

Final Project 1

Code: MGM 496 – PMG496

Prepared BY: Ahmed Alharbi

TO

Faculty of Management

Midocean University

أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على شركة
أرامكو - الرياض

**The Impact of Organizational Change on Employee
Performance: An Empirical Study on Saudi Aramco -
Riyadh**

اسم الطالب: احمد الحربي

الرقم الجامعي: ٢٠٢١٢٠٤٤٢١

مشروع التخرج - ١

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني - ٢٠٢٤م

قائمة المحتويات

٣	١ الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
٤	١,١ المقدمة:.....
٦	١,٢ مشكلة البحث:.....
٦	١,٢,١ الفجوات النظرية:.....
٧	١,٢,٢ الفجوات العملية:.....
٧	١,٣ أهمية البحث:.....
٨	١,٣,١ الأهمية النظرية:.....
٨	١,٣,٢ الأهمية العلمية:.....
٩	2 المراجع.....
١١	٣ الملاحق.....
١١	٣,١ الاستبيان:.....

١ الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١ المقدمة:

يواجه العالم اليوم تحديات وتغيرات متسارعة نتيجة التطور التكنولوجي والرقمي والتحول الاقتصادي والاجتماعية، وقد أصبحت إدارة التغيير باتت ضرورة حتمية لنجاح المنظمات واستمرارها ومواكبتها لمستجدات العصر، فالمنافسة الشديدة والانفتاح الاقتصادي والتحول نحو الاقتصاد الرقمي، كلها عوامل أجبرت المنظمات على إحداث تغييرات جذرية في هيكلها وأنظمتها وعملياتها، بما يضمن استمرارها ونموها، ولكن إحداث التغيير الناجح يتطلب التغلب على مقاومة التغيير من قبل الأفراد داخل المنظمة، من خلال إشراكهم وتمكينهم وتحفيزهم، وهو ما يمثل تحدياً حقيقياً أمام القيادات الإدارية. لذا أصبح دور القادة والمدراء في إدارة التغيير بات محورياً لنجاح عمليات التحول التنظيمي وانعكاساتها الإيجابية على أداء المنظمة والعاملين. (يوسف، ٢٠١٨)

عرفت المنظمات اليوم تزايد في عدد وحجم المؤسسات العامة والخاصة التي تعمل على تلبية حاجات ورغبات المجتمع. ولنجاح واستمرار المؤسسة في تحقيق أهدافها لابد من مراعاة مجموعة من المتغيرات، ويعتبر أداء العاملين إحدى هذه المتغيرات والتي أصبحت مظهراً طبيعياً في حياة الإنسان (العامل)، كما تشهد المؤسسة الواحدة أشكالاً مختلفة من الاداء في مختلف المستويات التنظيمية، حيث يشهد عصرنا الحالي على الكثير والعديد من التغيرات التي اثرت على المجتمع بشكل واسع ومباشر على كل النواحي الاقتصادية والثقافية والاجتماعية وخاصة الخدماتية و تواكب هذه التغيرات حول العالم ، واغلب المنظمات تسعى للاستثمار في موارده البشرية باعتبارها رأس المال الحقيقي والركيزة الأساسية. (برهومي، ٢٠١٧)

يعد الأداء والأداء الوظيفي من المفاهيم الجوهرية في إدارة الموارد البشرية وإدارة الأعمال بشكل عام، حيث يشكلان الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق أهدافها الاستراتيجية وضمان استدامة النجاح. يُعنى الأداء الوظيفي بمستوى الإنجاز الذي يحققه الموظف في تنفيذ المهام الموكلة إليه وفق معايير محددة، ويشمل جوانب عدة مثل الكفاءة، والجودة، والالتزام بالمواعيد، والابتكار في حل المشكلات، يُعتبر تقييم الأداء الوظيفي أداة هامة لتحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين، مما يساعد على تطوير خطط تدريبية وتحفيزية تسهم في تحسين الأداء العام. (العطوي، ٢٠١٨)

من جهة أخرى، يرتبط الأداء المؤسسي بكفاءة العمليات الداخلية وقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة. يعتمد تحسين الأداء المؤسسي على مجموعة من العوامل، بما في ذلك القيادة الفعالة، والثقافة التنظيمية، والتكنولوجيا المتقدمة، والاستراتيجيات المدروسة. تعزز بيئة

