

أثر إدارة التغيير التنظيمي على أداء العاملين في المشروعات المتوسطة والصغيرة في
المملكة العربية السعودية

The impact of organizational change management on the performance of
employees in small and medium enterprises in the Kingdom of Saudi Arabia

خطة بحث مقدمة للحصول على درجة الماجستير في الإدارة

إعداد الطالبة/

مرام عبدالرحمن القرزعي

إشراف/

د. اسماء أبو عنزة

العام الدراسي:

٢٠٢٤

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

الحمد لله حبا وشكرًا وامتنانًا على البدء والختام

(وَأَخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنِ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ)

لم تكن الرحلة قصيرة ولا ينبغي لها ان تكون، لم يكن الحلم قريباً لا الطريق كان محفوفاً بالتسهيلات
لكنني فعلتها فالحمد لله الذي يسر البدايات وبلغنا النهايات بفضلة وكرمه.

إلى من لا يضاهيهما أحد في الكون، إلى من أمرنا الله ببرهما، إلى من بذلوا الكثير وقدموا ما لا يمكن
أن يرد اهديكما هذا العمل إلى أمي وأبي

إلى خيرة أيامي وصفوتها كانوا لي سنداً وداعمين ومشجعين دائماً ازاحوا عن طريقي المتاعب ممهدين
الطريق زارعين الثقة والإصرار بداخلي سندي وكتفي الذي استند عليه دائماً إلى الذين غمروني بالحب
والتوجيه امدوني بالقوة إلى الذين لطالما كانوا الظل لهذا النجاح إلى اخواني وإخوتي حفظهم الله.

واخيراً من قال أنا لها "نالها" وأنا لها إن أبت رغما عنها اتيت...

الشكر والتقدير

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلي الأستاذة الدكتورة /

أسماء أبو عنزة

على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في جوانبها
المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلي إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي والإداري، لما قدموه من
تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

قائمة المحتويات

الإهداء	ج
الشكر والتقدير	د
قائمة المحتويات	هـ
قائمة الجداول	ح
قائمة الأشكال	ط
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	١
١,١ مقدمة	١
٢,١ مشكلة الدراسة	٣
٣,١ أهمية الدراسة	٤
٤,١ أهداف الدراسة	٦
٥,١ تساؤلات الدراسة	٦
٦,١ فروض الدراسة	٧
٧,١ مصطلحات الدراسة	٧
٨,١ النموذج النظري للدراسة	٨
٩,١ حدود الدراسة	٩
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	١٠
١,٢ المقدمة	١٠
٢,٢ إدارة التغيير التنظيمي	١٠
١,٢,٢ التطوير التنظيمي	١٤
٢,٢,٢ الحوافز	١٦

١٧	٣,٢,٢ التكنولوجيا.....
١٧	٣,٢ مفهوم أداء العاملين.....
٢٠	٤,٢ الدراسات السابقة:.....
٢٨	٥,٢ الملخص.....
٣١	الفصل الثالث: المنهجية
٣١	١,٣ المقدمة.....
٣١	٢,٣ تصميم البحث وأسلوبه.....
٣١	٣,٣ أدوات جمع البيانات.....
٣٢	٤,٣ مجتمع وعينة الدراسة.....
٣٢	٥,٣ مقاييس المتغيرات الرئيسية في الدراسة.....
٣٣	٦,٣ أداة الدراسة.....
٣٥	٧,٣ الأسلوب الإحصائي.....
٣٦	٨,٣ صدق أداة الدراسة.....
٣٩	٩,٣ ثبات أداة الدراسة.....
٤١	الفصل الرابع: تحليل النتائج
٤١	١,٤ المقدمة.....
٤١	٢,٤ تحليل المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة.....
٤١	١,٢,٤ متغير الجنس.....
٤٢	٢,٢,٤ متغير العمر.....
٤٢	٣,٢,٤ المستوى الوظيفي.....
٤٣	٤,٢,٤ عدد سنوات الخبرة.....
٤٤	٣,٤ الإحصاء الوصفي لعبارات قائمة الاستبيان.....
٤٤	١,٣,٤ الإحصاء الوصفي لعبارات إدارة التغيير التنظيمي.....

٤٤	الإحصاء الوصفي لعبارات محور التطوير التنظيمي
٤٦	الإحصاء الوصفي لعبارات محور الحوافز
٤٧	الإحصاء الوصفي لعبارات محور التكنولوجيا
٤٩	الإحصاء الوصفي لعبارات أداء العاملين
٥١	التحقق من فروض الدراسة
١,٤,٤	معامل ارتباط بيرسون للتحقق من مستوى العلاقة الارتباطية بين إدارة التغيير التنظيمي وأداء العاملين
٥١	
٢,٤,٤	تحليل الإنحدار الخطي البسيط لاختبار أثر إدارة التغيير التنظيمي بأبعادها الثلاثة المتمثلة في (التطوير التنظيمي - الحوافز - التكنولوجيا) على أداء العاملين في المشروعات المتوسطة والصغيرة بالمملكة العربية السعودية
٥٤	
٥٥	مناقشة النتائج
٥٧	الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات
٥٧	١,٥ المقدمة
٥٧	٢,٥ الاستنتاجات
٥٩	٣,٥ التوصيات
٦٠	٤,٥ البحوث المستقبلية
٦١	المراجع:
٦٦	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	الصفحة
(١-٣)	الهيكل العام لمقياس المتغيرات الرئيسية في الدراسة	
(٢-٣)	درجات إجابة عينة الدراسة على عبارات ومفردات أداة الاستبيان	
(٣-٣)	مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة	
(٤-٣)	معاملات الارتباط لعبارات محور التطوير التنظيمي	
(٥-٣)	معاملات الارتباط لعبارات محور الحوافز	
(٦-٣)	معاملات الارتباط لعبارات محور التكنولوجيا	
(٧-٣)	معاملات الارتباط لعبارات محور أداء العاملين	
(٨-٣)	معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد قائمة الاستبيان	
(١-٤)	وصف عينة البحث وفق الجنس	
(٢-٤)	وصف عينة البحث وفق العمر	
(٣-٤)	وصف عينة البحث وفق المستوى الوظيفي	
(٤-٤)	وصف عينة البحث وفق عدد سنوات الخبرة	
(٥-٤)	الإحصاء الوصفي لعبارات محور التطوير التنظيمي	
(٦-٤)	الإحصاء الوصفي لعبارات بعد الحوافز	
(٧-٤)	الإحصاء الوصفي لعبارات محور التكنولوجيا	
(٨-٤)	الإحصاء الوصفي لعبارات أداء العاملين	
(٩-٤)	مصفوفة الارتباطات بيرسون Pearson Correlation Coefficient بين أبعاد إدارة التغيير التنظيمي وأداء العاملين	
(١٠-٤)	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر إدارة التغيير التنظيمي على أداء العاملين.	

قائمة الأشكال

الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
	نموذج الدراسة	(١-١)
	قيم المتوسطات الحسابية لعبارات محور التطوير التنظيمي	(١-٤)
	قيم المتوسطات الحسابية لعبارات محور الحوافز	(٢-٤)
	قيم المتوسطات الحسابية لعبارات محور التكنولوجيا	(٣-٤)

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١ مقدمة

يشهد العالم تطور كبير في جميع المجالات وخصوصاً مجال الأعمال، حيث أصبحت المنظمات تواكب عصر التكنولوجيا المتقدمة والتي انتشرت سريعاً في المجالات المعرفية والتقنية والمعلوماتية والإدارية، واتجهت المنظمات التي تسعى إلى الريادة في مجال الأعمال إلى التطوير للتأقلم مع التغيرات السريعة التي تحدث كل يوم (أبو اليزيد، ٢٠١٨)، ونتيجة لذلك اتجهت جميع المنظمات إلى إدارة التغيير التنظيمي حيث تعتبر من أهم اجراءات التغيير داخل المنظمات، فإدارة التغيير التنظيمي ترتبط بالعديد من جوانب المنظمة، من حيث الهيكل التنظيمي، ورؤية المنظمة ورسالتها، كما أنها تؤثر بشكل كبير على سلوك وأداء العاملين داخل المنظمة لتحقيق الأداء المؤسسي التي تسعى المنظمة إلى تحقيقه. (البشير، ٢٠٢٠).

وتعتبر عملية التغيير التنظيمي من الأمور الهامة والحتمية التي لا بد من حدوثها داخل المنظمة، فالتغيير التنظيمي يساعد المنظمات على مواجهة كافة التحديات والتغيرات التي تحدث بشكل مستمر والتصدي لها بكل كفاءة وفاعلية، كما إن المورد البشري من أهم الموارد والمقومات الأساسية التي تحقق النجاح والأداء المتميز للمنظمات، ويظهر الأداء المؤسسي من خلال جهود العاملين في سبيل تحقيق أهداف المنظمة من خلال قدراتهم المهنية والعقلية والخبرات المهنية، كما أن الأداء يتم قياسه من خلال الجهد الذي يبذله العاملين داخل المنظمة، حيث يعكس مدي قيام العاملين بالمهام المطلوبة والمتطلبات الوظيفية التي تحقق تحسين الأداء للمنظمة. (بلعابد، ٢٠١٨).

تسعى المملكة العربية السعودية إلى تحقيق نهضة إقتصادية شاملة تستطيع من خلالها النهوض بكافة المشروعات والمؤسسات التي تعمل في المملكة، ويكون ذلك وفقا للرؤية التي تسعى المملكة إلى تحقيقها بحلول عام (٢٠٣٠)، ولذلك نجد أن المملكة العربية السعودية قامت بتسليط الضوء على المشروعات المتوسطة والمشروعات الصغيرة ومتناهية الصغر، حتى أصبحت هذه المشروعات هي الأهم للحكومات وجميع المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق إقتصاديات معاصرة تستطيع من خلالها مواكبة كافة التغير التي تحدث في إقتصاديات العالم.

إن المشروعات المتوسطة والمشروعات الصغيرة تعتبر من أكثر الوسائل فاعلية التي تعمل على الإزدهار الإقتصادي، كما أنها تساعد في التغلب على الكثير من المشكلات الإقتصادية، وجميع الدول التي أرادت التقدم والنهوض الإقتصادي إهتمت بالمشروعات المتوسطة والصغيرة بشكل كبير ، كما تسعى جميع الدول المتقدمة والنامية إلى اتباع اساليب التغير التنظيمي التي تؤثر على أداء العاملين في المشروعات الصغيرة والمتوسطة من أجل النهوض بتلك المشروعات وتحسين أداء العاملين بها.

تعتبر عملية التغير من العمليات التي يصعب تنفيذها داخل المؤسسة، حيث نجد أن عملية التغير تحتاج إلى إستثمار عدد كبير من الموارد البشرية بالإضافة إلي الموارد المادية في نفس الوقت أيضا، وعلي الرغم من ذلك أصبحت عملية التغير حاجة ضرورية داخل المؤسسات لا غني عنها في جميع المؤسسات ومنظمات الأعمال، ومع مرور الوقت نجد أن الحاجة إلي عملية التغير تزداد تدريجيا وبالتالي أصبح لابد من تعديل المنظمات حتي تتمكن من ملائمة ومواكبة التغيرات والتطورات التي تحدث في العالم الخارجي، فنحن الآن في عصر المعلومات والتكنولوجيا والتقني الذي يتطور سريعا ولابد من إحداث عملية التغير حتي يتلائم مع العالم المحيط. (بن الطيب، ٢٠٢٢)

ومن ناحية أخرى نجد أن عملية التغيير التنظيمي تؤثر على أداء العاملين داخل بيئة العمل، حيث تساهم بدور كبير في تطوير وتنمية القيم التنظيمية بين العاملين وتحسين العلاقات التعاونية والعلاقات الإنسانية بين العاملين وبعضهم البعض وبين المديرين، فالمؤسسات لا تتغير بسبب عملية التغيير ذاتها وإنما تتغير لكي تكون قادرة على مواكبة وتحدي متطلبات العصر الحالي، فالتغيير التنظيمي يساهم بشكل كبير في عملية تطوير المنظمات، بحيث تكون قادرة على التفاعل ومواكبة التحديات الخارجية (حيدر، ٢٠١٨)، فالمنظمات تسعى إلى تحقيق أهدافها الداخلية والخارجية من خلال تحسين الأداء ومن ثم فإنها تتبع أسس وخطوات التغيير التنظيمي حتي تستطيع تحقيق ذلك، ولذلك فإن هذه الدراسة تسعى إلى معرفة أثر إدارة التغيير التنظيمي وأثرها على أداء العاملين في المشروعات المتوسطة والصغيرة. (خلفيات، ٢٠٠٧)

٢,١ مشكلة الدراسة

تعتبر عملية التغيير التنظيمي من أهم العمليات التي تسعى الكثير من المنظمات إلى تحقيقها، فالعالم الخارجي متطور وسريع التغيير كل يوم، ومن ثم فلا بد من إحداث عمليات التغيير داخل المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق أهدافها وتحافظ على مكانتها داخل الأسواق المحلية والعالمية، فالتغيير التنظيمي يساعد المؤسسة في النهوض بالمستوي العملي الخاص بها وتحسين أداء العاملين داخلها، ويكون ذلك عن طريق تطبيق عدد من الخطط الإستراتيجية الفعالة التي تهتم بتنظيم بيئة العمل داخل المؤسسة بداية من العاملين والمرؤسين والمديرين ورؤساء الأقسام، فالتغيير لابد أن يكون شامل كافة النواحي والأسس التي تقوم عليها المنظمة. (الرفوع، ٢٠٠٤)

يعتبر التغيير من الأمور الأساسية التي يجب أن تحدث في كل منظمة أعمال وفي مختلف جميع الإدارات والتخصصات التابعة لها، ويعتبر التغيير هو الوضع الحتمي لجميع مراحل وصور

الأنشطة الإدارية داخل المؤسسات، ونجاح عملية التغيير مرتبطة بكيفية مواجهة التحديات ومواكبة التطورات الحديثة في بيئة العمل، حيث تخضع عملية التغيير للعديد من العوامل الخارجية والعوامل الداخلية التي تؤثر على مدى نجاح وفاعلية التغيير داخل المنظمات وبدرجات مختلفة. (على، ٢٠١٩)

ومن ناحية أخرى نجد أن التغيير التنظيمي يقوم بالتأثير على أداء العاملين ويشمل الأداء العام للمنظمة أيضاً، فالتغيير التنظيمي يهدف إلى تنظيم العلاقات بين العاملين وتفعيل الدور التعاوني بينهم ومشاركتهم في كافة الآراء وعمليات اتخاذ القرار، وتفعيل الدور الذي يقومون به في المنظمة، كما يساعد التغيير التنظيمي على تنمية مهارات العاملين وتحسين خبراتهم المهنية، والعمل على اختيار الكفاءات من العاملين حتى تحقق مستوى الأداء الذي تسعى إليه ، ومن ثم فإن المشكلة البحثية لهذه الدراسة تتمثل في معرفة أثر إدارة التغيير التنظيمي على أداء العاملين في المشروعات المتوسطة والصغيرة في المملكة العربية السعودية.

٣,١ أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في تناولها إحدى الموضوعات الحيوية في العصر الحديث، حيث تناولت موضوع إدارة التغيير التنظيمي وأثرها على أداء العاملين في المشروعات المتوسطة والصغيرة، والذي لم تتم دراسته بشكل كاف لذلك، من المؤمل أن تكون الدراسة الحالية مجلة علمية حديثة، وتكون هدفاً للباحثين لإجراء الدراسات بنوع الدراسة الحالية، كما تكمن أهمية الدراسة في تناولها إدارة التغيير التنظيمي، و التي تساهم بشكل كبير في تحسين وتطوير أداء العاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم المهنية والعقلية لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة.

