

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

١	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	٤
١,١	المقدمة:	٥
١,٢	مشكلة البحث:	٧
١,٢,١	الفجوات النظرية:	٧
١,٢,٢	الفجوات العملية:	٨
١,٣	أهمية البحث:	٨
١,٣,١	الأهمية النظرية:	٨
١,٣,٢	الأهمية العلمية:	٩
٢	الفصل الثاني: الإطار النظري	١٠
٢,١	المقدمة:	١١
2.2	المتغير الأول: التغيير التنظيمي	١٣
٢,٢,١	التعريف:	١٣
٢,٢,٢	التطور:	١٣
٢,٢,٣	الابعاد:	١٣
٢,٢,٤	النظريات:	١٤
٢,٢,٥	رسم توضيحي:	١٥
2.3	المتغير الثاني: أداء العاملين	١٦
٢,٣,١	التعريف:	١٦
٢,٣,٢	التطور:	١٦
٢,٣,٣	الابعاد:	١٦
٢,٣,٤	النظريات:	١٧
٢,٣,٥	رسم توضيحي:	١٨
2.4	العلاقة بين متغيرات البحث: أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين	١٩
٢,٤,١	الأنماط:	١٩
٢,٤,٢	الصراعات:	١٩
٢,٤,٣	الفجوات:	٢٠
٢,٤,٤	رسم توضيحي:	٢٠
2.5	الخاتمة:	٢١
٢,٥,١	ملخص نتائج الإطار النظري:	٢١
٢,٥,٢	اثار البحث المستقبلية:	٢١
٢,٥,٣	المساهمات الاجمالية للبحث في هذا المجال:	٢١
٣	المراجع	٢٣
٤	الملاحق	٢٥
٤,١	الاستبيان:	٢٥

جدول الاشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
١٥	التغيير التنظيمي. المصدر (العطوي، ٢٠١٨)	شكل ٣
١٨	أداء العاملين. المصدر (طه، ٢٠٢٢)	شكل ٤
٢٠	أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين. المصدر (الامين، ٢٠٢٠)	شكل ٥

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 هياكلها 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 الأداء في مختلف المستويات التنظيمية، حيث يشهد عصرنا الحالي على الكثير والعديد من التغيرات التي أثرت على المجتمع بشكل واسع ومباشر على كل النواحي الاقتصادية والثقافية والاجتماعية وخاصةً 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 (أحمد، 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 ويُؤدي 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 ويُؤدي ذلك إلى انتشار الشائعات والمعلومات المغلوطة مما يُزيد 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.

٢, ٣, ١ 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 الفصل الثاني: الإطار النظري

٢,١ المقدمة

يُعتبر التغيير التنظيمي أحد العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر على أداء العاملين في المؤسسات. في بيئة العمل الحديثة، التي تتسم بالتغيرات المستمرة سواء كانت تقنية، إدارية، أو هيكلية، يصبح التكيف مع هذه التغيرات أمراً حتمياً لضمان استمرار الأداء العالي. التغيير التنظيمي يمكن أن يكون نتيجة لعدة عوامل، مثل إعادة الهيكلة، تبني تكنولوجيا جديدة، أو تغيير في السياسات والإجراءات الداخلية. هذا الفصل يُركز على تقديم إطار نظري لفهم العلاقة بين التغيير التنظيمي وأداء العاملين، مع استعراض العوامل التي تؤثر على هذه العلاقة وكيف يمكن للمؤسسات إدارة التغيير بشكل فعال لضمان تحقيق الأداء الأمثل. يهدف هذا الفصل إلى توفير قاعدة معرفية متينة تساعد في تفسير كيفية تأثير التغيير التنظيمي على سلوكيات وأداء العاملين، ومن ثم استنباط استراتيجيات لتحسين إدارة التغيير في سياقات مختلفة. (يوسف، ٢٠١٨)

