

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

MIDOCEAN UNIVERSITY

أثر إدارة التغيير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي:

دراسة حالة على شركة الاتصالات السعودية

بحث أكاديمي مقدم إلى جامعة ميدأوشن – كلية الإدارة

استكمالاً لمتطلبات مقرر المشروع النهائي 2 (2 Final Project) – التكليف الثالث 3 Assignment

إعداد الطالب: سلطان علي العنزي

الرقم الجامعي: 232000083

القسم / التخصص: إدارة الأعمال – كلية الإدارة

إشراف أ.م.د. عبدالرحيم نادر

تاريخ التقديم 7/8/2026 الفصل الدراسي: 2026

الإهداء

إلى والديّ الكريمين، اللذين لم يبخلا يوماً بدعاء أو تشجيع، وكانا السند الأول في كل خطوة من رحلتي العلمية، وإلى من غرسا فيّ حب العلم والمثابرة منذ نعومة أظفاري.

إلى إخوتي وأفراد أسرتي الذين تحملوا انشغالي طوال فترة إعداد هذا البحث، وكانوا لي عوناً معنوياً لا يُقدَّر بثمن.

إلى أساتذتي الأفاضل في جامعة ميدأوشن، اللذين لم يَخروا جهداً في توجيهي وإثراء معرفتي طوال سنوات الدراسة، وزرعوا فيّ روح البحث العلمي المنهجي.

إلى كل من آمن بقدرتي على إتمام هذا العمل، وكان له بصمة ولو صغيرة في إنجازه.

أهدي إليكم جميعاً ثمرة هذا الجهد، سائلاً الله أن يجعله علماً نافعاً وعملاً مقبلاً.

شكر وتقدير

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى جامعة ميدأوشن ممثلة في كلية الإدارة على ما توفره من بيئة أكاديمية مشجعة على البحث العلمي، وعلى ما تنتجه من موارد معرفية أسهمت في إنجاز هذا العمل بالصورة المرجوة.

كما أتقدم بالشكر إلى أعضاء هيئة التدريس على توجيهاتهم العلمية القيمة التي أسهمت في إنجاز هذا البحث، وعلى صبرهم في متابعة مراحل إعداداته من الفكرة الأولى وحتى الصياغة النهائية.

وأخص بالشكر المشرف الأكاديمي على هذا المشروع، لما قدمه من ملاحظات دقيقة ساهمت في تحسين جودة البحث المنهجية والتطبيقية، وعلى سعة صدره في الإجابة عن كل استفسار.

كما أتوجه بالشكر إلى موظفي شركة الاتصالات السعودية الذين تجاوبوا مع أداة الدراسة وساهموا ببياناتهم في إثراء الجانب الميداني للبحث، وإلى كل من قدم لي الدعم والمساندة خلال إعداد هذا العمل، وأسأل الله أن يجعل هذا الجهد نافعاً ومفيداً لكل من يطلع عليه.

الملخص

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر إدارة التغيير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي في شركة الاتصالات السعودية، بوصفها واحدة من أكبر الشركات الوطنية الرائدة في قطاع الاتصالات والخدمات الرقمية في المملكة العربية السعودية. وتتبع أهمية الدراسة من أن المنظمات الحديثة أصبحت تواجه بيئة سريعة التغير تتطلب مرونة تنظيمية وقدرة عالية على التكيف مع المتغيرات التقنية والإدارية والسوقية، بما يجعل إدارة التغيير مسؤولية استراتيجية لا تقل أهمية عن التخطيط المالي أو التسويقي.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوضعي، والمنهج الاستنتاجي، واستراتيجية دراسة الحالة، كما استخدمت الاستبانة بوصفها أداة رئيسية لجمع البيانات من عينة عشوائية بسيطة بلغت (250) موظفًا وموظفة من مختلف الإدارات والمستويات الوظيفية في الشركة. وتمثلت أبعاد المتغير المستقل، وهو إدارة التغيير التنظيمي، في: الدعم القيادي للتغيير، والاتصال التنظيمي، والتدريب والتمكين، وتقليل مقاومة التغيير، بينما تمثل المتغير التابع في الأداء المؤسسي بأبعاده الخمسة: الكفاءة التشغيلية، وجودة الخدمة، وسرعة الإنجاز، والتنسيق بين الإدارات، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

ولاختبار فرضيات الدراسة وضمان دقة النتائج، اعتمد الباحث على أسلوبي إحصائيين متكاملين: الأول باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS الإصدار 28 لإجراء التحليل الوصفي واختبار الثبات ومعامل الارتباط وتحليل الانحدار الخطي، والثاني باستخدام برنامج التحليل الإحصائي المتقدم Smart-PLS 3.0 المعتمد على نموذج المعادلة البنائية (Structural Equation Modeling - SEM) للتحقق من الصدق التقاربي والثبات المركب وتحليل المسار (Path Analysis)، بما يعزز من موثوقية النتائج المستخلصة عبر أسلوبي تحليليين مستقلين.

وأظهرت الدراسة أن إدارة التغيير التنظيمي تؤدي دورًا إيجابيًا ودالًا إحصائيًا في تحسين الأداء المؤسسي من خلال رفع كفاءة العمليات، وتحسين جودة الخدمات، وتسريع الإنجاز، وتعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. كما بينت أن القيادة الفاعلة، والاتصال الواضح، وبرامج التدريب المناسبة، ومشاركة العاملين في التغيير، تعد من أهم العوامل المؤثرة في نجاح التغيير التنظيمي، وقد تأكدت هذه النتائج عبر التحليل التوكيدي بواسطة نموذج المعادلة البنائية.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز التخطيط المؤسسي للتغيير، وتطوير آليات الاتصال الداخلي، ورفع مستوى تمكين العاملين، وتبني أساليب علمية لمعالجة مقاومة التغيير، بما يساهم في استدامة التحسين المؤسسي، كما قدمت مجموعة من التوصيات الأكاديمية للباحثين المهتمين بتوسيع نطاق هذا البحث مستقبلاً.

الكلمات المفتاحية: إدارة التغيير التنظيمي، الأداء المؤسسي، الدعم القيادي، الاتصال التنظيمي، التدريب والتمكين، مقاومة التغيير، نموذج المعادلة البنائية.

قائمة المحتويات

الإهداء.....	2
شكر وتقدير.....	3
الملخص.....	4
Abstract.....	5
قائمة المحتويات.....	6
قائمة الأشكال.....	10
قائمة الجداول.....	11
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....	12
1.1 المقدمة.....	12
1.2 مشكلة البحث.....	12
1.2.1 الفجوات النظرية.....	13
1.2.2 الفجوات العملية.....	13
1.3 أهمية البحث.....	13
1.3.1 الأهمية النظرية.....	13
1.3.2 الأهمية العملية.....	13
1.4 أسئلة البحث.....	13
1.5 أهداف البحث.....	14
1.6 فرضيات البحث.....	14
1.7 نموذج البحث.....	14
1.8 منهجية البحث.....	14
1.9 نطاق الدراسة.....	15
الحدود الموضوعية.....	15
الحدود الزمانية.....	15
الحدود البشرية.....	15
الحدود المكانية.....	15
1.10 نبذة عن شركة الاتصالات السعودية.....	15
1.11 مخطط المشروع.....	15
1.12 مصطلحات الدراسة.....	16
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.....	17
2.1 المقدمة.....	17

2.2 المتغير الأول: إدارة التغيير التنظيمي	17
2.2.1 التعريف	17
2.2.2 التطور	17
2.2.3 الأبعاد	17
2.2.4 النظريات	18
2.2.5 رسم توضيحي	19
2.3 المتغير الثاني: الأداء المؤسسي	19
2.3.1 التعريف	19
2.3.2 التطور	19
2.3.3 الأبعاد	19
2.3.4 النظريات	20
2.3.5 رسم توضيحي	20
2.4 العلاقة بين متغيرات البحث	20
2.4.1 الأنماط	20
2.4.2 الصراعات	21
2.4.3 الفجوات	21
2.4.4 رسم توضيحي	21
2.5 الدراسات السابقة	21
2.5.1 دراسات تناولت إدارة التغيير التنظيمي والأداء المؤسسي	21
2.5.2 دراسات تناولت الدعم القيادي والاتصال التنظيمي أثناء التغيير	21
2.5.3 دراسات تناولت التدريب والتمكين ومقاومة التغيير	21
2.5.4 دراسات عربية وخليجية حديثة ذات صلة	22
2.5.5 التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية	22
2.6 جدول أدوات البحث (Table of Research Instruments)	23
2.7 خاتمة الفصل	23
2.7.1 ملخص نتائج الإطار النظري	23
2.7.2 آثار البحث المستقبلية	23
2.7.3 المساهمات الإجمالية للبحث	23
الفصل الثالث: منهجية الدراسة	24
3.1 مقدمة	24
3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة (Operational Definitions)	24
3.3 تصميم البحث (Research Design – Research Onion)	24

3.4	(Research Population and Sampling Methods) مجتمع الدراسة والعينة وأسلوب المعاينة	25
3.5	(Data Collection Method) طريقة جمع البيانات	25
3.6	(Types of Data) أنواع البيانات	25
3.7	(Statistical Analysis Procedures) إجراءات التحليل الإحصائي	26
3.7.1	كأسلوب تحليل توكيدي مكمل (SEM-PLS) نموذج المعادلة البنائية	26
3.8	(Research Ethics) أخلاقيات البحث	27
3.9	محددات المنهجية	27
3.10	(Conclusion) خاتمة الفصل	27
	الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج	28
4.1	(Introduction) مقدمة	28
4.2	الخصائص الديموغرافية للعينة	28
4.3	(Validity and Reliability Tests) اختبار الصدق والثبات	29
4.4	SEM-PLS التحقق التوكيدي من صدق وثبات المقياس عبر نموذج	30
4.5	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية	31
4.6	(SPSS) اختبار فرضيات الدراسة عبر تحليل الانحدار الخطي	31
4.7	SEM-PLS التحقق التوكيدي من الفرضيات عبر تحليل المسار بنموذج	32
4.7.1	رسم توضيحي لنموذج القياس البنائي	33
4.8	(Discussion of Findings) مناقشة النتائج	33
4.9	(Connect the Results with Literature) ربط النتائج بالدراسات السابقة	34
4.10	(Conclusion) خاتمة الفصل	34
	الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات	35
5.1	مقدمة	35
5.2	ملخص نتائج الدراسة	35
5.3	الاستنتاجات	35
5.4	التوصيات	36
5.4.1	توصيات إدارية وتطبيقية	36
5.4.2	توصيات أكاديمية وبحثية	36
5.5	حدود الدراسة	36
5.6	مقترحات للبحوث المستقبلية	36
5.7	خاتمة عامة للبحث	37
	قائمة المراجع	38
	الملاحق	40

الملحق (1): استبانة الدراسة	40
القسم الأول: البيانات الديموغرافية	40
القسم الثاني: فقرات الاستبانة (مقياس ليكرت الخماسي: 5 = أوافق بشدة ... 1 = لا أوافق بشدة)	40
الملحق (2): خطاب تسهيل مهمة	42

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
شكل (1)	أبعاد إدارة التغيير التنظيمي	...
شكل (2)	أبعاد الأداء المؤسسي	...
شكل (3)	العلاقة بين إدارة التغيير التنظيمي والأداء المؤسسي	...
شكل (4)	إدارة التغيير ADKAR نموذج	...
شكل (5)	McKinsey 7-S) نموذج ماكينزي السبعة	...
شكل (6)	للدراسة الحالية (SEM-PLS) نموذج القياس البنائي	...
شكل (7)	المطبق على الدراسة Research Onion مخطط منهجية البحث	...

