

# Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي ٢

## عنوان المشروع أثر إدارة التغيير التنظيمي على أداء الموظفين في شركة أرامكو بجدة

أسم الطالبة  
رهام سليم الله مولوي نور البشر

المشروع النهائي- ٢  
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف  
د. عبد الرحيم نادر  
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ ١٧ يونيو - الفصل الدراسي الثاني

## الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين، الذي بنعمته تتم الصالحات، وبتوفيقه تُنجز الأعمال، والصلاة والسلام على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير والامتنان إلى الدكتور عبدالرحيم نادر على ما قدمه من دعم علمي وإرشاد أكاديمي وتوجيهات قيّمة طوال فترة إعداد هذا البحث، فقد كان لتوجيهاته السديدة وملاحظاته البناءة الأثر الكبير في تحسين جودة هذا العمل وإخراجه بالصورة المطلوبة.

كما أعبر عن خالص شكري لجميع من ساهم في إنجاز هذا المشروع من زملاء وأصدقاء، الذين لم يخلوا بالدعم والمساندة والمشورة خلال مراحل إعداد البحث، مما كان له دور في تجاوز العديد من التحديات.

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر لكل من ساهم في تسهيل الحصول على المعلومات اللازمة لإتمام هذه الدراسة، ولكل من كان له أثر ولو بكلمة تشجيعية ساعدتني في إكمال هذا العمل.

وفي الختام، أسأل الله العلي العظيم أن يجعل هذا العمل علماً نافعاً، وأن يبارك فيه، وأن يجزي كل من ساهم في إنجازه خير الجزاء، وأن يكون هذا البحث خطوة نحو المزيد من النجاح والتقدم.

## الإهداء

إلى من تكتمل بحضوره معاني الدعم، ويُختصر في وجوده معنى السند الحقيقي في مسيرة الحياة العلمية...

إلى زوجي العزيز، الذي كان وما زال الركيزة الأساسية في هذه الرحلة الأكاديمية، والداعم الأول في كل مرحلة من مراحل إعداد هذا البحث. لقد كان لوجوده أثر بالغ في تجاوز التحديات، وتذليل الصعوبات، وتحفيزي للاستمرار رغم ما واجهته من ضغوطات خلال فترة الدراسة. لم يكن دعمه عابراً، بل كان امتداداً مستمراً من الإيمان بقدراتي، والتشجيع الدائم على الإكمال والنجاح، حتى خرج هذا العمل إلى النور.

إلى من منحني الثقة حين تراجع، ومنحني القوة حين ضعفت، وكان خير معين بعد الله سبحانه وتعالى... له أهدي هذا العمل المتواضع عرفاناً وامتناناً لدوره الكبير في هذه المسيرة.

وإلى كل من وقف بجانبني بصادق الدعاء، وكريم الدعم، وصادق التشجيع، وأسهم في وصولي إلى هذه المرحلة...

أهدي هذا البحث، راجيةً من الله أن يجعله علماً نافعاً، وعملاً خالصاً، وأن يكون خطوة أولى نحو مستقبل علمي أكثر نجاحاً وتميزاً.

## مستخلص الدراسة

### الهدف:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة التغيير التنظيمي على أداء الموظفين في شركة أرامكو بمدينة جدة، من خلال قياس مستوى تطبيق إدارة التغيير التنظيمي وتحليل تأثيره على مستوى أداء الموظفين داخل المنظمة.

### المنهجية:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة من موظفي شركة أرامكو بمدينة جدة. وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة بهدف اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة.

### النتائج:

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين إدارة التغيير التنظيمي وأداء الموظفين، حيث تبين أن تطبيق ممارسات فعالة لإدارة التغيير يسهم في تحسين أداء الموظفين وزيادة كفاءتهم داخل بيئة العمل.

### التطبيقات والأهمية:

تتمثل أهمية الدراسة في تقديم نتائج يمكن الاستفادة منها في تطوير سياسات إدارة التغيير داخل المنظمات، بما يساعد على تحسين أداء الموظفين وتقليل مقاومة التغيير، مما يسهم في رفع كفاءة الأداء التنظيمي وتحقيق أهداف المنظمة.

### الكلمات المفتاحية:

إدارة التغيير التنظيمي، أداء الموظفين، التغيير التنظيمي، بيئة العمل، الأداء الوظيفي، شركة أرامكو، إدارة الموارد البشرية.

## جدول المحتويات

|    |                                                               |
|----|---------------------------------------------------------------|
| ٢  | الشكر والتقدير.....                                           |
| ٣  | الإهداء.....                                                  |
| ٤  | مستخلص الدراسة.....                                           |
| ٧  | ١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....                     |
| ٨  | ١,١. المقدمة:.....                                            |
| ٩  | ١,٢. مشكلة الدراسة.....                                       |
| ٩  | ١,٢,١. فجوات على المستوى النظري.....                          |
| ٩  | ١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي.....                        |
| ١٠ | ١,٣. أهمية الدراسة.....                                       |
| ١٠ | ١,٣,١. على المستوى النظري:.....                               |
| ١٠ | ١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:.....                             |
| ١٠ | ١,٤. أسئلة الدراسة.....                                       |
| ١١ | ١,٥. أهداف الدراسة.....                                       |
| ١٢ | ١,٦. فرضيات الدراسة.....                                      |
| ١٢ | ١,٧. نموذج الدراسة.....                                       |
| ١٨ | ١,٨. الدراسة الميدانية..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة. |
| ١٥ | ١,٩. مخطط المشروع.....                                        |
| ١٨ | ٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....                        |
| ١٩ | ٢,١. المقدمة:.....                                            |
| ٢٠ | ٢,٢. المتغير المستقل.....                                     |
| ٢٢ | ٢,٣. المتغير التابع.....                                      |
| ٢٣ | ٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....         |
| ٢٤ | ٢,٥. الخاتمة.....                                             |
| ٢٥ | ٣. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....                          |
| ٢٦ | ٣,١. المقدمة.....                                             |
| ٢٦ | ٣,٢. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....                  |
| ٢٧ | ٣,٣. تصميم البحث.....                                         |
| ٢٧ | ٣,٤. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....                |
| ٢٨ | ٣,٥. طريقة جمع البيانات.....                                  |
| ٢٨ | ٣,٦. أنواع البيانات.....                                      |

|    |                                                              |
|----|--------------------------------------------------------------|
| ٢٨ | ٣,٧. إجراءات التحليل الإحصائي                                |
| ٢٩ | ٣,٨. الخاتمة                                                 |
| ٢٩ | ٤. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج            |
| ٣٠ | 4.1. المقدمة                                                 |
| ٣٠ | 4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)     |
| ٣١ | 4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات                      |
| ٣١ | 4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث) |
| ٣٢ | 4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج                         |
| ٣٢ | ٤,٦. الخاتمة                                                 |
| ٣٢ | ٥. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات           |
| ٣٣ | ٥,١. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية                       |
| ٣٣ | ٥,٢. توصيات الدراسة                                          |
| ٣٤ | ٥,٣. الخاتمة                                                 |
| ٣٦ | قائمة المراجع                                                |
| ٤٠ | الملاحق                                                      |

