأن يقيم الأسئلة الموضوعة في الإستبانة والتأكد من أنها تقيس فعلا ما وضعت لقياسه (Creswell, ٢٠١٢).

ويقسم صدق أداة الدراسة إلى عدة أنواع هي: (أ) الصدق الظاهري، (ب) الصدق التلازمي، (ج) الصدق التنبؤي، (د) صدق المحتوى. أما ثبات الأداة فتعرف بأنها : إلى أي درجة تعطي هذه الأداة قراءات متقاربة عند كل مرة يتم استخدامها فيها، وتعد من الصفات الأساسية التي يجب توافرها في أداة جمع البيانات قبل الشروع في إستخدامها، وتكمن أهمية قياس درجة ثبات الأداة في أهمية الحصول على نتائج صحيحة كلما تم إستخدامها ؛ فالأداة المتذبذبة لا يمكن الاعتماد عليها ولا الأخذ بنتائجها، وبالتالي ستكون

نتائج الدراسة غير مطمئنة ومضللة، وفي أغلب الأحوال فإنها تكون مضيعة للجهد والوقت والمال. ويقاس ثبات أداة جمع البيانات بطرق مختلفة من أشهرها حساب معامل ألفا كرو نباخ (Sekaran & Bougie, ٢٠١٦).

أوجد الباحث صدق أداة الدراسة بطريقة صدق المحكمين (Trustees Validity) حيث عرضت الاستبانة المستخدمة على مجموعة من المحكمين (ملحق رقم (٢) من خلال استمارة تحكيم أعدت لهذا الغرض (ملحق رقم (١) بهدف تحكيمه علمياً وتربوياً في الجوانب التالية:

- مدى وضوح صياغة مفردات الاستبانة.
- صحة المادة العلمية للسؤال.
- مدى مناسبة كل فقرة أو عبارة في الإستبانة لمستوى المجال المعرفي الذي يقيسه.

أما ثبات الأداة فسيتم عن طريق احتساب معامل الثبات بواسطة ألفا كرو نباخ والذي كان الغرض منه معرفة مدى ثبات العاملين في شركة الكفاح بالمملكة العربية السعودية في الإجابة عن فقرات الإستبانة، فتبين من خلال معامل ألفا كرونباخ والذي بلغ (٠,٩٥٩) أن هنالك ثبات بدرجة عالية في إجابات أفراد العينة، والجدول رقم (٢) يبين معاملات الثبات الداخلي بطريقة كرونباخ ألفا على مجالات الاستبانة.

جدول (١): معاملات الثبات الداخلي بطريقة كرونباخ ألفا على مجالات الاستبانة

| المجال                                        | قيمة معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ |
|-----------------------------------------------|---------------------------------------|
| الدرجة الكلية لبعء التغيير في الهيكل التنظيمي | ٠,٩٦٠                                 |
| الدرجة الكلية لبعء التغيير بالثقافة           | ٠,٩٥٩                                 |
| الدرجة الكلية لبعء التغيير في التكنولوجيا     | ٠,٩٥٩                                 |
| الدرجة الكلية لبعء التغيير في القيادة         | ٠,٩٥٩                                 |
| الدرجة الكلية لأداء العاملين                  | ٠,٩٦٠                                 |

|                         |       |
|-------------------------|-------|
| الدرجة الكلية للاستبانة | ٠,٩٥٩ |
|-------------------------|-------|

يتضح من الجدول رقم (١) أن معاملات الثبات الداخلي لمجالات الإستبانة بطريقة كرونباخ ألفا تراوحت بين (٠,٩٥٩ - ٠,٩٦٠)، وهي بذلك تعكس مدى إتساق فقرات الاستبانة؛ مما يمكنها من قياس وفحص الأسئلة التي ذهبت إليها الدراسة، كما يشير الجدول إلى أن معامل الثبات الكلي للإستبانة بلغ (٠,٩٥٩) وهذا يشير إلى أن أداة الدراسة تتمتع بمعامل ثبات عالي.

### ٦,٣ تحليل البيانات والاساليب الإحصائية المستخدمة:

بعد جمع الإستبانات تم البدء بعملية تحليلها وذلك من خلال إستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS Statistical Packages for Social Science) للقيام بتحليل البيانات ومعالجتها وتم إستخدام الأختبارات التالية للإجابة على أسئلة الدراسة وهي:

- حساب المتوسط الحسابي لدرجات عينة الدراسة عند تطبيق الإستبانة الخاصة بالدراسة لمعرفة مدى إتفاقهم مع عبارات الدراسة.
- حساب الانحراف المعياري لدرجات عينة الدراسة لمعرفة البعد عن المتوسط الحسابي.
- حساب التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديمغرافية.
- حساب الثبات بأستخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لمعرفة مدى ثبات عبارات الإستبانة ومناسبتها لأهداف الدراسة.
- حساب التوزيع الطبيعي.
- حساب اختبار التعددية الخطية.
- حساب الانحدار المتعدد لأختبار الفرضية الرئيسية والانحدار البسيط لأختبار الفرضيات الفرعية ومعرفة أثر إدارة التغيير في المشاريع بأبعادها على أداء العاملين.

## الفصل الرابع : نتائج الدراسة

### ١,٤ نتائج الدراسة:

عرض بيانات عينة الدراسة المتعلقة بالشركات :

يتناول هذا الجزء الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة من الشركات التي تكونت من (٨٣) من العاملين في الشركات ، من حيث الجنس والعمر ، والمؤهل العلمي والمستوى الوظيفي وسنوات الخبرة. ويبين الجدول (٣) هذه الخصائص.

جدول(٢): خصائص أفراد عينة الدراسة المتعلقة بالشركات

| الرقم | المتغير       | الفئة          | التكرار | النسبة المئوية % |
|-------|---------------|----------------|---------|------------------|
|       | الجنس         | ذكر            | ٥٩      | ٪٧١,١            |
|       |               | أنثى           | ٢٤      | ٪٢٨,٩            |
|       |               | المجموع        | ٨٣      | ٪١٠٠             |
| ٢     | العمر         | أقل من ٣٠      | ٤٨      | ٪٥٧,٨            |
|       |               | ٣١ - ٤٥        | ٣٠      | ٪٣٦,١            |
|       |               | ٤٦ - ٥٥        | ٥       | ٪٦               |
| ٣     | المؤهل العلمي | دبلوم          | ٤١      | ٪٤٩,٤            |
|       |               | بكالوريوس      | ٣٥      | ٪٤٢,٢            |
|       |               | ماجستير        | ٧       | ٪٨,٤             |
|       |               | دكتوراه        | ٠       | ٪٠               |
|       |               | المجموع        | ٨٣      | ٪١٠٠             |
|       | سنوات الخبرة  | ٥ سنوات أو أقل | ٣٥      | ٪٤٢,٢            |

|   |                |                |    |       |
|---|----------------|----------------|----|-------|
| ٤ |                | ٦ - ١٠ سنوات   | ٢٥ | ٣٠,١٪ |
|   |                | ١١ - ١٥ سنة    | ١٢ | ١٤,٥٪ |
|   |                | ١٦ - ٢٠ سنة    | ٥  | ٦٪    |
|   |                | أكثر من ٢٠ سنة | ٦  | ٧,٢٪  |
|   |                | المجموع        | ٨٣ | ١٠٠٪  |
| ٥ | المسمى الوظيفي | موظف           | ٥٧ | ٦٨,٧٪ |
|   |                | رئيس قسم       | ١٧ | ٢٠,٥٪ |
|   |                | مدير           | ٩  | ١٠,٨٪ |
|   |                | المجموع        | ٨٣ | ١٠٠٪  |

ويتضح من الجدول (٢) أن عينة الدراسة تكونت من (٨٣) من العاملين في الشركة بمختلف الوظائف، وشملت (٥٩) مشاركا من الذكور أي بنسبة ٧١,١٪، و (٢٤) مشاركة من الإناث أي بنسبة ٢٨,٩٪، وتراوح أعمار معظم أفراد العينة بأقل من ٣٠ سنة وبنسبة (٥٧,٨٪)، ويحمل غالبية المشاركين في الدراسة شهادة الدبلوم وبلغ عددهم ٤١ مشاركا أي بنسبة (٤٩,٤٪)، كما وكان هناك ٣٥ مشاركا شكلوا ما نسبته (٤٢,٢٪) من حملة البكالوريوس، ٧ أفراد من عينة و الدراسة أي (٤٪) من حملة درجة الماجستير، وكانت نسبة حملة الدكتوراه في عينة الدراسة هي (٠٪)، وكانت خبرة أغلب أفراد العينة في العمل أقل من ٥ سنوات بواقع ٣٥ مشاركا وبنسبة (٤٢,٢٪)، أما الأفراد اللذين تتراوح خبرتهم بين (٦-١٠) سنوات بلغ عددهم ٢٥ مشاركا، وبنسبة (٣٠,١٪) من عينة الدراسة، وكان معظم أفراد عينة الدراسة بمسمى وظيفي (موظف) حيث بلغ عددهم ٧٥ مشاركا مشكلين ما نسبته (٦٨,٧٪)، وبلغ عدد الأفراد في المسمى الوظيفي (رئيس قسم) ١٧ مشاركا أي بنسبة (٢٠,٥٪)، كما ويبين الجدول السابق أن أفراد عينة الدراسة اللذين يعملون بوظيفة مدير كانوا بنسبة (١٠,٨٪) أي ٩ مشاركين.

## ❖ النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة في الشركات التجارية:

وللإجابة على أسئلة الدراسة استخدمت الباحثة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة، ولتقدير إستجابات المبحوثين عن كل فقرة من فقرات الدراسة فقد تم استخدام المعيار الآتي:

جدول (٣): معيار تقدير استجابات المبحوثين على أثر إدارة التغيير في المشاريع على أداء العاملين في

شركة الكفاح بالمملكة العربية السعودية

| المتوسط الحسابي | تقدير توافق أفراد العينة |
|-----------------|--------------------------|
| ٢,٣٣- ١         | ضعيفة                    |
| ٣,٦٦ - ٢,٣٤     | جيدة                     |
| ٥ - ٣,٦٧        | قوية                     |

■ البعد الأول التغيير في الهيكل التنظيمي:

في إطار دراسة النتائج المتعلقة في بعد التغيير الهيكل التنظيمي جاءت النتائج كما في الجدول (٤).