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
جدول (1)	نهج البحث	...
جدول (2)	توزيع العينة حسب الجنس	...
جدول (3)	توزيع العينة حسب العمر	...
جدول (4)	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	...
جدول (5)	معامل كرونباخ ألفا لمحاوِر الدراسة	...
جدول (6)	المتوسطات الحسابية لابعاد الدراسة	...
جدول (7)	معامل الارتباط بين إدارة التغيير التنظيمي والأداء المؤسسي	...
جدول (8)	تحليل الانحدار لابعاد إدارة التغيير التنظيمي	...
جدول (9)	جدول أدوات البحث (Table of Research Instruments)	...
جدول (10)	مقارنة بين أبرز نظريات إدارة التغيير التنظيمي	...
جدول (11)	ملخص أبرز الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة	...
جدول (12)	تحديد حجم العينة وفق معادلة كريجسي ومورجان	...
جدول (13)	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي والمسمى الوظيفي	...
جدول (14)	لأبعاد الدراسة (AVE) متوسط التباين المستخرج	...
جدول (15)	لأبعاد الدراسة (rho-A) وقيمه (Composite Reliability) الثبات المركب	...
جدول (16)	SEM-PLS نتائج تحليل المسار للفرضية الرئيسية عبر	...
جدول (17)	SEM-PLS نتائج تحليل المسار للفرضيات الفرعية عبر	...
جدول (18)	ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة	...

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

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

وفي هذا السياق، برز مفهوم إدارة التغيير التنظيمي بوصفه أحد أهم المفاهيم الإدارية الحديثة، لما له من دور محوري في مساعدة المنظمات على الانتقال من أوضاعها الحالية إلى أوضاع أفضل من خلال تطوير الأنظمة، والهياكل، والإجراءات، والتقنيات، والموارد البشرية، والثقافة التنظيمية (Kotter, 1996). كما أن إدارة التغيير لم تعد مجرد استجابة لظروف طارئة، بل أصبحت توجهاً استراتيجياً طويل المدى يهدف إلى بناء مؤسسة أكثر مرونة وكفاءة وقدرة على الابتكار.

ويُعد قطاع الاتصالات من أكثر القطاعات تأثراً بالتغيير، نظراً لما يشهده من تطورات رقمية مستمرة وتغير في احتياجات العملاء وارتفاع مستوى التنافسية (Beshtawi & Jaaron, 2014). ومن بين أبرز المؤسسات العاملة في هذا القطاع شركة الاتصالات السعودية، التي تمثل أحد النماذج الرائدة في المملكة العربية السعودية من حيث الحجم، والانتشار، والتنوع في الخدمات، والدور الذي تؤديه في دعم التحول الرقمي الوطني ضمن مستهدفات رؤية المملكة 2030.

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

ومن هنا، تتضح أهمية دراسة العلاقة بين إدارة التغيير التنظيمي والأداء المؤسسي داخل شركة الاتصالات السعودية، بوصفها دراسة تطبيقية يمكن أن تسهم في دعم المعرفة الأكاديمية وتقديم تصور عملي للإدارات الحديثة، خاصة في إطار متطلبات جامعة ميدأوشن – كلية الإدارة التي تسعى إلى ربط البحث العلمي بالواقع المؤسسي. كما تسعى الدراسة إلى تقديم نموذج منهجي متكامل يجمع بين أدوات التحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي وأدوات التحليل التوكيدي المتقدم، بما يرفع من مستوى الدقة العلمية للنتائج المتوصل إليها.

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

1.2 مشكلة البحث

تتمثل مشكلة البحث في أن كثيراً من المؤسسات، على الرغم من تبنيها خططاً ومبادرات للتغيير التنظيمي، لا تتمكن دائماً من تحقيق النتائج المرجوة على مستوى الأداء المؤسسي؛ إذ تشير الأدبيات إلى أن نسبة كبيرة من مبادرات التغيير التنظيمي لا تحقق أهدافها المرجوة بسبب ضعف التخطيط، وقصور الاتصال الداخلي، ومقاومة العاملين (Errida & Lotfi, 2021). كما بيّنت دراسات حديثة أن أبرز عوامل مقاومة التغيير تتمثل في الخوف على الأمن الوظيفي، وضعف الاتصال، وقصور التدريب (Andi Ibbar & Batti, 2025).

وتزداد هذه الإشكالية أهمية في قطاع الاتصالات، الذي يتميز بسرعة التغير والتطور، وارتفاع توقعات العملاء، والتوسع المستمر في الحلول الرقمية. وفي ظل هذه البيئة، تصبح شركة الاتصالات السعودية مطالبة بتبني ممارسات تنظيمية فعالة تضمن نجاح التغيير وترجمته إلى نتائج مؤسسية ملموسة، لا سيما في ظل الضغوط التنافسية المتزايدة من مشغلي الاتصالات الآخرين ومزودي الخدمات الرقمية الجدد.

وبناءً على ذلك، تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي: ما أثر إدارة التغيير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي في شركة الاتصالات السعودية؟

1.2.1 الفجوات النظرية

توجد فجوة نظرية واضحة في الأدبيات العربية تتعلق بضعف التركيز على العلاقة التكاملية بين إدارة التغيير التنظيمي والأداء المؤسسي داخل قطاع الاتصالات السعودي؛ فمعظم الدراسات السابقة تناولت أبعاد التغيير التنظيمي منفردة، مثل الاتصال أو مقاومة التغيير، دون بناء تصور شامل يجمع بين الأبعاد الأربعة المؤثرة في نجاح التغيير. كما تظهر فجوة أخرى في قلة الدراسات التطبيقية العربية التي تناولت شركة اتصالات سعودية كبرى بشكل مباشر، رغم وجود دراسات مشابهة في سياقات إقليمية أخرى (Alammar, 2025). وتظهر فجوة ثالثة تتعلق بندرة الدراسات العربية التي تجمع بين أسلوبي التحليل الإحصائي التقليدي (SPSS) والتحليل التوكيدي المتقدم القائم على نموذج المعادلة البنائية (SEM-PLS) في دراسة واحدة، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى معالجته.

1.2.2 الفجوات العملية

من الناحية العملية، تواجه العديد من المؤسسات تحديات في ترجمة التغيير التنظيمي إلى نتائج فعلية على مستوى الأداء المؤسسي، إذ كثيرًا ما تُصمم خطط التغيير بصورة تركز على الجانب الهيكلي أو التقني، دون منح الاهتمام الكافي للجوانب البشرية والنفسية، مثل تقبل العاملين للتغيير أو وضوح الرؤية لديهم. وفي بيئة عالية التنافسية كقطاع الاتصالات، قد يؤدي ضعف إدارة التغيير إلى تراجع في التنسيق، وانخفاض في الكفاءة، وتأخر في الإنجاز. لذا، تسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة العملية من خلال تقديم تحليل علمي وتوصيات تطبيقية تدعم فاعلية التغيير وتحسين الأداء، وتقديم أداة قياس مجرّبة إحصائيًا يمكن أن تستخدمها إدارات الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي في الشركة لتقييم جاهزيتها للتغيير بصورة دورية.

1.3 أهمية البحث

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

1.3.1 الأهمية النظرية

تتمثل الأهمية النظرية في أن الدراسة تسهم في إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بإدارة التغيير التنظيمي، وتقدم تصورًا يربط بين أبعاد التغيير المختلفة والأداء المؤسسي، بما يساعد على توضيح كيفية تفسير العلاقة بين القيادة والاتصال والتدريب والمقاومة وبين النتائج التنظيمية النهائية. كما تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات المنهجية من خلال الجمع بين أسلوبي التحليل الوصفي والاستدلالي التقليدي والتحليل التوكيدي المتقدم عبر نموذج المعادلة البنائية، بما يفتح المجال أمام باحثين آخرين لتبني هذا الأسلوب المزوج في دراساتهم المستقبلية.

1.3.2 الأهمية العملية

تظهر الأهمية العملية في أن نتائج الدراسة يمكن أن تساعد القيادات الإدارية في الشركة وفي المؤسسات المشابهة على تحسين ممارسات إدارة التغيير، وتطوير خطط التحول التنظيمي، وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي، بما ينعكس على جودة الخدمات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. كما يمكن أن تشكل نتائج الدراسة وتوصياتها مرجعًا عمليًا لصناع القرار في قطاع الاتصالات عند تصميم برامج التغيير أو تقييم مدى جاهزية العاملين لتبنيه.

1.4 أسئلة البحث

سؤال البحث الرئيسي: ما أثر إدارة التغيير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي في شركة الاتصالات السعودية؟

أسئلة البحث الفرعية:

- ما أثر الدعم القيادي للتغيير في تحسين الأداء المؤسسي؟
- ما أثر الاتصال التنظيمي الفعال أثناء التغيير في تحسين الأداء المؤسسي؟
- ما أثر التدريب وتمكين الموظفين في تحسين الأداء المؤسسي؟

- ما أثر تقليل مقاومة التغيير في تحسين الأداء المؤسسي؟

1.5 أهداف البحث

الهدف العام: تحديد أثر إدارة التغيير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي في شركة الاتصالات السعودية.

الأهداف الفرعية:

- التعرف على أثر الدعم القيادي للتغيير في تحسين الأداء المؤسسي.
- التعرف على أثر الاتصال التنظيمي الفعال في تحسين الأداء المؤسسي.
- التعرف على أثر التدريب والتمكين في تحسين الأداء المؤسسي.
- التعرف على أثر تقليل مقاومة التغيير في تحسين الأداء المؤسسي.
- التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة باستخدام أسلوبيين إحصائيين مستقلين (SPSS و Smart-PLS).
- تقديم توصيات عملية تساعد في رفع فعالية إدارة التغيير التنظيمي.

1.6 فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية 1H: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير التنظيمي وتحسين الأداء المؤسسي في شركة الاتصالات السعودية.

الفرضيات الفرعية:

- Ha: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الدعم القيادي للتغيير وتحسين الأداء المؤسسي.
- Hb: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي الفعال وتحسين الأداء المؤسسي.
- Hc: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التدريب وتمكين الموظفين وتحسين الأداء المؤسسي.
- Hd: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تقليل مقاومة التغيير وتحسين الأداء المؤسسي.

1.7 نموذج البحث

تعتمد الدراسة على نموذج يربط بين إدارة التغيير التنظيمي بوصفها المتغير المستقل بأبعاده الأربعة (الدعم القيادي للتغيير، الاتصال التنظيمي، التدريب والتمكين، تقليل مقاومة التغيير)، وبين الأداء المؤسسي بوصفه المتغير التابع.

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

جدول (1): نموذج البحث — المصدر: إعداد الباحث، 2026.

1.8 منهجية البحث

- فلسفة البحث: الوضعية (Positivism)
- منهج البحث: الاستنتاجي (Deductive)
- استراتيجية البحث: دراسة الحالة (Case Study)
- نوع البيانات: كمية
- الأفق الزمني: مستعرض (Cross-sectional)
- أداة جمع البيانات: الاستبيان
- مجتمع الدراسة: موظفو شركة الاتصالات السعودية
- عينة الدراسة: عينة عشوائية بسيطة من الموظفين والإداريين
- طرق التحليل: الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، مدعومة بنموذج المعادلة البنائية SEM-PLS

1.9 نطاق الدراسة

الحدود الموضوعية

تتناول الدراسة أثر إدارة التغيير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي.

الحدود الزمانية

أُجريت الدراسة في العام الجامعي 2026م.

الحدود البشرية

شملت الدراسة عينة من العاملين والإداريين في شركة الاتصالات السعودية.

الحدود المكانية

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

1.10 نبذة عن شركة الاتصالات السعودية

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

وتتضمن الشركة عددًا كبيرًا من الموظفين موزعين على إدارات متعددة تشمل الشبكات، وتقنية المعلومات، وخدمة العملاء، والموارد البشرية، والتسويق، والمالية، وهو ما يمنح عينة الدراسة تنوعًا وظيفيًا وديموغرافيًا يعزز من إمكانية تعميم النتائج على بيئة عمل الشركة ككل. كما تخضع الشركة بصورة مستمرة لمبادرات تحول مؤسسي مرتبطة بمتطلبات الجهات التنظيمية وتوجهات السوق، مما يجعل موضوع إدارة التغيير حاضرًا وملمسًا في واقعها التشغيلي اليومي.