تتناول هذه النظرة العامة العلاقة بين التغيير التنظيمي وأداء العاملين، مسلطة الضوء على الكيفية التي يتفاعل بها العاملون مع التغيرات التي تطرأ على بيئة عملهم. في كثير من الأحيان، يُعتبر التغيير التنظيمي ضرورياً لتعزيز الكفاءة، الاستجابة لاحتياجات السوق المتغيرة، أو تحسين العمليات الداخلية. ومع ذلك، فإن استجابة العاملين لهذه التغيرات يمكن أن تتفاوت بشكل كبير، حيث قد يُظهر البعض مرونة وقدرة عالية على التكيف، بينما قد يواجه آخرون صعوبات في التكيف، مما يؤثر سلباً على أدائهم. تشير الدراسات إلى أن إدارة التغيير بشكل فعال يمكن أن تُقلل من مقاومة العاملين وتشجعهم على المشاركة بشكل إيجابي في عملية التغيير، مما ينعكس في النهاية على تحسين الأداء الوظيفي. هذه النظرة العامة تهدف إلى وضع الأساس لفهم كيفية تفاعل هذه العوامل بشكل متزامن والتأثير المتبادل بينها، مما يساعد في توجيه المؤسسات نحو تبني ممارسات تغييرية فعالة ومستدامة. (يوسف، ٢٠١٨)

يُعد الإطار النظري عنصراً جوهرياً لأي دراسة علمية، حيث يوفر الأساس المفاهيمي الذي يُبنى عليه البحث ويُرشد الباحث في تحليل البيانات وتفسير النتائج. في دراسة تأثير التغيير التنظيمي على أداء العاملين، يلعب الإطار النظري دوراً حاسماً في توضيح المفاهيم والتعريفات الأساسية، وتحديد العلاقات بين المتغيرات، وكذلك استعراض النظريات والنماذج التي تُفسر هذه العلاقات. من خلال الإطار النظري، يمكن للباحثين فهم الآليات التي من خلالها يؤثر التغيير التنظيمي على سلوكيات وأداء العاملين، مثل كيفية تفاعل العاملين مع التغيير، العوامل التي تؤثر على مستوى مقاومتهم أو قبولهم للتغيير، والتداعيات المحتملة للتغيير على أدائهم اليومي. بالإضافة إلى ذلك، يساعد الإطار النظري في توجيه البحث نحو استكشاف الفجوات في الأدبيات الحالية، مما يتيح الفرصة لتقديم إسهامات جديدة ومعقدة في المجال. باختصار، يُعتبر الإطار النظري أداة

أساسية لضمان أن البحث قائم على أسس علمية متينة ويُسهم في إثراء المعرفة الأكاديمية والعملية في مجال إدارة التغيير وأداء العاملين. (نجف، ٢٠١٧)

يركز هذا البحث على متغيرين رئيسيين: التغيير التنظيمي وأداء العاملين. التغيير التنظيمي يُشير إلى العمليات أو التحولات التي تحدث داخل المؤسسة، والتي يمكن أن تشمل تغييرات في الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، العمليات، أو الثقافة المؤسسية. هذا التغيير قد يكون مخططاً له أو نتيجة لظروف قسرية، ويهدف عادةً إلى تحسين الكفاءة، التكيف مع بيئة الأعمال، أو تحقيق أهداف استراتيجية جديدة. من ناحية أخرى، يُعرّف أداء العاملين بأنه مدى قدرة الموظفين على تحقيق أهدافهم الوظيفية والقيام بمهامهم بكفاءة وجودة. الأداء الوظيفي يتأثر بعدة عوامل، منها التحفيز، بيئة العمل، التفاعل مع الزملاء، وأيضاً القدرة على التكيف مع التغييرات التنظيمية. العلاقة بين هذين المتغيرين تُعتبر محورية في هذا البحث، حيث سيتم دراسة كيف يؤثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين، مع التركيز على العوامل التي قد تعزز أو تعيق هذا التأثير. هذا الفهم يمكن أن يساعد المؤسسات على تصميم وتنفيذ استراتيجيات تغيير تنظيمية تكون أكثر توافقاً مع احتياجات العاملين وقدراتهم، مما يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة بشكل عام. (النجار، ٢٠٢١)

٢,٢ المتغير الاول: التغيير التنظيمي

٢,٢,١ التعريف:

التغيير التنظيمي يُعرّف بأنه العملية التي تقوم من خلالها المؤسسة بإجراء تعديلات في هيكلها، عملياتها، أو ثقافتها استجابةً لعوامل داخلية أو خارجية. يمكن أن يكون التغيير التنظيمي استباقيًا، حيث تتخذ المؤسسة قرارات استراتيجية لتكييف نفسها مع توقعات السوق أو التحديات المستقبلية، أو تفاعليًا، كرد فعل على ضغوط أو مشاكل حالية. التغيير قد يشمل تغييرات في الهياكل التنظيمية، إجراءات العمل، التكنولوجيا المستخدمة، أو حتى في القيم والثقافة التنظيمية. الهدف من التغيير التنظيمي هو تحسين أداء المؤسسة، زيادة كفاءتها، أو ضمان بقائها واستدامتها في بيئة عمل متغيرة. يُعتبر التغيير التنظيمي عملية مستمرة تتطلب تخطيطًا دقيقًا وإدارة فعالة لضمان الانتقال السلس وتقليل المقاومة من قبل العاملين. (موسى، ٢٠١٩)