جدول (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء التغيير في الهيكل التنظيمي في شركة

الكفاح بالمملكة العربية السعودية

| الترتيب حسب الأهمية | الانحراف المعياري | المتوسط | الفقرة                                                                               | التسلسل |
|---------------------|-------------------|---------|--------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| قوية                | ٠,٧٦٦             | ٣,٧٣    | تلتزم إدارة الشركة بإحداث تغيير بالهيكل التنظيمي عند استحداث أية وظائف في الشركة.    | ١       |
| قوية                | ٠,٩٥٥             | ٣,٨٨    | تلتزم إدارة الشركة بدراسة الهيكل التنظيمي باستمرار وتطويره وتغييره.                  | ٢       |
| جيدة                | ٠,٩٢٦             | ٣,٥٧    | تحرص إدارة الشركة على تبديل خطوط الاتصال بين الأقسام ودمج الإدارات لمواكبة التطورات. | ٣       |
| قوية                | ٠,٩٤١             | ٣,٦٦    | تحرص إدارة الشركة على إحداث تغييرات تتمثل بتغييرات بالوحدات الإدارية                 | ٤       |
| قوية                | ١,١١٢             | ٣,٣٧    | تسعى إدارة الشركة الى إحداث تغييرات إيجابية في كل ما يتعلق بتصميم الوظيفة.           | ٥       |
| قوية                | ٠,٩٥٤             | ٣,٧٢    | تقوم إدارة الشركة بتنويع الأنشطة والمهام المسندة للعاملين فيها باستمرار.             | ٦       |
| جيدة                | ٠,٨٤٥             | ٣,٥٥    | الفقرة تقوم إدارة الشركة بتغيير الأنشطة والواجبات المسندة للعاملين فيها باستمرار.    | ٧       |

|  |                                                                                                                |      |  |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|--|
|  | المتوسط العام لبعد التغيير في الهيكل<br>التنظيمي على أداء العاملين في شركة الكفاح<br>بالمملكة العربية السعودية | ٣,٦٤ |  |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|--|

يتضح من خلال الجدول رقم (٤) أن المتوسط الحسابي العام لجميع الفقرات المتعلقة في أثر إدارة التغيير في المشاريع في الهيكل التنظيمي على أداء العاملين في شركة الكفاح بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر المشاركين قد بلغ (٣,٦٤) ، وهذا يدل على مستوى اتفاق جيد بين أفراد العينة لأثر إدارة التغيير في المشاريع في الهيكل التنظيمي على أداء العاملين في شركة الكفاح بالمملكة العربية السعودية وعلاوة على ذلك، فإن قيمة الانحراف المعياري بلغت (٠,٩٢٨) وهو أمر طبيعي يعكس التقارب في استجابات العينة، وبلغ أعلى متوسط حسابي (٣/٨٨) لصالح الفقرة رقم ٢ والتي تنص على "تلتزم إدارة الشركة بدراسة الهيكل التنظيمي باستمرار وتطويره وتغييره. ويعكس هذا درجة اتفاق قوية، بينما بلغ أدنى متوسط حسابي (٣/٣٧) لصالح الفقرة رقم ٥ والتي تنص على "تسعى إدارة الشركة إلى إحداث تغييرات إيجابية في كل ما يتعلق بتصميم الوظيفة. وهذا يعكس درجة اتفاق جيدة وبشكل عام، فقد كان موقف العينة نحو الأسئلة إيجابياً، ونستنتج من ذلك اتفاق المشاركين على أن التغيير في الهيكل التنظيمي له دوراً إيجابياً على أداء العاملين في شركة الكفاح بالمملكة العربية السعودية

وقد كانت استجابة عينة الدراسة لدرجة التزام إدارة الشركة بإحداث تغيير بالهيكل التنظيمي عند استحداث أية وظائف في الشركة بدرجة قوية وبوسط حسابي (٣/٧٣). بينما كان الوسط الحسابي لمدى قيام إدارة الشركة بتنوع الأنشطة والمهام المسندة للعاملين فيها باستمرار مرتفع حيث بلغ (٣/٧٢)؛ مما يعكس استجابة قوية لعينة الدراسة. كما عكست استجابة أفراد عينة الدراسة على مدى حرص إدارة الشركة على إحداث تغييرات تتمثل بتغييرات بالوحدات الإدارية بدرجة جيدة وبوسط حسابي (٣/٦٦).

ومن جهة أخرى فإن حرص إدارة الشركة على تبديل خطوط الاتصال بين الأقسام ودمج الإدارات لمواكبة التطورات حقق وسط حسابي متوسط بلغ (٣/٥٧)؛ مما يعكس درجة استجابة جيدة لعينة الدراسة. كما أظهرت استجابة عينة الدراسة لعبارة "تقوم إدارة الشركة بتغيير الأنشطة والواجبات

المسندة للعاملين فيها باستمرار درجة جيدة بوسط حسابي قيمته (٣,٥٥)؛ مما يعكس استجابة جيدة لعينة الدراسة.

#### ■ البعد الثاني التغيير في الثقافة:

في إطار دراسة النتائج المتعلقة في بعد التغيير في الثقافة جاءت النتائج كما في الجدول جاءت النتائج كما في الجدول (٥).

جدول (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء التغيير في الثقافة على أداء العاملين في

#### شركة الكفاح بالمملكة العربية السعودية

| الترتب حسب الأهمية | الانحراف المعياري | المتوسط | الفقرة                                                                                                    | التسلسل |
|--------------------|-------------------|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| جيدة               | ١,١٣              | ٣,٤٩    | تعمل إدارة الشركة على إحداث تغيير بالقيم لبناء سلوكيات تتجسد من خلالها الثقافة المؤسسية لدى العاملين.     | ٨       |
| ضعيفة              | ٠,٩٤٧             | ٣,٢٨    | تعمل إدارة الشركة على إحداث تغيير بالمعتقدات لبناء سلوكيات تتجسد من خلالها الثقافة المؤسسية لدى العاملين. | ٩       |
| جيدة               | ٠,٩٨٤             | ٣,٣٧    | تعمل إدارة الشركة على إحداث تغيير بثقافة المنظمة حسب مصلحة العاملين بشكل أساسي.                           | ١٠      |
| جيدة               | ٠,٨٩٦             | ٣,٦     | تحرص إدارة الشركة على تغيير ثقافتها للتوافق والانسجام التام مع ثقافة العملاء.                             | ١١      |

|    |                                                                                                  |      |       |      |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-------|------|
| ١٢ | تساعد التغييرات التي تجربها إدارة الشركة في تعزيز ولاء وانتماء العاملين فيها                     | ٣,٤٦ | ١,٠٩٧ | جيدة |
| ١٣ | تهتم إدارة الشركة بالتحفيز المعنوي للعاملين من خلال ما تقوم به من تغييرات.                       | ٣,٦٦ | ١,٠٢٧ | جيدة |
|    | المتوسط العام لبعد التغيير في الثقافة على أداء العاملين في شركة الكفاح بالمملكة العربية السعودية | ٣,٤٧ |       |      |

يتضح من خلال الجدول رقم (٥) أن المتوسط الحسابي العام لجميع الفقرات المتعلقة في إدارة التغيير في المشاريع في الثقافة على أداء العاملين في شركة الكفاح بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر المشاركين قد بلغ (٣,٤٧)، وهذا يدل على مستوى اتفاق جيد بين أفراد العينة لأثر إدارة التغيير في المشاريع في الثقافة على أداء العاملين في شركة الكفاح بالمملكة العربية السعودية وعلاوة على ذلك، فإن قيمة الانحراف المعياري بلغت (١/٠١) وهو أمر طبيعي يعكس التقارب في استجابات العينة، وبلغ أعلى متوسط حسابي (٣,٦٦) لصالح الفقرة رقم ١٣ والتي تنص على " تهتم إدارة الشركة بالتحفيز المعنوي للعاملين من خلال ما تقوم به من تغييرات. ويعكس هذا درجة اتفاق جيدة، بينما بلغ أدنى متوسط حسابي (٣/٢٨) لصالح الفقرة رقم ٩ والتي تنص على " تعمل إدارة الشركة على إحداث تغيير بالمعتقدات لبناء سلوكيات تتجسد من خلالها الثقافة المؤسسية لدى العاملين ". وهذا يعكس درجة اتفاق جيدة. وبشكل عام، فقد كان موقف العينة نحو الأسئلة إيجابيا وجيدا، ونستنتج من ذلك اتفاق المشاركين على أن التغيير في الثقافة له أثر ايجابي على أداء العاملين في شركة الكفاح بالمملكة العربية السعودية

وقد كانت استجابة عينة الدراسة لدرجة حرص إدارة الشركة على تغيير ثقافتها للتوافق والانسجام التام مع ثقافة العملاء بدرجة جيدة وبوسط حسابي (٣,٦). بينما كان الوسط الحسابي لقيام إدارة الشركة بإحداث تغيير بالقيم لبناء سلوكيات تتجسد من خلالها الثقافة المؤسسية لدى العاملين جيد حيث بلغ (٣,٤٩)؛ مما يعكس استجابة جيدة لعينة الدراسة. كما عكست استجابة أفراد عينة الدراسة على درجة مساعدة التغييرات التي تجربها إدارة الشركة في تعزيز ولاء وانتماء العاملين فيها بدرجة جيدة

وبوسط حسابي (٣,٤٦). كما أظهرت استجابة عينة الدراسة لعبارة "تعمل إدارة الشركة على إحداث تغيير بثقافة المنظمة حسب مصلحة العاملين بشكل أساسي . درجة جيدة بوسط حسابي قيمته (٣,٣٧)؛ مما يعكس استجابة جيدة لعينة الدراسة.

#### ■ البعد الثالث التغيير في التكنولوجيا:

في إطار دراسة النتائج المتعلقة في بعد في التكنولوجيا جاءت النتائج كما في الجدول جاءت النتائج كما في الجدول النتائج كما في الجدول (٦).