1.11 مخطط المشروع

- الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
- الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

- الفصل الثالث: منهجية الدراسة
- الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
- الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات
- قائمة المراجع
- الملاحق

1.12 مصطلحات الدراسة

إدارة التغيير التنظيمي: مجموعة الجهود الإدارية المخططة التي تهدف إلى الانتقال بالمؤسسة من وضعها الحالي إلى وضع مستهدف أكثر كفاءة، من خلال تطوير الهياكل والأنظمة والسلوكيات (Kotter, 1996).

الأداء المؤسسي: مستوى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها التشغيلية والاستراتيجية باستخدام مواردها المتاحة بكفاءة وفعالية.

الدعم القيادي للتغيير: مدى التزام الإدارة العليا بدعم مبادرات التغيير وتوفير الموارد اللازمة لها.

الاتصال التنظيمي: نقل المعلومات المتعلقة بالتغيير للعاملين بوضوح وفي التوقيت المناسب.

التدريب والتمكين: الجهود الموجهة لتزويد العاملين بالمعارف والمهارات والصلاحيات اللازمة للتكيف مع التغيير.

مقاومة التغيير: ردود الفعل السلبية أو المتحفظة التي قد يبديها العاملون تجاه مبادرات التغيير.

نموذج المعادلة البنائية (SEM-PLS): أسلوب إحصائي متقدم يستخدم لاختبار العلاقات بين متغيرات كامنة (غير مقاسة مباشرة) من خلال مؤشرات ملحوظة، ويجمع بين خصائص تحليل الانحدار وتحليل العوامل.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 المقدمة

يمثل الإطار النظري الأساس العلمي الذي تنطلق منه الدراسة لفهم موضوعها وتحليل متغيراتها. وفي هذه الدراسة، يركز الإطار النظري على متغيرين رئيسيين هما إدارة التغيير التنظيمي والأداء المؤسسي، مع بيان طبيعة العلاقة بينهما في ضوء الأدبيات الإدارية الحديثة، ثم عرض أبرز الدراسات السابقة ذات الصلة لتحديد موقع الدراسة الحالية منها. ويسعى هذا الفصل إلى تقديم عرض متكامل للنظريات المفسرة لكل متغير، ومقارنة بينهما، بما يوفر أساساً متيناً لبناء فرضيات الدراسة واختيار أداة القياس المناسبة.

2.2 المتغير الأول: إدارة التغيير التنظيمي

2.2.1 التعريف

تشير إدارة التغيير التنظيمي إلى العملية المخططة التي تقوم بها المنظمة للانتقال من حالة تنظيمية قائمة إلى حالة جديدة أكثر ملاءمة وكفاءة، من خلال تعديل الهياكل والإجراءات والأنظمة والتقنيات والسلوكيات والثقافة التنظيمية (Kotter, 1996). وتهدف هذه العملية إلى تمكين المنظمة من التكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية، وتحقيق التطوير المستمر، وتحسين قدرتها التنافسية.

كما يمكن تعريفها بأنها مجموعة الجهود الإدارية والتنظيمية التي تهدف إلى تهيئة الأفراد والأنظمة لقبول التغيير، وتقليل مقاومته، وضمان تنفيذه بطريقة تحقق أهداف المؤسسة. فإدارة التغيير لا تعني مجرد إدخال تغيير جديد، بل تعني أيضاً كيفية التخطيط له، وقيادته، ومتابعته، وتقييم أثره على العمل والأداء. ويضيف (Armenakis & Bedeian, 1999) أن إدارة التغيير التنظيمي تشمل ثلاث مراحل جوهرية هي: تهيئة العاملين لقبول التغيير (Change Readiness)، وتبني التغيير (Adoption)، وترسيخه (Institutionalization)، وهي مراحل تتقاطع مع أبعاد الدراسة الحالية من حيث التركيز على الاستعداد النفسي والسلوكي للعاملين تجاه التغيير.

ومن زاوية أخرى، يعرف (Cameron & Green, 2015) إدارة التغيير بأنها "العملية المستمرة لمواءمة اتجاه المنظمة وهيكلها وقدراتها لتلبية احتياجات العملاء المتغيرة ومتطلبات بيئة الأعمال"، وهو تعريف يبرز البعد الاستراتيجي طويل المدى لإدارة التغيير، بخلاف النظرة التقليدية التي كانت تحصرها في مشروعات مؤقتة محدودة الأجل.

2.2.2 التطور

تطور مفهوم إدارة التغيير التنظيمي عبر مراحل متعددة، بدءاً من نموذج لوين (Lewin, 1947) الذي قسم التغيير إلى ثلاث مراحل: فك الجمود، والتغيير، وإعادة التجميد، مروراً بنموذج كوتر ذي الخطوات الثماني (Kotter & Schlesinger, 1979؛ Kotter, 1996) الذي يوضح كيفية قيادة التغيير بنجاح داخل المنظمات. ومع الثورة الرقمية والتنافس العالمي، أصبح التغيير التنظيمي أكثر تعقيداً، وارتبط بالتحول الرقمي وإعادة تصميم نماذج الأعمال والمرونة التنظيمية.

وفي العقدين الأخيرين، ظهرت نماذج أكثر تركيزاً على البعد الفردي في التغيير، مثل نموذج ADKAR الذي طوره (Hiatt, 2006)، والذي ينظر إلى نجاح التغيير التنظيمي من زاوية نجاح كل فرد في المرور بمراحل الوعي والرغبة والمعرفة والقدرة والتعزيز. كما اتجهت الأدبيات الحديثة إلى ربط إدارة التغيير بالقدرة التنظيمية على الابتكار المستمر (Continuous Innovation) بدلاً من النظر إليها كحدث منفصل ذي بداية ونهاية، وهو ما يتسق مع طبيعة قطاع الاتصالات الذي يشهد تغيراً تقنياً متسارعاً لا يتوقف.

2.2.3 الأبعاد

أولاً: الدعم القيادي للتغيير

يمثل الدعم القيادي أحد الأبعاد الأساسية في إدارة التغيير التنظيمي، ويشير إلى مدى التزام الإدارة العليا والقيادات المباشرة بدعم التغيير، وتوضيح أهدافه، وتوفير الموارد اللازمة له، وتحفيز العاملين على قبوله. فالقيادة هي الجهة التي تمنح التغيير شرعيته ومصداقيته، وتساعد على خلق مناخ تنظيمي مشجع على التطوير. ويشير (Kotter, 1996) إلى أن أول خطوات نجاح التغيير هي خلق "ائتلاف قيادي توجيهي" يمتلك الصلاحية والمصداقية الكافية لدفع التغيير عبر مختلف مستويات المنظمة.

ثانياً: الاتصال التنظيمي

يقصد بالاتصال التنظيمي الفعال نقل المعلومات المتعلقة بالتغيير بصورة واضحة ومنظمة وفي الوقت المناسب، بما يضمن فهم العاملين لطبيعة التغيير وأهدافه وآثاره المتوقعة. وقد أظهرت دراسات عدة أن نوعية الاتصال أثناء التغيير تؤثر بشكل مباشر في ردود فعل العاملين تجاهه (Lewis, 2000; Tang & Gao, 2012)، بينما يؤدي ضعف الاتصال إلى زيادة الغموض وانتشار الشائعات وارتفاع مقاومة التغيير.

ثالثاً: التدريب والتمكين

يتمثل هذا البعد في إعداد العاملين للتعامل مع التغييرات الجديدة، وتزويدهم بالمعارف والمهارات المطلوبة، ومنحهم الصلاحيات التي تعزز قدرتهم على التكيف والمشاركة الفاعلة. وتشير دراسات حديثة إلى أن برامج التدريب المنظمة ترفع من معدلات نجاح التغيير بشكل ملحوظ (Andi Ibbar & Batti, 2025).

رابعاً: تقليل مقاومة التغيير

تشير مقاومة التغيير إلى ردود الفعل السلبية أو المتحفظة التي قد يبديها بعض العاملين تجاه التغيير، نتيجة الخوف من المجهول أو فقدان المكانة أو ضعف الثقة في الإدارة (Bailey & Raelin, 2015). ولا تُعد المقاومة ظاهرة سلبية بالكامل، إذ يمكن أن تتحول إلى استعداد للتغيير إذا أحسنت إدارة الاتصال مع العاملين (Endrejat et al, 2020). ويصنف (Judson, 1991) مقاومة التغيير إلى أربع درجات متدرجة تبدأ بالقبول السلبي، ثم اللامبالاة، ثم المقاومة السلبية، وانتهاءً بالمقاومة الفعالة والمعارضة الصريحة، وهو تصنيف يساعد الإدارة على تحديد استراتيجية التعامل الأنسب مع كل حالة.

2.2.4 النظريات

نظرية لوين للتغيير (Lewin, 1947)

تعد من أشهر النظريات في مجال التغيير التنظيمي، وتقسم عملية التغيير إلى ثلاث مراحل: فك الجمود، ثم التغيير، ثم إعادة التجميد. وتقوم هذه النظرية على تحليل قوى الدفع والمقاومة (Force Field Analysis)، حيث ترى أن استقرار الوضع التنظيمي الحالي ناتج عن توازن بين قوى دافعة للتغيير وقوى مقاومة له، وأن نجاح التغيير يتطلب إما تقوية القوى الدافعة أو إضعاف قوى المقاومة.

نموذج كوتر للتغيير (Kotter, 1996)

يتكون من ثماني خطوات لإدارة التغيير بنجاح، تبدأ بخلق الشعور بالإلحاح، وتنتيه بترسيخ التغيير داخل الثقافة التنظيمية. وتشمل الخطوات الوسيطة: بناء ائتلاف قيادي، وصياغة رؤية واستراتيجية للتغيير، وتوصيل رؤية التغيير، وتمكين العاملين من التصرف بموجب الرؤية، وتحقيق مكاسب قصيرة المدى، وترسيخ المكاسب وتوليد مزيد من التغيير.

نموذج (Hiatt, ADKAR) (2006)

يركز هذا النموذج على البعد الفردي في التغيير، ويرى أن نجاح التغيير التنظيمي مرهون بنجاح كل فرد في اجتياز خمس مراحل متتابعة هي: الوعي بضرورة التغيير (Awareness)، والرغبة في المشاركة فيه (Desire)، والمعرفة بكيفية التغيير (Knowledge)، والقدرة على تطبيقه (Ability)، والتعزيز المستمر لاستمراريته (Reinforcement).

نموذج ماكينزي السبعة (McKinsey 7-S Framework)

يرى هذا النموذج أن التغيير التنظيمي الناجح يتطلب الموازنة بين سبعة عناصر تنظيمية مترابطة هي: الاستراتيجية (Strategy)، والهيكل (Structure)، والأنظمة (Systems)، والقيم المشتركة (Shared Values)، والمهارات (Skills)، والأسلوب الإداري (Style)، والعاملون (Staff). ويؤكد النموذج أن التغيير في أحد هذه العناصر دون مراعاة العناصر الأخرى قد يؤدي إلى اختلال التوازن التنظيمي وفشل مبادرة التغيير.

نظرية النظم

تتaylor إلى المنظمة على أنها نظام متكامل من عناصر مترابطة، بحيث يؤثر أي تغيير في أحد العناصر (الهيكل، الأفراد، التكنولوجيا) في بقية العناصر وفي النتائج النهائية للمؤسسة.

أوجه الارتباط بأبعاد الدراسة	الفكرة الأساسية	النظرية / النموذج
تفسر آلية التغلب على مقاومة التغيير	ثلاث مراحل: فك الجمود، التغيير، إعادة التجهيز	نظرية لوين
يبرز أهمية الدعم القيادي والاتصال	ثلاث خطوات قيادية متتابعة للتغيير	نموذج كوتر
يفسر دور التدريب والتكيف في التكيف الفردي	خمس مراحل فردية للتغيير الناجح	ADKAR نموذج
يفسر تكامل أبعاد التغيير مع الأداء المؤسسي	مواصفة سبعة عناصر تنظيمية مترابطة	نموذج ماكيني السبعة
تفسر انتقال أثر التغيير إلى الأداء المؤسسي ككل	النظمية نظام متكامل من عناصر مترابطة	نظرية النظم

جدول (10): مقارنة بين أبرز نظريات إدارة التغيير التنظيمي – المصدر: إعداد الباحث، 2026.

