

أثر استراتيجيات إدارة التغيير على أداء العاملين بشركة المياه الوطنية بالمملكة
العربية السعودية

The Impact of Change Management Strategies on Employee Performance at the
Water Company in Saudi Arabia

مقدم من

اسم الباحث: ساعد بن حامد بن عبدالله العبيدي

الرقم الأكاديمي: 233002157

العام الدراسي:

1447هـ - 2025م

الإهداء

مستخلص الدراسة

Abstract

فهرس المحتويات

ب.....	الإهداء
ج.....	مستخلص الدراسة
د.....	Abstract
ه.....	فهرس المحتويات
ز.....	فهرس الجداول
ز.....	فهرس الأشكال
1.....	الفصل الأول
1.....	الإطار العام للدراسة
2.....	1.1 مقدمة
3.....	2.1 مشكلة الدراسة
4.....	3.1 تساؤلات الدراسة
5.....	4.1 أهمية الدراسة
6.....	5.1 أهداف الدراسة
7.....	6.1 فروض الدراسة
8.....	7.1 نموذج الدراسة
8.....	8.1 مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية
10.....	9.1 المنهجية وطرق البحث
12.....	10.1 مجتمع وعينة الدراسة
13.....	11.1 حدود البحث
13.....	12.1 المعالجات الإحصائية المقترحة
15.....	الفصل الثاني
15.....	الإطار النظري للدراسة

16	مقدمة
16	1.2 المبحث الأول: الدراسات السابقة
16	1.1.2 الدراسات التي تناولت إدارة التغيير
19	2.1.2 الدراسات التي تناولت أداء العاملين
22	3.1.2 ملخص الدراسات السابقة
27	4.1.2 التحليل النقدي للدراسات السابقة والأستفادة منها
29	2.2 المبحث الثاني: استراتيجيات إدارة التغيير
29	1.2.2 مفهوم إدارة التغيير
30	2.2.2 نماذج واستراتيجيات إدارة التغيير
33	3.2.2 أبعاد إدارة التغيير
35	4.2.2 تحديات مقاومة التغيير
37	5.1.2 العوامل المؤثرة في إنجاح استراتيجيات إدارة التغيير
39	3.2 المبحث الثالث: أداء العاملين
39	1.3.2 تعريف أداء العاملين
40	2.3.2 أبعاد أداء العاملين
42	3.3.2 العوامل المؤثرة على أداء العاملين
43	4.3.2 العلاقة بين إدارة التغيير وأداء العاملين
45	قائمة المراجع
46	أولا: المراجع العربية
48	ثانيا: المراجع الأجنبية

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
(1-1)	ملخص المتغيرات وأبعادها	8
(1-2)	ملخص الدراسات السابقة	22

فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
(1-1)	رسم تخطيطي لنموذج تحليل	8

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة

في ظل التغيرات السريعة والمتلاحقة التي يشهدها العالم اليوم، أصبحت إدارة التغيير ضرورة ملحة لضمان نجاح واستدامة المنظمات. وتعتبر إدارة التغيير عملية منظمة تتضمن تخطيط وتنفيذ استراتيجيات تهدف إلى إحداث تحول إيجابي في الهياكل التنظيمية، العمليات، التكنولوجيا، بالإضافة إلى التغيير في الأفراد العاملين. وتهدف هذه العملية إلى تحسين الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. (Al-Ali, et al, 2021)

تعتبر إدارة التغيير عملية ديناميكية تتطلب تخطيطاً استراتيجياً وتفاعلاً مستمراً لضمان نجاح المبادرات التنظيمية. فهي لا تقتصر فقط على التعديلات في الهياكل الإدارية أو اعتماد التكنولوجيا الحديثة، بل تمتد لتشمل التأثير على ثقافة المنظمة وسلوكيات العاملين. وتشمل هذه العملية مراحل متعددة تبدأ بتحديد الحاجة للتغيير، مروراً بالتخطيط والتنفيذ، وانتهاءً بالتقييم والمتابعة لضمان استدامة النتائج الإيجابية. ومن خلال مشاركة الموظفين ودعم القيادة، يمكن تقليل مقاومة التغيير وتعزيز الالتزام بتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة (Kotter, 2012).

وتشمل جوانب متعددة مثل التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير التكنولوجي، والتغيير في الأفراد. يمثل التغيير في الهيكل التنظيمي إعادة ترتيب الأدوار والوظائف والمسؤوليات داخل المنظمة، بينما يشمل التغيير التكنولوجي اعتماد تقنيات وأدوات جديدة لتحسين الكفاءة والإنتاجية. أما التغيير في الأفراد فيتعلق بتطوير مهارات وقدرات العاملين، وتعزيز التفاعل بينهم وبين المنظمة. (العتيبي، 2021)، (Bouckennooghe, 2021)

يتمثل الأداء الوظيفي للعاملين في الكفاءة والإنتاجية ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، وهو مؤشر حيوي يعكس مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها. الأداء العالي للعاملين يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات وزيادة رضا العملاء، مما يساهم في تعزيز السمعة التنافسية للمنظمة. (De Vries, et al., 2020)

تُعد استراتيجيات إدارة التغيير من العوامل الحاسمة في تعزيز أداء العاملين داخل المنظمات، لا سيما في القطاعات الحيوية مثل قطاع المياه في المملكة العربية السعودية. وقد أظهرت دراسة أجريت على عدد من المنظمات الحكومية في

منطقة الجوف أن التغيير التنظيمي، بما في ذلك إعادة هيكلة التنظيم الإداري، وتبني التكنولوجيا الحديثة، وتطوير المعرفة والمهارات، له تأثير إيجابي ملموس على كفاءة الأداء المؤسسي وفعاليته. (Yahia, et al, 2022). ويُعد قطاع المياه في المملكة، بعد دمج المديريات العامة للمياه مع شركة المياه الوطنية، الرافد الوحيد والرئيسي الذي يوزع المياه على مستوى الدولة، سواء عبر الشبكات الأرضية أو من خلال نقاط تعبئة الصهاريج. ويمثل هذا الدمج تحولا استراتيجيا يهدف إلى تحسين كفاءة العمليات وتقديم خدمات مائية مستدامة وفعالة. ومع ذلك، فإن هذا التحول يأتي مع تحديات تتعلق بكيفية تأثير التغييرات التنظيمية والتكنولوجية والبشرية على أداء العاملين في هذا القطاع الحيوي (القحطاني، 2020، Al-Saidi et al., 2021). في إطار هذه التحولات، تم دمج المديريات ضمن هيكل إداري موحد، مما أدى إلى تغييرات كبيرة في البنية التنظيمية. وقد واجه العاملون تحديات متعددة، أبرزها التكيف مع الهياكل الإدارية الجديدة، واعتماد أنظمة تكنولوجية حديثة تتطلب مهارات وأساليب عمل مختلفة. ومع ذلك، فإن عدم إدارة هذه التغييرات بشكل فعال قد يؤدي إلى مقاومة داخلية، وانخفاض في الرضا الوظيفي، وتراجع في الإنتاجية، مما ينعكس سلبا على جودة الخدمات المقدمة. لذا، فإن فهم العلاقة بين استراتيجيات إدارة التغيير وأداء العاملين يُعدّ أمرا بالغ الأهمية لضمان نجاح التحولات التنظيمية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر استراتيجيات إدارة التغيير على أداء العاملين في شركة المياه الوطنية بعد دمج المديريات العامة للمياه، وذلك من خلال استكشاف العوامل التنظيمية والتكنولوجية والبشرية المؤثرة، وتقديم توصيات عملية تساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز فاعلية التغيير في هذا القطاع الحيوي.

2.1 مشكلة الدراسة

تواجه شركة المياه الوطنية في المملكة العربية السعودية تحديات كبيرة نتيجة لعملية دمج المديريات العامة للمياه، والتي تُعد تحولا استراتيجيا يهدف إلى تحسين كفاءة العمليات وتحقيق الاستدامة في تقديم خدمات المياه. يشمل هذا التحول تغييرات في الهيكل التنظيمي، مثل إعادة توزيع المهام والمسؤوليات، وتحديثات تكنولوجية تتطلب من الموظفين التكيف مع أنظمة رقمية جديدة، بالإضافة إلى تغييرات في الموارد البشرية من خلال تطوير المهارات وتعديل ثقافة العمل. هذه التغييرات، إذا لم تُدار بكفاءة، قد تؤدي إلى مقاومة من قبل الموظفين، مما يؤثر سلبا على أدائهم من حيث الإنتاجية، الالتزام، والرضا الوظيفي. وقد أشار (Shaik et al. 2024) إلى أن استراتيجيات إدارة التغيير الفعالة تؤثر

بشكل مباشر في مستوى اندماج الموظفين وإنتاجيتهم، في حين أن مقاومة التغيير تُعد من العوامل التي تؤدي إلى تراجع الأداء. كما يؤكد (Barhoom et al. 2022) أن مقاومة التغيير تؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي وظهور سلوكيات سلبية داخل بيئة العمل. وفي السياق السعودي، أوضح (Al-Hussein and Al Salim, 2023) أن التحولات التنظيمية تتطلب مواكبة على مستوى المهارات البشرية لتفادي تراجع الكفاءة التشغيلية

تعد إدارة التغيير عملية حيوية لضمان نجاح أي منظمة في مواجهة التحديات والتغيرات البيئية والداخلية. في سياق قطاع المياه في المملكة العربية السعودية، تأتي عملية دمج المديرية العامة للمياه مع شركة المياه الوطنية كتغيير استراتيجي كبير يهدف إلى تحسين كفاءة العمليات وتحقيق الاستدامة في تقديم خدمات المياه. على الرغم من الفوائد المتوقعة من هذا الدمج، إلا أنه قد يؤدي إلى تحديات تؤثر على أداء العاملين، نظرا للتغيرات في الهيكل التنظيمي، والتكنولوجيا المستخدمة، والموارد البشرية. حيث تتمثل الفجوة البحثية ومشكلة الدراسة في أنه لم يسبق لأحد من الباحثين التطرق لهذا الموضوع في شركة المياه الوطنية، على الرغم من التحولات التنظيمية الكبرى التي شهدتها قطاع المياه في المملكة العربية السعودية، خصوصا بعد دمج المديرية العامة للمياه مع شركة المياه الوطنية، إلا أن هناك مؤشرات ميدانية على وجود تحديات تتعلق بأداء العاملين، ومدى تقبلهم للتغييرات الإدارية، خاصة في ظل تطبيق عقد إدارة، ويُقصد به عقد الإدارة (Management Contract)، اتفاق تنظيمي يتم من خلاله تفويض إدارة قطاع معين داخل المنظمة (مثل عمليات التشغيل والصيانة أو إدارة الخدمات) إلى جهة خارجية (محلية أو دولية)، بحيث تتولى هذه الجهة تنفيذ المهام اليومية وفق مؤشرات أداء متفق عليها، بينما تحتفظ الجهة المالكة (في هذه الحالة شركة المياه الوطنية) بحق المتابعة والتقييم الاستراتيجي. (World Bank, 2006). وفي السياق المحلي، قامت شركة المياه الوطنية بتطبيق نموذج "عقد إدارة" ضمن خطتها الاستراتيجية لتحسين الكفاءة التشغيلية، حيث تعاقدت مع شركات تشغيل وإدارة دولية مثل [شركة أكواليا Aqualia] و[شركة فيوليا Veolia] لتولي إدارة مناطق خدمية كاملة، مثل منطقة الرياض ومكة وجدة، وذلك ضمن أهداف تشمل رفع جودة الخدمات، تقليل الفاقد، وضمان استدامة المياه. (NWC, 2021). وتشير بعض الملاحظات إلى وجود فجوة بين توقعات العاملين وأداء مديري العقد، مما قد يسهم في زيادة مقاومة للتغيير. ومن هنا، تنبع مشكلة الدراسة من الحاجة إلى استكشاف أثر هذه التغييرات على أداء العاملين، وتحليل العوامل التي قد تسهم في تعزيز أو إعاقه فاعلية إدارة التغيير في هذا السياق.

3.1 تساؤلات الدراسة

التساؤل الرئيسي: ما تأثير استراتيجيات إدارة التغيير على أداء العاملين في شركة المياه الوطنية؟ ويتفرع منه

1. ما تأثير التغييرات التنظيمية (مثل إعادة الهيكلة) على أداء العاملين في شركة المياه الوطنية؟
2. ما تأثير التغييرات التكنولوجية على أداء العاملين وتفاعلهم في شركة المياه الوطنية؟
3. ما تأثير العوامل البشرية في تعزيز أو إعاقة أداء العاملين في شركة المياه الوطنية؟
4. ما التوصيات التي يمكن تقديمها لتحسين إدارة التغيير ورفع كفاءة الأداء في شركة المياه الوطنية؟

4.1 أهمية الدراسة

تتمثل أهمية البحث في أهمية الموضوع في حد ذاته فقد أصبح التغيير شيء حتمي ومستمر ويشكل أحد وأهم التحديات التي تواجهها المنظمات اليوم، حيث أن القدرة على إدارة التغيير بشكل كفء وفعال يكمن من تسيير المنظمة والعمل على نجاح وتحقيق أهدافها واتخاذ القرارات الملائمة التي تدعم مشاريع المنظمة، وبناء على ذلك فإن أهمية البحث محل الدراسة يمكن أن تنقسم إلى أهمية عملية وأهمية علمية تتمثل فيما يلي:

❖ الأهمية النظرية:

تسعى هذه الدراسة إلى الإسهام في تطوير المعرفة العلمية في مجال إدارة التغيير، من خلال تقديم إطار نظري يعزز الفهم حول تأثير التغييرات التنظيمية على أداء العاملين، مع التركيز على قطاع المياه في المملكة العربية السعودية بعد دمج المديرية العامة للمياه مع شركة المياه الوطنية. وتُعد هذه الدراسة من المحاولات القليلة التي تتناول هذا السياق تحديداً، مما يمنحها قيمة علمية مضافة.

كما تهدف الدراسة إلى سد فجوة بحثية واضحة في الأدبيات، حيث لم تحظَ التغييرات الهيكلية والتكنولوجية والبشرية في قطاع المياه بالاهتمام الكافي من قبل الباحثين، لا سيما في السياق السعودي. ومن خلال تسليط الضوء على هذه التجربة، يمكن الاستفادة منها كنموذج يُحتذى به في دراسات مماثلة داخل المملكة وخارجها.

وتسعى الدراسة أيضاً إلى بناء إطار تحليلي شامل من خلال جمع البيانات وتحليلها بطريقة منهجية، بما يتيح إمكانية استخدام هذا الإطار في دراسات مستقبلية لفهم تأثيرات التغيير على الأداء الوظيفي في قطاعات أخرى. وبهذا، تساهم

الدراسة في تعزيز المعرفة التطبيقية في مجال إدارة التغيير، وتوسيع نطاق الفهم النظري لممارسات التغيير المؤسسي في البيئات الخدمية.