تتبع أهمية البحث الحالي من الأهمية العلمية:

• الأهمية العلمية:

- تسلط الدراسة الضوء على دور إدارة التغيير التنظيمي في تحسين أداء العاملين حيث يعتبر من الموضوعات الهامة في مجال الأعمال.
- تكون الدراسة بمثابة مرجع للباحثين والمهتمين بدراسة أثر إدارة التغيير التنظيمي.
- زيادة رصيد المكتبة العلمية بالأبحاث العلمية التي تتناول إدارة التغيير التنظيمي و أداء العاملين.
- تشجيع الباحثين على إعداد الأبحاث والدراسات العلمية حول دراسة إدارة التغيير التنظيمي وتأثيرها على العاملين .

• الأهمية العملية

- تشجيع أصحاب المنظمات على القيام بالتغيير التنظيمي داخل المؤسسات.
- مساعدة أصحاب الشركات في تطبيق استراتيجيات التغيير التنظيمي بطريقة صحيحة.
- تطوير أداء العاملين بطريقة دائمة.
- من خلال الدراسة الميدانية يمكن الخروج ببعض النتائج والتوصيات والمقترحات التي تفيد متخذي القرار في المنظمات بفاعلية إدارة التغيير التنظيمي وأثرها على أداء العاملين والإستفادة منها في تحقيق الأهداف التنظيمية.

١, ٤ أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في معرفة ودراسة أثر إدارة التغيير التنظيمي على أداء العاملين في المشروعات المتوسطة والصغيرة.

ويتفرع من الهدف الرئيسي عدة أهداف فرعية على النحو التالي:

١. بيان الدور الذي يلعبه التغيير التنظيمي في تحسين أداء العاملين.
٢. معرفة أثر التطوير التنظيمي على أداء العاملين.
٣. معرفة أثر الحوافز على أداء العاملين.
٤. معرفة أثر التكنولوجيا على أداء العاملين.

١, ٥ تساؤلات الدراسة

يتمثل السؤال الرئيس لهذه الدراسة فيما يلي:

ما أثر إدارة التغيير التنظيمي بأبعادها الثلاثة المتمثلة في (التطوير التنظيمي - الحوافز - التكنولوجيا) على أداء العاملين في المشروعات المتوسطة والصغيرة؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس عدة أسئلة فرعية كالاتي:

١. ماهو أثر التطوير التنظيمي على أداء العاملين ؟
٢. ما هو أثر الحوافز على أداء العاملين ؟
٣. ما هو أثر التكنولوجيا المستخدمة على أداء العاملين ؟

٦,١ فروض الدراسة

الفرضية الرئيسية للدراسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير التنظيمي و أداء العاملين في المشروعات المتوسطة والصغيرة.

ويتفرع من الفرضية الرئيسية عدة فرضيات فرعية على النحو التالي:

١. الفرضية الفرعية الأولى: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التطوير التنظيمي وأداء العاملين.

٢. الفرضية الفرعية الثانية: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز وأداء العاملين.

٣. الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكنولوجيا المستخدمة وأداء العاملين.

٧,١ مصطلحات الدراسة

- إدارة التغيير التنظيمي: مصطلح إداري يقوم بإجراء التغيير في بيئة العمل وفي طريقة إدارة المنظمة، عن طريق وضع خطة واضحة لذلك، ويكون الهدف منها معاصرة جميع التطورات والتغيرات الحديثة في بيئة العمل لزيادة الكفاءة والإنتاجية في المنظمة. (العبادي، ٢٠٢٠)
- التطوير التنظيمي: مجموعة من الوسائل والأنشطة والمهارات والأساليب المستخدمة التي تستخدمها المنظمة بهدف تحسين أداء العاملين ورفع كفاءة المنظمة. (على، ٢٠١٩)
- الحوافز: الطرق والأساليب التي تعمل على تشجيع العاملين وبالتالي رفع الكفاءة والفاعلية الإنتاجية لهم وتحدث من قبل الإدارة العليا (الغالي، ٢٠١٩)

• **التكنولوجيا:** التطبيق العلمي للدراسات العلمية، كما أنها الوسيلة التي يمكن من خلالها الوصول لأفضل التطبيقات.(الرياني، ٢٠١٧)

• **أداء العاملين:** مفهوم يشير إلى كيفية قيام الفرد بواجباته ومسؤولياته في العمل. يمكن تقييم الأداء الوظيفي عن طريق مقارنة أداء الفرد بالمعايير المحددة للوظيفة التي يقوم بها. يتأثر الأداء الوظيفي بعوامل متعددة مثل المهارات والمعرفة والقدرات الشخصية، بالإضافة إلى الظروف العملية والتحفيزية.(حيدر، ٢٠١٨)

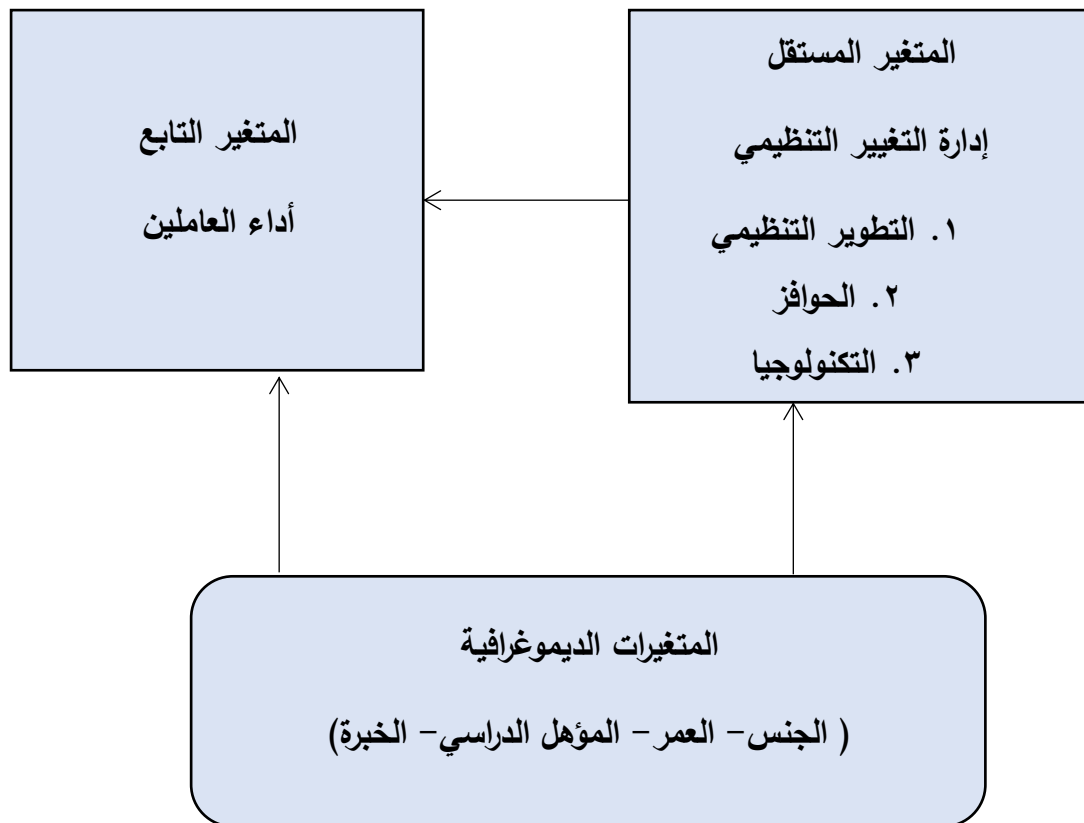
• **المشروعات المتوسطة والصغيرة:**

١- تعريف المشروعات الصغيرة: هي المشروعات التي يقوم بالعمل بها أفراد تتراوح أعدادهم من ١ إلى ٥٠ عامل، بحيث أن هذه المشروعات لا تتجاوز قيمة الأصول الثابتة الخاصة بها عن ٣ مليون دولار، وتبلغ نسبة إجمالي المبيعات الخاصة بها في السنة مليون دولار.(أبو عليقة، ٢٠١٠)

٢- تعريف المشروعات المتوسطة: عبارة عن المشروعات التي يعمل بها حوالي ٥١ إلى ٣٠٠ عامل، وتبلغ قيمة الأصول الثابتة لهذه المشروعات ١٥ مليون دولار، وتبلغ إجمالي المبيعات الخاص بها بشكل سنوي حوالي ٣ مليون دولار.(الفزاني، ٢٠١٥)

٨,١ النموذج النظري للدراسة

من خلال الاعتماد على الدراسات السابقة والرجوع إلى كافة الأدبيات التي بدراسة اثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين، تم بناء نموذج الدراسة، ومن ثم وضع الشكل التوضيحي التالي لتوضيح نموذج الدراسة.



الشكل رقم (١-١) نموذج الدراسة

٩,١ حدود الدراسة

- الحدود الزمانية: تم تنفيذ الدراسة في العام الدراسي ١٤٤٦هـ / ٢٠٢٤م
- الحدود البشرية والمكانية: اقتصر البحث الحالي على العاملين في المشروعات المتوسطة والصغيرة في المملكة العربية السعودية.
- الحدود الموضوعية: اقتصر البحث الحالي على إدارة التغيير التنظيمي بأبعادها (التطوير التنظيمي - الحوافز - استخدام التكنولوجيا) وأثرها على أداء العاملين.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

١,٢ المقدمة

يستعرض هذا الفصل المفاهيم والخلفية النظرية التي تناولتها الأدبيات المتعلقة بإدارة التغيير التنظيمي وأداء العاملين، فضلاً عن مراجعة البحوث والدراسات السابقة التي أُجريت حول هذا الموضوع، بالإضافة إلى عدد من الدراسات السابقة على النحو المبين أدناه:

٢,٢ إدارة التغيير التنظيمي

يعتبر التغيير من الأمور الأساسية التي يجب أن تحدث في كل منظمة أعمال وفي مختلف جميع الإدارات والتخصصات التابعة لها، ويعتبر التغيير هو الوضع الحتمي لجميع مراحل وصور الأنشطة الإدارية داخل المؤسسات، ونجاح عملية التغيير مرتبطة بكيفية مواجهة التحديات ومواكبة التطورات الحديثة في بيئة العمل، حيث تخضع عملية التغيير للعديد من العوامل الخارجية والعوامل الداخلية التي تؤثر على مدى نجاح وفعالية التغيير داخل المنظمات وبدرجات مختلفة. (على، ٢٠١٩)

❖ مفهوم إدارة التغيير التنظيمي

يعرف (العبادي، ٢٠٢٠) التغيير على أنه عبارة عن الاستجابات التي تحدث من قبل المنظمات سواء كانت مخططة لذلك أو غير مخططة لمواجهة كافة التحديات ومواكبة التغيرات العلمية التي تحدث في الأفكار والماديات.

ويوضح (على، ٢٠١٩) مفهوم إدارة التغيير بأنه " مصطلح إداري يقوم بإجراء التغيير في بيئة العمل وفي طريقة إدارة المنظمة، عن طريق وضع خطة واضحة لذلك، ويكون الهدف

منها معاصرة جميع التطورات والتغيرات الحديثة في بيئة العمل لزيادة الكفاءة والإنتاجية في المنظمة".

كما يقصد بها بأنه عملية التجديد الذاتية التي تقوم بها المنظمات بهدف تحسين أداء المنظمة وإزالة الجليد وإزالة الصدأ وتحديث جميع اللوائح والنظم، والتصدي للمتغيرات التي تتعرض لها المنظمة وتصيب العاملين وتضعف مستوى الأداء لديهم، حتى تكون المنظمة قادرة على الإستمرار في بيئة الأعمال وقادرة على التأقلم والتجاوب مع مختلف الظروف والأزمات الصعبة. (امبارك، ٢٠٢٢)

ولذلك تعتبر إدارة التغيير من اهم التوجهات الحديثة التي ظهرت في مجال الإدارة وقام بتطبيقها معظم المنظمات، حتى تكون قادرة على مواكبة متغيرات العصر ومواجهة التغيرات السريعة في العمل، ولذلك كان لابد من التغيير والتميز وتغيير القواعد والأصول والأسس التي تتبعها المنظمات إلى قواعد حديثة ومتطورة تمكن المنظمات من تحقيق الأهداف الريادية التي تسعى إليها. (هامل، ٢٠١٩)

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن تعرف إدارة التغيير على أنها عبارة عن عملية إدارية يكون مخطط لها أو غير مخطط، وتستخدم في تغيير طريقة العمل وإدارة المنظمة في مختلف الأقسام، كما أنها تعتبر نتيجة للتغيرات الحديثة والسريعة التي تحدث في بيئة العمل ومن ثم لابد من إجراء التغيير.

❖ أهداف التغيير التنظيمي

تهدف عملية التغيير التنظيمي إلى إحداث تغيرات في بيئة العمل تمكنها من التأقلم مع جميع التحديات التي تحدث في بيئة العمل الخارجية والداخلية، ويكون بهدف التطوير التنظيمي والنهوض بمستوى المنظمات. (على، ٢٠١٩)

والتغيير التنظيمي يهدف إلى تطوير الأساليب والطرق المتبعة في المنظمة والعمل على حل جميع المشكلات التي تتعرض لها، كما تهدف إلى المراجعة والفحص المستمر وتقييم أداء المنظمة ومعرفة كافة التحديات والفرص المناسبة لها، كما يهدف التغيير التنظيمي إلى زيادة مستوى الإحترام والثقة المتبادلة بين جميع العاملين، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتطوير أداء العاملين وزيادة قدرتهم على الابتكار الإداري والإبداع، كما أن التغيير التنظيمي يهدف إلى الموازنة بين قدرات وإمكانات المنظمة وتطوير أداء العاملين وزيادة الكفاءة والفاعلية الإنتاجية التي يقوم بها العاملين. (Moultrie, J., & Young, A. ٢٠٠٩).

❖ مبررات التغيير التنظيمي:

يبين (البدري، ٢٠١٨) أهم العوامل التي تدفع المنظمات إلى إحداث التغيير التنظيمي ما يلي:

١. حدوث التطور التكنولوجي في بيئة الأعمال.
٢. تغيير القوانين واللوائح في بيئة العمل.
٣. تعدد اتجاهات وأذواق العملاء.
٤. حدوث تغيير في اهداف المنظمة بما يتناسب مع متطلبات العصر.
٥. انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين وبالتالي كان لابد من إجراء التغيير التنظيمي.
٦. تغيير الصورة العامة للمنظمات في أذهان العملاء.
٧. حاجة المنظمة إلى الابتكار والتجديد في أداء العاملين.
٨. حدوث تغييرات في البيئة الخارجية أثرت على أداء المنظمة العام.
٩. الحاجة إلى التأقلم مع المتغيرات التكنولوجية الحديثة والاستفادة منها في بيئة الأعمال.

ويوضح (عبدالله، ٢٠١٥) أن من اهم مبررات التغيير التنظيمي في المنظمات:

١. ظهور العولمة وما ترتب عليها من تحديات ثقافية واقتصادية واجتماعية وسياسية أثرت على مختلف الدول.

٢. الثورة التكنولوجية والعلمية والصناعية التي أحدثت الكثير من التغييرات على المجتمعات.

٣. المنافسة الشديدة بين المنظمات في بيئة الأعمال، حتى أصبحت كل منظمة تتسابق لأجل تحقيق مكانة تنافسية ومميزة لها في الأسواق مما دفعها إلى التغيير.

❖ أنواع التغيير التنظيمي:

يذكر (الرياني، ٢٠١٧) نوعان من التغيير التنظيمي:

- النوع الأول: يطلق عليه التغيير الغير مخطط حيث يتم بطريقة عشوائية داخل بيئة العمل، وبالتالي لا تستطيع المنظمة التحكم في آثاره ونتائجه، وقد تكون نتائجه إيجابية أو سلبية ومن ثم تعمل الإدارة على كيفية الاستفادة من نتائجه والإيجابية وتقليل مخاطره.