٢,٢,٢ التطور:

مرّ مفهوم التغيير التنظيمي بتطورات كبيرة على مر العقود، متأثرًا بالتغيرات في البيئة الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية. في بدايات القرن العشرين، كان التغيير التنظيمي غالبًا ما يُنظر إليه من منظور تقني وإداري بحت، حيث ركزت المؤسسات على تحسين الكفاءة من خلال إعادة هيكلة الوظائف والعمليات. مع مرور الوقت، ومع ظهور نظريات الإدارة الحديثة مثل إدارة الجودة الشاملة وإدارة التغيير، توسع نطاق التغيير التنظيمي ليشمل الجوانب الإنسانية والنفسية، مما أضفى أهمية أكبر على كيفية تفاعل الأفراد مع التغيير. في العقود الأخيرة، أدى التقدم التكنولوجي السريع والعولمة إلى زيادة وتيرة وحجم التغيير التنظيمي، مما دفع المؤسسات إلى تبني استراتيجيات أكثر مرونة وشمولية لإدارة التغيير. هذه التطورات جعلت من الضروري للمؤسسات أن تكون قادرة على التكيف بسرعة مع التغيرات، مع الحفاظ على استقرار الأداء وضمان رضا العاملين. (مراح، ٢٠١٧)

٢,٢,٣ الابعاد:

التغيير الهيكلي (Structural Change): يشير هذا البعد إلى التعديلات التي تُجرى على الهيكل التنظيمي للمؤسسة، مثل إعادة توزيع الأدوار والمسؤوليات، إنشاء وحدات جديدة، أو دمج أقسام. الهدف من التغيير الهيكلي عادةً هو تحسين الكفاءة التشغيلية، تعزيز الاتصال بين الأقسام المختلفة، أو تلبية احتياجات استراتيجية جديدة. التغيير الهيكلي يمكن أن يكون له تأثير كبير على العاملين، حيث قد يتطلب منهم التكيف مع أدوار ومسؤوليات جديدة. (يوسف، ٢٠١٨)

نطاق التغيير (Scope of Change): يتعلق هذا البعد بمدى التغيير وتأثيره على المؤسسة ككل. يمكن أن يكون التغيير محدوداً ويؤثر فقط على جزء صغير من المؤسسة، مثل قسم واحد أو عملية معينة، أو يمكن أن يكون واسع النطاق ويشمل المؤسسة بأكملها. نطاق التغيير يؤثر بشكل كبير على كيفية إدارة التغيير واستجابة العاملين له. التغييرات الواسعة النطاق تتطلب عادةً تخطيطاً أكثر شمولية ومشاركة أكبر من جميع مستويات الإدارة.

مستوى التغيير (Level of Change): يُشير هذا البعد إلى المستوى الذي يحدث فيه التغيير داخل المؤسسة. يمكن أن يكون التغيير على مستوى الأفراد، الفرق، الأقسام، أو المؤسسة ككل. على سبيل المثال، التغيير على مستوى الأفراد قد يشمل تدريب الموظفين على مهارات جديدة، في حين أن التغيير على مستوى المؤسسة قد يشمل تبني استراتيجية جديدة أو تقنيات متقدمة. فهم مستوى التغيير يساعد في تحديد الموارد المطلوبة وكيفية تخصيصها لتحقيق النجاح.

القصد من التغيير (Intent of Change): يحدد هذا البعد الغرض من التغيير التنظيمي، سواء كان استراتيجياً بهدف تحقيق أهداف طويلة الأمد، أو تكتيكياً لمعالجة مشكلة محددة. التغيير الاستراتيجي يشمل عادةً تغييرات جذرية تهدف إلى تحسين تنافسية المؤسسة على المدى الطويل، مثل دخول أسواق جديدة أو تطوير منتجات مبتكرة. بينما التغيير التكتيكي يكون أكثر توجيهاً نحو حل مشكلات معينة أو تحسين جوانب محددة من العمليات الحالية. فهم القصد من التغيير يساهم في توجيه الجهود بشكل أكثر فعالية لتحقيق الأهداف المرجوة. (محمد، ٢٠١٧)

