

نموذج التعديلات التي تم تنفيذها وفقا لتوجيهات لجنة التقييم

البند	التعديلات التي أجريتها	ملاحظات إضافية للباحث/ تساؤلات الى اللجنة
عنوان الدراسة		
مقدمة الدراسة	تم إضافة فقرة عن إدارة التغيير	
مشكلة الدراسة		
تساؤلات الدراسة		
أهمية الدراسة	تم صياغة الأهمية النظرية و العملية بفقرات.	
أهداف الدراسة	تم تعديل أهداف الدراسة وزيادتها بما يتناسب مع موضوع الدراسة	
الدراسات السابقة	تم اضافة دراسات سابقة	
فروض الدراسة		
منهجية الدراسة	تم تحديد حجم مجتمع الدراسة ومقدار العينة وكيفية حسابها	

	تم تحديد منهجية وأداة الدراسة وكيفية الحصول على البيانات	نوع الدراسة وطرق الحصول على البيانات
		نموذج الدراسة



جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

تخصص : الإدارة



العنوان باللغة العربية:

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

العنوان باللغة الإنجليزية:

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

اسم الباحث : ساعد بن حامد بن عبدالله العبيدي

الرقم الاكاديمي : 233002157

الكلية : الإدارة

1446هـ - 2025 م

مقدمة:

في ظل التغيرات السريعة والمتلاحقة التي يشهدها العالم اليوم، أصبحت إدارة التغيير ضرورة ملحة لضمان نجاح واستدامة المنظمات. وتعتبر إدارة التغيير عملية منظمة تتضمن تخطيط وتنفيذ استراتيجيات تهدف إلى إحداث تحول إيجابي في الهياكل التنظيمية، العمليات، التكنولوجيا، بالإضافة إلى التغيير في الأفراد العاملين. وتهدف هذه العملية إلى تحسين الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. (Al-Ali, et al, 2021)

تعتبر إدارة التغيير عملية ديناميكية تتطلب تخطيطاً استراتيجياً وتفاعلاً مستمراً لضمان نجاح المبادرات التنظيمية. فهي لا تقتصر فقط على التعديلات في الهياكل الإدارية أو اعتماد التكنولوجيا الحديثة، بل تمتد لتشمل التأثير على ثقافة المنظمة وسلوكيات العاملين. وتشمل هذه العملية مراحل متعددة تبدأ بتحديد الحاجة للتغيير، مروراً بالتخطيط والتنفيذ، وانتهاءً بالتقييم والمتابعة لضمان استدامة النتائج الإيجابية. ومن خلال مشاركة الموظفين ودعم القيادة، يمكن تقليل مقاومة التغيير وتعزيز الالتزام بتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة (Kotter, 2012).

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

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

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

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

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

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

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

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

1. كيف يؤثر التغيير في الهيكل التنظيمي على أداء العاملين في شركة المياه الوطنية بالمملكة العربية السعودية؟
2. كيف يؤثر التغيير في التكنولوجيا على أداء العاملين في شركة المياه الوطنية بالمملكة العربية السعودية؟
3. كيف يؤثر التغيير في الأفراد على أداء العاملين في شركة المياه الوطنية بالمملكة العربية السعودية؟

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية البحث في أهمية الموضوع في حد ذاته فقد أصبح التغيير شيء حتمي ومستمر ويشكل أحد وأهم التحديات التي تواجهها المنظمات اليوم، حيث أن القدرة على إدارة التغيير بشكل كفء وفعال يكمن من تسيير

المنظمة والعمل على نجاح وتحقيق أهدافها واتخاذ القرارات الملائمة التي تدعم مشاريع المنظمة، وبناء على ذلك فان أهمية البحث محل الدراسة يمكن أن تنقسم الى أهمية عملية وأهمية علمية تتمثل فيما يلي:

❖ الأهمية النظرية:

الإسهام في تطوير المعرفة العلمية، حيث يهدف البحث إلى تقديم مساهمة علمية من خلال تطوير المعرفة النظرية حول إدارة التغيير وتأثيرها على أداء العاملين، مع التركيز على قطاع المياه في المملكة العربية السعودية بعد عملية دمج المديريات العامة للمياه مع شركة المياه الوطنية. كما يوفر البحث رؤى جديدة حول كيفية تفاعل العاملين مع التغييرات التنظيمية.

