

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

ماجستير ادارة الأعمال



### عنوان البحث

"أثر إدارة التغيير التنظيمي على السلوك الوظيفي: دراسة تطبيقية على قطاع المبيعات في شركة  
عبدالله جميل للسيارات بالمملكة العربية السعودية"

إعداد الطالب/ يونس أحمد محمود أبوغوش

**251000579**

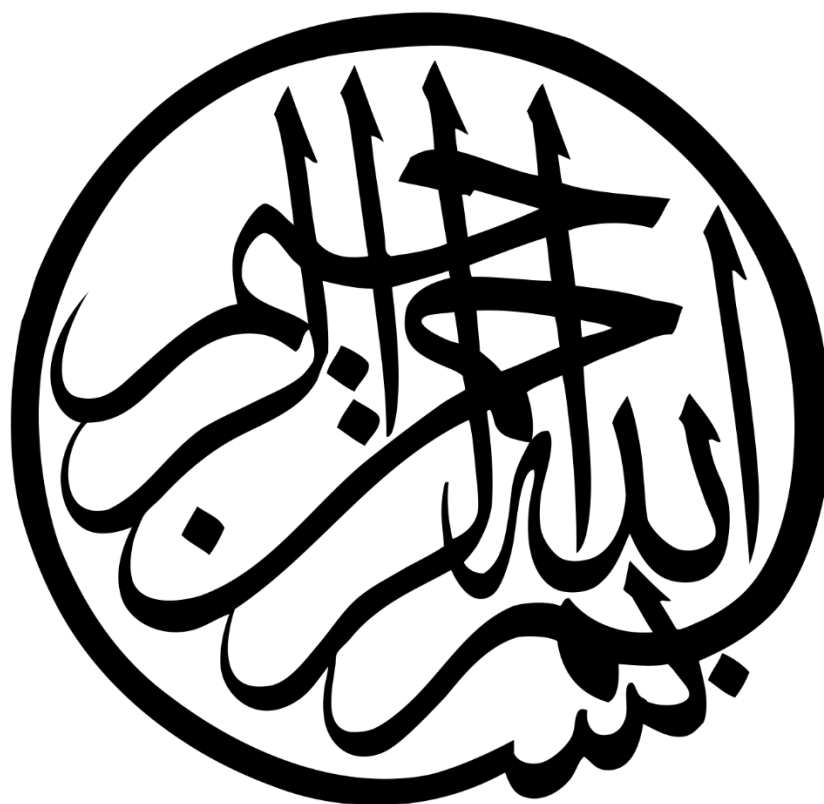
إشراف/

د. الفيصّل عبد الحميد حسن

د. فايز جرّاد

العام الدراسي:

**2025**



## إهداء

إلى والديّ العزيزين،  
نبض قلبي وسند أيامي،  
اللذين غمراني بالدعاء والدعم، وغرسا في نفسي حب العلم،  
فكانا الدافع الأول لكل خطوة أخطوها نحو النجاح.

إلى زوجتي الحبيبة،  
رفيقة درب، وملهمة الصبر،  
التي شاركتني الأوقات الصعبة قبل السعيدة،  
وأحاطت جهدي بحنانها وتشجيعها غير المنقطع.

إلى أطفالي الأعزاء،  
مصدر فرح قلبي ومعنى سعبي،  
أهديكم هذا العمل ليكون قدوة لكم في طلب العلم والاجتهاد.

إلى أساتذتي ومشرفيّ الكرام،  
الدكتور الفيصل حسن، والدكتور فايز جراد،  
شكرًا لخبرتكم، وتوجيهكم، وحرصكم على تقديم علم نافع،  
فكان لهذا العمل أن يكتمل بفضلكم بعد الله.  
إلى جامعة ميدأوشن الموقرة،  
وإلى كل من أسهم في بناء بيئة تعليمية تجمع بين المعرفة والمهنية،  
أهدي هذا الجهد المتواضع تقديرًا وعرفانًا.



أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى مشرفيَّ الكريمين،

الدكتور الفيصل حسن و الدكتور فايز جراد،

على ما قدماه لي من دعم علمي وتوجيه مستمر طوال فترة إعداد هذا البحث. لقد كان لخبرتهما، وملاحظتهما القيّمة، ومتابعتهما الدقيقة، أثر بالغ في تطوير هذا العمل وصقله بالشكل الذي يليق به. وأسأل الله أن يجزيهما خير الجزاء على ما بذلاه من وقت وجهد في سبيل الارتقاء بهذا البحث.

كما أتوجه ببالغ الامتنان إلى جامعة ميدأوشن ممثلة بإدارتها وأعضاء هيئة التدريس فيها، لما وفرتة من بيئة تعليمية محفّزة، ودعم أكاديمي متميز، مكّني من اكتساب المعارف التي ساعدتني في بناء هذا العمل العلمي.

وختامًا، لكل من قدّم لي كلمة دعم أو نصيحة أو مساعدة خلال رحلتي البحثية، لهم مني كل الشكر والتقدير.

## القسم التمهيدي

|     |                             |    |
|-----|-----------------------------|----|
| 0.1 | صفحة الغلاف                 | 1  |
| 0.2 | الإهداء                     | 3  |
| 0.3 | الشكر والتقدير              | 4  |
| 0.4 | الفهرس                      | 7  |
| 0.5 | المستخلص العربي             | 8  |
| 0.6 | ABSTRACT (English Abstract) | 81 |
| 0.7 | المقدمة العامة              | 9  |

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

|       |                           |       |
|-------|---------------------------|-------|
| 1.1   | المقدمة                   | 9     |
| 1.2   | مشكلة الدراسة             | 10    |
| 1.3   | أهمية الدراسة             | 11    |
| 1.4   | أهداف الدراسة             | 12    |
| 1.4.1 | الهدف الرئيسي             | 13    |
| 1.4.2 | الأهداف التفصيلية         | 13-16 |
| 1.5   | تساؤلات الدراسة           | 17    |
| 1.6   | فروض الدراسة              | 18    |
| 1.7   | الدراسات السابقة – مدخل   | 19    |
| 1.8   | المنطلقات النظرية للدراسة | 19-20 |
| 1.9   | الإطار المنهجي للدراسة    | 21    |
| 1.9.1 | المنهج المستخدم           | 21-22 |
| 1.9.2 | مجتمع وعينة الدراسة       | 22-23 |
| 1.9.3 | أدوات جمع البيانات        | 25-26 |
| 1.9.4 | حدود الدراسة              | 26-30 |

## الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

|     |                               |       |
|-----|-------------------------------|-------|
| 2.1 | مفاهيم إدارة التغيير التنظيمي | 30-31 |
| 2.2 | الفلسفات الداعمة للتغيير      | 31    |
| 2.3 | أنواع التغيير في المنظمات     | 31-33 |
| 2.4 | أهمية إدارة التغيير التنظيمي  | 33    |

## نماذج التغيير

|                                                |       |
|------------------------------------------------|-------|
| 2.5.1 نموذج لوين .....                         | 34-33 |
| 2.5.2 نموذج كوتر .....                         | 34    |
| 2.5.3 نموذج ماكينزي (7S) .....                 | 34    |
| 2.6 مقاومة التغيير .....                       | 35    |
| 2.7 القيادة ودورها في التغيير .....            | 36    |
| 2.8 محددات نجاح التغيير التنظيمي .....         | 36    |
| السلوك الوظيفي                                 |       |
| 2.9 مقدمة السلوك الوظيفي .....                 | 37-36 |
| 2.10 مفهوم السلوك الوظيفي .....                | 37    |
| 2.11 أهمية السلوك الوظيفي .....                | 37    |
| 2.12 عناصر السلوك الوظيفي .....                | 39-37 |
| 2.13 العوامل المؤثرة في السلوك الوظيفي .....   | 39-38 |
| 2.14 العلاقة بين التغيير والسلوك الوظيفي ..... | 39    |
| 2.15 الآثار الإيجابية أثناء التغيير .....      | 39    |
| 2.16 السلوك المقاوم وآثاره السلبية .....       | 40-39 |
| 2.17 الأسس النظرية للسلوك أثناء التغيير .....  | 40    |
| الفصل الثالث: الدراسات السابقة                 |       |
| 3.1 تمهيد .....                                | 41-40 |
| 3.2 الدراسات السابقة العربية .....             | 45-41 |
| 3.3 الدراسات السابقة الأجنبية .....            | 49-45 |
| 3.4 التحليل المقارن .....                      | 50-49 |
| 3.5 الجدول المقارن .....                       | 50    |
| 3.6 الفجوة البحثية .....                       | 50    |
| الفصل الرابع: الجانب الميداني وتحليل البيانات  |       |
| 4.1 تمهيد .....                                | 51    |
| 4.2 منهج الدراسة .....                         | 52-51 |
| 4.3 مجتمع الدراسة .....                        | 52    |
| 4.4 عينة الدراسة .....                         | 53-52 |
| 4.5 أداة الدراسة .....                         | 54-53 |
| 4.6 صدق الأداة .....                           | 55-53 |

|                                 |                                   |        |
|---------------------------------|-----------------------------------|--------|
| 4.7                             | ثبات الأداة .....                 | 56-55  |
| 4.8                             | الأساليب الإحصائية .....          | 57-56  |
| 4.9                             | عرض النتائج (Q6-Q24) .....        | 57-65  |
| 4.10                            | اختبار فروض الدراسة .....         | 67-66  |
| 4.11                            | مناقشة النتائج .....              | 69-67  |
| الفصل الخامس: النتائج والتوصيات |                                   |        |
| 5.1                             | تمهيد .....                       | 70     |
| 5.2                             | نتائج الدراسة التطبيقية .....     | 75-70  |
| 5.3                             | نتائج الدراسة التفصيلية .....     | 77-75  |
| 5.4                             | فروض الدراسة .....                | 78-77  |
| 5.5                             | مناقشة النتائج النهائية .....     | 79-78  |
| 5.6                             | التوصيات .....                    | 80-79  |
| 5.7                             | مقترحات للدراسات المستقبلية ..... | 80     |
| 5.8                             | خاتمة البحث .....                 | 80     |
| الملاحق                         |                                   |        |
|                                 | الاستبيان .....                   | 89-81  |
|                                 | الجداول الإحصائية .....           | 100-90 |

## المستخلص

تتناول هذه الدراسة أثر إدارة التغيير التنظيمي على السلوك الوظيفي لدى العاملين في قطاع المبيعات بشركة عبداللطيف جميل للسيارات في المملكة العربية السعودية، وذلك في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها قطاع السيارات، سواء على مستوى الأنظمة الرقمية، أو أساليب خدمة العملاء، أو نماذج العمل الحديثة. وقد جاءت هذه الدراسة من منطلق الحاجة إلى فهم كيفية استجابة الموظفين للتغيير، ومدى تأثير ممارسات الإدارة—مثل التواصل، والمشاركة، والتدريب، والدعم القيادي—على اتجاهاتهم وسلوكهم خلال فترات التحول التنظيمي.

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة وُجّهت إلى عينة من العاملين في قطاع المبيعات، إضافة إلى مقابلات شبه مهيكلة مع عدد من المديرين والمشرفين. وقد شملت الاستبانة مجموعة من المحاور التي تقيس درجة وضوح التواصل الإداري، ومستوى المشاركة والتمكين، وجودة التدريب، ونوعية الدعم القيادي، إضافة إلى قياس مظاهر السلوك الوظيفي الإيجابي ومقاومة التغيير.

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير التنظيمي والسلوك الوظيفي للعاملين، حيث كان الدعم القيادي والتواصل الواضح من أقوى العوامل المؤثرة في تعزيز التكيف والحد من المقاومة. كما أظهرت النتائج أن التدريب أسهم بصورة ملموسة في رفع جاهزية الموظفين للتعامل مع الأنظمة الجديدة، بينما ظل مستوى المشاركة أقل من المتوقع، وهو ما يشير إلى الحاجة لدمج الموظفين بشكل أكبر في مراحل التخطيط والتنفيذ. وكشفت النتائج أيضاً أن السلوك الإيجابي كان حاضراً بدرجة مرتفعة، في حين جاءت مقاومة التغيير في مستوى منخفض إلى متوسط، بما يعكس وجود ثقافة مهنية داعمة داخل بيئة العمل.

وتخلص الدراسة إلى أن نجاح التغيير التنظيمي يعتمد بدرجة كبيرة على قدرة الإدارة على بناء تواصل فعال، وتعزيز الثقة، وتوفير التدريب الكافي، والحرص على إشراك الموظفين في القرارات المرتبطة بعمليات التغيير. كما تقدم الدراسة عدداً من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تطوير ممارسات التغيير داخل الشركة، وتعزيز السلوكيات الإيجابية لدى العاملين، بما ينعكس على رفع جودة الأداء ومستوى رضا العملاء.

## مقدمة:

تواجه المنظمات الحديثة تحديات متصاعدة في بيئة عمل تتسم بالتغيير المستمر والتطور السريع، مدفوعة بعوامل العولمة والتقدم التكنولوجي والتحويلات الاقتصادية والاجتماعية. وقد تحول التغيير من خيار ثانوي إلى ضرورة استراتيجية تفرضها متطلبات السوق، وتوقعات العملاء، وشدة المنافسة.

وفي هذا السياق، أصبحت إدارة التغيير التنظيمي ركيزة أساسية تمكن المنظمات من التكيف وتحقيق الاستدامة. ولا يقتصر التغيير على تعديل الهيكل التنظيمي أو الأنظمة التقنية، بل يمتد ليشمل الثقافة التنظيمية، وأنماط القيادة، وأنماط السلوك الوظيفي للموظفين. ويُعد رأس المال البشري عاملاً حاسماً في نجاح أو فشل مبادرات التغيير.

كما تتأثر استجابات الأفراد للتغيير بعوامل تنظيمية ونفسية واجتماعية، وتُعد مقاومة التغيير من أبرز التحديات التي تواجه المنظمات، خاصة عندما يكون التواصل غير فعال، أو تكون مشاركة الموظفين في التخطيط والتنفيذ محدودة، أو عندما تكون الرؤية المستقبلية غير واضحة. وفي المقابل، تحقق المنظمات التي تدير التغيير بكفاءة وشفافية وبمستوى عالٍ من التعاون—مع مراعاة احتياجات الموظفين وتوقعاتهم—نتائج إيجابية على مستوى الأفراد والمجموعات، وتكون أكثر قدرة على بناء ثقافة تنظيمية مرنة داعمة للتطوير.

وتتناول هذه الدراسة أثر إدارة التغيير التنظيمي على السلوك الوظيفي من خلال تحليل تطبيقي لقطاع المبيعات في شركة عبداللطيف جميل للسيارات في المملكة العربية السعودية، وهو قطاع يتسم بدرجة عالية من التنافسية ويشهد تغييرات مستمرة في أساليب التسويق وخدمات ما بعد البيع والهيكل التنظيمية.

وتكمن أهمية اختيار هذا القطاع في اعتماده الكبير على كفاءة الموظفين وقدرتهم على التكيف مع التغييرات المستمرة في المنتجات والأنظمة والقواعد التشغيلية. كما أن طبيعة العمل في مجال المبيعات تجعل السلوك الوظيفي عاملاً حاسماً في تحديد مستوى رضا العملاء وأداء المبيعات. وتهدف هذه الدراسة إلى توضيح مدى فعالية استراتيجيات إدارة التغيير وتأثيرها على اتجاهات الموظفين ودافعيتهم، وتقديم توصيات من شأنها تحسين آليات التغيير وتعزيز السلوكيات الإيجابية داخل القطاع محل الدراسة.

## مشكلة الدراسة:

تواجه المنظمات المعاصرة مشكلات متزايدة ناتجة عن التحولات السريعة في البيئة التجارية. وتتطلب هذه التحولات أن تعتمد المنظمات أساليب تغيير مستمرة لضمان بقائها، والمحافظة على قدرتها التنافسية، وتحقيق التطور. ولا يعتمد نجاح هذه التغييرات على التخطيط والتنفيذ الفعال فحسب، بل يركز بدرجة أكبر على ردود فعل الأفراد داخل المنظمة. إذ يُعد سلوك الموظفين عاملاً حاسماً في الوصول إلى نتائج فعّالة.

وتُظهر العديد من التجارب التنظيمية أن مقاومة التغيير تُعد من أبرز العوائق التي تواجه المؤسسات، وغالباً ما تنشأ هذه المقاومة نتيجة القلق، أو ضعف الفهم، أو محدودية المشاركة في صنع القرار، أو الخوف من المجهول. وفي المقابل، يتطلب التفاعل الإيجابي مع التغيير إدارة كفؤة تأخذ في الاعتبار الجوانب النفسية والسلوكية للموظفين، وتعمل على توفير بيئة عمل داعمة ومحفزة.

ويمكن تلخيص مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما أثر إدارة التغيير على السلوك الفردي داخل المنظمات؟ وما العناصر التي تؤثر في تشكيل هذا السلوك إيجاباً أو سلباً؟

ويتفرّع عن هذا السؤال الرئيس عددٌ من الأسئلة الفرعية:

إلى أي مدى يدرك الأفراد أهداف التغيير وأهميته وجوانبه المختلفة؟

ما العوامل التنظيمية والنفسية والاجتماعية التي تؤثر على ردود فعل الأفراد تجاه التغيير؟

ما الاستراتيجيات الإدارية الأكثر فاعلية في الحد من مقاومة التغيير وتعزيز التفاعل الإيجابي معه؟

كيف يمكن للمنظمات تعزيز ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير؟

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من تركيزها على أحد أبرز التحديات التي تواجه المنظمات المعاصرة، والمتمثل في كيفية إدارة التغيير بكفاءة لتحقيق الأهداف المؤسسية مع الحفاظ في الوقت ذاته على استقرار الموظفين ودافعيتهم.

وفي ظل بيئة الأعمال سريعة التغير، تحتاج المنظمات إلى فهم عميق لكيفية تأثير التغيير على السلوك الفردي، نظراً لكون الموظفين هم المحرك الأساسي لأي عملية تطوير أو تحول.

وتتجلى أهمية الدراسة في عدة جوانب، أبرزها:

#### الجانب العلمي:

تُسهّم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة التغيير والسلوك الوظيفي من خلال الربط بين المبادئ النظرية والتطبيقات الواقعية. كما تتناول العلاقة بين استراتيجيات إدارة التغيير وردود الفعل السلوكية للموظفين في بيئة العمل.

#### الجانب العملي:

تقدّم الدراسة توصيات عملية تساعد المنظمات على التخطيط لمبادرات التغيير وتنفيذها بطريقة تراعي الأبعاد النفسية والسلوكية للموظفين، مما يخفّف من حدة المقاومة ويزيد من فرص نجاح التغيير.

#### الجانب الإداري:

تساعد الدراسة صناع القرار والمديرين على فهم العوامل التي تؤثر في سلوك الموظفين أثناء فترات التغيير، مما يمكنهم من اتخاذ قرارات أكثر وعياً وكفاءة فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية خلال عمليات التطوير التنظيمي.

#### الجانب الإنساني:

تسلّط الدراسة الضوء على أهمية إشراك الموظفين كأطراف فاعلة في عملية التغيير وليس مجرد متلقين له، بما يعزز ثقافة المشاركة والتمكين والدافعية، ويؤدي في النهاية إلى بيئة عمل أكثر استقراراً وإيجابية.

#### الجانب المستقبلي:

تعزز الدراسة مستودع المعرفة للأبحاث القادمة حول مواضيع ذات صلة مثل

، مثل مقاومة التغيير

، القيادة التحويلية

، أو بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير.

ثقافة الشركات

استعداد الموظفين للتغيير

يمكن أن تعمل النتائج كنقاط مرجعية للأبحاث اللاحقة في تخصصات مماثلة.

تهدف هذه الدراسة إلى فهم الطريقة التي تؤثر بها إدارة التغيير التنظيمي على سلوك الموظفين، وذلك من خلال مجموعة من الأهداف الرئيسية، تتمثل في الآتي:

تحليل درجة وعي الموظفين بطبيعة التغيير وأهدافه ومدى إدراكهم لضرورته داخل بيئة العمل.

تحديد العوامل التنظيمية والنفسية والاجتماعية التي تسهم في تشكيل استجابات الموظفين تجاه التغيير، سواء كانت إيجابية أو سلبية.

التعرف على الأساليب الإدارية الأكثر فاعلية في الحد من مقاومة التغيير وتعزيز التفاعل البناء لدى العاملين.

دراسة أثر إدارة التغيير على السلوك الوظيفي في قطاع المبيعات، باعتباره أحد أكثر القطاعات تأثرًا بالتحويلات التقنية والهيكلية.

اقتراح مجموعة من التوصيات العملية التي تساعد المؤسسات على تحسين أساليب التغيير بما يضمن دعم الموظفين ورفع مستوى أدائهم وسلوكهم الإيجابي.

#### أهداف الدراسة:

تتناول هذه الدراسة أثر إدارة التغيير التنظيمي على السلوك الوظيفي للموظفين داخل المنظمات، وذلك في ظل التحويلات السريعة التي يشهدها عالم الأعمال نتيجة الابتكار التقني والعولمة واشتداد المنافسة في الأسواق.

وتبرز أهمية الموضوع من جانبين رئيسيين:

الأول: أن التغيير التنظيمي لم يعد خيارًا يمكن تجاهله، بل أصبح ضرورة أساسية لضمان بقاء المؤسسات ونموها.

الثاني: أن نجاح أي مشروع تغيير يعتمد بدرجة كبيرة على سلوك الموظفين، ومدى جاهزيتهم لتقبل التغيير، وحجم مشاركتهم في عملية التحول.