٢,٢,٤ النظريات:

نظرية كيرت لوين للتغيير (Lewin's Change Management Model): تُعتبر هذه النظرية واحدة من أقدم النظريات في مجال إدارة التغيير، وتقسّم عملية التغيير إلى ثلاث مراحل رئيسية: "الذوبان" (Unfreezing)، حيث يتم تحدي الوضع الراهن وتحضيره للتغيير؛ "الانتقال" (Changing)، حيث يتم تنفيذ التغييرات المطلوبة؛ و"إعادة التجميد" (Refreezing)، حيث يتم تثبيت التغييرات الجديدة وجعلها جزءاً من الثقافة التنظيمية. هذه النظرية تركز على أهمية كسر الجمود الحالي قبل الشروع في التغيير، وتثبيت التغييرات لضمان استدامتها.

نظرية إدارة التغيير لـجون كوتر (Kotter's 8-Step Change Model): قدم جون كوتر نموذجاً من ثماني خطوات لإدارة التغيير بنجاح، تبدأ من خلق إحساس بالإلحاح حول الحاجة للتغيير، مروراً ببناء تحالف

قوي لقيادة التغيير، وتطوير رؤية واستراتيجية واضحة، وصولاً إلى تحقيق مكاسب قصيرة المدى وتثبيت التغييرات. تُعتبر هذه النظرية إطاراً عملياً لتطبيق التغيير داخل المؤسسات بشكل منظم ومدرّس، مع التركيز على القيادة والتواصل.

نظرية التغيير التحويلي (Transformational Change Theory): هذه النظرية تركز على التغييرات الجذرية والشاملة التي تؤثر على كافة جوانب المؤسسة، بما في ذلك الهيكل التنظيمي، الثقافة، والعمليات. يتطلب التغيير التحويلي قيادة قوية تتسم برؤية طويلة الأمد وإلهام الموظفين للعمل نحو تحقيق أهداف استراتيجية بعيدة المدى. هذه النظرية تُبرز أهمية القيادة التحويلية في إدارة التغيير الذي يتطلب تعديلات جذرية ومستمرة.

نظرية إدارة المقاومة للتغيير (Resistance to Change Theory): تُركز هذه النظرية على فهم أسباب مقاومة التغيير من قبل الموظفين وكيفية التغلب عليها. تقترح النظرية أن المقاومة قد تكون ناتجة عن الخوف من المجهول، فقدان السيطرة، أو القلق بشأن فقدان الوظيفة. لإدارة هذه المقاومة بشكل فعال، يجب على المؤسسات تبني استراتيجيات تواصلية شاملة وإشراك الموظفين في عملية التغيير لتقليل المخاوف وزيادة التكيف. (الغديوي، ٢٠١٤)

٢,٢,٥ رسم توضيحي:

شكل ١: التغيير التنظيمي



(العطوي، ٢٠١٨)

٢,٣ المتغير الثاني: أداء العاملين

٢,٣,١ التعريف:

أداء العاملين يُعرّف بأنه مدى قدرة الموظفين على تنفيذ المهام الموكلة إليهم وتحقيق الأهداف المحددة للوحدة التنظيمية أو المؤسسة ككل. يُعتبر الأداء الوظيفي مقياساً لكفاءة وفعالية الموظف في استخدام المهارات والموارد المتاحة له، ويشمل الجوانب المختلفة للعمل، مثل الإنتاجية، الجودة، الالتزام بالمواعيد، والقدرة على العمل ضمن فريق. الأداء الوظيفي ليس مجرد نتيجة نهائية، بل هو عملية مستمرة تتأثر بعوامل متعددة، بما في ذلك الحوافز، بيئة العمل، الرضا الوظيفي، والقدرة على التكيف مع التغيرات التنظيمية. يُعتبر أداء العاملين مؤشراً رئيسياً على نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، حيث يرتبط بشكل مباشر بالإنتاجية العامة والقدرة التنافسية للمؤسسة في السوق. في السياق الأوسع، يشمل الأداء أيضاً سلوكيات الموظفين داخل بيئة العمل، مثل الالتزام بالسياسات والإجراءات، المشاركة الفعالة في حل المشكلات، والمساهمة في الابتكار والتطوير المستمر. (طه، ٢٠٢٢)

٢,٣,٢ التطور:

شهد مفهوم أداء العاملين تطوراً كبيراً على مر العقود، حيث انتقل من التركيز الضيق على الإنتاجية المادية إلى فهم أكثر شمولية يتضمن الجوانب النفسية والاجتماعية للعمل. في بداية القرن العشرين، كانت النظرة التقليدية للأداء الوظيفي تركز بشكل أساسي على الكمية والإنتاجية، مع القليل من الاهتمام بالعوامل البشرية التي تؤثر على الأداء. ومع تطور نظريات الإدارة والعلوم السلوكية، بدأ التركيز يتحول نحو فهم العوامل التي تؤثر على سلوكيات الموظفين وأدائهم في بيئة العمل، مثل التحفيز، الرضا الوظيفي، والالتزام. في العقود الأخيرة، ومع ظهور مفاهيم مثل إدارة الجودة الشاملة وإدارة الأداء، أصبح الأداء الوظيفي يُقاس أيضاً من خلال معايير الجودة، الابتكار، والقدرة على التكيف مع التغيير. تزايد الاعتماد على التكنولوجيا وتحليل البيانات في تقييم الأداء أضاف بُعداً جديداً للمفهوم، حيث أصبح بالإمكان قياس الأداء بشكل أكثر دقة وتفصيلاً، مع الأخذ في الاعتبار العوامل المختلفة التي تسهم في تحسين أو تدهور الأداء. (الدغل، ٢٠٢٣)

٢,٣,٣ الأبعاد:

يتألف أداء العاملين من عدة أبعاد رئيسية تُساعد في تقييمه بشكل شامل وموضوعي. من بين هذه الأبعاد: الإنتاجية، التي تشير إلى كمية العمل الذي يُنجزه الموظف في فترة زمنية معينة، وتعكس مدى كفاءته في استخدام الوقت والموارد لتحقيق النتائج المطلوبة. الجودة، التي تعكس مدى دقة وإتقان العمل الذي يقوم به

الموظف، وهي تُقاس بمدى التزامه بالمعايير والمتطلبات المحددة. الالتزام بالمواعيد، الذي يشير إلى قدرة الموظف على إتمام المهام في الوقت المحدد، وهو عامل مهم لضمان سير العمل بسلاسة وتحقيق الأهداف في الوقت المناسب. التعاون والعمل الجماعي، الذي يعكس قدرة الموظف على العمل بفعالية ضمن فريق، وهو بعد أساسي لتحقيق الأهداف المشتركة في المؤسسة. أخيرًا، الابتكار والقدرة على التكيف، وهو بُعد يعكس مدى قدرة الموظف على تبني الأفكار الجديدة والتكيف مع التغيرات في بيئة العمل، مما يساهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة. هذه الأبعاد تُستخدم معًا لتقديم صورة متكاملة عن أداء الموظف، مما يساعد الإدارة في اتخاذ قرارات أفضل فيما يتعلق بالتطوير المهني والتحفيز وإدارة الموارد البشرية. (حسون، ٢٠٢٠)

٢,٣,٤ النظريات:

تستند دراسة أداء العاملين إلى عدة نظريات تُفسر العوامل المؤثرة عليه وكيفية تحسينه داخل المنظمات. من بين هذه النظريات: نظرية التوقع (Expectancy Theory) التي طورها فيكتور فروم، والتي تشير إلى أن أداء الموظف يتأثر بتوقعاته حول مدى تحقيقه للنتائج المرجوة. وفقًا لهذه النظرية، الموظفون يُقدّمون أداءً أفضل عندما يعتقدون أن جهودهم ستؤدي إلى تحقيق نتائج يمكن تقديرها والاستفادة منها. نظرية تحديد الأهداف (Goal-Setting Theory) التي وضعها إدوين لوك، وتؤكد أن تحديد أهداف واضحة وصعبة ولكن قابلة للتحقيق يمكن أن يحفز الموظفين على تحسين أدائهم. الأهداف تعمل على توجيه الجهد وزيادة الالتزام، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي. نظرية التعزيز (Reinforcement Theory)، التي تعتمد على مفهوم أن السلوك البشري يتأثر بتبعاته. في سياق الأداء الوظيفي، تؤكد هذه النظرية أن الموظفين يكونون أكثر ميلًا لتكرار السلوكيات التي تُكافأ وتجنب السلوكيات التي تُعاقب، مما يُعزز من الأداء الإيجابي. نظرية الرضا الوظيفي (Job Satisfaction Theory)، التي تشير إلى أن هناك علاقة قوية بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي. الموظفون الذين يشعرون بالرضا عن وظائفهم يميلون إلى تقديم أداء أفضل، حيث يكونون أكثر تحفيزًا وإنتاجية. وأخيرًا، نظرية الموارد والحفاظ على الطاقة (Conservation of Resources Theory)، التي طورها ستيفن هوبفل، وتؤكد أن الأداء الوظيفي يتأثر بقدرة الموظف على الحفاظ على موارده الشخصية مثل الطاقة، الوقت، والدعم الاجتماعي. عندما يمتلك الموظف الموارد الكافية ويمكنه الحفاظ عليها، يكون أدائه أعلى، بينما يؤدي استنزاف هذه الموارد إلى انخفاض في الأداء. هذه النظريات تُقدّم إطارًا لفهم العوامل المؤثرة على أداء العاملين وكيفية تحسينه من خلال استراتيجيات تحفيزية وتنظيمية متنوعة. (يوسف، ٢٠١٨)