- النوع الثاني: وهو التغيير المخطط والمنظمة هي التي تقوم بحدوث هذا التغيير عن قصد من خلال إعداد الخطط المدروسة لكيفية تطبيقه، ويحتاج هذا التغيير إلى الخبراء والمديرين التنفيذيين لمواجهة أي تحديات أو عقبات من الممكن أن تحدث فجوة في أداء العاملين.

❖ خطوات التغيير التنظيمي:

يوضح (أودان، ٢٠١٧) و (لطرش، ٢٠١٨) أن عملية التغيير التنظيمي تحدث على عدة مراحل على النحو التالي:

١. معرفة مصادر التغيير: تعتبر البيئة الخارجية للمنظمة هي مصدر التغيير، حيث يحدث الكثير من التغيرات في هيكل السوق والمناخ التنظيمي وعلاقات السلطة.

٢. تقدير الحاجة إلى التغيير: حيث لابد من تحديد الأهداف المستقبلية للمنظمة ومقارنة ذلك بالوضع الحالي.

٣. تشخيص المشاكل: معرفة المشاكل في بيئة العمل وتشخيصها كلاً على حدة، دوران العمل، والتكنولوجيا المستخدمة، ونسبة الغياب، وأساليب العمل.

٤. التغلب على الخوف من عملية التغيير: لابد من التغلب على المخاوف المرتبطة بالخسائر المالية والمعنوية، والعمل على تطوير الأداء.

٥. وضع إستراتيجيات التغيير: وتحديد استراتيجيات العمل الفعالة.

٦. تنفيذ الخطة خلال مدة محددة.

٧. متابعة تنفيذ الخطة ومعرفة جوانب القوة والضعف.

١,٢,٢ التطوير التنظيمي

❖ مفهوم التطوير التنظيمي

يعرف ((Moultrie, J., & Young, A. (٢٠٠٩)) التطوير التنظيمي بأنه: مجموعة من الوسائل والأنشطة والمهارات والأساليب المستخدمة التي تستخدمها المنظمة بهدف تحسين أداء العاملين ورفع كفاءة المنظمة.

كما يعرف (الغالي، ٢٠١٩) على أنه: عملية التخطيط التي تقوم بتغيير الثقافة التنظيمية ونظام المنظمة وسلوكها بهدف تحسين فعالية العاملين وحل المشكلات وتحقيق الأهداف التنظيمية التي تسعى إليها المنظمة.

ويعرفه (هامل، ٢٠١٩) بأنه: الجهد المخطط له من قبل الإدارة العليا في المنظمة والذي يهدف إلى زيادة القدرة التنظيمية وزيادة الفاعلية والكفاءة عن طريق استراتيجيات وسلوكيات جديدة.

❖ أهداف التطوير التنظيمي:

يذكر (أمبارك، ٢٠٢٢) أن من أهم أهداف التطوير التنظيمي ما يلي:

١. إنشاء نظام جديد يتميز بالتكيف والتأقلم مع المستجدات في بيئة العمل.
٢. زيادة كفاءة المنظمات الرسمية والغير رسمية من خلال تطوير ورفع أداء العاملين وتوزيع العمال في المهام الوظيفية التي تتناسب مع قدراتهم.
٣. تحقيق المشاركة والتعاون في بيئة العمل، والعمل على خفض الصراعات بين العاملين.
٤. العمل على خلق مناخ تنظيمي يتناسب مع طبيعة التحديات التي تتعرض لها المنظمة.

❖ مراحل عملية التطوير التنظيمي:

يوضح (لطرش، ٢٠١٨) و(البدرى، ٢٠١٨) و(عبدالله، ٢٠١٥) مراحل التطوير التنظيمي على النحو التالي:

١. بناء علاقات العمل: حيث لابد من تكوين العلاقات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، كما يجب أن تشعر الإدارة العليا بحاجة المنظمة إلى التطوير التنظيمي وبناء العلاقات مع المنظمات الأخرى وتبادل ومشاركة المعلومات لتحقيق عملية التطوير.
٢. التشخيص: وفي هذه المرحلة يتم تحديد المشكلات في بيئة العمل وتشخيصها ووضع السياسات الخاصة وإيجاد الحلول المناسبة لها مع تقديم شرح كاف لأهم مسببات هذه المشكلة.

٣. التدخل: وفي هذه المرحلة يتم الإعتماد على التقنيات والوسائل الحديثة واستخدامها في التطوير التنظيمي.

٤. التقييم: وفي هذه المرحلة يتم متابعة خطوات التطوير ومعرفة النتائج مع المحافظة على مستوى الأداء للمنظمة.

٥. إنهاء برنامج التطوير التنظيمي: وفي هذه المرحلة يتم الاستغناء عن معظم المستشارين حيث تقل الحاجة إليهم وتصبح عملية التطوير أكثر تطوراً.

٢,٢,٢ الحوافز

❖ مفهوم الحوافز

يعرف (مقرش، ٢٠٢٠) الحوافز بأنها: الطرق والأساليب التي تعمل على تشجيع العاملين وبالتالي رفع الكفاءة والفاعلية الإنتاجية لهم وتحدث من قبل الإدارة العليا.

❖ أنواع الحوافز

هناك نوعين من الحوافز هما:

١. الحوافز الداخلية: وتتعلق هذه الحوافز بالعامل حيث تجعل لديه الشعور بالانتماء لبيئة العمل وبذل الجهود وتقدير العامل لنفسه وإحساسه بالإبداع والتميز.

٢. الحوافز الخارجية: وهي الحوافز التي تكون عن طريق الإدارة العليا مثل الحوافز المادية والمكافآت والإمميزات والعلاوات الإضافية والترقيات التي تعمل على تشجيع العاملين ومن ثم زيادة اهتمامهم بالعمل وتحقيق الكفاءة والفاعلية. (مقرش، ٢٠٢٠)

٣,٢,٢ التكنولوجيا

❖ مفهوم التكنولوجيا

يعرف (Moultrie, J., & Young, A. (٢٠٠٩)) التكنولوجيا بأنها التطبيق العلمي للدراسات العلمية، كما أنها الوسيلة التي يمكن من خلالها الوصول لأفضل التطبيقات.

❖ البنية الأساسية للتكنولوجيا:

١. أجهزة وأدوات المخرجات والمدخلات.
٢. البرمجيات.
٣. أجهزة الاتصالات مثل الكابلات والأقمار الصناعية.
٤. أجهزة وأدوات التخزين وحفظ المعلومات.
٥. وحدات المعالجة.
٦. المورد البشري.

❖ أهمية استخدام التكنولوجيا

١. توفير المزيد من الوقت وانجاز المهام بسرعة.
٢. معرفة الإنحرافات ووضع الحلول الفعالة والإيجابية للمعالجات.
٣. تقنية المعلومات والأساليب الحديثة التي تساعد الإدارة في تطوير الأداء. (أودان، ٢٠١٧)

٣,٢ مفهوم أداء العاملين

يعرف (العبادي، ٢٠٢٠) الأداء على أنه هو درجة تحقيق الفرد العامل للمهام الموكلة إليه من حيث الجهد والجودة والنوعية المحققة مع العمل على تخفيض تكاليف الموارد المستخدمة، ويعرف الأداء

أيضا على أنه (القدرة على تحويل مدخلات التنظيم إلى مخرجات بشكل سلع أو خدمات وبمواصفات محددة وبأقل كلفة ممكنة).

وأداء العاملين هو مفهوم يشير إلى كيفية قيام الفرد بواجباته ومسؤولياته في العمل. يمكن تقييم الأداء الوظيفي عن طريق مقارنة أداء الفرد بالمعايير المحددة للوظيفة التي يقوم بها. يتأثر الأداء الوظيفي بعوامل متعددة مثل المهارات والمعرفة والقدرات الشخصية، بالإضافة إلى الظروف العملية والتحفيزية. (لطرش، ٢٠١٨)

يحتل أداء العاملين مكانة خاصة داخل أية مؤسسة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، كما أن نجاح المؤسسات مرتبط بأداء العاملين فيها، لذلك اهتم الباحثون بموضوع الأداء لأهميته الكبيرة بالنسبة للأفراد والمنشآت على حد سواء، فالمؤسسات تسعى دائما إلى الارتقاء بأداء العاملين فيها من خلال تدريبهم، وتحفيزهم باستمرار للوصول إلى أهدافها. (البديري، ٢٠١٨)

❖ أبعاد الأداء الوظيفي:

يوضح (الرياني، ٢٠١٧) (٢٠٠٩) Moultrie, J., & Young, A. أن أبعاد الأداء الوظيفي تعكس جوانب متعددة من أداء الفرد في العمل، وتتضمن عدة جوانب رئيسية تساهم في تحديد جودة وفعالية أدائه. من بين هذه الأبعاد:

• الرضا الوظيفي:

يعرف الرضا الوظيفي بأنه مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يزاوله حاليا وهذه المشاعر قد تكون سلبية أو إيجابية.

• الالتزام التنظيمي:

يعد موضوع الالتزام التنظيمي موضوعاً مهماً يثير اهتمام كثير من المنظمات بسبب ارتباطه الوثيق بسلوكيات العاملين، وحضورهم، وغيابهم، والأهم من ذلك التأثير على إنتاجيتهم، وأدائهم، واتجاهاتهم النفسية لينعكس ذلك بدوره على أداء المنظمة، وعلى علاقتها بالمحيط الخارجي من عملاء وموردين، ومنافسين وغيرهم، ومن هنا فإن تنمية وتعزيز مشاعر الانتماء والسلوك الانتمائي لدى القوى العاملة بالمنظمة باتت من الاستراتيجيات المهمة التي يتعين على الإدارة الواعية أن تنتجها إذا ما سعت إلى تحسين العلاقة بين المنظمة وتلك القوى من أجل المحافظة عليها، أو سعت إلى تنمية السلوك الإبداعي لديها وتحريك الدوافع الكامنة عندها لتقديم المزيد من الجهد والعطاء، حيث إنه إذا كان هناك اتفاق وانسجام ما بين أهداف الفرد والمنظمة كان هناك التزام تنظيمي.

• مهارات التفكير الابتكاري:

إن التحول من الفشل إلى النجاح يحتاج إلى خبرات وعقول بشرية قادرة على الابتكار والتفكير الإبداعي، ويعتبر رأس المال البشري المتميز هو المورد الأول للابتكار والإبداع، لما يتميز به من مهارات عقلية خاصة قادرة على إيجاد عوائد ومنافع كثيرة للمنظمة، وذلك من خلال التحسين المستمر للإنتاجية وتقديم منتجات وخدمات مبتكرة تفي بالاحتياجات المتغيرة للعملاء. ويؤكد العديد من الباحثين على وجود اختلاف واضح بين الإبداع والابتكار حيث يشير الإبداع إلى توليد أفكار جديدة ومفيدة أو قيمة للمنتجات أو العمليات أو الإجراءات عن طريق الأفراد أو الجماعات في سياق تنظيمي معين، في حين يشير الابتكار إلى التطبيق الناجح لهذه الأفكار الإبداعية على المستوى التنظيمي (الكهالي، ٢٠١٨).

• سلوكيات الدور الإضافي:

يمكن تعريف سلوكيات الدور الإضافي بأنها: "سلوكيات إيجابية بناءة يؤديها الفرد بشكل اختياري علاوة على الدور الرسمي المحدد له، وقد يتم مكافأتها من قبل نظام المكافآت الرسمي، وتساعد على تحقيق الفعالية التنظيمية"، ومن أمثلة سلوكيات الدور الإضافي: (مساعدة الزملاء على حل مشاكل العمل، تقديم المقترحات التي تساعد على تطوير المنظمة، التدري الذاتي، قبول الفرد لأعباء إضافية دون شكوى، إيجاد مناخ مؤيد للمنظمة في البيئة الخارجية، المحافظة على موارد المنظمة.

٢,٤ الدراسات السابقة:

١. تناولت دراسة (العبادي، ٢٠٢٠) أثر إدارة التغيير في الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية في مجلس الأعيان الأردني، هدفت الدراسة إلى قياس وتحليل أثر إدارة التغيير بأبعادها (الثقافة التنظيمية، التغيير التكنولوجي، الهيكل التنظيمي) على الأداء التنظيمي بأبعاده (تحقيق الأهداف، التعلم والنمو، العمليات الداخلية) في مجلس الأعيان الأردني. وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين المصنفين في مجلس الأعيان الأردني. وقد تم أخذ عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة بلغ تعدادها (١٧٤) مبحوثاً. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تطوير استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وأثبتت هذه الدراسة أن تصورات المبحوثين في مجلس الأعيان الأردني لكل من متغيرات إدارة التغيير ولأداء التنظيمي جاءت بدرجة مرتفعة، مع وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة التغيير على الأداء التنظيمي في مجلس الأعيان

الأردني، إضافة إلى وجود أثر لإدارة التغيير بأبعادها في تحقيق الأهداف والتعلم والنمو والعمليات الداخلية في مجلس الأعيان الأردني.

٢. دراسة (علي، ٢٠١٩) بعنوان " إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين: بالتطبيق على هيئة سكك حديد السودان من ٢٠١٢-٢٠١٧ م." هدفت الدراسة إلى توضيح دور إدارة التغيير (التغيير التنظيمي، والتطوير التنظيمي، الحوافز، والتغيير في التكنولوجيا) وأثرها على أداء العاملين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وأكدت نتائج هذه الدراسة أن التغيير يحدث بواسطة الإدارة العليا، وللتغلب على مقاومة التغيير تقدم الإدارة العليا المعلومات الكافية عن أهمية التغيير. وكذلك التطوير التنظيمي يؤدي إلى تحسين أداء الهيئة، ويخلق مناخ تنظيمي يسود فيه روح التعاون، ويساعد في تنمية القدرة على الابتكار. وتشرك الهيئة العاملين في الإدارة، وعملية الترقية تتم بناء على تحسن أداء العامل. وتولى الهيئة اهتمام خاص بقياس أداء وكفاءة العاملين وذلك للحصول على مخرجات تشغيلية وإنتاجية وربحية.

٣. دراسة (لطرش، ٢٠١٨) بعنوان " التغيير التنظيمي وأثره على أداء العاملين : دراسة استطلاعية على العاملين بالمؤسسة الاقتصادية سيجيكو (sijico) بسكيدة" حيث هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية sijico بسكيدة . ومن أجل تحقيق هذه الدراسة وتحديد الأثر بين متغيراتها تم بتوزيع استبيان على موظفي هذه المؤسسة ، البالغ عددهم ٣١ فرد توصلت نتائج الدراسة إلى أنه توجد علاقة ارتباط بين التغيير التنظيمي وأداء العاملين حيث يؤثر التغيير التنظيمي بجميع أبعاده على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

٤. دراسة (البدرى، ٢٠١٨) بعنوان " أثر إدارة التغيير التنظيمي والانقسام المؤسسي المصرفي على أداء العاملين: دراسة ميدانية على العاملين في المصارف التجارية الليبية العامة في مدينة بنغازي " هدفت الدراسة إلى معرفة أثر إدارة التغيير والانقسام المؤسسي على أداء العاملين في المصارف التجارية العامة في مدينة بنغازي. تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالمصارف التجارية العامة الواقعة إدارتها أو فروعها الرئيسية في مدينة بنغازي والبالغ عددهم ٣٥٠ موظفاً، واختيرت عينة عشوائية مع مراعاة عدد العاملين بكل مصرف بحجم ١٨٦ مفردة. تم توزيع استمارة استبيان على عينة الدراسة وتم تجميع ١٦٢ استمارة واستبعاد ١٠ استمارات غير صالحة للتحليل الإحصائي، وخضعت ١٥٢ استمارة للتحليل باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية spss. توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية بين التغيير بأبعاده الثلاثة (الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، الأفراد) على أداء العاملين بالمصارف قيد الدراسة. كذلك بينت الدراسة وجود علاقة ارتباط سالبة وذات دلالة معنوية بين الانقسام المؤسسي والأداء. وأظهرت الدراسة وجود أثر موجب وذو دلالة معنوية للتغيير في التكنولوجيا والتغيير في الأفراد على أداء العاملين ووجود أثر موجب وليس ذو دلالة معنوية للتغيير في الهيكل على الأداء. كما بينت الدراسة وجود أثر سالب ذو دلالة إحصائية للانقسام المؤسسي على الأداء.