## جدول الأشكال

## جدول الجداول

## ١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## ١.١. المقدمة:

تواجه المنظمات المعاصرة العديد من التغيرات المتسارعة نتيجة التطورات التكنولوجية والاقتصادية والتنظيمية، مما يجعل التغيير التنظيمي من أهم الممارسات الإدارية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق التكيف والاستمرارية في بيئة العمل التنافسية.

ويعد التغيير التنظيمي أحد العوامل الأساسية التي تسهم في تحسين الأداء المؤسسي ورفع كفاءة الموظفين من خلال تطوير السياسات والإجراءات وأساليب العمل داخل المنظمة، حيث تسعى المنظمات الحديثة إلى تبني استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير بما يحقق أهدافها التنظيمية ويعزز قدرتها التنافسية (Robbins & Judge, 2017).

وتُعد إدارة التغيير التنظيمي من العمليات الإدارية المهمة التي تهدف إلى تخطيط وتنفيذ التغيير بطريقة منظمة تضمن تقبل الموظفين له وتقليل مقاومته، حيث تؤثر ممارسات إدارة التغيير بشكل مباشر في سلوك الموظفين وأدائهم الوظيفي داخل المنظمة.

كما تسهم الإدارة الفعالة للتغيير في تحسين بيئة العمل وتعزيز الإنتاجية وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة، إذ يؤكد Kotter (1996) أن نجاح التغيير التنظيمي يعتمد على اتباع منهجية واضحة في إدارة التغيير بما يسهم في تحسين الأداء وتحقيق التطوير المؤسسي.

وعلى الرغم من أهمية إدارة التغيير التنظيمي، إلا أن بعض المنظمات قد تواجه تحديات في تطبيقه بالشكل المناسب، مما قد ينعكس سلباً على أداء الموظفين ويؤثر في مستوى إنجازهم الوظيفي. ويعد أداء الموظفين من أهم مؤشرات نجاح المنظمات، حيث يمثل قدرة العاملين على تنفيذ المهام وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، ويتأثر بعدة عوامل تنظيمية من أبرزها ممارسات إدارة التغيير التنظيمي (Armstrong, 2020).

وتتمثل أهمية هذه الدراسة في التعرف على دور إدارة التغيير التنظيمي في تحسين أداء الموظفين، وتقديم نتائج تسهم في دعم صنع القرار في تبني استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير داخل المنظمات، إضافة إلى إثراء الأدبيات العلمية في مجال الإدارة العامة، وتوفير إطار معرفي يسهم في فهم العلاقة بين التغيير التنظيمي وأداء الموظفين.

وبناءً على ما سبق، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة التغيير التنظيمي على أداء الموظفين في شركة أرامكو بمدينة جدة، من خلال تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة التغيير التنظيمي ومستوى أداء الموظفين في المنظمة.

## ١,٢. مشكلة الدراسة

تسعى المنظمات الحديثة إلى تطبيق إدارة التغيير التنظيمي لمواكبة التطورات المتسارعة في بيئة العمل وتحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء التنظيمي، حيث تشير الأدبيات الإدارية إلى أهمية إدارة التغيير التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز الإنتاجية داخل المنظمات من خلال تطوير السياسات والإجراءات وأساليب العمل. (Robbins & Judge, 2017)

كما يؤكد Kotter (١٩٩٦) أن نجاح المنظمات في تطبيق التغيير التنظيمي يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وزيادة قدرة الموظفين على التكيف مع المتغيرات التنظيمية.

### ١,٢,١. فجوات على المستوى النظري

ركزت العديد من الدراسات النظرية على مفهوم إدارة التغيير التنظيمي وأهميته العامة دون التركيز بشكل كافٍ على أثره المباشر في أداء الموظفين داخل المنظمات الكبرى، مما يشير إلى وجود فجوة نظرية تتعلق بتوضيح طبيعة العلاقة بين إدارة التغيير التنظيمي وأداء الموظفين في البيئات التنظيمية المختلفة.

ويعد أداء الموظفين من أهم مؤشرات نجاح المنظمات، حيث يمثل قدرة العاملين على تنفيذ المهام وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية، ويتأثر بعدة عوامل تنظيمية من أبرزها ممارسات إدارة التغيير التنظيمي. (Armstrong, 2020).

### ١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي

وعلى المستوى التطبيقي، تشير بعض الدراسات إلى أن ضعف التخطيط لإدارة التغيير أو مقاومة الموظفين له قد يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء والإنتاجية داخل المنظمة، مما يعكس أهمية دراسة العلاقة بين إدارة التغيير التنظيمي وأداء الموظفين بشكل أكثر عمقاً في السياقات التنظيمية المختلفة (Burnes, 2017).

كما يؤكد Aguinis (2013) أن أداء الموظفين يتأثر بالبيئة التنظيمية والممارسات الإدارية المتبعة داخل المنظمة، مما يبرز الحاجة إلى دراسة أثر إدارة التغيير التنظيمي على أداء الموظفين في شركة أرامكو بمدينة جدة، للإجابة عن السؤال الرئيسي التالي:

ما أثر إدارة التغيير التنظيمي على أداء الموظفين في شركة أرامكو بمدينة جدة؟

### ١,٣. أهمية الدراسة

#### ١,٣,١. على المستوى النظري:

تستمد هذه الدراسة أهميتها النظرية من تناولها لموضوع إدارة التغيير التنظيمي بوصفه أحد الموضوعات الحيوية في مجال الإدارة العامة، حيث يسهم في تطوير المفاهيم الإدارية المرتبطة بتحسين الأداء التنظيمي في ظل البيئات المتغيرة.