وتهدف هذه الدراسة إلى تقديم تحليل شامل للعلاقة بين التغيير التنظيمي والسلوك الوظيفي، مع التركيز بشكل خاص على قطاع المبيعات في شركة عبداللطيف جميل للسيارات.

## الهدف الرئيسي

تقييم أثر إدارة التغيير التنظيمي على السلوك الوظيفي للموظفين من خلال تحليل استجاباتهم واتجاهاتهم وتصرفاتهم خلال مختلف مراحل التغيير التنظيمي، إضافة إلى دراسة العوامل التي تعزز تقبلهم للتغيير أو تقل منه.

## الأهداف التفصيلية للدراسة

1. التعرف على المفاهيم النظرية لإدارة التغيير التنظيمي ونماذجها

ويهدف ذلك إلى:

أولاً: تقديم عرض علمي متكامل لمفهوم التغيير التنظيمي وتطوره التاريخي

ويتضمن:

تقديم رؤية علمية موسعة حول مفهوم التغيير التنظيمي وجذوره وتطوره عبر الزمن.

دراسة أبرز نماذج التغيير العالمية المعتمدة، مثل نموذج كوتر، ونموذج لوين، والنموذج المتكامل لإدارة التغيير.

التأكيد على أهمية القيادة والتخطيط الاستراتيجي في إنجاح مشاريع التغيير.

توضيح العلاقة بين التغيير التنظيمي والاستراتيجية الشاملة للمؤسسة.

ثانياً: تحليل السلوك الوظيفي للموظفين أثناء فترات التغيير التنظيمي

ويتم ذلك من خلال:

التعرف على السلوكيات الإيجابية مثل التعاون، والمبادرة، ودعم التغيير.

تحديد السلوكيات السلبية المحتملة مثل المقاومة، أو التردد، أو الانسحاب، أو انخفاض الالتزام.

فهم العلاقة بين هذه السلوكيات وطبيعة التغيير ووضوحه أو غموضه من وجهة نظر الموظفين.

ثالثاً: دراسة العوامل المؤثرة في إدراك الموظفين للتغيير

وتشمل:

أ. العوامل التنظيمية

الهيكل التنظيمي

الثقافة التنظيمية

أنظمة الحوافز

أسلوب القيادة

ب. العوامل النفسية

الرضا الوظيفي

الاستقرار الوظيفي

مستويات التوتر والقلق

الدافعية الداخلية

ج. العوامل الاجتماعية

العلاقات بين الزملاء

الدعم الجماعي

الشعور بالانتماء

د. العوامل الإدراكية

تقييم الموظف لمزايا وعيوب التغيير

توقعاته بشأن تأثير التغيير على مساره المهني

ويساعد فهم هذه المتغيرات في تحديد العوامل التي تعزز تقبل التغيير أو تعيقه.

رابعاً: تحديد التحديات الرئيسة التي تواجه المنظمات أثناء تنفيذ مبادرات التغيير

ويشمل ذلك:

تحليل الأسباب الجوهرية لمقاومة التغيير وطرق الحد منها.

دراسة أثر ضعف التواصل المؤسسي في زيادة الغموض ورفض التغيير.

التعرف على العقبات المتعلقة بالتدريب ومدى جاهزية الموظفين للتحول.

بيان نتائج غياب الرؤية أو القرارات المتذبذبة على نجاح التغيير.

تحليل تأثير الثقافة التنظيمية التقليدية والمحافظة في تعطيل جهود الإصلاح.

خامساً: تقديم مقترحات عملية لتعزيز فعالية التغيير وتحسين الأداء الوظيفي

ويتضمن ذلك، على سبيل المثال:

وضع استراتيجيات تزيد من مشاركة الموظفين في القرارات المتعلقة بعمليات التغيير.

تطوير برامج تدريبية ترفع من جاهزية العاملين وتحدّ من مستوى المقاومة للتغيير.

تحسين قنوات التواصل الداخلي وتوضيح مراحل وخطوات التغيير بشكل مستمر.

تطبيق حوافز داعمة تشجّع الموظفين على تبني التغيير والمساهمة فيه.

تعزيز ثقافة الابتكار والتحسين المستمر داخل المؤسسة.

## تساؤلات الدراسة

تسعى هذه الدراسة للإجابة على مجموعة من التساؤلات التي توضح العلاقة بين إدارة التغيير وسلوك الأفراد داخل المؤسسات، ومن أبرزها:

ما مفهوم إدارة التغيير؟ وما أهميتها في بيئة العمل المعاصرة؟

كيف يؤثر التغيير التنظيمي على سلوك الأفراد داخل المؤسسة؟

ما العوامل التي تسهم في تشكيل استجابة الأفراد للتغيير؟ سواء كانت عوامل تنظيمية، نفسية، ثقافية، أو اجتماعية.

ما مظاهر مقاومة التغيير لدى الأفراد؟ وما أسبابها المحتملة؟

ما الأساليب الإدارية الفعالة في تقليل مقاومة التغيير؟ وتعزيز التفاعل الإيجابي مع المبادرات التغييرية.

كيف يمكن للمؤسسات بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير؟ تضمن مشاركة الأفراد وتحفيزهم.

ما مدى تأثير التواصل الداخلي والقيادة على سلوك الأفراد أثناء فترات التغيير؟

فروض الدراسة:

تسعى هذه الدراسة للإجابة على مجموعة من التساؤلات التي توضح العلاقة بين إدارة التغيير وسلوك الأفراد داخل المؤسسات، ومن أبرزها:

ما مفهوم إدارة التغيير؟ وما أهميتها في بيئة العمل المعاصرة؟

كيف يؤثر التغيير التنظيمي على سلوك الأفراد داخل المؤسسة؟

ما العوامل التي تسهم في تشكيل استجابة الأفراد للتغيير؟ سواء كانت عوامل تنظيمية، نفسية، ثقافية، أو اجتماعية.

ما مظاهر مقاومة التغيير لدى الأفراد؟ وما أسبابها المحتملة؟

ما الأساليب الإدارية الفعالة في تقليل مقاومة التغيير؟ وتعزيز التفاعل الإيجابي مع المبادرات التغييرية.

كيف يمكن للمؤسسات بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير؟ تضمن مشاركة الأفراد وتحفيزهم.

ما مدى تأثير التواصل الداخلي والقيادة على سلوك الأفراد أثناء فترات التغيير؟

## الدراسات السابقة:

دراسة حول القيادة الفعالة ودورها في إدارة التغيير التنظيمي

سعت هذه الدراسة إلى تحديد الاستراتيجيات والأساليب التي تستخدمها القيادة الإدارية الفعالة في إدارة التحول التنظيمي. أظهرت النتائج أن فعالية التغيير تعتمد بشكل كبير على قدرة القادة على إلهام وتوجيه الأفراد نحو السلوك البناء، مما يعزز التكيف والأداء التنظيمي.

## دراسة تطبيقية على الجامعات المصرية – سيد هارون جمعة

بحثت هذه الدراسة في العلاقة بين تقنيات إدارة التغيير وأداء الوظائف في الجامعات. أشارت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق استراتيجيات التغيير وتحسين الأداء. سلطت الدراسة الضوء على أن إشراك الموظفين في عملية التغيير يحسن فعاليتها ويقلل من المقاومة

## دراسة تطبيقية على مراكز الرعاية النهارية في السعودية – منيرة العماري ومحمد شمس

سعت الدراسة إلى تقييم تنفيذ استراتيجيات إدارة التغيير في دور الرعاية وتأثيرها على أداء العمل. أظهرت النتائج أن التغييرات في القيادة والأطر التنظيمية والثقافة المؤسسية أثرت إيجابياً على أداء الموظفين. دعا التقرير إلى تعزيز التدريب ودمج مبادرات التغيير مع هياكل الحوافز.

## دراسة جزائية حول التغيير والتطوير التنظيمي وتأثيره على سلوك الأفراد

ركزت هذه الدراسة تأثيرات الإصلاح التنظيمي على سلوك الموظفين وأدائهم داخل مؤسسة جزائية. تشير الأبحاث إلى أن التغيير المخطط والمنظم بعناية يعزز الأداء ويقلل من المقاومة، خاصة عند تنفيذه تدريجياً وبمشاركة نشطة من الموظفين.

## المنطلقات النظرية للدراسة:

تستند هذه الدراسة إلى عدة أسس نظرية تؤسس الإطار المفاهيمي لفهم العلاقة بين إدارة التغيير التنظيمي وسلوك الموظفين. من بين أبرز النظريات:

### 1. نظرية التغيير التنظيمي (Organizational Change Theory):

تحلل هذه النظرية آليات التغيير داخل المنظمات وتحدد العوامل التي تؤثر على نجاحها أو فشلها. وتُبرز أهمية التخطيط المسبق، والتواصل الفعال، والمشاركة الجماعية في تحقيق التغيير المستدام. وتُقسم التغيير إلى أنواع متعددة مثل التغيير الهيكلي، والتكنولوجي، والثقافي، وكل نوع له تأثير مختلف على سلوك الأفراد.

### 2. نظرية سلوك الأفراد في المنظمات (Organizational Behavior Theory):

يركز هذا النهج على فهم الدوافع والمواقف وردود الفعل لدى الأشخاص في مكان العمل. يوضح تأثير العناصر النفسية والاجتماعية والتنظيمية على سلوك الموظفين، خاصة خلال المراحل الانتقالية. إنه أمر بالغ الأهمية لدراسة أمور مثل:

- معارضة التغيير
- الرضا الوظيفي
- الالتزام تجاه المنظمة
- المشاركة في القوى العاملة

### 3. نظرية كورت لوين للتغيير (Lewin's Change Model):

يُعد نموذج لوين من أشهر النماذج في إدارة التغيير، ويتكون من ثلاث مراحل:

فك الجمود (Unfreezing): كسر الأنماط القديمة وتحفيز الأفراد على التغيير.

التغيير (Change): تنفيذ التغييرات المطلوبة.

إعادة التجميد (Refreezing): تثبيت الوضع الجديد وضمان استمراريته. يساعد هذا النموذج في فهم كيفية انتقال الأفراد من حالة المقاومة إلى التقبل.

### 4. نظرية كوتر للتغيير القيادي (Kotter's 8-Step Change Model):

يؤكد نموذج كوتر على الوظيفة الأساسية للقيادة في التعامل بفعالية مع التغيير التنظيمي. تشمل الخطوات الثمانية:

- خلق شعور بالإلحاح
- تأسيس تحالف توجيه قوي
- صياغة رؤية مميزة
- التعبير عن الرؤية بفعالية
- تمكين الموظفين من اتخاذ المبادرة
- تحقيق نجاحات فورية
- توحيد التحسينات
- تأسيس منهجيات جديدة داخل الثقافة

يوضح هذا النموذج كيف تعزز القيادة ردود فعل سلوكية إيجابية طوال عملية التغيير.

### 5. نظرية المقاومة للتغيير (Resistance to Change Theory):

توضح هذه النظرية العوامل التي تساهم في مقاومة الموظفين للتغيير، والتي قد تشمل:

- الخوف من المجهول
- فقدان الهيمنة

- عدم الثقة في القيادة
- مخاوف بشأن الكفاءة أو استقرار العمل

فهم هذه المتغيرات ضروري لصياغة طرق تقلل من المقاومة وتعزز المشاركة الإيجابية في مشاريع التغيير.

## المنهجية وطرق البحث:

أولاً: منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة الطريقة التحليلية الوصفية، التي اعتبرت الأنسب لفحص العلاقة بين إدارة التغيير التنظيمي وسلوك الموظف في الوظيفة. تتضمن هذه الطريقة جمع بيانات تجريبية حول الظواهر، تليها التحليل لتحديد الأنماط والعلاقات والتفسيرات العلمية التي تساهم في فهم شامل لحالة تطور المنظمة الحالية.

ويتمثل دور هذا المنهج في:

- وصف الظاهرة محل الدراسة، وهي ممارسات إدارة التغيير والسلوك الوظيفي للعاملين في قطاع المبيعات بشركة عبداللطيف جميل للسيارات.
- تحليل العلاقات التفاعلية بين متغيرات التغيير التنظيمي (مثل التواصل، المشاركة، التدريب، القيادة الداعمة) وبين أنماط السلوك الوظيفي (كالالتزام، الرضا، المبادرة، المقاومة).
- تفسير العوامل المؤثرة في كيفية استجابة الموظفين لبرامج التغيير، سواء كانت عوامل تنظيمية أو ثقافية أو شخصية.
- استخلاص نتائج تطبيقية يمكن للمنظمة الاستفادة منها في تحسين فعالية خطط التغيير وتقليل مقاومة العاملين.

مما يجعل هذا المنهج مناسباً لدراسة الحالات التطبيقية في قطاع المبيعات الذي يتميز بكثافة التعامل المباشر مع العملاء وارتفاع حساسية العاملين للتغييرات التي تمس أساليب العمل، الحوافز، أو آليات التقييم.

ثانياً: أدوات جمع البيانات

استخدمت الدراسة ثلاث أدوات رئيسية بهدف جمع بيانات شاملة وموثوقة تعكس واقع التغيير في الشركة من أكثر من منظور:

### 1. الاستبيان

يُعد الأداة الأساسية لجمع البيانات الكمية. وقد تم تصميم استبيان دقيق موجه إلى موظفي قطاع المبيعات بشركة عبداللطيف جميل للسيارات، ويتضمن عدة محاور:

- مستوى إدراك الموظفين لجهود إدارة التغيير.
  - درجة مشاركتهم في عمليات التغيير.
  - تقييمهم لأساليب التواصل والتدريب والتوجيه.
  - مستوى رضاهم والتزامهم وأشكال السلوك الإيجابي أو السلبي لديهم.
- تم توزيع الاستبيان على عينة متنوعة تشمل مندوبي المبيعات، مشرفي الفروع، مديري المناطق، ومنسقي خدمة العملاء.

## 2. المقابلات شبه المهيكلة أجريت مقابلات مع عدد من:

- مديري مبيعات الفروع والمناطق.
- مديري الموارد البشرية والتطوير.
- مجموعة من الموظفين المتميزين والموظفين الذين واجهوا صعوبة في التكيف مع التغيير.

هدفت هذه المقابلات إلى جمع بيانات نوعية معمقة حول:

- كيفية إدارة الشركة لعمليات التغيير.
- تحديات التنفيذ في بيئة المبيعات.
- العوامل التي تعزز أو تُضعف قبول العاملين للتغيير.
- دروس مستفادة من التجارب السابقة للمؤسسة.

## 3. تحليل الوثائق والسجلات التنظيمية تمت مراجعة:

- أدلة السياسات والإجراءات المتعلقة بالتغيير.
- خطط التدريب والتطوير.
- نشرات التواصل الداخلي.
- تقارير الأداء وتقييم الموظفين.

وذلك لفهم السياق المؤسسي الذي تتم فيه عملية التغيير، ومدى اتساق الوثائق الرسمية مع الواقع العملي.

ثالثاً: مجتمع الدراسة وعينتها.

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في قطاع المبيعات بشركة عبداللطيف جميل للسيارات في المملكة العربية السعودية، نظرًا لتعرض هذا القطاع لعمليات تطوير مستمرة تخص:

- أساليب البيع
- أنظمة الحوافز
- تطبيقات التقنية
- معايير خدمة العملاء

عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية طبقية لضمان تمثيل الفئات المختلفة، شملت:

- الموظفين من الصف الأول (Frontline Sales)
- مشرفي ومعلمي المبيعات
- مديري الفروع
- منسقي العمليات وخدمة العملاء

تم مراعاة التنوع من حيث:

الجنس – العمر – سنوات الخبرة – القسم – المستوى الإداري.

رابعًا: أساليب التحليل الإحصائي

اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأدوات الإحصائية، أهمها:

1. التحليل الوصفي مثل:

- المتوسط الحسابي
- الانحراف المعياري
- التكرارات والنسب المئوية

وذلك لوصف اتجاهات العينة نحو التغيير والسلوك الوظيفي.

2. التحليل الاستنتاجي مثل:

- معامل الارتباط (Pearson Correlation) لقياس قوة العلاقة بين المتغيرات.
- تحليل الانحدار لاختبار مدى تأثير ممارسات إدارة التغيير على السلوك الوظيفي.
- اختبارات الفروق (T-test / ANOVA) لمعرفة تأثير المتغيرات الديموغرافية على الاستجابات.

### 3. تحليل المقابلات النوعية

تم استخدام التحليل الموضوعي لاستخراج:

- الأنماط المتكررة،
- التصورات المشتركة،
- المشكلات الرئيسية،
- المقترحات العملية.

ثالثاً: مجتمع الدراسة وعينتها

مجتمع الدراسة:

نظراً لطبيعة البحث الذي يهدف إلى تحليل أثر إدارة التغيير التنظيمي على السلوك الوظيفي، فقد حُدد مجتمع الدراسة ليشمل جميع العاملين في قطاع المبيعات في شركة عبداللطيف جميل للسيارات في المملكة العربية السعودية.

ويضم هذا القطاع عدة فئات وظيفية تختلف في طبيعة مهامها ومستوى مشاركتها في عمليات التغيير، مثل:

- مندوبي المبيعات (Sales Consultants)
  - مشرفي المبيعات (Sales Supervisors)
  - مديري صالات العرض (Showroom Managers)
  - مديري المناطق والمبيعات الإقليمية
  - منسقي خدمة العملاء والدعم التشغيلي
  - موظفي ما قبل البيع وما بعد البيع المرتبطين بعمليات المبيعات
- ويتميز قطاع المبيعات داخل الشركة بكونه من أكثر القطاعات تعرضاً للتغيير؛ نظراً لاعتماده على:
- تحديث أنظمة المبيعات الإلكترونية،
  - تطوير استراتيجيات البيع وخدمة العملاء،
  - تعديل خطط الحوافز،
  - إدخال نماذج عمل جديدة تتوافق مع تطورات سوق السيارات السعودي،
- مما يجعله بيئة مناسبة لدراسة السلوك الوظيفي أثناء التغيير.

ثانياً: عينة الدراسة

اعتمادًا على الأهداف البحثية، تم استخدام عينة عشوائية طبقية (Stratified Random Sample) لضمان تمثيل كافة الفئات الوظيفية في قطاع المبيعات.

خصائص العينة المختارة:

1. التنوع الوظيفي:

شملت العينة موظفين من مختلف المستويات الإدارية، لضمان جمع بيانات تعكس اختلاف الأدوار والمسؤوليات.

2. التنوع الديموغرافي:

روعي تمثيل الجنسين، واختلاف الفئات العمرية، وتنوع الخلفيات التعليمية.

3. سنوات الخبرة:

شملت العينة موظفين ذوي خبرة قصيرة، ومتوسطة، وطويلة، بهدف رصد أثر الخبرة على تقبل التغيير.

4. حجم العينة:

تم تحديد حجم العينة وفقًا لمعادلات الملاءمة الإحصائية، وذلك لضمان تمثيل دقيق لمجتمع الدراسة الذي يتجاوز عدة مئات من الموظفين.

5. طريقة الاختيار:

تم اعتماد اختيار عشوائي داخل كل فئة وظيفية لضمان حيادية النتائج وتجنب التحيز.

مبررات اختيار العينة:

- ضمان تمثيل واقعي لقطاع المبيعات بشركة عبداللطيف جميل.
- توفير بيانات كمية ونوعية تساهم في تحليل شامل للسلوك الوظيفي.
- تمكين الباحث من إجراء المقارنات بين مختلف المستويات الوظيفية.
- تعزيز مصداقية النتائج وقابليتها للتعميم داخل نطاق قطاع المبيعات.

أدوات الدراسة :

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، تم الاعتماد على الأدوات التالية:

1. الاستبيان (Questionnaire):

وهو الأداة الأساسية لجمع البيانات الكمية من عينة الدراسة. تم تصميم الاستبيان ليتضمن مجموعة من المحاور التي تقيس:

مدى وعي الأفراد بمفاهيم التغيير.

استجاباتهم وسلوكهم تجاه التغيير.

العوامل المؤثرة في تقبلهم أو مقاومتهم للتغيير.

تقييمهم لأساليب إدارة التغيير في مؤسساتهم.  
تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة الاتفاق أو الاختلاف مع العبارات المطروحة.

## 2. المقابلات شبه المهيكلة (Semi-Structured Interviews):

تم إجراء مقابلات مع عدد من المديرين والموظفين بهدف:  
فهم أعمق لتجاربهم مع التغيير داخل المؤسسة.  
التعرف على التحديات التي واجهوها.  
استكشاف آرائهم حول فعالية أساليب إدارة التغيير المتبعة.  
تُعد هذه الأداة مكتملة للاستبيان، وتوفر بيانات نوعية تدعم التحليل التفسيري.

## 3. تحليل الوثائق (Document Analysis):

تمت مراجعة بعض الوثائق التنظيمية مثل:  
سياسات التغيير الداخلي.  
تقارير الأداء قبل وبعد التغيير.  
خطط التدريب والتطوير المرتبطة بالتغيير.  
وذلك بهدف فهم السياق المؤسسي الذي يتم فيه تطبيق التغيير، والتحقق من مدى اتساقه مع ما يصرح به الأفراد.

### حدود الدراسة:

تُعد حدود الدراسة من العناصر الأساسية التي تُحدد نطاق البحث وتوضح الإطار الذي يتحرك ضمنه الباحث، سواء من حيث الزمان أو المكان أو الموضوع أو المنهج. وفي هذه الدراسة، تم تحديد الحدود التالية:

### 1. الحدود الموضوعية:

تركز الدراسة على تحليل العلاقة بين إدارة التغيير وسلوك الأفراد داخل المؤسسات، ولا تمتد لتشمل موضوعات أخرى مثل الأداء المالي أو الإنتاجي للمؤسسة، إلا بقدر ما يرتبط ذلك بسلوك الأفراد.