❖ الأهمية التطبيقية:

تكتسب هذه الدراسة أهمية تطبيقية بالغة في سياق التحولات التنظيمية التي تشهدها شركة المياه الوطنية، حيث من المتوقع أن تسهم نتائجها في تمكين المديرين وصناع القرار من فهم تأثير التغييرات التنظيمية والتكنولوجية والبشرية على أداء العاملين. ومن خلال هذا الفهم، يمكن تطوير استراتيجيات عملية لتحسين الأداء الوظيفي ورفع جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.

كما تقدم الدراسة توصيات قابلة للتطبيق يمكن الاستفادة منها في عمليات دمج مماثلة مستقبلاً، سواء داخل قطاع المياه أو في قطاعات خدمية أخرى، مما يساهم في تقليل مقاومة التغيير وتحقيق أهداف الاندماج بكفاءة وفعالية. وتُعد الدراسة أيضاً أداة داعمة في تعزيز التكيف التنظيمي، من خلال تسليط الضوء على التحديات التي يواجهها العاملون أثناء التغيير، واقتراح آليات لدعمهم نفسياً ومهنياً، بما يرفع من مستويات الرضا الوظيفي والالتزام المؤسسي، ويقلل من مظاهر المقاومة الداخلية.

وعلى نطاق أوسع، يمكن أن تساهم نتائج الدراسة بشكل غير مباشر في دعم الجهود الوطنية الرامية إلى تحسين جودة الخدمات العامة، من خلال تعزيز كفاءة الأداء الداخلي للكوادر البشرية، بما ينسجم مع رؤية المملكة 2030 في تحقيق استدامة الموارد ورفع الكفاءة التشغيلية في القطاعات الحيوية.

5.1 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

1. تأصيل إطار نظري لمتغيرات الدراسة المتمثلة في استراتيجيات إدارة التغيير وأداء العاملين بغرض توضيح مفاهيمها وأبعادها ومتغيراتها، وطبيعة العلاقة بينها وفقاً للدراسات السابقة والأدبيات النظرية.
2. تحليل تأثير استراتيجيات إدارة التغيير على أداء العاملين في شركة المياه الوطنية بعد دمج المديريات العامة للمياه.
3. استكشاف العوامل التنظيمية التي تؤثر على أداء العاملين خلال مراحل التغيير المؤسسي، مثل إعادة هيكلة الإدارات وتغيير السياسات الداخلية.
4. تحليل تأثير التغيرات التكنولوجية، بما في ذلك تطبيق الأنظمة الرقمية الحديثة، على كفاءة العاملين وتفاعلهم مع بيئة العمل الجديدة.
5. دراسة العوامل البشرية مثل القيادة، والتواصل، والمشاركة في اتخاذ القرار، ودورها في تعزيز أو إعاقة أداء العاملين أثناء عمليات التغيير.
6. تقديم توصيات عملية لتحسين إدارة التغيير في شركة المياه الوطنية، بما يساهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وجودة الخدمات.

6.1 فروض الدراسة

1. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة التغيير على أداء العاملين بشركة المياه الوطنية في المملكة العربية السعودية.
2. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتغيرات التنظيمية على أداء العاملين بشركة المياه الوطنية في المملكة العربية السعودية.
3. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتغيرات التكنولوجية على أداء العاملين بشركة المياه الوطنية في المملكة العربية السعودية.
4. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للعوامل البشرية على أداء العاملين بشركة المياه الوطنية في المملكة العربية السعودية.

7.1 نموذج الدراسة

في ضوء فروض الدراسة يمكن أن نوضح النموذج النظري للدراسة وحتى نتمكن من ذلك قمنا بما يلي:

أولاً: تحديد متغيرات الدراسة

1. المتغير المستقل: استراتيجيات إدارة التغيير، ويتفرع إلى ثلاثة أبعاد: - التغيير التنظيمي - التغيير التكنولوجي - التغيير البشري
2. المتغير التابع: أداء العاملين، ويتفرع إلى أربعة أبعاد: - الكفاءة - الإنتاجية - الرضا الوظيفي - الالتزام المؤسسي

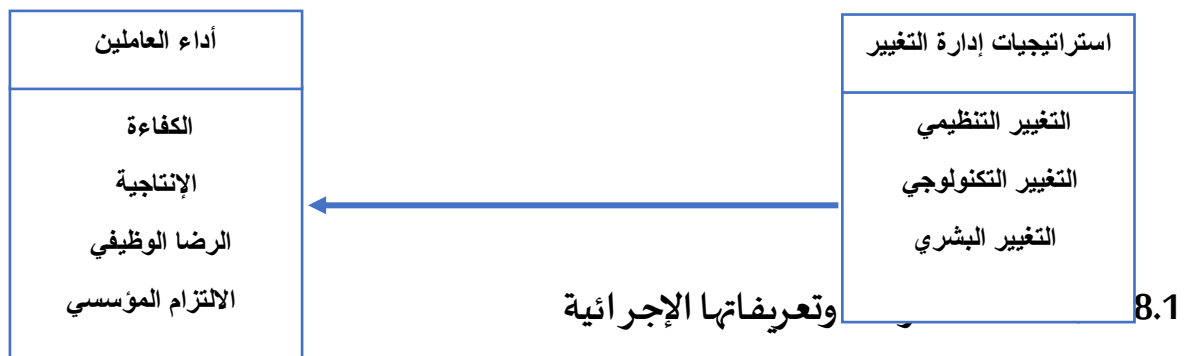
جدول (1-1) ملخص المتغيرات وأبعادها

نوع المتغير	المتغير	الأبعاد
المتغير مستقل	استراتيجيات إدارة التغيير	- التغيير التنظيمي - التغيير التكنولوجي - التغيير البشري
المتغير التابع	أداء العاملين	- الكفاءة - الإنتاجية - الرضا الوظيفي - الالتزام المؤسسي

ثانياً: رسم تخطيطي لنموذج تحليلي مفاهيمي

يوضح العلاقة بين إدارة التغيير المؤسسي وأداء العاملين في سياق شركة المياه الوطنية في المملكة العربية السعودية. يتضمن النموذج ما يلي :-

شكل (1-1) رسم تخطيطي لنموذج تحليل



1. استراتيجيات إدارة التغيير (المتغير المستقل):

هي عملية منظمة تهدف إلى الانتقال من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي أفضل من خلال تطبيق استراتيجيات وسياسات محددة للتعامل مع التغيرات الداخلية والخارجية. وتشمل هذه العملية تحديد الأهداف، تخطيط التغيرات، تنفيذها، ومتابعة تأثيرها لضمان تحقيق الأهداف المرجوة. تهدف إدارة التغير إلى تحسين كفاءة المنظمة وتكيفها مع المتغيرات البيئية وتحقيق الاستدامة (الشهري، 2021).

وتتمثل أبعاد استراتيجيات إدارة التغير فيما يلي:

- **التغير التنظيمي:** يشير إلى عملية إعادة ترتيب الأدوار، والمسؤوليات، والعلاقات داخل المنظمة بهدف تحسين الأداء التنظيمي وزيادة الكفاءة. يمكن أن يتضمن هذا التغير تعديل الهياكل الإدارية، إدخال وظائف جديدة، أو دمج وإلغاء بعض الأقسام. يهدف التغير في الهيكل التنظيمي إلى تحسين التنسيق والتواصل داخل المنظمة، وزيادة قدرتها على الاستجابة للتغيرات البيئية (الخطيب، 2020).
- **التغير التكنولوجي:** يتعلق بإدخال تقنيات وأدوات جديدة في عمليات المنظمة لتحسين الكفاءة والإنتاجية. يشمل هذا التغير تحديث الأنظمة الإلكترونية، استخدام البرمجيات الحديثة، واعتماد التقنيات الذكية مثل الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء. يهدف التغير التكنولوجي إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات، وزيادة التنافسية، وتحقيق مزيد من الفاعلية في العمليات (الناصر، 2021).
- **التغير البشري:** يشير إلى عملية تطوير مهارات وقدرات العاملين داخل المنظمة، بما في ذلك التدريب المستمر، تحسين بيئة العمل، وتغيير ثقافة المنظمة لتعزيز الابتكار والتفاعل الإيجابي بين الموظفين. يهدف هذا النوع من التغير إلى زيادة الرضا الوظيفي، تحسين الأداء الفردي والجماعي، وتعزيز الالتزام والانتماء للمنظمة (المرزوقي، 2020).

2. أداء العاملين (المتغير التابع)

هو مدى قدرة الموظفين على تحقيق الأهداف والمهام الموكلة إليهم بكفاءة وفعالية. يتم قياس الأداء من خلال معايير مثل الإنتاجية، جودة العمل، الالتزام بالمواعيد، ومستوى الرضا الوظيفي. الأداء العالي للعاملين يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات والمنتجات، وزيادة رضا العملاء، وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة (السبيعي، 2021).

وتتمثل أبعاد أداء العاملين فيما يلي:

- **الكفاءة:** تعني قدرة الموظف على إنجاز المهام بأقل قدر ممكن من الموارد (كالوقت، الجهد، أو التكاليف)، مع الحفاظ على جودة العمل. الكفاءة لا تعني فقط السرعة، بل أيضا الاستخدام الأمثل للموارد (Chang, 2016).
- **الانتاجية:** هي مخرجات الموظف بالنسبة إلى مدخلاته خلال فترة زمنية محددة، وتشمل كمية الأعمال المنجزة، وعدد الوحدات المنتجة، أو عدد القضايا المعالجة (Mousazadeh, et al, 2022).
- الرضا الوظيفي:** يشير إلى مستوى الرضا العاطفي والإيجابي الذي يشعر به الموظف تجاه وظيفته، والذي يتأثر ببيئة العمل، وطبيعة المهام، والعلاقات مع الزملاء (Judge & Klinger, 2008).
- **الالتزام المؤسسي:** يعبر عن ولاء الموظف للمنظمة واستعداده للبقاء والعمل بجد لتحقيق أهدافها، ويتضمن التزاما عاطفيا وقيميا واستمراريا (Meyer & Allen, 1997).

9.1 المنهجية وطرق البحث

بناء على أهداف الدراسة وطبيعة الظاهرة المبحوثة، ستبني الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة وتحليلها كميا. وذلك لتعرف على دور استراتيجيات إدارة التغيير على أداء العاملين في شركة المياه الوطنية بالمملكة العربية السعودية، كونه الأنسب لطبيعة الدراسة القائم، لملاءمته لأهداف الدراسة، ولقدرته على وصف وتفسير متغيرات الدراسة وإبراز الاثر والعلاقة بينها، وتحليل النتائج التي قام بها الباحث لاختبار فروض البحث ومن ثم الخروج بالتوصيات تأتي تؤكد على دور إدارة التغيير على أداء العاملين في شركة المياه الوطنية محل الدراسة. كما اعتمد

الباحث على نوعين من البيانات هما:

- **مصادر البيانات الثانوية:** من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة التي قُدمت في إدارة التغيير وأداء العاملين في الكتب والدوريات والمجلات والنشرات والرسائل العلمية التي لها علاقة بموضوع البحث.
- **مصادر البيانات الأولية:** من خلال البحث في الجانب الميداني بالاعتماد على استبانة تم إعداد أسئلتها بحيث تغطي كافة جوانب الموضوع قيد البحث، وتوزع على أفراد العينة وتجميعها وتفريغها وتحليلها باستخدام الطرق الإحصائية المناسبة للوصول للدلالات ذات القيمة والمؤشرات التي بدورها تدعم موضوع الدراسة.
- **قائمة الاستقصاء:** تعتبر أداة ملائمة في تقصي وجهات النظر والآراء حول قضية ما، وقد تم استخدامها كأداة رئيسية للحصول على البيانات الأولية من مجتمع الدراسة، كما تم تصميم قائمة الاستقصاء في ضوء أهداف الدراسة، وسيتم جمع البيانات الخاصة للدراسة من خلال استبيان يوزع عبر رابط الكتروني للعينة المستهدفة.
- **التصور المقترح لتصميم أداة الدراسة**

سوف يعتمد الباحث في ذلك على قائمة الاستقصاء، وتم صياغة قائمة الاستقصاء بحيث تغطي كافة متغيرات الدراسة الميدانية، مع مراعاة الأخذ في الاعتبار الأصول العلمية التي يمكن أن تحقق درجة كبيرة من الدقة والموضوعية والحيادية للبيانات، وفي ضوء ذلك أعد الباحث قائمة استقصاء مبدئية (المعدة للتحكيم أو الصديق الظاهري) كتصور مبدئي وسوف يتم عرضها على السادة المحكمين، ومن ثم عمل التعديلات اللازمة.

وعلى هذا فسوف يتم تقسيم قائمة الاستقصاء إلى ثلاثة أقسام هما:

القسم الأول: البيانات الأولية عن المستجيب وتتضمن سؤالين كما يلي على التوالي: (الجنس ، الخبرة، المستوى الإداري).

القسم الثاني: استراتيجيات إدارة التغيير وتتضمن مجموعة من الفقرات التي تقيس مدى توفر أبعاد استراتيجيات إدارة التغيير والمتمثلة أبعادها في (التغيير التنظيمي، التغيير التكنولوجي، التغيير البشري) في القطاع الغربي لشركة المياة الوطنية بالمملكة العربية السعودية، وسوف يتكون من (15) عبارة لقياس استراتيجيات إدارة التغيير.

القسم الثالث: أداء العاملين يتضمن هذا القسم من قائمة الاستقصاء مجموعة من الفقرات التي تقيس مستوى أداء العاملين بأبعاده (الكفاءة، الإنتاجية، الرضا الوظيفي، الالتزام المؤسسي) لدى العاملين بالقطاع الغربي لشركة المياه الوطنية بالمملكة العربية السعودية، وسوف تتكون من (15) عبارة لقياس أداء العاملين.

10.1 مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة: يُعرف مجتمع البحث بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحثين، أي جميع الأشياء والأفراد المكونة لمشكلة البحث، وعلى ذلك يمكن توضيح مجتمع وعينة هذا البحث من خلال ما يلي:

❖ **مجتمع البحث:** يتكون مجتمع البحث من موظفي القطاع الغربي بشركة المياه الوطنية بالمملكة العربية السعودية والبالغ عددهم 2082 موظف (المصدر: سجلات الموارد البشرية بالقطاع الغربي بشركة المياه الوطنية).