كما تسعى الدراسة إلى تعزيز الفهم العلمي للعلاقة بين إدارة التغيير التنظيمي وأداء الموظفين، وإبراز دور الممارسات الإدارية في التأثير على سلوك العاملين وكفاءتهم داخل المنظمة، الأمر الذي يسهم في دعم الأدبيات العلمية المتعلقة بالتطوير التنظيمي وتحسين الأداء المؤسسي (Cameron & Green, 2019). كذلك تؤكد الدراسات الحديثة أن فهم آليات التغيير التنظيمي يسهم في بناء نماذج تفسيرية أكثر دقة لرفع كفاءة الأداء داخل المؤسسات (Al-Haddad & Kotnour, 2015).

#### ١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:

تتمثل الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في توفير نتائج عملية يمكن أن تساعد القيادات الإدارية في تطوير سياسات فعالة لإدارة التغيير بما يسهم في تحسين أداء الموظفين وتعزيز الإنتاجية.

كما تقدم الدراسة مؤشرات يمكن الاستفادة منها في تقييم ممارسات التغيير التنظيمي داخل المؤسسات الكبرى، مما يساعد على تقليل مقاومة التغيير وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة أعلى.

وتشير الأدبيات التطبيقية إلى أن الإدارة الفعالة للتغيير ترتبط بتحسين الأداء الوظيفي ورفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين (Hussain et al., 2018).

### ١,٤. أسئلة الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها، تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن مجموعة من التساؤلات التي توضح طبيعة العلاقة بين إدارة التغيير التنظيمي وأداء الموظفين داخل المنظمات، حيث تشير الأدبيات الإدارية إلى أن ممارسات التغيير التنظيمي تؤثر في سلوك الموظفين ومستوى أدائهم الوظيفي، مما يستدعي دراسة هذه العلاقة بشكل علمي ومنهجي (Hiatt, 2006; Hayes, 2018).

وعليه تتمثل أسئلة الدراسة فيما يلي:

#### السؤال الرئيسي

ما أثر إدارة التغيير التنظيمي على أداء الموظفين في شركة أرامكو بمدينة جدة؟

## الأسئلة الفرعية

١. ما مستوى تطبيق إدارة التغيير التنظيمي في شركة أرامكو بمدينة جدة؟
٢. ما مستوى أداء الموظفين في شركة أرامكو بمدينة جدة؟
٣. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير التنظيمي وأداء الموظفين في شركة أرامكو بمدينة جدة؟
٤. إلى أي مدى تسهم ممارسات إدارة التغيير التنظيمي في تحسين أداء الموظفين في شركة أرامكو بمدينة جدة؟

## ١,٥ أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة التغيير التنظيمي على أداء الموظفين في المنظمات، حيث تسعى المنظمات الحديثة إلى تبني ممارسات فعالة لإدارة التغيير بما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز كفاءة العاملين، إذ تشير الأدبيات الإدارية إلى أن الإدارة الفعالة للتغيير التنظيمي تساهم في تطوير الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة (Anderson, 2017; Moran & Brightman, 2001). وفي ضوء ذلك تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

## الهدف الرئيسي

التعرف على أثر إدارة التغيير التنظيمي على أداء الموظفين في شركة أرامكو بمدينة جدة.

## الأهداف الفرعية

١. التعرف على مستوى تطبيق إدارة التغيير التنظيمي في شركة أرامكو بمدينة جدة.
٢. قياس مستوى أداء الموظفين في شركة أرامكو بمدينة جدة.
٣. تحليل العلاقة بين إدارة التغيير التنظيمي وأداء الموظفين في شركة أرامكو بمدينة جدة.
٤. تحديد دور ممارسات إدارة التغيير التنظيمي في تحسين أداء الموظفين.
٥. تقديم توصيات تساهم في تطوير ممارسات إدارة التغيير التنظيمي وتحسين الأداء الوظيفي داخل المنظمة.

## ١,٦. فرضيات الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على اختبار العلاقة بين إدارة التغيير التنظيمي وأداء الموظفين، حيث تشير الأدبيات الإدارية إلى أن تطبيق ممارسات التغيير التنظيمي بشكل فعال يسهم في تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز كفاءة العاملين داخل المنظمة.

كما يؤثر التغيير التنظيمي في سلوك الموظفين واستجاباتهم للمتغيرات التنظيمية، مما ينعكس على مستوى أدائهم (Judge & Robbins, 2013; Cummings & Worley, 2014).

وبناءً على ذلك، تتمثل فرضيات الدراسة فيما يلي:

### الفرضية الرئيسية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير التنظيمي على أداء الموظفين في شركة أرامكو بمدينة جدة.

### الفرضيات الفرعية

١. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى تطبيق إدارة التغيير التنظيمي على أداء الموظفين في شركة أرامكو بمدينة جدة.

٢. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة التغيير التنظيمي وتحسين أداء الموظفين في شركة أرامكو بمدينة جدة.

٣. يسهم تطبيق إدارة التغيير التنظيمي بشكل فعال في رفع مستوى أداء الموظفين في شركة أرامكو بمدينة جدة.

## ١,٧. نموذج الدراسة

يعتمد نموذج الدراسة الحالية على تحديد طبيعة العلاقة بين متغيري البحث الرئيسيين، وهما إدارة التغيير التنظيمي بوصفها متغيراً مستقلاً، وأداء الموظفين بوصفه متغيراً تابعاً.

ويقوم هذا النموذج على افتراض وجود تأثير مباشر لإدارة التغيير التنظيمي في مستوى أداء الموظفين داخل المنظمة، حيث تسعى المنظمات الحديثة إلى تطبيق ممارسات فعالة لإدارة التغيير بهدف تحسين كفاءة العاملين وتعزيز قدرتهم على التكيف مع التغيرات التنظيمية.