سد الفجوات البحثية حيث تُعنى الدراسة بملء الفجوات المعرفية المتعلقة بتأثير التغييرات الهيكلية والتكنولوجية والبشرية على أداء العاملين في قطاع المياه، والذي لم يحظَ بالقدر الكافي من الاهتمام في الدراسات السابقة. وسيتم تسليط الضوء على التجربة السعودية كنموذج يمكن الاستفادة منه في السياقات المماثلة. بناء إطار تحليلي من خلال جمع البيانات وتحليلها، يسعى البحث إلى بناء إطار تحليلي شامل يمكن اعتماده في الدراسات المستقبلية لفهم تأثيرات التغيير على الأداء الوظيفي في قطاعات أخرى، مما يساهم في تعزيز المعرفة التطبيقية في مجال إدارة التغيير.

❖ الأهمية التطبيقية:

تحسين الأداء الوظيفي فمن المتوقع أن يوفر البحث نتائج تساعد المديرين وصناع القرار في شركة المياه الوطنية على فهم كيفية تأثير التغييرات المختلفة على أداء العاملين. وبناءً على هذه النتائج، يمكن تطوير استراتيجيات عملية لتحسين الأداء الوظيفي ورفع جودة الخدمات المقدمة. ستقدم الدراسة توصيات عملية يمكن الاستفادة منها في عمليات دمج مماثلة مستقبلاً، سواء داخل قطاع المياه أو في قطاعات أخرى. من خلال هذه التوصيات، يمكن تقليل مقاومة التغيير وتحقيق أهداف الاندماج بكفاءة وفعالية.

تعزيز التكيف التنظيمي عبر فهم التحديات التي يواجهها العاملون أثناء التغيير، يمكن للمنظمات تطوير استراتيجيات لدعم التكيف التنظيمي، مما يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي والالتزام المؤسسي، ويقلل من مقاومة التغيير.

المساهمة في التنمية المستدامة من خلال تحسين كفاءة إدارة التغيير وأداء العاملين في قطاع المياه، يدعم البحث تحقيق أهداف التنمية المستدامة، خاصة فيما يتعلق بضمان توفير خدمات مائية مستدامة وفعالة تلبي احتياجات المجتمع.

أهداف الدراسة:

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

- تأصيل إطار نظري لمتغيرات الدراسة المتمثلة في إدارة التغيير وأداء العاملين بغرض توضيح مفاهيمها وأبعادها ومتغيراتها، وطبيعة العلاقة بينها وفقاً للدراسات السابقة والأدبيات النظرية.
- تحليل وتقييم واقع إدارة التغيير في شركة المياه الوطنية في المملكة العربية السعودية.
- التعرف على أثر إدارة التغيير على أداء العاملين بشركة المياه الوطنية في المملكة العربية السعودية.
- استكشاف أثر التغيير في الهيكل التنظيمي على أداء العاملين بشركة المياه الوطنية في المملكة العربية السعودية.
- استكشاف أثر التغيير في التكنولوجيا على أداء العاملين بشركة المياه الوطنية في المملكة العربية السعودية.
- استكشاف أثر التغيير في أداء الأفراد على أداء العاملين بشركة المياه الوطنية في المملكة العربية السعودية.
- تقديم التوصيات والاقتراحات التي تعزز من دور إدارة التغيير في تحسين ورفع مستوى أداء العاملين بشركة المياه الوطنية في المملكة العربية السعودية.