٥. دراسة (أمبارك، ٢٠٢٢) بعنوان " أثر التغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على الأكاديمية الليبية للدراسات العليا. جنزور " هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي بالتطبيق على الأكاديمية الليبية للدراسات

العليا، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتم استخدام قائمة الاستقصاء كأداة رئيسة لجمع البيانات، وقد بلغ مجتمع الدراسة حوالي (٢٨٠) مفردة، وتم اختيار عينة عشوائية من (٨٠) مفردة، وبلغ عدد الاستمارات التي تم تحليلها (٧٤) استمارة، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لإدخال ومعالجة البيانات، واختبار الفروض، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها، هناك علاقة تأثير بين إدارة التغيير التنظيمي (بأبعاد المذكورة في البحث) وبين تحسين الأداء الوظيفي في الأكاديمية قيد الدراسة، وأن مشاركة العاملين في التخطيط للتغيير التنظيمي يؤدي إلى نجاحه، ويقلل من مقاومة العاملين له، وأن أكثر الأبعاد التنظيمية تأثيرا في قرارات العاملين هي الحوافز المادية والمكافآت التشجيعية.

٦. دراسة (عبدالله، ٢٠١٥) بعنوان " الإبداع التنظيمي وأثره على أداء المنظمات: دراسة تحليلية بالتطبيق على شركات حلويات سعد"، هدفت الدراسة إلى معرفة المفاهيم الأساسية للإبداع التنظيمي وأداء المنظمات، والتعرف على واقع تطبيق متغيرات الإبداع التنظيمي في المؤسسات وتأثيره على الأداء، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي لتسليط الضوء على طبيعة الإبداع، وأداء المنظمات، بالإضافة للمنهج التحليلي، والذي تمثل في دراسة عينة وتم تعميمها بعد الوصول إلى النتائج، وبلغ حجم عينة الدراسة (١٦٥) مفردة تم اختيارهم بالعينة العشوائية البسيطة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن الإبداع التنظيمي لعب دورا كبيرا في تحسين الأداء، وهو ما يؤكد من أن الإبداع التنظيمي يعد عامل ملازم لتحسين الأداء، ويوجد تحسين وتطوير للعمليات الإدارية بشركة حلويات سعد حيث أن غالبية أفراد العينة وافقوا على ذلك، وأن شركة حلويات سعد لديها اهتمام كبير

بتحسين وتطوير المنتجات. ومن اهم التوصيات التى قدمتها الدراسة: الاهتمام بعملية البحث والتجريب وذلك لأهميتها البالغة في تطور الشركات، واستخدام التقنيات الحديثة مثل الأنظمة الحاسوبية في عملياتها الإدارية، والتوجه نحو تطبيق سياسات متطورة للترويج والإعلان عن منتجاتها.

٧. دراسة (الغالي، ٢٠١٩) بعنوان " الإبداع التنظيمي وأثره في الأداء الوظيفي: دراسة استطلاعية في شركة التأمين الوطنية"، هدفت الدراسة إلي تحسين وتطوير أداء شركة التأمين الوطنية من خلال تحديد العلاقة بين الأداء الوظيفي والابداع التنظيمي من خلال تطوير كفاءة الإدارة في عملية الترويج والتميز في الأداء، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان كأداة للدراسة وجمع البيانات، وتمثل مجتمع الدراسة من العاملين في شركة التأمين الوطنية/ بغداد، وتكونت عينة الدراسة من مديرين الأقسام والادارة العليا والوحدات وبعض الموظفين حيث بلغ عددهم (٣٠) موظف، ومن اهم النتائج التى توصلت إليها الدراسة: عدم اهتمام شركة التأمين بالانظمة المعلوماتية الحديثة لانجاز عملها، وقلة اهتمام شركة التأمين بتحسين وتطوير المهارات المتوافرة بداخلها، تفتقد شركة التأمين إلى الأساليب العلمية الحديثة التى تقوم بتحسين عمليات الترويج، وأوصت الدراسة: ضرورة اهتمام الشركة بإستخدام الأساليب الحديثة في تحسين خدماتها، وضرورة العمل على إنشاء نظام معلوماتي متكامل، والعمل على توفير الحوافز المادية والمعنوية للعاملين.

٨. دراسة (الرياني، ٢٠١٧) بعنوان " الإبداع المؤسسي وأثره على تمكين المورد البشري: دراسة مقارنة شركة الراحلة ونفط ليبيا للخدمات النفطية"، إلى معرفة مستوى

الإبداع المؤسسي وتمكين العاملين في شركة الراحلة ونفط ليبيا للخدمات النفطية، كما هدفت إلى التعرف على المعوقات التي تحد من الإبداع المؤسسي وتمكين العاملين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان كأداة للدراسة وجمع البيانات، وتمثل مجتمع الدراسة من العاملين في شركة الراحلة ونفط ليبيا للخدمات النفطية، وتكونت عينة الدراسة من (٢٠) مفردة تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: مستوى الإبداع المؤسسي في الشركتين موجود بدرجة متوسطة، كان مستوى تمكين العاملين مرتفع لكل من الشركتين. توصلت الدراسة إلى وجود معوقات بيئية وتنظيمية وشخصية تحد من الإبداع الإداري.

٩. دراسة (مقراش، ٢٠٢٠) بعنوان "تمكين الموارد البشرية وأثره على الإبداع التنظيمي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية"، هدفت الدراسة إلى تحديد أثر تمكين الموارد البشرية على الإبداع التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان كأداة للدراسة وجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من العاملين بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، حيث بلغ حجم العينة (٦٣) عامل، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود أثر إيجابي لتمكين الموارد البشرية على الإبداع التنظيمي، ويرجع هذا الأثر إلى كفاءة العمل واستقلالية العمل.

١٠. دراسة (أودان، ٢٠١٧) بعنوان "أثر الإبداع التنظيمي على الأداء التنافسي: الدراسة الميدانية وحدتي تحويل البلاستيك بولاية ورقلة" هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الإبداع التنظيمي على الأداء التنافسي من خلال الأبعاد المتمثلة في (إبداع المنتج،

إبداع العملية، القدرات الإبداعية) داخل وحدات تحويل البلاستيك بولاية ورقلة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان كأداة للدراسة وجمع البيانات، وبلغ حجم العينة (٤٢) مفردة من العاملين في وحدات تحويل البلاستيك بولاية ورقلة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: يوجد توافر لابعاد الإبداع التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة بمستوى متوسط، وساهمت أبعاد إبداع المنتج والقدرات الإبداعية بشكل كبير في تفسير الأداء التنافسي للشركة، كما تهتم وحدات تحويل البلاستيك في ورقلة بالتطوير والبحث والتركيز على الجودة.

١١. دراسة (هامل، ٢٠١٩) بعنوان " أثر الإبداع التنظيمي على أداء العاملين: دراسة حالة المديرية الجهوية لموبيليس بورقلة"، هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الإبداع التنظيمي على أداء العاملين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أداة الاستبيان في جمع البيانات، وتمثل مجتمع الدراسة من العاملين بمديرية الجهوية لموبيليس-ورقلة-، وتكونت عينة الدراسة من (٥٠) مفردة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع التنظيمي وأداء العاملين، تشجيع المؤسسة على طرح الأفكار الإبداعية وذلك من خلال تسهيل عمليات الاتصال والاجتماعات الدورية لسماع الأفكار، تقدم المؤسسة الدعم للعاملين سواء كان هذا الدعم في حالة تحقيق النجاح أو حتى في وجود الأخطاء في حالة الخطأ، وهذا هو دور القادة الذين يدعمون الجهود الإبداعية.

١٢. دراسة (Sung, W., & Kim, C. ٢٠٢١)

هدفت الدراسة إلى استكشاف الإبداع التنظيمي في الشركات ضمن الصناعات الإبداعية. تم استكمال استبيان يعتمد على نموذج "الإبداع التنظيمي" الخاص بشركة أمايل ونموذج "المناخ الإبداعي" الخاص بإيكفال في عشر شركات في قطاعات مختلفة من الصناعات الإبداعية. كما تم إجراء مقابلات متابعة مع خمس شركات لمقارنة مخرجات كل نموذج بالإضافة إلى التباين في استجابات الشركات في مختلف القطاعات، وتشير النتائج إلى أن كلا النموذجين للإبداع التنظيمي متكاملان، على الرغم من عدم قابليتهما للتطبيق بشكل كامل في الصناعات الإبداعية، كما يوجد اختلافات محددة بين الشركات في التصميم الجرافيكي.

١٣. دراسة (Kimhi, S., & Oliel, Y. ٢٠١٩)

هدفت الدراسة إلى التركيز على الإبداع التنظيمي وتبني تمثيلاً تخطيطياً لسوابق الإبداع التنظيمي، أي الدوافع والعوائق المرتبطة به. تتم مراجعة الأدبيات المتعلقة بالإبداع التنظيمي باستخدام تقنية المراجعة التقليدية. وينصب التركيز بشكل خاص على التطورات الأحدث في الخطاب. وتوضح الدراسة أنه من الواضح أن العوامل الدافعة تمت دراستها على نطاق أوسع من دراسة الحواجز. كما تم الاعتراف بأن النهج السائد بين علماء الإبداع التنظيمي هو تقسيم العوامل المؤثرة على الإبداع التنظيمي، وبشكل أكثر تحديداً لمناقشة سوابق الإبداع في الغالب من وجهة نظر الدوافع. في بعض الحالات، تتم مناقشة السوابق من منظور العوائق، ولكن نادراً ما يتم الاعتراف بأن نفس العامل قد يعزز الإبداع أو يمنعه. في هذه الورقة، تسمى هذه العوامل "إما أو العوامل".

تقترح الورقة أن خطاب الإبداع التنظيمي يجب أن يعترف بأنه لا يكفي أن نفهم ما الذي يعزز الإبداع التنظيمي ولكن أيضاً فهم أي نوع من القضايا تمنعه، وعلى وجه الخصوص، ما هي العوامل التي قد تعمل إما ضد الإبداع أو في اتجاهه في ظل ظروف مختلفة. تشير المراجعة إلى أن غالبية العوامل هي على الأرجح إما بطبيعتها أو بطبيعتها.

٥,٢ الملخص

استناداً على ما تم استعراضه من الأدبيات السابقة التي تناولت بالدراسة متغيرات الدراسة وهما: إدارة التغيير التنظيمي وأداء العاملين، فوجد أن معظم الدراسات السابقة قد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، ومنها ما اعتمد على المنهج المسحي، كما يتضح من الدراسات السابقة وجود تباين واختلاف في البيئات والمنظمات التي هدفت إلى معرفة إدارة التغيير التنظيمي وأثرها على أداء العاملين، مثل المملكة العربية السعودية، الجزائر، مصر، العراق، كما نجد أن تلك الدراسات اختلفت في اهدافها، وفي مجتمع الدراسة والعينة التي استخدمتها، ولذلك اختلفت النتائج التي توصلت إليها، ومن خلال ذلك يمكن التعقيب على تلك الدراسات على النحو التالي:

١. النتائج التي توصلت إليها:

- اتفقت الدراسات السابقة التي فحصت العلاقة بين إدارة التغيير التنظيمي وأداء العاملين على وجود علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة احصائية بينهما ومنها دراسة (العبادي، ٢٠٢٠) ودراسة (على، ٢٠١٩) ودراسة (لطرش، ٢٠١٨) ودراسة (امبارك، ٢٠٢٢)

- اتفقت جميع الدراسات السابقة على الدور والأثر الكبير الذي تلعبه إدارة التغيير التنظيمي في تحسين وتطوير أداء العاملين، فمن خلال اتباع الإستراتيجيات التنظيمية الجديدة والفعالة مثل تطوير الأداء، وتدريب العاملين، واستخدام التقنيات الحديثة، والحوافز التي تعمل على زيادة الكفاءة والفاعلية للعاملين وبالتالي تطوير الأداء، وهذا ما توصلت إليه دراسة (العبادي، ٢٠٢٠) ودراسة (على، ٢٠١٩) ودراسة (لطرش، ٢٠١٨) ودراسة (مبارك، ٢٠٢٢)، (البديري، ٢٠١٨)، (عبدالله، ٢٠١٥)، (الغالي، ٢٠١٩)، ودراسة (الرياني، ٢٠١٧)، ودراسة (مقرش، ٢٠٢٠) ودراسة (أودان، ٢٠١٧)، ودراسة (هامل، ٢٠١٩)، ودراسة (Moultrie, J., & Young, A. (٢٠٠٩)

- وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في انها توضح أثر إدارة التغيير التنظيمي على أداء العاملين في الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية.

٢. أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

لقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في أمور كثيرة منها:

١، وضع الإطار العام للأساس النظري لهذه الدراسة سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

٢. مساعدة الباحث في تحديد اثر إدارة التغيير التنظيمي على أداء العاملين

٣. مساعدة الباحث على تحديد منهجية الدراسة وبناء أداة الدراسة " الاستبانة"

٤. الاستفادة من نتائج وتوصيات الدراسات السابقة في مناقشة نتائج الدراسة

الحالية.

٣. الاستفادة من الدراسات السابقة في الدراسة الحالية:

سيستفيد الباحث من الدراسات السابقة في الأمور التالية:

١. وضع الإطار العام للأساس النظري للدراسة.

٢. تحديد اثر إدارة التغيير التنظيمي على أداء العاملين.

٣. تحديد منهجية الدراسة وبناء أداة الدراسة.

٤. مناقشة نتائج الدراسة.

الفصل الثالث: المنهجية

١,٣ المقدمة

يستعرض هذا الفصل المنهج المستخدم في البحث وعلمياته الإجرائية متضمناً مجتمع وعينة البحث وأدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في اختبار فروض البحث.

٢,٣ تصميم البحث وأسلوبه

تحقيقاً لأهداف الدراسة كما تم ذكرها سابقاً ووصولاً لأفضل الأساليب والطرق للكشف عن إدارة التغيير التنظيمي وأثرها على أداء العاملين في المشروعات المتوسطة والصغيرة في المملكة العربية السعودية تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث يعتبر من أفضل مناهج البحث التي تكون مناسبة لطبيعة هذا البحث، ولقدرته على وصف وتفسير متغيرات البحث وإبراز العلاقة بينهما في وجود بعض المتغيرات الديمغرافية، وتحليل النتائج التي قام بها الباحث لاختبار فروض البحث ومن ثم الخروج بتوصيات من شأنها تعزيز أداء العاملين ورفع مستواه واستدامة نجاحه، وإفادة الباحثين الآخرين من هذه الدراسة.

٣,٣ أدوات جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على المصادر الأولية والمصادر الثانوية في جمع البيانات، كما هو موضح في ما يلي:

١. مصادر البيانات الثانوية: من خلال الإطلاع على الكتب والدراسات والأبحاث العلمية ورسائل

ماجستير منشورة ومقالات علمية وأبحاث تم نشرها من خلال المواقع العلمية والتي تنتشر إلى

إدارة التغيير التنظيمي وأثرها على أداء العاملين، ومن ثم الاستفادة منها في كيفية إعداد أداة الدراسة المستخدمة.