❖ **عينة الدراسة:** سوف نعتمد على أخذ عينة عشوائية طبيعية مقدارها 325 مفردة من موظفي الوظائف الإشرافية في شركة المياه الوطنية، حيث تم حساب حجم العينة عند معامل ثقة 95% ومعدل خطأ 5% باستخدام معادلة كوكران (Cochran's Formula) المصممة لمجتمعات كبيرة الحجم، مع تطبيق تصحيح المجتمع المحدود (Finite Population Correction) لضمان دقة العينة. وفيما يلي خطوات الحساب

1. حساب حجم العينة الأولي (n_0) باستخدام معادلة كوكران:

$$n_0 = \frac{Z^2 * P * (1 - P)}{e^2} = n_0 = \frac{1.96^2 * 0.5 * (1 - 0.5)}{0.0025^2} = 384.16 \approx 384$$

2. تعديل حجم العينة لمراعاة حجم المجتمع المحدود:

إذا كان المجتمع محدوداً (أقل من 20,000 مفردة)، نستخدم معادلة التصحيح:

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0 - 1}{N}} = \frac{384}{1 + \frac{384 - 1}{2082}} = 324.45 \approx 325$$

إذا حجم العينة المطلوب هو 325 مفردة

11.1 حدود البحث

- تتمثل حدود البحث المكانية في القطاع الغربي لشركة المياه الوطنية بالمملكة العربية السعودية.
- بينما تتمثل الحدود الزمانية في فترة البدء بالدراسة الميدانية في عام 2025.
- بينما تتمثل الحدود الموضوعية في اقتصار البحث على إدارة التغيير بأبعادها (التغيير في العيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الأفراد)، وأداء العاملين.
- الحدود البشرية للدراسة تتمثل في موظفي الوظائف الإشرافية في القطاع الغربي لشركة المياه الوطنية بالمملكة العربية السعودية.

12.1 المعالجات الإحصائية المقترحة

بعد الانتهاء من جمع البيانات اللازمة للبحث، سوف يتم استخدام البرامج الإحصائية الجاهزة على الحاسب الآلي ومنها البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS 26.V)، وذلك لإجراء التحليل الإحصائي المناسب لتحليل هذه البيانات والتحقق من صحة الفروض ومن هذه الأساليب ما يلي:

أولاً: الأساليب الوصفية Descriptive Methods

– التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي Arithmetic Mean، الانحراف المعياري.

ثانياً: الأساليب الاستدلالية Inferential Methods:

– معامل الفا (Alpha): تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha) لأداة الدراسة (قائمة الاستقصاء)، وذلك لحساب معاملي الثبات والصدق لأسئلة الاستقصاء، وتحديد مدى إمكانية الاعتماد عليه في هذا البحث.

– معامل ارتباط بيرسون واختبار معنويته: وذلك لغرض قياس درجة الارتباط بين متغيرات البحث، واختبار مدى معنوية ذلك الارتباط ومعرفة مدى وجود علاقة معنوية بين متغيرات البحث من عدمه.

- تحليل الانحدار البسيط: لتحديد معنوية التأثير للمتغير المستقل (إدارة التغيير) على المتغير التابع (أداء العاملين)، وكذلك تحديد نسبة الفرق التي يمكن تفسيرها في المتغير التابع بواسطة المتغير المستقل. وتم استخدامه لاختبار فروض الدراسة.
- أسلوب تحليل الانحدار المتعدد التدريجي: لتحديد نوع التأثير بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع وتحديد أكثر الأبعاد تأثيراً في المتغير التابع وسوف يتم استخدامه لاختبار فروض الدراسة.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

مقدمة

يُمثل الإطار النظري والدراسات السابقة العمود الفقري للبحث العلمي، حيث يضع أسسا نظرية متينة لفهم متغيرات الدراسة ويسلط الضوء على ما توصلت إليه الأبحاث السابقة في هذا المجال. يأتي هذا الفصل لاستعراض وتحليل الأدبيات المرتبطة باستراتيجيات إدارة التغيير وأداء العاملين، وذلك من خلال تقسيمه إلى ثلاثة مباحث رئيسية: الدراسات السابقة، استراتيجيات إدارة التغيير، وأداء العاملين. لا يقتصر العرض على السرد الوصفي، بل يتعداه إلى التحليل النقدي والمقارن لتحديد أوجه التشابه والاختلاف، واستخلاص الفجوات البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى سدها، لا سيما في السياق الفريد لشركة المياه الوطنية بعد عملية الدمج الكبرى.

1.2 المبحث الأول: الدراسات السابقة

1.1.2 الدراسات التي تناولت إدارة التغيير

دراسة (Errida, & Lotfi, 2021) بعنوان " محددات نجاح إدارة التغيير التنظيمي: مراجعة

الأدبيات ودراسة حالة"

هدفت إلى تحديد العوامل المختلفة التي تؤثر على نجاح إدارة التغيير، بالإضافة إلى فحص مدى ملاءمتها في حالة شركة إنشاءات مغربية. ولتحقيق هذه الغاية، تم استخدام مزيج من مراجعة الأدبيات والبحث الإجمالي. وعلى وجه التحديد، تم إجراء مراجعة متعمقة لـ 37 نموذجا لإدارة التغيير التنظيمي لتحديد العوامل التي تؤثر على نجاح إدارة التغيير. بالإضافة إلى ذلك، أكد نهج البحث الإجمالي العوامل التي تم تحديدها. تم تحديد العديد من العوامل التي تؤثر على نجاح إدارة التغيير التنظيمي وتصنيفها إلى 12 فئة ذات صلة بالتنفيذ الناجح لمبادرات التغيير التنظيمي داخل الشركة قيد الدراسة. في حين أن هناك حاجة إلى مزيد من البحث لاستكشاف مدى ملاءمة العوامل التي تم تحديدها في المنظمات والقطاعات الأخرى، فإن هذه الدراسة تقدم فهما متكاملًا لنجاح إدارة التغيير بناءً على تحليل نماذج

التغيير التنظيمي المختلفة. يمكن أن يساعد فهم عوامل النجاح المديرين على تنفيذ مبادرات التغيير في مؤسساتهم بفعالية.

دراسة (حمداتي، وشعبي، 2022) بعنوان "دور إدارة التغيير في تطبيق التسيير الاستراتيجي:

دراسة ميدانية بدار بلدية هواري بومدين – ولاية قالمه"

هدفت الدراسة الى استكشاف دور إدارة التغيير في التسيير الاستراتيجي في المؤسسة الجزائرية، كما هدفت الى التعرف على طبيعة وقوة العلاقة بين إدارة التغيير والتسيير الاستراتيجي. وفي سبيل ذلك اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، والمنهج الاحصائي الكمي لجمع البيانات وتحليلها واعتمدت على الملاحظة، والمقابلة، والاستبيان لجمع البيانات الميدانية. وتوصلت الدراسة الى ان تطبيق التسيير الاستراتيجي في البلدية محل الدراسة أدى الى التكيف والتفاعل مع مدخلات ومخرجات التغيير، كما توصلت الى التسيير الاستراتيجي يعد مدخلا فعالا لتوجيه الموارد البشرية على المدى البعيد في ظل التحديات التي تواجه إدارة التغيير.

دراسة (ماجدة، مخي، 2023) بعنوان " أثر إدارة التغيير على أداء العاملين في المؤسسة العمومية:

دراسة حالة مديرية الخدمات الجامعية – ميلة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة التغيير على أداء العاملين بمديرية الخدمات الجامعية ميلة، واتبعت الدراسة الاستبيان لجمع البيانات من مجتمع الدراسة من خلال عينة من العاملين بمديرية الخدمات الجامعية ميلة، وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية من خلال الإحصاء الوصفي بالاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS.V19. وتوصلت الدراسة الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير في الهيكل التنظيمي على أداء العاملين بمديرية الخدمات التعليمية محل الدراسة، كما توصلت الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير في التكنولوجيا على أداء العاملين، كما توصلت أيضا الى وجود أثر للتغيير في الافراد على أداء العاملين بالمديرية محل البحث، واجمالا توصلت الى وجود أثر معنوي دال احصائيا لإدارة التغيير على أداء العاملين بمديرية الخدمات الجامعية ميلة.

دراسة (Bagga, et al, 2023) بعنوان " الدور الوسيط للثقافة التنظيمية: القيادة التحويلية

وإدارة التغيير في الفرق الافتراضية"

سعت الى استكشاف العلاقة بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية وإدارة التغيير بين موظفي الفرق الافتراضية. أيضا، امتد الهدف إلى فحص الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة التغيير بين موظفي الفريق الافتراضي، والذي تم تطبيق نمذجة المعادلة الهيكلية للمربعات الصغرى الجزئية من أجله. من أجل تحقيق الأهداف، استخدمت الدراسة طريقة المسح على موظفي منظمات تكنولوجيا المعلومات. كانت تقنية أخذ العينات غير الاحتمالية المستخدمة هادفة وملائمة. تم جمع البيانات من 118 مستجيبا يعملون في موظفي الفريق الافتراضي لقطاع تكنولوجيا المعلومات من دلهي NCR. كشفت النتائج أن القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية مرتبطان بشكل إيجابي وهام بإدارة التغيير. توسطت الثقافة التنظيمية جزئيا في العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة التغيير بين موظفي الفريق الافتراضي.

دراسة (جاد الكريم، و ابراهيم، 2024) بعنوان "ادارة التغيير التنظيمي كمدخل لتطبيق التنمية

المستدامة بمراكز شباب محافظات صعيد مصر"

هدفت الدراسة الى تحديد أبعاد التنمية المستدامة بمراكز شباب محافظات صعيد مصر في ظل وجود ادارة التغيير التنظيمي، وكذلك تحديد مجالات التغيير التنظيمي بمراكز الشباب محل الدراسة، كما هدفت الى تقديم تصور مقترح لتطبيق التنمية المستدامة بمراكز شباب محافظات صعيد مصر في الدراسة في ضوء ادارة التغيير التنظيمي وفي سبيل تحقيق ذلك اتعبت الدراسة المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي، وتمثلت أدوات الدراسة في المقابلة الشخصية وفي الاستبيان لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة الى أن مستوى أبعاد التنمية المستدامة بمراكز الشباب محل الدراسة جاءت مرتفعة، كما أن مستوى مجالات ادارة التغيير التنظيمي أيضا بمراكز الشباب مرتفع نسبيا، مما تم التوصل الى تصور مقترح لتطبيق التنمية المستدامة بمراكز شباب محافظات صعيد مصر في ظل ادارة التغيير التنظيمي.

دراسة (الصباغ، وآخرون، 2024) بعنوان " تأثير تطبيق إستراتيجيات إدارة التغيير على الأداء

الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين بالقطاع الإداري بالجامعات الحكومية المصرية "

هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين استراتيجيات إدارة التغيير والأداء الوظيفي بالتطبيق على العاملين بالقطاع الإداري بالجامعات الحكومية المصرية وهي جامعة المنوفية، وجامعة عين شمس، وجامعة القاهرة، وجامعة طنطا، كما هدفت الى التعرف على درجة تأثير استراتيجيات إدارة التغيير على الأداء الوظيفي في الجامعات محل البحث، وبغرض جمع البيانات اتبعت الدراسة أسلوب العينة والاستبيان والمقابلات الشخصية مع المبحوثين، وتوصلت الدراسة الى أن هناك تأثير دال احصائيا بين استراتيجيات إدارة التغيير والأداء الوظيفي، وتبين أن استراتيجية الرشد والتطبيق العملي أكثر الأبعاد تأثيرا على الأداء الوظيفي، كما توصلت الى أنه كلما زاد الاعتماد على استراتيجيات إدارة التغيير كلما أدى ذلك الى تحسين مستوى الأداء الوظيفي في الجامعات محل البحث.

2.1.2 الدراسات التي تناولت أداء العاملين

دراسة (صورية، وعطية، 2021) بعنوان " الإدارة الإلكترونية وأثرها على أداء العاملين " هدفت إلى

محاولة التعرف على الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين وذلك من خلال الدراسة الميدانية بمطاحن بني هارون وحدة "فرجية". وقد اعتمدت الدراسة على استمارة الاستبيان موزعة على أفراد عينة البحث حيث تعتبر كأداة من بين أدوات لجمع البيانات وتحليلها. وتوصلت نتائج الدراسة الى عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية على تحسين مستوى أداء العاملين في الوحدة الانتاجية والتجارية مطاحن فرجية، في ابعادها الثلاثة (شبكات الاتصال، البرمجيات وقواعد البيانات ، الكوادر البشرية)، بينما كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية في بعد واحد وهو بعد اجهزة الحاسوب ولواحقه

دراسة (بلقيس، وبوبيادة، 2022) بعنوان " أثر الأجور على أداء العاملين " سعت الدراسة الى تشخيص

الواقع الفعلي لأثر الأجور على أداء العاملين في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بميلة، وقد تناولت الدراسة مختلف الاتجاهات والمداخل النظرية والأبحاث الميدانية التي عالجت مسألة الأجر كمتغير يرتبط بباقي متغيرات البناء التنظيمي للمؤسسة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثين المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، والذي طبق على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة قدر ب 30 عامل، ومن أجل

تحليل البيانات تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية spss.19 تم التوصل من خلال هذه الدراسة أن هناك عدالة في توزيع الأجور بين مختلف فئات العمال، كما أن ممارسات الأجر المطبقة تساهم في تحفيز العمال لتقديم المزيد من الجهد، وكذلك الاهتمام بتقييم العاملين اعتمادا على معايير دقيقة وواضحة.

دراسة (Anakpo, et al, 2023) بعنوان "تأثير العمل من المنزل على أداء وإنتاجية الموظفين: مراجعة منهجية"

هدفت الدراسة إلى تقديم مراجعة منهجية حول تأثير العمل من المنزل على إنتاجية وأداء الموظفين. تم استخدام عينة من 26 دراسة من أصل 112 دراسة محتملة (من قواعد بيانات مختلفة، بما في ذلك سكوبس وجوجل سكولار وقاعدة بيانات Web of Science من عام 2020 إلى عام 2022) بعد بحث شامل في الأدبيات وتقييم دقيق بناء على إرشادات PRISMA-P. توصلت النتائج أن تأثير نموذج العمل من المنزل على إنتاجية وأداء الموظفين يعتمد على مجموعة من العوامل، مثل طبيعة العمل وخصائص صاحب العمل والصناعة والإعدادات المنزلية، مع قيام الأغلبية بالإبلاغ عن تأثير إيجابي وقليل منها يوثق عدم وجود اختلاف أو تأثير سلبي. توصي هذه الدراسة بأن التحسين في التكنولوجيا وتكنولوجيا المعلومات والتدريب وبناء القدرات سيؤدي إلى نتائج أكثر أهمية لأولئك الذين يرغبون في تبني نموذج العمل من المنزل حتى بعد الجائحة.