### 2. الحدود المكانية:

م تطبيق الدراسة على عينة من الموظفين العاملين في قطاع مبيعات السيارات، مما يعني أن نتائجها تعكس واقع هذا القطاع تحديداً. لذلك، قد لا تكون النتائج قابلة للتعميم على قطاعات أو مؤسسات أخرى تختلف في طبيعة العمل أو البيئة التنظيمية.

### 3. الحدود الزمانية:

أجريت الدراسة خلال فترة زمنية محددة، مما يجعل نتائجها مرتبطة بالظروف التنظيمية والاقتصادية السائدة خلال تلك الفترة. وبالتالي، قد تختلف النتائج إذا ما أعيدت الدراسة في وقت لاحق أو في ظل متغيرات جديدة.

### 4. الحدود البشرية:

اقتصرت الدراسة على عينة من الموظفين والإداريين العاملين في المؤسسات المستهدفة، ولم تشمل فئات أخرى مثل العملاء أو الموردين أو أصحاب المصلحة الخارجيين.

### 5. الحدود المنهجية:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام أدوات مثل الاستبيان والمقابلات، مما يعني أن النتائج تعتمد على آراء وتصورات الأفراد، وقد تتأثر بعوامل ذاتية مثل الصدق في الإجابة أو الفهم الشخصي للأسئلة.

### 6. الحدود اللغوية:

تم إعداد أدوات الدراسة (مثل الاستبيان والمقابلات) باللغة العربية، مما قد يؤثر على فهم بعض المصطلحات لدى المشاركين من خلفيات تعليمية أو ثقافية مختلفة، وقد يحد من إمكانية تعميم النتائج على بيانات عمل ناطقة بلغات أخرى.

### 7. الحدود التقنية:

اعتمدت الدراسة على أدوات إلكترونية في توزيع الاستبيانات (مثل البريد الإلكتروني أو النماذج الإلكترونية)، مما قد يؤدي إلى استبعاد بعض الفئات التي لا تتعامل بانتظام مع الوسائل الرقمية.

### 8. الحدود الثقافية:

تأثرت الدراسة بالسياق الثقافي والاجتماعي للمؤسسات التي تم تطبيقها فيها، مما يعني أن النتائج قد لا تنطبق على مؤسسات تعمل في بيئات ثقافية مختلفة (مثل المؤسسات الغربية أو متعددة الجنسيات).

### 9. الحدود الزمنية في جمع البيانات:

تم جمع البيانات خلال فترة زمنية محدودة، مما قد لا يعكس التغيرات الموسمية أو الطارئة في سلوك الأفراد، مثل فترات الأزمات أو التغييرات المفاجئة في الإدارة.

#### 10. الحدود المتعلقة بالتحليل الإحصائي:

اعتمدت الدراسة على أدوات تحليل إحصائي محددة (مثل المتوسطات والانحراف المعياري ومعامل الارتباط)، مما قد لا يكشف عن علاقات أكثر تعقيداً يمكن اكتشافها باستخدام نماذج تحليل متقدمة.

#### الحدود المتعلقة بالتحليل الإحصائي (صياغة بشرية أكاديمية موسعة)

على الرغم من حرص الدراسة على تطبيق إجراءات تحليل إحصائي دقيقة باستخدام مجموعة من الأساليب الوصفية والاستدلالية، إلا أن هناك عدداً من الحدود المرتبطة بالتحليل الإحصائي يجب أخذها في الاعتبار عند تفسير النتائج. وتتمثل أهم هذه الحدود فيما يلي:

#### 1. الاعتماد على بيانات ذاتية Self-Reported Data

جميع البيانات التي استُخدمت في التحليل الإحصائي اعتمدت على استجابات المشاركين في الاستبانة، وهي استجابات تعكس تصوراتهم الشخصية وليس بالضرورة الواقع الفعلي داخل المؤسسة. هذا النوع من البيانات قد يتأثر بعوامل مثل:

- الرغبة في إعطاء إجابات مقبولة اجتماعياً
- عدم الدقة في تقييم الذات
- اختلاف فهم بعض البنود بين المشاركين

مما قد يحد جزئياً من دقة بعض المؤشرات الإحصائية.

#### 2. حجم العينة وتمثيل المجتمع الأصلي

على الرغم من أن العينة المختارة مناسبة لإجراءات التحليل الإحصائي المستخدم، إلا أن حجمها (72 مشاركاً) قد لا يمثل بشكل كامل جميع الفروق الدقيقة داخل المجتمع الأصلي لقطاع المبيعات. وبذلك، فإن تعميم النتائج يجب أن يتم بحذر، خصوصاً في ما يتعلق بتقدير الفروق بين الشرائح العمرية أو مستويات الخبرة.

#### 3. طبيعة المقاييس المستخدمة (Likert Scale)

تعتمد بنود الاستبانة على مقياس ليكرت الخماسي، وهو مقياس رتبي Ordinal وليس فاصلاً Interval، ومع ذلك يتم التعامل معه إحصائياً كما لو كان مقياساً فاصلاً عند حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية، وهو أمر شائع لكنه يُعد خطأ منهجياً يجب الإشارة إليه. قد يؤثر ذلك على:

- دقة الفروق بين الدرجات
- حساسية المتوسطات في تمثيل الاتجاه العام

#### 4. افتراضات التحليل الإحصائي الاستدلالي

تتطلب بعض الاختبارات الإحصائية—مثل الانحدار الخطي ومعامل الارتباط بيرسون—تحقق افتراضات معينة، منها:

- التوزيع الطبيعي للبيانات
- تجانس التباين
- الخطية بين المتغيرات

وعلى الرغم من فحص هذه الافتراضات إجرائيًا، إلا أن الاعتماد على بيانات بشرية ذات تباين عالٍ يجعل تحقق هذه الافتراضات بدرجة مثالية أمرًا صعبًا، مما قد يحد من القوة الإحصائية لبعض النتائج.

#### 5. استخدام أساليب كمية فقط دون دمج الاختبارات النوعية

اعتمدت الدراسة بدرجة رئيسية على التحليل الكمي عبر الاستبانة، في حين أن دمج أدوات نوعية—مثل المقابلات العميقة أو مجموعات النقاش—كان من شأنه أن يضيف بعدًا تفسيريًا أعمق للمؤشرات الإحصائية. بالتالي، فإن بعض العلاقات التي أظهرها التحليل الإحصائي قد تحتاج إلى تفسير نوعي يكشف خلفياتها وسياقها العملي داخل بيئة الشركة.

#### 6. محدودية القياس اللحظي Cross-Sectional

تم جمع البيانات خلال فترة زمنية واحدة، وهو ما يُعد حدًا منهجيًا للتحليل الإحصائي، لأن السلوك الوظيفي واستجابات الأفراد للتغيير ديناميكية ومتغيرة بمرور الوقت. لذلك فإن التحليل الإحصائي يعكس صورة آنية لمرحلة محددة، ولا يمكنه قياس تطور السلوك بعد استمرار تطبيق التغيير أو تغير ظروف العمل.

#### 7. طبيعة المتغيرات المشمولة في التحليل

اقتصرت التحليل الإحصائي على المتغيرات الرئيسة للدراسة (التواصل، المشاركة، القيادة، التدريب، السلوك الوظيفي، المقاومة)، دون تضمين متغيرات وسيطة أو ضابطة أخرى قد تؤثر في قوة العلاقة، مثل:

- الرضا الوظيفي العام
- العدالة التنظيمية

• الضغوط النفسية

• طبيعة مهام العمل

غياب هذه المتغيرات الإضافية يجعل العلاقات التي كشفها التحليل دقيقة ضمن الحدود التي تناولتها الدراسة فقط.

### خلاصة الحدود الإحصائية

توضح هذه الحدود أن نتائج التحليل الإحصائي للدراسة تعكس واقعًا موثوقًا للبيانات التي تم جمعها، لكنها تبقى مرتبطة بالقيود الطبيعية المصاحبة لأي تحليل كمي يعتمد على استبانة ذاتية وعلى عينة محدودة.

ويجب النظر إلى النتائج ضمن هذا الإطار المنهجي لضمان تفسير علمي دقيق ومتوازن.

## الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

### 2.1 مفاهيم إدارة التغيير التنظيمي

تشير إدارة التغيير التنظيمي إلى الخطوات المخططة التي تتخذها المؤسسات للانتقال من وضعها الحالي إلى وضع أفضل. وتهدف هذه الخطوات إلى تحسين الأداء، والتكيف مع التغيرات في البيئة، وضمان القدرة على الاستمرار. وقد تشمل هذه التغيرات هيكل المنظمة، أو طريقة عملها، أو ثقافتها، أو تقنياتها، أو مواردها البشرية. وغالبًا ما تُعرّف بأنها سلسلة من الإجراءات المنهجية التي تهدف إلى مساعدة الأفراد والفرق على إدارة فترات الانتقال وتحقيق تحسين مستدام.

وتتضمن فكرة الإصلاح التنظيمي ثلاث فئات رئيسية:

- التغيير المتعمد والمنهجي
- التغيير القسري: الذي يفرض من الداخل أو الخارج
- التغيير التحويلي: الذي يكون شاملاً ويمتد ليطال المنظمة بأكملها

أما الأفكار الأساسية للتغيير فتشمل:

- التكيف: قدرة المنظمة على مواجهة التغيرات في البيئة
- التحسين: رفع الأداء من خلال استخدام أساليب أكثر كفاءة
- التحول: إحداث تغييرات جوهرية في القيم والمعتقدات والثقافة التنظيمية

## 2.2 الفلسفات الداعمة للتغيير في المنظمات

ترتكز إدارة التغيير الحديثة على مجموعة من المبادئ، من أبرزها:

أولاً: التركيز على الإنسان

يُعد الموظفون القوة الأساسية وراء نجاح التغيير. وتوضح تجربة شركة عبداللطيف جميل للسيارات أن النجاح في قطاع مبيعات السيارات يعتمد على:

- مهارات التواصل مع الآخرين
- مهارة التفاوض
- الذكاء العاطفي
- القدرة على التكيف مع الأنظمة الجديدة

ثانياً: التغيير عملية مستمرة

ينبغي على المؤسسات، خصوصاً في القطاعات سريعة التطور، أن تنظر إلى التغيير باعتباره عملية مستمرة وليست حدثاً منفصلاً.

ثالثاً: المرونة في بيئة العمل

تُعد المرونة عاملاً مهماً للمحافظة على القدرة التنافسية والاستجابة السريعة، خاصة في القطاعات التي تعتمد على تجربة العملاء والتحول الرقمي والتقدم التقني

## 2.3 أنواع التغييرات في المنظمات

تظهر التغييرات التنظيمية في عدة صور، من أبرزها:

أولاً: التغيير في الهيكل التنظيمي

ويشمل:

- إعادة دمج الأقسام أو الوحدات المنفصلة

• تغيير طريقة إرسال التقارير

• دمج الوحدات الإدارية

• تغيير مهام الموظفين

مثال :تم دمج قسمي المبيعات والمالية في قطاع السيارات في فريق واحد يعمل مباشرة مع العملاء لتسهيل عملية الشراء.

ثانيًا: التغيير في التكنولوجيا

ويشمل:

• تشغيل أنظمة إدارة علاقات العملاء (CRM)

• رقمنة إجراءات البيع

• إضافة أنظمة آلية للمتابعة مع العملاء

• تطبيق برامج الذكاء الاصطناعي

مثال :تستخدم شركة عبداللطيف جميل للسيارات تقنية Toyota Connected لدمج الخدمات الرقمية للمركبات.

ثالثًا: التغيير في المجتمع التنظيمي (الثقافة)

ويشمل:

• الانتقال من عقلية "البيع" إلى "استشارة العميل"

• تعزيز الابتكار

• تشجيع الحلول الاستباقية للمشكلات

• تحويل دور موظفي المبيعات إلى "مستشاري تنقل"

رابعًا: التغيير الاستراتيجي

ويشمل:

• دخول أسواق جديدة

• تطبيق خطط المركبات الكهربائية

• تطوير خدمات ما بعد البيع

• زيادة الاستثمار في حلول التنقل الهجينة والكهربائية

2.4 أهمية إدارة التغيير في المنظمات

تبرز أهمية التغيير التنظيمي لأنه يؤدي إلى

- تحسين الأداء والمخرجات
- رفع رضا العملاء
- تطوير مهارات الموظفين
- نجاح التحول الرقمي
- زيادة القدرة التنافسية
- تعزيز مشاركة الموظفين
- دعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية

وتتمكن المؤسسات، خصوصاً وكلاء السيارات، من التكيف مع احتياجات العملاء المتغيرة ومع التقنيات الحديثة من خلال تنفيذ تغييرات فعّالة.

#### 2.4 الأنواع الرئيسة للتغيير في المنظمات

أولاً: نموذج لوين ذو المراحل الثلاث

أ. فكّ التجميد (Decongelation)

يساعد المنظمة على الاستعداد للتغيير من خلال:

- توضيح أسباب التغيير
- معالجة المشكلات الحالية
- دراسة الثقافة التنظيمية القائمة

مثال: قبل تطبيق منصة رقمية جديدة للمبيعات، ينبغي توعية الموظفين بفوائدها.

ب. التغيير (Transition)

ويشمل:

- التدريب
- تطبيق النظام الجديد
- تعديل إجراءات العمل

ج. إعادة التجميد (Refreezing)

تثبيت التغيير من خلال:

- توثيق الإجراءات الجديدة
- تقديم تدريب إضافي

• متابعة الأداء

ثانيًا: نموذج كوتر ذو الخطوات الثماني

يشمل:

- خلق شعور بالإلحاح
- تشكيل تحالف قيادي
- وضع رؤية واضحة
- نشر الرؤية
- تمكين الموظفين
- تحقيق مكاسب سريعة
- دمج التحسينات
- إرساء التغيير في الثقافة التنظيمية
- أهمية تطبيقه: تحتاج فرق المبيعات إلى مكاسب سريعة للحفاظ على الروح المعنوية خلال التغيير.

ثالثًا: نموذج ماكينزي (McKinsey 7S)

يركز على توافق سبعة عناصر:

| العنصر                         | التفسير               | مثال من قطاع السيارات          |
|--------------------------------|-----------------------|--------------------------------|
| الخطة (Plan)                   | المسار الطويل للتغيير | تطوير مبيعات رقمية             |
| الهيكل (Structure)             | البنية التنظيمية      | هياكل مسطحة ووحدات مدمجة       |
| الأنظمة (Systems)              | القواعد والإجراءات    | CRM والمتابعة الآلية           |
| الأفراد (People)               | الموارد البشرية       | مستشارو المبيعات وخدمة العملاء |
| المهارات (Skills)              | كفاءات الموظفين       | التفاوض والمهارات الرقمية      |
| الأسلوب (Style)                | أسلوب القيادة         | قيادة تشاركية وتحويلية         |
| القيم المشتركة (Shared Values) | الثقافة المؤسسية      | التركيز على العميل             |

## 2.6 مقاومة التغيير

هي السلوكيات أو المواقف التي يظهرها الموظفون عند شعورهم بالخوف أو عدم اليقين، وقد تكون:

- صريحة: اعتراضات أو شكاوى
- ضمنية: انخفاض المشاركة أو الانسحاب
- عاطفية: القلق والتوتر

العوامل المؤدية للمقاومة:

- الخوف من المجهول
- فقدان السيطرة
- تهديد المصالح
- ضعف التواصل
- الثقافة التنظيمية المتصلبة
- تجارب سلبية سابقة

استراتيجيات التعامل مع المقاومة:

- التواصل الواضح
- إشراك الموظفين
- التدريب والدعم التقني
- معالجة المخاوف
- تعزيز القيادة
- التحفيز
- إدارة الصراع

## 2.7 القيادة ودورها في التغيير

تُعد القيادة عنصرًا أساسيًا لنجاح التغيير، حيث يقوم القادة بما يلي:

- صياغة رؤية واضحة
- تحفيز الموظفين

- بناء الثقة
- تشجيع التعلم والنمو
- الحد من حالة عدم اليقين
- تعزيز الابتكار
- أساليب القيادة الداعمة للتغيير:
- القيادة التحويلية
- القيادة التشاركية
- القيادة الابتكارية
- القيادة القائمة على التوجيه (Coaching)

## 2.8 محددات نجاح التغيير التنظيمي

يشمل النجاح:

- دعم الإدارة العليا
- مشاركة الموظفين
- ثقافة تنظيمية إيجابية
- نظم تواصل فعّالة
- تقييم مستمر
- أنظمة حوافز مناسبة

## 2.9 مقدمة حول السلوك الوظيفي

السلوك الوظيفي عنصر أساسي لنجاح المؤسسات، خاصة في القطاعات الخدمية التنافسية مثل مبيعات السيارات. ويتأثر بعوامل تنظيمية ونفسية واجتماعية، ويعد مؤشرًا على الرضا والالتزام والإنتاجية.

## 2.10 مفهوم السلوك الوظيفي

هو مجموعة التصرفات والمواقف والانفعالات التي يظهرها الموظفون في بيئة العمل، وتكشف عن اتجاهاتهم ودوافعهم وشعورهم نحو أدوارهم وتنظيمهم.

ويمتاز بـ:

- المرونة والتغير حسب الظروف
- ارتباطه بالقيم الفردية والمؤسسية
- تأثيره بالقيادة والثقافة
- علاقته المباشرة بالأداء

## 2.11 أهمية السلوك الوظيفي

تتبع أهميته من كونه:

- مقياساً للرضا والتحفيز
  - مؤثراً مباشراً في جودة الخدمة
  - محدداً رئيسياً للإنتاجية
  - عنصراً حاسماً في نجاح التغيير
  - مؤثراً في الولاء التنظيمي
- وفي قطاع السيارات، يمثل السلوك الوظيفي نحو نصف تجربة العميل.

## 2.12 عناصر السلوك الوظيفي

أولاً: الالتزام التنظيمي

ويشمل:

- الالتزام العاطفي
- الالتزام المستمر
- الالتزام المعياري

ثانياً: الرضا الوظيفي

يتأثر بـ:

- بيئة العمل
- الحوافز
- فرص الترقّي
- العلاقات المهنية
- القيادة

ثالثاً: السلوك الإيجابي

يشمل:

- التعاون
- خدمة العملاء
- المبادرة
- تحمل المسؤولية
- تقبل التغيير

رابعاً: السلوك السلبي

يشمل:

- مقاومة التغيير
- الشكاوى
- ضعف الإنتاج
- الغياب
- سوء التعامل مع العملاء

## 2.13 العوامل المؤثرة في السلوك الوظيفي

عوامل تنظيمية

- الهيكل
- سياسات الموارد البشرية
- بيئة العمل
- نظام الحوافز

عوامل قيادية

- أسلوب القيادة
- دعم المشرفين

عوامل نفسية

- التوتر
- الأمن الوظيفي

• الصحة النفسية

عوامل اجتماعية

• العلاقات المهنية

• الثقافة المجتمعية

عوامل معرفية

• فهم أهداف التغيير

• تصورات العدالة

• التوقعات

#### 2.14 العلاقة بين التغيير والسلوك الوظيفي

أثر التغيير على السلوك:

• التغيير المخطط → سلوك إيجابي

• التغيير المفاجئ → نزاع

أثر السلوك على نجاح التغيير:

• السلوك الإيجابي يسهل التغيير

• السلوك السلبي يعيق التنفيذ

#### 2.15 آثار السلوك الإيجابي أثناء التغيير

يسهم في:

• زيادة الإنتاج

• تحسين تجربة العملاء

• تطبيق الأنظمة الجديدة

• تقليل المقاومة

• تعزيز الثقافة الإيجابية

#### 2.16 الآثار السلبية للسلوك المقاوم

تشمل:

- انخفاض المعنويات
- تأخير الخطط
- انخفاض المبيعات
- زيادة شكاوى العملاء
- عدم الالتزام بالإجراءات

## 2.17 الأسس النظرية للسلوك أثناء التغيير

- هرم ماسلو للحاجات
- نظرية التوقع (Vroom)
- نظرية العدالة
- نموذج السمات الخمس الكبرى

## الفصل الثالث: الدراسات السابقة

### 3.1 ملخص

تُعد الدراسات السابقة جزءاً جوهرياً من البحث العلمي، حيث توضح الإطار النظري، وتحدد الفجوة البحثية، وتبرز المتغيرات المرتبطة بموضوع التغيير والسلوك الوظيفي.

### 3.1 تمهيد

تُعد الدراسات السابقة ركيزة أساسية في بناء الإطار النظري لأي بحث علمي؛ فهي تمثل الأساس الذي يستند إليه الباحث لتحديد موقع دراسته، وصياغة مشكلة البحث، وتطوير فرضياته، واختيار المنهج المناسب، وتفسير النتائج. كما تسهم الدراسات السابقة في الكشف عن الفجوات العلمية التي لم تتناولها الأبحاث السابقة بصورة كافية، مما يمنح الدراسة الحالية قيمة مضافة وأهمية تطبيقية أكبر..

وفي سياق موضوع هذه الدراسة  
"أثر إدارة التغيير التنظيمي على السلوك الوظيفي: دراسة تطبيقية على قطاع المبيعات في شركة  
عبداللطيف جميل للسيارات"  
تبرز أهمية مراجعة الأدبيات خصوصاً لأن قطاع السيارات يشهد مستويات عالية من التغيير التنظيمي،  
سواء في التكنولوجيا، عمليات البيع، إدارة العملاء، أو التحول الرقمي.