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأثر إدارة التغيير في المشاريع في التكنولوجيا على أداء العاملين في شركة الكفاح بالمملكة العربية السعودية

| الترتيب حسب الأهمية | الانحراف المعياري | المتوسط | الفقرة                                                                                                   | التسلسل |
|---------------------|-------------------|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
|                     | ١,١٤٢             | ٣,٨٤    | تسعى إدارة الشركة الى تطوير الأجهزة والمعدات التكنولوجية المستخدمة لمواكبة التغيرات.                     | ١٤      |
| قوية                | ٠,٨٩٤             | ٣,٩٣    | تسعى إدارة الشركة الى تغيير التطبيقات التكنولوجية المستخدمة لمواكبة التغيرات.                            | ١٥      |
| قوية                | ٠,٨٦٦             | ٣,٩٣    | تعمل إدارة الشركة على استيعاب التطور التقني بوسائل الاتصال التكنولوجية.                                  | ١٦      |
| قوية                | ٠,٨٤٧             | ٣,٩٦    | تسعى إدارة الشركة الى إحداث تغيير آليات واساليب تقديم خدماتها للعملاء باستخدام أحدث الاتصالات والأنترنت. | ١٧      |

|    |                                                                                                                   |      |       |      |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-------|------|
| ١٨ | تسعى إدارة الشركة الى توفير أحدث التطبيقات<br>التكنولوجية الحديثة لتقديم خدماتها للعملاء.                         | ٤,٠٧ | ٠,٩٢١ | قوية |
| ١٩ | توفر إدارة الشركة التسهيلات المادية<br>والتقنيات عالية الجودة.                                                    | ٣,٨٧ | ٠,٩٦  | قوية |
| ٢٠ | توفر ادارة الشركة الدورات التدريبية للعاملين<br>فيها بحسب التغييرات التي تجريها إدارة الشركة<br>بالتكنولوجيا.     | ٣,٧١ | ١,٠٧٧ | قوية |
| ٢١ | توفر ادارة الشركة الدورات التدريبية للعاملين<br>فيها بحسب عمليات التطوير التي تجريها إدارة<br>الشركة بالتكنولوجيا | ٣,٦٣ | ١,٠٥٦ | جيدة |
|    | المتوسط العام لبعد التغيير في التكنولوجيا على<br>أداء العاملين في شركة الكفاح بالمملكة العربية<br>السعودية        | ٣,٨٧ |       |      |

يتضح من خلال الجدول رقم (٦) أن المتوسط الحسابي العام لجميع الفقرات المتعلقة في أثر إدارة التغيير في المشاريع في التكنولوجيا على أداء العاملين في شركة الكفاح بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر المشاركين قد بلغ (٣,٨٧) ، وهذا يدل على مستوى اتفاق قوي بين أفراد العينة لأثر التغيير في التكنولوجيا على أداء العاملين في شركة الكفاح بالمملكة العربية السعودية. وعلاوة على ذلك، فإن قيمة الانحراف المعياري بلغت (٠,٩٧٠) وهو أمر طبيعي يعكس التقارب في استجابات العينة، وبلغ أعلى متوسط حسابي (٤,٠٧) لصالح الفقرة رقم ١٨ والتي تنص على " تسعى إدارة الشركة الى توفير أحدث التطبيقات التكنولوجية الحديثة لتقديم خدماتها للعملاء." ويعكس هذا درجة اتفاق قوية، بينما بلغ أدنى متوسط حسابي (٣,٦٣) لصالح الفقرة رقم ٢١ والتي تنص على " توفر ادارة الشركة الدورات التدريبية للعاملين فيها بحسب عمليات التطوير التي تجريها إدارة الشركة بالتكنولوجيا. " وهذا يعكس درجة اتفاق جيدة.

وبشكل عام، فقد كان موقف العينة نحو الأسئلة إيجابيا وقوية، ونستنتج من ذلك اتفاق المشاركين على أن التغيير في التكنولوجيا له أثر ايجابي على أداء العاملين في شركة الكفاح بالمملكة العربية السعودية

وكانت استجابة عينة الدراسة لدرجة سعي إدارة الشركة إلى إحداث تغيير آليات واساليب تقديم خدماتها للعملاء باستخدام أحدث الاتصالات والأنترنت بدرجة قوية وبوسط حسابي (٣,٩٦). بينما كان الوسط الحسابي لقيام إدارة الشركة باستيعاب التطور التقني بوسائل الاتصال التكنولوجية، وتغيير التطبيقات التكنولوجية المستخدمة لمواكبة التغييرات قوي حيث بلغ (٣,٩٣)؛ مما يعكس استجابة عالية وقوية لعينة الدراسة. كما عكست استجابة أفراد عينة الدراسة على درجة قيام إدارة الشركة بتوفير التسهيلات المادية والتكنولوجية للعاملين فيها كالأجهزة الحديثة والتقنيات عالية الجودة بدرجة قوية وبوسط حسابي (٣,٨٧). كما أظهرت استجابة عينة الدراسة لعبارة "تسعى إدارة الشركة إلى تطوير الأجهزة والمعدات التكنولوجية المستخدمة لمواكبة التغييرات بدرجة قوية بوسط حسابي قيمته (٣,٨٤)؛ مما يعكس استجابة قوية لعينة الدراسة؛ وأخيرا أظهرت استجابة عينة الدراسة على العبارة المتعلقة ب قيام ادارة الشركة بتوفير الدورات التدريبية للعاملين فيها بحسب التغييرات التي تجربها إدارة الشركة بالتكنولوجيا استجابة قوية؛ حيث بلغ الوسط الحسابي لها (٣,٧١).

#### ■ البعد الرابع التغيير في القيادة:

في إطار دراسة النتائج المتعلقة في بعد في التكنولوجيا جاءت النتائج كما في الجدول جاءت النتائج كما في الجدول النتائج المتعلقة في بعد في التكنولوجيا جاءت النتائج كما في الجدول (٧).

جدول (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء التغيير في القيادة على أداء العاملين في

شركة الكفاح بالمملكة العربية السعودية

| الترتيب حسب الأهمية | الانحراف المعياري | المتوسط | الفقرة                                                                                                                                      | التسلسل |
|---------------------|-------------------|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| قوية                | ٠,٨٥٦             | ٣,٨٩    | تتيح إدارة الشركة وسائل الاتصال الإيجابية بين إداراتها المتعددة.                                                                            | ٢٢      |
| قوية                | ٠,٩٥٨             | ٣,٧٦    | تشجع إدارة الشركة العلاقات المبنية على التفاهم بين إداراتها المتعددة.                                                                       | ٢٣      |
| قوية                | ١,٠٧٤             | ٣,٥٤    | هنالك نوع من الترابط المدروس بين أهداف إدارة الشركة وأهداف العاملين فيها                                                                    | ٢٤      |
| قوية                | ٠,٩٦٥             | ٣,٨٢    | تلي التغييرات التي تجريها إدارة الشركة في القيادة احتياجات ورغبات العاملين فيها.                                                            | ٢٥      |
| قوية                | ٠,٧٧٧             | ٣,٨     | يتم اجراء التغيير في إدارة الشركة بأقسامها للتكيف مع الظروف الطارئة. يتم اجراء التطوير في إدارة الشركة بأقسامها للتكيف مع التطورات الراهنة. | ٢٦      |
| قوية                | ٠,٧٥٥             | ٣,٨٨    | تعمل إدارة الشركة على إحداث تغييرات في الأدوات والطرق المستخدمة في الادارة للتأثير على الاداء.                                              | ٢٧      |
| قوية                | ٠,٨٩٢             | ٣,٩     | تتيح إدارة الشركة وسائل الاتصال الإيجابية بين إداراتها المتعددة.                                                                            | ٢٨      |

|  |                                                                                                  |      |  |
|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------|--|
|  | المتوسط العام لبعد التغيير في القيادة على أداء العاملين في شركة الكفاح بالمملكة العربية السعودية | ٣,٨٠ |  |
|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------|--|

يتضح من خلال الجدول رقم (٧) أن المتوسط الحسابي العام لجميع الفقرات المتعلقة في أثر إدارة التغيير في المشاريع في القيادة على أداء العاملين في شركة الكفاح بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر المشاركين قد بلغ (٣,٨٠)، وهذا يدل على مستوى اتفاق قوي بين أفراد العينة لأثر التغيير في القيادة على أداء العاملين في شركة الكفاح بالمملكة العربية السعودية. وعلاوة على ذلك، فإن قيمة الانحراف المعياري بلغت (٠,٩٠٠) وهو أمر طبيعي يعكس التقارب في استجابات العينة، وبلغ أعلى متوسط حسابي (٣,٩) لصالح الفقرة رقم ٢٨ والتي تنص على " تعمل إدارة الشركة على إحداث تغييرات في الأدوات والطرق المستخدمة في الإدارة للتأثير على الاداء. ويعكس هذا درجة اتفاق قوية، بينما بلغ أدنى متوسط حسابي (٣,٥٤) لصالح الفقرة رقم ٢٤ والتي تنص على " هنالك نوع من الترابط المدروس بين أهداف إدارة الشركة وأهداف العاملين فيها " وهذا يعكس درجة اتفاق جيدة وبشكل عام، فقد كان موقف العينة نحو الأسئلة إيجابيا وقويا، ونستنتج من ذلك اتفاق المشاركين على أن التغيير في القيادة له أثر ايجابي على أداء العاملين في شركة الكفاح بالمملكة العربية السعودية

وكانت استجابة عينة الدراسة لدرجة قيام إدارة الشركة بإتاحة وسائل الاتصال الإيجابية بين إداراتها المتعددة بدرجة قوية وبوسط حسابي (٣,٨٩) بينما كان الوسط الحسابي لقيام الشركة بإجراء التطوير في إدارة الشركة بأقسامها للتكيف مع التطورات الراهنة قوي حيث بلغ (٣,٨٨)؛ مما يعكس استجابة عالية وقوية لعينة الدراسة. كما عكست استجابة أفراد عينة الدراسة على درجة تلبية التغييرات التي تجرئها إدارة الشركة في القيادة احتياجات ورغبات العاملين فيها بدرجة قوية وبوسط حسابي (٣,٨٢). كما أظهرت استجابة عينة الدراسة لعبارة " يتم اجراء التغيير في إدارة الشركة بأقسامها للتكيف مع الظروف الطارئة درجة قوية بوسط حسابي قيمته (٣,٨٠)؛ مما يعكس استجابة قوية لعينة الدراسة؛ وأخيرا اظهرت استجابة عينة الدراسة على العبارة المتعلقة بقيام إدارة الشركة بتشجيع العلاقات المبنية على التفاهم بين إداراتها المتعددة استجابة قوية؛ حيث بلغ الوسط الحسابي لها (٣,٧٦).