٢. مصادر البيانات الأولية: عن طريق إعداد استبيان كأداة للدراسة واستخدامه في جمع البيانات من عينة البحث، ومن ثم تحليلها للوصول إلى الأهداف والنتائج التي يسعى البحث إليها.

٤,٣ مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المشروعات المتوسطة والصغيرة في المملكة العربية السعودية ، تكونت عينة الدراسة من ٢٥٠ عامل وعاملة من العاملين في المشروعات المتوسطة والصغيرة بالمملكة العربية السعودية، وطبقت الدراسة أسلوب العينة العشوائية البسيطة من خلال ارسال الرابط الإلكتروني " اللازم لتعبئة الاستبيان" إلى أفراد العينة العاملين في القطاع، حيث قاموا بدورهم بتسجيل استجاباتهم إما باستخدام الهاتف المحمول أو جهاز الكمبيوتر، وقد امكن استرداد ٢٢٣ استمارة استبيان بمعدل استجابة ٨٩,٢٪، وتم استبعاد ١٨ من الاستمارات غير مكتملة الإجابات، لذا تم استبعادها، وباتت عدد الاستمارات الصالحة للتحليل ٢٠٥ استمارة.

٥,٣ مقاييس المتغيرات الرئيسية في الدراسة

تبنت الدراسة الحالية مقاييس معتمدة من أدبيات إدارة التغيير التنظيمي وأداء العاملين، فتم تبني مقياس (حيدر، ٢٠١٨) لقياس التطوير التنظيمي من خلال ٥ عبارات، ومقياس (بن الطيب، ٢٠٢٢) لقياس الحوافز واشتمل على ٥ عبارات، ومقياس (جيبات، ٢٠١٥) لقياس استخدام التكنولوجيا وتكون من ٥ عبارات، بينما تبنت الدراسة مقياس (البشير، ٢٠٢٠) لقياس محور أداء العاملين واشتمل على ٥ عبارات والجدول رقم (١) يوضح مرجعية المقاييس التي تبنتها قائمة الاستبيان.

جدول رقم (٣-١)

الهيكل العام لمقياس المتغيرات الرئيسية في الدراسة

المتغير الرئيسي	المتغير الفرعي	عدد العبارات	المصدر
إدارة التغيير التنظيمي	التطوير التنظيمي	٥	(حيدر، ٢٠١٨)
	الحوافز	٥	(بن الطيب، ٢٠٢٢)
	استخدام التكنولوجيا	٥	(جيبات، ٢٠١٥)
	أداء العاملين	٥	(البشير، ٢٠٢٠)

المصدر: من إعداد الباحث إستناداً على الأدبيات المتعلقة بالموضوع

٦,٣ أداة الدراسة

تمثلت أداة البحث المستخدمة في الدراسة الحالية باستمارة الاستبيان، وقد تم إعداد هذه الاستمارة الخاصة بالدراسة للحصول على البيانات الخاصة بالجانب الميداني وبالاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة المرتبطة بإدارة التغيير التنظيمي وأثرها على أداء العاملين، وقد تكونت الاستمارة من ثلاثة أقسام بما يتوافق مع متغيرات الدراسة، وأهدافها وفروضها.

تضمن القسم الأول من استمارة الاستبيان المتغيرات الديموغرافية الأربعة التي تصف أفراد عينة البحث وهي (الجنس، والعمر، والمؤهل الدراسي، والخبرة) وهذه البيانات تهدف إلى وصف أفراد عينة البحث وتمكن من مقارنة استجابات عينة البحث من منظور المتغيرات الديموغرافية. اما القسم الثاني فقد استهدف قياس المتغير المستقل للبحث إدارة التغيير التنظيمي بأبعادها الثلاثة (التطوير التنظيمي- الحوافز- استخدام التكنولوجيا). والذي سوف يقاس من خلال (١٥) عبارة.

بينما استهدف القسم الثالث قياس المتغير التابع للبحث وهو أداء العاملين والذي سوف يقاس من خلال (١٠) عبارات.

وقد استخدمت الدراسة مقياس ليكرت (Likert. ١٩٦١) الخماسي حيث تتراوح اختياراته من (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) والتي تشير إلى (١، ٢، ٣، ٤، ٥).

جدول (٣-٢)

درجات إجابة عينة الدراسة على عبارات ومفردات أداة الاستبيان

١	٢	٣	٤	٥
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

وللوقوف على مستوى إدارة التغيير التنظيمي وأداء العاملين لدى العاملين في المشروعات المتوسطة والصغيرة محل الدراسة، وقد قامت الدراسة بتقسيم اتجاه موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات محاور الدراسة إلى مستويات من خلال تطبيق ما يلي:

مدي المقياس = أعلي رقم في المقياس (٥) - أقل رقم في المقياس (١) = ٤

مدي المستوي = مدي المقياس / عدد المستويات (٥) = ٠,٨٠

جدول (٣-٣) مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة

الدرجة	المستوي
١ - ١,٧٩	منخفض جدا
١,٨٠ - ٢,٥٩	منخفض
٢,٦٠ - ٣,٣٩	متوسط

مرتفع	٤,١٩ – ٣,٤٠
مرتفع جدا	٥,٠٠ – ٤,٢٠

٧,٣ الأسلوب الإحصائي

فيما يخص الأساليب الإحصائية، فسوف تستخدم الدراسة الحالية الأساليب الإحصائية التالية من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) إصدار ٢٠:

١. اختبار كرونباخ ألفا: لاختبار قياس مستوى اتساق العبارات الواردة في محور إدارة التغيير التنظيمي ومحور أداء العاملين ضمن أداة الاستبيان، والتي ستستخدم للتحقق من صدق وثبات الأداة.

٢. الإحصاء الوصفي: للتعرف على واقع متغيرات الدراسة عن طريق احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

٣. معامل ارتباط بيرسون لتحديد مستوى الاتساق الداخلي وصدق أداة الدراسة.

٤. النسب والتكرارات لوصف خصائص عينة الدراسة.

٥. معادلة الانحدار البسيط لقياس تأثير المتغير المستقل على المتغيرات التابعة.

٨,٣ صدق أداة الدراسة

تم حساب صدق عبارات استمارة الاستبيان عن طريق تحديد مستوى التجانس الداخلي من خلال التعرف على الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة وجاءت النتائج كما يلي:

المتغير المستقل: إدارة التغيير التنظيمي

المحور الأول: التطوير التنظيمي

جدول (٣-٤) معاملات الارتباط لعبارات محور التطوير التنظيمي

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
١	يعمل التطوير التنظيمي على تحسين أداء الشركات.	**٠,٦١٠	٠,٠٠٠
٢	تساعد برامج التطوير التنظيمي على نشر التعاون وروح العمل.	**٠,٦٢١	٠,٠٠٠
٣	يعمل التطوير التنظيمي على تنمية مهارات الابتكار لدى العاملين.	**٠,٧٠٣	٠,٠٠٠
٤	يشجع التطوير التنظيمي العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية.	**٠,٦٩٣	٠,٠٠٠
٥	يعمل التطوير التنظيمي على حل المشكلات التي تواجه العاملين.	**٠,٦٥٣	٠,٠٠٠

** ذات دلالة إحصائية عند ٠,٠١

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور التطوير التنظيمي كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠١) وهذا يعني أن عبارات محور التطوير التنظيمي تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

المحور الثاني: الحوافز

جدول (٣-٥) معاملات الارتباط لعبارات محور الحوافز

م	العبرة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
٦	تقوم إدارة التغيير بتقديم الحوافز المادية والمعنوية لتحقيق الإبداع.	٠,٨٠٤ **	٠,٠٠٠
٧	تعمل الشركات على تنوع وسائل التحفيز لتشجيع العاملين.	٠,٧٧٢ **	٠,٠٠٠
٨	يتم وضع العاملين في أماكنهم المناسبة لهم وفقا لمؤهلات العامل وقدراته.	٠,٨١٨ **	٠,٠٠٠
٩	تحدث عملية الترقية اعتمادا على كفاءة وجدارة العامل.	٠,٨٢٣ **	٠,٠٠٠
١٠	تعمل الإدارة على إشراك العاملين في صنع القرارات.	٠,٨٠٣ **	٠,٠٠٠

** ذات دلالة احصائية عند ٠,٠١

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور الحوافز كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠١) وهذا يعني أن عبارات محور الحوافز تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

المحور الثالث: التكنولوجيا

جدول (٣-٦) معاملات الارتباط لعبارات محور التكنولوجيا

م	العبارة	معامل بيرسون	ارتباط	Sig
١١	تهتم الإدارة باستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة.	**٠,٨٠٣		٠,٠٠٠
١٢	تعمل التكنولوجيا على اتمام العمل بشكل أسرع.	**٠,٨٣٧		٠,٠٠٠
١٣	تقوم الإدارة بالتطوير المستمر للتكنولوجيا المستخدمة .	**٠,٨١٥		٠,٠٠٠
١٤	تعمل التكنولوجيا على زيادة الكفاءة والفاعلية للعاملين.	**٠,٨٥٣		٠,٠٠٠
١٥	تحرص الشركات على إدخال المعدات الحديثة لبيئة العمل .	**٠,٨٥٥		٠,٠٠٠

** ذات دلالة احصائية عند ٠,٠١

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور التكنولوجيا كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوي معنوية (٠,٠١) وهذا يعني أن عبارات محور التكنولوجيا تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

المتغير التابع: أداء العاملين

جدول (٣-٧) معاملات الارتباط لعبارات محور أداء العاملين

م	العبارة	معامل بيرسون	ارتباط	Sig
---	---------	-----------------	--------	-----

١٦	يلتزم العاملین بأنظمة وقوانين العمل.	٠,٨٣٢ **	٠,٠٠٠
١٧	تقوم الشركات بقياس كفاءة وأداء العاملين.	٠,٨٠٧ **	٠,٠٠٠
١٨	تتبع الشركات أنظمة عمل جديدة تزيد من كفاءة العاملين والإنتاجية.	٠,٩٠٣ **	٠,٠٠٠
١٩	تعمل التكنولوجيا على تشجيع العاملين في تحقيق الأرباح.	٠,٨٣٢ **	٠,٠٠٠
٢٠	يفضل العاملين مصلحة العمل على مصالحهم الشخصية.	٠,٨٤٤ **	٠,٠٠٠

** ذات دلالة احصائية عند ٠,٠١

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور أداء العاملين كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠١) وهذا يعني أن عبارات محور أداء العاملين تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

٩,٣ ثبات أداة الدراسة

يهدف هذا الأسلوب الإحصائي إلى التأكد من مستوى استقرار المقياس المستخدم في قائمة الاستبيان، بمعنى تقارب درجة الاستجابات من جانب العينة إذا ما تم توزيع استمارة الاستبيان على نفس أفراد العينة بعد فترة زمنية متقاربة (إبراهيم، ٢٠٢٢)

وقد أمكن التحقق من ذلك مستخدماً معامل (ألفا كرونباخ) ضمن برنامج (SPSS) إصدار (٢٠)، حيث بلغت الدرجة الكلية لمقياس إدارة التغيير التنظيمي (٠,٧٨٥) والدرجة الكلية لمقياس أداء العاملين (٠,٨٧٣)، الأمر الذي يعكس ثبات المقاييس المستخدمة سواء للمتغير المستقل بأبعاده أو المتغير التابع ضمن قائمة الاستبيان، كما ما يوضحه الجدول الآتي:

جدول رقم (٣-٨) معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد قائمة الاستبيان

المتغيرات	إدارة التغيير التنظيمي				أداء العاملين
	التطوير التنظيمي	الحوافز	استخدام التكنولوجيا	الدرجة الكلية	
معامل ثبات كرونباخ	٠,٦٥٦	٠,٨٣٧	٠,٨٦٢	٠,٧٨٥	٠,٨٧٣

يوضح الجدول أعلاه وجود درجة مرتفعة من معاملات الثبات لأبعاد المتغير المستقل وللمتغير التابع،

حيث تراوحت قيمها بين (٠,٦٥٦) و (٠,٨٧٣)، الأمر الذي يعزز من إمكانية اعتماد استمارة

الاستبيان بشكل نهائي، وتوزيعها على العينة، كون أن النسبة المعيارية المقبولة هي ٦٠%، مما يؤكد

عدم تغير النتائج بعامل الوقت إذا وزعت على نفس العينة في وقت لاحق.

الفصل الرابع: تحليل النتائج

١,٤ المقدمة

يتناول هذا الفصل تحليل العينة الرئيسية للدراسة من أجل الكشف عن واقع متغيرات الدراسة من خلال استخدام الإحصاء الوصفي من خلال المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، ثم التحقق من فروض البحث الرئيسية والفرعية من من خلال استخدام الإحصاء وتحديدًا تحليل الانحدار الخطي لمعرفة وقياس حجم التأثير الكلي للمتغير المستقل بأبعاده المختلفة على المتغير التابع.

٢,٤ تحليل المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة

يتناول هذا الجانب من الفصل تحليل البيانات الشخصية لعينة البحث باستخدام النسب والأعداد لكافة المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة).

١,٢,٤ متغير الجنس

يوضح الجدول رقم (١-٤) أن أعداد الموظفين الذكور (١٤٤) وبنسبة (٧٠%) أكثر من أعداد الموظفات الإناث والبالغ عددهن (٦١) موظفة وبنسبة (٣٠%) من مجموع أفراد العينة، والذي يرجع إلى تباين الوظائف من حيث هيكلها ومد توافق طبيعتها مع جنس من يشغلها.

جدول رقم (١-٤) وصف عينة البحث وفق الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	١٤٤	٧٠%
أنثى	٦١	٣٠%
المجموع	٢٠٥	١٠٠%

٢,٢,٤ متغير العمر

تشير بيانات الجدول رقم (٢-٤) إلى التباين بين عينة البحث وفق العمر، حيث كانت أعداد أفراد العينة في القطاع والذين تتراوح أعمارهم بين (٢٥-٣٤ سنة) (١٢٣) فرداً، وهم الأكبر عدداً، ونسبة بلغت (٦٠%) من مجموع أفراد العينة، تتبعها الفئة العمرية (٣٥-٤٤ سنة) بعدد (٦١) فرداً، ونسبة (٣٠%)، ثم فئة (٤٥-٥٤ سنة) بعدد (٢١) فرداً ونسبة (١٠%)، الأمر الذي يعكس اعتماد تلك القطاع على فئات الشباب والفئات العمرية المتوسطة.

جدول رقم (٢-٤) وصف عينة البحث وفق العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية
٣٤-٢٥	١٢٣	٦٠%
٤٤-٣٥	٦١	٣٠%
٦٠-٤٥	٢١	١٠%

٣,٢,٤ المستوى الوظيفي

يتبين من الجدول رقم (٣-٤) أن فئة الموظفين هم الفئة الأكثر عدداً في عينة البحث حيث بلغ عددهم (١٤٣) موظف ونسبة (٧٠%) من أفراد العينة، يتبعهم فئة (رئيس القسم) حيث بلغ عددهم (٤١) ونسبة (٢٠%) من أفراد العينة، وأقلهم فئة (مدير) حيث بلغ عددهم (٢١) ونسبة تمثل (١٠%)، وهذا يوضح أن الموظفين يمثلوا غالبية القوى العاملة في المشروعات والمتوسطة والصغيرة، والذي يعزى إلى أنها الفئة المنوط بها تنفيذ مهام التشغيل اليومي مقارنة ببقية الفئات الأعلى في السلم الوظيفي.