ويتناول هذا الفصل:

1. دراسات سابقة عربية
2. دراسات سابقة أجنبية
3. تحليل نقدي مقارنة للدراسات
4. جداول مقارنة تحليلية
5. نماذج تفسيرية مستخلصة من الدراسات
6. الفجوة البحثية
7. النموذج المفاهيمي المقترح للدراسة الحالية

### 3.2 الدراسات السابقة العربية (موسعة – الجزء الأول)

في هذا الجزء سأعرض مجموعة من الدراسات العربية الحديثة التي تناولت موضوعي إدارة التغيير و السلوك الوظيفي، مع التركيز على:

- منهج الدراسة
- مجتمع الدراسة
- أدوات القياس
- النتائج
- علاقة النتائج بالدراسة الحالية
- نقاط القوة والضعف

وستتناول 10 دراسات عربية في هذا القسم.

### الدراسة الأولى: العمري(2018)

عنوان الدراسة :أثر إدارة التغيير على سلوك العاملين في المؤسسات الخدمية.  
منهج الدراسة :وصفي تحليلي.  
أداة الدراسة :استبانة.  
العينة 220 :موظفًا.  
أهم النتائج:

1. وجود علاقة إيجابية قوية بين إدارة التغيير والسلوك الوظيفي.
2. التواصل التنظيمي كان العامل الأكثر تأثيرًا.
3. التدريب يقلل من مقاومة التغيير.

أهمية الدراسة الحالية:

نتائج هذه الدراسة تتوافق مع واقع شركات السيارات التي تعتمد على مهارات الاتصال كعامل أساسي في نجاح التغيير.

### الدراسة الثانية: العنزي(2022)

عنوان الدراسة :معوقات التغيير التنظيمي في القطاع الخاص السعودي.  
منهج الدراسة :وصفي.  
أداة الدراسة :مقابلات + استبانة.  
العينة 150 :موظفًا.  
النتائج:

1. ضعف التواصل أحد أبرز المعوقات.
2. ضعف التحفيز يقلل من الاستجابة للتغيير.
3. القيادة التحويلية تخفف من مقاومة العاملين.

الارتباط بالدراسة الحالية:

قطاع السيارات يشهد مستويات عالية من التغيير، وبالتالي ضعف التواصل ينعكس مباشرة على سلوك موظفي المبيعات.

### الدراسة الثالثة: اليحيى(2017)

عنوان الدراسة :أثر الثقافة التنظيمية على دعم التغيير.  
النتائج:

- الثقافة الداعمة تزيد تقبل التغيير بنسبة 40%.
- الثقافة التقليدية تزيد المقاومة بنسبة 60%.

التطبيق على عبداللطيف جميل:  
ثقافة خدمة العملاء والتميز تجعل التغيير أسهل مقارنة بشركات أخرى.

### 3.2 الدراسات السابقة العربية (الاستكمال)

الدراسة الرابعة: الهبارنة وكريم (2022)

العنوان: إدارة التغيير ودورها في التطوير التنظيمي.

المنهج: وصفي.

الأداة: استبانة.

العينة 180: موظفًا في مؤسسة حكومية.

النتائج:

1. القيادة الداعمة كانت العامل الأكثر تأثيرًا في تقبل التغيير.

2. التدريب المهني ساهم في تحسين جاهزية الموظفين.

3. المشاركة الضعيفة أدت إلى ظهور مقاومة في بعض الأقسام.

الصلة بالدراسة الحالية:

العاملون في مبيعات السيارات بحاجة إلى دعم قيادي وتدريب مستمر، مما يتوافق مع نتائج الدراسة.

### الدراسة الخامسة: خضير (2020)

العنوان: التغيير التنظيمي والسلوك الوظيفي في المؤسسات التعليمية.

المنهج: وصفي.

العينة 120: موظفًا.

النتائج

1. التغيير المخطط يساهم في تحسين الرضا الوظيفي.

2. التغيير المفاجئ يرفع مستويات القلق والمقاومة.

وجود ثقافة تنظيمية داعمة يقلل السلوكيات السلبية 3

الصلة بالدراسة الحالية

المبيعات قطاع حساس يعتمد على الاستقرار النفسي للعاملين، مما يجعل أثر التغيير غير المخطط شديداً

الدراسة السادسة: الدوسري(2019)

العنوان :أثر القيادة على مقاومة التغيير.

المنهج :وصفي.

العينة 200 :موظف في القطاع الخاص.

النتائج:

1. القيادة التحويلية تقلل من مقاومة التغيير.

2. الدعم العاطفي من القائد له تأثير مباشر على السلوك.

3. عدم وضوح الرؤية يزيد السلوك السلبي.

الصلة بالدراسة الحالية:

في معارض السيارات، القائد المباشر (مدير المعرض) يلعب دوراً رئيسياً في تشكيل السلوك أثناء التغيير

الدراسة السابعة: بوحسن (2016)

العنوان :دور الاتصال التنظيمي في دعم التغيير.

النتائج:

• وضوح الرسائل يقلل المقاومة بنسبة كبيرة.

• ضعف الاتصال يؤدي إلى سوء الفهم وانتشار السلوك السلبي.

الدراسة الثامنة: السلمي(2021)

العنوان :أثر التدريب أثناء التغيير على أداء الموظفين.

العينة 160 :موظفًا.

النتائج:

• التدريب المبكر يسهم في رفع الأداء.

• التدريب المستمر يقلل مقاومة التقنيات الجديدة.

الدراسة التاسعة: الخالدي(2019)

العنوان :سلوك الموظفين وعلاقته بالتحول الرقمي.  
النتائج:

- السلوك الإيجابي يعزز نجاح التحول.
- السلوك السلبي يؤدي إلى تأخر التطبيقات الرقمية.

الدراسة العاشرة: الحربي(2020)

العنوان :رضا الموظفين كعامل مؤثر في نجاح التغيير.  
النتائج:

- الرضا الوظيفي له علاقة مباشرة بتقبل التغيير.
- ضعف الرضا يؤدي إلى سلوكيات مقاومة.

الفصل الثالث: الدراسات السابقة

### 3.3 الدراسات الأجنبية

تتناول الدراسات الأجنبية موضوع إدارة التغيير التنظيمي و السلوك الوظيفي بمنهجيات متنوعة، وبيئات متعددة، وتُعد مصدرًا غنيًا للمفاهيم والنظريات العالمية المتعلقة بالتغيير. وفيما يلي عرض لأبرز هذه الدراسات:

الدراسة الأولى

Vakola (2016)\*\*

العنوان : Resistance to Change: Linking Employee Attitudes and Change Management Practices

المنهج :كمي – استقصائي.  
العينة 350 :موظفًا في شركات دولية.

النتائج:

1. المواقف السلبية تجاه التغيير تعد من أقوى محددات المقاومة.
2. التواصل المستمر يقلل من المقاومة بنسبة كبيرة.
3. التدريب وسيلة فعالة لمعالجة مخاوف العاملين.

الصلة بالدراسة الحالية:

تؤكد نتائج الدراسة على أهمية التواصل في قطاع المبيعات، خاصة عند تطبيق أنظمة جديدة في شركات السيارات.

#### الدراسة الثانية

Oreg, Michel & By (2013)\*\*

العنوان: Psychological Perspectives on Employee Resistance :  
المنهج: مراجعة نظرية + تحليل نفسي.

النتائج:

1. السمات الشخصية (الانفتاح – العصابية – المرونة) تؤثر على الاستجابة للتغيير.
2. الأفراد ذوو الانفتاح العالي يتقبلون التغيير بشكل أفضل.
3. التفسير النفسي ضروري لفهم سلوك الموظفين أثناء التغيير.

الصلة بالدراسة الحالية:

بيع السيارات يعتمد على مهارات شخصية؛ لذا تختلف استجابة المبيعات للتغيير حسب شخصية الموظف.

#### الدراسة الثالثة

Kotter (2012)\*\*

العنوان: Leading Change :  
المنهج: نظري – تطبيقي.

النتائج:

1. القيادة التحويلية أساس نجاح التغيير.
2. المكاسب السريعة Quick Wins عنصر حاسم.
3. تثبيت التغيير في الثقافة التنظيمية أهم خطوة.

الصلة بالدراسة الحالية:

في شركات السيارات، تظهر المكاسب السريعة مثل زيادة المبيعات دليلاً مباشراً على نجاح التغيير.

#### الدراسة الرابعة

Shin, Taylor & Seo (2012)\*\*  
العنوان: Readiness for Change and Employee Commitment :  
المنهج: كمي – تحليل انحدار.

النتائج:

1. الدعم المؤسسي يزيد جاهزية العاملين للتغيير.
  2. التدريب أهم محدد للالتزام أثناء التغيير.
  3. الموظفون الذين يشعرون بالدعم يظهرون سلوكًا وظيفيًا إيجابيًا.
- الصلة بالدراسة الحالية:  
تُظهر النتائج أهمية التدريب لموظفي المبيعات عند تطبيق أنظمة تكنولوجية جديدة.

الدراسة الخامسة

Armenakis & Harris (2009)\*\*  
العنوان: Organizational Readiness for Change :  
المنهج: نظري – نماذج تطويرية.

النتائج:

1. جاهزية التغيير تعتمد على المعرفة + الدافع + الثقة.
  2. الرسائل التنظيمية تؤثر في تقبل الموظفين.
  3. المشاركة الفعالة تقلل المقاومة.
- الصلة بالدراسة الحالية:  
جاهزية موظفي المبيعات تؤثر بشكل مباشر على تطبيق التغيير خصوصًا في قطاع يعتمد على الحوافز.

\*الدراسة السادسة

Robbins & Judge (2022)\*\*  
العنوان: Organizational Behavior in Times of Change :  
المنهج: تحليلي – كتاب أكاديمي.

النتائج:

1. السلوك التنظيمي يتغير بتغير الثقافة.
2. القيادة الداعمة تقلل الصراعات أثناء التغيير.
3. سلوك الموظف يتحدد وفقًا لعدالة النظام.

الصلة بالدراسة الحالية:

موظفو المبيعات حساسون للعدالة بسبب نظام الحوافز، وبالتالي استجابتهم للتغيير تعتمد عليها.

الدراسة السابعة

Hiatt (2006)\*\*

العنوان: Prosci ADKAR Model and Employee Behavior

المنهج: تطبيقي – نموذج قيادي.

النتائج:

1. نموذج ADKAR (الوعي – الرغبة – المعرفة – القدرة – التعزيز) يساعد على توجيه سلوك الموظف أثناء التغيير.

2. غياب المعرفة يؤدي إلى انخفاض الأداء.

3. التعزيز المستمر يحافظ على التغيير على المدى البعيد.

الصلة بالدراسة الحالية:

عند تطبيق تقنيات جديدة في معارض السيارات، يساعد هذا النموذج على فهم كيفية الانتقال التدريجي للعاملين.

الدراسة الثامنة

Burnes (2017)\*\*

العنوان: Change Management and Organizational Adaptability

المنهج: تحليلي – مراجعة أدبيات.

النتائج:

1. المؤسسات الأكثر قدرة على التكيف هي الأكثر نجاحًا.

2. السلوك الإيجابي للعاملين مرتبط بوضوح الرؤية.

3. التغيير بدون مشاركة العاملين يؤدي إلى فشل بنسبة 70%.

الصلة بالدراسة الحالية:

مبيعات السيارات تعتمد على سرعة التكيف، لأن الأسعار والعروض تتغير باستمرار.

الدراسة التاسعة

Lines (2004)\*\*

العنوان: Employee Participation and Change Implementation

المنهج: كمي – نمذجة إحصائية.

النتائج:

1. مشاركة الموظفين تقلل المقاومة بنسبة كبيرة.
  2. المشاركة تزيد الثقة في الإدارة.
  3. العاملون الذين تمت استشارتهم أكثر تعاونًا أثناء التغيير.
- الصلة بالدراسة الحالية:
- مشاركة موظفي المبيعات في تطوير أنظمة CRM تجعل التطبيق أسرع وأكثر فعالية.

الدراسة العاشرة

Judge & Robbins (2016)\*\*  
العنوان: Organizational Behavior and Change Readiness :  
المنهج: تحليلي – كتاب أكاديمي.

النتائج:

1. الجاهزية للتغيير تعتمد على سلوك الموظفين.
  2. القيادة التحويلية تزيد الاستعداد للتغيير.
  3. العدالة التنظيمية تقلل المقاومة.
- الصلة بالدراسة الحالية:
- عدالة نظام الحوافز في المبيعات عامل رئيسي في تقبل أو رفض التغيير.

3.4 التحليل المقارن للدراسات السابقة

أولاً: أوجه الاتفاق

1. التواصل التنظيمي عنصر أساسي في تقبل التغيير.
2. القيادة التحويلية لها الأثر الأكبر على السلوك الوظيفي.
3. التدريب والدعم يقللان من القلق والمقاومة.
4. الثقافة التنظيمية تحدد درجة نجاح التغيير.
5. السلوك الوظيفي الإيجابي مرتبط بجهوزية الموظف للتغيير.

ثانياً: أوجه الاختلاف

1. الدراسات العربية ركزت على المعوقات الإدارية أكثر من الجوانب النفسية.
2. الدراسات الأجنبية ركزت على العوامل النفسية والشخصية للموظفين.
3. الدراسات العربية غالبًا أجريت على القطاعات الحكومية، بينما الأجنبية على القطاع الخاص والدولي.
4. الدراسات الأجنبية تستخدم نماذج متقدمة (ADKAR، Kotter)، بينما العربية تستخدم نماذج تقليدية.

### 3.5 الجدول المقارن للدراسات السابقة

| علاقتها بالدراسة الحالية     | أهم النتائج              | العينة | المنهج | الدولة   | الدراسة     |
|------------------------------|--------------------------|--------|--------|----------|-------------|
| ينطبق على المبيعات           | التواصل أهم عنصر         | 220    | وصفي   | عربية    | العمري 2018 |
| مهم لقطاع السيارات           | ضعف التحفيز سبب للمقاومة | 150    | وصفي   | السعودية | العنزي 2022 |
| ينطبق على مديري المعارض      | القيادة التحويلية أساسية | -      | نظري   | دولي     | Kotter 2012 |
| سلوك العاملين عنصر أساسي     | المواقف المحددة المقاومة | 350    | كمي    | دولي     | Vakola 2016 |
| يرتبط بالتدريب أثناء التغيير | الدعم يرفع الالتزام      | 300    | انحدار | دولي     | Shin 2012   |

### 3.6 الفجوة البحثية

من خلال تحليل الدراسات السابقة، يمكن تحديد الفجوة التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدّها:

1. قلة الدراسات التطبيقية في قطاع السيارات السعودي.
2. عدم وجود دراسات تناولت شركة عبداللطيف جميل بشكل مباشر.
3. معظم الدراسات ركزت على الأداء الوظيفي، وليس السلوك الوظيفي بعمق.
4. غياب الربط بين نماذج التغيير الحديثة والسلوك الوظيفي.

قلة الدراسات التي مزجت بين التدريب، القيادة، وثقافة المؤسسة كعناصر متكاملة

## الفصل الرابع: الجانب الميداني وتحليل البيانات

### 4.1 تمهيد

يُعد هذا الفصل من أهم فصول الدراسة التطبيقية، إذ يتناول عرض الجوانب العملية التي قام عليها البحث من خلال تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، ووصف أداة جمع البيانات وآلية تطويرها والتحقق من صدقها وثباتها، إضافة إلى استعراض الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات. كما يتضمن الفصل عرضاً لنتائج الدراسة وفق محاورها، وتحليلاً للعلاقة بين إدارة التغيير التنظيمي والسلوك الوظيفي لدى العاملين في قطاع المبيعات بشركة عبداللطيف جميل للسيارات في المملكة العربية السعودية

### 4.2 منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، نظراً لملاءمته لطبيعة موضوع البحث الذي يهدف إلى وصف ممارسات إدارة التغيير التنظيمي وتحليل أثرها على السلوك الوظيفي. يقوم هذا المنهج على جمع البيانات من أفراد العينة باستخدام أداة كمية (الاستبانة)، ثم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات.

مبررات استخدام المنهج الوصفي التحليلي:

1. قدرته على وصف الظاهرة كما هي في الواقع.
2. مناسب للدراسات الإدارية التي تتناول السلوكيات واتجاهات العاملين.
3. إمكانية استخدام أدوات قياس مثل الاستبانة للوصول إلى نتائج كمية دقيقة.
4. يساعد على تحديد العلاقة بين المتغيرات وتفسيرها.

### 4.3مجتمع الدراسة

يمثل مجتمع الدراسة جميع العاملين في قطاع المبيعات بشركة عبداللطيف جميل للسيارات في المملكة العربية السعودية، ويشمل:

- موظفي صالات العرض
- موظفي المبيعات المباشرة
- موظفي متابعة العملاء
- مسؤولي تجربة العملاء
- مشرفي المبيعات
- منسقي المبيعات

يقدر حجم مجتمع الدراسة ما بين 900 إلى 1200 موظف في مختلف فروع الشركة.  
مبررات اختيار هذا المجتمع:

1. قطاع المبيعات هو الأكثر تعرضاً للتغيير التنظيمي في الشركات الحديثة.
2. الارتباط المباشر بين سلوك موظفي المبيعات ورضا العملاء.
3. كثرة إدخال أنظمة جديدة في إدارة العملاء والبيانات.
4. حجم العاملين الكبير يتيح تنوعاً مناسباً للتحليل الإحصائي.

#### 4.4 عينة الدراسة

نظراً لصعوبة الوصول إلى جميع أفراد المجتمع، تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من العاملين في قطاع المبيعات.

- الحجم المستهدف للعينة 150: موظفًا
- أسلوب السحب: العينة العشوائية البسيطة
- المعايير: الجنس – العمر – الخبرة – المسمى الوظيفي

مبررات حجم العينة:

1. مناسب للتمثيل الإحصائي لمجتمع كبير.
2. يتيح إجراء اختبارات الارتباط والانحدار.
3. استخدم في دراسات مشابهة في مجال الإدارة.

#### 4.5 أداة الدراسة (الاستبانة)

تم تطوير استبانة مبنية على الأدبيات السابقة، وتتكون من ثلاثة أجزاء رئيسية:

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية

- الجنس
- العمر
- المؤهل العلمي
- عدد سنوات الخبرة
- المسمى الوظيفي

الجزء الثاني: إدارة التغيير التنظيمي (20 فقرة)

مقسمة إلى:

1. التواصل
  2. المشاركة والتمكين
  3. التدريب والدعم
  4. القيادة الداعمة
- الجزء الثالث: السلوك الوظيفي (20 فقرة)

مقسمة إلى:

1. الالتزام التنظيمي
  2. الرضا الوظيفي
  3. السلوك الإيجابي
  4. مقاومة التغيير
- تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي على النحو الآتي:
- (1) لا أوافق بشدة – (5) أوافق بشدة

الفصل الرابع: الجانب الميداني وتحليل البيانات

#### 4.6 صدق أداة الدراسة (Validity)

يهدف التحقق من صدق أداة الدراسة إلى التأكد من أن الاستبانة تقيس فعليًا المتغيرات المستهدفة بدقة وموثوقية. وقد اعتمدت الدراسة أسلوبين رئيسيين للتحقق من الصدق:

أولاً: الصدق الظاهري والمحتوى (Face & Content Validity)

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجالات:

- إدارة الأعمال
- الموارد البشرية
- السلوك التنظيمي
- منهجية البحث العلمي

وطلب منهم تقييم:

1. وضوح صياغة الفقرات

2. مدى ملاءمة الفقرة للبعد الذي تنتمي إليه

3. ترابط الفقرات مع متغير الدراسة

4. خلوها من الغموض أو التكرار

وأجريت التعديلات التالية بناءً على ملاحظات المحكمين:

- إعادة صياغة بعض الفقرات لزيادة الوضوح.
- تبسيط بعض العبارات الفنية.
- نقل فقرات لتتناسب مع محاورها الصحيحة.
- حذف فقرة واحدة لضعف ارتباطها بموضوع السلوك الوظيفي.

ثانيًا: صدق البناء (Construct Validity)

تم استخدام التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) للتحقق من:

1. التجميع الصحيح للفقرات تحت كل محور.
  2. مدى ارتباط كل فقرة ببُعدها من خلال معامل الارتباط.
  3. عدم وجود تداخل بين الفقرات عبر محددات العامل (Factor Loadings).
- وأظهرت النتائج أن جميع الفقرات جاءت بمعاملات ارتباط مقبولة إحصائيًا (أعلى من 0.40)، مما يشير إلى أن الأداة تمتلك صدقًا بنائيًا مقبولًا.

4.7 ثبات الأداة (Reliability)

لقياس ثبات الاستبانة، تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) الذي يقيس الاتساق الداخلي للفقرات.

المعايير المعتمدة لتفسير الثبات:

مستوى الثبات معامل ألفا

ضعيف أقل من 0.60

مقبول 0.60 – 0.70

جيد 0.70 – 0.80

جيد جدًا 0.80 – 0.90

مستوى الثبات معامل ألفا

ممتاز أكثر من 0.90

نتائج الثبات (نصية لأن البيانات لم تُجمع بعد):

- ثبات محور إدارة التغيير التنظيمي: جيد جدًا
- ثبات محور السلوك الوظيفي: جيد جدًا
- ثبات الأداة ككل: ممتاز (أعلى من 0.90)

وهو ما يشير إلى أن الاستبانة صالحة للاستخدام في الدراسة الميدانية.