## ❖ التحليل الاحصائي لمتغير أداء العاملين في شركة الكفاح بالمملكة العربية السعودية

جاءت عملية وصف أداء العاملين من خلال ١٤ عبارة تم الاجابة عليها من قبل عينة الدراسة، والجدول (٨) يوضح استجابات عينة الدراسة للأسئلة المتعلقة بأداء العاملين في شركة الكفاح بالمملكة العربية السعودية من خلال نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

جدول (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير التابع أداء العاملين في الشركات

| الترتيب حسب<br>الأهمية | الانحراف<br>المعياري | المتوسط | الفقرة                                                                       | التسلسل |
|------------------------|----------------------|---------|------------------------------------------------------------------------------|---------|
| قوية                   | ٠,٥٨٧                | ٤,١٤    | أصبحت لدي القدرة الأكبر في المعرفة بأسس العمل.                               | ١       |
| قوية                   | ٠,٧٣٩                | ٤,١٢    | أصبحت لدي القدرة الأكبر على مراجعة عملي.                                     | ٢       |
| قوية                   | ٠,٧                  | ٤,٢٧    | أحاول العمل بحذر ودقة عالية في التغلب على صعوبات العمل.                      | ٣       |
| قوية                   | ٠,٧٢٣                | ٤,١٩    | أمتلك القدرة على إنجاز العمل الموكل إلى بدقة وسرعة، وبوقت مختصر.             | ٤       |
| قوية                   | ٠,٧٢٢                | ٤,٤٨    | امتلئ المهارات اللازمة لتنفيذ الأعمال الموكلة لي.                            | ٥       |
| قوية                   | ٠,٨٧٤                | ٤,٢٣    | لدي القدرة على المشاركة الفعالة في الاجتماعات وتقديم مقترحات لتعزيز الاهداف. | ٦       |
| قوية                   | ٠,٧٧٨                | ٤,١٧    | امتلئ القدرة على المشاركة في طرح افكار جديدة لتطوير سير العمل.               | ٧       |

|    |                                                                              |      |       |      |
|----|------------------------------------------------------------------------------|------|-------|------|
| ٨  | لدي القدرة على التكيف في المواقف المختلفة في العمل.                          | ٤,٢٧ | ٠,٨١٣ | قوية |
| ٩  | لدي القدرة على متابعة جميع مستجدات العمل وتطورات الاحداث المتعلقة به         | ٤,١٣ | ٠,٩٠٨ | قوية |
| ١٠ | أمتلك القدرة على مناقشة الرأي المخالف لراي للاستفادة منه في جميع المواقف.    | ٤,٢٤ | ٠,٨٢  | قوية |
| ١١ | لدي حرص كبير على معرفة اوجه القصور فيما اقوم به من اعمال وأعمل على معالجتها. | ٤,٢٩ | ٠,٦٣٥ | قوية |
| ١٢ | أمتلك القدرة على الالتزام بالبرنامج الزمني المحدد للعمل.                     | ٤,٤٣ | ٠,٦٤٨ | قوية |
| ١٣ | امتلك القدرة على التخطيط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها.              | ٤,٢٣ | ٠,٨٣١ | قوية |
| ١٤ | لدي القدرة على تجزئة مهام العمل لتيسير انجازها.                              | ٤,٥١ | ٠,٦٦٩ | قوية |
|    | المتوسط العام لاستجابات العينة للأسئلة المتعلقة بأداء العاملين في الشركات    | ٤,٢٦ | ٠,٦٦٩ |      |

يتضح من خلال الجدول رقم (٨) أن المتوسط الحسابي العام لجميع الفقرات المتعلقة في أداء العاملين في شركة الكفاح بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر المشاركين قد بلغ (٤,٢٩)، وهذا يدل على مستوى اتفاق قوي بين أفراد العينة لأداء العاملين في شركة الكفاح بالمملكة العربية السعودية. وعلاوة على ذلك، فإن قيمة الانحراف المعياري بلغت (٠,٦٦٩) وهو أمر طبيعي يعكس التقارب في استجابات العينة، وبلغ أعلى متوسط حسابي (٤,٥١) لصالح الفقرة رقم ١٤ والتي تنص على "لدي القدرة على تجزئة مهام العمل لتيسير" انجازها. ويعكس هذا درجة اتفاق قوية، بينما بلغ أدنى متوسط حسابي (٤,١٢) لصالح الفقرة رقم ٢ والتي تنص على "أصبحت لدي القدرة الأكبر على مراجعة عملي". وهذا يعكس درجة اتفاق

قوية. وبشكل عام، فقد كان موقف العينة نحو الأسئلة إيجابيا وقويا، ونستنتج من ذلك اتفاق المشاركين على أن أداء العاملين في شركة الكفاح بالمملكة العربية السعودية إيجابي نحو العمل.

وكانت استجابة عينة الدراسة لدرجة امتلاك الموظفين للمهارات اللازمة لتنفيذ الأعمال الموكلة لهم كانت بدرجة قوية وبوسط حسابي (٤,٤٨). بينما كان الوسط الحسابي لامتلاك الموظفين القدرة على الالتزام بالبرنامج الزمني المحدد للعمل قوي حيث بلغ (٤,٤٣)؛ مما يعكس استجابة عالية وقوية لعينة الدراسة. كما عكست استجابة أفراد عينة الدراسة على حرص الموظفين الكبير على معرفة اوجه القصور فيما يقومون به من اعمال والعمل على معالجتها بدرجة قوية وبوسط حسابي (٤,٢٩)، كما وعكست استجابة افراد عينة الدراسة على قدرة الموظفين على التكيف في المواقف المختلفة في العمل، ومحاولتهم العمل بحذر ودقة عالية للتغلب على صعوبات العمل درجة قوية ايضا وبوسط حسابي بلغ (٤,٢٧)، كما أظهرت استجابة عينة الدراسة لعبارة " أمتلك القدرة على مناقشة الرأي المخالف لراي للاستفادة منه في جميع المواقف. درجة قوية بوسط حسابي قيمته (٤,٢٤)؛ مما يعكس استجابة قوية لعينة الدراسة؛ بينما كان الوسط الحسابي لامتلاك الموظفين القدرة على المشاركة الفعالة في الاجتماعات وتقديم مقترحات لتعزيز الاهداف، بالاضافة الى امتلاك القدرة على التخطيط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها قوي حيث بلغ (٤,٢٣)؛ مما يعكس استجابة عالية وقوية لعينة الدراسة، كما أظهرت استجابة عينة الدراسة لعبارة " أمتلك القدرة على إنجاز العمل الموكل إلى بدقة وسرعة، وبوقت مختصر " درجة قوية بوسط حسابي قيمته (٤,١٩)؛ مما يعكس استجابة قوية لعينة الدراسة؛ وظهرت استجابة افراد عينة الدراسة لعبارة " أمتلك القدرة على المشاركة في طرح افكار جديدة لتطوير سير العمل " درجة قوية بوسط حسابي قيمته (٤,١٧)؛ وكانت استجابتهم للعبارة أصبحت لدي القدرة الأكبر في المعرفة بأسس العمل. " قوية ايضا وبوسط حسابي بلغ (٤,١٤)، وأخيرا اظهرت استجابة عينة الدراسة على العبارة المتعلقة بامتلاك الموظفين القدرة على متابعة جميع مستجدات العمل وتطورات الاحداث المتعلقة به استجابة قوية؛ حيث بلغ الوسط الحسابي لها (٤,١٣).

## ❖ النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة للبنوك التجارية:

تنص فرضية الدراسة الرئيسية على انه لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٥,٠) لإدارة التغيير في المشاريع على أداء العاملين في شركة الكفاح بالمملكة العربية السعودية. وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)  $\alpha$  للتغيير في الهيكل التنظيمي على وأداء العاملين في شركة الكفاح بالمملكة العربية السعودية
- لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)  $\alpha$  للتغيير في الثقافة على أداء العاملين في شركة الكفاح بالمملكة العربية السعودية
- لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)  $\alpha$  للتغيير في التكنولوجيا على أداء العاملين في شركة الكفاح بالمملكة العربية السعودية
- لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)  $\alpha$  للتغيير في القيادة على أداء العاملين في شركة الكفاح بالمملكة العربية السعودية

## ٢,٤ اختبار التوزيع الطبيعي

استخدمت الباحثة اختبار التوزيع الطبيعي لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، والجدول رقم (٩) يوضح ذلك.

جدول (٩) اختبار التوزيع الطبيعي لأبعاد الدراسة الدلالة المعنوية

| م | أبعاد الدراسة              | الدلالة المعنوية |
|---|----------------------------|------------------|
| ١ | التغيير في الهيكل التنظيمي | ٠,١٤٥            |
| ٢ | التغيير في الثقافة         | ٠,٤٥٢            |
| ٣ | التغيير في التكنولوجيا     | ٠,٣٦٥            |

|   |                    |       |
|---|--------------------|-------|
| ٤ | التغيير في القيادة | ٠,٦٦٢ |
| ٥ | أداء العاملين      | ٠,٧٠٥ |

حيث تبين أن القيمة الاحتمالية سيجما لجميع متغيرات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة وبذلك فإن توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

قام الباحث بتحليل الارتباط بين المتغيرات من خلال استخدام الارتباط (multicollinearity)، ووفقاً للبيانات المعروضة في الجدول (١٠)، كانت قيمة الارتباط بين (٠,٣١٢ – ٠,٥٦٧). مما يعني أنه لا يوجد أي ارتباط متعدد بين متغيرات الدراسة.

كما وتم الحصول على عدم وجود علاقة ارتباط عالية بين المتغيرات المستقلة من خلال اختبار معامل التباين ((Variance Inflation Factory (VIF) واختبار التسامح (Tolerance)

لكل من متغيرات الدراسة، مع الأخذ في الاعتبار أن قيمة VIF أقل من (١٠)، والتسامح أكبر من (٠,٠٥). وفقاً للجدول رقم (١٠)، كانت نتائج VIF كالتالي:

جدول (١٠) تحليل الارتباط بين المتغيرات المستقلة

| المتغيرات المستقلة         | VIF   | Tolerance | معامل الارتباط |
|----------------------------|-------|-----------|----------------|
| المتغيرات المستقلة         | 3.042 | .329      | .424           |
| التغيير في الهيكل التنظيمي | 3.922 | 225.      | 0.313          |
| التغيير في الثقافة         | 1.920 | 521.      | 0.453          |
| التغيير في التكنولوجيا     | 2.198 | 455.      | 0.567          |

من الجدول أعلاه، لوحظ أن قيم VIF لجميع المتغيرات أقل من ١٠، كما وتراوحت قيم التسامح (Tolerance) من (٠,٢٥٥ الى ٠,٤٥٥)، وهي أكبر من ٠,٠٥، وهذا مؤشر على عدم وجود ترابط عالي بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity).