دراسة (Suprayitno, 2024) بعنوان "تأثير القيادة على أداء الموظفين"

هدفت الدراسة إلى فحص كيفية تأثير القيادة وبيئة العمل والتحفيز على أداء موظفي شركة Prime Partner للأغذية بمدينة ديبوك. تعتمد الدراسة على البيانات الأولية، أي المعلومات التي تم جمعها مباشرة من المصادر الأصلية من خلال الاستبيانات. المشاركون في هذه الدراسة هم موظفو شركة Prime Partner للأغذية بمدينة ديبوك. تم الحصول على عينة مكونة من 97 مستجيبا باستخدام أسلوب أخذ العينات الهادف. تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضيات، وتم استخدام معامل ألفا كرونباخ لتقييم الموثوقية، وتم استخدام تحليل العوامل لتقييم صلاحية بنود الأسئلة. تشير نتائج الدراسة إلى أن متغيرات بيئة العمل لها تأثير إيجابي وكبير على أداء الموظفين، وأن متغيرات التحفيز لها تأثير إيجابي وهام على أداء الموظفين، وأن متغيرات القيادة ليس لها تأثير على أداء الموظفين.

دراسة (الحارثي، 2025) بعنوان " دور التقنية الحديثة في تحسين أداء العاملين: دراسة تطبيقية "

سعت الى قياس دور التقنيات الحديثة في تحسين أداء العاملين (دراسة تطبيقية)، وتكونت العينة من (280) عاملا،

وتمثلت أدوات الدراسة في استبيان، وتوصلت النتائج إلى أن التقنيات الحديثة تلعب دوراً فعالاً في تحسين أداء العاملين، كما يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التقنيات الحديثة وتحسين أداء العاملين، حيث يوجد يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المكونات المادية وتحسين أداء العاملين، كما يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الموارد البشرية المؤهلة وتحسين أداء العاملين، كما يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قواعد البيانات وتحسين أداء العاملين؛ كما تختلف الاتجاهات حول دور التقنيات الحديثة في تحسين أداء العاملين وفقاً لخصائص المستقصي منهم الشخصية (الجنس، الفئة العمرية، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي)، وأوصت الدراسة بضرورة قيام القطاع الصحي على التأكيد بالجوانب التقنية الحديثة وتنمية مهارات التعامل معها من أجل استخدامها على نطاق واسع لتقديم الرعاية الصحية لجميع الأفراد، توظيف المختصين من أصحاب الخبرات للتقنية الحديثة للعمل على تنفيذ الخطط التي تسهم في تحسين أداء العاملين.

دراسة (عاطف، 2025) بعنوان " دور الحوكمة في تحسين أداء العاملين بالمنظمات العامة بالتطبيق علي العاملين بمحكمة أسيوط الابتدائية " هدفت الى استكشاف دور تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظمات العامة في تحسين أداء العاملين في محكمة أسيوط الابتدائية، وفيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين أداء العاملين. واعتمدت الدراسة علي مبادئ الشفافية والمشاركة والمساءلة والعدالة ومكافحة الفساد كأحد أبرز مبادئ الحوكمة. واستخدام المنهج الوصفي التحليلي، ومجتمع الدارسة الذي يتكون من العاملين في محكمة أسيوط الابتدائية كأحد المنظمات الحكومية في مصر، وكذلك الدراسة الميدانية التي اعتمدت علي أسلوب العينة العشوائية والاستبيان كاداه لجمع البيانات للدراسة، ومن ثم تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها. وقد توصلت الدراسة الي عدة نتائج أهمها: أن محكمة أسيوط الابتدائية تعمل علي تحسين أداء العاملين فيها وتطبيق مبادئ الحوكمة، وبالتالي رفع ثقة المواطنين في المنظمات العامة والرضا عن أدائها، و لوحظ أن عدم التطبيق الكافي من قبل بعض العاملين لضوابط ومبادئ الحوكمة هو من أهم المشكلات التي تواجه المحكمة مما ينعكس سلباً علي مستويات تحسين الأداء فيها ، وأن تطبيق مبادئ الحوكمة لها دور كبير في تحسين أداء العاملين في المنظمات العامة، وقد خلصت الدراسة الي مجموعة من التوصيات أهمها: يجب أن يتمتع القائمون علي عملية التقييم ومراقبة الأداء بالمؤهلات العملية والتدريب الكافي وفهم للمبادئ الحوكمة، الاهتمام بتوسيع دائرة مشاركة العاملين داخل المحكمة اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بعملهم، ضرورة تحسين سياسات التحفيز ومنح المكافآت والحوافز من اجل تحسين أداء العاملين، ضرورة زيادة توعية العاملين بأهمية تطبيق مبادئ الحوكمة، العمل علي تبني برامج تدريب بمبادئ الحوكمة لكافة الإطراف من العاملين والمستويات الإدارية.

3.1.2 ملخص الدراسات السابقة

جدول (1-2) ملخص الدراسات السابقة

المؤلف، والسنة	المتغير المستقل	المتغير التابع	أهداف الدراسة	منهجية الدراسة	نتائج الدراسة
أولاً: الدراسات التي تناولت إدارة التغيير					
Errida, & (Lotfi, 2021)	محددات إدارة التغيير	نجاح إدارة التغيير	هدفت إلى تحديد العوامل المختلفة التي تؤثر على نجاح إدارة التغيير، بالإضافة إلى فحص مدى ملاءمتها في حالة شركة إنشاءات مغربية	تم استخدام مزيج من مراجعة الأدبيات والبحث الإجمالي. وعلى وجه التحديد، تم إجراء مراجعة متعمقة لـ 37 نموذجاً لإدارة التغيير التنظيمي لتحديد العوامل التي تؤثر على نجاح إدارة التغيير	تم تحديد العديد من العوامل التي تؤثر على نجاح إدارة التغيير التنظيمي وتصنيفها إلى 12 فئة ذات صلة بالتنفيذ الناجح لمبادرات التغيير التنظيمي داخل الشركة قيد الدراسة. في حين أن هناك حاجة إلى مزيد من البحث لاستكشاف مدى ملاءمة العوامل التي تم تحديدها في المنظمات والقطاعات الأخرى، فإن هذه الدراسة تقدم فهماً متكاملًا لنجاح إدارة التغيير بناءً على تحليل نماذج التغيير التنظيمي المختلفة. يمكن أن يساعد فهم عوامل النجاح المديرين على تنفيذ مبادرات التغيير في مؤسساتهم بفعالية.
(حمداتي، وشعي، 2022)	إدارة التغيير	التسيير الاستراتيجي	استكشاف دور إدارة التغيير في التسيير الاستراتيجي في المؤسسة الجزائرية، كما هدفت إلى التعرف على طبيعة وقوة العلاقة بين إدارة التغيير والتسيير الاستراتيجي	اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، والمنهج الإحصائي الكمي لجمع البيانات وتحليلها واعتمدت على الملاحظة،	ان تطبيق التسيير الاستراتيجي في البلدية محل الدراسة أدى إلى التكيف والتفاعل مع مدخلات ومخرجات التغيير، كما توصلت إلى التسيير الاستراتيجي يعد مدخلاً فعالاً لتوجيه الموارد البشرية على المدى البعيد في ظل التحديات التي تواجه إدارة التغيير.

(ماجدة، مخي، 2023)	إدارة التغيير	أداء العاملين	التعرف على أثر إدارة التغيير على أداء العاملين بمديرية الخدمات الجامعية ميلة	واتبعت الدراسة الاستبيان لجمع البيانات من مجتمع الدراسة من خلال عينة من العاملين بمديرية الخدمات الجامعية ميلة، وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية من خلال الإحصاء الوصفي بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS.V19	وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير في الهيكل التنظيمي على أداء العاملين بمديرية الخدمات التعليمية محل الدراسة، كما توصلت الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير في التكنولوجيا على أداء العاملين، كما توصلت أيضا الى وجود أثر للتغيير في الافراد على أداء العاملين بالمديرية محل الحث، واجمالا توصلت الى وجود أثر معنوي دال احصائيا لإدارة التغيير على أداء العاملين بمديرية الخدمات الجامعية ميلة.
(Bagga, et al,) 2023	الثقافة التنظيمية القيادة التحويلية	إدارة التغيير	استكشاف العلاقة بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية وإدارة التغيير بين موظفي الفرق الافتراضية. أيضا، امتد الهدف إلى فحص الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة التغيير بين موظفي الفريق الافتراضي	استخدمت الدراسة طريقة المسح على موظفي منظمات تكنولوجيا المعلومات. كانت تقنية أخذ العينات غير الاحتمالية المستخدمة هادفة وملائمة. تم جمع البيانات من 118 مستجيبا يعملون في موظفي الفريق الافتراضي لقطاع تكنولوجيا المعلومات من دلهي NCR	أن القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية مرتبطان بشكل إيجابي وهام بإدارة التغيير. توسطت الثقافة التنظيمية جزئيا في العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة التغيير بين موظفي الفريق الافتراضي.
(جاد الكريم، ابراهيم، 2024)	إدارة التغيير التنظيمي	التنمية المستدامة	تحديد أبعاد التنمية المستدامة بمراكز شباب محافظات صعيد مصر في ظل وجود ادارة التغيير التنظيمي، وكذلك تحديد مجالات التغيير التنظيمي بمراكز الشباب محل الدراسة، كما	اتبعت الدراسة المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي، وتمثلت أدوت الدراسة في المقابلة الشخصية وفي الاستبيان	أن مستوى أبعاد التنمية المستدامة بمراكز الشباب محل الدراسة جاءت مرتفعة، كما أن مستوى مجالات ادارة التغيير التنظيمي أيضا بمراكز الشباب مرتفع نسبيا، مما تم التوصل الى تصور مقترح لتطبيق التنمية المستدامة بمراكز

			هدفت الى تقديم تصور مقترح لتطبيق التنمية المستدامة بمراكز شباب محافظات صعيد مصر في الدراسة في ضوء ادارة التغيير التنظيمي	لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة	شباب محافظات صعيد مصر في ظل ادارة التغيير التنظيمي.
(الصباغ، وآخرون، 2024)	إستراتيجيات إدارة التغيير	الأداء الوظيفي	استكشاف العلاقة بين استراتيجيات إدارة التغيير والأداء الوظيفي بالتطبيق على العاملين بالقطاع الإداري بالجامعات الحكومية المصرية وهي جامعة المنوفية، وجامعة عين شمس، وجامعة القاهرة، وجامعة طنطا، كما هدفت الى التعرف على درجة تأثير استراتيجيات إدارة التغيير على	اتبعت الدراسة أسلوب العينة والاستبيان والمقابلات الشخصية	أن هناك تأثير دال احصائيا بين استراتيجيات إدارة التغيير والأداء الوظيفي، وتبين أن استراتيجية الرشد والتطبيق العملي أكثر الأبعاد تأثيرا على الأداء الوظيفي، كما توصلت الى أنه كلما زاد الاعتماد على استراتيجيات إدارة التغيير كلما أدى ذلك الى تحسين مستوى الأداء الوظيفي في الجامعات محل البحث.
المؤلف، والسنة	المتغير المستقل	المتغير التابع	أهداف الدراسة	منهجية الدراسة	نتائج الدراسة
ثانيا: الدراسات التي تناولت أداء العاملين					
(صورية، وعطية، 2021)	الإدارة الإلكترونية	أداء العاملين	قياس تأثير الإدارة الالكترونية على أداء العاملين	وصفي باستخدام الاستبيان	عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للإدارة الالكترونية على تحسين مستوى اداء العاملين في الوحدة الانتاجية والتجارية مطاحن فرجوة، في ابعادها الثلاثة (شبكات الاتصال، البرمجيات وقواعد البيانات ، الكوادر
دراسة (بلقيس، وبوبيادة، 2022)	الأجور	أداء العاملين	تشخيص الواقع الفعلي لأثر الأجور على أداء العاملين في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بميلة	المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبيان كأداة لجمع البيانات	أن هناك عدالة في توزيع الأجور بين مختلف فئات العمال، كما أن ممارسات الأجر المطبقة تساهم في تحفيز العمال لتقديم المزيد من الجهد، وكذلك الاهتمام بتقييم العاملين اعتمادا على معايير دقيقة وواضحة.

Anakpo, et) (al, 2023	العمل من المنزل	أداء وإنتاجية الموظفين	تقديم مراجعة منهجية حول تأثير العمل من المنزل على إنتاجية وأداء الموظفين. تم استخدام عينة من 26 دراسة من أصل 112 دراسة محتملة (من قواعد بيانات مختلفة، بما في ذلك سكوبس وجوجل سكولار وقاعدة بيانات Web of Science من عام 2020 إلى عام 2022) بعد بحث شامل في الأدبيات وتقييم دقيق بناء على إرشادات PRISMA-P.	أن تأثير نموذج العمل من المنزل على إنتاجية وأداء الموظفين يعتمد على مجموعة من العوامل، مثل طبيعة العمل وخصائص صاحب العمل والصناعة والإعدادات المنزلية، مع قيام الأغلبية بالإبلاغ عن تأثير إيجابي وقليل منها يوثق عدم وجود اختلاف أو تأثير سلبي. توصي هذه الدراسة بأن التحسين في التكنولوجيا وتكنولوجيا المعلومات والتدريب وبناء القدرات سيؤدي إلى نتائج أكثر أهمية لأولئك الذين يرغبون في تبني نموذج العمل من المنزل حتى بعد الجائحة.
Suprayitno,) (2024	القيادة	أداء الموظفين	فحص كيفية تأثير القيادة وبيئة العمل والتحفيز على أداء موظفي شركة Prime Partner للأغذية بمدينة ديبلوك المنهج الوصفي، الاستبيان تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضيات، وتم استخدام معامل ألفا كرونباخ لتقييم الموثوقية، وتم استخدام تحليل العوامل لتقييم صلاحية بنود الأسئلة.	أن متغيرات بيئة العمل لها تأثير إيجابي وكبير على أداء الموظفين، وأن متغيرات التحفيز لها تأثير إيجابي وهام على أداء الموظفين، وأن متغيرات القيادة ليس لها تأثير على أداء الموظفين.
(الحارثي، 2025	التقنية الحديثة	أداء العاملين	سعت الى قياس دور التقنيات الحديثة في تحسين أداء العاملين (دراسة تطبيقية) المنهج الوصفي التحليلي وعينة من (280) عاملا، وتمثلت أدوات الدراسة في استبيان	أن التقنيات الحديثة تلعب دورا فعّال في تحسين أداء العاملين، كما يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التقنيات الحديثة وتحسين أداء العاملين، حيث يوجد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المكونات المادية وتحسين أداء العاملين، كما يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الموارد البشرية المؤهلة وتحسين أداء العاملين، كما يوجد