2.2.5 رسم توضيحي

إدارة التغيير التنظيمي
الدعم القيادي للتغيير
الاتصال التنظيمي
التدريب والتكيف
تقليل مقاومة التغيير

شكل (1): أبعاد إدارة التغيير التنظيمي

2.3 المتغير الثاني: الأداء المؤسسي

2.3.1 التعريف

الأداء المؤسسي هو مستوى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها باستخدام مواردها المتاحة بكفاءة وفعالية، ويشمل ذلك جودة العمليات، وكفاءة استخدام الموارد، ومستوى الخدمات المقدمة، وسرعة الإنجاز، ومدى تحقيق النتائج الاستراتيجية. ويعرفه (Kaplan & Norton, 1996) من منظور متعدد الأبعاد يتجاوز المؤشرات المالية التقليدية ليشمل منظور العملاء والعمليات الداخلية والتعلم والنمو، وهو المنظور الذي استندت إليه الدراسة الحالية في تحديد أبعاد الأداء المؤسسي.

2.3.2 التطور

كان مفهوم الأداء المؤسسي في السابق يركز بصورة رئيسية على المؤشرات المالية والإنتاجية، إلا أنه تطور لاحقاً ليشمل أبعاداً أوسع مثل رضا العملاء وجودة الخدمات والتعلم التنظيمي والابتكار والمرونة. وقد ساهم ظهور نموذج بطاقة الأداء المتوازن (Balanced

(Scorecard) في تسعينيات القرن الماضي في ترسيخ هذا التحول من النظرة المالية الضيقة إلى النظرة الشمولية متعددة الأبعاد للأداء المؤسسي.

2.3.3 الأبعاد

- الكفاءة التشغيلية: قدرة المؤسسة على إنجاز الأعمال بأعلى كفاءة ممكنة مع تقليل الهدر.
- جودة الخدمة: مستوى جودة المخرجات ومدى توافقها مع احتياجات العملاء.
- سرعة الإنجاز: سرعة تنفيذ المهام واتخاذ القرارات دون تأخير غير مبرر.
- التنسيق بين الإدارات: مدى تكامل الجهود بين الأقسام والوحدات التنظيمية.
- تحقيق الأهداف الاستراتيجية: مدى قدرة المؤسسة على الوصول إلى غاياتها بعيدة المدى.

2.3.4 النظريات

بطاقة الأداء المتوازن

تجمع بين المؤشرات المالية وغير المالية، وتركز على أبعاد العملاء والعمليات الداخلية والتعلم والنمو والنتائج المالية.

نظرية الفاعلية التنظيمية

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

نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View)

يرى (Barney, 1991) أن الأداء المتفوق للمؤسسة ينبع من امتلاكها لموارد وقدرات ذات قيمة ونادرة ويصعب تقليدها، وتُعد قدرة المؤسسة على إدارة التغيير بفاعلية أحد هذه القدرات التنظيمية التي يصعب على المنافسين محاكاتها بسهولة، مما يجعلها مصدرًا لميزة تنافسية مستدامة تنعكس على الأداء المؤسسي.

نظرية الطوارئ (Contingency Theory)

تقترض هذه النظرية عدم وجود أسلوب إداري واحد أمثل يناسب جميع المواقف، وأن فاعلية الممارسات الإدارية — ومنها إدارة التغيير — تتوقف على مدى ملاءمتها للظروف الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة، وهو ما يفسر أهمية دراسة إدارة التغيير في سياق مؤسسي محدد كشركة الاتصالات السعودية بدلًا من التعميم المطلق.

2.3.5 رسم توضيحي

الأداء المؤسسي
الكفاءة التشغيلية
جودة الخدمة
سرعة الإنجاز
التنسيق بين الإدارات

الأداء المؤسسي

تحقيق الأهداف الاستراتيجية

شكل (2): أبعاد الأداء المؤسسي

2.4 العلاقة بين متغيرات البحث

2.4.1 الأنماط

تشير الأدبيات الإدارية الحديثة إلى أن العلاقة بين إدارة التغيير التنظيمي والأداء المؤسسي هي علاقة إيجابية في الأغلب، حيث يؤدي التغيير المخطط والمدعوم قيادياً إلى تحسين الأنظمة والإجراءات ورفع كفاءة العاملين، وبالتالي تحسين الأداء المؤسسي (Cross, 2019).

2.4.2 الصراعات

رغم الفوائد المحتملة للتغيير، قد يصاحب تطبيقه عدد من الصراعات التنظيمية نتيجة مخاوف العاملين من فقدان الامتيازات أو تغيير الأدوار، وإذا لم تُدر هذه الصراعات بفاعلية فإنها قد تحد من نجاح التغيير وتؤثر سلباً في الأداء المؤسسي.

2.4.3 الفجوات

من أبرز الفجوات القائمة أن بعض المؤسسات تركز على تنفيذ التغيير شكلياً دون وضع مؤشرات واضحة لقياس أثره على الأداء، كما تتجاهل بعض المبادرات البعد الإنساني فتفشل في تحقيق النتائج المتوقعة.

2.4.4 رسم توضيحي

الأداء المؤسسي	التأثير	أبعاد إدارة التغيير التنظيمي
الكفاءة التشغيلية	يؤثر إيجابياً	الدعم القيادي
جودة الخدمة	يؤثر إيجابياً	الاتصال التنظيمي
سرعة الإنجاز	يؤثر إيجابياً	التدريب والتكوين
تحقيق الأهداف	يؤثر إيجابياً	تقليل مقاومة التغيير

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

2.5 الدراسات السابقة

2.5.1 دراسات تناولت إدارة التغيير التنظيمي والأداء المؤسسي

تناولت دراسة (Beshtawi & Jaaron, 2014) إدارة التغيير في قطاع الاتصالات من خلال ثلاث حالات دراسية لشركات اتصالات فلسطينية، وخلصت إلى بناء إطار إداري يتكون من أربعة أبعاد رئيسية هي: التخطيط للتغيير، وإدارة التغيير، وتعزيز التغيير، وجمع التغذية الراجعة، مؤكدة أن قطاع الاتصالات من أكثر القطاعات اضطراباً للتغيير المستمر بفعل التطور التقني والمنافسة.

كما توصلت دراسة (Cross, 2019) التي أجريت على عدد من الشركات في نيجيريا إلى وجود أثر إيجابي دال إحصائياً لممارسات إدارة التغيير في أداء المؤسسات، وهو ما يدعم الافتراض الأساسي لهذه الدراسة حول العلاقة بين المتغيرين. وفي سياق مشابه، بيّنت دراسة (Aninkan, 2018) أن ضعف إشراك العاملين في تصميم برامج التغيير يعد من أهم أسباب فشل مبادرات التغيير التنظيمي، وأوصت بضرورة تبني نهج تشاركي يعزز من التزام العاملين بأهداف التغيير.

2.5.2 دراسات تناولت الدعم القيادي والاتصال التنظيمي أثناء التغيير

تناولت دراسة (Lewis, 2000) أربع حالات لبرامج جودة داخل مؤسسات مختلفة، وبيّنت أن أسلوب الاتصال المتبع أثناء التغيير هو أحد أهم العوامل التي تحدد نجاح برنامج التغيير أو فشله. وفي السياق ذاته، أظهرت دراسة (Tang & Gao, 2012) أن جودة الاتصال بين الأقسام تؤثر في ردود فعل العاملين تجاه التغيير، وأن هذا الأثر يتفاوت بحسب مستوى الذكاء العاطفي لدى الأفراد.

2.5.3 دراسات تناولت التدريب والتمكين ومقاومة التغيير

توصلت دراسة (Andi Ibbar & Batti, 2025) إلى أن أبرز عوامل مقاومة التغيير تتمثل في الخوف على الأمن الوظيفي، وضعف الاتصال، وقصور التدريب، وأن المؤسسات التي تعتمد استراتيجيات اتصال شاملة وبرامج تدريب منظمة تحقق معدلات نجاح أعلى في تنفيذ التغيير. كما قدّمت دراسة (Bailey & Raelin, 2015) نموذجاً نفسياً لفهم مقاومة الأفراد للتغيير من منظور الخسارة، بينما بيّنت دراسة (Endrejat et al., 2020) أن أسلوب اتصال قادة التغيير يمكن أن يحوّل المقاومة إلى استعداد فعلي لتبني التغيير. وفي السياق ذاته، أشارت دراسة (Judson, 1991) إلى أن التدرج في مستويات المقاومة يستلزم استراتيجيات تدخل متفاوتة الشدة، بدءاً من النوعية والتواصل وانتهاءً بالتفاوض المباشر مع الفئات الأكثر معارضة.

2.5.4 دراسات عربية وخليجية حديثة ذات صلة

في السياق السعودي تحديداً، تناولت دراسة (Alammar, 2025) عملية "صنع المعنى" (Sensemaking) لدى العاملين خلال مبادرات التغيير المخطط في المملكة العربية السعودية، وخلصت إلى أن الطريقة التي يفسر بها العاملون رسائل التغيير تؤثر بشكل مباشر في درجة تقبلهم له، وأوصت بضرورة الاهتمام بالأبعاد الثقافية المحلية عند تصميم استراتيجيات الاتصال المصاحبة للتغيير. وتتقاطع هذه النتيجة مع افتراضات الدراسة الحالية حول أهمية بعد الاتصال التنظيمي في التأثير على الأداء المؤسسي داخل بيئة عمل سعودية.

كما تشير أدبيات إدارية عربية أخرى إلى أن المؤسسات الحكومية وشبه الحكومية في دول الخليج العربي تبنت برامج تحول مؤسسي مصحوبة بدعم قيادي واضح وخطط تدريب مكثفة، حققت تحسناً ملموساً في مؤشرات الأداء المؤسسي خلال فترات وجيزة نسبياً، مقارنة بالمؤسسات التي اقتصر تعاملها مع التغيير على الجانب الإجرائي دون مراعاة البعد البشري.

2.5.5 التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية

يلاحظ من العرض السابق أن معظم الدراسات تناولت أبعاد إدارة التغيير التنظيمي بصورة منفصلة (الاتصال، أو المقاومة، أو التمكين) دون بناء نموذج متكامل يجمعها مع الأداء المؤسسي، كما تبين ندرة الدراسات التي تناولت شركة اتصالات سعودية كبرى بشكل مباشر، مع وجود بؤر اهتمام حديثة بسياق التغيير التنظيمي في المملكة العربية السعودية (Alammar, 2025). وتأتي الدراسة الحالية لتسد هذه الفجوة من خلال بناء نموذج متكامل يجمع الأبعاد الأربعة ويختبر أثرها مجتمعة في الأداء المؤسسي داخل شركة الاتصالات السعودية، مستفيدة من مراجعة الدراسات السابقة (Errida & Lotfi, 2021) في صياغة فرضياتها ومنهجيتها، ومضيفة إليها بُعداً منهجياً جديداً يتمثل في التحقق من النتائج عبر أسلوبين إحصائيين مستقلين: الانحدار الخطي التقليدي، ونموذج المعادلة البنائية (SEM-PLS).

الدراسة	البيئة/القطاع	أبرز النتائج
Beshtawi & Jaaron, 2014	قطاع الاتصالات - فلسطين	بناء إطار من أربعة أبعاد لإدارة التغيير في قطاع الاتصالات
Cross, 2019	شركات متعددة - نيجيريا	أثر إيجابي دال إحصائياً لإدارة التغيير في أداء المؤسسات

الدراسة	البيئة/القطاع	أبرز النتائج
Lewis, 2000	برامج جودة - مؤسسات متعددة	الاتصال عامل حاسم في نجاح أو فشل برنامج التغيير
Tang & Gao, 2012	مؤسسات صينية	جودة الاتصال بين الأقسام تؤثر في ردود فعل العاملين للتغيير
Andi Ibbar & Batti, 2025	دراسة تجريبية عامة	التدريب والاتصال يقللان مقاومة التغيير
Bailey & Raelin, 2015	إطار نظري	نهج نفسي لمقاومة الأفراد للتغيير من منظور الخسارة
Endrejat et al., 2020	إطار نظري وتجريبي	اتصال قادة التغيير يحول المقاومة إلى استعداد
Alammar, 2025	المملكة العربية السعودية	صنع المعنى لدى العاملين يؤثر في تقبل التغيير
Aninkan, 2018	إطار نظري استكشافي	إنشراك العاملين يقلل من فشل مبادرات التغيير

جدول (11): ملخص أبرز الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة — المصدر: إعداد الباحث، 2026.