وللتحقق من الفرضية الرئيسة تم استخدام إختبار الانحدار الخطي المتعدد (Multiple linear regression) لقياس أثر إدارة التغيير في المشاريع على أداء العاملين في شركة الكفاح بالمملكة العربية السعودية، وجاءت النتائج كما في الجدول (١٢).

جدول ( ١١ ) : نتائج تحليل الانحدار المتعدد لمعامل الارتباط بين إدارة التغيير في المشاريع وبين وأداء العاملين في شركة الكفاح بالمملكة العربية السعودية

| المتغير                   | قيمة $(\beta)$ | قيمة T-(t) test | Std. Error | قيمة (F) F-Test | Sig   | Beta  | R                 | R Square | Adjusted R Square |
|---------------------------|----------------|-----------------|------------|-----------------|-------|-------|-------------------|----------|-------------------|
| الثابت                    | ٢,٧٨٨          | ٩,٩٤١           | ٠,٢٨٠      |                 |       |       |                   |          |                   |
| إدارة التغيير في المشاريع | ٠,٠١٤          | ٥,٣٤٢           | ٠,٠٠٣      | ١٥,١٣٢          | ٠,٠٠٠ | ٠,٦٦١ | .661 <sup>a</sup> | ٠,٤٣٧    | ٠,٤٠٨             |

من خلال الجدول (11) يلاحظ وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير في المشاريع وبين أداء العاملين في شركة الكفاح بالمملكة العربية السعودية، حيث بلغت قيمة سيجما (٠,٠٠٠) وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة الإحصائية، ووفقا لقيمة بيتا (Beta) (.661) فإن نوع هذه العلاقة إيجابية

طردية؛ مما يعني أن إدارة التغيير في المشاريع تعزز أداء العاملين في شركة الكفاح بالمملكة العربية السعودية، كما ويبين الجدول أن قيمة اختبار ( بلغت ١٥١٣٢) وهي دالة إحصائية عند مستوى المعنوية ٠,٠٥ وتدل على جودة نموذج العلاقة بين المتغير المستقل (إدارة التغيير في المشاريع) والمتغير التابع (أداء العاملين).

أما نموذج العلاقة بين المتغيرين فتعطي من خلال العلاقة التالية:

$$Y = 2.788 + 0.014 \cdot X1$$

وبلغت قيمة معامل الارتباط ( $0,661^a$ ) وهو ارتباط جيد نوعاً ما، وبلغت قيمة معامل تحديد  $R^2$  ( $0,437$ ) وهذا يعني أن إدارة التغيير في المشاريع في الشركة مسؤولة عن تعزيز ما نسبته ٤٣,٧٪ من أداء العاملين لهذه الشركات وهي نسبة جيدة نوعاً ما ومؤثرة، وبذلك ترفض الفرضية العدمية، وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ بين إدارة التغيير في المشاريع وأثرها على أداء العاملين في شركة الكفاح بالمملكة العربية السعودية. وتعزى مثل هذه النتيجة إلى إدراك إدارات الشركات بأن التغيير أضى اليوم ضرورة حتمية لكافة الأقسام والإدارات كعملية متجددة ومستمرة؛ وذلك نظراً لما يتضمنه التغيير من تطورات وتحولات في أقسام ووحدات المنظمة لمجابهة ما يؤثر عليها من قوى ومتغيرات، كما أضى هذا التغيير استجابة طبيعية لمتطلبات العملاء الدائمة التجدد في البيئة التنافسية، وكنيجة لاعتماد نهج وفلسفة إدارية حديثة، كما ويمثل هذا التغيير سعي المنظمة الدؤوب إلى تطوير وتحسين قدرات إداراتها ووحداتها وأقسامها وتأثيره على صنع واتخاذ القرارات وإيجاد علاقات متزنة مع البيئة المحيطة من خلال استخدام العلوم السلوكية المتنوعة، فهذا التغيير يكون بمثابة استراتيجية حديثة تهدف لتنمية وتطوير الاتجاهات والقيم والمبادئ والهياكل التنظيمية بما يتلاءم ويتناسب مع المتطلبات الدائمة والمتجددة التي تفرضها التغيرات الكبيرة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية.

### ٣,٤ نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ بين التغيير في الهيكل التنظيمي وبين أداء العاملين في شركة الكفاح بالمملكة العربية السعودية ، وللتحقق من الفرضية الفرعية الأولى تم استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط ( Simple Linear Regression ) لقياس أثر المتغير المستقل (التغيير) في الهيكل التنظيمي في شركة الكفاح بالمملكة العربية السعودية) على المتغير التابع (أداء العاملين في شركة الكفاح بالمملكة العربية السعودية)، وجاءت النتائج كما في الجدول (١٢)

جدول (١٢) : نتائج تحليل الانحدار البسيط لمعامل الارتباط بين التغيير في الهيكل التنظيمي وبين أداء العاملين في شركة الكفاح بالمملكة العربية السعودية

| المتغير                             | قيمة<br>( $\beta$ ) | قيمة<br>T-(t)<br>test | Std.<br>Error | قيمة<br>(F)<br>F-Test | Sig       | Beta      | R         | R<br>Square | Adjusted<br>R<br>Square |
|-------------------------------------|---------------------|-----------------------|---------------|-----------------------|-----------|-----------|-----------|-------------|-------------------------|
| الثابت                              | ٣,١٤<br>٤           | ١١,٦٣<br>٢            | ٠,٣٣<br>٥     |                       |           |           |           |             |                         |
| التغيير<br>في<br>الهيكل<br>التنظيمي | ٠,٣٠<br>٧           | ٤,٢١٨                 | ٠,٠٨<br>٢     | ١٧,٧٩<br>٤            | ٠,٠٠<br>. | ٠,٤٢<br>٤ | .424<br>a | ٠,١٨٠       | ٠,١٧٠                   |

من خلال الجدول (١٢) يلاحظ وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التغيير في الهيكل التنظيمي وبين أداء العاملين في شركة الكفاح بالمملكة العربية السعودية، حيث بلغت قيمة سيجما Sig (...). وهي قيمة اقل من مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ )، ووفقا لقيمة بيتا Beta (٢٤) فإن نوع هذه العلاقة إيجابية طردية؛ مما يعني أن أي تغيير في الهيكل التنظيمي يعزز أداء العاملين في شركة الكفاح

بالمملكة العربية السعودية ، كما وبين الجدول أن قيمة اختبار F بلغت (١٧,٧٩٤) وهي دالة إحصائية عند مستوى المعنوية ٠,٠٥ وتدل على جودة نموذج العلاقة بين المتغير المستقل (التغيير في الهيكل التنظيمي) والمتغير التابع (أداء العاملين) أما نموذج العلاقة بين المتغيرين فتعطى من خلال العلاقة التالية:

$$Y = 3.144 + 0.307 \cdot X1$$

وبلغت قيمة معامل الارتباط ( $0,٤٢٤^a$ ) وهو ارتباط جيد نوعاً ما، وبلغت قيمة معامل تحديد  $R^2$  (٠,١٨٠) وهذا يعني أن التغيير في الهيكل التنظيمي للشركة مسؤول عن تعزيز ما نسبته ١٨٪ من أداء العاملين لهذه الشركات وهي نسبة ضعيفة ولكنها مؤثرة، وبذلك ترفض الفرضية العدمية، وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ بين التغيير في الهيكل التنظيمي وبين أداء العاملين في شركة الكفاح بالمملكة العربية السعودية وتعزى مثل تلك النتيجة أن التغيير في الهيكل التنظيمي يأتي كنتيجة للتغيير في رسالة أو نشاط أو أهداف المنظمة، لذلك يتوجب على المنظمة إحداث التغيير في الهيكل التنظيمي من أجل مواكبة التطورات التي تحيط ببيئة الشركات الداخلية والخارجية وبالتالي تحسين أداء العاملين.

#### ٤/٤ نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ بين التغيير في الثقافة وبين أداء العاملين في شركة الكفاح بالمملكة العربية السعودية ، وللتحقق من الفرضية الفرعية الثانية تم استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس أثر المتغير المستقل (التغيير في الثقافة في شركة الكفاح بالمملكة العربية السعودية) على المتغير التابع (أداء العاملين في شركة الكفاح بالمملكة العربية السعودية، وجاءت النتائج كما في الجدول (١٤).

جدول (١٣): نتائج تحليل الانحدار البسيط لمعامل الارتباط بين التغيير في الثقافة وبين أداء العاملين

في شركة الكفاح بالمملكة العربية السعودية

| المتغير            | قيمة $(\beta)$ | قيمة T-(t) test | Std. Error | قيمة (F) F-Test | Sig   | Beta | R     | R Square | Adjusted R Square |
|--------------------|----------------|-----------------|------------|-----------------|-------|------|-------|----------|-------------------|
| الثابت             | ٣,٦١٣          | ١٦,٠٠           | ٠,٢٢       | ٦               |       |      |       |          |                   |
| التغيير في الثقافة | ٠,١٨           | ٢,٩٦٨           | ٠,٠٦٣      | ٨               | ٠,٠٠٤ | ٠,٣١ | ٠,٣١٣ | ٠,٠٩٨    | ٠,٠٨٧             |