٥, ٣, ٢ رسم توضيحي:

شكل ٢: أداء العاملين



(طه، ٢٠٢٢)

٢,٤ العلاقة بين متغيرات البحث: أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين

٢,٤,١ الأنماط:

تتجلى الأنماط في العلاقة بين استراتيجيات إدارة التغيير والأداء الوظيفي من خلال التأثيرات المتوقعة عندما يتم تنفيذ استراتيجيات التغيير بشكل فعال داخل المؤسسة. أحد الأنماط الشائعة هو أن المؤسسات التي تعتمد استراتيجيات تغيير مدروسة ومتكاملة، مثل التواصل المفتوح، إشراك الموظفين في عملية التغيير، وتوفير الدعم المستمر، غالبًا ما تشهد تحسُّنًا في أداء العاملين. هذه الاستراتيجيات تُعزز من قدرة الموظفين على التكيف مع التغييرات، وتُخفف من مخاوفهم، مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وجودة العمل. على سبيل المثال، عندما يتم إشراك الموظفين في مراحل التخطيط والتنفيذ للتغيير، فإنهم يشعرون بالمسؤولية والملكية تجاه التغيير، مما يحفزهم على بذل جهد أكبر لتحقيق النجاح. نمط آخر يظهر عندما يتم توفير التدريب والدعم اللازمين، حيث يساعد ذلك الموظفين على اكتساب المهارات المطلوبة للتكيف مع التغييرات الجديدة، مما ينعكس إيجابيًا على أدائهم. هذه الأنماط تؤكد على أن التغيير الناجح ليس مجرد تطبيق لإجراءات جديدة، بل هو عملية شاملة تتطلب تكامل الاستراتيجيات مع حاجات الموظفين النفسية والمهنية لضمان تحسين الأداء الوظيفي. (الحاج، ٢٠٢٢)

٢,٤,٢ الصراعات:

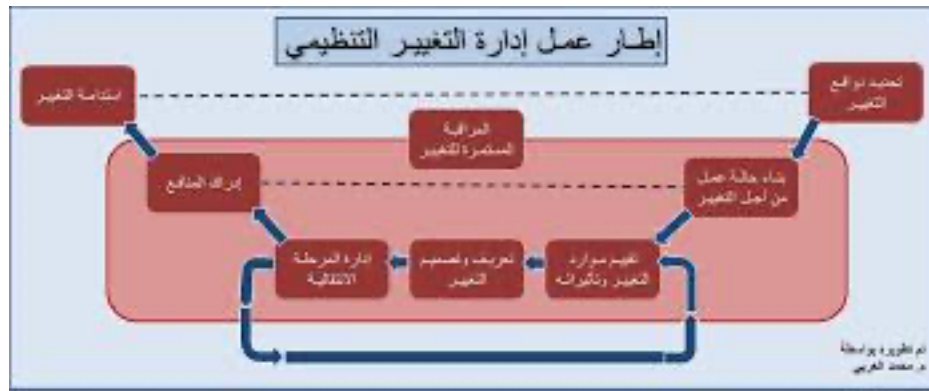
على الرغم من الفوائد المحتملة لاستراتيجيات إدارة التغيير، قد تنشأ الصراعات عندما لا يتم تنفيذ هذه الاستراتيجيات بشكل فعال، مما يؤثر سلبيًا على الأداء الوظيفي. أحد أبرز الصراعات يحدث عندما يشعر الموظفون بأن التغيير يُفرض عليهم دون مراعاة لآرائهم أو احتياجاتهم، مما يؤدي إلى مقاومة التغيير. هذه المقاومة يمكن أن تكون نتيجة الخوف من المجهول، القلق بشأن فقدان الوظيفة، أو الشعور بفقدان السيطرة على العمل. مثل هذه الصراعات قد تتفاقم إذا كانت استراتيجيات التغيير غير واضحة أو غير مدعومة بتواصل فعال، مما يخلق حالة من الارتباك والإحباط بين الموظفين، وينتج عنه تدهور في الأداء. بالإضافة إلى ذلك، قد تنشأ صراعات بين الأقسام المختلفة إذا كانت التغييرات تؤثر على التوزيع الحالي للسلطة أو الموارد. في بعض الحالات، قد يكون هناك تنافر بين الأهداف الاستراتيجية للتغيير والممارسات اليومية للموظفين، مما يؤدي إلى توتر بين الإدارة والعاملين ويؤثر على الأداء العام للمؤسسة. إدارة هذه الصراعات تتطلب استراتيجيات تواصلية شاملة، إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار، وتقديم الدعم اللازم لتقليل التوترات وضمان التحول السلس. (البشير، ٢٠٢٠)