2.6 جدول أدوات البحث (Table of Research Instruments)

يوضح الجدول التالي متغيرات الدراسة وأبعادها وعدد فقرات الاستبانة الخاصة بكل بعد، والأساس الذي استند إليه الباحث في صياغتها.

المتغير	البعد	عدد الفقرات	المصدر
المتغير المستقل: إدارة التغيير التنظيمي	الدعم القيادي للتغيير	5	(Kotter, 1996) إعداد الباحث بالاستناد إلى
المتغير المستقل: إدارة التغيير التنظيمي	الاتصال التنظيمي	5	(Lewis, 2000; Tang & Gao, 2012) إعداد الباحث بالاستناد إلى
المتغير المستقل: إدارة التغيير التنظيمي	التدريب والتكوين	5	(Andi Ibbar & Batti, 2025) إعداد الباحث بالاستناد إلى
المتغير المستقل: إدارة التغيير التنظيمي	تقليل مقاومة التغيير	5	(Bailey & Raelin, 2015; Endrejat et al., 2020) إعداد الباحث بالاستناد إلى

المصدر	عدد الفقرات	البعد	التغير
(Cross, 2019; Kaplan & Norton, 1996) إعداد الباحث بالاستناد إلى	7	الكفاءة التشغيلية، جودة الخدمة، سرعة الإنجاز، التنسيق، تحقيق الأهداف	التغير التابع: الأداء المؤسسي

جدول (9): جدول أدوات البحث — المصدر: إعداد الباحث، 2026.

2.7 خاتمة الفصل

2.7.1 ملخص نتائج الإطار النظري

أظهر الإطار النظري ومراجعة الدراسات السابقة أن إدارة التغيير التنظيمي تمثل عاملاً أساسياً في تحسين الأداء المؤسسي، خاصة في المؤسسات التي تعمل في بيئات ديناميكية ومتغيرة مثل قطاع الاتصالات. كما تبين أن القيادة، والاتصال، والتدريب، وتقليل المقاومة، تمثل أبعاداً محورية في نجاح التغيير، وأن تفسير هذه العلاقة يمكن الاستناد فيه إلى نظريات متعددة تتكامل فيما بينها بدلاً من الاعتماد على نظرية واحدة.

2.7.2 آثار البحث المستقبلية

يمكن للبحوث المستقبلية أن تتوسع في دراسة العلاقة بين إدارة التغيير ومتغيرات أخرى مثل الرضا الوظيفي، والثقافة التنظيمية، والابتكار، والالتزام التنظيمي، كما يمكن توسيع النموذج الحالي ليشمل متغيرات وسيطة مثل جاهزية التغيير التنظيمي (Organizational Readiness for Change) أو متغيرات معدلة مثل نمط القيادة السائد.

2.7.3 المساهمات الإجمالية للبحث

يسهم البحث في تقديم نموذج تطبيقي عربي يخدم طلاب جامعة ميدأوشن والباحثين في الإدارة، ويربط المفاهيم الحديثة بواقع الشركات السعودية الكبرى، كما يسهم منهجياً من خلال الجمع بين أسلوب التحليل الإحصائي التقليدي والتحليل التوكيدي المتقدم في دراسة واحدة.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1 مقدمة

يتناول هذا الفصل المنهجية العلمية التي اعتمدت عليها الدراسة لتحقيق أهدافها والإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها. ويشمل الفصل تعريف متغيرات الدراسة تعريفاً إجرائياً، وتصميم البحث، ومنهج الدراسة، ومجتمع الدراسة والعينة، وأداة جمع البيانات، وأنواع البيانات، بالإضافة إلى الإجراءات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، بما في ذلك الإطار الإحصائي المزدوج المعتمد على برنامجي SPSS و Smart-PLS.

3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة (Operational Definitions)

أولاً: المتغير المستقل (إدارة التغيير التنظيمي)

يقصد بإدارة التغيير التنظيمي في هذه الدراسة مجموعة السياسات والإجراءات والممارسات التي تتبناها شركة الاتصالات السعودية لإحداث تغييرات مخططة في الهياكل التنظيمية والعمليات وأساليب العمل، بهدف تحسين الأداء المؤسسي ورفع كفاءة العاملين. ويقاس هذا المتغير من خلال استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة التي تغطي أربعة أبعاد رئيسية: الدعم القيادي للتغيير، والاتصال التنظيمي، والتدريب والتمكين، وتقليل مقاومة التغيير.

ثانياً: المتغير التابع (الأداء المؤسسي)

يقصد بالأداء المؤسسي في هذه الدراسة مستوى كفاءة وفاعلية الشركة في تحقيق أهدافها التشغيلية والاستراتيجية، ويقاس من خلال استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة المتعلقة بجودة الأداء، والكفاءة التشغيلية، وسرعة إنجاز الأعمال، وتحقيق الأهداف المؤسسية.

3.3 تصميم البحث (Research Design – Research Onion)

اعتمدت هذه الدراسة على نموذج Research Onion الذي قدمه Saunders et al (2019)، والذي يعد من أكثر النماذج استخداماً في تصميم البحوث الإدارية، حيث يوضح المراحل المنهجية التي يتبناها الباحث ابتداءً من الفلسفة البحثية وحتى أسلوب جمع البيانات. وقد اعتمدت الدراسة على العناصر الآتية:

- فلسفة البحث: الفلسفة الوضعية (Positivism)، نظراً لاعتماد الدراسة على البيانات الكمية.
- منهج البحث: المنهج الاستنتاجي (Deductive)، حيث انطلقت الدراسة من الأدبيات والدراسات السابقة لصياغة فرضيات اختبار ميدانياً.
- استراتيجية البحث: دراسة الحالة (Case Study)، إذ طُبِّقت الدراسة على شركة الاتصالات السعودية.
- طريقة البحث: المنهج الكمي (Quantitative)، باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية.
- الإطار الزمني: دراسة مقطعية (Cross-sectional).
- أسلوب جمع البيانات: الاستبانة الإلكترونية الموزعة على أفراد عينة الدراسة.

طبقة البؤج	الاختيار المعتمد في الدراسة
الفلسفة البحثية	الوضعية (Positivism)
المنهج	الاستنتاجي (Deductive)

طريقة البحث	الاختيار المفضل في الدراسة
الاستراتيجية	دراسة الحالة (Case Study)
الاختيارات المنهجية	أحادي المنهج الكمي (Mono-method Quantitative)
الأفق الزمني	مقطعي (Cross-sectional)
إجراءات وتقنيات جمع وتحليل البيانات	SPSS و Smart-PLS استبانة إلكترونية. وتحليل عبر

شكل (7): مخطط منهجية البحث Research Onion المطبق على الدراسة

3.4 مجتمع الدراسة والعينة وأسلوب المعاينة (Research Population and Sampling Methods)

يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي شركة الاتصالات السعودية، والتي تعد إحدى أكبر شركات الاتصالات في المملكة، وتضم عددًا كبيرًا من الموظفين في مختلف الإدارات والمستويات التنظيمية. ونظرًا لصعوبة الوصول إلى جميع أفراد مجتمع الدراسة، تم اختيار عينة بلغ حجمها (250) موظفًا من مختلف الإدارات والمستويات الوظيفية.

واعتمد الباحث على أسلوب العينة العشوائية البسيطة (Simple Random Sampling)، حيث يمنح هذا الأسلوب جميع أفراد المجتمع فرصة متساوية للمشاركة، مما يساهم في تقليل التحيز وزيادة إمكانية تعميم النتائج. كما روعي عند اختيار العينة تنوع الخصائص الديموغرافية كالجنس والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

ولتحديد الحجم الأدنى المناسب للعينة، استند الباحث إلى معادلة كريجسي ومورجان (Krejcie & Morgan, 1970) الشائعة الاستخدام في البحوث الإدارية والاجتماعية لتحديد حجم العينة الممثل لمجتمع كبير الحجم عند مستوى ثقة 95% وهامش خطأ لا يتجاوز 5%، وهو ما تحقق في حجم العينة الفعلي البالغ 250 مفردة، بما يفوق الحد الأدنى الموصى به لمجتمعات الدراسة المماثلة في الحجم.

حجم العينة الفعلي المستخدم في الدراسة	الحجم الأدنى الموصى به للعينة	حجم المجتمع التقريبي
-	278	أكثر 1000
عينة ميسرة (مثلة) 250	تقريبًا 357	كبير الحجم (أكثر من 5000)

جدول (12): تحديد حجم العينة وفق معادلة كريجسي ومورجان – المصدر: Krejcie & Morgan (1970)، وإعداد الباحث.

وتجدر الإشارة إلى أن حجم العينة الفعلي (250 مفردة) يقارب الحدود الدنيا الموصى بها إحصائيًا، وقد تم تعويض ذلك من خلال التحقق من التمثيل النسبي لمختلف الفئات الوظيفية والديموغرافية داخل الشركة، بما يعزز من صلاحية تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

3.5 طريقة جمع البيانات (Data Collection Method)

اعتمدت الدراسة على الاستبانة (Questionnaire) باعتبارها الأداة الرئيسة لجمع البيانات الأولية. وقد تم تصميم الاستبانة بالاعتماد على الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات العلاقة، مع إجراء التعديلات اللازمة لتناسب طبيعة الدراسة الحالية.

وتكونت الاستبانة من قسمين: القسم الأول: البيانات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي). القسم الثاني: فقرات قياس متغيرات الدراسة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (أوافق بشدة = 5 ... لا أوافق بشدة = 1).

وقد تم توزيع الاستبانة إلكترونياً عبر رابط مؤمن أرسل لأفراد العينة، مع مراعاة سرية البيانات وعدم طلب أي معلومات تعريفية شخصية تمكن من تحديد هوية المشارك، بما يعزز من صدق استجابات العينة ويقلل من التحيز الناتج عن الخشية من الإفصاح.

3.6 أنواع البيانات (Types of Data)

أولاً: البيانات الأولية (Primary Data)

تم الحصول عليها من خلال الاستبانة الموزعة على أفراد عينة الدراسة، وشكلت المصدر الرئيس لاختبار فرضيات الدراسة.

ثانياً: البيانات الثانوية (Secondary Data)

تمثلت في الكتب العلمية، والدوريات المحكمة، والرسائل العلمية، والتقارير الرسمية، والمقالات الأكاديمية العربية والأجنبية التي تناولت موضوع إدارة التغيير التنظيمي والأداء المؤسسي.

3.7 إجراءات التحليل الإحصائي (Statistical Analysis Procedures)

بعد الانتهاء من جمع الاستبانات، تمت مراجعتها والتأكد من اكتمالها وصلاحياتها للتحليل، ثم إدخال البيانات إلى برنامج SPSS الإصدار 28 لإجراء التحليلات الإحصائية المناسبة، كما تم إدخال البيانات ذاتها إلى برنامج Smart-PLS 3.0 لإجراء تحليل توكيدي عبر نموذج المعادلة البنائية، وذلك بهدف تعزيز موثوقية النتائج عبر أسلوبين إحصائيين مستقلين. وتمثلت الأساليب المستخدمة فيما يلي:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى الاستجابات.
- معامل كرونباخ ألفا للتحقق من ثبات أداة الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات.
- تحليل الانحدار الخطي لاختبار أثر إدارة التغيير التنظيمي في الأداء المؤسسي.
- اعتماد مستوى دلالة إحصائية ($0.05 \leq \alpha$) للحكم على معنوية النتائج.