جدول رقم (٣-٤) وصف عينة البحث وفق المستوى الوظيفي

المستوى	العدد	النسبة المئوية
---------	-------	----------------

موظف	٩٧	%٧٠
رئيس قسم	٢٧	%٢٠
مدير	١٤	%١٠

٤,٢,٤ عدد سنوات الخبرة

يتبين من الجدول رقم (٤-٤) أن الفئة التي يتراوح سنوات خبرتها (من ٥ إلى ١٠ سنوات) هم الفئة الأكثر عدداً، حيث بلغ عددهم (١٢٣) ونسبة (%٦٠)، يليها الفئة التي يتراوح سنوات خبرتها (١٠ سنوات فأكثر) حيث بلغ عددهم (٦١) ونسبة (%٣٠)، وأقل فئة في عدد سنوات الخبرة فئة (أقل من ٥ سنوات) حيث بلغ عددهم (٢١) ونسبة (%١٠)، الأمر الذي يعكس توجه المشروعات المتوسطة والصغيرة على تعظيم الاستفادة من الموظفين الأكثر خبرة.

جدول رقم (٤-٤) وصف عينة البحث وفق عدد سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
اقل من ٥ سنوات	٢١	%١٠
من ٥ إلى ١٠ سنوات	١٢٣	%٦٠
١٠ سنوات فأكثر	٦١	%٣٠

٣,٤ الإحصاء الوصفي لعبارات قائمة الاستبيان

يهدف هذا النوع من الإحصاء إلى وصف عينة البحث باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، للتعرف على الأهمية النسبية لكافة العبارات الواردة في استمارة الاستبيان لكل متغير، واحتساب المتوسط العام لكل بعد من الأبعاد للكشف عن مستواه من وجهة نظر عينة البحث.

١,٣,٤ الإحصاء الوصفي لعبارات إدارة التغيير التنظيمي

تم إجراء التحليل الوصفي لعبارات الأبعاد الثلاثة لهذا المتغير المستقل وهي التطوير التنظيمي، والحوافز، واستخدام التكنولوجيا والتي تمثل أبعاد هذا المتغير.

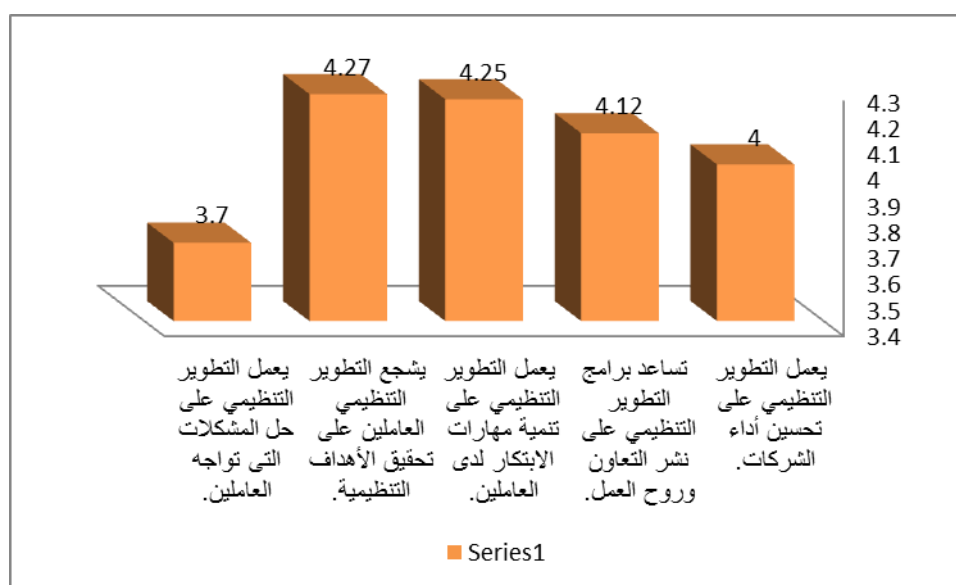
١,١,٣,٤ الإحصاء الوصفي لعبارات محور التطوير التنظيمي

يتبين من نتائج الجدول (٤-٥) وجود مستوى مرتفع من التطوير التنظيمي لدى أفراد عينة البحث، وجاءت العبارة رقم (٤) كأعلى العبارات من وجهة نظر العينة حيث بلغ متوسطها الحسابي (٤,٢٧)، والتي جاء فيها " يشجع التطوير التنظيمي العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية"، والذي يفسر بأن التطوير التنظيمي يلعب دور كبير في تحفيز العاملين وتشجيعهم على زيادة كفاءة وفاعلية الأداء من خلال اتباع اساليب التطوير الحديثة وبالتالي ينعكس على المنظمة وتتحقق الأهداف التنظيمية التي تسعى إليها.

بينما جاءت العبارة رقم (٥) في أقل مستوى من وجهة نظر العينة بمتوسط حسابي (٣,٧٠)، والتي جاء فيها " يعمل التطوير التنظيمي على حل المشكلات التي تواجه العاملين" الأمر الذي قد يفسر بأن بعض أفراد العينة يؤيدون أن التطوير التنظيمي يدرّب العاملين على طرق التفكير الغير تقليدية والتعامل مع المشكلات بطريقة إيجابية ومن ثم إيجاد الحلول الفعالة لها، وهذا ما يوضحه الجدول التالي.

جدول رقم (٤-٥) الإحصاء الوصفي لعبارات محور التطوير التنظيمي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
١	يعمل التطوير التنظيمي على تحسين أداء الشركات.	٤,٠٠	١,٠٠٩	٤	مرتفع
٢	تساعد برامج التطوير التنظيمي على نشر التعاون وروح العمل.	٤,١٢	٠,٨٤٧	٣	مرتفع
٣	يعمل التطوير التنظيمي على تنمية مهارات الابتكار لدى العاملين.	٤,٢٥	٠,٨٩٤	٢	مرتفع جدا
٤	يشجع التطوير التنظيمي العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية.	٤,٢٧	١,٠١	١	مرتفع جدا
٥	يعمل التطوير التنظيمي على حل المشكلات التي تواجه العاملين.	٣,٧٠	١,٢٣	٥	مرتفع
	المتوسط العام	٤,٠٦٨	٠,٩٩٨		مرتفع



شكل (٤-١) قيم المتوسطات الحسابية لعبارات محور التطوير التنظيمي

٢,١,٣,٤ الإحصاء الوصفي لعبارات محور الحوافز

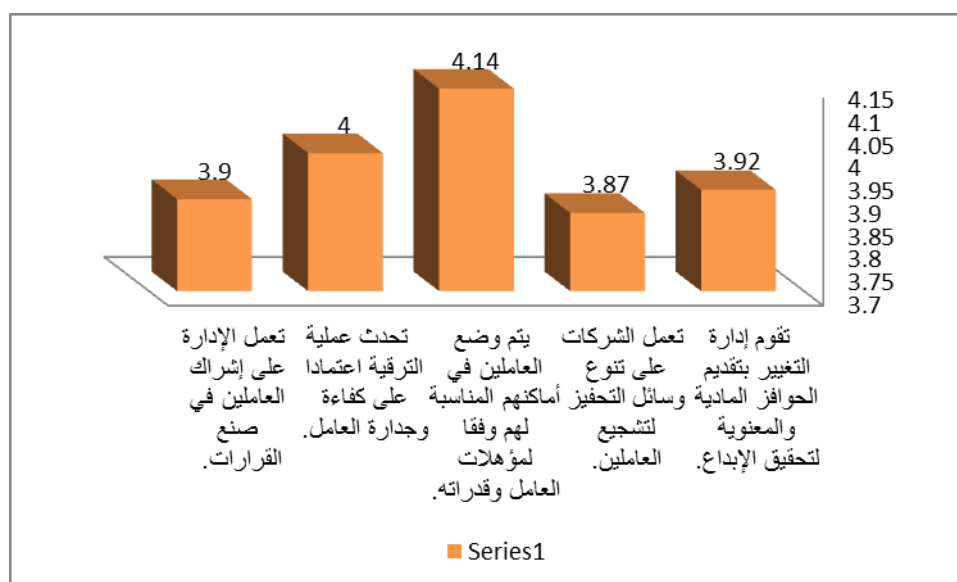
يتبين من نتائج الجدول (٤-٦) وجود مستوى مرتفع من فاعلية الحوافز لدى أفراد عينة البحث، حيث جاءت العبارة رقم (٨) كأعلى العبارات من وجهة نظر العينة حيث بلغ متوسطها الحسابي (٤,١٤)، والتي جاء فيها "يتم وضع العاملين في أماكنهم المناسبة لهم وفقا لمؤهلات العامل وقدراته" الأمر الذي يفسر بأن إدارة التغيير التنظيمي تقوم بدور فعال في توظيف العاملين حسب تخصص كل عامل وخبراته العلمية والمهنية، الأمر الذي ينعكس على معدل أداء العاملين ويجعلهم في تقدم مستمر وتطوير لمستوى الأداء العام للمنظمة.

بينما جاءت العبارة رقم (٧) في أقل مستوى من وجهة نظر عينة البحث بمتوسط حسابي (٣,٨٧) والتي جاء فيها "تعمل الشركات على تنوع وسائل التحفيز لتشجيع العاملين" الأمر الذي يفسر بأن بعض أفراد العينة يؤيدون أن تنوع وسائل التحفيز بالنسبة للعاملين تساهم بشكل كبير في زيادة مستوى الرضا الوظيفي لديهم وبالتالي تشجيعهم على العمل وزيادة معدلات الأداء، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (٤-٦) الإحصاء الوصفي لعبارات بعد الحوافز

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
٦	تقوم إدارة التغيير بتقديم الحوافز المادية والمعنوية لتحقيق الإبداع.	٣,٩٢	١,٠٢	٣	مرتفع
٧	تعمل الشركات على تنوع وسائل التحفيز لتشجيع العاملين.	٣,٨٧	١,٠٩	٥	مرتفع
٨	يتم وضع العاملين في أماكنهم المناسبة لهم وفقا لمؤهلات العامل وقدراته.	٤,١٤	٠,٩١٩	١	مرتفع
٩	تحدث عملية الترقية اعتمادا على	٤,٠٠	١,٠٦	٢	مرتفع

				كفاءة وجدارة العامل.	
مرتفع	٤	١,١٠	٣,٩٠	تعمل الإدارة على إشراك العاملين في صنع القرارات.	١٠
مرتفع		١,٠٣٧	٣,٩٦٦	المتوسط العام	



شكل (٤-٢) قيم المتوسطات الحسابية لعبارات محور الحوافز

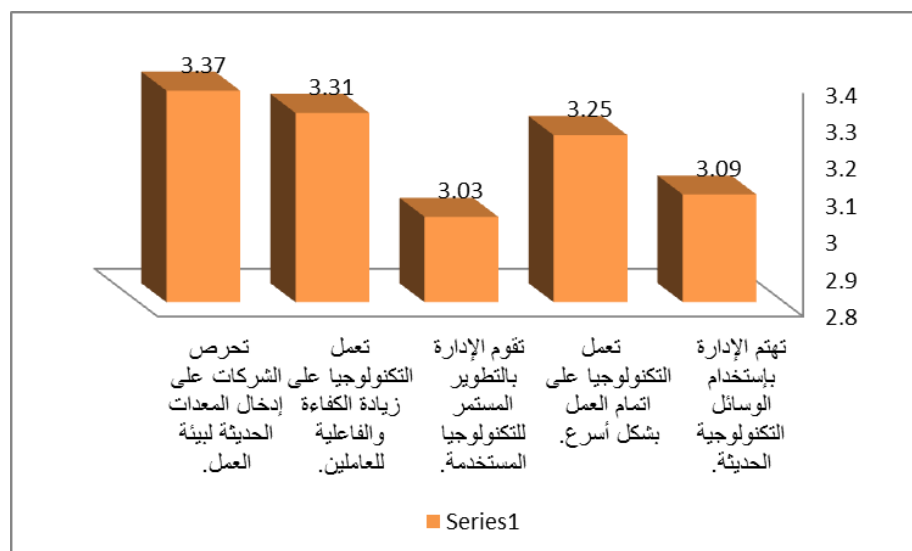
٣,١,٣,٤ الإحصاء الوصفي لعبارات محور التكنولوجيا

يتبين من الجدول (٤-٧) وجود مستوى متوسط من استخدام التكنولوجيا من وجهة نظر أفراد العينة، وجاءت العبارة رقم (١٥) كأعلى العبارات من وجهة نظر العينة حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣,٣٧) والتي جاء فيها "تحرص الشركات على إدخال المعدات الحديثة لبيئة العمل" الأمر الذي يفسر بأن استخدام التكنولوجيا والمعدات والأدوات التكنولوجية الحديثة في بيئة العمل يعمل على تحسين أداء العاملين ويعتبر من أهم الإجراءات التي تقوم بها إدارة التغيير التنظيمي في سبيل تحقيق الأهداف التنظيمية التي تسعى إليها.

بينما جاءت العبارة رقم (١٣) في أقل مستوى من وجهة نظر العينة بمتوسط حسابي (٣,٠٣)، والتي جاء فيها " تقوم الإدارة بالتطوير المستمر للتكنولوجيا المستخدمة " الأمر الذي يفسر بأن بعض أفراد العينة يؤيدون ضرورة التجديد المستمر واتباع وسائل التكنولوجيا الحديثة وتطبيقها في بيئة العمل، وهذا ما يوضحه الجدول التالي.

جدول رقم (٤-٧) الإحصاء الوصفي لعبارات محور التكنولوجيا

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
١١	تهتم الإدارة باستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة .	٣,٠٩	١,٢٧	٤	متوسط
١٢	تعمل التكنولوجيا على اتمام العمل بشكل أسرع.	٣,٢٥	١,٢٦	٣	متوسط
١٣	تقوم الإدارة بالتطوير المستمر للتكنولوجيا المستخدمة .	٣,٠٣	١,٢٢	٥	متوسط
١٤	تعمل التكنولوجيا على زيادة الكفاءة والفاعلية للعاملين.	٣,٣١	١,٢٢	٢	متوسط
١٥	تحرص الشركات على إدخال المعدات الحديثة لبيئة العمل .	٣,٣٧	١,١٨	١	متوسط
	المتوسط العام	٣,٢١	١,٢٣		متوسط



شكل (٤-٣) قيم المتوسطات الحسابية لعبارات محور التكنولوجيا

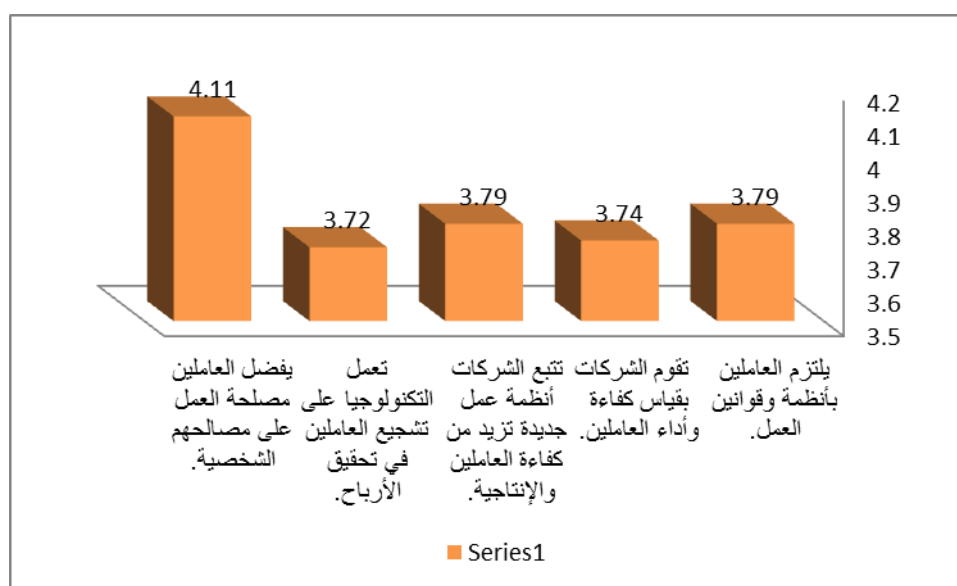
٤,١,٣,٤ الإحصاء الوصفي لعبارات أداء العاملين

يتبين من نتائج الجدول (٤-٨) وجود مستوى مرتفع من أداء العاملين لدى أفراد عينة البحث، وجاءت العبارة رقم (٢٠) كأعلى العبارات من وجهة نظر العينة حيث بلغ متوسطها الحسابي (٤,١١)، والتي جاء فيها " يفضل العاملين مصلحة العمل على مصالحهم الشخصية " والذي يفسر بأن المصلحة العامة في المنظمات أهم من المصلحة الشخصية للعاملين، كما تبين وجود تعاون مشترك بين العاملين والعمل بكل كفاءة ومهارة وتفضيل المصلحة العامة مما ينعكس على أداء العاملين وهذا ما يساعدهم في تحقيق مستوى مرتفع من الأداء والنهوض بالمنظمات.