٣، ٤، ٢ الفجوات:

تشير الفجوات في العلاقة بين استراتيجيات إدارة التغيير والأداء الوظيفي إلى التباينات بين الأهداف المرجوة من التغيير والنتائج الفعلية التي يتم تحقيقها. إحدى الفجوات الشائعة تظهر عندما تكون استراتيجيات التغيير مركزة بشكل كبير على الجوانب التقنية أو الهيكلية، مع إهمال للجانب الإنساني والنفسي، مما يؤدي إلى انخفاض في الأداء الوظيفي بسبب عدم قدرة الموظفين على التكيف مع التغييرات. فجوة أخرى قد تنشأ عندما تكون التوقعات غير واقعية أو غير مدعومة بالموارد الكافية، مثل التدريب أو الدعم الفني، مما يؤدي إلى شعور الموظفين بالإرهاق وعدم القدرة على أداء مهامهم بفعالية. أيضاً، قد تظهر فجوات عندما يكون هناك نقص في التواصل بين الإدارة والموظفين، مما يؤدي إلى سوء فهم للأهداف والتغييرات المطلوبة، وبالتالي تراجع الأداء. هذه الفجوات تسلط الضوء على أهمية تبني استراتيجيات تغيير شاملة تأخذ في الاعتبار جميع العوامل التي يمكن أن تؤثر على الأداء الوظيفي، بما في ذلك الدعم النفسي، التدريب الكافي، والتواصل الواضح، لضمان تحقيق الأهداف المرجوة وتقليل التأثيرات السلبية للتغيير على الموظفين. (برهوم، ٢٠١٧)

٤، ٤، ٢ رسم توضيحي:

شكل ٣: أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين



(الامين، ٢٠٢٠)

٢,٥ الخاتمة:

٢,٥,١ ملخص نتائج الإطار النظري:

يبرز الإطار النظري في هذا البحث الأهمية الكبيرة لعلاقة استراتيجيات إدارة التغيير بالأداء الوظيفي، مشيرًا إلى أن التغيير المنظم والمدرّس يُمكن أن يحدث تأثيرًا إيجابيًا ملحوظًا على كيفية أداء الموظفين لمهامهم. من خلال استعراض المفاهيم المختلفة المتعلقة بإدارة التغيير والأداء الوظيفي، تبين أن استراتيجيات التغيير التي تتمحور حول إشراك الموظفين، تقديم الدعم النفسي والتدريب المستمر، والتواصل الفعال، تساهم بشكل مباشر في تحسين الأداء الوظيفي. كما أظهرت النتائج أن الفشل في إدارة التغيير بشكل صحيح يمكن أن يؤدي إلى صراعات داخلية ومقاومة من قبل الموظفين، مما يؤثر سلبيًا على الأداء العام. على النقيض، عندما يتم تنفيذ التغيير مع مراعاة الأبعاد الإنسانية والتنظيمية بشكل متكامل، يمكن تحقيق نتائج إيجابية ومستدامة على مستوى الأداء الوظيفي. الإطار النظري يوضح أيضًا الفجوات المحتملة التي قد تنشأ بين أهداف التغيير ونتائج الفعلية، مما يستدعي مزيدًا من البحث لفهم كيفية سد هذه الفجوات وتحقيق أقصى استفادة من استراتيجيات التغيير.