					علاقة ذات دلالة إحصائية بين قواعد البيانات وتحسين أداء العاملين؛ كما تختلف الاتجاهات حول دور التقنيات الحديثة في تحسين أداء العاملين وفقا لخصائص المستقصي منهم الشخصية (الجنس، الفئة العمرية، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي)
(عاطف، 2025)	الحكومة	أداء العاملين	استكشاف دور تطبيق مبادئ الحكومة في المنظمات العامة في تحسين أداء العاملين في محكمة أسيوط الابتدائية، وفيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق مبادئ الحكومة وتحسين أداء العاملين.	المنهج الوصفي التحليلي، ومجتمع الدراسة الذي يتكون من العاملين في محكمة أسيوط الابتدائية كأحد المنظمات الحكومية في مصر، وكذلك الدراسة الميدانية التي اعتمدت علي أسلوب العينة العشوائية والاستبيان كاداه لجمع البيانات للدراسة	أن محكمة أسيوط الابتدائية تعمل علي تحسين أداء العاملين فيها وتطبيق مبادئ الحكومة، وبالتالي رفع ثقة المواطنين في المنظمات العامة والرضا عن أداءها، ولوحظ أن عدم التطبيق الكافي من قبل بعض العاملين لضوابط ومبادئ الحكومة هو من أهم المشكلات التي تواجه المحكمة مما ينعكس سلبا علي مستويات تحسين الأداء فيها، وأن تطبيق مبادئ الحكومة لها دور كبير في تحسين أداء العاملين في المنظمات العامة

4.1.2 التحليل النقدي للدراسات السابقة والاستفادة منها

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت متغيرات البحث بشكل مباشر أو غير

مباشر، يمكن تقديم التحليل النقدي التالي الذي يبرز مساهمة هذه الدراسة:

أ. أوجه الاتفاق بين الدراسات

- اتفقت غالبية الدراسات (كدراسة ماجدة ومخي، 2023؛ والصباغ وآخرون، 2024؛ وحمداتي وشعبي، 2022، Errida & Lotfi, 2021) على وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لإدارة التغيير بمختلف أبعادها (التنظيمي، التكنولوجي، البشري) على أداء العاملين، سواء عبر تغيير الهياكل التنظيمية أو اعتماد التكنولوجيا أو تطوير الموارد البشرية. هذا يتوافق تماما مع الفرضية الأساسية للدراسة الحالية والتي تبحث حول وجود علاقة بين استراتيجيات إدارة التغيير وأداء العاملين بشركة المياه الوطنية، وهذا يمنحها سندا نظريا قويا.
- أهمية العوامل الوسيطة، حيث أشارت بعض الدراسات إلى عوامل وسيطة تعزز فعالية إدارة التغيير، مثل: الثقافة التنظيمية (Bagga et al., 2023)، والتي تعمل كجسر بين القيادة التحويلية وتنفيذ التغيير. التسيير الاستراتيجي (حمداتي وشعبي، 2022)، الذي يُوَجِّه الموارد البشرية لتحقيق أهداف طويلة المدى. التقنية الحديثة (الحارثي، 2025)، التي تعزز الكفاءة التشغيلية. والانخراط الوظيفي (Shaik et al., 2024). وهذا يؤثر الإطار النظري للدراسة الحالية ويشير إلى أهمية النظر في هذه العوامل أثناء تحليل النتائج، حتى لو لم تكن متغيرات رئيسية في نموذج البحث.
- اتفقت دراسات مثل (Anakpo et al., 2023؛ جاد الكريم وبرايم، 2024) على أن نجاح التغيير يعتمد على قيادة فاعلة وتدريب العاملين، وهو ما يتوافق مع استراتيجيات إدارة التغيير التي قد تعتمد عليها شركة المياه الوطنية.

ب. أوجه الاختلاف بين الدراسات

- تنوع السياقات والنتائج، اختلفت نتائج بعض الدراسات بناء على السياق التنظيمي والقطاعي. على سبيل المثال، بينما أكدت دراسة (الحارثي، 2025) تأثير التكنولوجيا الحديثة بشكل كلي على الأداء، وجدت دراسة

(صورية وعطية، 2021) أن تأثير الإدارة الإلكترونية كان محصوراً في بعد الأجهزة فقط. هذا الاختلاف يُبرز أهمية السياق ويدعم مبرر دراسة الظاهرة في سياق خاص وهو قطاع المياه السعودي، الذي قد تختلف فيه طبيعة العمل والجاهزية التكنولوجية.

- تفاوت تأثير العوامل: أظهرت نتائج الدراسات تبايناً في وزن وتأثير بعض المتغيرات. ففي حين ربطت دراسة (عاطف، 2025) الحوكمة (التي تتضمن الشفافية والمشاركة) بتحسين الأداء، وجدت دراسة (Suprayitno, 2024) أن القيادة ليس لها تأثير مباشر على الأداء. هذا التباين يعزز منهجية الدراسة الحالية في قياس تأثير كل بعد من أبعاد إدارة التغيير (تنظيمي، تكنولوجي، بشري) بشكل منفصل، لفهم أيها أكثر تأثيراً في البيئة قيد الدراسة.

- تنوعت الأدوات بين الدراسات الكمية (كاستخدام الاستبيانات في دراسة ماجدة ومخي، 2023) والدراسات النوعية (كدراسة الحالة في Errida & Lotfi, 2021)، مما قد يؤثر على تعميم النتائج. على سبيل المثال، اعتمدت دراسة (Anakpo et al., 2023) على مراجعة منهجية لدراسات سابقة، بينما جمعت دراسة (بلقيس وبوبادة، 2022) بيانات ميدانية محدودة العينة.

- التركيز على متغيرات مختلفة، ركزت بعض الدراسات على متغيرات محددة، مثل العمل عن بُعد (Anakpo et al., 2023). الأجر (بلقيس وبوبادة، 2022). الحوكمة (عاطف، 2025)، في حين تناول البحث الحالي متغيراً أوسع هو "استراتيجيات إدارة التغيير" بجميع أبعادها.

ج. الفجوات البحثية ومساهمة الدراسة الحالية

من خلال هذا التحليل، تتضح الفجوات التالية التي تسعى هذه الدراسة لمعالجتها:

- فجوة السياق: ركزت معظم الدراسات السابقة على قطاعات مثل التعليم (الصباغ وآخرون، 2024)، الصحة (الحارثي، 2025)، أو التكنولوجيا (Bagga et al., 2023). بينما تعتبر هذه الدراسة من أوائل الدراسات التي تتناول أثر استراتيجيات إدارة التغيير على أداء العاملين في قطاع المياه في المملكة العربية السعودية، وبالتحديد في شركة المياه الوطنية في أعقاب عملية الدمج الاستراتيجي الكبرى، والتي تمثل بيئة تنظيمية فريدة وغنية بالدروس.

- **فجوة التكامل:** كثير من الدراسات ركزت على بعد واحد أو بعدين لإدارة التغيير (كدراسة ماجدة ومبخي التي تناولت الهيكل والتكنولوجيا والأفراد، ولكن في سياق مؤسسة تعليمية). تميز هذه الدراسة بشموليتها حيث تدرس استراتيجيات إدارة التغيير كمتغير مستقل متكامل الأبعاد (التنظيمي، التكنولوجي، البشري) وتأثيرها على متغير تابع متعدد الأبعاد أيضا (كفاءة، إنتاجية، رضا وظيفي، التزام مؤسسي) في آن واحد.
- **فجوة التطبيق:** على الرغم من التأكيد النظري على أهمية إدارة التغيير، تقدم هذه الدراسة إطارا تطبيقيا من خلال تقديم توصيات عملية مبنية على نتائج ميدانية مباشرة من مجتمع الدراسة، مُصممة خصيصا لمساعدة صانعي القرار في شركة المياه الوطنية على تعزيز أداء العاملين خلال مراحل التغيير المستمر.
- من خلال معالجة هذه الفجوات، لا تسعى هذه الدراسة فقط إلى اختبار العلاقات بين المتغيرات، بل تهدف إلى الإسهام في بناء معرفة تطبيقية ذات خصوصية محلية، تكون مرجعا للممارسين والباحثين في السياق السعودي والعربي المشابه.

2.2 المبحث الثاني: استراتيجيات إدارة التغيير

1.2.2 مفهوم إدارة التغيير

تُعد إدارة التغيير من المفاهيم الإدارية الحديثة التي اكتسبت أهمية متزايدة في ظل بيئة الأعمال المتغيرة والديناميكية التي تواجهها المؤسسات في القرن الحادي والعشرين. ويقصد بها ذلك النهج المنظم الذي تتبعه المنظمة لإحداث تحولات هيكلية أو ثقافية أو تقنية أو بشرية بهدف تعزيز الأداء والقدرة التنافسية، من خلال تهيئة الأفراد والمنظمة ككل لتقبل التغيير واستيعابه وتطبيقه بفاعلية. وقد عرّف كوتر (Kotter, 2012) إدارة التغيير بأنها "مجموعة من العمليات التي تضمن تنفيذ التغييرات بسلاسة وتحقيق الفوائد المرجوة منها بشكل دائم"، مشددا على أهمية القيادة في تحقيق هذا التغيير وضمان ديمومته.

يتسع نطاق إدارة التغيير ليشمل تغييرات في الهيكل التنظيمي، نظم العمل، تكنولوجيا المعلومات، طرق تقديم الخدمات، وثقافة المنظمة. وفي هذا السياق، يوضح هايّ (Hiatt, 2006) من خلال نموذج ADKAR أن إدارة التغيير تركز على الجانب الإنساني من التحول المؤسسي، حيث تتضمن تطبيقا منهجيا لأدوات تساعد في التعامل مع مقاومة

التغيير وزيادة الوعي والتفاعل والمشاركة لدى العاملين. ويؤكد أن نجاح أي عملية تغيير لا يتوقف فقط على الجوانب الفنية، بل على قدرة الأفراد على التكيف مع التحولات الجارية.

كما يرى بيرنز (Burnes, 2017) أن إدارة التغيير تعني "القدرة التنظيمية على الاستجابة للقوى الداخلية والخارجية المؤثرة من خلال استراتيجيات مخططة أو ناشئة، تهدف إلى إيجاد توازن بين الاستقرار والتجديد". وهذا التعريف يُبرز البعد الاستراتيجي للتغيير، باعتباره أداة للمرونة التنظيمية والابتكار، لا مجرد استجابة عشوائية للتحديات. وهو ما يتسق مع ما أشار إليه العلي وزملاؤه (Al-Ali et al., 2021) في دراستهم التي أكدت أن إدارة التغيير تتشكل تحت تأثير القيادة والثقافة التنظيمية، مما يفرض على القادة مسؤولية صياغة بيئة محفزة وداعمة للانتقال بسلاسة إلى الوضع المستهدف.

وتؤكد الأدبيات الحديثة أن إدارة التغيير ليست مجرد قرار إداري وقتي، بل ثقافة مستمرة ومتكاملة تتطلب تخطيطاً منهجياً، وتحليلاً دقيقاً للبيئة الداخلية والخارجية، ومشاركة فعالة من جميع الأطراف داخل المؤسسة. وقد لخص إريدا ولطفي (Errida & Lotfi, 2021) هذا المفهوم بقولهم إن إدارة التغيير هي "سلسلة من المراحل التنظيمية التي تهدف إلى ضمان الانتقال السلس من الوضع الراهن إلى حالة مستقبلية مرغوبة من خلال إشراك جميع أصحاب المصلحة". يتطلب هذا الانتقال ليس فقط تصميم استراتيجية واضحة للتغيير، وإنما أيضاً إدارة التواصل، وبناء الثقة، وتحفيز العاملين على تبني التغيير كخيار تطوري لا تهديد.

من خلال ما سبق، يتضح أن إدارة التغيير تمثل عملية متعددة الأبعاد تشمل التخطيط، القيادة، الاتصال، إدارة الموارد، وبناء القدرات التنظيمية والبشرية. ويؤدي نجاح هذه العملية إلى تمكين المؤسسات من التكيف المستمر مع المتغيرات الخارجية، وزيادة قدرتها على الاستجابة السريعة، وتحقيق التحسين المستمر في الأداء. ومن هنا، تصبح إدارة التغيير ضرورة حتمية لا رفاهية، ضمن مساعي المؤسسات للبقاء والنمو في عالم متسارع التحولات.

2.2.2 نماذج واستراتيجيات إدارة التغيير

تُمثل نماذج إدارة التغيير أدوات نظرية وتطبيقية تساعد المؤسسات على التعامل المنهجي مع التحولات التنظيمية سواء كانت تقنية أو بشرية أو هيكلية. تهدف هذه النماذج إلى تسهيل عملية التغيير وتقليل المقاومة وتحقيق أفضل النتائج

من خلال خطوات متسلسلة يمكن تتبعها وتقييمها. وتنوع النماذج بين تلك التي تركز على العنصر البشري في التغيير، وأخرى تركز على الجانب الهيكلي والإجرائي. وسنتناول فيما يلي أبرز هذه النماذج وأكثرها تداولاً في الأدبيات الحديثة.

أولاً: نموذج "كوتر" (Kotter's 8-Step Model)

يُعد نموذج كوتر من أكثر النماذج شهرة في مجال إدارة التغيير، وقد طوره الدكتور جون كوتر عام 1996، ثم نُقح في كتابه الشهير *Leading Change* (Kotter, 2012). يتكون النموذج من ثماني خطوات متتابعة تهدف إلى تحفيز المؤسسة على التغيير بشكل استراتيجي، وهي:

1. إيجاد إحساس بالإلحاح
2. تشكيل تحالف قوي لقيادة التغيير
3. وضع رؤية واستراتيجية واضحة
4. التواصل المستمر بالرؤية
5. إزالة العقبات وتمكين الأفراد
6. تحقيق مكاسب سريعة قصيرة الأجل
7. تعزيز وتوسيع المكاسب
8. تثبيت التغيير ضمن ثقافة المنظمة

يتميز هذا النموذج بتركيزه على السلوك القيادي والثقافة التنظيمية كعناصر حاسمة في نجاح التغيير، حيث يشير كوتر إلى أن التغيير الفعال يبدأ دائماً دائماً من الأعلى (القيادة) ثم ينتشر عبر باقي المستويات التنظيمية.

ثانياً: نموذج "ليفين" (Lewin's Three-Stage Model)

قدم كورت ليفين (Lewin, 1947) نموذجاً مبكراً لكنه لا يزال مؤثراً في فهم ديناميكيات التغيير، ويتكون من ثلاث مراحل رئيسية (Burnes, 2017).

1. فك التجميد: (Unfreezing) إذ يتطلب التغيير أولاً زعزعة الوضع القائم.

2. التغيير: (Change) حيث يتم تنفيذ الإجراءات الجديدة وتبني السلوكيات المختلفة.

3. إعادة التجميد: (Refreezing) ويتم في هذه المرحلة تثبيت التغييرات كجزء من الثقافة المؤسسية.

رغم بساطة النموذج، فإنه يُعد حجر الأساس في العديد من النماذج اللاحقة، ويُستخدم بشكل خاص في التغييرات السلوكية والثقافية داخل المؤسسات.

