

العنوان باللغة العربية:

"أثر إدارة التغيير على أداء العاملين بشركة المياه بالمملكة العربية السعودية"

ب. العنوان باللغة الإنجليزية:

Impact of Change Management on National Water Company's
Performance in Saudi Arabia

اسم الباحث : ساعد بن حامد بن عبدالله العبيدي

الرقم الأكاديمي : 233002157

الكلية : الإدارة

1446هـ - 2025 م

مقدمة الدراسة

في ظل التغيرات السريعة والمتلاحقة التي يشهدها العالم اليوم، أصبحت إدارة التغيير ضرورة ملحة لضمان نجاح

واستدامة المنظمات. وتعتبر إدارة التغيير عملية منظمة تتضمن تخطيط وتنفيذ استراتيجيات تهدف إلى إحداث تحول

إيجابي في الهياكل التنظيمية، العمليات، التكنولوجيا، بالإضافة إلى التغيير في الأفراد العاملين. وتهدف هذه العملية إلى تحسين الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. (Al-Ali, et al, 2021)

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

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

يعد قطاع المياه في المملكة العربية السعودية، بعد دمج المديرات العامة للمياه مع شركة المياه الوطنية الرافد الوحيد الرئيسي الذي يوزع المياه بكامل الدولة سواء عن طريق الشبكات الأرضية أو نقاط تعبئة الصهاريج. وهذا الدمج يمثل تحولاً استراتيجياً يهدف إلى تحسين كفاءة العمليات وتقديم خدمات مائية مستدامة وفعالة. ومع ذلك، فإن هذا التحول يأتي مع تحديات تتعلق بكيفية تأثير التغييرات التنظيمية والتكنولوجية والبشرية على أداء العاملين في هذا القطاع الحيوي. (القحطاني، 2020، Al-Saidi et al., 2021)

إن الربط بين المتغيرات يكمن في كيفية تأثير إدارة التغيير، بمختلف جوانبها، على أداء العاملين في قطاع المياه. فهم هذه العلاقة يمكن أن يقدم رؤى قيمة حول كيفية إدارة التحولات الاستراتيجية بشكل فعال، بما يضمن تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

في هذا البحث، نسعى إلى استكشاف وتحليل أثر إدارة التغيير على أداء العاملين في شركة المياه الوطنية وذلك بعد دمج المديرات العامة للمياه معها. سنقوم بتحديد العوامل الرئيسية التي تؤثر على أداء العاملين، وتقديم توصيات عملية لتحسين إدارة التغيير في هذا القطاع الحيوي الهام.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تعد إدارة التغيير عملية حيوية لضمان نجاح أي منظمة في مواجهة التحديات والتغيرات البيئية والداخلية. في سياق قطاع المياه في المملكة العربية السعودية، تأتي عملية دمج المديريات العامة للمياه مع شركة المياه الوطنية كتغيير استراتيجي كبير يهدف إلى تحسين كفاءة العمليات وتحقيق الاستدامة في تقديم خدمات المياه. على الرغم من الفوائد المتوقعة من هذا الدمج، إلا أنه قد يؤدي إلى تحديات تؤثر على أداء العاملين، نظراً للتغيرات في الهيكل التنظيمي، والتكنولوجيا المستخدمة، والموارد البشرية. لذلك فإن مشكلة البحث تتلخص في التساؤل التالي "ما هو أثر إدارة التغيير على أداء العاملين في قطاع المياه بعد دمج المديريات العامة للمياه مع شركة المياه الوطنية؟"

وعلى ضوء هذه التساؤلات الرئيسي هنالك عدة أسئلة فرعية تساهم في تحليل مشكلة البحث وهي:

1. كيف يؤثر التغيير في الهيكل التنظيمي على أداء العاملين في قطاع المياه؟

2. كيف يؤثر التغيير في التكنولوجيا على أداء العاملين في قطاع المياه؟

3. كيف يؤثر التغيير في الأفراد على أداء العاملين في قطاع المياه؟

أهمية الدراسة (النظرية والتطبيقية):

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

❖ الأهمية النظرية:

- تطوير المعرفة النظرية: قد يساهم هذا البحث في تطوير المعرفة النظرية المتعلقة بإدارة التغيير وتأثيرها على أداء العاملين. من خلال التركيز على قطاع المياه في المملكة العربية السعودية بعد دمج المديريات العامة للمياه مع شركة المياه الوطنية، يمكن تحديد نماذج جديدة وإضافة إلى النظريات الحالية حول إدارة التغيير.
- ملء الفجوات البحثية: يسعى البحث إلى ملء الفجوات في الأدبيات المتعلقة بتأثيرات التغيير الهيكلي والتكنولوجي والموارد البشرية على أداء العاملين في قطاع حيوي مثل قطاع المياه، والذي لم يحظ بالاهتمام الكافي في الدراسات السابقة. (مما سيتم عرضه في الجزء الخاص بالدراسات السابقة)
- بناء إطار تحليلي: قد يوفر البحث إطاراً تحليلياً يمكن استخدامه في دراسات مستقبلية لفحص تأثيرات مماثلة في قطاعات أخرى أو في دول أخرى، مما يعزز من الفهم الشامل لإدارة التغيير عبر مختلف البيئات والقطاعات.

❖ الأهمية التطبيقية:

- تحسين الأداء الوظيفي: قد يساعد البحث المديرين وصانعي القرار في شركة المياه الوطنية على فهم كيفية تأثير التغييرات المختلفة على أداء العاملين بناءً على النتائج، وعليه يمكن اتخاذ إجراءات محددة لتحسين الأداء الوظيفي والارتقاء بجودة الخدمات المقدمة.
- توجيه عمليات الدمج المستقبلية: سوف يقدم البحث توصيات عملية يمكن استخدامها في عمليات دمج مستقبلية، سواء داخل قطاع المياه أو في قطاعات أخرى، لضمان تحقيق أقصى قدر من الكفاءة وتقليل الآثار السلبية المحتملة على العاملين.
- تعزيز التكيف التنظيمي: من خلال فهم التحديات التي تواجه العاملين أثناء التغيير، يمكن تطوير استراتيجيات تساهم في تسهيل عملية التكيف التنظيمي وتعزيز الروح المعنوية والالتزام الوظيفي لدى الموظفين.
- دعم التنمية المستدامة: من خلال تحسين إدارة التغيير وأداء العاملين في قطاع المياه، يساهم البحث في تحقيق أهداف التنمية المستدامة المتعلقة بإدارة الموارد المائية وضمان تقديم خدمات مائية فعالة ومستدامة للمجتمع.

أهداف الدراسة:

يسعى البحث إلى تحقيق العديد من الأهداف تتمثل في النقاط التالية:

- تحليل وتقييم واقع إدارة التغيير في قطاع المياه بعد دمج المديرية العامة للمياه مع شركة المياه الوطنية في المملكة العربية السعودية.
- التعرف على أثر إدارة التغيير على أداء العاملين بشركة المياه الوطنية. ومن هذا الهدف تشتق الأهداف الفرعية التالية:

- 1- استكشاف أثر التغيير في الهيكل
- 2- استكشاف أثر التغيير في التكنولوجيا
- 3- استكشاف أثر التغيير في أداء الأفراد

فرضيات الدراسة:

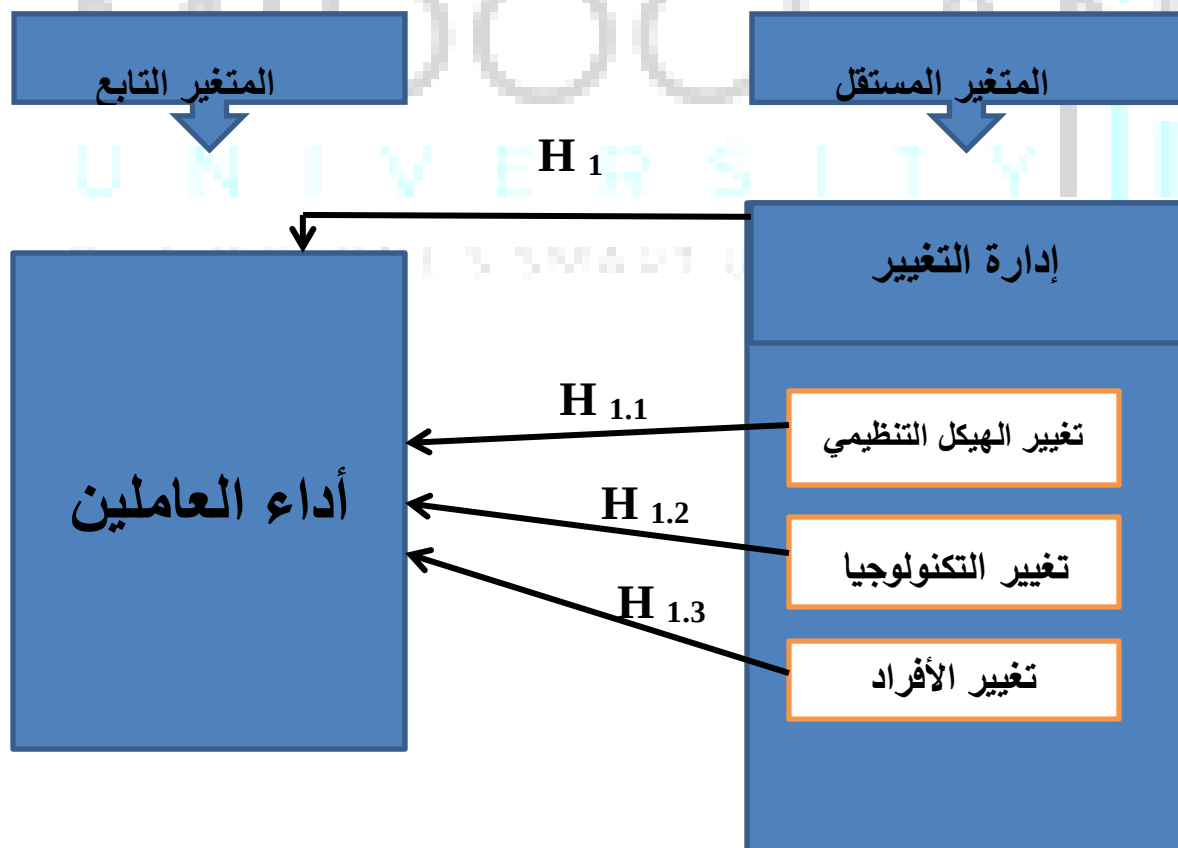
الفرضية الرئيسية: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير على أداء العاملين بقطاع المياه في الشركة محل البحث.

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتغيير في الهيكل التنظيمي على أداء العاملين بقطاع المياه في شركة المياه الوطنية محل البحث.
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتغيير في التكنولوجيا على أداء العاملين بقطاع المياه في شركة المياه الوطنية محل البحث.
- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتغيير في الأفراد على أداء العاملين بقطاع المياه في شركة المياه الوطنية محل البحث.

نموذج الدراسة

في ضوء فروض البحث يمكن أن نوضح النموذج النظري للبحث في الشكل التالي والذي يوضح العلاقات الافتراضية بين متغيري الدراسة في ضوء نتائج الدراسات التي تدعم تلك العلاقة وقد قامت الباحثة باستكمال النموذج النظري للدراسة الحالية على النحو المبين أدناه:

الشكل (1-1)
النموذج النظري للبحث



➤ تتمثل حدود البحث المكانية في قطاع المياه بعد دمج المديرات العامة للمياه مع شركة المياه الوطنية.

- بينما تتمثل الحدود الزمانية في فترة البدء بالدراسة عام 2024.
- بينما تتمثل الحدود الموضوعية في اقتصار البحث على إدارة التغيير وأداء العاملين.
- الحدود البشرية للدراسة تتمثل في العاملين في قطاع المياه شركة المياه الوطنية.

مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

- أ. إدارة التغيير: هي عملية منظمة تهدف إلى الانتقال من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي أفضل من خلال تطبيق استراتيجيات وسياسات محددة للتعامل مع التغيرات الداخلية والخارجية. وتشمل هذه العملية تحديد الأهداف، تخطيط التغييرات، تنفيذها، ومتابعة تأثيرها لضمان تحقيق الأهداف المرجوة. تهدف إدارة التغيير إلى تحسين كفاءة المنظمة وتكيفها مع المتغيرات البيئية وتحقيق الاستدامة (الشهري، 2021).
- التغيير في الهيكل التنظيمي: يشير إلى عملية إعادة ترتيب الأدوار، والمسؤوليات، والعلاقات داخل المنظمة بهدف تحسين الأداء التنظيمي وزيادة الكفاءة. يمكن أن يتضمن هذا التغيير تعديل الهياكل الإدارية، إدخال وظائف جديدة، أو دمج وإلغاء بعض الأقسام. يهدف التغيير في الهيكل التنظيمي إلى تحسين التنسيق والتواصل داخل المنظمة، وزيادة قدرتها على الاستجابة للتغيرات البيئية (الخطيب، 2020).
 - التغيير في التكنولوجيا: يتعلق بإدخال تقنيات وأدوات جديدة في عمليات المنظمة لتحسين الكفاءة والإنتاجية. يشمل هذا التغيير تحديث الأنظمة الإلكترونية، استخدام البرمجيات الحديثة، واعتماد التقنيات الذكية مثل الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء. يهدف التغيير التكنولوجي إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات، وزيادة التنافسية، وتحقيق مزيد من الفاعلية في العمليات (الناصر، 2021).
 - التغيير في الأفراد: يشير إلى عملية تطوير مهارات وقدرات العاملين داخل المنظمة، بما في ذلك التدريب المستمر، تحسين بيئة العمل، وتغيير ثقافة المنظمة لتعزيز الابتكار والتفاعل الإيجابي بين الموظفين. يهدف هذا النوع من التغيير إلى زيادة الرضا الوظيفي، تحسين الأداء الفردي والجماعي، وتعزيز الالتزام والانتماء للمنظمة (المرزوقي، 2020).
- ب. أداء العاملين: هو مدى قدرة الموظفين على تحقيق الأهداف والمهام الموكلة إليهم بكفاءة وفعالية. يتم قياس الأداء من خلال معايير مثل الإنتاجية، جودة العمل، الالتزام بالمواعيد، ومستوى الرضا الوظيفي. الأداء العالي للعاملين يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات والمنتجات، وزيادة رضا العملاء، وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة (السبيعي، 2021).

إجراءات الدراسة:

منهج الدراسة:

بناءً على طبيعة البحث والأهداف التي يسعى لتحقيقها، سوف نستخدم المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كمياً وكيفياً كما لا يكتفي هذا المنهج بجمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداها إلى التحليل والتفسير، لغرض الوصول إلى الاستنتاجات التي تبني عليها هذه الدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة:

• مجتمع الدراسة:

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

❖ مجتمع البحث: يتكون مجتمع البحث من العاملين في قطاع المياه بالمملكة العربية السعودية وعلى وجه التحديد العاملين المديرية العامة للمياه الذين تم دمجهم مع شركة المياه الوطنية.

* عينة الدراسة:

سوف نعتد على أخذ عينة عشوائية بسيطة من العاملين في شركة المياه الوطنية، وسوف يتم حساب حجم العينة بعد التحديد الدقيق لحجم مجتمع الدراسة.

حدود الدراسة:

- تتمثل حدود البحث المكانية في قطاع المياه بعد دمج المديرية العامة للمياه مع شركة المياه الوطنية.
- بينما تتمثل الحدود الزمانية في فترة البدء بالدراسة عام 2025.
- بينما تتمثل الحدود الموضوعية في اقتصار البحث على إدارة التغيير وأداء العاملين.
- الحدود البشرية للدراسة تتمثل في العاملين في قطاع المياه شركة المياه الوطنية.

وسائل جمع بيانات الدراسة:

سيتم جمع البيانات الخاصة للدراسة من خلال استبيان يوزع عبر رابط الكتروني للعينة المستهدفة.