العمل الداعمة والتي تشجع على التطوير المستمر من أداء الموظفين وتدفعهم لتحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية والإبداع (احمد، ٢٠١٥)، يعتبر التركيز على تحسين الأداء والأداء الوظيفي أمرًا حيويًا لأي مؤسسة تسعى لتحقيق التفوق في سوق العمل، من خلال تقييم الأداء بشكل دوري وتقديم الملاحظات البناءة، تستطيع المؤسسات تعزيز قدرات موظفيها، وتحقيق رضا العملاء، وزيادة الكفاءة التشغيلية، مما ينعكس إيجاباً على تحقيق الأهداف الاستراتيجية والنمو المستدام. (الحاج، ٢٠٢٢)

إن والتغيير التنظيمي يعتبر من أبرز الموضوعات التي تلقى اهتمامًا كبيرًا في الأدبيات الإدارية والتنظيمية، حيث يؤثر بشكل مباشر على مختلف جوانب الأداء داخل المنظمات حيث تشير الدراسات السابقة إلى أن التغيير التنظيمي، عند تطبيقه بشكل فعال، يمكن أن يحسن مستويات الإنتاجية والكفاءة بين العاملين. لكن، يبقى السؤال حول كيفية وتأثير هذه التغييرات بشكل محدد على أداء العاملين محور جدل بين الباحثين (الغديوي، ٢٠١٤)، في هذا الإطار أن التغييرات التنظيمية التي تشمل تعديلات في الهياكل والأنظمة تؤدي إلى تحسين الأداء العام للعاملين بفضل تعزيز الشفافية وتحسين الاتصالات (امبارك، ٢٠٢٢)، من جهة أخرى تعتبر التغييرات ذاتها قد تؤدي إلى مقاومة من العاملين، مما يؤثر سلبًا على الأداء إذا لم يتم إدارة عملية التغيير بطريقة مناسبة (النجار، ٢٠٢١)، من ناحية أخرى أن الأثر الإيجابي للتغيير التنظيمي على أداء العاملين يمكن أن يعزى إلى تحسين الدوافع وزيادة المشاركة في صنع القرار، مما يعزز من مستويات الرضا الوظيفي. ومع ذلك، يعارض هذا الرأي الذين وجدوا أن التغييرات التنظيمية قد تؤدي إلى الشعور بعدم الأمان الوظيفي والإجهاد، مما يضر بأداء العاملين. (الأمين، ٢٠٢٠)

وعلى الرغم من الاختلافات في وجهات النظر هذه، يتفق معظم الباحثين على أن نجاح التغيير التنظيمي يعتمد بشكل كبير على كيفية إدارته والتحضير له، وكذلك على الثقافة التنظيمية السائدة التي يمكن أن تدعم أو تعوق هذا التغيير. يلقي هذا البحث الضوء على هذه الأبعاد من خلال استكشاف علاقة التغيير التنظيمي بأداء العاملين في سياق محدد، مما يهدف إلى إضافة فهم أعمق لهذه الديناميكيات المعقدة وتقديم توصيات محددة للممارسين في الميدان. (اسليماني، ٢٠٢٢)

ويعد التغيير التنظيمي من العمليات الحيوية التي تتبناها المؤسسات لمواكبة التحولات الديناميكية في بيئة الأعمال ولتحقيق النمو المستدام حيث تتناول هذه الدراسة التطبيقية أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في شركة أرامكو بالرياض حيث غالبًا ما يواجه العاملون تحديات كبيرة عند تنفيذ تغييرات تنظيمية، مثل إعادة هيكلة الأقسام، أو تبني تقنيات جديدة، أو تعديل العمليات والإجراءات، تؤثر هذه التغييرات بشكل مباشر

على مستوى الرضا الوظيفي، والتحفيز، والإنتاجية من خلال دراسة تأثير التغيير التنظيمي، يمكن فهم كيفية استجابة العاملين لهذه التحولات وكيفية تأثيرها على أدائهم اليومي. (امبارك، ٢٠٢٢)

وتحليل هذه العلاقة يساعد على تحديد العوامل التي تسهم في تحسين أداء العاملين خلال فترات التغيير، مثل التواصل الفعال، والدعم الإداري، والتدريب المستمر بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تكشف الدراسة عن الاستراتيجيات التي يمكن تبنيها لتقليل المقاومة للتغيير وتعزيز القبول والتكيف معه، على سبيل المثال، يمكن أن تساهم المشاركة الفعالة للعاملين في عملية اتخاذ القرار، وتوفير بيئة عمل داعمة، في تحسين نتائج التغيير التنظيمي. في النهاية، تهدف هذه الدراسة إلى تقديم رؤى قيمة حول كيفية إدارة التغيير التنظيمي بفعالية لتحقيق تحسين مستدام في أداء العاملين، مما يعزز من قدرة شركة أرامكو على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية. (موسى، ٢٠١٩)

١,٢ مشكلة البحث:

تعاني العديد من المنظمات في العصر الحديث من تحديات متزايدة تتمثل في التكيف مع بيئة الأعمال المتغيرة بشكل متسارع، ويُعدّ التغيير التنظيمي أحد أهم الاستجابات الاستراتيجية لمواجهة هذه التحديات، إلا أن تنفيذه لا يخلو من التعقيدات والتحديات، خاصة فيما يتعلق بتأثيره على سلوكيات ومواقف أداء العاملين، وتتمثل مشكلة البحث في قياس مدى تأثير التغيير التنظيمي على أداء العاملين في شركة أرامكو - الرياض، وذلك لتحديد مدى نجاح الشركة في إدارة هذا التغيير والحد من آثاره السلبية المحتملة على أحد أهم أصولها، ألا وهم موظفيها.

١,٢,١ الفجوات النظرية:

قلة الدراسات العربية التي تتناول العلاقة بين التغيير التنظيمي وأداء العاملين في سياق شركات النفط وخاصة في المملكة العربية السعودية حيث تركز معظم الدراسات الغربية على نماذج وأنماط إدارية قد لا تتناسب مع خصوصية البيئة العربية وثقافة العمل فيها.

الحاجة إلى إطار نظري أكثر شمولية يفسر العلاقة المعقدة بين التغيير التنظيمي وأداء العاملين حيث تُركز العديد من الدراسات على عوامل محددة مؤثرة على هذه العلاقة دون الربط بينها بشكل تكاملي يُراعي تفاعلاتها المعقدة.

عدم وجود إجماع حول أفضل الطرق لقياس التغيير التنظيمي وأثره على أداء العاملين حيث تختلف مقاييس التغيير التنظيمي وأداء العاملين من دراسة إلى أخرى، مما يُصعّب من مقارنة نتائجها والتوصل إلى نتائج حاسمة.

١,٢,٢ الفجوات العملية:

افتقار العديد من المنظمات إلى خطط واضحة وإجراءات فعالة لإدارة التغيير التنظيمي والتخفيف من مقاومته يؤدي ذلك إلى ظهور مشاعر سلبية لدى العاملين تجاه التغيير مما ينعكس سلباً على أدائهم ومدى إنتاجيتهم. قصور في برامج التدريب والتطوير التي تُوهل العاملين للتعامل مع متطلبات التغيير التنظيمي ويؤدي ذلك إلى فجوة في المهارات والمعرفة اللازمة للتكيف مع البيئة الجديدة مما يُضعف من أدائهم. ضعف التواصل بين الإدارة والعاملين بشأن أهداف التغيير التنظيمي ومراحله وتأثيراته ويؤدي ذلك إلى انتشار الشائعات والمعلومات المغلوطة مما يزيد من حالة القلق وعدم اليقين لدى العاملين وينعكس سلباً على أدائهم.

سؤال البحث الرئيسي:

تتلخص مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

ما أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في شركة أرامكو بالرياض؟

١,٣ أهمية البحث:

تُعَدّ دراسة أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين ذات أهمية بالغة في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها عالم الأعمال، والتي تتطلب من المنظمات التكيف المستمر لضمان استمراريتها وتفوقها، وتكمن أهمية هذه الدراسة في إبراز العلاقة الدقيقة بين التغيير التنظيمي وأداء العاملين، وتحديد العوامل التي تؤثر على هذه العلاقة سلباً أو إيجاباً، مما يُساهم في تطوير استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي بشكل أكثر فاعلية يُحقق أهداف المنظمة ويُعزز من أداء موظفيها.

١,٣,١ الأهمية النظرية:

الإسهام في إثراء الأدبيات النظرية المتعلقة بالتغيير التنظيمي وإدارة الموارد البشرية من خلال تقديم رؤية أكثر وضوحاً حول العلاقة بين التغيير التنظيمي وأداء العاملين في سياق شركات النفط في المملكة العربية السعودية.

تطوير نماذج نظرية أكثر دقة لتفسير وتوقع سلوك العاملين أثناء عمليات التغيير التنظيمي مما يُساعد على فهم ردود أفعالهم وتوجيهها بشكل أفضل.

توفير مرجع علمي للدارسين والباحثين في مجال إدارة التغيير التنظيمي وسلوك المنظمات من خلال تقديم نتائج وخلاصات مُستندة إلى دراسة تطبيقية على إحدى أكبر شركات النفط في العالم.

١,٣,٢ الأهمية العلمية:

مساعدة شركة ارامكو - الرياض على تقييم فاعلية خططها وإجراءاتها المتعلقة بإدارة التغيير التنظيمي وتحديد نقاط القوة التي يُمكن البناء عليها، ونقاط الضعف التي يجب معالجتها.

تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق تساعد الشركة على تحسين إدارة التغيير التنظيمي وتقليل مقاومته من قبل العاملين مما يُعزز من فرص نجاح مشاريع التغيير التنظيمي ويُحقق أهدافها المرجوة.

نشر الوعي بأهمية إدارة التغيير التنظيمي بشكل فعال بين مديري وموظفي الشركة وتزويدهم بالأدوات والمهارات اللازمة للتعامل مع التغيير بشكل إيجابي يُحقق المصلحة العامة للشركة.

٢ المراجع

١. أبو النصر، أحمد (٢٠٢٠). تأثير انعدام الأمن الوظيفي على سلوك العاملين. مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة , مج ١٩ , ع ٢٤
٢. أحمد، سلمى (٢٠١٥). أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين. رسالة ماجستير. جامعة أم درمان.
٣. اسليماني، محمد (٢٠٢٢). واقع إدارة التغيير التنظيمي وأثرها على أداء المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة الجزائرية. مجلة ربحان للنشر العلمي , ع ١٩
٤. أمبارك، سعد محمد (٢٠٢٢). أثر التغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على الأكاديمية الليبية للدراسات العليا. مجلة البحوث والدراسات الاقتصادية , ع ٨
٥. الأمين، سارة (٢٠٢٠). أثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الإداري بديوان الضرائب السوداني. مجلة الدراسات العليا , مج ١٥ , ع ٤٤.
٦. برهوم، أديب (٢٠١٧). أثر مقاومة التغيير على أداء العاملين: دراسة مسحية. مجلة تشرين، مج ٣٩ , ع ٣٤
٧. البشير، بثينة (٢٠٢٠). التغيير التنظيمي وأثره على رضا العاملين بقطاع المصارف التجارية. رسالة دكتوراه. جامعة النيلين.
٨. الحاج ، خديجة (٢٠٢٢). إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين بالمديرية الجهوية للجمارك بالشلف. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا , مج ١٨ , ع ٣٠
٩. حسون، عتاب (٢٠٢٠). تأثير المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية: دراسة ميدانية في جامعة تشرين. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية , مج ٤٢ , ع ٤٤
١٠. الدغل، غادة (٢٠٢٣). أثر أبعاد التعلم التنظيمي على أنماط القيادة: دراسة تطبيقية على العاملين بشركات التأمين التكافلي. مجلة البحوث المالية والتجارية , ع ١.
١١. طه، حسنين (٢٠٢٢). تأثير إعادة الهيكلة على أداء المورد البشري: دراسة تطبيقية على وزارة التجارة والصناعة المصرية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية , مج ١٣ , ع ١٤
١٢. طه، سهير إبراهيم جمعة (٢٠٢٢). استراتيجيات التغيير ودورها في مواجهة الصراع التنظيمي بالجهاز الإداري: دراسة ميدانية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية , مج ١٣ , ع ٢٤

١٣. العطوي، مهند (٢٠١٨). دور سلوكيات المواطنة التنظيمية في تقبل التغيير التنظيمي: دراسة تطبيقية لآراء عينة من موظفين. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية , مج ١٥ , ع ٤٤
١٤. الغديوي، سعد (٢٠١٤). أساسيات التطوير والتغيير التنظيمي ودورها في الرقي بالمنظمات. مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية , س ٢ , ع ٤٤
١٥. محمد، أسعد (٢٠١٧). أثر استخدام أدوات التغيير التنظيمي علي أداء المصارف. مجلة جامعة البحر الأحمر للعلوم الإنسانية , ع ٤٤
١٦. مراح، سميرة (٢٠١٧). المنظمة بين التغيير والمقاومة. مجلة العلوم الإسلامية والحضارة , ع ٥٥
١٧. موسى، عبده (٢٠١٩). أثر البيئة الخارجية كمتغير وسيط بين التغيير التنظيمي وأداء العاملين: دراسة حالة. رسالة دكتوراه. جامعة النيلين
١٨. النجار، أحمد كرم (٢٠٢١). ممارسات التعلم التنظيمي في الفنادق المصرية وتأثيرها في الالتزام التنظيمي للعاملين: دراسة تطبيقية. مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة , مج ٢١ , ع ١٤
١٩. نجف، وسام (٢٠١٧). أثر إدارة التغيير على آراء العاملين في القطاع النفطي الكويتي. رسالة ماجستير. جامعة آل البيت
٢٠. يوسف، محمد (٢٠١٨). أثر رأس المال النفسي في اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي : دراسة تطبيقية على العاملين. مجلة البحوث التجارية , مج ٤٠ , ع ٤٤

٣ الملاحق

٣,١ الاستبيان:

عزيزي المشارك،

تحية طيبة وبعد،

يسعدني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يهدف إلى جمع المعلومات اللازمة لإجراء دراسة حول "علاقة التغيير التنظيمي بأداء العاملين في شركة أرامكو السعودية بالرياض".