ثالثاً: نموذج ADKAR

طوّر جيف هايّ (Hiatt) هذا النموذج ضمن إطار شركة Prosci، ويُعد نموذجاً عملياً يركز على الأفراد كمحور التغيير، ويعتمد على خمسة عناصر:

- Awareness – A: الوعي بالحاجة إلى التغيير
- Desire – D: الرغبة في المشاركة ودعم التغيير
- Knowledge – K: المعرفة بكيفية التغيير
- Ability – A: القدرة على تنفيذ السلوكيات الجديدة
- Reinforcement – R: تعزيز التغيير للحفاظ عليه

يتسم نموذج ADKAR بأنه تفاعلي وقابل للقياس، ويُستخدم على نطاق واسع في تطبيقات التغيير المرتكزة على المشاريع والبرمجيات ونُظم الموارد البشرية. (Hiatt, 2006)

رابعاً: نموذج McKinsey 7-S

يُعالج هذا النموذج الذي طوّره شركة ماكينزي McKinsey سبعة عناصر داخل المؤسسة، تنقسم إلى عناصر "صلبة" وأخرى "ناعمة" (Waterman, et al, 1980)، على النحو التالي:

- العناصر الصلبة: الهيكل، الاستراتيجية، النظم

- العناصر الناعمة: المهارات، القيم المشتركة، النمط القيادي، والموظفون

يُفيد هذا النموذج في فهم مدى الترابط بين مكونات المؤسسة عند تنفيذ التغيير، ويُستخدم بشكل فعال في عمليات إعادة الهيكلة وتقييم الفجوات التنظيمية.

خامسا: الاستراتيجية التكيفية (Emergent Strategy)

يطرح Mintzberg (1994) في نظريته حول الاستراتيجيات الناشئة فكرة أن التغيير لا يمكن تخطيطه دائما بطريقة صارمة، بل يجب أن يكون مرنا وتدرجيا، بحيث ينشأ من ردود الفعل على البيئة الخارجية بدلا من فرضه من الأعلى. هذا النوع من النماذج مناسب للبيئات الديناميكية التي تتطلب قرارات سريعة وتعديلات مستمرة *Errida & Lotfi* (2021).

بناء على ما سبق يرى البحث أن اختيار النموذج المناسب لإدارة التغيير يعتمد على طبيعة التغيير ذاته (جنري أم تدرجي)، حجم المؤسسة، الثقافة التنظيمية، وطبيعة الموظفين.

- فمثلا: نموذج كوتر مناسب للتغييرات التي تتطلب تحفيزا وتوحيدا للجهود من الأعلى.
- أما نموذج ADKAR فهو مثالي في المبادرات التي تركز على تطوير المهارات الفردية وتحقيق التبني البشري للتغيير.

- في المقابل، يعتبر نموذج ليفين مفيدا في السياقات التعليمية والإدارية التقليدية.

وقد أوضحت دراسة حديثة أجراها *Errida & Lotfi* (2021) أن التكامل بين أكثر من نموذج غالبا ما يكون أكثر فعالية في الواقع العملي، حيث تختلف بيئة العمل بين مؤسسة وأخرى.

3.2.2 أبعاد إدارة التغيير

تُعد إدارة التغيير عملية متعددة الأبعاد، حيث لا تقتصر على بُعد واحد فقط، بل تشمل تحولات متزامنة في جوانب مختلفة من المنظمة. وقد حدّدت الأدبيات الحديثة ثلاث فئات رئيسية للتغيير التنظيمي هي: التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير التكنولوجي، والتغيير في الأفراد. وتُعد هذه الأبعاد الثلاثة متداخلة، إذ إن التغيير في أحدها غالبا

ما يفرض تعديلات في البعدين الآخرين لضمان تحقيق التوافق المؤسسي والاستجابة الفعالة للبيئة المتغيرة. ونوضح هذه الأبعاد فيما يلي:-

أولاً: التغيير في الهيكل التنظيمي (Structural Change)

يُشير التغيير الهيكلي إلى إعادة تصميم البنية الرسمية للمؤسسة، بما في ذلك تسلسل السلطات، توزيع الأدوار، تقسيم المهام، وطرق التنسيق. وقد يمثل هذا التغيير في دمج الأقسام، أو تقليص عدد المستويات الإدارية، أو التحول إلى هيكل مرن أو شبكي بدلا من الهيكل الهرمي التقليدي. ويُستخدم هذا النوع من التغيير لمواكبة التوسع، أو معالجة القصور في الأداء، أو تبني نموذج أعمال جديد. (Burnes (2017)

يؤكد (Burnes (2017 أن التغيير الهيكلي غالبا ما يُمثل الخطوة الأولى نحو إصلاح شامل، لكنه يحتاج إلى دعم من خلال تغيير في الثقافة التنظيمية ونظم العمل. كما تُظهر دراسة (Bouckennooghe (2021 أن التغيير الهيكلي يجب أن يُنفذ بطريقة تشاركية لتقليل المقاومة وتعزيز القبول الوظيفي.

ثانياً: التغيير في التكنولوجيا (Technological Change)

يُعد التغيير التكنولوجي أحد أكثر أبعاد التغيير التنظيمي ديناميكية وأثرا، إذ يُشير إلى إدخال أدوات أو أنظمة أو عمليات جديدة تعتمد على التكنولوجيا لتحسين الإنتاجية أو رفع الكفاءة أو توفير الوقت والتكلفة. ويشمل هذا النوع من التغيير اعتماد برمجيات جديدة، أتمتة العمليات، الذكاء الاصطناعي، والانتقال إلى الحوسبة السحابية.

وقد أشارت دراسة (De Vries, Tummers & Bekkers (2020 إلى أن التغيير التكنولوجي يمكن أن يكون دافعا قويا لتحول ثقافة العمل نفسها، ولكن إذا لم يُصاحبه تدريب وتواصل داخلي فعال، فإنه يؤدي إلى مقاومة، خاصة من قبل الفئات غير المعتادة على استخدام التكنولوجيا.

كما ربطت دراسة (Al-Hussein & Al-Salim (2023 بين ممارسات الموارد البشرية الإلكترونية وتحسين أداء الأفراد، مما يعكس أثر التكنولوجيا في تطوير وظائف الإدارة لا سيما في المؤسسات الحكومية.

ثالثاً: التغيير في الأفراد (People-Oriented Change)

يُعد تغيير الأفراد من أعقد أبعاد إدارة التغيير، كونه يتصل مباشرة بالجوانب النفسية والسلوكية للموظفين. ويشمل هذا البُعد تغيير الأدوار، تطوير المهارات، تعديل المواقف، وبناء ثقافة جديدة داخل المؤسسة. وتنبع صعوبة هذا التغيير من أن الأفراد غالباً ما يُظهرون مقاومة إذا لم يشعروا بالانخراط والأمان أو لم يفهموا مبررات التغيير.

ووفقاً لنموذج ADKAR الذي طوّره (Hiatt, 2006)، فإن نجاح أي تغيير يتوقف على مدى وعي الأفراد به، ورغبتهم في دعمه، ومعرفتهم بكيفية التعامل معه، وقدرتهم على التكيف، وأخيراً تلقّيهم دعماً يعزز التغيير.

كما بيّنت دراسة (Shaik et al., 2024) أن العوامل الشخصية مثل الذكاء العاطفي، والتمكين الوظيفي، والانخراط في بيئة العمل لها دور محوري في تعزيز استعداد الأفراد لتبني التغيير ومواجهة الغموض المرتبط به.

بناءً على ما سبق يؤكد الباحث على أن نجاح التغيير المؤسسي لا يتحقق من خلال التركيز على بُعد واحد فقط. فمثلاً، إدخال تكنولوجيا جديدة دون تعديل الهيكل التنظيمي لاستيعابها، أو دون تطوير الأفراد المستخدمين لها، يؤدي إلى فشل التغيير. ولذلك، توصي النماذج الحديثة مثل نموذج McKinsey 7S بالنظر إلى الأبعاد جميعها بشكل متكامل لضمان مواءمة الاستراتيجية مع الثقافة، والهيكل مع المهارات، والنظم مع الموظفين.

4.2.2 تحديات مقاومة التغيير

تُعد مقاومة التغيير واحدة من أبرز التحديات التي تواجه أي مؤسسة تسعى إلى التحول أو التحديث، وتُشكل عقبة حقيقية أمام تحقيق الأهداف المنشودة لإدارة التغيير. وعلى الرغم من أن التغيير قد يكون ضرورة استراتيجية لضمان بقاء المؤسسة في بيئة عمل تنافسية وديناميكية، إلا أن الأفراد في كثير من الأحيان يُظهرون مقاومة – واعية أو لا واعية – لأي محاولة لكسر الوضع القائم. وقد أشار العديد من الباحثين إلى أن مقاومة التغيير لا تعبر دوماً عن رفض سلبي، بل أحياناً عن مخاوف مشروعة من المجهول أو تهديدات محتملة للمصالح أو الاستقرار.

يشير كوتر (Kotter, 2012) إلى أن أحد الأسباب الجوهرية لفشل مشاريع التغيير هو "عدم معالجة المقاومة بشكل مبكر وبطريقة منهجية"، مشدداً على أهمية خلق شعور بالإلحاح وإشراك العاملين منذ بداية العملية. فكلما شعر الموظفون بأن التغيير يُفرض عليهم دون إشراكهم في صياغته أو فهم أسبابه، كلما زادت فرص المقاومة سواء بشكل مباشر (رفض التنفيذ، الاعتراض)، أو غير مباشر (الإبطاء، التراجع، العزلة).

ومن الناحية النفسية، توضّح الدراسات أن مقاومة التغيير ترتبط ارتباطاً وثيقاً بغياب الأمن الوظيفي، والارتباط العاطفي بالروتين، والخوف من الفشل في التكيف مع الوضع الجديد. ففي دراسة أجراها (Barhoom et al. 2022) على العاملين في مستشفيات التعليم العالي في سوريا، تم التوصل إلى أن المقاومة ترتفع في حال غياب التدريب الكافي، ووجود فجوة في التواصل الإداري، والشعور بعدم العدالة في توزيع المكاسب الناتجة عن التغيير.

وقد أشار *Shaik et al. (2024)* إلى أن أحد العوامل التي تُضخم من مقاومة التغيير هو انخفاض الذكاء العاطفي لدى القادة، مما يؤدي إلى ضعف في التفاعل مع قلق الموظفين أو تهدئة المخاوف. كما تُظهر دراستهم أن الانخراط الوظيفي (Employee Engagement) يُمكن أن يُقلل من حدة المقاومة ويزيد من فرص تبني التغيير، إذا تم استخدام قنوات اتصال مفتوحة ومشاركة الموظفين في القرار.

وبالنظر إلى المصادر التنظيمية للمقاومة، فإن الدراسات تشير إلى أن مقاومة التغيير لا تتعلق بالأفراد فقط، بل قد تصدر عن الهياكل التنظيمية الصلبة، والأنظمة القديمة، والثقافات المؤسسية المحافظة. فبحسب *Errida & Lotfi (2021)*، فإن فشل كثير من مبادرات التغيير يعود إلى غياب الاستعداد المؤسسي للتغيير، وضعف القيادة، وعدم وجود خطة اتصال داخلية واضحة.

ومن المهم التأكيد على أن مقاومة التغيير ليست دائماً سلبية، إذ يُمكن استخدامها كمؤشر على وجود مشكلات تحتاج إلى معالجة. فبعض الموظفين الذين يعارضون التغيير يمتلكون رؤية نقدية هامة يُمكن أن تُحسن من تنفيذ الخطة في حال تم الاستماع إليهم. وقد دعت *Bouckennooghe (2021)* إلى ضرورة اعتبار مقاومة التغيير "رد فعل إنساني طبيعي"، يجب فهمه وتوظيفه بدل قمعه.

توصيات للحد من مقاومة التغيير:

1. بناء الثقة من خلال مشاركة شفافة للمعلومات.
2. تدريب العاملين على المهارات المطلوبة للتكيف مع التغيير.
3. توفير حوافز مادية ومعنوية للأفراد الذين يُبادرون في تبني التغيير.
4. إشراك الموظفين مبكراً في صياغة القرارات المتعلقة بالتغيير.

5. تحليل مصادر المقاومة والتعامل معها بحكمة بدلا من تجاهلها.

5.1.2 العوامل المؤثرة في إنجاح استراتيجيات إدارة التغيير

تمثل استراتيجيات إدارة التغيير الإطار المنهجي الذي تعتمد عليه المؤسسات في تنفيذ التحولات التنظيمية بكفاءة وفاعلية. إلا أن نجاح هذه الاستراتيجيات لا يتحقق تلقائيا، بل يتوقف على توافر مجموعة من العوامل التمكينية التي تضمن التطبيق السليم للتغيير، وتقليل المخاطر، وتجاوز المقاومة. وقد تطرقت الأدبيات الحديثة إلى جملة من العوامل التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على فاعلية التغيير، سواء على مستوى الأفراد أو التنظيم ككل.

■ القيادة الداعمة للتغيير

تلعب القيادة التنظيمية دورا محوريا في إنجاح التغيير، وذلك من خلال توجيه الرؤية، وبناء الثقة، وتحفيز العاملين، وتذليل العقبات. وقد أوضحت دراسة *Al-Ali et al. (2021)* أن القادة الذين يتبنون أسلوب القيادة التحويلية قادرون على تعزيز ثقافة داعمة للتغيير، وتحقيق توافق استراتيجي داخل المؤسسة. فالقائد الناجح لا يفرض التغيير، بل يُلهم الأفراد لقبوله والمشاركة فيه.

■ التواصل الداخلي الفعال

يُعد التواصل الفعال أحد أهم عوامل النجاح في إدارة التغيير، حيث يساعد على بناء الوعي المشترك، وتقليل الشائعات، وزيادة الشفافية بشأن أسباب التغيير ومراحله. وقد أشار *Bouckennooghe (2021)* إلى أن نجاح القادة في إدارة التغيير يعتمد بدرجة كبيرة على مدى قدرتهم على نقل الرؤية بوضوح، وتحديد التوقعات، والاستماع لملاحظات العاملين.

■ ثقافة تنظيمية مرنة

تشكل الثقافة التنظيمية الخلفية القيمية والسلوكية التي تُحدد مدى قبول المؤسسة للتغيير. فإذا كانت الثقافة جامدة وتعتمد على المركزية والروتين، فإنها تُشكل بيئة معيقة لأي تحول. أما في المؤسسات التي تتسم بثقافة "التعلم

المستمر، والمبادرة، والتمكين"، فإن التغيير غالبا ما يُواجه بتفاعل إيجابي. وأكدت دراسة (Errida & Lotfi 2021) أن غياب الانسجام بين استراتيجية التغيير وثقافة المؤسسة يؤدي إلى تقويض الجهود وتحويلها إلى مقاومة صامتة.