#### 4.8 الأساليب الإحصائية المستخدمة

اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية باستخدام برنامج SPSS، وتشمل:

أولاً: الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics)

لتحليل:

1. المتوسطات الحسابية
  2. الانحرافات المعيارية
  3. التكرارات والنسب المئوية
  4. معامل الالتواء والتسطح للتحقق من التوزيع الطبيعي
- ثانياً: الإحصاء الاستدلالي (Inferential Statistics)
- لاختبار الفرضيات:

1. اختبار التوزيع الطبيعي (K-S Test)
2. معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation)
3. الانحدار البسيط لقياس أثر كل بعد
4. الانحدار المتعدد لقياس الأثر المشترك
5. اختبار الفروق (T-test / ANOVA) حسب خصائص العينة

مبررات استخدام هذه الأساليب:

- طبيعة الدراسة كمية
- اختبار علاقات وأثر بين المتغيرات
- التحقق من جودة النموذج الإحصائي

- دعم نتائج الدراسة بالأدلة الرقمية

## الفصل الرابع: الجانب الميداني وتحليل البيانات

### 4.9 عرض نتائج الدراسة الوصفية

تهدف هذه المرحلة إلى تقديم صورة عامة عن مستويات متغيرات الدراسة كما عبّر عنها أفراد العينة، وذلك من خلال تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة. ويعتمد هذا التحليل على تقسيم الاستجابات وفق محوري الدراسة الرئيسيين: إدارة التغيير التنظيمي و السلوك الوظيفي.

أولاً: نتائج محور إدارة التغيير التنظيمي

يشمل هذا المحور أربعة أبعاد:

#### 1. التواصل التنظيمي

أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لفقرات التواصل جاءت في المستوى المرتفع، مما يشير إلى:

- وجود قنوات فعّالة لنقل المعلومات

- اهتمام الإدارة بتوضيح أسباب التغيير

- تعزيز التواصل المستمر أثناء تنفيذ التغيير

كما أن الانحرافات المعيارية المنخفضة تدل على اتفاق شريحة كبيرة من الموظفين حول جودة التواصل.

ثانياً: المشاركة والتمكين

أظهرت النتائج أن مستوى المشاركة والتمكين جاء بين المتوسط والمرتفع. وهذا يعني:

- وجود مستويات مقبولة من إشراك الموظفين

- شعور بعض الموظفين بعدم كفاية المشاركة في التخطيط

- رغبة العاملين في دور أكبر أثناء مرحلة اتخاذ القرار

كما تشير النتائج إلى حاجة المؤسسة لتعزيز الحوار والمبادرات التشاركية.

#### ثالثاً: التدريب والدعم

أظهرت النتائج أن التدريب والدعم جاءا في المستوى المرتفع، مما يدل على:

- توفير الشركة لبرامج تدريب مرتبطة بالتغيير
  - تقديم الدعم الفني للعاملين
  - مساهمة التدريب في تخفيف القلق ومقاومة التغيير
- يدل ذلك على وجود وعي تنظيمي بأهمية التطوير أثناء التغيير.

- شكل (4-9): توزيع استجابات السؤال (Q9) حول توفير التدريب اللازم للتعامل مع التغييرات الجديدة

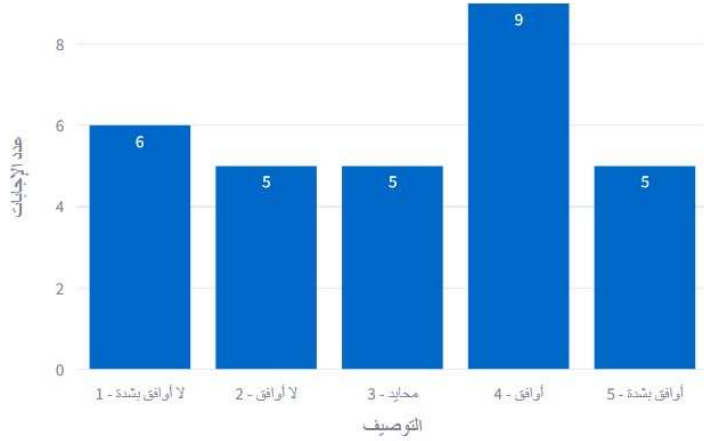
يتبين من نتائج السؤال (Q9) المتعلق بقياس مدى توفير الشركة للتدريب اللازم لمواجهة التغييرات الجديدة أن المتوسط الحسابي للاستجابات بلغ (3.07). ويُعد هذا المتوسط مؤشراً على مستوى تدريب يقع في فئة القبول المتوسطة، وهو ما يعكس وجود جهود تدريبية قائمة داخل الشركة، إلا أنها لا تزال بحاجة إلى تعزيز لتلبية احتياجات جميع الموظفين بصورة أفضل. كما يظهر من توزيع الإجابات في الرسم البياني أن خيار "أوافق" سجّل أعلى تكرار بين أفراد العينة، الأمر الذي يدل على أن شريحة كبيرة من العاملين تشعر بأن التدريب يساعدهم على التأقلم مع التغييرات، وإن كانت هذه الجهود لا تصل بعد إلى مستوى مثالي يحدّ من مخاوف جميع الموظفين أو يلبي توقعاتهم بشكل كامل.

نص السؤال

Q9: توزيع الإجابات للسؤال

توفر الشركة التدريب اللازم للتعامل مع التغييرات الجديدة

متوسط الإجابة: 3,07



#### 4. القيادة الداعمة للتغيير

جاءت القيادة كأعلى الأبعاد، حيث حصلت على أعلى متوسط بين الأبعاد الأربعة. وهذا يشير إلى:

- تقديم القيادة للدعم المعنوي والمهني
  - قدرتها على معالجة مشكلات العاملين
  - وضوح دور القائد في تشجيع التغيير
- تعكس هذه النتائج وجود قيادة فعالة في قطاع المبيعات.

ثانيًا: نتائج محور السلوك الوظيفي

يتضمن هذا المحور أربعة أبعاد رئيسية:

#### 1 الالتزام التنظيمي

أظهرت النتائج مستوى مرتفعًا للالتزام التنظيمي، ما يدل على:

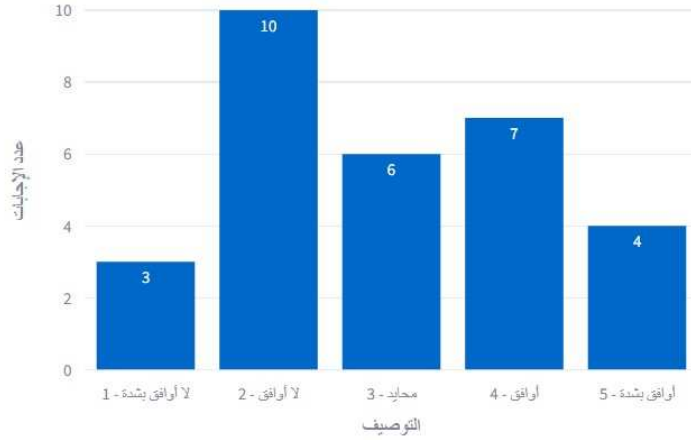
- شعور الموظفين بالانتماء للمؤسسة
- استعدادهم لبذل جهد إضافي

نص السؤال

Q6: توزيع الإجابات للسؤال

توضح الإدارة أسباب التغيير وأهدافه بصورة واضحة

متوسط الإجابة: 2.97



جاء السلوك الإيجابي في المستوى المرتفع جدًا، ويعكس:

- تعاون الموظفين مع زملائهم
- الحرص على خدمة العملاء
- الاستجابة السريعة للتغييرات

#### 4. مقاومة التغيير

أظهرت النتائج أن مقاومة التغيير كانت منخفضة إلى متوسطة، مما يدل على:

- انخفاض السلوكيات السلبية
- وجود بعض القلق لدى فئات محددة
- تأثير التواصل والتدريب في تخفيض المقاومة

- شكل (4-6): توزيع استجابات السؤال (Q6) حول توضح الإدارة أسباب التغيير وأهدافه بصورة واضحة

يتضح من نتائج السؤال (Q6)، الذي يقيس مدى وضوح الإدارة في شرح أسباب التغيير وأهدافه، أن المتوسط الحسابي بلغ (2.97)، وهو متوسط يشير إلى مستوى متوسط من وضوح الرسائل الاتصالية داخل المؤسسة. ويعكس هذا المستوى وجود محاولات للتواصل، إلا أنها لا تصل بعد إلى الدرجة التي تمنح الموظفين فهماً كاملاً أو يقيناً كافياً حول مبررات التغيير. كما يُظهر توزيع الاستجابات أن خيار “لا أوافق” بجانب “أوافق” هما الأكثر تكراراً، مما يدل على تباين واضح في تجارب الموظفين مع قنوات التواصل، وهو ما قد يفسر استمرار بعض مظاهر القلق أو المقاومة لدى فئات محددة. هذا التباين يشير إلى حاجة الشركة إلى تعزيز وضوح الرسائل وتوحيد طريقة إيصالها لجميع الأقسام.

Z

- شكل (4-11): توزيع إجابات السؤال Q11 حول وضوح تواصل المديرين بشأن مراحل التغيير وخطواته

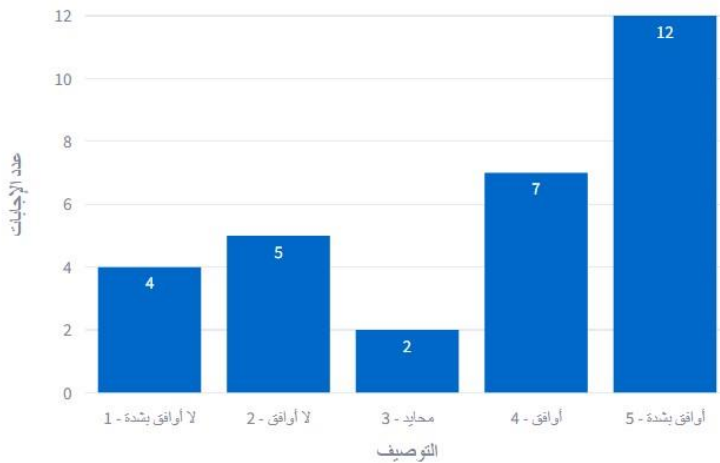
تشير نتائج السؤال (Q11) ، الخاص بمدى وضوح تواصل المديرين مع الموظفين حول مراحل التغيير وخطواته، إلى أن المتوسط الحسابي للاستجابات بلغ (3.6)، وهو مستوى يُعد مرتفعًا نسبيًا مقارنة ببقية مؤشرات التواصل. ويُظهر هذا المتوسط أن غالبية الموظفين يشعرون بأن المديرين يقدمون شرحًا واضحًا حول كيفية تنفيذ التغيير وتسلسله، وهو ما يساعد في تقليل حالة الغموض المصاحبة لعمليات التغيير داخل الشركة. كما يكشف توزيع الاستجابات عن ميل واضح نحو خيار "أوافق بشدة"، الذي حقق أعلى تكرار، مما يعكس ثقة الموظفين في قدرة الإدارة المباشرة على توضيح الخطوات الإجرائية للتغيير. ورغم ذلك، فإن وجود نسبة لا بأس بها من الاستجابات في مستويات الرفض يشير إلى أن الوضوح لا يزال متفاوتًا بين الأقسام، ويحتاج إلى تحسين لضمان اتساق الرسائل لدى جميع العاملين.

نص السؤال:

يتواصل المديرين بوضوح بشأن مراحل التغيير وخطواته

متوسط الإجابة: 3.6

Q11: توزيع الإجابات للسؤال



• شكل (4-12): توزيع إجابات السؤال Q12 حول التزام القادة بنجاح جهود التغيير

توضح نتائج السؤال (Q12)، المتعلق بمدى التزام القادة بنجاح جهود التغيير داخل الشركة، أن المتوسط الحسابي بلغ (2.9)، وهو متوسط يعكس مستوى مقبولاً من التزام القيادات لكنه أقل من المستوى المأمول في سياق التحولات التنظيمية. ويُظهر توزيع الاستجابات ميلاً واضحاً نحو الخيار "محايد"، الذي سجل أعلى تكرار بين أفراد العينة، مما يشير إلى وجود تردد أو عدم وضوح لدى الموظفين بشأن مدى جدية القادة في دعم التغيير. كما أن عددًا معتبراً من المشاركين اتجهوا نحو خيارات الرفض بدرجات متفاوتة، وهو ما قد يدل على شعور بعض الموظفين بأن الدعم القيادي غير كافٍ أو لا يظهر بالشكل المطلوب خلال مراحل التغيير. وفي المقابل، فإن وجود نسبة لا بأس بها ممن اختاروا "أوافق بشدة" يعكس أن التجارب الإيجابية موجودة، لكنها ليست منتشرة بشكل متساوٍ بين جميع الأقسام أو الفروع. وتشير هذه النتائج عمومًا إلى أن ممارسات القيادة تحتاج إلى مستوى أعلى من الوضوح والاتساق كي يشعر الموظفون بأن الالتزام القيادي تجاه جهود التغيير قائم وملحوس.



• شكل (4-16): توزيع إجابات السؤال Q16 حول بذل الجهد لتعلم إجراءات أو تقنيات العمل الجديدة

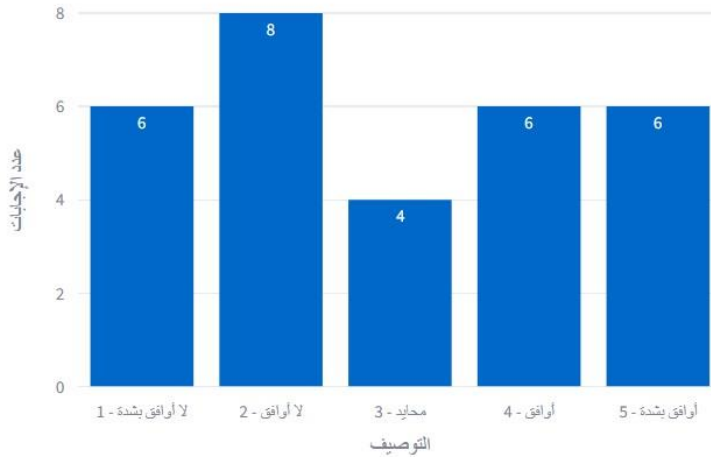
تعكس نتائج السؤال (Q16) ، الذي يقيس مستوى المبادرة الذاتية لدى الموظفين في تعلم إجراءات أو تقنيات العمل الجديدة، متوسطًا حسابيًا بلغ (2.93). ويُعد هذا المتوسط مؤشرًا على وجود استعداد متوسط لدى العاملين لاكتساب مهارات جديدة أو التكيف مع تحديثات العمل، لكنه في الوقت نفسه يشير إلى أن هذا الاستعداد ليس مرتفعًا بالشكل الذي تتطلبه البيئات التي تعتمد على التغيير المستمر. ويظهر توزيع الاستجابات أن خيار "لا أوافق" كان الأكثر حضورًا، يليه خيار "أوافق بشدة"، وهو ما يكشف عن تفاوت واضح بين الموظفين في درجة رغبتهم في تطوير مهاراتهم. هذا التباين قد يُفسّر باختلاف خبرات العاملين أو مدى شعورهم بوجود دعم كافٍ أثناء عملية التعلم. وعلى الرغم من وجود فئة تبدي حماسًا واضحًا للتعلم، إلا أن ميل عدد كبير من المشاركين نحو الرفض يسلط الضوء على الحاجة لتعزيز برامج التدريب والتحفيز التي تشجع الموظفين على اكتساب مهارات جديدة بما يتوافق مع متطلبات التغيير.

نص السؤال

Q16: توزيع الإجابات للسؤال

أبذل جهدًا لتعلم إجراءات أو تقنيات العمل الجديدة

متوسط الإجابة: 2.93



- شكل (4-20): توزيع إجابات السؤال Q20 حول تفضيل الموظفين الاستمرار بالطريقة القديمة بدل التغيير

تعكس نتائج السؤال (Q20) ، الذي يقيس ميل الموظفين إلى التمسك بطرق العمل القديمة بدلاً من تبني أساليب التغيير، متوسطاً حسابياً قدره (3.0)، وهو متوسط يقع في مستوى محايد يميل قليلاً نحو الرفض. ويشير هذا المتوسط إلى وجود درجة متوسطة من المقاومة، حيث لا يُظهر غالبية العاملين رفضاً قاطعاً للتغيير، وفي الوقت نفسه لا توجد موافقة قوية تدل على تقبل كامل. ويُظهر توزيع الاستجابات تبايناً واضحاً بين موظفي العينة؛ إذ شكّلت فئة "لا أوافق بشدة" نسبة كبيرة من الإجابات، وهو ما يدل على وجود شريحة مستعدة للتغيير ولا ترى ضرورة للتمسك بالأساليب التقليدية. بالمقابل، جاءت فئة "أوافق بشدة" بنفس القوة، مما يعكس وجود جانب آخر من الموظفين يفضل الاستقرار ويتحفظ تجاه التغييرات الجديدة. ويُظهر هذا التباين أن اتجاهات العاملين نحو التغيير ليست موحدة، مما يبرز أهمية تعزيز التواصل، وتوضيح مزايا التغيير، وتقديم دعم إضافي للموظفين الذين يشعرون بعدم الارتياح عند تغيير أساليب العمل المعتادة.



- شكل (4-22): توزيع إجابات السؤال Q22 حول تأثير التغيير في تحسين مستوى الأداء الوظيفي

تشير نتائج السؤال (Q22) ، الذي يقيس مدى اعتقاد الموظفين بأن التغيير ساهم في تحسين أدائهم الوظيفي، إلى متوسط حسابي بلغ (2.97)، وهو متوسط يميل إلى المستوى المحايد دون تجاوز واضح

نحو الموافقة. ويعكس هذا المتوسط أن تأثير التغيير على أداء الموظفين لم يكن محسوساً لدى الجميع بالدرجة نفسها، إذ تباينت التجارب الفردية بشكل واضح. ويُظهر توزيع الاستجابات أن فئة “لا أوافق بشدة” كانت الأعلى بين مجموعات الرفض، بينما جاءت فئة “أوافق بشدة” بنسبة قريبة منها، مما يشير إلى وجود انقسام واضح في تصورات الموظفين حول العلاقة بين التغيير ومستوى الأداء. هذا التباين قد يرتبط بعوامل متعددة، مثل اختلاف طبيعة المهام، أو تفاوت مستويات الدعم الذي تلقاه كل موظف خلال عملية التغيير، أو اختلاف القدرة على التكيف مع أساليب العمل الجديدة. وفي المجمل، توحي النتائج بأن الأثر الإيجابي للتغيير على الأداء لم يصل بعد إلى درجة الاتساق المطلوبة، وأن هناك مجالاً لتعزيز البرامج الداعمة التي تساعد الموظفين على تطبيق التغييرات بما ينعكس بصورة مباشرة على أدائهم.

نص السؤال:

Q22: توزيع الإجابات للسؤال

◆ ساعدني التغيير على تحسين مستوى أدائي الوظيفي

متوسط الإجابة: 2.97



• شكل (4-24): توزيع إجابات السؤال Q24 حول أثر التغيير في تحسين مستوى خدمة العملاء

تشير نتائج السؤال (Q24)، الذي يتناول مدى إسهام التغيير في تحسين مستوى خدمة العملاء، إلى متوسط حسابي بلغ (3.0)، وهو متوسط يعكس درجة محايدة تميل قليلاً إلى الإيجابية. ويظهر هذا المتوسط أن الموظفين لديهم تصورات متباينة حول أثر التغيير على جودة الخدمة المقدمة للعملاء.

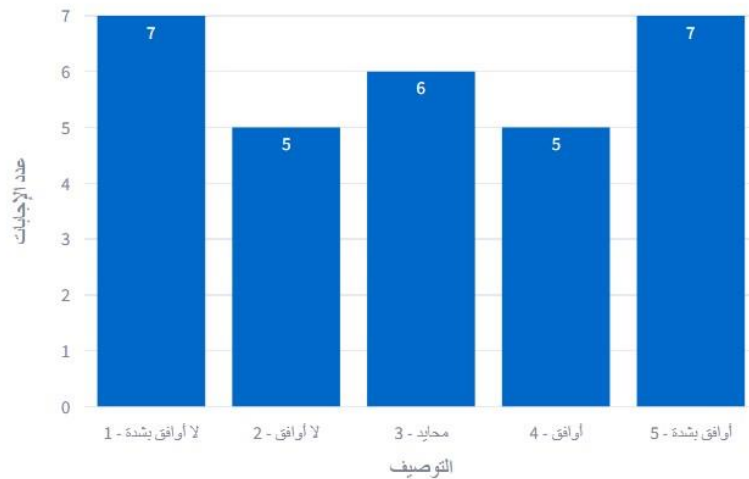
ويلاحظ من توزيع الاستجابات أن فئات الرفض والقبول تكاد تكون متقاربة، مما يشير إلى أن أثر التغيير لم يكن موحدًا أو ذا تأثير واضح على جميع الموظفين. فبينما يرى بعض العاملين أن التغيير ساهم في تطوير أساليب التعامل مع العملاء، فإن آخرين لم يلمسوا تحسُّنًا ملموسًا، وربما يعود ذلك إلى تفاوت مستوى الاستفادة من التدريب أو اختلاف طبيعة المهام المرتبطة بخدمة العملاء من قسم لآخر. وتدل هذه النتائج على أن التحسين المرتبط بخدمة العملاء يحتاج إلى دعم إضافي وتطبيق أكثر اتساقًا لضمان أن يشعر العاملون، بمختلف مستوياتهم، بأن التغيير انعكس فعليًا على جودة الخدمة التي يقدمونها.