بينما جاءت العبارة رقم (١٩) في أقل مستوى من وجهة نظر العينة بمتوسط حسابي (٣,٧٢)، والتي جاء فيها " تعمل التكنولوجيا على تشجيع العاملين في تحقيق الأرباح " الأمر الذي قد يفسر استخدام التكنولوجيا في بيئة العمل له دور كبير في تحقيق الكفاءة والفاعلية وزيادة مستوى أداء العاملين وبالتالي تحقيق الأرباح المنشودة ، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (٤-٨) الإحصاء الوصفي لعبارات أداء العاملين

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
١٦	يلتزم العاملون بأنظمة وقوانين العمل.	٣,٧٩	٠,٩٩٧	٢	مرتفع
١٧	تقوم الشركات بقياس كفاءة وأداء العاملين.	٣,٧٤	١,٠٣	٤	مرتفع
١٨	تتبع الشركات أنظمة عمل جديدة تزيد من كفاءة العاملين والإنتاجية.	٣,٧٩	٠,٩١٨	٣	مرتفع
١٩	تعمل التكنولوجيا على تشجيع العاملين في تحقيق الأرباح.	٣,٧٢	١,٠١	٥	مرتفع
٢٠	يفضل العاملون مصلحة العمل على مصالحهم الشخصية.	٤,١١	١,٠٠٣	١	مرتفع
	المتوسط العام	٣,٨٣	٠,٩٩١		مرتفع



شكل (٤-٤) قيم المتوسطات الحسابية لعبارات محور أداء العاملين

٤,٤ التحقق من فروض الدراسة

يستعرض هذا الجانب من البحث التحقق من فروض الدراسة والتي تشتمل على الفرض الرئيس

لهذه الدراسة وتفرعاته على النحو التالي:

ينص الفرض الرئيس على:

H١: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير التنظيمي و أداء العاملين في المشروعات

المتوسطة والصغيرة. ويتفرع من هذا الفرض الرئيس الفروض الفرعية التالية:

H١,١ : يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي وأداء العاملين.

H١,٢: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز وأداء العاملين.

H١,٣: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكنولوجيا المستخدمة وأداء العاملين.

٤,٤,١ معامل ارتباط بيرسون للتحقق من مستوى العلاقة الارتباطية بين إدارة التغيير

التنظيمي وأداء العاملين.

ومن أجل التحقق من هذه الفروض، تم اختبار مستوى الارتباطية وذلك بحساب المعاملات الارتباطية

بين أبعاد المتغير المستقل وهو إدارة التغيير التنظيمي المتمثلة في (التطوير التنظيمي - الحوافز -

التكنولوجيا) والمتغير التابع المتمثل بأداء العاملين، باستخدام معادلة ارتباط بيرسون كما يوضحه

الجدول التالي:

جدول رقم (٤-٩)

مصفوفة الارتباطات بيرسون Pearson Correlation Coefficient بين أبعاد إدارة التغيير التنظيمي وأداء

العاملين للعاملين في المشروعات المتوسطة والصغيرة في المملكة العربية السعودية

المتغيرات	إدارة التغيير التنظيمي
-----------	------------------------

		التطوير التنظيمي	الحوافز	التكنولوجيا	الدرجة الكلية
أداء العاملين	معامل الارتباط	٠,٦٥٦	٠,٨٠٤	٠,٨٣٢	٠,٧٦٤
	قيمة الدلالة	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠
	الدلالة الإحصائية	دال	دال	دال	
	الترتيب	٣	٢	١	
		** معامل ارتباط دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)			

*p<٠,٠٥

**p<٠,٠١

توضح نتائج الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباطية ايجابية دالة إحصائياً بين إدارة التغيير التنظيمي وأداء العاملين في المشروعات المتوسطة والصغيرة بالمملكة العربية السعودية، وتبين أن قيمة معامل الارتباط الكلي كانت مرتفعة (٠,٧٦٤) وكانت دالة عند مستوى دلالة إحصائية (٠,٠١)، الأمر الذي يعطي مؤشراً أن أبعاد إدارة التغيير التنظيمي تزيد من فاعلية أداء العاملين ، وقد اتفقت نتيجة البحث الحالي مع نتائج دراسة (العبادي، ٢٠٢٠) ودراسة (على، ٢٠١٩) ودراسة (لطرش، ٢٠١٨) ودراسة (امبارك، ٢٠٢٢)، (البديري، ٢٠١٨)، (عبدالله، ٢٠١٥)، (الغالي، ٢٠١٩)، ودراسة (الرياني، ٢٠١٧)، ودراسة (مقرش، ٢٠٢٠) ودراسة (أودان، ٢٠١٧)، ودراسة (هامل، ٢٠١٩)، ودراسة (Moultrie, J., & Young, A. ٢٠٠٩) التي توصلت إلى أن إدارة التغيير التنظيمي لها تأثير إيجابي على أداء العاملين من خلال الدور والأثر الكبير الذي تلعبه إدارة التغيير التنظيمي في تحسين وتطوير أداء العاملين، فمن خلال اتباع الإستراتيجيات التنظيمية الجديدة والفعالة مثل تطوير الأداء، وتدريب العاملين، واستخدام التقنيات الحديثة، والحوافز التي تعمل على زيادة الكفاءة والفاعلية

للعاملين وبالتالي تطوير الأداء ويجعل المنظمة تحصل على مكانة متميزة، وتحقق معدل نمو متزايد كل عام كما توضح النتائج أن محور الحوافز و التكنولوجيا أكثر ابعاد إدارة التغيير التنظيمي ارتباطاً ايجابياً بأداء العاملين وفق آراء العاملين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط لبيرسون (٠,٨٠٤) و (٠,٨٣٢)، وهو معامل ارتباط مرتفع ودالاً إحصائياً عند (٠,٠١)، الأمر الذي يؤكد أن استراتيجية الحوافز واستخدام التكنولوجيا من قبل إدارة التغيير التنظيمي وفقاً لما جاء في الأدبيات السابقة تعمل على زيادة معدلات أداء العاملين في الشركات الخاصة وتساعد الشركات في تحقيق النمو والكفاءة والفاعلية ومن ثم تصبح قادرة على مواكبة متغيرات العصر الحالي.

كما كانت العلاقة الارتباطية بين التطوير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين علاقة مرتفعة حيث بلغت (٠,٦٥٦) ودالة إحصائياً عند (٠,٠١)، مما يشير إلى أن التطوير التنظيمي يزيد من مستوى تحقيق مستوى مرتفع من أداء العاملين ، فالتطوير التنظيمي يعمل على زيادة كفاءة المنظمات الرسمية والغير رسمية من خلال تطوير ورفع أداء العاملين وتوزيع العمال في المهام الوظيفية التي تتناسب مع قدراتهم، كما يعمل على تحقيق المشاركة والتعاون في بيئة العمل، والعمل على خفض الصراعات بين العاملين، بالإضافة إلى انه يعمل على خلق مناخ تنظيمي يتناسب مع طبيعة التحديات التي تتعرض لها المنظمة وهذا ما يزيد من قدرة العاملين على التأقلم مع التحديات البيئية والتعامل معها بطريقة ايجابية وتحقيق أفضل معدلات من الأداء الوظيفي.

٢,٤,٤ تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر إدارة التغيير التنظيمي بأبعادها الثلاثة المتمثلة في (التطوير التنظيمي - الحوافز - التكنولوجيا) على أداء العاملين في المشروعات المتوسطة والصغيرة بالمملكة العربية السعودية. وللتحقق من مستوى أثر إدارة التغيير التنظيمي بأبعادها الثلاثة على مستوى أداء العاملين في الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية، تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط كما هو موضح في الجدول (١٠-٤)

جدول رقم (١٠ - ٤)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر إدارة التغيير التنظيمي على أداء العاملين.

P-Value	R ^٢	R	F	T	B
٠,٠٠٠	٠,٦٨٢	٠,٨٢٦	٤٢٤,٧٠٨	٢٠,٦٠٨	١,٠٩١

يتبين من نتائج الجدول (١٠-٤) وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير التنظيمي وأداء العاملين بالشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ وبلغت قيمة معامل الارتباط ٠,٨٢٦ ويتبين وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى إدارة التغيير التنظيمي وأداء العاملين بالشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية حيث كانت قيمة (Sig F) = ٠,٠٠٠ وهي قيمة أقل من ٠,٠٥ أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح ان المتغير المستقل (إدارة التغيير التنظيمي) يفسر ٦٨,٢ % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (أداء العاملين) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج، وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق إدارة التغيير التنظيمي بمقدار ١ % ازداد مستوى أداء العاملين في الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية بمقدار ١,٠٩١% وهو ما يبين صحة الفرضية الاولى للدراسة والتي

تتص على" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير التنظيمي و أداء العاملين بالشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية" .

٥,٤ مناقشة النتائج

١. كشفت نتائج الدراسة الحالية وجود علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير التنظيمي وأداء العاملين في المشروعات المتوسطة والصغيرة في المملكة العربية السعودية حيث كان معامل الارتباط ($r = ٠,٧٦٤, p \leq ٠,٠١$), كما تبين أيضا وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الأبعاد الثلاثة المتمثلة في (التطوير التنظيمي - الحوافز - التكنولوجيا) وأداء العاملين في الشركات الخاصة حيث كان معامل الارتباط ($r = ٠,٨٣٢, p \leq ٠,٠١$) ، ($r = ٠,٨٠٤, p \leq ٠,٠١$) ، ($r = ٠,٦٥٦, p \leq ٠,٠١$) ، وبالتالي وبذلك تكون نتائج البحث الحالي قد اتفقت مع نتائج الدراسات السابقة التي أجراها كلاً من :

(العبادي، ٢٠٢٠) ودراسة (على، ٢٠١٩) ودراسة (لطرش، ٢٠١٨) ودراسة (امبارك، ٢٠٢٢)، (البديري، ٢٠١٨)، (عبدالله، ٢٠١٥)، (الغالي، ٢٠١٩)، ودراسة (الرياني، ٢٠١٧)، ودراسة (مقرش، ٢٠٢٠) ودراسة (أودان، ٢٠١٧)، ودراسة (هامل، ٢٠١٩)، ودراسة (Moultrie, J., & Young, A. ٢٠٠٩)، حيث اتفقت على أن إدارة التغيير التنظيمي لها تأثير إيجابي وعلاقة ارتباطية ايجابية على أداء العاملين مما يجعل المنظمة تحصل على مكانة متميزة، وتحقق معدل نمو متزايد كل عام.

٢. كما كشفت نتائج الدراسة الحالية أن الحوافز، واستخدام التكنولوجيا كانوا أكثر ابعاد إدارة التغيير التنظيمي ارتباط ايجابي بأداء العاملين، وهم بذلك يتفوقون مع دراسة (أمبارك،

٢٠٢٢) حيث أظهرت النتائج أن هناك علاقة تأثير بين إدارة التغيير التنظيمي (بأبعاد المذكورة في البحث) وبين تحسين الأداء الوظيفي في الأكاديمية قيد الدراسة، وأن مشاركة العاملين في التخطيط للتغيير التنظيمي يؤدي إلى نجاحه، ويقلل من مقاومة العاملين له، وأن أكثر الأبعاد التنظيمية تأثيراً في قرارات العاملين هي الحوافز المادية والمكافآت التشجيعية، ودراسة (البدري، ٢٠١٨) حيث أظهرت النتائج أن وجود أثر موجب وذو دلالة معنوية للتغيير في التكنولوجيا والتغيير في الأفراد على أداء العاملين.

٣. كما كشفت نتائج الدراسة أن التطوير التنظيمي جاء في المرتبة الثالثة ارتباطاً بأداء العاملين بمعامل ارتباط (٠,٦٥٦)، وتتفق مع دراسة (على، ٢٠١٩) حيث أظهرت النتائج التطوير التنظيمي له تأثير إيجابي على أداء العاملين، فالتطوير التنظيمي يؤدي إلى تحسين أداء الهيئة، ويخلق مناخ تنظيمي يسود فيه روح التعاون، ويساعد في تنمية القدرة على الابتكار. وتشرك الهيئة العاملين في الإدارة، وعملية الترقية تتم بناءً على تحسن أداء العامل. وتولى الهيئة اهتمام خاص بقياس أداء وكفاءة العاملين وذلك للحصول على مخرجات تشغيلية وإنتاجية وربحية.

٤. واتضح أن المتغير المستقل (إدارة التغيير التنظيمي) يفسر ٦٨,٢ % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (أداء العاملين) وأن باقي التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج، وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق إدارة التغيير التنظيمي بمقدار ١ % ازداد مستوى أداء العاملين بمقدار ١,٠٩١ % وهو ما يبين صحة الفرضية الأولى للدراسة والتي تنص على " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير التنظيمي و أداء العاملين في المشروعات المتوسطة والصغيرة بالملكة العربية السعودية.

الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

١,٥ المقدمة

يستعرض هذا الفصل الاستنتاجات التي صيغت في ضوء النتائج التي أمكن التوصل إليها وما تم التحقق منه من فروض البحث، والتوصيات التي أمكن طرحها بهدف رفع مستوى أداء العاملين في المشروعات المتوسطة والصغيرة في المملكة العربية السعودية، إضافة إلى طرح أفكار بحثية للاستفادة منها من قبل باحثين آخرين في المستقبل.

٢,٥ الاستنتاجات

في ضوء استجابات عينة البحث الحالي، وما أمكن تحليله من علاقات وتأثيرات بين متغيرات الدراسة، يمكن استعراض الاستنتاجات التي توصل إليها البحث فيما يلي:

١. يأتي بُعد التكنولوجيا في المرتبة الأولى من حيث التأثير على أداء العاملين، فالتكنولوجيا لها دور كبير في زيادة كفاءة وفاعلية أداء العاملين، حيث تعمل على توفير المزيد من الوقت وانجاز المهام بسرعة، كما تساعد في معرفة الانحرافات ووضع الحلول الفعالة والإيجابية للمعالجات، بالإضافة إلى أن تقنية المعلومات والأساليب الحديثة التي تساعد الإدارة في تطوير الأداء من خلال تدريب العاملين على الطرق والأدوات التكنولوجية الحديثة التي تنمي من مهارات العاملين وتفتح لهم المجال للإبداع والابتكار ومن ثم ينعكس ذلك على معدلات الأداء.

٢. يأتي بُعد الحوافز في المرتبة الثانية كأكثر أبعاد إدارة التغيير التنظيمي تأثيراً على أداء العاملين، الأمر الذي يرجع إلى الحوافز من أهم استراتيجيات إدارة التغيير الفعالة التي تزيد من

أداء العاملين من خلال منحهم الحوافز المادية والمكافآت التشجيعية التي تزيد من مستوى رضا العاملين، كما أن تلبية احتياجات العاملين المادية والنفسية من أهم الخطوات التي تساعد على زيادة إنتاجية العاملين وتحسين أدائهم المهني، فنتائج الدراسة أثبتت أن الحوافز من أهم الوسائل التي تعمل على زيادة وتحسين أداء العاملين.