فروض الدراسة:

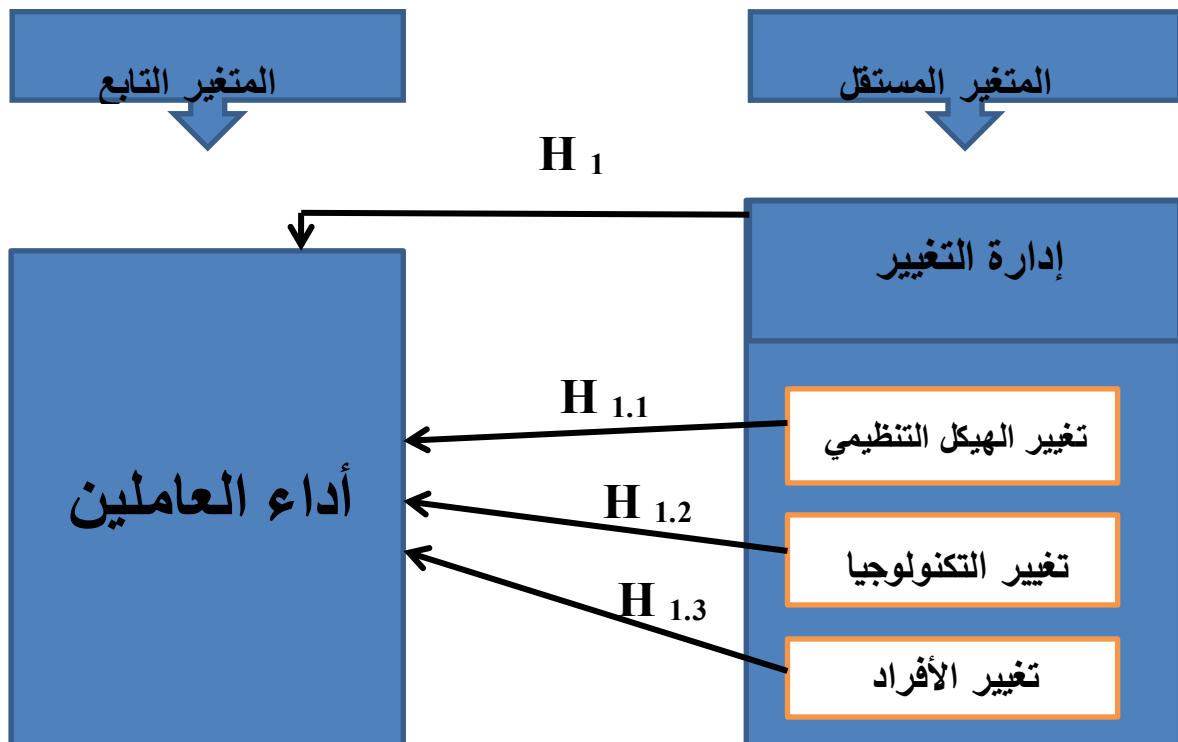
الفرضية الرئيسية: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير على أداء العاملين بشركة المياه الوطنية في المملكة العربية السعودية.

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتغيير في الهيكل التنظيمي على أداء العاملين بشركة المياه الوطنية في المملكة العربية السعودية.
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتغيير في التكنولوجيا على أداء العاملين بشركة المياه الوطنية في المملكة العربية السعودية.
- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتغيير في الأفراد على أداء العاملين بشركة المياه الوطنية في المملكة العربية السعودية.

نموذج الدراسة

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

الشكل (1-1)
النموذج النظري للبحث



الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات التي تناولت إدارة التغيير

دراسة (حمداتي، وشعبي، 2022) بعنوان "دور إدارة التغيير في تطبيق التسيير الاستراتيجي:

دراسة ميدانية بداربلدية هواري بومدين – ولاية قالمه"

هدفت الدراسة الى استكشاف دور إدارة التغيير في التسيير الاستراتيجي في المؤسسة الجزائرية، كما هدفت الى التعرف على طبيعة وقوة العلاقة بين إدارة التغيير والتسيير الاستراتيجي. وفي سبيل ذلك اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، والمنهج الاحصائي الكمي لجمع البيانات وتحليلها واعتمدت على الملاحظة، والمقابلة، والاستبيان لجمع البيانات الميدانية. وتوصلت الدراسة الى ان تطبيق التسيير الاستراتيجي في البلدية محل الدراسة أدى الى التكيف والتفاعل مع مدخلات ومخرجات التغيير، كما توصلت الى التسيير الاستراتيجي يعد مدخلا فعالا لتوجيه الموارد البشرية على المدى البعيد في ظل التحديات التي تواجه إدارة التغيير.