3.7.1 نموذج المعادلة البنائية (SEM-PLS) كأسلوب تحليل توكيدي مكمل

تعزيزاً لدقة النتائج، اعتمدت الدراسة على أسلوب تحليل إحصائي متقدم إضافي يتمثل في نموذج المعادلة البنائية القائم على المربعات الصغرى الجزئية (Partial Least Squares Structural Equation Modeling - PLS-SEM) باستخدام برنامج Smart-PLS 3.0. ويتميز هذا الأسلوب بقدرته على اختبار نموذج القياس (Measurement Model) ونموذج البنية (Structural Model) في آن واحد، وهو ما يوفر تحققاً مزدوجاً من صدق وثبات أداة الدراسة إلى جانب اختبار الفرضيات. ويتضمن هذا الأسلوب مرحلتين رئيسيتين:

المرحلة الأولى: تقييم نموذج القياس (Measurement Model Assessment)، وتشمل:

- صدق الاتساق الداخلي (Internal Consistency Validity) من خلال معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير الذي تنتمي إليه، وفقاً لمعيار (Kaiser, 1974) الذي يستبعد أي عبارة يقل معامل ارتباطها عن (0.5).
- الصدق التقاربي (Convergent Validity) من خلال قيمة متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted - AVE)، والتي يجب أن تكون أكبر من (0.5) وفقاً لـ (Hair et al., 2006).
- الثبات الداخلي من خلال معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، والثبات المركب (Composite Reliability)، ومعامل (rho-A)، حيث يجب أن تكون القيم الثلاث أكبر من (0.7) وفقاً لـ (Hair et al., 2010).

المرحلة الثانية: تقييم نموذج البنية (Structural Model Assessment)، وتشمل:

- معامل التحديد (R^2) الذي يوضح نسبة التباين المفسر في المتغير التابع من خلال المتغير المستقل.
- معاملات المسار (β - Path Coefficients) التي تقيس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات.
- اختبار المعنوية الإحصائية من خلال أسلوب المعاينة المكررة (Bootstrapping) لاستخراج قيم (T-Value) و (P-Value)، حيث تعد العلاقة دالة إحصائيًا إذا كانت قيمة (T) أكبر من (1.96) وقيمة (P) أقل من (0.05).

المعيار الإحصائي	الحد الأدنى المقبول	المراجع
معامل الارتباط بين العبارة والدرجة الكلية	أكبر من 0.5	Kaiser (1974)
متوسط التباين المستخرج (AVE)	أكبر من 0.5	Hair et al. (2006)
معامل ألفا كرونباخ	أكبر من 0.7	Hair et al. (2010)
الثبات المركب (Composite Reliability)	أكبر من 0.7	Hair et al. (2010)
ρ -A معامل	أكبر من 0.7	Hair et al. (2010)
لاختبار معنوية المسار T قيمة	أكبر من 1.96	Hair et al. (2010)
لاختبار الدلالة الإحصائية P قيمة	أقل من 0.05	Hair et al. (2010)

جدول (13): معايير صدق وثبات القياس وفق نموذج SEM-PLS المصممة في الدراسة – المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى المراجع المذكورة.

3.8 أخلاقيات البحث (Research Ethics)

روعت في هذه الدراسة الجوانب الأخلاقية للبحث العلمي، حيث تم إبلاغ أفراد العينة بالغرض العلمي من الاستبانة، والتأكيد على أن المشاركة اختيارية بالكامل، وأن جميع البيانات ستستخدم لأغراض البحث الأكاديمي فقط مع الحفاظ التام على سرية المعلومات وعدم الإفصاح عن هوية أي مشارك. كما لم تتضمن الاستبانة أي أسئلة قد تُعرض المشاركين لأي حرج أو ضرر محتمل، وتم الحصول على موافقة الجهة المعنية في الشركة لتسهيل توزيع الاستبانة على العاملين.

3.9 محددات المنهجية

على الرغم من الجهد المبذول لضمان دقة النتائج، فإن اعتماد الدراسة على أسلوب المقطع العرضي (Cross-sectional) يحد من إمكانية رصد التغير في العلاقة بين المتغيرين عبر الزمن. كما أن اعتماد الاستبانة كأداة وحيدة لجمع البيانات، رغم ما تتمتع به من موضوعية وقابلية للقياس الكمي، قد لا يعكس بالكامل التفاصيل السياقية التي يمكن الحصول عليها من أساليب نوعية مكملية كالمقابلات المتعمقة. وتُقر الدراسة بهذه المحددات مع تأكيدها أن اختيار الأسلوب الكمي جاء منسجماً مع طبيعة أسئلة البحث وفرضياته القابلة للقياس الإحصائي.

3.10 خاتمة الفصل (Conclusion)

استعرض هذا الفصل المنهجية العلمية التي اعتمدت عليها الدراسة، من التعريفات الإجرائية إلى تصميم البحث ومجتمع الدراسة والعينة وأسلوب المعاينة وطريقة جمع البيانات وأنواعها والإجراءات الإحصائية المستخدمة، بما في ذلك الإطار المزدوج القائم على SPSS و Smart-PLS، وقد شكلت هذه المنهجية الأساس العلمي الذي سبّغ عليه الفصل الرابع عند عرض النتائج وتحليلها.

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1 مقدمة (Introduction)

يتناول هذا الفصل عرض وتحليل النتائج الإحصائية للدراسة، والتي تم التوصل إليها بعد جمع بيانات الاستبانة من أفراد عينة الدراسة وتحليلها باستخدام برنامج SPSS الإصدار 28، ثم التحقق منها عبر نموذج المعادلة البنائية باستخدام برنامج Smart-PLS 3.0. ويهدف هذا الفصل إلى وصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، والتحقق من صدق وثبات أداة الدراسة بأسلوبين مستقلين، وتحليل المتغيرات الرئيسية، واختبار فرضيات الدراسة عبر الانحدار الخطي وتحليل المسار، بالإضافة إلى مناقشة النتائج وربطها بالدراسات السابقة.

4.2 الخصائص الديموغرافية للعينة

يتضمن هذا الجزء عرضًا للخصائص الديموغرافية لأفراد العينة، وتشمل الجنس والعمر وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي، وقد تم عرض النتائج باستخدام التكرارات والنسب المئوية.

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

جدول (2): توزيع العينة حسب الجنس

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

جدول (3): توزيع العينة حسب العمر

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

السبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
22%	55	إلى 15 سنة 11
20%	50	أكثر من 15 سنة

جدول (4): توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

السبة المئوية	التكرار	الفئة	المستوى
7.2%	18	ثانوي فأقل	المؤهل العلمي
68.8%	172	بكالوريوس	المؤهل العلمي
24%	60	دراسات عليا	المؤهل العلمي
16.8%	42	قيادات إدارية	المسمى الوظيفي
71.2%	178	موظفون	المسمى الوظيفي
12%	30	فنيون وتقنيون	المسمى الوظيفي

جدول (13): توزيع العينة حسب المؤهل العلمي والمسمى الوظيفي – المصدر: إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجداول السابقة أن العينة تتوزع بصورة متوازنة نسبياً بين الذكور والإناث، مع غلبة الفئة العمرية المتوسطة (30 إلى أقل من 40 سنة)، وتنوع واضح في سنوات الخبرة والمسميات الوظيفية، كما تشكل فئة حملة البكالوريوس النسبة الأكبر من العينة، وهو ما يتسق مع طبيعة التركيبة الوظيفية الغالبة في شركات الاتصالات الكبرى.

4.3 اختبار الصدق والثبات (Validity and Reliability Tests)

أولاً: صدق الاستبانة

للتحقق من صدق أداة الدراسة، تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين الأكاديميين المتخصصين في مجال إدارة الأعمال، بهدف التأكد من وضوح الفقرات ومدى ارتباطها بالأبعاد التي تقيسها ومدى تغطيتها لمحتوى كل متغير. وقد تم إجراء التعديلات اللازمة في ضوء ملاحظات المحكمين، مما يؤكد تمتع الاستبانة بدرجة مقبولة من صدق المحتوى (Content Validity).

ثانياً: ثبات الاستبانة

للتأكد من جودة أداة الدراسة ومدى ملاءمتها للتحليل الإحصائي، تم إجراء اختبار الثبات باستخدام معامل Cronbach's Alpha، حيث تشير القيم التي تزيد على (0.70) إلى مستوى مرتفع من الثبات.

المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات
الدعم القيادي للتغيير	5	0.84
الاتصال التنظيمي	5	0.81
التدريب والتكوين	5	0.86
تقليل مقاومة التغيير	5	0.79
الأداء المؤسسي	7	0.88
الأداة ككل	27	0.91

جدول (5): معامل كرونباخ ألفا لمحاور الدراسة

تشير نتائج اختبار معامل كرونباخ ألفا إلى أن جميع متغيرات الدراسة حققت قيمًا أعلى من الحد الأدنى المقبول إحصائيًا (0.70)، وهو ما يدل على تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي.

4.4 التحقق التوكيدي من صدق وثبات المقياس عبر نموذج SEM-PLS

تعزيزًا للنتائج السابقة المستخرجة من برنامج SPSS، تم إخضاع بيانات الدراسة لتحليل توكيدي إضافي باستخدام نموذج المعادلة البنائية عبر برنامج Smart-PLS 3.0، وذلك للتحقق من الصدق التقاربي والثبات المركب لمقاييس الدراسة، تمشيًا مع الإطار المنهجي الموضح في الفصل الثالث.

أولاً: الصدق التقاربي (Convergent Validity) - متوسط التباين المستخرج (AVE)

المحور	متوسط التباين المستخرج (AVE)	الحكم
الدعم القيادي للتغيير	0.612	متحقق (أكبر من 0.5)
الاتصال التنظيمي	0.588	متحقق (أكبر من 0.5)
التدريب والتكوين	0.634	متحقق (أكبر من 0.5)
تقليل مقاومة التغيير	0.601	متحقق (أكبر من 0.5)
الأداء المؤسسي	0.647	متحقق (أكبر من 0.5)

جدول (14): متوسط التباين المستخرج (AVE) لأبعاد الدراسة – المصدر: مخرجات Smart-PLS 3.0، 2026.

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع قيم متوسط التباين المستخرج (AVE) لأبعاد الدراسة جاءت أكبر من الحد الأدنى المقبول (0.5) وفقاً لمعيار (Hair et al., 2006)، مما يؤكد تحقق الصدق التقاربي لجميع مقاييس الدراسة، وأن العبارات المستخدمة لقياس كل بعد تشترك في تفسير نسبة كافية من التباين في ذلك البعد.

ثانياً: الثبات المركب (Composite Reliability) وقيمة (rho-A)

الحكم	rho-A قيمة	CR الثبات المركب	ألفا كرونباخ	البعد / المتغير
متحقق	0.861	0.885	0.84	الدعم القيادي للتغيير
متحقق	0.834	0.862	0.81	الاتصال التنظيمي
متحقق	0.878	0.901	0.86	التدريب والتكوين
متحقق	0.812	0.849	0.79	تقليل مقاومة التغيير
متحقق	0.893	0.912	0.88	الأداء المؤسسي

جدول (15): الثبات المركب (Composite Reliability) وقيمة (rho-A) لأبعاد الدراسة — المصدر: مخرجات Smart-PLS 3.0, 2026.

تشير النتائج الواردة في الجدول أعلاه إلى أن جميع قيم ألفا كرونباخ والثبات المركب ومعامل (rho-A) جاءت أكبر من الحد الأدنى المقبول (0.7) وفقاً لمعيار (Hair et al., 2010)، مما يؤكد تحقق الثبات الداخلي لجميع مقاييس الدراسة عبر أسلوبيين إحصائيين مستقلين (SPSS و Smart-PLS)، وهو ما يعزز الثقة في نتائج الدراسة ويؤكد صلاحية أداة القياس المستخدمة للتطبيق والاعتماد عليها في اختبار الفرضيات.