المعالجات الإحصائية المقترحة:

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

أولاً: الأساليب الوصفية Descriptive Methods

- التكرارات والنسب المئوية

- الوسط الحسابي Arithmetic Mean

- الانحراف المعياري Standard Deviation

ثانياً: الأساليب الاستدلالية Inferential Methods:

1. معامل الفا (Alpha): تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha) لأداة الدراسة (قائمة الاستقصاء)، وذلك لحساب معاملي الثبات والصدق لأستئلة الاستقصاء، وتحديد مدى إمكانية الاعتماد عليه في هذا البحث.
2. معامل ارتباط بيرسون واختبار معنويته: وذلك لغرض قياس درجة الارتباط بين متغيرات البحث، واختبار مدى معنوية ذلك الارتباط ومعرفة مدى وجود علاقة معنوية بين متغيرات البحث من عدمه.
3. تحليل الانحدار البسيط: لتحديد معنوية التأثير للمتغير المستقل (إدارة التغيير) على المتغير التابع (أداء العاملين). وكذلك تحديد نسبة الفرق التي يمكن تفسيرها في المتغير التابع بواسطة المتغير المستقل. وتم استخدامه لاختبار فروض الدراسة.
4. أسلوب تحليل الانحدار المتعدد التدريجي: لتحديد نوع التأثير بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع وتحديد أكثر الأبعاد تأثيراً في المتغير التابع وسوف يتم استخدامه لاختبار فروض الدراسة.

المراجع:

- 1) الخطيب، أحمد. (2020). إعادة تصميم الهياكل التنظيمية: النظرية والتطبيق. مجلة الإدارة العامة، 60(3)، 75-92.
- 2) السبيعي، محمد. (2021). تقييم الأداء الوظيفي في المؤسسات: مفاهيم وأساليب. مجلة الإدارة والتنمية، 14(2)، 106-89.
- 3) الشهري، عبد الله. (2021). إدارة التغيير في المنظمات: النظرية والتطبيق. دار النشر العربي.
- 4) العتيبي، عبد الله. (2021). أثر إدارة التغيير على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية في قطاع المياه بالملكة العربية السعودية. المجلة العربية للإدارة 49358. <https://doi.org/10.21608/aja.2021.49358>, 112-130, 41(3),
- 5) القحطاني، محمد. (2020). تحديات إدارة التغيير في القطاع الحكومي: دراسة حالة على قطاع المياه في المملكة العربية السعودية. مجلة الإدارة العامة 89425. <https://doi.org/10.12816/ARAP.2020.89425>, 89-105, 60(4),
- 6) المرزوقي، ناصر. (2020). تنمية الموارد البشرية وإدارة التغيير. مجلة تنمية الموارد البشرية، 12(1)، 63-45.
- 7) الناصر، خالد. (2021). تأثير التكنولوجيا على الأداء التنظيمي: دراسات حالة. دار الكتاب الحديث.
- 8) Al-Ali, A. A., Singh, S. K., Al-Nahyan, M., & Sohal, A. S. (2021). Change Management through Leadership: The Mediating Role of Organizational Culture. *Journal of Organizational Change Management*, 34(2), 301-317. <https://doi.org/10.1108/JOCM-11-2020-0348>
- 9) Al-Saidi, M., & Elagib, N. A. (2021). Ecological Modernization and Water Resource Management in the Gulf Cooperation Council (GCC) Countries: A Comparative Study of Policy Implementation. *Sustainability*, 13(2), 586. <https://doi.org/10.3390/su13020586>
- 10) Bouckennooghe, D. (2021). Change Leadership and Its Predictors: An Integrative Review. *Journal of Applied Behavioral Science*, 57(1), 23-41. <https://doi.org/10.1177/0021886320948796>
- 11) De Vries, H., Tummers, L., & Bekkers, V. (2020). The Benefits of Teleworking in the Public Sector: Reality or Rhetoric? *Review of Public Personnel Administration*, 40(4), 595-616. <https://doi.org/10.1177/0734371X19856483>