إن مشاركتك ستساهم في إثراء نتائج هذه الدراسة من خلال طرح وجهة نظرك حول التغييرات التنظيمية التي مرت بها الشركة وأثرها على الأداء.

أود أنؤكد لك أن جميع الإجابات سيتم التعامل معها بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

آمل منكم التكرم بالمشاركة، ولكم جزيل الشكر والعرفان.

مع تحيات الباحث

القسم الاول :-

البيانات الشخصية

الرجاء التكرم بوضع علامة دائرة حول الاجابة التي تراها مناسبة:-

١- النوع :-

ب. انثى

ا. ذكر

٢- العمر :-

ج. ٤٠ و اقل من ٥٠

د. ٥٠ فاكثر

ا. ٢٠ و اقل من ٣٠

ب. ٣٠ و اقل من ٤٠

٣- الحالة الاجتماعية :-

ج. مطلق

د. ارمل

ا. متزوج

ب. اعزب

٤- المؤهل العلمى :-

ج. دبلوم عال

د. ماجستير

ا. ثانوى

ب. بكالوريوس

هـ. دكتوراه

٥- مكان الميلاد :-

ا. ولاية الخرطوم

ب. ولايات السودان الاخرى

ج. خارج السودان

٦- سنوات الخبرة :-

ا. اقل من ٥ سنوات

ب. ٥ سنة و اقل من ١٠ سنة

ج. ١٠ سنة و اقل من ١٥ سنة

د. ١٥ سنة فاكثر

القسم الثاني :-

الفرضية الاولى :-

هناك علاقة بين التغيير التنظيمي واداء العاملين بشركة السودان للخدمات المالية المحدودة .

العبارات	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق مطلقا
١ - أدى التغيير الى رفع مستوى اداء العاملين.					
٢ - يؤدي التغيير الى الاستغلال الامثل لطاقات العاملين .					
٣ - تقوم الشركة لتدريب العاملين على نواحي التغيير .					
٤ - تستخدم الشركة استراتيجيات المشاركة في عملية التغيير					

الفرضية الثانية :-

هناك علاقة بين التغيير الهيكلي ومستوى اداء العاملين بشركة السودان للخدمات المالية المحدودة

العبارات	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق مطلقا
١ - استخدام التغيير في يؤدي الى كفاءة اداء العاملين .					
٢ - اوضح اهداف التغيير الهيكلي يؤدي الى تحسين مستوى اداء العاملين .					
٣ - تتناسب الاجور والرواتب التي يحصل عليها الافراد العاملون في الشركة مع واجباتهم ومسؤولياتهم بعد التغيير الهيكلي .					
٤ - تؤدي عملية التغيير الهيكلي الى توفير العامله القادرة والراغبه في العمل .					

الفرضية الثالثة :-

هناك علاقة بين التغيير التكنولوجي وكفاءة اداء العاملين بشركة السودان للخدمات المالية المحدودة .

العبارات	وافق بشدة	وافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق مطلقا
١- تقوم الشركة بتدريب العاملين على استيعاب التغيير التكنولوجي .					
٢- ادى التغيير في الشركة الى استخدام انظمه آليه في الرقابه مما يسهل تجويد اداء العاملين .					
٣- تستخدم الشركة التكنولوجيا في توفير نظم معلومات حديثه.					
٤- لقد تم التغيير التكنولوجي وفقاً لاحتياجات المنظمه مما يؤدي الى سرعه اداء العاملين .					

الفرضية الرابعة :-

هناك علاقة بين تطبيق استراتيجيات التغيير التنظيمي واداء العاملين بشركة السودان للخدمات المالية المحدودة .

العبارات	وافق بشدة	وافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق مطلقا
١- تعمل عملية التغيير التنظيمي على احداث تطور موازى فى المداخل الانسانية والاجتماعية والادارية والتنظيمية لرفع مستوى اداء العاملين.					
٢- استخدام استراتيجيه الجودة الشامله يؤدي جودة اداء العاملين.					

					٣- تتوافق خطط وبرامج التغيير مع الاتجاهات العامة للمجتمع مما يؤدي الى تحقيق اهداف التغيير.
					٤- يجب صياغة عملية التغيير التنظيمي من خلال رؤى ورسالة واضحة تتفق مع اهداف العاملين .