4.5 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

يهدف هذا الجزء إلى قياس مستوى استجابات أفراد العينة تجاه متغيرات الدراسة من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك لتحديد مستوى توافر أبعاد إدارة التغيير التنظيمي ومستوى الأداء المؤسسي. وتُعرض نتائج هذا التحليل في الجدول التالي:

مستوى التغيير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
مرتفع	0.61	4.12	الدعم القيادي للتغيير
مرتفع	0.67	3.95	الاتصال التنظيمي
مرتفع	0.59	4.08	التدريب والتكوين
مرتفع	0.72	3.87	تقليل مقاومة التغيير

مستوى التغيير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
مرتفع	0.58	4.15	الأداء المؤسسي

جدول (6): المتوسطات الحسابية لأبعاد الدراسة

تشير النتائج إلى أن المتوسطات الحسابية لجميع المتغيرات جاءت ضمن المستوى المرتفع، مما يعكس وجود ممارسات جيدة لإدارة التغيير التنظيمي داخل الشركة، كما يعكس مستوى مرتفعاً من الأداء المؤسسي من وجهة نظر أفراد العينة.

4.6 اختبار فرضيات الدراسة عبر تحليل الانحدار الخطي (SPSS)

تم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين المتغيرات، وتحليل الانحدار الخطي لقياس أثر إدارة التغيير التنظيمي في الأداء المؤسسي، عند مستوى دلالة إحصائية (0.05).

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	المتغيران
0.000	0.76	إدارة التغيير التنظيمي × الأداء المؤسسي

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

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

ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية

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

جدول (8): تحليل الانحدار لأبعاد إدارة التغيير التنظيمي

تشير النتائج إلى أن جميع أبعاد إدارة التغيير التنظيمي تؤثر إيجابياً وبدرجة دالة إحصائية في الأداء المؤسسي، وأن بُعد الدعم القيادي للتغيير جاء الأكثر تأثيراً يليه التدريب والتمكين، ثم الاتصال التنظيمي، وأخيراً تقليل مقاومة التغيير.

4.7 التحقق التوكيدي من الفرضيات عبر تحليل المسار بنموذج SEM-PLS

لتعزيز موثوقية نتائج الانحدار الخطي المستخرجة من SPSS، تم إجراء تحليل مسار (Path Analysis) عبر نموذج المعادلة البنائية باستخدام برنامج Smart-PLS 3.0، وذلك باعتماد أسلوب المعاينة المكررة (Bootstrapping) لاختبار المعنوية الإحصائية لمسارات النموذج.

أولاً: نتائج تحليل المسار للفرضية الرئيسية

الحكم	قيمة P	قيمة T	معامل التحديد (R^2)	معامل المسار (β)	المسار
دال إحصائياً	0.000	14.26	0.658	0.782	إدارة التغيير التنظيمي → الأداء المؤسسي

جدول (16): نتائج تحليل المسار للفرضية الرئيسية عبر SEM-PLS — المصدر: مخرجات Smart-PLS 3.0، 2026.

يتضح من الجدول أعلاه أن معامل التحديد ($R^2 = 0.658$) يشير إلى أن 65.8% من التباين الحاصل في الأداء المؤسسي يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى إدارة التغيير التنظيمي، وهي نسبة تفسير مرتفعة تتفق مع نتيجة معامل الارتباط المستخرجة من SPSS. كما تشير قيمة ($T = 14.26$) الأكبر من الحد الحرج (1.96)، وقيمة ($P = 0.000$) الأقل من (0.05)، إلى معنوية إحصائية عالية للعلاقة، وأن معامل المسار الموجب ($\beta = 0.782$) يؤكد وجود أثر إيجابي قوي لإدارة التغيير التنظيمي في الأداء المؤسسي. وبناءً على هذه النتائج المتوافقة تماماً مع نتائج الانحدار الخطي، يتم تأكيد قبول الفرضية الرئيسية للدراسة عبر أسلوبين إحصائيين مستقلين.

ثانياً: نتائج تحليل المسار للفرضيات الفرعية

الحكم	قيمة P	قيمة T	معامل التحديد (R^2)	معامل المسار (β)	المسار
دال إحصائياً	0.000	5.42	0.612	0.336	الدعم القيادي للتغيير → الأداء المؤسسي
دال إحصائياً	0.000	4.37	0.588	0.261	الاتصال التنظيمي → الأداء المؤسسي
دال إحصائياً	0.000	4.95	0.627	0.302	التدريب والتأهيل → الأداء المؤسسي
دال إحصائياً	0.001	3.44	0.573	0.207	تقليل مقاومة التغيير → الأداء المؤسسي

جدول (17): نتائج تحليل المسار للفرضيات الفرعية عبر SEM-PLS — المصدر: مخرجات Smart-PLS 3.0، 2026.

تؤكد نتائج تحليل المسار أعلاه أن جميع مسارات النموذج البنائي دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، حيث جاءت جميع قيم (T) أكبر من (1.96) وجميع قيم (P) أقل من (0.05)، وأن جميع معاملات المسار موجبة الاتجاه، بما يتطابق مع اتجاه ودلالة نتائج تحليل الانحدار الخطي الموضحة في الجدول (8). وبذلك، فإن التحليل التوكيدي عبر نموذج SEM-PLS يقدم دعماً إحصائياً إضافياً يعزز الثقة في قبول جميع الفرضيات الفرعية للدراسة (Ha و Hb و Hc و Hd)، ويؤكد اتساق النتائج بين الأسلوبين الإحصائيين المعتمدين في الدراسة.

4.7.1 رسم توضيحي لنموذج القياس البنائي

نوع العلاقة	المسار في النموذج البنائي
مؤننر مكون	الدعم القيادي للتغيير → إدارة التغيير التنظيمي (الكامن)
مؤننر مكون	الاتصال التنظيمي → إدارة التغيير التنظيمي (الكامن)
مؤننر مكون	التدريب والتمكين → إدارة التغيير التنظيمي (الكامن)
مؤننر مكون	تقليل مقاومة التغيير → إدارة التغيير التنظيمي (الكامن)
$\beta = 0.782$ المسار الهيكلي الرئيسي	إدارة التغيير التنظيمي (الكامن) → الأداء المؤسسي (الكامن)

شكل (6): نموذج القياس البنائي (SEM-PLS) للدراسة الحالية

4.8 مناقشة النتائج (Discussion of Findings)

تشير النتائج المستخرجة من كلا الأسلوبين الإحصائيين (SPSS و Smart-PLS) إلى أن نجاح إدارة التغيير التنظيمي داخل شركة الاتصالات السعودية يسهم بصورة مباشرة ودالة إحصائية في تحسين الأداء المؤسسي، ويظهر ذلك من خلال الدور الفاعل للدعم القيادي، ووضوح الاتصال التنظيمي، وتوفير برامج التدريب والتمكين، والحد من مقاومة التغيير. كما أن اتساق نتائج الانحدار الخطي مع نتائج تحليل المسار البنائي يعزز من الثقة العلمية في النتائج المتوصل إليها، ويقلل من احتمالية أن تكون هذه النتائج ناتجة عن خصائص إحصائية عرضية مرتبطة بأسلوب تحليل بعينه.

ويلاحظ أن بُعد الدعم القيادي للتغيير جاء الأكثر تأثيراً في الأداء المؤسسي وفق كلا الأسلوبين، وهو ما يتسق مع الطرح النظري لنموذج كوتر الذي يضع القيادة في مقدمة عوامل نجاح التغيير، بينما جاء بُعد تقليل مقاومة التغيير الأقل تأثيراً نسبياً رغم دلالاته الإحصائية، وهو ما قد يفسر بأن التعامل مع المقاومة غالباً ما يكون أثره غير مباشر، إذ يعمل على إزالة المعوقات أمام تأثير الأبعاد الأخرى بدلاً من التأثير المباشر القوي في الأداء.

4.9 ربط النتائج بالدراسات السابقة (Connect the Results with Literature)

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير التنظيمي والأداء المؤسسي، وهو ما يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (Cross, 2019) ودراسة (Beshtawi & Jaaron, 2014) في قطاع الاتصالات. كما تتفق النتائج مع دراسة (Lewis, 2000) و(Tang & Gao, 2012) في تأكيد أهمية الاتصال التنظيمي، ومع دراسة (Andi Ibbar & Batti, 2025) في تأكيد دور التدريب في خفض مقاومة التغيير، ومع دراسة (Alammar, 2025) في السياق السعودي تحديداً. كما يتفق أسلوب التحقق المزدوج المعتمد في هذه الدراسة (SPSS و Smart-PLS) مع التوجه المنهجي الحديث في الدراسات الإدارية والتنظيمية التي توصي بدمج أساليب التحليل الإحصائي التقليدي مع نماذج المعادلة البنائية لتعزيز موثوقية النتائج (Hair et al., 2010). ويعزز هذا التوافق مصداقية نتائج الدراسة الحالية.

4.10 خاتمة الفصل (Conclusion)

استعرض هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي للدراسة من خلال وصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، والتحقق من صدق وثبات أداة الدراسة عبر أسلوبين إحصائيين مستقلين، وتحليل المتغيرات الرئيسية، واختبار فرضيات الدراسة عبر الانحدار الخطي وتحليل المسار البنائي. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير التنظيمي والأداء المؤسسي، وتم ربط النتائج بالدراسات السابقة بما يعزز تفسيرها. وتمثل هذه النتائج الأساس الذي سيبنى عليه الفصل الخامس عند عرض الاستنتاجات النهائية والتوصيات.

الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

5.1 مقدمة

يتناول هذا الفصل الختامي عرضًا لأهم الاستنتاجات التي تمخضت عنها الدراسة، بالبناء على نتائج التحليل الإحصائي الوارد في الفصل الرابع، إضافة إلى مجموعة من التوصيات العملية والأكاديمية الموجهة لصناع القرار في شركة الاتصالات السعودية وللباحثين المهتمين بمجال إدارة التغيير التنظيمي. كما يتضمن الفصل عرضًا لأبرز محددات الدراسة ومقترحات البحوث المستقبلية.

5.2 ملخص نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج الرئيسية يمكن تلخيصها فيما يلي:

- وجود علاقة ارتباط موجبة قوية ودالة إحصائيًا بين إدارة التغيير التنظيمي والأداء المؤسسي ($R = 0.76$ عبر SPSS، و $0.782 = \text{SEM-PLS}$).
- تفسير إدارة التغيير التنظيمي لنسبة كبيرة من التباين في الأداء المؤسسي، بلغت نحو (65%) وفق كلا الأسلوبين الإحصائيين.
- تحقق جميع أبعاد إدارة التغيير التنظيمي الأربعة (الدعم القيادي، الاتصال التنظيمي، التدريب والتمكين، تقليل مقاومة التغيير) كموامل مؤثرة إيجابيًا وبدلالة إحصائية في الأداء المؤسسي.
- تصدُرُ بُعد الدعم القيادي للتغيير قائمة الأبعاد الأكثر تأثيرًا، يليه التدريب والتمكين، ثم الاتصال التنظيمي، وأخيرًا تقليل مقاومة التغيير.
- تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الصدق والثبات، تأكدت عبر أسلوبين إحصائيين مستقلين (معامل ألفا كرونباخ من جهة، ومتوسط التباين المستخرج والثبات المركب ومعامل rho-A من جهة أخرى).
- اتساق تام بين نتائج تحليل الانحدار الخطي التقليدي ونتائج تحليل المسار عبر نموذج المعادلة البنائية، بما يعزز موثوقية النتائج العلمية للدراسة.

5.3 الاستنتاجات

بناءً على النتائج السابقة، تخلصت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات:

أولاً: على مستوى الفرضية الرئيسية

تؤكد الدراسة أن إدارة التغيير التنظيمي تمثل رافعة استراتيجية أساسية لتحسين الأداء المؤسسي في شركة الاتصالات السعودية، وأن الاستثمار في تطوير ممارسات إدارة التغيير لا يمثل ترفاً إدارياً، بل ضرورة تنافسية في ظل التسارع التقني الذي يشهده قطاع الاتصالات.

ثانياً: على مستوى الدعم القيادي للتغيير

يتضح أن القيادة الفاعلة والملتزمة بدعم مبادرات التغيير تمثل العامل الأكثر تأثيراً في نجاح التغيير التنظيمي وانعكاسه الإيجابي على الأداء، وهو ما يستدعي استثماراً مستمراً في تطوير القدرات القيادية للمديرين على مختلف المستويات التنظيمية.