دراسة (ماجدة، مخي، 2023) بعنوان " أثر إدارة التغيير على أداء العاملين في المؤسسة

العمومية: دراسة حالة مديرية الخدمات الجامعية – ميله"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة التغيير على أداء العاملين بمديرية الخدمات الجامعية ميله، واتبعت الدراسة الاستبيان لجمع البيانات من مجتمع الدراسة من خلال عينة من العاملين بمديرية الخدمات الجامعية ميله، وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية من خلال الإحصاء الوصفي بالاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS.V19. وتوصلت الدراسة الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير في الهيكل التنظيمي على أداء العاملين بمديرية الخدمات التعليمية محل الدراسة، كما توصلت الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير في التكنولوجيا على أداء العاملين، كما توصلت أيضا الى وجود أثر للتغير في الافراد على أداء العاملين بالمديرية محل البحث، واجمالا توصلت الى وجود أثر معنوي دال احصائيا لإدارة التغيير على أداء العاملين بمديرية الخدمات الجامعية ميله.

دراسة (جاد الكريم، و ابراهيم، 2024) بعنوان "ادارة التغيير التنظيمي كمدخل لتطبيق التنمية

المستدامة بمراكز شباب محافظات صعيد مصر"

هدفت الدراسة الى تحديد أبعاد التنمية المستدامة بمراكز شباب محافظات صعيد مصر في ظل وجود ادارة التغيير التنظيمي، وكذلك تحديد مجالات التغيير التنظيمي بمراكز الشباب محل الدراسة، كما هدفت الى تقديم تصور مقترح لتطبيق التنمية المستدامة بمراكز شباب محافظات صعيد مصر في الدراسة في ضوء ادارة التغيير التنظيمي. وفي سبيل تحقيق ذلك اتبعت الدراسة المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي، وتمثلت أدوت الدراسة في المقابلة الشخصية وفي الاستبيان لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة الى أن مستوى أبعاد التنمية المستدامة بمراكز الشباب محل الدراسة جاءت مرتفعة، كما أن مستوى مجالات ادارة التغيير التنظيمي أيضا بمراكز الشباب مرتفع نسبيا، مما تم التوصل الى تصور مقترح لتطبيق التنمية المستدامة بمراكز شباب محافظات صعيد مصر في ظل ادارة التغيير التنظيمي.

دراسة (الصباغ، وآخرون، 2024) بعنوان "تأثير تطبيق إستراتيجيات إدارة التغيير على الأداء

الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين بالقطاع الإداري بالجامعات الحكومية المصرية"

هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين استراتيجيات إدارة التغيير والأداء الوظيفي بالتطبيق على العاملين بالقطاع الإداري بالجامعات الحكومية المصرية وهي جامعة المنوفية، وجامعة عين شمس، وجامعة القاهرة، وجامعة طنطا، كما هدفت الى التعرف على درجة تأثير استراتيجيات إدارة التغيير على الأداء الوظيفي في الجامعات محل البحث، وبغرض جمع البيانات اتبعت الدراسة أسلوب العينة والاستبيان والمقابلات الشخصية مع المبحوثين، وتوصلت الدراسة الى أن هناك تأثير دال احصائيا بين استراتيجيات إدارة التغيير والأداء الوظيفي، وتبين أن استراتيجية الرشد والتطبيق العملي أكثر الأبعاد تأثيرا على الأداء الوظيفي، كما توصلت الى أنه كلما زاد الاعتماد على استراتيجيات إدارة التغيير كلما أدى ذلك الى تحسين مستوى الأداء الوظيفي في الجامعات محل البحث.

ثانيا: الدراسات التي تناولت أداء العاملين

دراسة (صورية، وعطية، 2021) بعنوان " الإدارة الإلكترونية و أثرها على أداء العاملين " هدفت إلى محاولة التعرف على الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين وذلك من خلال الدراسة الميدانية بمطاحن بني هارون وحدة "فرجية". وقد اعتمدت الدراسة على استمارة الاستبيان موزعة على أفراد عينة البحث حيث تعتبر كأداة من بين أدوات لجمع البيانات وتحليلها. وتوصلت نتائج الدراسة الى عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية على تحسين مستوى أداء العاملين في الوحدة الانتاجية والتجارية مطاحن فرجية، في ابعادها الثلاثة (شبكات الاتصال، البرمجيات وقواعد البيانات ، الكوادر البشرية)، بينما كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية في بعد واحد وهو بعد اجهزة الحاسوب ولواحقه