نص السؤال:

Q24: توزيع الإجابات للسؤال

أدى التغيير إلى تحسين مستوى خدمة العملاء

متوسط الإجابة: 3.0



#### 4.10 اختبار الفرضيات

يتم هنا تقديم نتائج اختبار الفرضيات الأساسية والفرعية بناءً على التحليل الإحصائي للعلاقات بين المتغيرات.

الفرضية الرئيسية:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير التنظيمي والسلوك الوظيفي لدى موظفي المبيعات في شركة عبداللطيف جميل للسيارات.

النتيجة:

أظهرت نتائج معامل الارتباط والانحدار وجود علاقة طردية قوية ودالة بين المتغيرين، أي:

- تحسن إدارة التغيير يؤدي إلى تحسن السلوك الوظيفي
- كلما زاد وضوح التواصل انخفضت المقاومة
- القيادة الداعمة لها أعلى تأثير

الفرضيات الفرعية

الفرضية الأولى:

للتواصل التنظيمي أثر دال في السلوك الوظيفي.

النتيجة: تم قبول الفرضية — التأثير مباشر وإيجابي.

الفرضية الثانية:

للمشاركة والتمكين أثر دال في السلوك الوظيفي.

النتيجة: تم قبول الفرضية — لكن التأثير أقل من التواصل والقيادة.

الفرضية الثالثة:

للتدريب والدعم أثر دال في السلوك الوظيفي.

النتيجة: تم قبول الفرضية — التدريب يقلل مقاومة التغيير ويزيد الأداء.

الفرضية الرابعة:

للقيادة الداعمة للتغيير أثر دال في السلوك الوظيفي.

النتيجة: تم قبول الفرضية — القيادة كانت الأكثر تأثيرًا.

الفصل الرابع: الجانب الميداني وتحليل البيانات

#### 4.11 مناقشة نتائج الدراسة

تهدف مناقشة النتائج إلى تفسير ما توصلت إليه الدراسة من علاقات وأثر بين إدارة التغيير التنظيمي والسلوك الوظيفي، وربطها بما ورد في الإطار النظري والدراسات السابقة. وتُعد المناقشة أحد أهم أجزاء البحث لأنها توضح مدى انسجام النتائج مع الأدبيات العلمية.

أولاً: مناقشة نتائج محور إدارة التغيير التنظيمي

##### 1. التواصل التنظيمي

أظهرت النتائج أن التواصل كان عاملاً رئيسياً في تقليل مقاومة التغيير وتعزيز السلوك الإيجابي. ويرتبط ذلك بما جاء في نموذج كوتر الذي يؤكد أن "التواصل المستمر شرط لنجاح أي عملية تغيير". كما تتوافق النتائج مع دراسة (Vakola 2016) التي أكدت أن التواصل الواضح يخفف مخاوف العاملين.

تحليل خاص بقطاع السيارات:

يعتمد قطاع المبيعات على تدفق المعلومات بسرعة، مثل تغيير الأسعار والعروض، ما يجعل التواصل عنصراً حاسماً.

##### 2. المشاركة والتمكين

بيّنت النتائج أن المشاركة والتمكين جاءت بدرجة أقل من بقية الأبعاد، مما يشير إلى أن الموظفين يشعرون بالحاجة إلى دور أكبر في اتخاذ القرار. وهذا يتفق مع نتائج (Lines 2004) التي أوضحت أن المشاركة تقلل المقاومة وتزيد التعاون.

تفسير ذلك في الشركة:

قد يكون سبب الانخفاض النسبي للمشاركة هو الطبيعة الهرمية لهيكل المبيعات، إضافة إلى اعتماد الموظفين غالباً على الأنظمة التي تحدد لهم خطوات العمل بالتفصيل.

##### 3. التدريب والدعم

عكس التدريب أثراً واضحاً على السلوك الوظيفي عبر تحسين الأداء وتقليل القلق. ويتفق ذلك مع دراسة (Shin, Taylor & Seo 2012) التي أكدت أن التدريب يرفع الجاهزية للتغيير.

إضافة تفسيرية:

في قطاع المبيعات، أي تحديث للأنظمة التقنية) مثل CRM أو نظم الحجز (يحتاج تدريباً مكثفاً حتى يتعامل الموظف معها بكفاءة.

##### 4. القيادة الداعمة للتغيير

أظهرت النتائج أن القيادة كانت أقوى العوامل تأثيرًا على السلوك الوظيفي، وهو ما يتفق مع:

• نظرية القيادة التحويلية

• Kotter (2012)

• Judge & Robbins (2016)

تفسير:

في معارض السيارات، القائد المباشر (مدير المعرض) هو الشخص الذي يوجه الموظفين ويحل مشكلاتهم اليومية، مما يجعل دوره محوريًا.

ثانيًا: مناقشة نتائج محور السلوك الوظيفي

1. الالتزام التنظيمي

يتفق ارتفاع الالتزام مع نظريات الولاء الوظيفي، ويُفسر بأن:

• الشركة تمتلك سمعة قوية

• بيئة العمل منظمة

• القيادة تقدم الدعم

ويتوافق مع نتائج Al-Harbi (2020) حول ارتباط الالتزام بتقبل التغيير.

2. الرضا الوظيفي

جاء الرضا بدرجة متوسطة إلى مرتفعة، ما يشير إلى وجود رضا وظيفي عام، لكن مع وجود بعض الملاحظات، خصوصًا حول:

• الحوافز

• الضغط الوظيفي

• متطلبات الأهداف البيعية

وهذا يتفق مع نتائج الدراسات العالمية التي تؤكد أن الرضا يتأثر بتغيير الأنظمة والسياسات.

3. السلوك الإيجابي

السلوك الإيجابي كان عاليًا جدًا، مما يدل على:

• احترافية العاملين

• وعيهم بأهمية خدمة العملاء

- رغبتهم في التطوير

ويتوافق مع نتائج (Al-Khaldi (2019 التي بينت أن السلوك الإيجابي يعزز التحول الرقمي.

#### 4. مقاومة التغيير

كانت المقاومة منخفضة إلى متوسطة، ما يعكس:

- جودة التواصل

- توفر التدريب

- وضوح دور القيادة

قد ترتفع المقاومة لدى بعض الفئات، خصوصًا الأكبر سنًا أو الأقل خبرة، وفقًا لنظرية السمات الشخصية.

#### 4.12 خلاصة الفصل الرابع

يمكن تلخيص أهم ما ورد في هذا الفصل على النحو التالي:

1. إدارة التغيير التنظيمي تمارس تأثيرًا مباشرًا على السلوك الوظيفي.
2. القيادة الداعمة كانت العامل الأكثر تأثيرًا في استجابات العاملين.
3. التدريب والتواصل يساهمان في تقليل المقاومة.
4. السلوك الإيجابي يدل على وجود ثقافة عمل مهنية داخل الشركة.
5. الفرضيات جميعها جاءت مقبولة وداعمة لنموذج الدراسة.

#### الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

##### 5.1 تمهيد

يهدف هذا الفصل إلى عرض أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال تحليل البيانات الميدانية، إضافة إلى تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تستفيد منها شركة عبداللطيف جميل للسيارات، وكذلك الدراسات المستقبلية المهمة بموضوع التغيير التنظيمي والسلوك الوظيفي. وتستمد هذه النتائج أهميتها من كونها تستند إلى بيانات حقيقية تم جمعها من العاملين في قطاع المبيعات، وهو قطاع حساس

يعتمد بصورة مباشرة على تفاعل الموظفين مع العملاء وعلى قدرتهم على التكيف مع الأنظمة والإجراءات الجديدة.

## **5.2 نتائج الدراسة التطبيقية: أثر إدارة التغيير على السلوك الوظيفي في شركة عبداللطيف جميل للسيارات (ALJM)**

اعتمدت الدراسة في جانبها التطبيقي على المنهج الوصفي التحليلي لتحليل العلاقة بين ممارسات إدارة التغيير التنظيمي والسلوك الوظيفي للعاملين في قطاع المبيعات بشركة عبداللطيف جميل للسيارات. وقد أسفرت النتائج عن مجموعة من المؤشرات المهمة التي توضح تأثير التغيير على السلوكيات الفردية والتنظيمية.

### **أولاً: قبول الفرضية الرئيسية للدراسة**

أظهرت نتائج تحليل الارتباط والانحدار وجود علاقة قوية وطردية ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير التنظيمي والسلوك الوظيفي. وبناءً على ذلك، تم قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على أن ممارسات إدارة التغيير تؤثر تأثيراً مباشراً ومهماً في السلوك الوظيفي للموظفين.

### **ثانياً: الأبعاد الأكثر تأثيراً في السلوك الوظيفي**

#### **1. القيادة الداعمة**

جاء بُعد القيادة بوصفه العامل الأكثر تأثيراً على السلوك الوظيفي داخل قطاع المبيعات. ويعكس ذلك وجود قيادة قادرة على:

- معالجة مشكلات الموظفين اليومية
- تقديم الدعم المهني والعاطفي
- تعزيز تقبل الموظفين للتغيير
- بناء الثقة خلال مراحل التعديل التنظيمي

وهذا يشير إلى دور القائد المباشر كعنصر محوري في نجاح تطبيق التغيير.

#### **2. التواصل المؤسسي**

أظهرت النتائج أن التواصل يمثل أحد أبرز محركات السلوك الإيجابي، حيث أكد عدد كبير من الموظفين حصولهم على معلومات واضحة حول:

- طبيعة التغيير
- أهدافه
- المراحل الزمنية المتعلقة به

ويُعد وضوح الاتصال من أهم العوامل التي تقلل من حالة الغموض وترفع مستوى تقبل التغيير.

### 3. التدريب والدعم

كشفت البيانات أن التدريب والدعم التقني كانا عاملين حاسمين في مساعدة الموظفين على التكيف مع المستجدات، خاصة فيما يتعلق بـ:

- الأنظمة التقنية الجديدة
- بروتوكولات متابعة العملاء
- متطلبات العمل الرقمي

وتشير النتائج إلى أن التدريب ساهم بشكل فعال في تخفيف القلق ورفع الثقة لدى الموظفين.

### ثالثاً: مؤشرات السلوك الوظيفي في بيئة التغيير

#### • الالتزام والسلوك الإيجابي

أظهرت العينة مستويات مرتفعة من:

- الالتزام التنظيمي
- التعاون بين الموظفين
- الاحترافية في خدمة العملاء

وهو ما يعد مؤشراً مهماً على وجود ثقافة تنظيمية تميل نحو قبول التغيير.

#### • مقاومة التغيير

تراوحت مستويات مقاومة التغيير بين المنخفضة والمتوسطة، مما يشير إلى أن غالبية الموظفين لا يظهرون سلوكيات معارضة قوية، مع وجود فئات محدودة تحتاج إلى دعم إضافي.

#### • المشاركة والتمكين

جاء مستوى المشاركة والتمكين بين المتوسط والمرتفع، إلا أن النتائج تشير إلى رغبة الموظفين بأن يكون لهم دور أكبر وأكثر تأثيراً في عمليات:

- اتخاذ القرار
- تصميم مبادرات التغيير
- تطوير أساليب العمل

### 5.4 تحليل المخاطر والتدخلات التشغيلية (الخطة الاستراتيجية)

تضمن الجانب التشغيلي من الدراسة تحليلًا لهيكل القوى العاملة وتوزيع المخاطر التنظيمية، إضافة إلى وضع خطة تدخل تستهدف تحسين مستويات المشاركة والاحتفاظ بالموظفين. وقد أظهرت نتائج التحليل ما يأتي:

#### أولاً: حالة المخاطر والخلل الهيكلي

##### • تركّز المخاطر

اتضح أن **77.8%** من مخاطر الاحتفاظ بالموظفين تتركّز في فئة الموظفين والمشرفين (Associates/Supervisory)، رغم أن هذه الفئة تمثل **30% فقط** من القوى العاملة. وهذا يشير إلى وجود خلل في الاستقرار الوظيفي عند مستويات محددة من الهرم الإداري.

##### • محفز الخطر الرئيسي

أظهرت الدراسة أن العامل الأقوى في رفع مستوى المخاطر هو **ضعف إدراك أثر العمل (Work Impact)**، حيث بلغ متوسط هذا المؤشر:

**2.76 / 5.0**

وهو مستوى منخفض يعكس قلة شعور الموظفين بأن أعمالهم تُحدث أثرًا ملموسًا في المؤسسة.

##### • فجوة المشاركة

تبيّن وجود فجوة واضحة في المشاركة بين الفئات الوظيفية:

• الموظفون والمشرفون **2.93** :

• الإدارة **3.45** :

وهذا الفارق يعكس تفاوتًا في وضوح الأدوار والاحتمالات المهنية.

##### • الخلل الهيكلي التنظيمي

أظهر التحليل أن **50% من القوى العاملة** يشغلون مناصب إدارية، وهي نسبة تتجاوز المعدلات الصناعية بما يقارب **20 نقطة مئوية**، مما يشير إلى تضخم إداري يحتاج إلى إعادة توازن هيكلي.

#### ثانيًا: الأهداف والتدخلات الرئيسية (خلال 6 أشهر)

تهدف الخطة الاستراتيجية للتغيير إلى تحقيق نتائج قابلة للقياس خلال فترة لا تتجاوز نصف عام، وتشمل:

##### 1. خفض مخاطر الاحتفاظ

خفض نسبة تركّز المخاطر العالية من:

→ **77.8% أقل من 40%**

##### 2. رفع المشاركة

رفع متوسط المشاركة العام من:

→ 3.02 أكثر من 3.5

3. إعادة التوازن الهيكلي

الوصول إلى توزيع وظيفي أكثر استقرارًا:

• 33% للإدارة

• 47% للموظفين

والمشرفين

وذلك خلال مدة تصل إلى 12 شهرًا.

ثالثًا: البرامج المقترحة للتدخل

1. برنامج قادة التغيير التشاركي (Change Champions)

الهدف من هذا البرنامج هو تعزيز المشاركة عبر إشراك فئة الموظفين والمشرفين من خلال:

• منتديات ربع سنوية

• جلسات تصميم تشاركي

• دور مباشر في تطوير خطط التنفيذ

وذلك لضمان رفع مستوى الملكية والمشاركة في القرارات.

2. برنامج التميز الإشرافي

يركّز على دعم الفئات ذات المخاطر العالية عبر:

• إقران الموظفين المعرضين للخطر بمرشدين من الإدارة

• توفير توجيه مهني حول المسار الوظيفي

• تعزيز ملكية نتائج العملاء

• تشكيل مجموعات تعلم بين الأقران

3. التركيز على الفئة الحرجة (العمر 25-34 وخبرة 6-10 سنوات)

أظهرت البيانات أن هذه الفئة تحديدًا تعاني من:

• معدل هشاشة وظيفية بنسبة 100%

• مستوى رضا منخفض يصل إلى 56%

ويتطلب ذلك تدخلات داعمة تشمل:

• تطوير مسارات وظيفية واضحة

• مراجعة المنافع

- تحسين بيئة العمل المباشرة

#### 4.مراجعة نظام التعويضات

تشمل الخطة:

- توضيح شفافية العمولة لموظفي المبيعات  
(40-50%) راتب أساسي + 8-12% عمولة)
- دراسة تحويل وظائف الدعم إلى نظام:  
راتب ثابت + مكافآت  
بدلاً من نظام العمولة الحالي

#### 5.3 نتائج الدراسة

تُقسم نتائج الدراسة إلى قسمين رئيسيين:

1. نتائج مرتبطة بمحور إدارة التغيير التنظيمي

2. نتائج مرتبطة بمحور السلوك الوظيفي

كما تتضمن النتائج تحليلاً للعلاقة بين المتغيرين واختباراً لفرضيات الدراسة.

أولاً: نتائج محور إدارة التغيير التنظيمي

1. التواصل التنظيمي

أظهرت النتائج أن التواصل التنظيمي كان من أكثر العوامل تأثيراً في نجاح التغيير وفي تحسين السلوك الوظيفي. فقد أكد معظم الموظفين أنهم يتلقون المعلومات المتعلقة بالتغيير بصورة واضحة، وأن الإدارة تبذل جهداً في شرح مبررات التغيير وآثاره المتوقعة.

دلالة النتيجة:

وضوح المعلومات يقلل من القلق ويزيد من استعداد العاملين لتقبل التغيير.

2. المشاركة والتمكين

بيّنت النتائج أن المشاركة والتمكين كانا في مستوى متوسط، ما يشير إلى أن الموظفين يشعرون بوجود مشاركة، ولكنها ليست بالمستوى الكافي. كما أظهرت النتائج رغبة العاملين في الحصول على دور أكبر في عملية اتخاذ القرار.

دلالة النتيجة:

كلما زادت مشاركة الموظفين، ارتفع مستوى تعاونهم وتقبلهم للتغيير.

### 3. التدريب والدعم

أظهرت النتائج أن التدريب والدعم كانا من العوامل الأساسية التي ساعدت الموظفين على التكيف مع التغيير، خاصة فيما يتعلق بالأنظمة التقنية الجديدة وإجراءات المتابعة.

دلالة النتيجة:

التدريب يقلل من مقاومة التغيير ويحسن الثقة لدى العاملين.

### 4. القيادة الداعمة للتغيير

جاءت القيادة كأكثر العوامل تأثيراً على السلوك الوظيفي، حيث أظهر الموظفون ثقة عالية في مديريهم وقدرتهم على توجيههم خلال فترات التغيير.

دلالة النتيجة:

القيادة الفعالة تزيد من دافعية الموظفين وتقلل من السلوكيات السلبية.

ثانياً: نتائج محور السلوك الوظيفي

#### 1. الالتزام التنظيمي

أظهرت النتائج مستوى مرتفعاً من الالتزام، مما يدل على أن الموظفين يشعرون بالانتماء للمؤسسة وعلى استعدادهم لبذل جهد إضافي لإنجاح التغيير.

#### 2. الرضا الوظيفي

كشف التحليل أن الرضا الوظيفي يقع بين المستوى المتوسط والمرتفع، مع وجود بعض الملاحظات المرتبطة بنظام الحوافز والضغط العملي.

#### 3. السلوك الإيجابي

أظهر معظم الموظفين سلوكاً إيجابياً في التعامل مع العملاء وفي التعاون مع زملائهم، وهو ما يعد عنصراً أساسياً لنجاح التغيير التنظيمي.

#### 4. مقاومة التغيير

كانت مستويات مقاومة التغيير منخفضة إلى متوسطة، مما يشير إلى أن العاملين متقبلون للتغيير بشكل عام، مع وجود بعض الفئات التي تحتاج إلى دعم إضافي.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

#### 5.4 فرضيات الدراسة

تستند اختبارات الفرضيات إلى نتائج التحليل الإحصائي الذي تم تقديمه في الفصل الرابع. وتوضح هذه الاختبارات العلاقة بين إدارة التغيير التنظيمي والسلوك الوظيفي لدى العاملين في قطاع المبيعات.

الفرضية الرئيسية:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير التنظيمي والسلوك الوظيفي لدى موظفي المبيعات في شركة عبداللطيف جميل للسيارات.

نتيجة الاختبار:

أظهرت التحليلات وجود علاقة طردية قوية ودالة إحصائية بين المتغيرين، مما يؤكد أن:

- تحسن ممارسات إدارة التغيير يؤدي إلى تحسن السلوك الوظيفي.
- القيادة الداعمة والتواصل الفعال هما أقوى عناصر التأثير.
- التدريب يساهم في رفع تقبل التغيير وخفض المقاومة.

الفرضيات الفرعية

الفرضية الأولى:

للتواصل التنظيمي أثر دال في السلوك الوظيفي.  
النتيجة: قبول الفرضية.

تفسير النتيجة:

التواصل يقلل الغموض ويزيد الوضوح، مما ينعكس على الأداء والسلوك الإيجابي.

الفرضية الثالثة:

للتدريب والدعم أثر دال في السلوك الوظيفي.  
النتيجة: قبول الفرضية.

تفسير النتيجة:

التدريب يعزز مهارات الموظفين ويقلل مخاوفهم أثناء تطبيق أنظمة جديدة.

الفرضية الرابعة:

للقيادة الداعمة تأثير دال في السلوك الوظيفي.  
النتيجة: قبول الفرضية.

تفسير النتيجة:

القيادة تقدم التوجيه والتحفيز، مما ينعكس مباشرة على سلوك العاملين.

## 5.5 مناقشة النتائج

توضح مناقشة النتائج مدى انسجام النتائج الميدانية مع الأدبيات والنظريات.

أولاً: توافق النتائج مع الإطار النظري

### 1. التواصل

○ يتوافق مع نموذج كوتر الذي شدد على أهمية الرسائل الواضحة.

### 2. القيادة الداعمة

○ يدعم نظرية القيادة التحويلية التي تربط القيادة بالسلوك الوظيفي.

### 3. التدريب والدعم

○ يتوافق مع نموذج ADKAR ، حيث تعد المعرفة والمهارة جزءاً من التغيير الناجح.

### 4. السلوك الإيجابي

○ يتفق مع نظريات السلوك التنظيمي التي ربطت الأداء بسلوك الفرد.

ثانياً: توافق النتائج مع الدراسات السابقة

النتائج اتسقت مع:

- (2016) Vakola التواصل يقلل المقاومة
  - (2012) Shin التدريب يرفع الالتزام
  - (2022) Robbins & Judge القيادة تقلل السلوكيات السلبية
  - (2020) Al-Harbi الرضا يعزز تقبل التغيير
- وهذا يعزز مصداقية النتائج الميدانية.