■ إشراك الموظفين

تُشير الدراسات إلى أن مشاركة الموظفين في عمليات التخطيط والتنفيذ تُعد عاملا حاسما في الحد من المقاومة وتحقيق الالتزام. فكلما شعر الموظفون بأنهم جزء من القرار، زاد شعورهم بالمسؤولية والملكية تجاه التغيير. وقد بيّنت دراسة (Shaik et al. 2024) أن الانخراط الوظيفي (Employee Engagement) يوسّط العلاقة بين إدارة التغيير وتحسين الأداء، ويعزز من قابلية التكيف مع الظروف الجديدة.

■ التدريب وبناء القدرات

إن أي عملية تغيير تتطلب إعادة تأهيل العاملين وتزويدهم بالمعرفة والمهارات اللازمة لمواكبة التغيرات. فالتدريب لا يساعد فقط على بناء الكفاءات الفنية، بل يُعزز الثقة بالنفس ويقلل من القلق المرتبط بعدم القدرة على التكيف. ووفقا لنموذج ADKAR (Hiatt, 2006)، فإن "القدرة (Ability)" هي أحد العناصر الأساسية التي يجب توفيرها لضمان نجاح التغيير.

■ تحقيق مكاسب سريعة (Quick Wins)

أحد المبادئ التي يؤكد عليها Kotter (2012) في نموذجة لإدارة التغيير، هو ضرورة تحقيق مكاسب قصيرة الأجل تُمكن من إثبات فعالية التغيير وكسب دعم العاملين. فغياب هذه المكاسب يُفقد الحافز ويزيد من التشكيك في جدوى التغيير. وبالتالي، فإن التدرج وتحقيق إنجازات ملموسة في المدى القريب يساعد على دعم الزخم وتحقيق الأهداف بعيدة المدى. يتضح مما سبق أن نجاح استراتيجيات إدارة التغيير لا يعتمد فقط على وجود خطة مكتوبة، بل على مدى توأمة بيئة تنظيمية داعمة، وقيادة واعية، وتواصل فعال، وثقافة مرنة، وتفاعل حقيقي من الموظفين. وعليه، فإن بناء استراتيجية ناجحة لإدارة التغيير يتطلب نهجا تكامليا يأخذ في الاعتبار هذه العوامل كمنظومة مترابطة لا يمكن إغفال أي منها.

3.2 المبحث الثالث: أداء العاملين

1.3.2 تعريف أداء العاملين

يمثل أداء العاملين أحد أهم المؤشرات الجوهرية التي تُقاس بها فاعلية المؤسسات وكفاءتها في تحقيق أهدافها. ويُقصد به، من الناحية العامة، مدى قدرة الموظف على تنفيذ المهام الوظيفية المناطة به بكفاءة وجودة وفي الإطار الزمني المحدد. ويشمل الأداء كافة السلوكيات التي يعبر بها العامل عن استجابته لمتطلبات الوظيفة سواء كانت فنية، سلوكية، أو تنظيمية.

عرّف *Armstrong (2020)* أداء العامل بأنه "المحصلة الكمية والنوعية للأفعال التي يقوم بها الفرد أثناء ممارسته لوظيفته، ويُقاس من خلال مقاييس موضوعية أو تقييمات إشرافية أو كلاهما معا". ويرى أن الأداء هو نتاج للتفاعل بين الكفاءة الشخصية، والتحفيز، وظروف العمل.

كما أوضح *Shaik et al. (2024)* أن أداء العاملين أصبح مفهوما متغيرا في ظل بيئات العمل المعاصرة، حيث يشمل اليوم القدرة على التكيف مع التغيير، والعمل عن بُعد، واستخدام التكنولوجيا، والمبادرة في التحسين الذاتي. وبهذا أصبح أداء العاملين يُقاس أيضا بمدى الاستجابة للتغيرات الديناميكية داخل المؤسسة.

وبناء على ما تقدم، يرى الباحث أن أداء العاملين هو مفهوم متعدد الأبعاد، يشمل الإنجاز الفني، الالتزام، التفاعل مع الزملاء، والمبادرة نحو التطوير الذاتي. ويُعد هذا الأداء عاملا حاسما في نجاح الاستراتيجيات المؤسسية، وهو المؤشر الذي يُظهر مدى كفاءة إدارة الموارد البشرية، ومناسبة البيئة التنظيمية، ومدى فعالية إدارة التغيير.

وفي سياق التطور التنظيمي الحديث، برزت تعريفات جديدة لأداء العاملين تأخذ بعين الاعتبار متغيرات بيئة العمل الرقمية والمرنة. فقد أشار *Anakpo et al. (2023)* في مراجعة منهجية إلى أن أداء العاملين يُفهم الآن على أنه "المستوى الذي يحقق فيه الموظف نتائج عمل متوافقة مع الأهداف المؤسسية، مع مراعاة جودة النتائج، والقدرة على التكيف، والانضباط الذاتي، والابتكار تحت ضغوط العمل الجديدة مثل العمل عن بُعد أو باستخدام أدوات رقمية". وتُبرز هذه الرؤية أن الأداء لم يعد يُقاس فقط بإنجاز المهام الموكلة، بل أصبح يتضمن المرونة السلوكية والتعلم الذاتي والمشاركة التطويرية كمكونات رئيسية.

وبناء على ذلك، أكد (Suprayitno 2024) في دراسته أن الأداء الوظيفي يجب أن يُعاد تفسيره ضمن إطار شامل يشمل الأداء المهاري، الأخلاقي، والسلوكي. وعُرف أداء العامل بأنه: "القدرة على تحقيق نتائج إيجابية مستمرة ترتبط بالقيم التنظيمية، ودرجة الامتثال للسياسات، ومؤشرات العمل الجماعي الفعال". هذا التعريف يربط الأداء الفردي بالثقافة المؤسسية، ويعكس التوجه المعاصر الذي يعتبر الالتزام بالقيم، والعمل الجماعي، والمسؤولية الاجتماعية جزءاً لا يتجزأ من أداء العاملين، وليس مجرد إنجاز فردي منعزل.

تُعزز هذه التعريفات الحديثة الرؤية الشاملة التي قدمتها الأدبيات السابقة لأداء العاملين، والتي تؤكد أنه مفهوم مركّب يجمع بين الأداء الكمي والكيفي، وبين النتائج الفعلية والسلوكيات المصاحبة، وبين الإنجاز الشخصي والالتزام بالقيم المؤسسية. وبذلك، يُمكن القول إن مفهوم الأداء تطوّر من كونه مجرد نتيجة إلى كونه عملية استراتيجية وسلوكية وثقافية تُسهم مباشرة في نجاح التغيير التنظيمي وتكامل الأدوار داخل المؤسسة.

2.3.2 أبعاد أداء العاملين

يُعد أداء العاملين مفهوماً متعدد الأبعاد، لا يمكن اختزاله في كفاءة إنجاز المهام فقط، بل يتجاوز ذلك ليشمل عدداً من المؤشرات السلوكية والتنظيمية التي تُظهر مدى التزام الموظف، وتفاعله مع بيئة العمل، ومساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة. وقد تناولت الأدبيات الحديثة أبعاداً رئيسية تشمل: دوران العمل، التغيب، الانضباط، الكفاءة، الالتزام التنظيمي، وجودة الأداء، وكلها تُعد مؤشرات موضوعية يمكن استخدامها لقياس وتحليل مستوى الأداء داخل المؤسسة. وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد:-

■ دوران العمل (Employee Turnover)

يُعتبر دوران العمل من أبرز أبعاد تقييم الأداء على مستوى الموارد البشرية. ويشير إلى معدل ترك العاملين للوظيفة خلال فترة زمنية محددة، سواء كان طوعياً (استقالة) أو غير طوعي (فصل وظيفي). وارتفاع معدلات الدوران غالباً ما يُشير إلى مشكلات في بيئة العمل، أو ضعف في القيادة، أو عدم الرضا الوظيفي، وهو ما ينعكس سلباً على استقرار

الأداء العام. (Shaik et al. 2024)

أشارت دراسة (Shaik et al. (2024 إلى أن التغيير التنظيمي غير المدعوم باستراتيجيات اتصال فعالة يزيد من دوران العمل نتيجة شعور الموظفين بعدم الأمان الوظيفي. كما بينت أن تحسين إدارة التغيير يحد من معدلات الدوران ويحسن أداء المؤسسة ككل.

■ التغيب عن العمل (Absenteeism)

التغيب يُعد مؤشرا مهما في تقييم أداء العاملين، ويُقصد به عدد المرات التي يتغيب فيها الموظف عن العمل دون مبرر مشروع أو خارج إطار الإجازات النظامية. ويرتبط التغيب غالبا بانخفاض الرضا الوظيفي، وارتفاع مستويات التوتر أو ضعف الالتزام المؤسسي. وفقا (De Vries, Tummers, & Bekkers (2020، فإن التغيب يُعد أحد أشكال السلوك التنظيمي السلبي، ويُؤثر بشكل مباشر على إنتاجية الفرق، وتكاليف العمل، وجودة الخدمة. كما يشير إلى وجود قصور في التحفيز أو ضعف في نظام الحوافز والرقابة.

■ الانضباط الوظيفي (Work Discipline)

الانضباط يُمثل سلوك الموظف في احترام الأنظمة، الالتزام بالمواعيد، التقيد بالتعليمات، والتمثل بقيم المؤسسة. ويُعد أحد الأبعاد الجوهرية التي تُعبر عن مدى احترام العاملين لمتطلبات الوظيفة وتأثيرهم في بيئة العمل. ويشير (Armstrong (2020 إلى أن الانضباط هو أساس الانضباط الجماعي، وأن غيابه يُشكل تهديدا مباشرا لمعايير الأداء والجودة، وقد يؤدي إلى انتشار السلوكيات السلبية، مثل الإهمال والتقصير المتعمد أو التأخير. كما يربط بين وجود نظام تأديبي عادل وشفاف وتحقيق مستوى عالٍ من الالتزام.

■ جودة الأداء (Quality of Work)

تُقاس جودة أداء العاملين بمدى الامتثال للمعايير الفنية، الدقة، تقليل الأخطاء، والحرص على تحسين العمليات. وهي بعد رئيسي في الأداء الفني (Task Performance) كما حدده (Motowidlo & Van Scotter (1994، الذي أكد أن الجودة تتجاوز الكمية، وتُعد انعكاسا للكفاءة الفنية والدافع الداخلي.

■ الالتزام التنظيمي (Organizational Commitment)

ويُقصد به مدى ارتباط الموظف بالقيم المؤسسية واستعداده للبقاء فيها والمساهمة في نجاحها. الالتزام العالي ينعكس على الأداء من خلال الاستقرار الوظيفي، الإيجابية، والعمل الجماعي. وقد وجدت دراسة (Yahia et al. (2022 أن الالتزام أحد المؤشرات غير المباشرة للأداء، وأن التغيير إذا أُدير بشكل سيئ قد يضعف من مستوى هذا الالتزام.

3.3.2 العوامل المؤثرة على أداء العاملين

يُعد أداء العاملين نتاجاً تراكمياً لمجموعة من العوامل المتفاعلة، التي تتكامل لتُشكل السلوك الوظيفي والنتائج العملية التي يحققها الأفراد داخل المؤسسات. وتُظهر الأدبيات أن هذا الأداء لا يعتمد فقط على كفاءة الفرد، بل يتأثر بشبكة معقدة من المتغيرات تشمل: القيادة، بيئة العمل، الدافعية، التدريب، العدالة التنظيمية، الثقافة المؤسسية، العلاقات الوظيفية، وأسلوب التقييم. وقد بينت دراسات متعددة أن فهم هذه العوامل وتحليلها شرط أساسي لتحسين الأداء الفردي والجماعي.

■ **القيادة والإشراف المباشر:** تُعتبر القيادة من أبرز المؤثرات على أداء العاملين. حيث أظهرت دراسات مثل (Suprayitno (2024 أن نمط القيادة المتبع (تحويلي، سلطوي، تشاركي) له أثر مباشر على تحفيز العاملين، ورفع التزامهم، وزيادة جودة أدائهم. القائد الناجح يستطيع تحويل بيئة العمل إلى بيئة محفزة، تدفع الأفراد نحو العطاء التطوعي والمبادرة.

■ **التحفيز والدافعية:** الدافع الوظيفي هو القوة الداخلية أو الخارجية التي تحث العامل على بذل الجهد لتحقيق الأهداف الوظيفية. وقد أشار (Armstrong (2020 إلى أن الدافعية ترتبط بشكل كبير بأنظمة المكافآت، ووضوح المسارات المهنية، وتقدير الجهود. وعندما يشعر الموظف أن جهوده تحظى بالاعتراف، فإنه يزيد من التزامه وجودة أدائه.

■ **بيئة العمل المادية والنفسية:** تُظهر الأبحاث أن ظروف العمل المادية مثل الإضاءة، التهوية، الأدوات التقنية، والأمان المهني تؤثر بشكل مباشر على راحة العاملين وأدائهم. كما أن البيئة النفسية -وتشمل العلاقات مع الزملاء، الدعم النفسي، ومستوى الضغوط - تلعب دوراً حاسماً في تحفيز السلوك الإيجابي أو السلبي داخل بيئة العمل. وقد أكدت (Anakpo et al. (2023 أن العمل في بيئة داعمة ومُهَيَّأة تقنياً ونفسياً يقلل التغيب، ويرفع الأداء بشكل ملموس.

- **التدريب وتنمية المهارات:** التدريب عنصر جوهري في تطوير الأداء، حيث يمنح العاملين المعرفة والمهارات اللازمة لمواكبة التغيرات التكنولوجية والتنظيمية. وقد خلصت دراسة *Al-Hussein & Al Salim (2023)* إلى أن الاستثمار في التدريب يرتبط إيجابيا بتحسين الأداء، خاصة عندما يكون التدريب موجها ومصمما حسب احتياجات الوظيفة.
- **العدالة التنظيمية:** تشير العدالة التنظيمية إلى شعور الموظف بأن القرارات، والمكافآت، وسياسات التقييم تُنفذ بشكل عادل وشفاف. وقد أكدت *Shaik et al. (2024)* أن انخفاض مستوى العدالة يزيد من التوتر، ويؤثر سلبا على الولاء، ويُضعف الدافعية. بينما العدالة تُعد من أهم مكونات بيئة العمل الصحية، وتدفع العاملين لتقديم أفضل ما لديهم.
- **تقييم الأداء والتغذية الراجعة:** يلعب نظام تقييم الأداء دورا هاما في تحسين سلوك العاملين، شرط أن يكون موضوعيا، دوريا، ومصحوبا بتغذية راجعة بناءة. ويُعد التقييم أداة إدارية مهمة لتحديد الفجوات في الأداء، وتصحيح الانحرافات، وتحفيز التطوير الذاتي. وقد أكدت *Armstrong (2020)* أن العاملين الذين يتلقون تقييما عادلا وواضحا يشعرون بالتمكين والثقة، مما يرفع مستوى الأداء الكلي داخل المؤسسة.