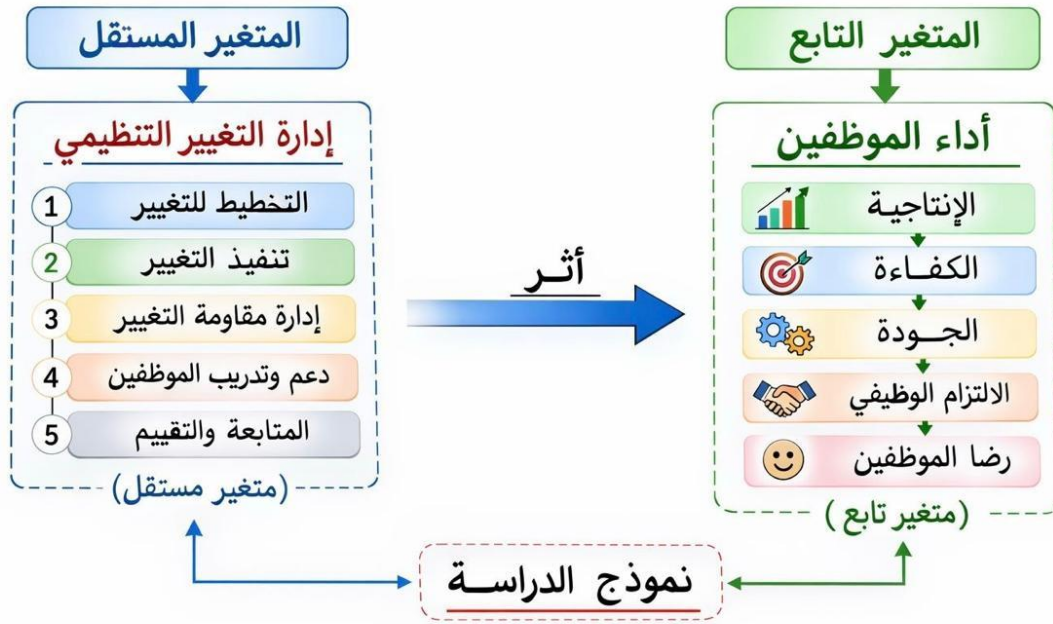
ويشير مفهوم إدارة التغيير التنظيمي إلى مجموعة من الممارسات والإجراءات التي تتبناها المنظمة لإحداث تغييرات مخططة في الهياكل التنظيمية، أو السياسات، أو أساليب العمل، أو الثقافة التنظيمية، وذلك بهدف تحقيق التطوير التنظيمي وتحسين الأداء المؤسسي. وتشمل هذه الممارسات التخطيط للتغيير، وإشراك الموظفين في عمليات التغيير، وتقليل مقاومة التغيير، وتوفير الدعم والتدريب المناسب للعاملين، مما يساهم في تحسين بيئة العمل التنظيمية وتعزيز كفاءة الأداء الوظيفي.

أما أداء الموظفين فيشير إلى مستوى كفاءة العاملين في تنفيذ المهام الوظيفية الموكلة إليهم وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية، ويتأثر بعدة عوامل تنظيمية وإدارية، من أبرزها الممارسات الإدارية المتبعة داخل المنظمة، ومن بينها إدارة التغيير التنظيمي.

وتفترض الدراسة أن تطبيق استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير التنظيمي يساهم في تحسين سلوك الموظفين وزيادة التزامهم التنظيمي وتعزيز قدرتهم على التكيف مع التغيرات، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على مستوى أدائهم الوظيفي.

ويستند نموذج الدراسة إلى الأدبيات الإدارية التي تؤكد أن الإدارة الفعالة للتغيير التنظيمي تساهم في تحقيق التطوير المؤسسي وتحسين أداء الموظفين من خلال تعزيز ثقافة التغيير داخل المنظمة ورفع مستوى الكفاءة الإنتاجية للعاملين (Cummings & Worley, 2014).

وبناءً على ذلك، يوضح نموذج الدراسة العلاقة السببية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث تؤثر إدارة التغيير التنظيمي بشكل مباشر في أداء الموظفين داخل المنظمة.



شكل (١): نموذج الدراسة المقترح

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على (Cumming & Worley, 2014).

## ١,٨ منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة أثر إدارة التغيير التنظيمي على أداء الموظفين في شركة أرامكو بمدينة جدة، حيث يُعد هذا المنهج من أكثر المناهج استخداماً في الدراسات الإدارية، ويهدف إلى وصف الظواهر التنظيمية وتحليلها وتفسير العلاقات بين متغيراتها بشكل علمي ومنهجي.

ويساعد هذا المنهج في دراسة العلاقة بين إدارة التغيير التنظيمي بوصفها متغيراً مستقلاً وأداء الموظفين بوصفه متغيراً تابعاً، من خلال جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى نتائج دقيقة.

ويتكون مجتمع الدراسة من موظفي شركة أرامكو بمدينة جدة، حيث تم اختيار عينة عشوائية منهم لتمثيل مجتمع الدراسة بشكل مناسب وتقليل التحيز في النتائج. كما تم استخدام الاستبانة بوصفها أداة رئيسية لجمع البيانات، وذلك لقياس مستوى تطبيق إدارة التغيير التنظيمي ومستوى أداء الموظفين داخل المنظمة، نظراً لملاءمتها لطبيعة الدراسات الإدارية.

وسيتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، مثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار العلاقة بين المتغيرات، بهدف اختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها، والتوصل إلى نتائج تسهم في تفسير أثر إدارة التغيير التنظيمي على أداء الموظفين (Saunders et al., 2019).

## ١,٩. الدراسة الميدانية

سيتم تطبيق هذه الدراسة ميدانياً في شركة أرامكو بمدينة جدة، والتي تُعد من أكبر الشركات العالمية العاملة في قطاع الطاقة والصناعات النفطية، حيث تتميز بهيكل تنظيمي متطور وتتبنى العديد من الممارسات الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز كفاءة الموارد البشرية.

وتحرص الشركة على تطبيق استراتيجيات تنظيمية متقدمة لمواكبة التطورات المتسارعة في بيئة العمل وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية (Saudi Aramco, 2023). وقد تم اختيار شركة أرامكو بوصفها مجتمعاً للدراسة نظراً لحجمها التنظيمي الكبير وتنوع كوادرها البشرية وتعدد أنظمتها الإدارية، مما يوفر بيئة مناسبة لدراسة أثر إدارة التغيير التنظيمي على أداء الموظفين.

كما تُعد الشركة نموذجاً مهماً للمنظمات التي تسعى إلى تطوير بيئة العمل وتحسين الأداء الوظيفي من خلال تطبيق الممارسات الإدارية الحديثة، الأمر الذي يسهم في تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج علمية يمكن الاستفادة منها في تطوير الأداء المؤسسي داخل المنظمات المختلفة (Saudi Aramco, 2023).

## ١,١٠. مخطط المشروع

يتضمن مخطط المشروع المقترح مجموعة من المراحل العلمية المنظمة التي يتم من خلالها تنفيذ الدراسة الحالية وفق تسلسل منهجي واضح يهدف إلى تحقيق أهداف البحث والوصول إلى نتائج علمية دقيقة.