٣. يأتي بُعد التطوير التنظيمي في المرتبة الثالثة من إدارة التغيير التنظيمي تأثيراً على أداء العاملين، فالتطوير التنظيمي يزيد من مستوى تحقيق مستوى مرتفع من أداء العاملين لدى المشروعات المتوسطة والصغيرة، فالتطوير التنظيمي يعمل على زيادة كفاءة المنظمات الرسمية والغير رسمية من خلال تطوير ورفع أداء العاملين وتوزيع العمال في المهام الوظيفية التي تتناسب مع قدراتهم، كما يعمل على تحقيق المشاركة والتعاون في بيئة العمل، والعمل على خفض الصراعات بين العاملين، بالإضافة إلى أنه يعمل على خلق مناخ تنظيمي يتناسب مع طبيعة التحديات التي تتعرض لها المنظمة وهذا ما يزيد من قدرة العاملين على التأقلم مع التحديات البيئية والتعامل معها بطريقة إيجابية وتحقيق أفضل معدلات من الأداء الوظيفي.

٤. وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير التنظيمي وأداء العاملين بالمشروعات المتوسطة والصغيرة في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ وبلغت قيمة معامل الارتباط ٠,٧٦٤

٥. المتغير المستقل (إدارة التغيير التنظيمي) يفسر ٦٨,٢ % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (أداء العاملين) وأن باقي التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج.

٦. تبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق إدارة التغيير التنظيمي بمقدار ١ % ازداد مستوى أداء العاملين بالشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية بمقدار ١,٠٩١ % وهو ما يبين صحة الفرضية الأولى للدراسة والتي تنص على "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة

التغيير التنظيمي و أداء العاملين في المشروعات المتوسطة والصغيرة في المملكة العربية السعودية .

٣,٥ التوصيات

(١) العمل على زيادة ولاء العاملين وانتمائهم للمنظمات من خلال تغيير اتجاهاتهم والقيم الخاصة بهم المتعلقة بالعمل، كما لابد من زيادة دافعية العاملين نحو العمل، من خلال تدريبهم على المهارات الجديدة والاستماع إلى آرائهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وهذا ما يجعلهم يفضلون المصلحة العامة على المصلحة الخاصة.

(٢) تقييم أداء العاملين بشكل مستمر وتشخيصهم ومتابعة الأداء لضمان استمرار المنظمة في تحقيق النمو المتزايد، كما أن تقييم أداء العاملين يساعد في معرفة وتحديد مناطق القوة والضعف لدى العاملين ومن ثم ايجاد الحلول الفعالة التي تزيد من كفاءة العاملين.

(٣) اهتمام إدارة الموارد البشرية برواتب العاملين ووضع السياسات التحفيزية والتشجيعية التي تزيد من كفاءة وفاعلية العاملين وبالتالي تحسين الأداء.

(٤) ضرورة مشاركة العاملين في حدوث التغيير داخل بيئة العمل من خلال الإستماع إليهم وتحديد احتياجاتهم ومن ثم اتخاذ القرارات المناسبة التي تلبي احتياجاتهم المادية والنفسية مما يضمن نجاح عملية التغيير.

٥) تشجيع أصحاب المنظمات على اتباع إستراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي

وتطبيقها داخل منظمات الأعمال لما لها من دور كبير في زيادة أداء العاملين

وتحقيق الأهداف التنظيمية.

٦) ضرورة الاهتمام بتحسين أداء العاملين من خلال إعداد ورش العمل وتدريبهم على

استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة، وتشجيعهم على التعاون والعمل بروح الفريق

مما ينعكس على معدلات الأداء.

٤,٥ البحوث المستقبلية

في ضوء ما تمت صياغته من استنتاجات، وما تم طرحه من توصيات، فإن الدراسة الحالية

تستعرض تصوراً لعدة أفكار بحثية للباحثين في المستقبل للاسترشاد بها على أمل استكمال ما

بدأته هذه الدراسة، وفيما يلي بعض الأفكار البحثية المقترحة:

- اثر إدارة التغيير التنظيمي على الموارد البشرية.
- دور إدارة التغيير التنظيمي في تحقيق أهداف رؤية ٢٠٣٠م
- تأثير إدارة التغيير التنظيمي على المناخ التنظيمي.
- اثر إدارة التغيير التنظيمي على القيادة الاستراتيجية.
- أهمية إدارة التغيير التنظيمي في تحقيق الجودة الشاملة
- دور إدارة التغيير التنظيمي في زيادة ربحية الشركات وتعظيم الإيرادات.

المراجع:

١. إبراهيم، هاشم محمد هاشم حسن، و عوض، محمد محمود عبدالعليم. (٢٠٢٢). أثر القيادة والإبداع على الأداء الاستراتيجي: دراسة ميدانية بالتطبيق على وزارة الطيران المدني المصرية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، مج ١٣، ع ١، ٣٧٩ - ٣٤٣.
٢. أبو اليزيد، أحمد محمد أحمد. (٢٠١٨). أثر مقاومة التغيير التنظيمي على فاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين بالاتحاد المصري للكراتيه. *مجلة أسبوت لعلوم وفنون التربية الرياضية*، ع ٤٧، ج ٣، ٢٨٠ - ١.
٣. إمام، كريم السيد أحمد، الخواص، أحمد مرسى أحمد، و صالح، محمد. (٢٠٢٢). أثر الإبداع التنظيمي في العلاقة بين الجودة الشاملة وريادة الأعمال. *مجلة الدراسات المالية والتجارية*، ع ١، ١٦٨ - ١٣٤.
٤. أودان، عيشة، و حجاج، عبدالرؤف. (٢٠١٧). (أثر الإبداع التنظيمي علي الأداء التنافسي: الدراسة الميدانية "وحدتي تحويل البلاستيك بولاية ورقلة") رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة.
٥. برويس، وردة، و دباب، زهية. (٢٠١٦). أثر الإبداع التنظيمي على الأداء الوظيفي بالمؤسسة. *أبحاث الندوة العلمية الرابعة: الإبداع في عالم الأعمال*، عمان: مركز البحث و تطوير الموارد البشرية - رماح - الأردن، ٨١ - ٩٦.
٦. البشير، بثينة الرشيد محمد، و عبدالحليم، محمد فرح محمد. (٢٠٢٠). (التغيير التنظيمي وأثره على رضا العاملين بقطاع المصارف التجارية في السودان بالتطبيق على بنك فيصل الإسلامي خلال العام ٢٠١٩) رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم.

٧. بلعابد، فايزة، عدنانى، خولة، و مقدم، عبدالجليل. (٢٠١٨). أثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الخدمية. *مجلة مجاميع المعرفة*، مج ٤، ع ٢، - ١٤٠ ١١٦.
٨. بن الطيب، زينب، و بودريان، عز الدين. (٢٠٢٢). التغيير التنظيمي وأثره علي جودة أداء المكتبات الجامعية الجزائرية: مكتبات جامعة باتنة ١ نموذجاً. *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، مج ٨، ع ٣، - ٣٨٤. ٣٦٥
٩. جيبات، دعاء محمد أحمد، و الصرايرة، أكثم عبدالمجيد مسلم. (٢٠١٥). *أثر استراتيجيات التمكين في تعزيز الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية في المستشفيات الحكومية الأردنية* رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
١٠. حيدر، بيبي حامد علي، العون، سالم سفاح حنيان، و القرعان، علي زكريا. (٢٠١٨). *إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في البنوك التجارية الكويتية* رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
١١. أبو عليقة، خالد محمود محمد، و الثوابيه، أحمد محمود روبق. (٢٠١٠). أثر المشروعات الصغيرة والمتوسطة على التنمية الاجتماعية والاقتصادية في محافظة الطفيلة. *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، مج ٣٤، ع ٢، - ١٥١ ١٦٨.
١٢. الفزاني، بشير خليفة بشير، صقر، محمد أحمد، و الدالعة، موفق محمد عبده عبدالقادر. (٢٠١٥). أثر التمويل بصيغة عقد السلم في التنمية الاقتصادية: دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

١٣. خليفات، أحمد محمد عوض، و العدوان، ياسر مناع. (٢٠٠٧). *أثر تغير الملكية والتنافسية والتغيير التنظيمي على أداء الشركات الأردنية المخصصة* رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.
١٤. الرفوع، أحمد نهار مفلح، و جواد، شوقي ناجي. (٢٠٠٤). *تقييم أثر تطبيق التحجيم على الأداء المؤسسي للشركات الصناعية الأردنية* رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.
١٥. سايب، عبدالقادر، و قداش، سمية. (٢٠١٨). *أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالمديرية العلمية ورقلة* رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة.
١٦. شنافي، نوال. (٢٠٢٠). *أثر التغيير التنظيمي في إرساء الإبداع الإداري بمنظمات الأعمال*. مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، مج ٤، ع ١، ٩٧ - ٨٢.
١٧. العبادي، سوسن محمد. (٢٠٢٠). *أثر إدارة التغيير في الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية* في مجلس الأعيان الأردني. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، مج ١٦، ع ٤، ٧١٠ - ٦٨٠.
١٨. عبدالله، عرفة حميد جابر، و الكلس، نصر الدين الأمين فضل الله. (٢٠١٩). *أثر التغيير التنظيمي وأثره على أداء المنظمات: دراسة تحليلية بالتطبيق على شركات حلويات سعد* رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم.
١٩. غالى، بتول عبد علي. (٢٠١٩). *الإبداع التنظيمي وأثره في الأداء الوظيفي: دراسة استطلاعية في شركة التأمين الوطنية*. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، مج ١١، ع ١، ٣٩٢ - ٣٧٧.

٢٠. فهم، مروة جابر أحمد. (٢٠١٥). أثر تطبيق إستراتيجية إدارة الإبداع التنظيمي على تحقيق الميزة التنافسية مع دراسة مقارنة على شركتي المصرية للاتصالات وفودافون - مصر. *مجلة البحوث الإدارية*، مج ٣٣، ع ٤٤ ، ١٤٢٠ - ٤٧
٢١. محمود، النمير محمد النمير، و محمد، مجاهد الصديق عبدالقادر. (٢٠١٨). *بطاقة الأداء المتوازن على جودة أداء المنظمة تطبيق أثر* رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم.
٢٢. ملحم، يحيى سليم فرحان. (٢٠٠٦). أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي: دراسة حالة : شركة الاتصال الأردنية الحديثة. *المجلة العربية للإدارة*، مج ٢٦، ع ٢ ، ٤٠٠ - ٣
٢٣. الناشري، إبراهيم إسماعيل، و آل ناصر، ناصر عبدالله. (٢٠٢٢). أثر تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الأداء التنظيمي بالتطبيق على مؤسسات التعليم العالي السعودي. *مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، ع ٥٣ ، ١٤٢٠ - ١٠١
٢٤. الهاجري، مها عبدالله مطلق، و الجوازنة، بهجت عيد. (٢٠١٧). *أثر التغيير التنظيمي في الأداء التشغيلي للشركات العاملة في قطاع النفط الكويتي* رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
٢٥. هامل، محمد، غماري، محمد، و بن محمود، عرابة الحاج. (٢٠١٩). *أثر الإبداع التنظيمي على أداء العاملين: دراسة حالة المديرية الجهوية لموبيليس بورقلة* رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة.

• المراجع الأجنبية:

- Thomas, O. O. (٢٠١٤). Change management and its effects on organizational performance of Nigerian telecoms industries: Empirical Insight from Airtel Nigeria. *International Journal of Humanities Social Sciences and Education*, ١(١١), ١٧٠-١٧٩.
- Jalagat, R. (٢٠١٦). The impact of change and change management in achieving corporate goals and objectives: Organizational perspective. *International Journal of Science and Research*, ٩(١١), ١٢٣٣-١٢٣٩.
- Kimhi, S., & Oliel, Y. (٢٠١٩). Change management and organizational performance in selected manufacturing companies in Anambra state, Nigeria. *The International Journal of Social Sciences and Humanities Invention*, ٦(٠٥), ٥٤٣٧-٥٤٤٥.
- Sung, W., & Kim, C. (٢٠٢١). A study on the effect of change management on organizational Innovation: Focusing on the mediating effect of members' innovative behavior. *Sustainability*, ١٣(٤), ٢٠٧٩.

الملاحق

أثر إدارة التغيير التنظيمي على أداء العاملين في المشروعات المتوسطة والصغيرة في المملكة العربية السعودية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: " أثر إدارة التغيير التنظيمي على أداء العاملين في المشروعات المتوسطة والصغيرة في المملكة العربية السعودية" نرجو التكرم من سيادتكم بتعبئة الاستبانة التي بين أيديكم بكل موضوعية وشفافية، مؤكداً لكم أن إجاباتكم سوف تعامل بسرية تامة، وأن هذه المعلومات سوف تستخدم لغايات البحث العلمي فقط.

شكراً لتعاونكم

أولاً: الخصائص الديموغرافية:

- الجنس ١. ذكر ٢. أنثى
- العمر (من ٢٥-٣٤ / من ٣٥ - ٤٤ / من ٤٥ - ٦٠)
- الوظيفة (موظف- رئيس قسم- مدير)
- سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات/ من ٥ - ١٠ سنوات/ ١٠ سنوات فأكثر)

المتغير المستقل: إدارة التغيير التنظيمي	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
	١	٢	٣	٤	٥
المحور الأول: التطوير التنظيمي					
١. يعمل التطوير التنظيمي على تحسين أداء الشركات.					
٢. تساعد برامج التطوير التنظيمي على نشر التعاون وروح العمل.					
٣. يعمل التطوير التنظيمي على تنمية مهارات الابتكار لدى العاملين.					
٤. يشجع التطوير التنظيمي العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية.					
٥. يعمل التطوير التنظيمي على حل المشكلات التي تواجه العاملين.					
المحور الثاني: الحوافز					

					٦. تقوم إدارة التغيير بتقديم الحوافز المادية والمعنوية لتحقيق الإبداع.
					٧. تعمل الشركات على تنوع وسائل التحفيز لتشجيع العاملين.
					٨. يتم وضع العاملين في أماكنهم المناسبة لهم وفقا لمؤهلات العامل وقدراته.
					٩. تحدث عملية الترقية اعتمادا على كفاءة وجدارة العامل.
					١٠. تعمل الإدارة على إشراك العاملين في صنع القرارات.
					المحور الثالث: التكنولوجيا
					١١. تهتم الإدارة باستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة.
					١٢. تعمل التكنولوجيا على اتمام العمل بشكل أسرع.
					١٣. تقوم الإدارة بالتطوير المستمر للتكنولوجيا المستخدمة.
					١٤. تعمل التكنولوجيا على زيادة الكفاءة والفاعلية للعاملين.
					١٥. تحرص الشركات على إدخال المعدات الحديثة لبيئة العمل.

المتغير التابع: أداء العاملين	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
	١	٢	٣	٤	٥
١. يلتزم العاملين بأنظمة وقوانين العمل.					
٢. تقوم الشركات بقياس كفاءة وأداء العاملين.					
٣. تتبع الشركات أنظمة عمل جديدة تزيد من كفاءة العاملين والإنتاجية.					
٤. تعمل التكنولوجيا على تشجيع العاملين في تحقيق الأرباح.					
٥. يفضل العاملين مصلحة العمل على مصالحهم الشخصية.					

Midocean University

College of Management

Department of. Project Management



**The impact of organizational change management on
the performance of employees in small and medium
enterprises in the Kingdom of Saudi Arabia**

A research plan submitted for a master's degree in management

Prepared by:

Maram Abdul Rahman Al –Qarzai

Supervised by:

Dr. Asmaa Abu Anzah

٢٠٢٤م