دراسة (بلقيس ، وبوبادة، 2022) بعنوان " أثر الأجور على أداء العاملين " سعت الدراسة الى تشخيص الواقع الفعلي لأثر الأجور على أداء العاملين في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بميلة، وقد تناولت الدراسة مختلف الاتجاهات والمداخل النظرية والأبحاث الميدانية التي عالجت مسألة الأجر كمتغير يرتبط بباقي متغيرات البناء التنظيمي للمؤسسة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثين المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، والذي طبق على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة قدر ب 30 عامل، ومن أجل تحليل البيانات تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية spss.19 تم التوصل من خلال هذه الدراسة أن هناك عدالة في توزيع الأجور بين مختلف فئات العمال، كما أن ممارسات الأجر المطبقة تساهم في تحفيز العمال لتقديم المزيد من الجهد، وكذلك الاهتمام بتقييم العاملين اعتمادا على معايير دقيقة وواضحة.

دراسة (الحارثي، 2025) بعنوان " دور التقنية الحديثة في تحسين أداء العاملين: دراسة تطبيقية " سعت الى قياس دور التقنيات الحديثة في تحسين أداء العاملين (دراسة تطبيقية)، وتكونت العينة من (280) عاملاً، وتمثلت أدوات الدراسة في استبيان، وتوصلت النتائج إلى أن التقنيات الحديثة تلعب دوراً فعّالاً في تحسين أداء العاملين، كما يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التقنيات الحديثة وتحسين أداء العاملين، حيث يوجد يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المكونات المادية وتحسين أداء العاملين، كما يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الموارد البشرية المؤهلة وتحسين أداء العاملين، كما يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قواعد البيانات وتحسين

أداء العاملين؛ كما تختلف الاتجاهات حول دور التقنيات الحديثة في تحسين أداء العاملين وفقًا لخصائص المستقصي منهم الشخصية (الجنس، الفئة العمرية، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي)، وأوصت الدراسة بضرورة قيام القطاع الصحي على التأكيد بالجوانب التقنية الحديثة وتنمية مهارات التعامل معها من أجل استخدامها على نطاق واسع لتقديم الرعاية الصحية لجميع الأفراد، توظيف المختصين من أصحاب الخبرات للتقنية الحديثة للعمل على تنفيذ الخطط التي تسهم في تحسين أداء العاملين.

دراسة (عاطف، 2025) بعنوان " دور الحوكمة في تحسين أداء العاملين بالمنظمات العامة بالتطبيق علي العاملين بمحكمة أسيوط الابتدائية " هدفت الى استكشاف دور تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظمات العامة في تحسين أداء العاملين في محكمة أسيوط الابتدائية، وفيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين أداء العاملين. واعتمدت الدراسة علي مبادئ الشفافية والمشاركة والمساءلة والعدالة ومكافحة الفساد كأحد ابرز مبادئ الحوكمة. واستخدام المنهج الوصفي التحليلي، ومجتمع الدراسة الذي يتكون من العاملين في محكمة أسيوط الابتدائية كأحد المنظمات الحكومية في مصر، وكذلك الدراسة الميدانية التي اعتمدت علي أسلوب العينة العشوائية والاستبيان كاداه لجمع البيانات للدراسة، ومن ثم تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها. وقد توصلت الدراسة الي عدة نتائج اهمها: أن محكمة أسيوط الابتدائية تعمل علي تحسين أداء العاملين فيها وتطبيق مبادئ الحوكمة، وبالتالي رفع ثقة المواطنين في المنظمات العامة والرضا عن أداءها، و لوحظ أن عدم التطبيق الكافي من قبل بعض العاملين لضوابط ومبادئ الحوكمة هو من أهم المشكلات التي تواجه المحكمة مما ينعكس سلبا علي مستويات تحسين الأداء فيها ، وأن تطبيق مبادئ الحوكمة لها دور كبير في تحسين أداء العاملين في المنظمات العامة، وقد خلصت الدراسة الي مجموعة من التوصيات أهمها: يجب أن يتمتع القائمون علي عملية التقييم ومراقبة الأداء بالمؤهلات العملية والتدريب الكافي وفهم للمبادئ الحوكمة، الاهتمام بتوسيع دائرة مشاركة العاملين داخل المحكمة اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بعملهم، ضرورة تحسين سياسات التحفيز ومنح المكافآت والحوافز من اجل تحسين أداء العاملين، ضرورة زيادة توعية العاملين بأهمية تطبيق مبادئ الحوكمة، العمل علي تبني برامج تدريب بمبادئ الحوكمة لكافة الإطراف من العاملين والمستويات الإدارية.

مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية:

1. إدارة التغيير (المتغير المستقل):

هي عملية منظمة تهدف إلى الانتقال من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي أفضل من خلال تطبيق استراتيجيات وسياسات محددة للتعامل مع التغيرات الداخلية والخارجية. وتشمل هذه العملية تحديد الأهداف، تخطيط التغيرات، تنفيذها، ومتابعة تأثيرها لضمان تحقيق الأهداف المرجوة. تهدف إدارة التغيير إلى تحسين كفاءة المنظمة وتكيفها مع المتغيرات البيئية وتحقيق الاستدامة (الشهري، 2021). وتتمثل أبعاد إدارة التغيير فيما يلي:

- **التغيير في الهيكل التنظيمي:** يشير إلى عملية إعادة ترتيب الأدوار، والمسؤوليات، والعلاقات داخل المنظمة بهدف تحسين الأداء التنظيمي وزيادة الكفاءة. يمكن أن يتضمن هذا التغيير تعديل الهياكل الإدارية، إدخال وظائف جديدة، أو دمج وإلغاء بعض الأقسام. يهدف التغيير في الهيكل التنظيمي إلى تحسين التنسيق والتواصل داخل المنظمة، وزيادة قدرتها على الاستجابة للتغيرات البيئية (الخطيب، 2020).
- **التغيير في التكنولوجيا:** يتعلق بإدخال تقنيات وأدوات جديدة في عمليات المنظمة لتحسين الكفاءة والإنتاجية. يشمل هذا التغيير تحديث الأنظمة الإلكترونية، استخدام البرمجيات الحديثة، واعتماد التقنيات الذكية مثل الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء. يهدف التغيير التكنولوجي إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات، وزيادة التنافسية، وتحقيق مزيد من الفاعلية في العمليات (الناصر، 2021).
- **التغيير في الأفراد:** يشير إلى عملية تطوير مهارات وقدرات العاملين داخل المنظمة، بما في ذلك التدريب المستمر، تحسين بيئة العمل، وتغيير ثقافة المنظمة لتعزيز الابتكار والتفاعل الإيجابي بين الموظفين. يهدف هذا النوع من التغيير إلى زيادة الرضا الوظيفي، تحسين الأداء الفردي والجماعي، وتعزيز الالتزام والانتماء للمنظمة (المرزوقي، 2020).

2. أداء العاملين (المتغير التابع)

هو مدى قدرة الموظفين على تحقيق الأهداف والمهام الموكلة إليهم بكفاءة وفعالية. يتم قياس الأداء من خلال معايير مثل الإنتاجية، جودة العمل، الالتزام بالمواعيد، ومستوى الرضا الوظيفي. الأداء العالي للعاملين يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات والمنتجات، وزيادة رضا العملاء، وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة (السبيعي، 2021).