من خلال الجدول (١٤) يلاحظ وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التغيير في الثقافة وبين أداء العاملين في شركة الكفاح بالمملكة العربية السعودية، حيث بلغت قيمة Sig (٠,٠٠٤) وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ )، ووفقاً لقيمة بيتا Beta (٠,٣١٣) فإن نوع هذه العلاقة إيجابية طردية؛ مما يعني أن أي تغيير في الثقافة يعزز أداء العاملين في شركة الكفاح بالمملكة العربية السعودية، كما وبين الجدول أن قيمة اختبار F بلغت (٨/٨٠٨) وهي دالة إحصائية عند مستوى المعنوية ٠,٠٥ وتدل على جودة نموذج العلاقة بين المتغير المستقل (التغيير) في الثقافة والمتغير التابع (أداء العاملين) أما نموذج العلاقة بين المتغيرين فتعطى من خلال العلاقة التالية:

$$Y = 3.613 + 0.187 \cdot X1$$

وبلغت قيمة معامل الارتباط ( $0.313^a$ ) وهو ارتباط جيد نوعاً ما، وبلغت قيمة معامل تحديد  $R^2$  (0.098) وهذا يعني أن التغيير في الثقافة للشركة مسؤول عن تعزيز ما نسبته ٩,٨٪ من أداء العاملين لهذه الشركات وهي نسبة ضعيفة ولكنها مؤثرة، وبذلك ترفض الفرضية العدمية، وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ بين التغيير في الثقافة وبين أداء العاملين في شركة الكفاح بالمملكة العربية السعودية وتعزى مثل تلك النتيجة نظراً لكون التغيير في الثقافة يؤثر على قيم واتجاهات وسلوكيات الأفراد كمرؤوسين ورؤساء وعملاء وموردين، فثقافة المحيط لا تؤثر فقط على سلوك العاملين وسلوكهم في التعامل، بل تنعكس هذه الثقافة في الهيكل القائم ونمط الإدارة السائد ونظ الاتصالات والمعلومات، وطرق الأفراد في حل المشكلات واتخاذ القرارات في الشركات

#### ٥,٤ نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ بين التغيير في التكنولوجيا وبين أداء العاملين في شركة الكفاح بالمملكة العربية السعودية، وللتحقق من الفرضية الفرعية الثالثة تم استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس أثر المتغير المستقل (التغيير) في التكنولوجيا في شركة الكفاح بالمملكة العربية السعودية على المتغير التابع (أداء العاملين في شركة الكفاح بالمملكة العربية السعودية)، وجاءت النتائج كما في الجدول (١٥).

جدول (١٤) نتائج تحليل الانحدار البسيط لمعامل الارتباط بين التغيير في التكنولوجيا وبين أداء

العاملين في شركة الكفاح بالمملكة العربية السعودية

| المتغير | قيمة ( $\beta$ ) | قيمة T-(t) test | Std. Error | قيمة (F) F-Test | Sig   | Beta               | R     | R Square | Adjusted R Square |
|---------|------------------|-----------------|------------|-----------------|-------|--------------------|-------|----------|-------------------|
| الثابت  | 3.091            | ١١,٨٤٢          | ٠,٢٢٦      | ٢٠,٩٥٣          | ٠,٠٠٠ | ٠,٤٥٣ <sup>a</sup> | ٠,٤٥٣ | ٠,٢٠٦    | ٠,١٠٦             |

|  |  |  |  |  |  |       |       |       |                    |
|--|--|--|--|--|--|-------|-------|-------|--------------------|
|  |  |  |  |  |  | ٠,٠٦٣ | ٤,٥٧٧ | ٠,٣٠٣ | التغيير في الثقافة |
|--|--|--|--|--|--|-------|-------|-------|--------------------|

من خلال الجدول (١٤) يلاحظ وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التغيير في التكنولوجيا وبين أداء العاملين في شركة الكفاح بالمملكة العربية السعودية، حيث بلغت قيمة Sig (٠,٠٠٠) وهي قيمة اقل من مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) ، ووفقا لقيمة بيتا Beta (٠,٤٥٣) فإن نوع هذه العلاقة إيجابية طردية؛ مما يعني أن أي تغيير في التكنولوجيا يعزز أداء العاملين في الشركات ، كما ويبين الجدول أن قيمة اختبار F بلغت (١١,٨٤٢) وهي دالة إحصائية عند مستوى المعنوية ٠,٠٥ وتدل على جودة نموذج العلاقة بين المتغير المستقل (التغيير في التكنولوجيا) والمتغير التابع (أداء العاملين) أما نموذج العلاقة بين المتغيرين فتعطي من خلال العلاقة التالية:

$$Y = 3.091 + 0.303. X1$$

وبلغت قيمة معامل الارتباط  $R(٠,٤٥٣)$  وهو ارتباط جيد نوعا ما، وبلغت قيمة معامل تحديد  $R^2(٠,٢٠٦)$  وهذا يعني أن التغيير في التكنولوجيا للشركة مسؤول عن تعزيز ما نسبته ٢٠,٦٪ من أداء العاملين لهذه الشركات وهي نسبة ضعيفة ولكنها مؤثرة ، وبذلك ترفض الفرضية العدمية، وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ بين التغيير في التكنولوجيا وبين أداء العاملين في شركة الكفاح بالمملكة العربية السعودية. وتعزى الباحثة مثل تلك النتيجة نظرا لأن التغييرات التكنولوجية تساهم في تخفيض التكاليف وزيادة الإنتاج، مما يؤدي إلى تحقيق مبدأ الاستقرار الوظيفي، والمحافظة على الأفراد ضمن نطاق أعمالهم في أوقات النمو والازدهار وتوفير الموارد ، أو في أوقات التدهور والتراجع.

#### ٦,٤ نتائج الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ بين التغيير في القيادة وبين أداء العاملين في شركة الكفاح بالمملكة العربية السعودية، وللتحقق من

الفرضية الفرعية الرابعة تم استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس أثر المتغير المستقل (التغيير في القيادة في شركة الكفاح بالمملكة العربية السعودية) على المتغير التابع (أداء العاملين في شركة الكفاح بالمملكة العربية السعودية)، وجاءت النتائج كما في الجدول (١٦).

جدول (١٥): نتائج تحليل الانحدار البسيط لمعامل الارتباط بين التغيير في القيادة وبين أداء العاملين

في شركة الكفاح بالمملكة العربية السعودية

| المتغير            | قيمة $(\beta)$ | قيمة T-(t) test | Std. Error | قيمة (F) F-Test | Sig  | Beta | R    | R Square | Adjusted R Square |
|--------------------|----------------|-----------------|------------|-----------------|------|------|------|----------|-------------------|
| الثابت             | ٢,٧٥           | ١١,١٢           | ٠,٢٤       | ٣٨,٤٢           | ٠,٠٠ | ٠,٥٦ | .567 |          |                   |
| التغيير في القيادة | ٠,٣٩           | ٦,١٩٨           | ٠,٠٦       |                 | ٠    | ٧    | a    | 0.322    | 3130.             |

من خلال الجدول (١٤) يلاحظ وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التغيير في القيادة وبين أداء العاملين في الشركات ، حيث بلغت قيمة سيجما Sig (٠,٠٠٠) وهي قيمة اقل من مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ )، ووفقا لقيمة بيتا Beta (٠,٥٦٧) فإن نوع هذه العلاقة إيجابية طردية؛ مما يعني أن أي تغيير في القيادة يعزز أداء العاملين في شركة الكفاح بالمملكة العربية السعودية، كما ويبين الجدول أن قيمة اختبار F بلغت (٣٨,٤٢٠) وهي دالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 وتدلل على جودة نموذج العلاقة بين المتغير المستقل (التغيير) في القيادة والمتغير التابع (أداء العاملين) أما نموذج العلاقة بين المتغيرين فتعطي من خلال العلاقة التالية:

$$Y = 2.756 + 0.397 \cdot X_1$$

وبلغت قيمة معامل الارتباط  $R$  ( $0.567^a$ ) وهو ارتباط جيد نوعا ما، وبلغت قيمة معامل تحديد  $R^2$  ( $0.322$ ) وهذا يعني أن التغيير في القيادة للشركة مسؤول عن تعزيز ما نسبته  $32.2\%$  من أداء العاملين لهذه الشركات وهي نسبة ضعيفة ولكنها مؤثرة، وبذلك ترفض الفرضية العدمية، وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $0.05$  بين التغيير في القيادة وبين أداء العاملين في شركة الكفاح بالمملكة العربية السعودية. وتعزى مثل تلك النتيجة إلى أن أسلوب القيادة المستخدم في الشركات ينعكس بشكل إيجابي على أداء العاملين لذلك فإن أسلوب القيادة التي يعتمد عليها المدير خلال العمل يرتبط ارتباطا وثيقا بأداء العاملين بارتفاعه إلى ذلك فأن العلاقة بين تغيير القيادة وأداء العاملين تنص على أن العاملين ذوي الأداء المميز يتميزون بعلاقة مميزة مع مديريهم والعكس صحيح. وبالتالي، فإن ذلك يساهم في الفعالية التنظيمية داخل الشركة ولا سيما الشركات

## الفصل الخامس: مناقشة النتائج وتوصياتها

### ١,٥ استنتاجات الدراسة وتوصياتها:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة التغيير في المشاريع على أداء العاملين في شركة الكفاح بالمملكة العربية السعودية وبعد عملية جمع البيانات عولجت إحصائياً باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

### ٢,٥ نتائج الدراسة:

خرجت الدراسة بالاستنتاجات التالية:

١. توصلت الدراسة أن هناك درجة الفاق جيدة وإيجابية فيما يخص أثر إدارة التغيير في المشاريع في الهيكل التنظيمي على أداء العاملين في الشركات من وجهة نظر عينة الدراسة في دولة السعودية
٢. توصلت الدراسة أن هناك درجة النفاق جيدة وإيجابية فيما يخص أثر إدارة التغيير في المشاريع في الثقافة على أداء العاملين في الشركات من وجهة نظر عينة الدراسة في دولة السعودية
٣. أكدت الدراسة أن هناك درجة اتفاق قوية وإيجابية فيما يتعلق بأثر التغيير في التكنولوجيا على أداء العاملين في الشركات من وجهة نظر عينة الدراسة في دولة السعودية
٤. أكدت النتائج أن هناك درجة اتفاق قوية وإيجابية فيما يخص التغيير في القيادة على أداء العاملين في الشركات من وجهة نظر عينة الدراسة في دولة السعودية
٥. وجود علاقة ارتباط إيجابية ومتوسطة ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير في المشاريع في الشركات وهذا يعني أن إدارة التغيير في المشاريع مسؤولة عن تعزيز ما نسبته ٤٣,٧٪ من أداء العاملين لهذه الشركات

٦. وجود علاقة ارتباط إيجابية ولكنها ضعيفة ذات دلالة إحصائية بين التغيير في الهيكل التنظيمي وبين أداء العاملين في الشركات ، وهذا يعني أن التغيير في الهيكل التنظيمي للشركة مسؤول عن تعزيز ما نسبته ١٨٪ من أداء العاملين لهذه الشركات وهي نسبة ضعيفة ولكنها مؤثرة.
٧. وجود علاقة ارتباط إيجابية ولكنها ضعيفة ذات دلالة إحصائية بين التغيير في الثقافة وبين أداء العاملين في الشركات ، وهذا يعني أن التغيير في الثقافة للشركة مسؤول عن تعزيز ما نسبته ٩,٨٪ من أداء العاملين لهذه الشركات وهي نسبة ضعيفة ولكنها مؤثرة.
٨. وجود علاقة ارتباط إيجابية ولكنها ضعيفة ذات دلالة إحصائية بين التغيير في التكنولوجيا وبين أداء العاملين في الشركات ، وهذا يعني أن التغيير في التكنولوجيا للشركة مسؤول عن تعزيز ما نسبته ٢٠,٦٪ من أداء العاملين لهذه الشركات وهي نسبة جيدة ومؤثرة.
٩. وجود علاقة ارتباط إيجابية ولكنها ضعيفة ذات دلالة إحصائية بين التغيير في القيادة وبين أداء العاملين في الشركات ، وهذا يعني أن التغيير في القيادة للشركة مسؤول عن تعزيز ما نسبته ٣٢,٢٪ من أداء العاملين لهذه الشركات وهي نسبة جيدة ومؤثرة.