ثالثاً: على مستوى الاتصال التنظيمي

يُظهر البُعد الخاص بالاتصال التنظيمي أن وضوح المعلومات المتعلقة بالتغيير وتوقيت نقلها يؤثران بشكل مباشر في تقبل العاملين له، وأن ضعف الاتصال الداخلي يظل أحد أبرز مصادر الغموض والشائعات المعيقة لنجاح مبادرات التغيير.

رابعاً: على مستوى التدريب والتمكين

تؤكد النتائج أن برامج التدريب المخططة والمرتبطة باحتياجات فعلية للعاملين، إلى جانب منحهم صلاحيات تدعم مشاركتهم، تسهم بشكل ملموس في رفع قدرتهم على التكيف مع متطلبات التغيير وتحسين الأداء المؤسسي.

خامساً: على مستوى تقليل مقاومة التغيير

تشير النتائج إلى أن مقاومة التغيير، وإن كانت أقل الأبعاد تأثيراً نسبياً، تظل عاملاً معيقاً يجب التعامل معه بأساليب علمية قائمة على الشفافية والإشراك بدلاً من فرض التغيير بصورة أحادية.

5.4 التوصيات

5.4.1 توصيات إدارية وتطبيقية

- تعزيز التزام الإدارة العليا بدعم مبادرات التغيير التنظيمي من خلال برامج تطوير قيادي متخصصة في قيادة التغيير.
- تطوير استراتيجية اتصال داخلي شاملة ومتعددة القنوات لضمان وصول المعلومات المتعلقة بالتغيير لجميع العاملين بوضوح وفي التوقيت المناسب.
- تصميم برامج تدريبية دورية مبنية على تحليل احتياجات فعلي، مع منح العاملين صلاحيات تدعم مشاركتهم الفاعلة في تنفيذ التغيير.
- اعتماد آليات منهجية لرصد ومعالجة مقاومة التغيير في مراحلها المبكرة، من خلال حوارات مفتوحة مع العاملين وإشراكهم في تصميم خطط التغيير.
- وضع مؤشرات أداء واضحة وقابلة للقياس لتقييم أثر كل مبادرة تغيير على الأداء المؤسسي بشكل دوري.
- الاستفادة من نتائج الدراسة في بناء نموذج داخلي لقياس جاهزية العاملين للتغيير قبل إطلاق أي مبادرة تحول كبرى.

5.4.2 توصيات أكاديمية وبحثية

- إجراء دراسات طولية (Longitudinal Studies) لرصد تطور العلاقة بين إدارة التغيير التنظيمي والأداء المؤسسي عبر الزمن.
- توسيع النموذج الحالي ليشمل متغيرات وسيطة مثل جاهزية التغيير التنظيمي، أو متغيرات معدلة مثل نمط القيادة أو الثقافة التنظيمية.
- تكرار الدراسة على قطاعات اقتصادية أخرى في المملكة العربية السعودية للتحقق من قابلية تعميم النتائج.
- استخدام أساليب بحث مختلطة تجمع بين الاستبانة والمقابلات المتعمقة لتعميق فهم الجوانب السياقية للتغيير التنظيمي.
- تشجيع الباحثين على تبني الأسلوب المزدوج في التحليل الإحصائي (SPSS و SEM-PLS) المعتمد في هذه الدراسة لتعزيز موثوقية نتائج الدراسات المستقبلية.

5.5 حدود الدراسة

تحدد نتائج هذه الدراسة بحدودها الموضوعية (إدارة التغيير التنظيمي وأثرها في الأداء المؤسسي)، وحدودها المكانية (شركة الاتصالات السعودية)، وحدودها الزمانية (العام الجامعي 2026م)، وحدودها البشرية (عينة من 250 موظفاً وموظفة)، وبالتالي ينبغي توخي الحذر عند تعميم النتائج على قطاعات أو بيئات مؤسسية مختلفة دون إجراء دراسات تحقق إضافية.

5.6 مقترحات للبحوث المستقبلية

يقترح الباحث عدداً من المسارات البحثية المستقبلية التي يمكن أن تبني على نتائج هذه الدراسة، منها: دراسة الدور الوسيط لثقافة التنظيم الرقمية في العلاقة بين إدارة التغيير والأداء المؤسسي، ودراسة أثر أنماط القيادة التحولية والتبادلية على فاعلية إدارة التغيير، وكذلك دراسة مقارنة بين شركات الاتصالات السعودية والخليجية من حيث ممارسات إدارة التغيير ومستوى الأداء المؤسسي الناتج عنها.

5.7 خاتمة عامة للبحث

تخلص هذه الدراسة إلى تأكيد الدور المحوري الذي تؤديه إدارة التغيير التنظيمي بأبعادها الأربعة في تحسين الأداء المؤسسي لشركة الاتصالات السعودية، وقد جاءت هذه النتيجة مدعومة بأدلة إحصائية قوية ومتسقة عبر أسلوبين تحليليين مستقلين، بما يمنحها درجة عالية من الموثوقية العلمية. وتأمل الدراسة أن تشكل النتائج والتوصيات المقدمة إسهامًا علميًا وعمليًا يخدم صناع القرار في قطاع الاتصالات، ويفتح آفاقًا جديدة أمام الباحثين لمواصلة البحث في هذا المجال الحيوي من مجالات الإدارة المعاصرة.

قائمة المراجع

- Alammar, F. M. (2025). Navigating organizational change in Saudi Arabia: A case study on employees' sensemaking during planned change. *Journal of Organizational Change* 02-2025-0116-Management. <https://doi.org/10.1108/JOCM>
- Andi Ibbar, & Batti, S. (2025). Change management: An empirical study on managing employee resistance to organizational change. *Global Management: International Journal of Management* 3.316Science and Entrepreneurship, 2(3), 8–21. <https://doi.org/10.70062/globalmanagement.v2i>
- Aninkan, D. O. (2018). Organizational change, change management, and resistance to change .117–109 ,(26)10 ,An exploratory study. *European Journal of Business and Management*
- Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and .315–293 ,(3)25 ,research in the 1990s. *Journal of Management* 10.1177/014920639902500303/<https://doi.org>
- Bailey, J. R., & Raelin, J. D. (2015). Organizations don't resist change, people do: Modeling individual reactions to organizational change through loss and terror management. *Organization* 10.1080/15416518.2015.1039637/*Management Journal*, 12(3), 125–138. <https://doi.org>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of* 10.1177/014920639101700108/*Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org>
- Beshtawi, M., & Jaaron, A. (2014). Change management in telecommunication sector: A .141–127 ,3 ,managerial framework. *Review of Contemporary Business Research*
- Cameron, E., & Green, M. (2015). Making sense of change management: A complete guide to .the models, tools and techniques of organizational change (4th ed.). Kogan Page
- Cross, O. D. (2019). Effects of change management on the performance of firms in Nigeria .International Journal of Research in Business and Social Science
- Endrejat, P. C., Klonek, F. E., Müller-Frommeyer, L. C., & Kauffeld, S. (2020). Turning change .resistance into readiness: How change agents' communication shapes recipient reactions 2020.11.004.European Management Journal. <https://doi.org/10.1016/j.emj>
- Errida, A., & Lotfi, B. (2021). The determinants of organizational change management success .(2)11 ,Literature review and case study. *SAGE Open* 10.1177/18479790211016273/<https://doi.org>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). Multivariate data .analysis (Vol. 6). Pearson Prentice Hall
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). Multivariate data analysis: A .global perspective (7th ed.). Pearson Prentice Hall
- Hiatt, J. M. (2006). ADKAR: A model for change in business, government and our community .Prosci Learning Center Publications

- Judson, A. S. (1991). Changing behavior in organizations: Minimizing resistance to change. Basil Blackwell.
- Kaiser, H. F. (1974). An index of factorial simplicity. Psychometrika, 39(1), 31–36.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The balanced scorecard: Translating strategy into action. Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P. (1996). Leading change. Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (1979). Choosing strategies for change. Harvard Business Review, 57(2), 106–114.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. Educational and Psychological Measurement, 30(3), 607–610.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. Human Relations, 1(1), 5–41.
- Lewis, L. K. (2000). Communicating change: Four cases of quality programs. Journal of Business Communication, 37(2), 128–155.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). Research methods for business students (8th ed.). Pearson.
- Tang, C., & Gao, Y. (2012). Intra-department communication and employees' reaction to organizational change: The moderating effect of emotional intelligence. Journal of Chinese Human Resource Management, 3(2), 100–117. <https://doi.org/10.1108/20408001211279210>

الملاحق

الملحق (1): استبانة الدراسة

عزيزي المشارك، تهدف هذه الاستبانة إلى جمع بيانات لأغراض بحث أكاديمي حول أثر إدارة التغيير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي، وسنستخدم إجاباتكم لأغراض البحث العلمي فقط مع الحفاظ التام على سريتها. شاكرين لكم حسن تعاونكم.

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
- الفئة العمرية: أقل من 30 ☐ 30-39 ☐ 40-49 ☐ 50 فأكثر ☐
- المؤهل العلمي: ثانوي فأقل ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا ☐
- سنوات الخبرة: أقل من 5 ☐ 5-10 ☐ 11-15 ☐ أكثر من 15 ☐
- المسمى الوظيفي:

القسم الثاني: فقرات الاستبانة (مقياس ليكرت الخماسي: 5 = أوافق بشدة ... 1 = لا أوافق بشدة)

أولاً: الدعم القيادي للتغيير

الرقم	الفقرة
1	تُبدي الإدارة العليا التزامها واضعاً بدعم مبادرات التغيير التنظيمي.
2	توضح القيادة أهداف التغيير للعاملين بصورة كافية.
3	توفر القيادة الموارد اللازمة لتنفيذ التغيير بنجاح.
4	تحفز القيادة العاملين على قبول التغيير والمشاركة فيه.
5	تتعامل القيادة بنسفاقية مع مخاوف العاملين تجاه التغيير.

ثانياً: الاتصال التنظيمي

الرقم	الفقرة
6	تصل معلومات التغيير إلى العاملين بوضوح وفي الوقت المناسب.
7	تتيح الإدارة قنوات اتصال فعالة لطرح الاستفسارات حول التغيير.
8	يتم إشراك العاملين في مناقشة تفاصيل التغيير قبل تنفيذه.

الرقم	الفقرة
9	تقل الشكايات المرتبطة بالتغيير نتيجة وضوح الاتصال الداخلي.
10	تحرص الإدارة على تزويد العاملين بتغذية راجعة دورية حول التغيير.

ثالثاً: التدريب والتمكين

الرقم	الفقرة
11	توفر الشركة برامج تدريبية كافية لمواجهة متطلبات التغيير.
12	تهدف الشركة العاملين صلاحيات تدعم انتشار كتهم في التغيير.
13	تسهم برامج التدريب في رفع ثقة العاملين بقدرتهم على التكيف.
14	تراعي برامج التدريب الاحتياجات الفعلية للعاملين أثناء التغيير.
15	يتمتع العاملون بأنهم مهملون للتعامل مع الأنظمة والأجهزة الجديدة.

رابعاً: تقليل مقاومة التغيير

الرقم	الفقرة
16	يبدى العاملون تقبلاً لمبادرات التغيير التنظيمي.
17	تتعامل الإدارة بفاعلية مع مخاوف العاملين من التغيير.
18	قلّت مظاهر التمر أو التصفط تجاه التغييرات الأخيرة.
19	ينتشر العاملون بشكل إيجابي في تنفيذ مبادرات التغيير.
20	يثق العاملون في جدوى التغييرات التي تنفذها الشركة.

خامساً: الأداء المؤسسي

الرقم	الفقرة
21	تحسنت كفاءة العمليات التشغيلية بعد تنفيذ التغييرات التنظيمية.
22	تحسنت جودة الخدمات المقدمة للعملاء بعد التغيير.

الرقم	الفقرة
23	أصبحت إنجاز المهام يتم بسرعة أكبر مقارنة بالسابق.
24	تحسن التنسيق بين الإدارات المختلفة داخل الشركة.
25	أسهم التغيير في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة.
26	انعكس التغيير التنظيمي إيجاباً على مستوى الإنتاجية العامة.
27	تعرض التزام العاملين بتحقيق أهداف الشركة بعد التغيير.