ويعتمد هذا المخطط على تنظيم خطوات البحث بطريقة مترابطة ومنهجية تسهم في ضمان جودة تنفيذ الدراسة وتحقيق الموثوقية في نتائجها. وتبدأ مراحل تنفيذ المشروع بتحديد مشكلة الدراسة وصياغة أهدافها وتسؤالاتها، وذلك من خلال تحديد موضوع البحث بدقة، وتوضيح أبعاده، وأهميته العلمية، والتطبيقية.

يلي ذلك مراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، بهدف التعرف على الجهود العلمية السابقة والاستفادة منها في بناء الإطار النظري للدراسة، وتحديد المفاهيم الرئيسية ومتغيرات البحث والعلاقات بينها. كما تتضمن مراحل المشروع تصميم منهجية الدراسة من خلال اختيار المنهج العلمي المناسب لطبيعة البحث، وتحديد مجتمع الدراسة وعينة البحث، واختيار أداة الدراسة المناسبة لجمع البيانات، بما يسهم في الحصول على معلومات دقيقة وموثوقة.

وبعد ذلك يتم تطبيق الدراسة ميدانياً وجمع البيانات من عينة الدراسة، ثم تنظيم البيانات وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، بهدف اختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها. وتشمل مراحل المشروع كذلك تفسير النتائج التي يتم التوصل إليها ومناقشتها في ضوء الدراسات السابقة والأدبيات العلمية ذات الصلة، مما يسهم في توضيح دلالات النتائج وبيان مدى توافقها أو اختلافها مع نتائج الدراسات السابقة.

كما تتضمن مراحل المشروع استخلاص النتائج الرئيسية وتقديم التوصيات والمقترحات التي تسهم في تطوير الممارسات الإدارية وتحسين الأداء التنظيمي داخل المنظمات.

وأخيراً، يتم إعداد التقرير النهائي للدراسة وفق الأسس العلمية المعتمدة، بما يتضمن عرض نتائج البحث وتفسيرها وتقديم التوصيات، بما يسهم في تحقيق أهداف الدراسة وتوفير إضافة علمية في مجال الإدارة العامة.

ويساعد اتباع هذا التسلسل المنهجي في تنظيم خطوات البحث وضمان دقة تنفيذ مراحلها وتحقيق الموثوقية في النتائج، حيث تؤكد الأدبيات المتعلقة بمنهج البحث العلمي أهمية اتباع خطوات منظمة في تنفيذ الدراسات العلمية لضمان تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية (Saunders et al., 2019).



شكل (٢): مخطط المشروع المقترح

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على (Saunders et al., 2019).

## ٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## ٢,١. المقدمة:

تُعد الدراسات السابقة من الركائز الأساسية التي يعتمد عليها البحث العلمي في بناء إطاره النظري والمنهجي، حيث تسهم في توضيح المفاهيم المرتبطة بموضوع الدراسة، وتحديد الاتجاهات النظرية التي تناولت متغيرات البحث، إضافة إلى التعرف على النتائج التي توصلت إليها البحوث السابقة في المجال ذاته.

كما تساعد مراجعة الدراسات السابقة الباحث في تكوين خلفية علمية متكاملة حول موضوع الدراسة، وتحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بين نتائج الدراسات المختلفة، الأمر الذي يسهم في تعزيز الفهم العلمي للظاهرة محل البحث وبناء أساس معرفي راسخ يستند إلى الأدبيات العلمية الموثوقة (Saunders et al., 2019).

وتكتسب الدراسات السابقة أهميتها من دورها في توجيه الباحث نحو تحديد الفجوات البحثية التي لم تحظَ باهتمام كافٍ في الدراسات السابقة، مما يساعد في صياغة مشكلة الدراسة وأهدافها وتسؤولاتها بصورة دقيقة ومنهجية. كما تسهم في مساعدة الباحث على اختيار المنهجية المناسبة للدراسة، وتحديد متغيراتها الرئيسية، وصياغة فرضيات البحث في ضوء ما توصلت إليه الأدبيات العلمية السابقة.

إضافة إلى ذلك، فإن مراجعة الدراسات السابقة تساعد في تجنب تكرار الجهود البحثية، والاستفادة من الخبرات العلمية السابقة في تطوير البحث الحالي وإثرائه من الناحية العلمية والتطبيقية.

ويُعد موضوع إدارة التغيير التنظيمي وأداء الموظفين من الموضوعات المهمة التي حظيت باهتمام متزايد في الدراسات الإدارية المعاصرة، نظراً لما يشهده العالم من تغيرات متسارعة في البيئات التنظيمية والتكنولوجية والاقتصادية، الأمر الذي يتطلب من المنظمات تبني استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير بما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز كفاءة الموارد البشرية.

وقد تناولت العديد من الدراسات مفهوم إدارة التغيير التنظيمي من حيث أهميته وممارساته وآثاره في تطوير المنظمات، كما ركزت دراسات أخرى على أداء الموظفين والعوامل المؤثرة فيه، بالإضافة إلى الدراسات التي بحثت العلاقة بين إدارة التغيير التنظيمي وأداء الموظفين في سياقات تنظيمية مختلفة.

وفي ضوء ذلك، يهدف هذا الفصل إلى استعراض مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، وذلك بهدف التعرف على الجهود البحثية التي تناولت متغيرات الدراسة وتحليل نتائجها والاستفادة منها في بناء الإطار النظري للدراسة الحالية.

ولتحقيق ذلك، تم تقسيم الدراسات السابقة إلى ثلاثة محاور رئيسية، يتمثل المحور الأول في الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل وهو إدارة التغيير التنظيمي، بينما يتناول المحور الثاني الدراسات المرتبطة بالمتغير التابع وهو أداء الموظفين، في حين يركز المحور الثالث على الدراسات التي تناولت العلاقة بين إدارة التغيير التنظيمي وأداء الموظفين.

كما يسعى هذا الفصل إلى إبراز أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها، من خلال دراسة أثر إدارة التغيير التنظيمي على أداء الموظفين في شركة أرامكو بمدينة جدة، بما يسهم في تقديم إضافة علمية في مجال الإدارة العامة وتعزيز الفهم العلمي لطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة في البيئة التنظيمية محل البحث.