### ٣,٥ التوصيات:

في ضوء ما أتت به الدراسة من نتائج واستنتاجات، فإن الباحث يوصي بما يلي:

- ضرورة تطبيق إدارة التغيير في المشاريع بأبعادها المختلفة في قطاع الشركات نظرا لدورها في تعزيز أداء العاملين في هذه القطاع.
- قيام الشركات بتأهيل الموارد البشرية للمهام الجديدة من خلال إلحاقهم بالدورات التدريبية المختلفة والمشاركة في المؤتمرات الدولية وذلك من أجل الاستفادة من خبرات الدول المختلفة في مجال التغيير.
- إشراك الفئات العمرية المختلفة في المنظمة في الإعداد لخطة التغيير بحيث يشعر الجميع أن الخطة الموضوعية هي خطتهم، وتكون الاستجابة كبيرة من قبلهم مما يساعد على الارتقاء بواقع عملية التغيير.
- يتوجب على إدارة شركة الكفاح بالمملكة العربية السعودية عقد ندوات ومحاضرات دورية حول مفهوم إدارة التغيير في المشاريع ، إضافة إلى عقد ورش عمل لدراسة واقع المفهوم الجديد في الشركات،

وتوزيع نشرات تثقيفية إما إلكترونية عبر الإيميل أو ورقية مطبوعة . وذلك من أجل رفع المستوى المعرفي لدى العاملين فيما يخص إدارة التغيير في المشاريع كمفهوم جديد في حقل العمل الإداري، وتوضيح أثره على أداء العاملين.

## Abstract

This study aimed to analyse the impact of change management with its four dimensions (organisational structure change, technological change, cultural change, and leadership change) on the performance of employees at Al-Kifah Contracting Company. The descriptive-analytical approach was used to collect and analyse data from a sample of 83 employees from the company's upper and middle management.

The results showed a statistically significant positive impact of change management on employee performance. It was found that changes in the organisational structure, technology, culture, and leadership lead to improvements in performance levels. The study also revealed that effective change management contributes to enhancing employee satisfaction and improving their adaptability to evolving challenges in the work environment.

The study recommended adopting comprehensive change management strategies focused on continuous development in these dimensions to enhance organisational performance and effectively achieve institutional goals.

**Keywords:** Change management, projects, employee performance, Al-Kifah Contracting Company.

## المراجع

### المراجع العربية

- المهيريات بشار (٢٠٢٢). أثر التمكين في أداء العاملين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- أسماء عبد الكريم الشاعث الرفادي. (٢٠٢٢). واقع إدارة التغيير الإداري من وجهة نظر مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام وعلاقته بأداء العاملين" دراسة ميدانية على مصرف الوحدة درنة وفروعه". *مجلة الدراسات الاقتصادية*, ٥ (٣), ٧٦-١٠٠.
- بوحجر، تراكي، بن ناصف، بوحالة، & مونية. (٢٠٢٢). دور الإتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي. *جامعه صالح بوبنيدر*. 03
- جريفي، منصور، رقاني، سليمان، فودوا، & محمد/مؤطر. (٢٠١٩). *دور إدارة التغيير في تعزيز الميزة التنافسية* (أطروحة دكتوراه، جامعة احمد دراية-ادرار).
- حريم ، حسن (٢٠١٨). السلوك التنظيمي ، الطبعة الأولى ، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع
- حسونة فيصل (٢٠٢٠) ، إدارة الموارد البشرية ، عمان: دار اسامة للنشر والتوزيع
- حسين، م. ص.، س.، & ملاك صالح سعيد. (٢٠١٩). أثر إدارة التغيير على كفاءة المنظمات. *المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية*, ٣ (٨), ٣٤-١.
- دودين ، احمد يوسف ، (٢٠١٣) ، إدارة التغيير والتطور التنظيمي ، الاردن ، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع
- رزوق. (٢٠١٨). *أثر إدارة التغيير على جودة الخدمات دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ورقلة* (أطروحة دكتوراه).
- ريمة، مجراب، & بوالنعمه عفراء. (٢٠١٨). *أثر التحفيز على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية* (أطروحة دكتوراه، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف-ميلة).

- زائري، ا.م.ا، احمد محمد احمد، الحازمي، & فهد ناصر. (٢٠٢٣). أثر إدارة التغيير على جودة الخدمة الصحية دراسة تطبيقية على مستشفى الملك عبد العزيز بجدة. *المجلة العلمية للبحوث التجارية (جامعة المنوفية)*, ٥١(٤), ٦٨١-٧١٦.
- السرحان، محمد (٢٠٢٢). أثر إدارة التغيير في أداء العاملين دراسة ميدانية في وزارة الداخلية الاردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية عمان الاردن
- سلطان، حسن (٢٠١٩) إدارة الموارد البشرية تنمية المديرين تقييم الاداء المتغيرات البيئية - تعويضات الافراد الاسكندرية: دار الكتب المصرية.
- سماوي، ميشيل نسيم (٢٠٢٣) أثر رفاهية العاملين في أداء العاملين في البنوك التجارية الأردنية ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- شعيب، حنين (٢٠٢١). أثر تفعيل نظم المعلومات الإدارية الإلكترونية على تحسين أداء العاملين في ظل الأوبئة والأزمات : دراسة تطبيقية، *المجلة العربية للإدارة* ٤١(١): ٢٥٧ – ٢٧٣
- الطاهري عبدالعزيز. (٢٠٢١). أثر إدارة التغيير على أداء العاملين دراسة حالة مديرية الخدمات الجامعية لولاية عين دفلی.
- عبد الباقي ، صلاح الدين ، (٢٠١٩) ، مبادئ السلوم التنظيمي ، الدار الجامعية للنشر ، الاسكندرية
- عبدالقادر انويجي البدري، غادة رمضان ضويلة، & فاطمة عبدالقادر مسعود. (٢٠١٨). أثر إدارة التغيير التنظيمي والانقسام المؤسسي المصرفي على أداء العاملين-دراسة ميدانية على العاملين في المصارف التجارية الليبية العامة في مدينة بنغازي. *مجلة العلوم والدراسات الإنسانية-كلية الآداب والعلوم-المرج*, (٥٧), ١-٢٢.
- العسكري، بهاء الدين المنجي (٢٠١٠) إدارة التغيير في منظمات الأعمال التجربة الماليزية نموذجاً، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، الأكاديمية العربية بالدنمارك.
- العطيات ، محمد يوسف (٢٠٢٠) ، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير. الاردن ، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع
- العقيلي ، عمر وصفي ، (٢٠١٠) ، إدارة الموارد البشرية: بعد استراتيجي ، عمان: دوار وائل للنشر والتوزيع

- علي هويدة (٢٠١٩) إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين بالتطبيق على سكك الحديد في السودان من ٢٠١٢-٢٠١٧ أطروحة دكتوراه غير منشورة جامعة ميرغني برهان ، الجزائر .
- عوض، نور (٢٠٢١) أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في الدوائر الضريبية في فلسطين " ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح ، نابلس، فلسطين.
- عوض، نور (٢٠٢١) أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في الدوائر الضريبية في فلسطين " ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح ، نابلس، فلسطين.
- عيسى، ا. د. م. ا. ا. د مديحه محمد الامام، احمد علي، نادي، ابراهيم موسى كلبوش، & محمد. (٢٠٢٢). دور إدارة التغيير في تحسين أداء العاملين بإدارة النشاط الرياضي بإدارة كفر الشيخ التعليمية الأزهرية. *المجلة العلمية لعلوم الرياضة*, ٨(١), ١٢٢-١٤٦.
- فلاته، ب. أ. & بدر أحمد. (٢٠٢٣). استراتيجيات إدارة التغيير في ضوء الذاكرة التنظيمية بالأندية الرياضية بالملكة العربية السعودية. *المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة*. جامعة حلوان، ١٠١ (١)، ١٢٢-١٤٣. محمود، ا. ص. & ايمان صلاح. (٢٠٢١). معوقات استخدام الأخصائي الاجتماعي إدارة التغيير لتحسين خدمات مراكز الشباب. *مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية*, ٢٤ (٤), ٥٣١-٥٦٢.
- كنان يوسف & ريان عبد المالك (٢٠١٨) التغيير التنظيمي ودوره في تحسين الموارد البشرية . رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أكلي محمد أولحاج ، البويرة، الجزائر .
- اللوزي ، موسى (٢٠٠٩) ، التطور التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة ، الطبعة العاشرة ، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع
- محمد ، راوية (٢٠٢٠) ، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية ، القاهرة: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع
- محمد إبراهيم (٢٠١٧) ، أثر إدارة التغيير في التطوير التنظيمي للمؤسسات الحكومية بالملكة العربية السعودية: دراسة تطبيقية. *مجلة التجارة والتمويل* ، ١(١): ١٦٩ – ٢٠٨

- محمد الامين احمد الماحي, & بدر مستور حمادي ال حارث. (٢٠٢٢). القيادة الخادمة كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة التغيير وإدارة الأداء الوظيفي (دراسة ميدانية على العاملين بوزارة الموارد البشرية فرع منطقة نجران). *Journal of Social Sciences*, ٦ (٢٦), ٦٦-٢٠.
- مخي. (٢٠٢٣). أثر إدارة التغيير على أداء العاملين في المؤسسة العمومية (أطروحة دكتوراه، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف-MILA).
- مختار حسن وعليان عليان وعبد القادر ، رحمة (٢٠١٧) - أثر السلوك الإداري لقادة التغيير على مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي مجلة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ١(١) ، ٣٥ – ٤٥
- مخيمر ، ديماء (٢٠١٧) فعالية أدوات التطوير التنظيمي وعلاقتها بإدارة التغيير ، دراسة حالة على المنظمات الغير حكومية في فلسطين. سالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، الخليل ، فلسطين
- المطلق، ن. (٢٠٢١). إدارة الأداء الوظيفي في المنظمات العامة: رؤية تحليلية نقدية. *المجلة العربية للإدارة*, ١(١)، ١٨٧-٢٠٨.
- موسى، ياسمين مصطفى، الصباغ، شوقي، رضوان، & علاء فرج. (٢٠٢٤). تأثير تطبيق إستراتيجيات إدارة التغيير على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين بالقطاع الإداري بالجامعات الحكومية المصرية. *المجلة العلمية للبحوث التجارية (جامعة المنوفية)*, ٥٤ (٣)، ١٧٥-٢٢٤.
- نايف الحجرف، د.، & دلال. (٢٠٢٣). دور إدارة التغيير في تحسين أداء الإداري الرياضي بالمؤسسات الرياضية بدولة الكويت. *مجلة دمياط للتربية البدنية و الرياضة*, ١ (١)، ٥١-٧٠.