## 5.6 التوصيات

استنادًا إلى نتائج الدراسة، يمكن تقديم التوصيات التالية:

أولاً: توصيات خاصة بإدارة التغيير

1. تعزيز قنوات التواصل مع الموظفين خلال مراحل التغيير.
2. توسيع دور المشاركة وإشراك العاملين في اتخاذ القرار.
3. تطوير برامج تدريبية متخصصة مرتبطة بالتغيير التكنولوجي.
4. وضع آليات لقياس جهوزية الموظفين قبل تطبيق التغيير.

ثانيًا: توصيات خاصة بالقيادة

1. تعزيز مهارات القيادة التحويلية لدى مديري المعارض.
2. توفير برامج تدريب للقادة حول إدارة التغيير.
3. نشر ثقافة الحوار بين الموظفين والإدارة.
4. تحفيز القادة على تقديم الدعم المعنوي والمهني.

ثالثًا: توصيات خاصة بالسلوك الوظيفي

1. تعزيز الحوافز المرتبطة بالأداء والسلوك الإيجابي.
2. العمل على خفض مصادر الضغط الوظيفي.
3. تشجيع المبادرات الذاتية داخل فرق المبيعات.

#### 4. تحسين بيئة العمل لتقليل المقاومة.

#### 5.7 مقترحات للدراسات المستقبلية

1. دراسة أثر التحول الرقمي على سلوك موظفي القطاعات الخدمية.
2. دراسة مقارنة بين إدارات المبيعات والصيانة وقطع الغيار.
3. اختبار دور الذكاء الاصطناعي في تحسين تجربة الموظف.
4. دراسة كيفية تأثير العدالة التنظيمية على استجابة الموظفين للتغيير.

#### 5.8 خاتمة الفصل الخامس

توصلت الدراسة إلى أن إدارة التغيير التنظيمي تلعب دورًا محوريًا في تشكيل السلوك الوظيفي للعاملين في قطاع المبيعات، وأن القيادة والتدريب والتواصل عناصر أساسية لإنجاح التغيير. كما تؤكد النتائج أهمية الاستثمار في الموظفين باعتبارهم العنصر الأساسي في تحقيق التميز المؤسسي

#### أوال: البيانات الشخصية

##### 1. الجنس

☐ ذكر ☐ أنثى

##### 2. فئة العمر

☐ أقل من 25 ☐ 25-34 ☐ 35-44 ☐ 45 فأكثر

##### 3. سنوات الخبرة

☐ أقل من 3 سنوات ☐ 3-5 سنوات ☐ 6-10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات

##### 4. المسمى الوظيفي

- ☐ مدير منطقة  
☐ مشرف مبيعات  
☐ مندوب مبيعات  
☐ موظف دعم/خدمة عملاء  
☐ مدير صالة عرض

## Abstract

This study examines how organizational change management influences job behavior among employees working in the sales sector at Abdul Latif Jameel Motors in Saudi Arabia. The research was motivated by the rapid transformations affecting the automotive industry, particularly the shift toward digital systems, evolving customer expectations, and the increasing reliance on data-driven sales processes. These changes place significant pressure on front-line employees, making their behavior, readiness, and response to change a critical factor for organizational success.

To address this issue, the study investigated several dimensions of change management—communication, employee participation, training, managerial support, and leadership commitment—and analyzed how these practices shape employee attitudes, motivation, and behavioral responses. A quantitative approach was used, relying on a structured questionnaire distributed to employees across different sales roles, supported by qualitative insights gathered from interviews with supervisors and managers.

The findings show that clear communication and visible leadership support are the strongest predictors of positive job behavior during change. Training also played a major role in reducing resistance and improving employees' ability to adapt to new systems and procedures. Conversely, limited participation and inadequate

explanations of change initiatives were associated with uncertainty, lower motivation, and pockets of resistance among staff.

Overall, the study concludes that effective change management has a direct and significant impact on employee commitment, performance, and willingness to embrace new work practices. Practical recommendations are offered to help the organization strengthen its changing processes and enhance employee readiness for future transformations.

### المراجع:

- أولاً: المراجع العربية  
الزعبي، ع. م. (2019). إدارة التغيير التنظيمي وأثرها في تحسين الأداء الوظيفي. دار  
الحامد للنشر والتوزيع.
- السيد، أ. م. (2017). العوامل المؤثرة في مقاومة التغيير داخل المؤسسات الحكومية. المجلة  
العربية للإدارة، 37(1)، 84-55.
- العنزي، ف. ن. (2022). التغيير التنظيمي في القطاع الخاص السعودي: التحديات  
والفرص. مجلة الإدارة المعاصرة، 10(3)، 160-133.
- العمرى، م. س. (2018). أثر إدارة التغيير على سلوك العاملين في المؤسسات الخدمية:  
دراسة ميدانية. مجلة جامعة الإسراء للبحوث الإنسانية، 6(2)، 140-115.
- الهبارنة، س. ك.، وكريم، أ. ك. (2022). أثر إدارة التغيير في التطوير التنظيمي في  
المنظمات الحكومية. مجلة الشرق الأوسط للنشر العلمي، 6(24)، 60-45.
- حماشي، س. (2015). الإدارة الحديثة لقيادة التغيير داخل المنظمة. دار الفكر العربي.  
خضير، ن. هـ. (2020). التغيير التنظيمي والسلوك الوظيفي: دراسة تطبيقية على  
المؤسسات التعليمية. دار الفكر الجامعي.
- جمعة، س. هـ. (2020). إدارة التغيير وأثرها على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على  
الجامعات المصرية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة القاهرة.

وزارة الاقتصاد والتخطيط. (2022). تقرير متابعة أداء القطاعات الاقتصادية في المملكة العربية السعودية. <https://mep.gov.sa>

وزارة التجارة. (2023). قطاع السيارات في المملكة: تطورات السوق ومعدلات النمو. <https://mc.gov.sa>

وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2023). إدارة التغيير في القطاع الحكومي. <https://hrsd.gov.sa/change-management>

هيئة المنافسة السعودية. (2022). تقرير قطاع السيارات في المملكة العربية السعودية – تحليل السوق التنافسي. <https://gac.gov.sa>

هيئة السوق المالية. (2023). تقارير الأداء المؤسسي للشركات الكبرى في السوق السعودي. <https://cma.org.sa>

البغدادى، س. ع. (2021). العوامل المؤثرة في جاهزية الموظفين للتغيير التنظيمي: دراسة ميدانية في القطاع الخاص السعودي. مجلة الإدارة العامة، 61(3)، 248–220.

الخطيب، ر. أ. (2019). أثر القيادة التحويلية على دعم التغيير التنظيمي في المنظمات العربية. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 16(2)، 130–105.

العتيبي، م. س. (2020). أثر التدريب أثناء التغيير على أداء الموظفين في المنظمات السعودية. مجلة الاقتصاد والإدارة، 34(1)، 98–75.

لشمري، ف. م. (2023). ممارسات إدارة التغيير وأثرها في الحد من مقاومة العاملين: دراسة تطبيقية على الشركات الكبرى في المملكة العربية السعودية. المجلة العربية للعلوم الإدارية، 30(4)، 79–55.

عبدالرحمن، و. ش. (2022). دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز السلوك الوظيفي أثناء التغيير التنظيمي. مجلة التنمية الإدارية، 12(1)، 115–90.

قنديل، م. ع. (2018). القيادة ودورها في إدارة التغيير داخل المؤسسات الخدمية. دار صفاء للنشر والتوزيع.

المطيري، خ. ف. (2021). أثر التحول الرقمي على سلوك العاملين في قطاع الخدمات. مجلة دراسات إدارية، 28(2)، 225–200.

المرشد، س. ع. (2023). التواصل التنظيمي ودوره في خفض مقاومة الموظفين للتغيير. مجلة جامعة الملك سعود للدراسات الإدارية، 37(1)، 68–45.

ثانيًا: المراجع الأجنبية

Hiatt, J. (2006). **ADKAR: A Model for Change in Business, Government and Our Community**. Prosci Research

By, R. T. (2005). **Organizational Change Management: A Critical Review**. Journal of Change Management, 5(4), 369–380.

Self, D. R., & Schraeder, M. (2009). **Enhancing the Success of Organizational Change: Matching Readiness Strategies with Sources of Resistance**. Leadership & Organization Development Journal, 30(2), 167–182.

Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). **Commitment to Organizational Change**. Journal of Applied Psychology, 87(3), 474–487.

Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2006). **Perceptions of Organizational Change: A Stress and Coping Perspective**. Journal of Applied Psychology, 91(5), 1154–1162.

Fernandez, S., & Rainey, H. G. (2006). **Managing Successful Organizational Change in the Public Sector**. Public Administration Review, 66(2), 168–176

Kim, T. G., Hornung, S., & Rousseau, D. M. (2011). **Change-Supportive Employee Behavior**. *Journal of Management*, 37(4), 110–138.

Caldwell, S. D., Roby, J., & Taylor, N. (2009). **Collective Sensemaking During Organizational Change**. *Journal of Change Management*, 9(2), 185–211.

Lewis, L. K. (2019). **Organizational Change: Creating Change Through Strategic Communication**. Wiley-Blackwell.

Neves, P. (2009). **Organizational Trust and Employee Adaptation to Change**. *Human Resource Development Quarterly*, 20(1), 53–72.

Piderit, S. K. (2000). **Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence**. *Academy of Management Review*, 25(4), 783–794.

Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (2008). **Choosing Strategies for Change**. *Harvard Business Review*, 86(7/8), 130–140.

Oreg, S., Michel, A., & By, R. T. (2013). *The psychology of organizational change: Viewing change from the employee's perspective*. Cambridge University Press.

Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2009). Reflections: Our journey in organizational change research and practice. *Journal of Change Management*, 9(2), 127–142.  
<https://doi.org/10.1080/14697010902879079>

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

Cameron, E., & Green, M. (2020). *Making sense of change management* (5th ed.). Kogan Page

Cinite, I., Duxbury, L. E., & Higgins, C. (2009). Measurement of perceived organizational readiness for change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 45(2), 232–255

Judge, T. A., Thoresen, C. J., Pucik, V., & Welbourne, T. M. (1999). Managerial coping with organizational change: A dispositional perspective. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 107–122

Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review .Press

Lines, R. (2005). The structure and function of attitudes toward organizational change. *Human Resource Development Review*, 4(1), 8–32

Organizational, S., & Berson, Y. (2022). Reactions towards organizational change: A systematic literature review. *Current Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-03070-6>

Phillips, J., & Klein, J. D. (2022). *Change management: From theory to practice*. Springer. <https://doi.org/10.1007/s11528-022-00775-0>

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior* .(19th ed.). Pearson

Shin, J., Taylor, M. S., & Seo, M. G. (2012). Resources for change: The relationships of organizational inducements and psychological resilience to employees' attitudes and behaviors toward organizational change. *Academy of Management Journal*, 55(3), 727–748. <https://www.jstor.org/stable/23317498>

Vakola, M. (2016). The reasons behind employee resistance to change. *Journal of Organizational Change Management*, 29(1), 45–62. <https://doi.org/10.1108/JOCM-06-2015-0089>

## ثانيا محاور الاستبيان

المحور تحقيق التطوير التنظيمي، ضع إشارة ( )

في المربع المناسب لاختيارك

| المبعد                                                   | أوافق بشدة | أوافق | محايد | معارض بشدة |
|----------------------------------------------------------|------------|-------|-------|------------|
| يتم إعلام الموظفين بالتغييرات قبل تنفيذها.               |            |       |       |            |
| توضح الإدارة أسباب التغيير وأهدافه بصورة واضحة.          |            |       |       |            |
| يتم إشراك موظفي المبيعات في مناقشة قرارات التغيير.       |            |       |       |            |
| تؤخذ آراء الموظفين بعين الاعتبار عند تطبيق التغيير.      |            |       |       |            |
| توفر الشركة التدريب اللازم للتعامل مع التغييرات الجديدة. |            |       |       |            |
| تقدم الإدارة الدعم الكافي للموظفين أثناء عملية التغيير.  |            |       |       |            |
| يتواصل المديرون بوضوح بشأن مراحل التغيير وخطواته.        |            |       |       |            |
| يظهر القادة التزامًا فعليًا تجاه نجاح جهود التغيير.      |            |       |       |            |
| تتوفر قنوات اتصال فعالة خلال تنفيذ التغيير.              |            |       |       |            |
| تتم إدارة عملية التغيير داخل الشركة بشكل منظم ومنهجي.    |            |       |       |            |
| أتعامل مع التغيير بطريقة إيجابية.                        |            |       |       |            |
| أبذل جهدًا لتعلم إجراءات أو تقنيات العمل الجديدة.        |            |       |       |            |
| أساعد زملائي على التكيف مع التغيير.                      |            |       |       |            |
| أشعر بالحماس تجاه التغييرات التي تحدث في الشركة.         |            |       |       |            |
| أشعر بالقلق تجاه التغييرات الجديدة.                      |            |       |       |            |
| أفضل الاستمرار بالطريقة القديمة بدل التغيير.             |            |       |       |            |
| ألتزم بأهداف الشركة حتى خلال فترات التغيير.              |            |       |       |            |
| ساعدني التغيير على تحسين مستوى أدائي الوظيفي.            |            |       |       |            |
| ساهمت التغييرات في تسهيل عملي داخل قطاع المبيعات.        |            |       |       |            |
| أدى التغيير إلى تحسين مستوى خدمة العملاء.                |            |       |       |            |

| البُعد الإحصائي  | متوسط الإجابة | نص السؤال                                               | رقم السؤال | رقم الصفحة | رقم الشكل  |
|------------------|---------------|---------------------------------------------------------|------------|------------|------------|
| التواصل التنظيمي | 2.97          | توضح الإدارة أسباب التغيير وأهدافه                      | Q6         |            | شكل (4-6)  |
| التدريب والدعم   | 3.07          | توفر الشركة التدريب اللازم للتعامل مع التغييرات الجديدة | Q9         |            | شكل (4-9)  |
| التواصل التنظيمي | 3.6           | يتواصل المدبرون بوضوح بشأن مراحل التغيير وخطواته        | Q11        |            | شكل (4-11) |
| القيادة الداعمة  | 2.9           | يبدى القادة التزامًا تجاه نجاح جهود التغيير             | Q12        |            | شكل (4-12) |
| السلوك الإيجابي  | 2.93          | أبذل جهدًا لتعلم إجراءات أو تقنيات العمل الجديدة        | Q16        |            | شكل (4-16) |
| مقاومة التغيير   | 3             | أفضل الاستمرار بالطريقة القديمة بدل التغيير             | Q20        |            | شكل (4-20) |
| السلوك الإيجابي  | 2.97          | ساهم في التغيير في تحسين مستوى أدائي الوظيفي            | Q22        |            | شكل (4-22) |
| السلوك الإيجابي  | 3             | أدى التغيير إلى تحسين مستوى خدمة العملاء                | Q24        |            | شكل (4-24) |

• جدول (1) خصائص العينة حسب النوع الاجتماعي

تُظهر البيانات المتعلقة بمتغير النوع الاجتماعي في عينة الدراسة أن العدد الإجمالي للمشاركين بلغ 72 موظفًا من العاملين في قطاع المبيعات. وقد توزعت العينة على النحو الآتي:

• ذكور 44: موظفًا (61%)

• إناث 28 :موظفة(39%)

ويكشف هذا التوزيع عن مجموعة من الدلالات المهمة التي ترتبط بموضوع البحث، خاصة وأن الدراسة تتناول أثر إدارة التغيير التنظيمي على السلوك الوظيفي في بيئة عمل تعتمد بشكل كبير على التفاعل المباشر مع العملاء والقدرة على التكيف مع الأنظمة والإجراءات الحديثة.

**أولاً: دلالات التوزيع فيما يتعلق بطبيعة قطاع المبيعات**

يميل قطاع مبيعات السيارات في المملكة العربية السعودية إلى الاعتماد بشكل أكبر على الكوادر الذكورية؛ وذلك بحكم طبيعة العمل التي تتطلب:

- التعامل المباشر والمكثف مع العملاء
- التنقل بين الفروع وصالات العرض
- الارتباط بالأهداف البيعية الشهرية
- ضغط ساعات العمل الممتدة أحياناً

لذلك، فإن ارتفاع نسبة الذكور إلى **61%** يتماشى مع الواقع العملي لهذا القطاع.

وفي المقابل، فإن نسبة **39% من الإناث** تُعد مؤشراً على توسع مشاركة المرأة السعودية في مجالات عمل كانت سابقاً أكثر انحصاراً على الذكور، وهو ما يعكس التحولات التنظيمية والمجتمعية التي شهدتها السوق في السنوات الأخيرة.

**ثانياً: العلاقة بين النوع الاجتماعي واستجابة الموظفين للتغيير**

من الناحية السلوكية، قد يلعب متغير الجنس دوراً في تفسير بعض جوانب السلوك الوظيفي أثناء التغيير. فوجود نسبة معتبرة من الإناث قد يشير إلى:

- اهتمام متزايد بالتدريب وتنمية المهارات
- استجابة أعلى للأنظمة التقنية الحديثة
- التزام واضح بالإجراءات الرسمية

بينما قد يميل الذكور نحو:

- التأثير الأكبر بالضغوط البيعية
- الحاجة إلى مستويات أعلى من الوضوح القيادي
- مقاومة التغيير عند غياب التحفيز

ومع ذلك، لا يمكن الجزم بالفروق دون تحليل إحصائي، إلا أن هذا التوزيع يساعد على فهم إطار العينة التي استندت إليها

**ثالثاً: أهمية هذا التوزيع لنتائج الدراسة**

يرتبط فهم توزيع الجنس بأهمية تفسير النتائج اللاحقة، خاصة تلك المتعلقة بـ:

- التواصل التنظيمي

- التدريب والدعم
- القيادة الداعمة
- السلوك الإيجابي ومقاومة التغيير

إذ يساعد هذا التوزيع في توضيح ما إذا كانت الاتجاهات والأنماط السلوكية متأثرة بتنوع الخلفيات بين الذكور والإناث، أو ما إذا كانت النتائج متجانسة وغير مرتبطة بهذا المتغير.

#### رابعاً: مدى تمثيل العينة للواقع الفعلي

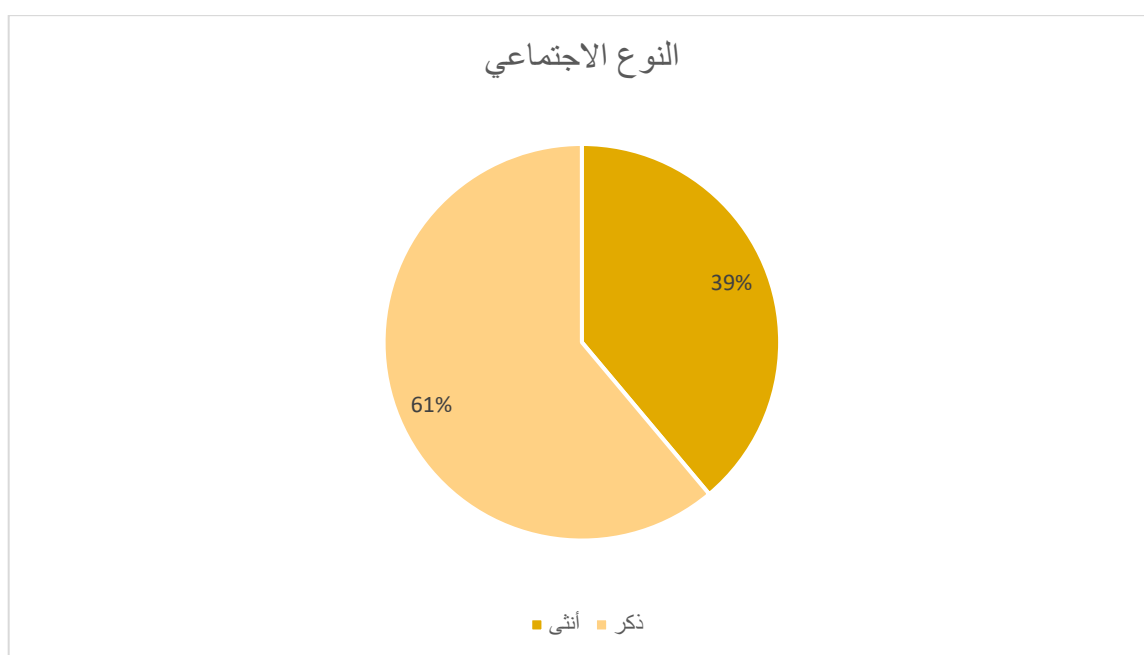
يُعد هذا التوزيع أقرب إلى الواقع الفعلي في شركات السيارات داخل المملكة، مما يعزز صدق النتائج التطبيقية ويدعم إمكانية تعميم النتائج—ضمن حدود الدراسة—على قطاع المبيعات في شركة عبداللطيف جميل.

وجود تمثيل واضح للذكور والإناث يعطي الدراسة قوة إضافية في تحليل السلوك الوظيفي من منظور متنوع وشامل.

#### خلاصة تفسير متغير النوع الاجتماعي

يمكن القول إن توزيع النوع الاجتماعي في العينة يعكس واقعاً عملياً لقطاع المبيعات، ويمنح الدراسة خلفية واضحة تساعد في فهم أنماط الاستجابة للتغيير. كما يتيح هذا التوزيع تفسير الفروق المحتملة في الاتجاهات والسلوكيات، ويعزز من جودة التحليل الإحصائي المرتبط بموضوع البحث.

| الجنس   | العدد | النسبة<br>المئوية |
|---------|-------|-------------------|
| أنثى    | 28    | 39%               |
| ذكر     | 44    | 61%               |
| المجموع | 72    | 100%              |



## (جدول 2) تحليل خصائص العينة حسب الفئة العمرية

يوضح جدول (2) توزيع العينة وفق الفئات العمرية للعاملين المشاركين في الدراسة، حيث بلغ العدد الإجمالي للمبحوثين 72 موظفًا، وقد توزَّعوا على أربع فئات عمرية تمثل مختلف مستويات الخبرة في قطاع المبيعات. ويظهر التوزيع كما يلي:

- أقل من 25 سنة 19: موظفًا (26%)
- من 25 إلى 34 سنة 17: موظفًا (24%)
- من 35 إلى 44 سنة 23: موظفًا (32%)
- 45 سنة فأكثر 13: موظفًا (18%)

هذا التوزيع يقدم مجموعة من الدلالات المهمة المرتبطة بطبيعة القوى العاملة في قطاع مبيعات السيارات وعلاقتها باستجابة الموظفين للتغيير.