## ٢,٢. المتغير المستقل

يُعد مفهوم إدارة التغيير التنظيمي من المفاهيم الجوهرية في الأدبيات الإدارية المعاصرة، نظراً لما تشهده المنظمات من تحولات مستمرة في بيئاتها الداخلية والخارجية نتيجة التطورات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية. وقد أصبح التغيير التنظيمي ضرورة حتمية لضمان بقاء المنظمات واستمرارها في بيئة تنافسية متسارعة، الأمر الذي جعل إدارة التغيير تمثل أحد المداخل الإدارية الاستراتيجية التي تسعى المنظمات من خلالها إلى تحقيق التكيف والتطوير المستمر.

وتشير إدارة التغيير التنظيمي إلى عملية منهجية مخططة تهدف إلى إحداث تعديل أو تطوير في أحد عناصر المنظمة، سواء في الهيكل التنظيمي، أو السياسات، أو الإجراءات، أو الثقافة التنظيمية، أو أساليب العمل، بما يسهم في تحسين كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

ويؤكد (Kotter 1996) أن نجاح التغيير التنظيمي لا يتحقق بصورة عشوائية، بل يتطلب اتباع خطوات منهجية تبدأ بإيجاد شعور بالحاجة إلى التغيير، وبناء تحالف قيادي داعم، ووضع رؤية واضحة للتغيير، ثم تمكين العاملين من تنفيذ التغيير وترسيخه داخل ثقافة المنظمة. ويرى أن إهمال أي من هذه الخطوات قد يؤدي إلى فشل التغيير وعدم تحقيق النتائج المرجوة.

كما تناول (Burnes 2017) مفهوم إدارة التغيير من منظور استراتيجي، حيث أشار إلى أن التغيير التنظيمي يمثل عملية مستمرة تهدف إلى تطوير المنظمة استجابةً للتغيرات البيئية. وأوضح أن المنظمات التي تتبنى نماذج واضحة لإدارة التغيير تكون أكثر قدرة على تحقيق الاستقرار التنظيمي وتعزيز قدرتها التنافسية. كما بين أن نجاح إدارة التغيير يرتبط بمدى استعداد المنظمة للتغيير، وفاعلية القيادة، ومستوى مشاركة الموظفين في عملية التغيير.

وفي سياق متصل، توصلت دراسة (Al-Haddad and Kotnour 2015) إلى أن نجاح إدارة التغيير يعتمد على التكامل بين عدة أبعاد تشمل البعد البشري، والبعد التنظيمي، والبعد التقني، حيث إن التركيز على جانب واحد وإهمال الجوانب الأخرى قد يؤدي إلى ضعف نتائج التغيير. كما أكدت الدراسة أن وجود نظام إداري متكامل لإدارة التغيير يسهم في تحقيق تحسين مستدام في الأداء المؤسسي.

من جهة أخرى، أشار (Cameron and Green 2019) إلى أن إدارة التغيير التنظيمي ترتبط بشكل وثيق بثقافة المنظمة وسلوكيات العاملين، حيث إن الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير تسهم في تسهيل عمليات التطوير والتحسين. كما أوضح أن القيادة التحويلية تلعب دوراً محورياً في تعزيز تقبل الموظفين للتغيير وتحفيزهم على التكيف مع المتغيرات التنظيمية.

وتشير الأدبيات كذلك إلى أن مقاومة التغيير تُعد من أبرز التحديات التي تواجه المنظمات عند تطبيق برامج التغيير التنظيمي، حيث قد يظهر الموظفون مقاومة نتيجة الخوف من المجهول أو فقدان الامتيازات أو زيادة الأعباء الوظيفية. ولذلك تؤكد الدراسات أهمية إشراك الموظفين في مراحل التخطيط والتنفيذ، وتوفير التدريب والدعم اللازمين، من أجل تقليل مقاومة التغيير وتعزيز نجاحه. (Burnes, 2017)

وبناءً على ما سبق، يتضح أن إدارة التغيير التنظيمي ليست مجرد إجراء إداري مؤقت، بل هي عملية استراتيجية مستمرة تتطلب تخطيطاً منهجياً وقيادة فعالة وثقافة تنظيمية داعمة، إضافة إلى مشاركة الموظفين

وتوفير بيئة عمل مرنة قادرة على استيعاب التغيرات. كما تؤكد الدراسات السابقة أن الإدارة الفعالة للتغيير تسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز قدرة المنظمة على التكيف والاستدامة، الأمر الذي يبرز أهمية تناول هذا المتغير ضمن إطار الدراسة الحالية وتحليل أثره في أداء الموظفين داخل المنظمة محل البحث.

### ٢,٣. المتغير التابع

يُعد أداء الموظفين من أهم العوامل التي تسهم في تحقيق نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، حيث يعكس مستوى كفاءة العاملين وقدرتهم على تنفيذ المهام الوظيفية بكفاءة وفعالية.

وقد اهتمت العديد من الدراسات الإدارية بدراسة مفهوم أداء الموظفين والعوامل المؤثرة فيه، لما له من دور أساسي في تحسين الإنتاجية وتعزيز الأداء التنظيمي.

فقد أشار (Armstrong 2020) إلى أن أداء الموظفين يمثل محصلة الجهود التي يبذلها العاملون في تنفيذ مهامهم الوظيفية، ويتأثر بعدة عوامل تنظيمية وإدارية مثل بيئة العمل وأساليب الإدارة والتدريب والتحفيز، مؤكداً أن تحسين الأداء الوظيفي يسهم في تحقيق الكفاءة التنظيمية وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات.

كما أوضح (Aguinis 2013) أن إدارة الأداء تعد من العمليات الإدارية المستمرة التي تهدف إلى تحسين أداء الموظفين من خلال تقييم أدائهم وتطوير مهاراتهم وتعزيز قدراتهم الوظيفية، حيث تسهم الممارسات الإدارية الفعالة في رفع مستوى الإنتاجية وتحسين جودة العمل داخل المنظمة.

وفي السياق ذاته، توصلت دراسة (Campbell 1990) إلى أن أداء الموظفين يعتمد على مجموعة من العوامل المرتبطة بقدرات الفرد ودوافعه وبيئة العمل التنظيمية، حيث يؤثر الأداء الوظيفي بشكل مباشر في تحقيق الأهداف التنظيمية ورفع مستوى الكفاءة المؤسسية.

وبناءً على ما سبق، يتضح أن الدراسات السابقة أكدت أهمية أداء الموظفين باعتباره مؤشراً رئيساً لنجاح المنظمات، وأن تحسين الأداء الوظيفي يعتمد على تبني ممارسات إدارية فعالة تسهم في تطوير قدرات العاملين وتحسين مستوى إنتاجيتهم، مما يبرز أهمية دراسة هذا المتغير ضمن إطار الدراسة الحالية.

#### ٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تناولت العديد من الدراسات الإدارية العلاقة بين إدارة التغيير التنظيمي وأداء الموظفين، باعتبار أن التغيير التنظيمي يمثل أداة استراتيجية تسعى من خلالها المنظمات إلى تطوير عملياتها وتحسين كفاءتها، في حين يُعد أداء الموظفين مؤشراً أساسياً لنجاح تلك الجهود. وقد ركزت الأدبيات الإدارية على دراسة تأثير ممارسات التغيير التنظيمي في سلوك الموظفين واتجاهاتهم ومستوى إنجازهم الوظيفي داخل المنظمة.

فقد أشار Cummings and Worley (2014) إلى أن برامج التغيير التنظيمي الفعالة تسهم في تحسين بيئة العمل التنظيمية من خلال إعادة هيكلة العمليات وتعزيز ثقافة التعاون والمشاركة، مما ينعكس إيجاباً على أداء الموظفين. كما أوضح أن إشراك العاملين في مراحل التغيير المختلفة يقلل من مقاومة التغيير ويزيد من التزامهم التنظيمي، الأمر الذي يؤدي إلى رفع مستوى الأداء والإنتاجية.

كما توصلت دراسة Hussain et al. (2018) إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة التغيير التنظيمي ومستوى أداء الموظفين، حيث أكدت الدراسة أن القيادة الفعالة ودعم الإدارة العليا لعمليات التغيير يسهمان في تعزيز استجابة الموظفين للتغيير وتحسين أدائهم الوظيفي.

وأشارت الدراسة إلى أن ضعف إدارة التغيير قد يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي وتراجع الإنتاجية. وفي السياق ذاته، أكد Hayes (2018) أن نجاح إدارة التغيير يعتمد على التخطيط المنهجي والتواصل الفعال داخل المنظمة، حيث يؤدي غياب الوضوح في أهداف التغيير أو ضعف التواصل إلى إضعاف أداء الموظفين. كما أوضح أن التغيير المنظم والمدرّس يسهم في تطوير مهارات العاملين وتحسين قدرتهم على التكيف مع المتغيرات التنظيمية، مما ينعكس على جودة الأداء.

كذلك أشار (Judge and Robbins 2013) إلى أن التغيير التنظيمي يؤثر في اتجاهات الموظفين وسلوكهم التنظيمي، وأن تطبيق استراتيجيات تغيير مدروسة يسهم في تعزيز الدافعية وتحسين مستوى الأداء الوظيفي، خاصة في البيئات التي تتسم بالتغيير المستمر.

وبناءً على ما سبق، يتضح من الدراسات السابقة أن هناك توافقاً عاماً حول وجود علاقة إيجابية بين إدارة التغيير التنظيمي وأداء الموظفين، حيث تسهم الإدارة الفعالة للتغيير في تحسين سلوك العاملين وتعزيز التزامهم ورفع مستوى إنتاجيتهم. إلا أن معظم الدراسات تناولت هذه العلاقة في سياقات تنظيمية مختلفة، مما يبرز أهمية دراسة هذه العلاقة في سياق شركة أرامكو بمدينة جدة، بهدف التحقق من طبيعة هذا الأثر في البيئة التنظيمية محل الدراسة.



شكل (٣): العلاقة بين إدارة التغيير التنظيمي وأداء الموظفين وفق الدراسات السابقة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على (Cummins & Worley, 2014; Hussain et al., 2018).

### ٣. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

٣,١. المقدمة

٣,٢. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

٣,٣. تصميم البحث (بصلة البحثي)

٣,٤. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

٣,٥ . طريقة جمع البيانات

٣,٦ . أنواع البيانات

٣,٧ . إجراءات التحليل الإحصائي

#### ٤. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

٤,١ . المقدمة

٤,٢ . توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

٤,٣. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

٤,٤. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

٤,٥. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

٤,٦. الخاتمة

٥. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

٥,١. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

٥,٢. توصيات الدراسة:

### ٥,٣. الخاتمة:

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة أن إدارة التغيير التنظيمي تُعد من المفاهيم الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام كبير في الأدبيات الإدارية، نظراً لدورها المهم في تمكين المنظمات من التكيف مع التغيرات البيئية والتنظيمية وتحقيق التطوير المستمر في الأداء المؤسسي.

وقد ركزت الدراسات المرتبطة بالمتغير المستقل (إدارة التغيير التنظيمي) على أهمية تبني استراتيجيات واضحة لإدارة التغيير، مثل التخطيط الفعال للتغيير، وإشراك الموظفين في عمليات التغيير، وتعزيز ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير، لما لذلك من أثر في تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز كفاءة العمل داخل المنظمة (Kotter, 1996; Burnes, 2017).

كما أظهرت الدراسات المرتبطة بالمتغير التابع (أداء الموظفين) أن الأداء الوظيفي يمثل أحد المؤشرات الأساسية لنجاح المنظمات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، حيث يتأثر أداء الموظفين بعدة عوامل تنظيمية وإدارية، من أبرزها:

بيئة العمل، وأساليب القيادة، والتدريب والتطوير، ونظم التحفيز والتقييم، إضافة إلى الممارسات الإدارية التي تسهم في تطوير قدرات العاملين وتحسين مستوى إنتاجيتهم (Armstrong, 2020; Aguinis, 2013).

وفيما يتعلق بالدراسات التي تناولت العلاقة بين إدارة التغيير التنظيمي وأداء الموظفين، فقد أكدت معظم الدراسات وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين، حيث تسهم الإدارة الفعالة للتغيير في تحسين سلوك الموظفين وتعزيز التزامهم التنظيمي وزيادة قدرتهم على التكيف مع التغيرات التنظيمية، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على مستوى أدائهم الوظيفي وكفاءتهم الإنتاجية (Cummings & Worley, 2014).

كما أشارت بعض الدراسات إلى أن إشراك الموظفين في عمليات التغيير ودعم الإدارة العليا لبرامج التغيير يسهمان في تقليل مقاومة التغيير وتحقيق نتائج تنظيمية أفضل، بما في ذلك تحسين الأداء الوظيفي وزيادة الإنتاجية داخل المنظمة (Hussain et al., 2018).

وعلى الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت موضوع إدارة التغيير التنظيمي وأداء الموظفين، إلا أن معظمها ركز على بيئات تنظيمية مختلفة وسياقات تطبيقية متنوعة، مما يشير إلى وجود حاجة لدراسة هذه العلاقة في سياقات تنظيمية محددة، خاصة في المؤسسات الكبرى التي تشهد تحولات تنظيمية مستمرة.