## المراجع الأجنبية

- Moulai, A., & Yazid, K (2021). E-HRM Practices and its Impact on Employees' Performance in the Industrial Sector, An Applied Study on the Cement Company in Saida, Algeria. *Prospects, Journal of Human Resource Management*, 50(50), 417 – 435
- Alqudah, I. H., Carballo-Penela, A., & Ruzo-Sanmartín, E. (2022). High-performance human resource management practices and readiness for change: An integrative model

- including affective commitment, employees' performance, and the moderating role of hierarchy culture. *European Research on Management and Business Economics*, 28(1), 100177.
- Asbari, M., Hidayat, D. D., & Purwanto, A. (2021). Managing employee performance: From leadership to readiness for change. *International Journal of Social and Management Studies*, 2(1), 74-85.
  - Cameron, E., & Green, M. (2019). *Making sense of change management: A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change*. Kogan Page Publishers.
  - Gogan, L. M.; Artene, A.; Sarca, I. & Draghici, A. (2020). «The impact of intellectual capital on organizational performance», *Journal of Social and Behavioral Sciences*, 2(221): 194 – 202
  - Ichsan, R. N., Nasution, L., Sinaga, S., & Marwan, D. (2021). The influence of leadership styles, organizational changes on employee performance with an environment work as an intervening variable at pt. Bank sumut binjai branch. *The journal of contemporary issues in business and government*, 27(2), 258-264.
  - Kuipers, B. S., Higgs, M., Kickert, W., Tummers, L., Grandia, J., & Van der Voet, J. (2014). The management of change in public organizations: A literature review. *Public administration*, 92(1), 1-20.
  - Lin, C. Y., & Huang, C. K. (2021). Employee turnover intentions and job performance from a planned change: the effects of an organizational learning culture and job satisfaction. *International Journal of Manpower*, 42(3), 409-423.

- Rodriguez, J., & Walters, K. (2017). The importance of training and development in employee performance and evaluation. *Worldwide journal of multidisciplinary research and development*, 3(10), 206-212.
- Shields, J., Brown, M., Kaine, S., Dolle-Samuel, C., North-Samardzic, A., McLean, P., ... & Robinson, J. (2015). *Managing employee performance & reward: Concepts, practices, strategies*. Cambridge University Press.
- Wijayati, D. T., Rahman, Z., Rahman, M. F. W., Arifah, I. D. C., & Kautsar, A. (2022). A study of artificial intelligence on employee performance and work engagement: the moderating role of change leadership. *International Journal of Manpower*, 43(2), 486-512.

# الملاحق

## الاستبيان

### ملحق (١): الاستبانة

- اثر إدارة التغيير في المشاريع علي أداء العاملين: تطبيق علي شركة الكفاح للمقاولات

يهدف هذا الاستبيان إلى التعرف على أثر إدارة التغيير في المشاريع على أداء العاملين وتحديداً في شركة الكفاح للمقاولات. بينما تنتقل المؤسسات في بيئات معقدة، تصبح إدارة التغيير الفعالة أمراً ضروري لضمان بقاء الموظفين منخرطين ومنتجين أثناء عملية التحول. يسعى البحث إلى جمع رؤى من الموظفين حول تجاربهم وتصوراتهم والتحديات المتعلقة بإدارة التغيير في سياق المشاريع. سيتم استخدام المعلومات التي تم جمعها فقط لأغراض البحث وستظل هويات المشاركين مجهولة خلال فترة الدراسة. ستساهم مشاركتك في تطوير الاستراتيجيات التي تعزز الأداء التنظيمي ومشاركة الموظفين.

أشكركم على مشاركتكم ووقتكم

الباحث

❖ أولاً: البيانات الشخصية:

| الرقم | العباره          | الاختيار       |            |           |                |
|-------|------------------|----------------|------------|-----------|----------------|
| ١     | الجنس            | ذكر            |            | انثى      |                |
| ٢     | العمر            | اقل من ٣٠      | ٤٠-٣١      | 41-50     | أكبر من ٥٠ سنه |
| ٣     | الخبرة المهنية   | اقل من ٥ سنوات | ١٠-٥ سنوات | ١٥-١٠ سنه | أكثر من ١٥ سنه |
| 4     | المستوى التعليمي | بكالوريوس      | ماجستير    | دكتوراة   | اخرى           |

## ❖ ثانيا عبارات القياس

| م                                       | العبارات                                                                      | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|----------|---------------|
| المحور الأول: استراتيجيات ادارة التغيير |                                                                               |            |       |       |          |               |
| البعد الأول: الهيكل التنظيمي            |                                                                               |            |       |       |          |               |
| ١.                                      | يوجد رضا عام عن الهيكل التنظيمي العام                                         |            |       |       |          |               |
| ٢.                                      | تلتزم الادارة بإحداث تغيير بالهيكل التنظيمي عند استحداث أي وظيفة في المديرية  |            |       |       |          |               |
| ٣.                                      | تعمل الإدارة على تطوير الهيكل التنظيمي وفقا لمتطلبات العمل                    |            |       |       |          |               |
| ٤.                                      | يتميز الهيكل التنظيمي بسهولة وانسياب الاتصالات بين الأقسام والإدارات المختلفة |            |       |       |          |               |
| ٥.                                      | يعكس الهيكل التنظيمي الحالي للإدارة الاختصاصات الوظيفية بشكل جيد              |            |       |       |          |               |
| ٦.                                      | يؤثر الهيكل التنظيمي في الإدارة بشكل كبير على فعالية القرارات المتخذة         |            |       |       |          |               |
| البعد الثاني: التكنولوجيا               |                                                                               |            |       |       |          |               |
| ٧.                                      | توفر الإدارة التسهيلات المادية والتكنولوجية للعاملين                          |            |       |       |          |               |

|                       |  |  |  |  |  |                                                                   |
|-----------------------|--|--|--|--|--|-------------------------------------------------------------------|
|                       |  |  |  |  |  | ٨. يرافق إدخال تكنولوجيا جديدة مع دورات تدريبية للعاملين          |
|                       |  |  |  |  |  | ٩. يوجد قسم خاص بالتكنولوجيا ومعالجتها                            |
|                       |  |  |  |  |  | ١٠. تعمل الإدارة إلى تغيير البرامج التكنولوجية المستخدمة وتحديثها |
|                       |  |  |  |  |  | ١١. تتسم الإمكانيات التكنولوجية المتوفرة بالكفاءة العالية         |
|                       |  |  |  |  |  | ١٢. التكنولوجيا المتوفرة أدت لتقليل الجهد وتوفير الوقت            |
| البعد الثالث: الافراد |  |  |  |  |  |                                                                   |
|                       |  |  |  |  |  | ١٣. تخصص الإدارة جزء كبير من ميزانيتها لتطوير العاملين فيها       |
|                       |  |  |  |  |  | ١٤. تقديم حوافز مادية ومعنوية لتحقيق الإبداع                      |
|                       |  |  |  |  |  | ١٥. نمط القيادة يشجع العمل بروح الفريق والعمل الجماعي             |
|                       |  |  |  |  |  | ١٦. يوجد جو من التنافس البناء بين العاملين                        |
|                       |  |  |  |  |  | ١٧. إعادة توزيع المهام وفقا للمؤهلات والقدرات التي يمتلكها الموظف |
|                       |  |  |  |  |  | ١٨. نمط القيادة يتميز بالوضوح في سلوكه وممارساته                  |
| المحور الثاني: الأداء |  |  |  |  |  |                                                                   |

|  |  |  |  |  |  |    |                                                         |
|--|--|--|--|--|--|----|---------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  |  | ١٩ | تتوافق وظيفتي مع مهاراتي وقدرات                         |
|  |  |  |  |  |  | ٢٠ | أقوم بالتخطيط لعملي قبل أدائه                           |
|  |  |  |  |  |  | ٢١ | يتم تقييم الأداء بناء على أسس علمية<br>ومعايير واضحة    |
|  |  |  |  |  |  | ٢٢ | يكون أدائي أفضل من خلال العمل<br>الجماعي                |
|  |  |  |  |  |  | ٢٣ | أنجز عملي بالسرعة المناسبة وفي الوقت<br>المحدد          |
|  |  |  |  |  |  | ٢٤ | أحرص دائما على تجنب الأخطاء بالعمل                      |
|  |  |  |  |  |  | ٢٥ | ظروف العمل جيدة وتساعدني على الأداء<br>الجيد            |
|  |  |  |  |  |  | ٢٦ | أداء العاملين هو المحدد الرئيسي داخل<br>المؤسسة         |
|  |  |  |  |  |  | ٢٧ | هناك متابعة وتوجيه من قبل المشرفين<br>على إنجاز أعمالنا |

**Mid-Ocean University**

**College of Management**

**Department of Project Management**



**The impact of change management in projects on  
employee performance: Application to Al-Kifah  
Contracting Company**

**Preparation:**

**Ahoud Alkhazraj**

**Supervision:**

**Dr. Asmaa Abo Enzha**

**٢٠٢٤ – ١٤٤٦**