4.3.2 العلاقة بين إدارة التغيير وأداء العاملين

تُعد العلاقة بين إدارة التغيير وأداء العاملين من الموضوعات المحورية في دراسات الإدارة المعاصرة، لما لها من انعكاسات مباشرة على فعالية المؤسسات واستدامة نتائجها. إذ أن المؤسسات اليوم تعمل في بيئة متغيرة باستمرار، وتفرض هذه التغيرات تحديات كبيرة على العاملين تتطلب منهم التكيف والمرونة. من هذا المنطلق، فإن نجاح إدارة التغيير لا يُقاس فقط بمدى تنفيذ الخطط الجديدة، بل أيضا بقدرة العاملين على الاستجابة الفاعلة لها واستمرارهم في تقديم أداء عالي المستوى. (Kotter, 2012)

تشير الأدبيات إلى أن إدارة التغيير الفعالة تخلق مناخا تنظيميا يُشجع على الأداء الإيجابي من خلال إشراك الموظفين في مراحل التغيير، وتوضيح الرؤية، وتقديم الدعم النفسي والتدريبي اللازم. في هذا السياق، بيّنت دراسة *Al-Ali et al. (2021)* أن المؤسسات التي تعتمد أساليب قيادة تشاركية وتحفيزية عند تطبيق التغيير تسجل تحسنا ملحوظا في الأداء،

من حيث الالتزام، وجودة تنفيذ المهام، وتقليل معدلات الغياب والاستقالة. وقد أوضحت الدراسة أن الثقافة التنظيمية الوسيطة تلعب دوراً حاسماً في تحويل إدارة التغيير إلى محفز إيجابي لأداء العاملين.

على الجانب الآخر، فشل إدارة التغيير أو تجاهل البعد الإنساني فيه يؤدي إلى آثار سلبية على الأداء، حيث تظهر مظاهر مثل انخفاض الروح المعنوية، زيادة مقاومة التغيير، تراجع الالتزام، وضعف الإنتاجية. وهو ما أكدته دراسة (Barhoom et al. 2022) التي أظهرت أن مقاومة التغيير تنشأ غالباً نتيجة غموض الإجراءات، وغياب التواصل، وعدم إشراك العاملين، مما يؤدي بدوره إلى انخفاض الأداء بشكل ملموس، لا سيما في المؤسسات الحكومية.

وتُشير نتائج دراسة (Shaik et al. 2024) إلى أن العلاقة بين إدارة التغيير والأداء لا تحدث بصورة آلية، بل تتوسطها عوامل مثل الانخراط الوظيفي، والذكاء العاطفي للمديرين، والثقة التنظيمية. فعندما يشعر العاملون بأنهم جزء من القرار وأن مصالحهم مؤمنة، فإنهم يتقبلون التغيير ويسهمون في إنجاحه، مما ينعكس على جودة أدائهم. وتشير الدراسة إلى أن وجود برامج تدريبية خلال مراحل التغيير يساهم في سد فجوات الأداء الناتجة عن التعديلات في الأنظمة أو المهام.

أما في السياق العربي، فقد قدمت دراسة (الصباغ، وآخرون، 2024) دليلاً تطبيقياً من الجامعات الحكومية المصرية، حيث خلصت إلى أن تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير مثل تحسين بيئة العمل، إعادة توزيع الأدوار، وتقديم الحوافز أدى إلى تحسن واضح في أداء العاملين من حيث الالتزام، الإلتقان، والانضباط. وقد أوصت الدراسة بضرورة إشراك الموظفين في مراحل التغيير الإداري لتقليل المقاومة وزيادة الفعالية.

في ضوء ما سبق، يمكن القول إن العلاقة بين إدارة التغيير وأداء العاملين هي علاقة تأثير متبادل: إدارة التغيير تُعد أداة لتوجيه الأداء وتحسينه، بينما يُعد الأداء مؤشراً لنجاح أو فشل سياسات التغيير. ولتحقيق هذه العلاقة الإيجابية، يتطلب الأمر توجهاً إدارياً قائماً على الشفافية، المشاركة، التمكين، والدعم النفسي، بحيث يشعر العامل بأنه ليس مفعولاً به، بل شريكاً في صناعة المستقبل التنظيمي.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- (1) بلقيس، ب، وبويدادة، ر. (2022). أثر الأجور على أداء العاملين: دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز — ملة— ، (رسالة دكتوراة، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف-ميلة). تم الاسترجاع من <https://dspace.univ-mila.dz/jspui/bitstream/123456789/2265/1/%D9%85%D8%B0%D9%83%D8%B1%D8%A9%20%D8%A3%D8%AB%D8%B1%20%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%AC%D9%88%D8%B1%20%D8%B9%D9%84%D9%89%20%D8%A3%D8%AF%D8%A7%D8%A1%20%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%85%D9%84%D9%8A%D9%86.pdf>
- (2) جاد الكريم، ع. ح. ر، وإبراهيم، م. إ. أ. (2024). إدارة التغيير التنظيمي كمدخل لتطبيق التنمية المستدامة بمراكز شباب محافظات صعيد مصر، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، عدد 102، الجزء 4، يناير، 186-223.
- (3) الحارثي، م. ح. م. (2025). دور التقنية الحديثة في تحسين أداء العاملين: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية. 999-955، (1)39.
- (4) حمداني، ن، وشعبي، ر. (2022). دور إدارة التغيير في تطبيق التسيير الاستراتيجي: دراسة ميدانية بدار بلدية هواري بومدين — ولاية قالمة"، (رسالة ماجستير، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع). تم الاسترجاع من <https://dspace.univ-guelma.dz/jspui/bitstream/123456789/13660/1/%d8%af%d9%88%d8%b1%20%d8%a5%d8%af%d8%a7%d8%b1%d8%a9%20%d8%a7%d9%84%d8%aa%d8%ba%d9%8a%d9%8a%d8%b1%20%d9%81%d9%8a%20%d8%aa%d8%b7%d8%a8%d9%8a%d9%82%20%d8%a7%d9%84%d8%aa%d8%b3%d9%8a%d9%8a%d8%b1%20%d8%a7%d9%84%d8%a7%d8%b3%d8%aa%d8%b1%d8%a7%d8%aa%d9%8a%d8%ac%d9%8a%20%d8%a7%d9%84%d8%b5%d8%ad%d9%8a%d8%ad.pdf>
- (5) الخطيب، أ. (2020). إعادة تصميم الهياكل التنظيمية: النظرية والتطبيق. مجلة الإدارة العامة، 60(3)، 75-92.
- (6) السبيعي، م. (2021). تقييم الأداء الوظيفي في المؤسسات: مفاهيم وأساليب. مجلة الإدارة والتنمية، 14(2)، 89-106.
- (7) الشهري، ع. (2021). إدارة التغيير في المنظمات: النظرية والتطبيق. دار النشر العربي.

8) الصباغ، ش. م، ورضوان، ع. ف، وموسى، ي. م. (2024). تأثير تطبيق إستراتيجيات إدارة التغيير على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين بالقطاع الإداري بالجامعات الحكومية المصرية، *المجلة العلمية للبحوث التجارية*، العدد الثالث (الجزء الأول)، 176-223.

9) صورية، ع، وصبرينة، ع. (2021). الإدارة الإلكترونية و أثرها على أداء العاملين " دراسة ميدانية بمطحن بني هارون - فرجيوة- ولاية ملة"، (رسالة ماجستير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف-ميلة). تم الاسترجاع من

<https://dspace.centre-univ-mila.dz/jspui/bitstream/123456789/1077/1/%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%A5%D9%84%D9%83%D8%AA%D8%B1%D9%88%D9%86%D9%8A%D8%A9%20%D9%88%20%D8%A3%D8%AB%D8%B1%D9%87%D8%A7%20%D8%B9%D9%84%D9%89%20%D8%A3%D8%AF%D8%A7%D8%A1%20%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%85%D9%84%D9%8A%D9%86.pdf>

10) عاطف م. (2025). دور الحوكمة في تحسين أداء العاملين بالمنظمات العامة بالتطبيق علي العاملين بمحكمة أسبوط الابتدائية. *مجلة البحوث الإدارية*، 43(1).

11) العتيبي، ع. (2021). أثر إدارة التغيير على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية في قطاع المياه بالمملكة العربية السعودية. *المجلة العربية للإدارة* 49358. <https://doi.org/10.21608/aja.2021.49358>, 112-130, 41(3),

12) القحطاني، م. (2020). تحديات إدارة التغيير في القطاع الحكومي: دراسة حالة على قطاع المياه في المملكة العربية السعودية. *مجلة الإدارة العامة* 89-105, 60(4),

<https://doi.org/10.12816/ARAP.2020.89425>

13) ماجدة، م. (2023). أثر إدارة التغيير على أداء العاملين في المؤسسة العمومية: دراسة حالة مديرية الخدمات الجامعية - ميلة، (رسالة ماجستير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،

قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال). تم الاسترجاع من <https://dspace.centre-univ-mila.dz/jspui/bitstream/123456789/2417/1/%d8%a3%d8%ab%d8%b1%20%d8%a5%d8%af%d8%a7%d8%b1%d8%a9%20%d8%a7%d9%84%d8%aa%d8%ba%d9%8a%d9%8a%d8%b1%d8%b9%d9%84%d9%89%20%d8%a2%d8%af%d8%a7%d8%a1%20%d8%a7%d9%84%d8%b9%d8%a7%d9%85%d9%84%d9%8a%d9%86%d9%81%d9%8a%20%d8%a7%d9%84%d9%85%d>

- 14) المرزوقي، ن. (2020). تنمية الموارد البشرية وإدارة التغيير. مجلة تنمية الموارد البشرية، 12(1)، 45-63.
- 15) الناصر، خ. (2021). تأثير التكنولوجيا على الأداء التنظيمي: دراسات حالة. دار الكتاب الحديث.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- 1) Al-Ali, A. A., Singh, S. K., Al-Nahyan, M., & Sohal, A. S. (2021). Change Management through Leadership: The Mediating Role of Organizational Culture. *Journal of Organizational Change Management*, 34(2), 301-317. <https://doi.org/10.1108/JOCM-11-2020-0348>
- 2) Al-Hussein, A. B., & Al Salim, A. M. (2023). The Impact of Electronic Human Resource Management Practices on Improving Performance: Case Study Ministry of Environment, Water and Agriculture Branch in Najran Region (2018-2020). *Global Journal of Economics and Business*, 13(4), 345-360. <https://doi.org/10.31559/GJEB2023.13.4.4>
- 3) Al-Saidi, M., & Elagib, N. A. (2021). Ecological Modernization and Water Resource Management in the Gulf Cooperation Council (GCC) Countries: A Comparative Study of Policy Implementation. *Sustainability*, 13(2), 586. <https://doi.org/10.3390/su13020586>
- 4) Anakpo, G., Nqwayibana, Z., & Mishi, S. (2023). The impact of work-from-home on employee performance and productivity: a systematic review. *Sustainability*, 15(5), 4529.
- 5) Armstrong, M. (2020). *Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance* (6th ed.). Kogan Page. <https://www.koganpage.com/product/armstrongs-handbook-of-performance-management-9781789665868>

- 6) Bagga, S. K., Gera, S., & Haque, S. N. (2023). The mediating role of organizational culture: Transformational leadership and change management in virtual teams. *Asia Pacific Management Review*, 28(2), 120–131.
- 7) Barhoom, A., Hassan, F., & Saeed, R. (2022). The impact of resistance to change on the performance of employees: A survey study in the Ministry of Higher Education Hospitals in Syria. *Tishreen University Journal- Economic and Legal Sciences*
<https://journal.tishreen.edu.sy/index.php/econlaw/article/view/3943>
- 8) Bouckennooghe, D. (2021). Change Leadership and Its Predictors: An Integrative Review. *Journal of Applied Behavioral Science*, 57(1), 23–41.
<https://doi.org/10.1177/0021886320948796>
- 9) Burnes, B. (2017). *Managing Change* (7th ed.). Pearson Education.
https://books.google.com/books/about/Managing_Change.html?id=Gqx2vgAACAAJ
- 10) Chang, Y. C. (2016). Measuring the efficiency of knowledge workers: A DEA approach. *Journal of Knowledge Management*, 20(1), 102–121.
<https://doi.org/10.1108/JKM-01-2015-0021>
- 11) De Vries, H., Tummers, L., & Bekkers, V. (2020). The Benefits of Teleworking in the Public Sector: Reality or Rhetoric? *Review of Public Personnel Administration*, 40(4), 595–616. <https://doi.org/10.1177/0734371X19856483>
- 12) Errida, A., & Lotfi, B. (2021). The determinants of organizational change management success: Literature review and case study. *International Journal of Engineering Business Management*, 13, 18479790211016273.
- 13) Hiatt, J. (2006). *ADKAR: A Model for Change in Business, Government and our Community*. Prosci Research.
<https://www.prosci.com/resources/articles/what-is-change-management>

- 14) Judge, T. A., & Klinger, R. (2008). Job satisfaction: Subjective well-being at work. In Eid, M., & Larsen, R. (Eds.), *The Science of Subjective Well-Being*, 393–413. <https://doi.org/10.4324/9780203842330>
- 15) Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Review Press. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=15891>
- 16) Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. SAGE. <https://doi.org/10.4135/9781452231556>
- 17) Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475–480. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.4.475>
- 18) Mousazadeh, M., et al. (2022). A model of employee productivity in public sector: The mediating role of motivation. *Public Organization Review*, 22, 521–538. <https://doi.org/10.1007/s11115-021-00534-9>
- 19) National Water Company (NWC). (2021). *Strategic Partnerships & Management Contracts*. Retrieved from the official website of the National Water Company. <https://www.nwc.com.sa/English/MediaCenter/News/Pages/Management-Contract.aspx>
- 20) Shaik, S. A., Batta, A., & Parayitam, S. (2024). Unfolding the relationship between change management, employee engagement and productivity: Resistance to change and emotional intelligence as moderators. *Journal of Advances in Management Research*. <https://doi.org/10.1108/JAMR-07-2023-0184>
- 21) Suprayitno, D. (2024). The Influence of Leadership on Employee Performance. *Journal of Law, Social Science and Humanities*, 1(2), 87–91.
- 22) Waterman, R. H., Peters, T. J., & Phillips, J. R. (1980). Structure is not organization. *Business Horizons*, 23(3), 14–26. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(80\)90027-0](https://doi.org/10.1016/0007-6813(80)90027-0)
- 23) World Bank. (2006). *Approaches to Private Participation in Water Services: A Toolkit*. The World Bank.

<https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/93c51fd7-32cf-5e64-87d8-1f5c9b529d9c>

- 24)Yahia, A. E., Abdallah, Y., Mohamed, B. M. A. (2022). Organizational Change and its Impact on the Performance of Government Organizations in Al-Jouf Region, Saudi Arabia. *Social Space Journal*, 22(2), 391–411. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/383094051_Organizational_Change_and_its_Impact_on_the_Performance_of_Government_Organizations_in_Al-Jouf_Region_Saudi_Arabia