ومن هنا تبرز الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها من خلال دراسة أثر إدارة التغيير التنظيمي على أداء الموظفين في شركة أرامكو بمدينة جدة، بما يسهم في تعزيز الفهم العلمي لهذه العلاقة في البيئة التنظيمية محل الدراسة.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن الدراسات السابقة وفرت أساساً نظرياً مهماً لفهم العلاقة بين إدارة التغيير التنظيمي وأداء الموظفين، كما أسهمت في دعم توجه الدراسة الحالية واختيار متغيراتها، وصياغة فرضياتها، وبناء نموذجها البحثي، بما يسهم في تحقيق أهداف البحث والوصول إلى نتائج علمية تسهم في تطوير الممارسات الإدارية داخل المنظمات.

وبهذا يكون قد تم عرض وتحليل الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة،  
بما أسهم في بناء أساس نظري متكامل يدعم توجه البحث الحالي،  
ويُمهد بصورة منهجية للانتقال إلى عرض منهجية الدراسة وإجراءاتها التطبيقية  
وتحليل بياناتها للوصول إلى نتائج علمية دقيقة.

**Kotter, J. P. (1996). Leading change. Harvard Business School Press.**

**Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). Organizational behavior (17th ed.). Pearson Education.**

**Armstrong, M. (2020). Armstrong's handbook of performance management. Kogan Page.**

**Burnes, B. (2017). Managing change (7th ed.). Pearson Education.**

**Aguinis, H. (2013). Performance management (3rd ed.). Pearson Education.**

**Al-Haddad, S., & Kotnour, T. (2015). Integrating the organizational change literature: A model for successful change. Journal of Organizational Change Management, 28(2), 234–262.**

**Cameron, E., & Green, M. (2019). Making sense of change management (5th ed.). Kogan Page.**

**Hussain, S. T., Lei, S., Akram, T., Haider, M. J., Hussain, S. H., & Ali, M. (2018). Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. Journal of Innovation & Knowledge, 3(3), 123–127.**

**Hiatt, J. M. (2006). ADKAR: A model for change in business, government, and our community. Prosci Research.**

**Hayes, J. (2018). The theory and practice of change management (5th ed.). Palgrave Macmillan.**

**Anderson, D. L. (2017). Organization development: The process of leading organizational change (3rd ed.). Sage Publications.**

**Moran, J. W., & Brightman, B. K. (2001). Leading organizational change. Career Development International, 6(2), 111–118.**

**Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2014). Organization development and change (10th ed.). Cengage Learning.**

**Judge, T. A., & Robbins, S. P. (2013). Organizational behavior (15th ed.). Pearson Education.**

**Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2014). Organization development and change (10th ed.). Cengage Learning.**

**Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). Research methods for business students (8th ed.). Pearson Education.**

**Saudi Aramco. (2023). Annual report 2023. Saudi Arabian Oil Company.**

**Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). Research methods for business students (8th ed.). Pearson Education.**

**Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). Research methods for business students (8th ed.). Pearson Education.**

**Kotter, J. P. (1996). Leading change. Harvard Business School Press.**

**Burnes, B. (2017). Managing change (7th ed.). Pearson Education.**

**Al-Haddad, S., & Kotnour, T. (2015). Integrating the organizational change literature: A model for successful change. Journal of Organizational Change Management, 28(2), 234–262.**

**Armstrong, M. (2020). Armstrong's handbook of performance management. Kogan Page.**

**Aguinis, H. (2013). Performance management (3rd ed.). Pearson Education.**

**Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), Handbook of industrial and organizational psychology (Vol. 1, pp. 687–732). Consulting Psychologists Press.**

**Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2014). Organization development and change (10th ed.). Cengage Learning.**

**Hayes, J. (2018). The theory and practice of change management (5th ed.). Palgrave Macmillan.**

**Hussain, S. T., Lei, S., Akram, T., Haider, M. J., Hussain, S. H., & Ali, M. (2018). Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. Journal of Innovation & Knowledge, 3(3), 123–127.**

**Judge, T. A., & Robbins, S. P. (2013). Organizational behavior (15th ed.). Pearson Education.**

**Kotter, J. P. (1996). Leading change. Harvard Business School Press.**

**Burnes, B. (2017). Managing change (7th ed.). Pearson Education.**

**Armstrong, M. (2020). Armstrong's handbook of performance management. Kogan Page.**

**Aguinis, H. (2013). Performance management (3rd ed.). Pearson Education.**

**Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2014). Organization development and change (10th ed.). Cengage Learning.**

**Hussain, S. T., Lei, S., Akram, T., Haider, M. J., Hussain, S. H., & Ali, M. (2018). Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. Journal of Innovation & Knowledge, 3(3), 123–127.**

مقدمة الاستبيان:

عزيزي / عزيزتي المشارك،

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع بيانات علمية دقيقة لأغراض البحث، وذلك لدراسة أثر إدارة التغيير التنظيمي على أداء الموظفين في شركة أرامكو بمدينة جدة.

ويأتي هذا الاستبيان ضمن متطلبات إعداد مشروع التخرج، بهدف التعرف على مستوى تطبيق إدارة التغيير التنظيمي ومدى انعكاسه على أداء الموظفين داخل بيئة العمل.

ونؤكد أن جميع المعلومات المقدمة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستعامل بسرية تامة، ولن يتم استخدامها إلا في إطار الدراسة الحالية.

شاكرين لكم حسن تعاونكم ومساهمتمكم في إنجاح هذا البحث.

الباحثة

رهام نور البشر

| السؤال                                | موافق | محايد | غير موافق |
|---------------------------------------|-------|-------|-----------|
| يتم تطبيق التغيير بشكل واضح في الشركة |       |       |           |
| يتم شرح التغيير للموظفين قبل تطبيقه   |       |       |           |
| تشارك الإدارة الموظفين في التغيير     |       |       |           |
| توجد متابعة أثناء التغيير             |       |       |           |

| السؤال                       | موافق | محايد | غير موافق |
|------------------------------|-------|-------|-----------|
| يتم تنفيذ العمل بسرعة وكفاءة |       |       |           |
| الموظفون ملتزمون في العمل    |       |       |           |
| يتم تقديم خدمة جيدة للعملاء  |       |       |           |
| يوجد تعاون بين الموظفين      |       |       |           |