٢,٥,٢ آثار البحث المستقبلية:

تشير نتائج هذا البحث إلى أن هناك حاجة ملحة لمزيد من الدراسات المستقبلية لفهم أعمق للعلاقة بين استراتيجيات إدارة التغيير والأداء الوظيفي، خاصة في ضوء التحولات السريعة في بيئات العمل الحديثة. يمكن أن تركز الأبحاث المستقبلية على تطوير نماذج أكثر تكاملًا لإدارة التغيير، تأخذ في الاعتبار الفروق الثقافية والتنظيمية بين المؤسسات المختلفة. بالإضافة إلى ذلك، هناك فرصة لاستكشاف تأثيرات التغيير طويلة الأمد على الأداء الوظيفي، بما في ذلك دراسة كيفية استدامة التحسينات في الأداء بعد تنفيذ التغييرات، وكيف يمكن للمؤسسات تقليل الفجوات والصراعات التي قد تنشأ أثناء عملية التغيير. أيضًا، يمكن أن تركز الدراسات المستقبلية على الدور المتزايد للتكنولوجيا في إدارة التغيير وكيفية استخدامها لتحسين التواصل، التدريب، ودعم الموظفين خلال فترات التغيير. هذه الأبحاث يمكن أن تساهم في تقديم استراتيجيات جديدة تُساعد المؤسسات على مواجهة التحديات المستمرة في بيئة الأعمال وتحقيق أداء وظيفي عالي ومستدام.

٢,٥,٣ المساهمات الإجمالية للبحث في هذا المجال:

يقدم هذا البحث مساهمات هامة في مجال إدارة التغيير والأداء الوظيفي، حيث يُعزز من الفهم النظري والعملية لكيفية تأثير استراتيجيات التغيير على أداء الموظفين. من خلال تقديم إطار نظري متكامل، يُساعد البحث في توضيح العوامل التي تساهم في نجاح أو فشل استراتيجيات التغيير، مثل أهمية التواصل الفعال، إشراك

الموظفين، وتقديم الدعم الكافي خلال فترات التغيير. هذه المساهمات ليست فقط أكاديمية، بل لها تطبيقات عملية مباشرة تُساعد المؤسسات في تصميم وتنفيذ استراتيجيات تغيير ناجحة تُعزز من الأداء الوظيفي وتدعم التكيف مع التحديات المستمرة في بيئة الأعمال. كما يُساهم البحث في تسليط الضوء على الفجوات والصراعات المحتملة التي قد تنشأ خلال عملية التغيير، مما يفتح الباب أمام مزيد من الدراسات لتطوير حلول مبتكرة لتجاوز هذه التحديات. بشكل عام، يُعتبر هذا البحث إضافة قيمة للأدبيات الأكاديمية، حيث يُقدم رؤى جديدة تُساهم في تحسين ممارسات إدارة التغيير وتعزيز الأداء الوظيفي في المؤسسات المختلفة.

٣ المراجع

١. أبو النصر، أحمد (٢٠٢٠). تأثير انعدام الأمن الوظيفي على سلوك العاملين. مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة , مج ١٩ , ع ٢
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 ١٩٤
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 علي 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 لأراء عينة من موظفين. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية , مج ١٥ , ع ٤
١٤. الغديوي، سعد (٢٠١٤). أساسيات التطوير والتغيير التنظيمي ودورها في الرقي بالمنظمات. مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية , س ٢ , ع ٤
١٥. محمد، أسعد (٢٠١٧). أثر استخدام أدوات التغيير التنظيمي علي أداء المصارف. مجلة جامعة البحر الأحمر للعلوم الإنسانية , ع ٤
١٦. مراح، سميرة (٢٠١٧). المنظمة بين التغيير والمقاومة. مجلة العلوم الإسلامية والحضارة , ع ٥
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 ١
١٩. نجف، وسام (٢٠١٧). أثر إدارة التغيير على أراء العاملين فى القطاع النفطى الكويتى. رسالة ماجستير. جامعة آل البيت
٢٠. يوسف، محمد (٢٠١٨). أثر رأس المال النفسى فى اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمى : دراسة تطبيقية على العاملين. مجلة البحوث التجارية , مج ٤٠ , ع ٤

٤ الملاحق

٤,١ 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 أن أؤكد 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 .