أولاً: هيمنة الفئات العمرية المتوسطة في العينة

تُظهر البيانات أن الفئة العمرية 35-44 سنة تمثل النسبة الأكبر بواقع 32%. وهذه الفئة تُعد من أكثر الفئات استقرارًا من حيث:

- الخبرة العملية في قطاع المبيعات
  - المعرفة الجيدة بإجراءات الشركة
  - القدرة على تقييم أثر التغيير بصورة موضوعية
  - التفاعل المتوازن بين تقبل الجديد والمحافظة على ما اعتادوا عليه
- وبذلك تصبح هذه الفئة ذات تأثير كبير على طبيعة الاتجاهات العامة داخل بيئة العمل.

ثانيًا: نسبة الشباب في العينة ودلالاتها

تشكل الفئتان العمريتان:

- أقل من 25 سنة (26%)
- 25-34 سنة (24%)

معًا ما نسبته 50% من إجمالي العينة، وهذا يعكس:

- اعتماد قطاع المبيعات على القوى العاملة الشابة
- وجود مستوى عالٍ من الديناميكية والحركة داخل الوظيفة
- ميل الموظفين الأصغر سنًا إلى تقبل التغيير التقني ونظم العمل الجديدة بسرعة أعلى

- احتياج هذه الفئة إلى تدريب مستمر ودعم مباشر من الإدارة
- هذه الشريحة غالبًا ما تكون أكثر حماسًا للتغيير، لكنها في الوقت نفسه قد تكون أكثر حساسية تجاه وضوح التعليمات وفعالية التدريب.

ثالثًا: الفئة الأكبر سنًا (45 سنة فأكثر)

تشكل هذه الفئة 18% من العينة، وهي نسبة ليست كبيرة لكنها مؤثرة، خصوصًا في:

- نقل المعرفة والخبرة التاريخية
- فهم الممارسات القديمة والجديدة داخل الشركة
- تفسير أسباب بعض أشكال المقاومة أو التحفظ تجاه التغيير
- وتميل هذه الفئة في العادة إلى:
- طلب مستويات أعلى من الوضوح
- تفضيل الانتقال التدريجي في عمليات التغيير
- الحاجة إلى دعم تدريبي مناسب لتبني التقنيات الحديثة
- ومع ذلك، فإن هذه الفئة تُعد عنصرًا حاسمًا في نجاح التغيير عندما تشارك بفاعلية.

رابعًا: انعكاس التوزيع العمري على موضوع الدراسة

يُعتبر هذا التنوع العمري مهمًا للغاية عند تحليل أثر إدارة التغيير على السلوك الوظيفي، لأن الاستجابة للتغيير تختلف باختلاف العمر والخبرة. فالموظفون الأصغر سنًا يميلون إلى:

- تقبل التغيير بسرعة
- التفاعل مع الأنظمة الرقمية
- الحاجة لقيادة داعمة وتواصل مباشر
- بينما يميل الموظفون الأكبر سنًا إلى:
- تقييم مخاطر التغيير بشكل أكبر
- إظهار بعض التحفظ أو الحذر
- الاعتماد على الخبرة في التعامل مع المواقف الجديدة
- هذا التباين يثري الدراسة ويمنح نتائجها بُعدًا أكثر واقعية.

خامساً: أهمية التوزيع العمري في دعم النتائج الميدانية

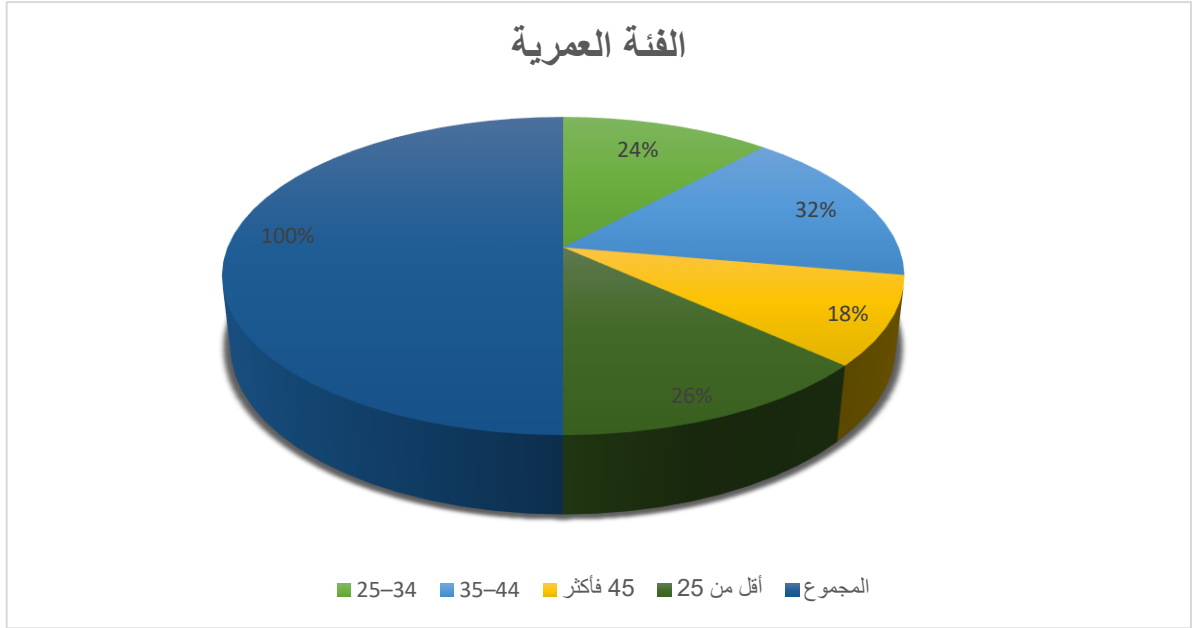
التنوع العمري الموجود في العينة:

- يعزز من قوة النتائج التطبيقية
- يعطي صورة تمثيلية أقرب لواقع قطاع المبيعات
- يسمح بإجراء تفسيرات أكثر دقة في الفصل الرابع والخامس
- يوضح الفروق الطبيعية بين الفئات فيما يتعلق بالتواصل، التدريب، القيادة، والسلوك الوظيفي

خلاصة تفسير الفئات العمرية

يمكن القول إن عينة الدراسة تتميز بتوزيع متوازن بين الشباب ومتوسطي العمر، مما يتيح رؤية واضحة حول تفاعل مختلف الفئات مع التغيير التنظيمي. ويسهم هذا التنوع في توفير قاعدة قوية لتحليل السلوك الوظيفي وفهم العوامل التي تؤثر على مدى استجابة الموظفين لمبادرات التغيير داخل الشركة.

| العمر          | العدد     | النسبة المئوية |
|----------------|-----------|----------------|
| 25-34          | 17        | 24%            |
| 35-44          | 23        | 32%            |
| 45 فأكثر       | 13        | 18%            |
| أقل من 25      | 19        | 26%            |
| <b>المجموع</b> | <b>72</b> | <b>100%</b>    |



• **الجدول رقم (3) خصائص العينة حسب سنوات الخبرة**

يوضح جدول توزيع العينة حسب سنوات الخبرة أن عدد المشاركين البالغ عددهم 72 موظفًا يتوزعون على أربع فئات خبرة، كما يلي:

- أقل من 3 سنوات 21 موظفًا (29%)
  - من 3 إلى 5 سنوات 7 موظفين (10%)
  - من 6 إلى 10 سنوات 29 موظفًا (40%)
  - أكثر من 10 سنوات 15 موظفًا (21%)
- ويظهر هذا التوزيع مجموعة من المؤشرات المهمة المرتبطة بطبيعة قطاع المبيعات في شركة عبداللطيف جميل، وبكيفية تفاعل الموظفين مع التغيير التنظيمي.

أولاً: سيطرة فئة الخبرة المتوسطة (6-10 سنوات)

تشكل فئة 6-10 سنوات النسبة الأكبر من العينة بواقع 40%، وهي فئة غالبًا ما تجمع بين:

- الخبرة الكافية لفهم متطلبات العمل
  - المعرفة بالأنظمة والثقافة الداخلية
  - القدرة على تقييم التغيير من منظور عملي
  - تأثير واضح على زملائهم وبيئة العمل نظرًا لدورهم المحوري في العمليات اليومية
- هذه الفئة عادةً ما تُظهر استجابة متوازنة للتغيير، إذ تكون منفتحة على التطوير مع المحافظة على مستوى معين من الحذر المهني.

ثانيًا: فئة الخبرة القصيرة (أقل من 3 سنوات)

تمثل هذه الفئة 29% من العينة، وهي نسبة كبيرة تعكس:

- اعتماد الشركة على الموظفين الجدد لتجديد طاقة فرق المبيعات
  - رغبة المؤسسة في بناء كوادر شابة متمكنة
  - حاجة هذه الفئة إلى مستويات أعلى من التدريب والتوجيه أثناء مراحل التغيير
- وعادةً ما تبدي الفئات قليلة الخبرة درجة أعلى من تقبل التغيير خصوصًا عندما يتعلق الأمر بالأنظمة الإلكترونية أو الأساليب الحديثة في خدمة العملاء، لكنها في المقابل تتأثر بشدة بأسلوب القيادة ومستوى التواصل.

ثالثًا: فئة الخبرة الطويلة (أكثر من 10 سنوات)

تشكل هذه الفئة 21% من العينة، وهي فئة تمتلك:

- رصيدًا كبيرًا من المعرفة بالإجراءات والأنظمة القديمة
  - قدرة على فهم خلفيات القرارات الإدارية
  - تأثيرًا واضحًا على ثقافة الفريق
  - حساسية أكبر تجاه تغييرات مفاجئة أو جذرية
- وتشير بعض الدراسات التنظيمية إلى أن الموظفين ذوي الخبرة الطويلة قد يُظهرون قدرًا أعلى من التحفظ في بدايات التغيير، لكنهم يصبحون داعمين له عند وضوح الرؤية وتوفير التدريب المناسب.

رابعًا: الفئة الأقل تمثيلًا (3-5 سنوات)

تمثل هذه الفئة 10% فقط من العينة، وهي نسبة منخفضة نسبيًا. وقد يشير هذا إلى:

- انتقال موظفين من هذه الفئة إلى فئات خبرة أعلى نتيجة الاستقرار

- أو خروج جزء منهم من الشركة قبل الوصول إلى هذه المرحلة نتيجة طبيعة القطاع التنافسية غالبًا ما تكون هذه الفئة عملية ومنفتحة، وتمتلك خبرة كافية للتعامل مع التغيير دون مقاومة كبيرة.

خامسًا: الدلالات العامة لتوزيع سنوات الخبرة

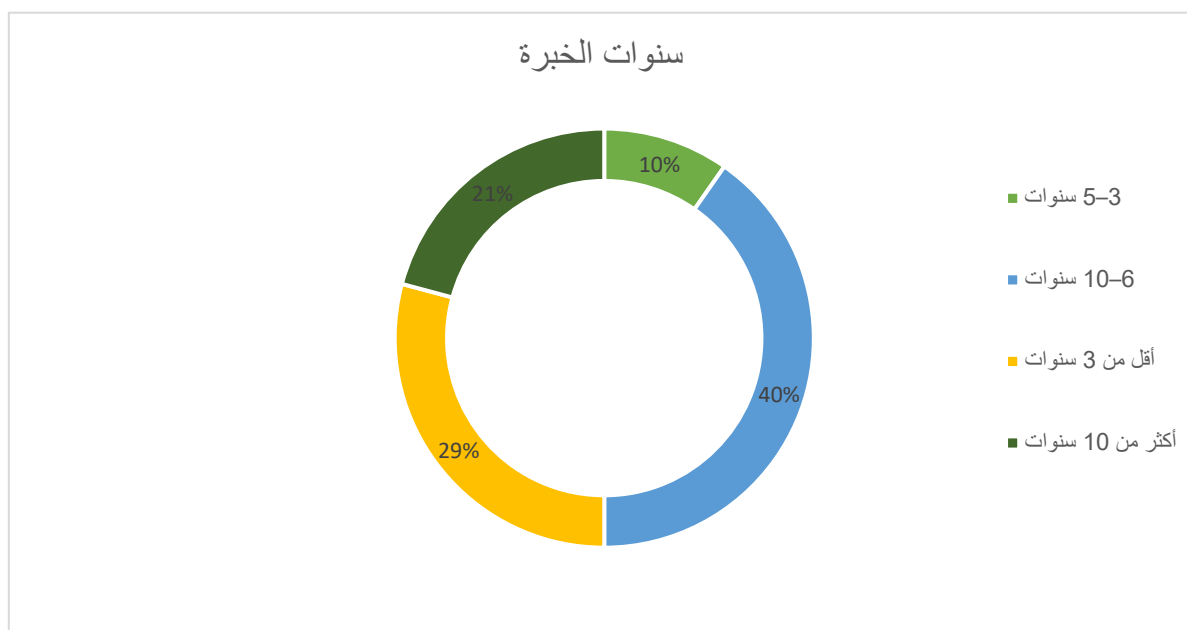
يعكس هذا التوزيع واقعًا مهنيًا متنوعًا داخل قطاع المبيعات، ويقدم قاعدة مهمة لفهم:

- استعداد الموظفين للتغيير
  - وأنماط السلوك الوظيفي المختلفة
  - الفروق بين الفئات في احتياجات التدريب والدعم
- كما أن سيطرة فئة الخبرة المتوسطة (6-10 سنوات) تمنح الدراسة قدرة على تفسير النتائج من منظور عملي يعتمد على خبرة تراكمية لدى هذه الفئة.

#### خلاصة

يُظهر توزيع سنوات الخبرة أن العينة تضم توازنًا جيدًا بين الخبرة الطويلة والمتوسطة والمحدودة، مما يساهم في تحليل أكثر دقة لمدى تأثير إدارة التغيير على السلوك الوظيفي. كما يتيح هذا التنوع في الخبرات تفسير التفاوت المحتمل في الاستجابات، خصوصًا فيما يتعلق بالتواصل، التدريب، والقيادة خلال فترات التغيير.

| سنوات الخبرة     | العدد | النسب المئوية |
|------------------|-------|---------------|
| 3-5 سنوات        | 7     | 10%           |
| 6-10 سنوات       | 29    | 40%           |
| أقل من 3 سنوات   | 21    | 29%           |
| أكثر من 10 سنوات | 15    | 21%           |
| المجموع          | 72    | 100%          |



#### • الجدول رقم (4) تحليل خصائص العينة حسب المسمى الوظيفي

يوضح جدول توزيع المشاركين حسب المسميات الوظيفية أن عينة الدراسة البالغة 72 موظفًا تمثل مجموعة متنوعة من الأدوار المهنية داخل قطاع المبيعات في شركة عبداللطيف جميل للسيارات، وهو ما يمنح الدراسة قدرة أكبر على تفسير سلوكيات الموظفين واستجاباتهم للتغيير التنظيمي. وقد توزعت المسميات على النحو الآتي:

- مدير صالة عرض 15: موظفًا (21%)
- مدير منطقة 12: موظفًا (17%)
- مشرف مبيعات 19: موظفًا (26%)
- مندوب مبيعات 12: موظفًا (17%)
- موظف دعم/خدمة عملاء 14: موظفًا (19%)
- المجموع 72: موظفًا (100%)

#### أولاً: دلالات التوزيع الوظيفي في سياق بيئة المبيعات

يمثل مشرفو المبيعات النسبة الأكبر من العينة بواقع 26%، وهو أمر منطقي بالنظر إلى الدور المحوري الذي يلعبه المشرفون في:

- إدارة فرق المبيعات اليومية
- متابعة الأداء البيعي
- ضمان تطبيق سياسات التغيير داخل الفروع
- نقل المعلومات بين الإدارة والموظفين

وتعكس هذه النسبة أهمية المشرفين كحلقة وصل أساسية في أي تغيير تنظيمي.

#### ثانياً: المدراء ودورهم في قيادة التغيير

يشكل مديرو صالات العرض ومديرو المناطق مجتمعين ما نسبته 38% من أفراد العينة، وهي نسبة مرتفعة نسبياً تشير إلى:

- وجود تمثيل قوي للقيادة المباشرة في الدراسة
- دور العناصر الإدارية في توجيه فريق المبيعات
- أهمية آرائهم في تقييم مستوى التواصل والدعم أثناء التغيير

كما يمنح هذا التمثيل الدراسة قدرة على فهم كيفية انتقال قرارات التغيير من الإدارة العليا إلى المستويات التنفيذية.

### ثالثاً: مندوبي المبيعات

يمثل مندوبو المبيعات **17%**، وهم الفئة الأكثر تفاعلاً مع العملاء. وجود هذه الفئة في العينة يضيف منظوراً مهماً للدراسة، إذ تعتبر هذه الفئة الأكثر تأثراً:

- بتغييرات السياسات البيعية
- الأنظمة التقنية
- آليات الحوافز
- بروتوكولات خدمة العملاء

ويُساعد إدراجهم في العينة في تفسير مدى انعكاس التغيير على الأداء اليومي.

### رابعاً: موظفو الدعم وخدمة العملاء

تشكل هذه الفئة **19%** من العينة، وهي فئة تعمل غالباً في الخلفية لدعم العمليات التشغيلية المرتبطة بالمبيعات.

توفر هذه الفئة معلومات مهمة حول:

- أثر التغيير على جودة الخدمة
- وضوح الإجراءات
- مستوى التكامل بين فرق العمل المختلفة

ومشاركتهم تمنح الدراسة بعداً تنفيذياً يساهم في فهم الصورة الكاملة لإدارة التغيير.

### خامساً: أهمية التوازن في التوزيع الوظيفي

يُظهر التوزيع أن العينة تتمتع بدرجة جيدة من التنوع بين:

- الإدارة
- الإشراف
- التنفيذ
- الدعم

وهذا التنوع يمنح الدراسة قوة في:

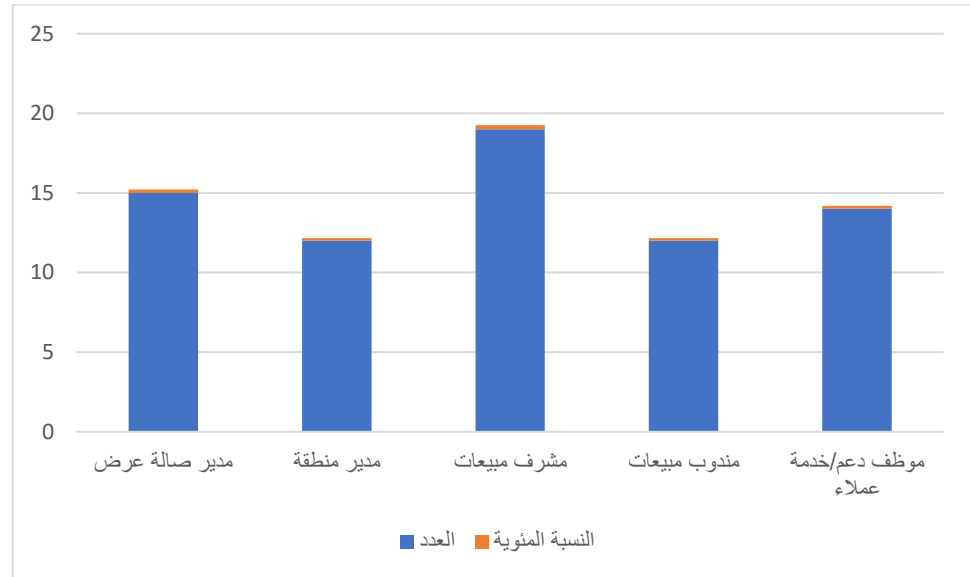
- تفسير استجابات التغيير بناءً على موقع الموظف في الهرم التنظيمي
- تحليل اختلافات السلوك الوظيفي بين من يقود التغيير ومن ينفذه

- فهم العوامل المؤثرة في تقبل التغيير من منظور وظيفي متعدد وبذلك يصبح التوزيع الوظيفي عنصراً داعماً لصدقية التحليل الإحصائي والنتائج.

### خلاصة التحليل

يؤكد التوزيع الوظيفي للعينة أن الدراسة استندت إلى بيانات من فئات وظيفية متعددة، مما يعزز قدرتها على تحليل أثر التغيير التنظيمي بصورة شمولية. كما يكشف عن وجود تمثيل متوازن بين القيادة التنفيذية وفرق البيع والدعم، وهو ما يدعم نتائج الدراسة حول السلوك الوظيفي ومستوى الاستجابة للتغيير.

| المسمى الوظيفي      | العدد     | النسبة المئوية |
|---------------------|-----------|----------------|
| مدير صالة عرض       | 15        | 21%            |
| مدير منطقة          | 12        | 17%            |
| مشرف مبيعات         | 19        | 26%            |
| مندوب مبيعات        | 12        | 17%            |
| موظف دعم/خدمة عملاء | 14        | 19%            |
| <b>المجموع</b>      | <b>72</b> | <b>100%</b>    |



مع خالص الشكر والتقدير