المنهجية وطرق البحث:

منهج الدراسة:

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

بناء على طبيعة البحث والأهداف التي يسعى لتحقيقها، سوف تتبنى الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتعرف على دور إدارة التغيير على أداء العاملين في شركة المياه الوطنية بالمملكة العربية السعودية، كونه الأنسب لطبيعة الدراسة القائم، لملاءمته لأهداف الدراسة، ولقدرته على وصف وتفسير متغيرات الدراسة وإبراز الأثر والعلاقة بينها، وتحليل النتائج التي قام بها الباحث لاختبار فروض البحث ومن ثم الخروج بالتوصيات تأتي تؤكد على دور إدارة التغيير على أداء العاملين في شركة المياه الوطنية محل الدراسة. كما اعتمد الباحث على نوعين من البيانات هما:

- **مصادر البيانات الثانوية:** من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة التي قُدمت في إدارة التغيير وأداء العاملين في الكتب والدوريات والمجلات والنشرات والرسائل العلمية التي لها علاقة بموضوع البحث.
- **مصادر البيانات الأولية:** من خلال البحث في الجانب الميداني بالاعتماد على استبانة تم إعداد أسئلتها بحيث تغطي كافة جوانب الموضوع قيد البحث، وتوزع على أفراد العينة وتجميعها وتفريغها وتحليلها باستخدام الطرق الإحصائية المناسبة للوصول للدلالات ذات القيمة والمؤشرات التي بدورها تدعم موضوع الدراسة.

- قائمة الاستقصاء: تعتبر أداة ملائمة في تقصي وجهات النظر والآراء حول قضية ما، وقد تم استخدامها كأداة رئيسية للحصول على البيانات الأولية من مجتمع الدراسة، كما تم تصميم قائمة الاستقصاء في ضوء أهداف الدراسة، وسيتم جمع البيانات الخاصة للدراسة من خلال استبيان يوزع عبر رابط الكتروني للعينة المستهدفة.

مجتمع وعينة الدراسة:

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

❖ **مجتمع البحث:** يتكون مجتمع البحث من العاملين في شركة المياه الوطنية بالمملكة العربية السعودية، ويزيد إجمالي عدد العاملين في شركة المياه الوطنية بالمملكة العربية السعودية عن 10200 موظف (المصدر: شركة المياه الوطنية (السعودية) – ويكيبيديا).

❖ **عينة الدراسة:** سوف نعتد على أخذ عينة عشوائية بسيطة مقدارها 364 مفردة من العاملين في شركة المياه الوطنية، تم حسابها بالاعتماد على برنامج Sample Size Calculator عند معامل ثقة 95% ومعدل خطأ 5% على

<https://www.calculator.net/sample-size->

التالي

الرابط

[calculator.html?type=1&cl=95&ci=5&pp=50&ps=6700&x=Calculate](https://www.calculator.net/sample-size-calculator.html?type=1&cl=95&ci=5&pp=50&ps=6700&x=Calculate)

حدود البحث:

- تتمثل حدود البحث المكانية في شركة المياه الوطنية بالمملكة العربية السعودية.
- بينما تتمثل الحدود الزمانية في فترة البدء بالدراسة عام 2024.
- بينما تتمثل الحدود الموضوعية في اقتصار البحث على إدارة التغيير بأبعادها (التغيير في العيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الأفراد)، وأداء العاملين.
- الحدود البشرية للدراسة تتمثل في العاملين في شركة المياه الوطنية بالمملكة العربية السعودية.

المعالجات الإحصائية المقترحة:

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

أولاً: الأساليب الوصفية Descriptive Methods

– التكرارات والنسب المئوية

– الوسط الحسابي Arithmetic Mean

– الانحراف المعياري Standard Deviation

ثانياً: الأساليب الاستدلالية Inferential Methods:

– معامل الفا (Alpha): تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha) لأداة الدراسة (قائمة الاستقصاء)، وذلك لحساب معاملي الثبات والصدق لأسئلة الاستقصاء، وتحديد مدى إمكانية الاعتماد عليه في هذا البحث.

– معامل ارتباط بيرسون واختبار معنويته: وذلك لغرض قياس درجة الارتباط بين متغيرات البحث، واختبار مدى معنوية ذلك الارتباط ومعرفة مدى وجود علاقة معنوية بين متغيرات البحث من عدمه.

– تحليل الانحدار البسيط: لتحديد معنوية التأثير للمتغير المستقل (إدارة التغيير) على المتغير التابع (أداء العاملين)، وكذلك تحديد نسبة الفرق التي يمكن تفسيرها في المتغير التابع بواسطة المتغير المستقل. وتم استخدامه لاختبار فروض الدراسة.

– أسلوب تحليل الانحدار المتعدد التدريجي: لتحديد نوع التأثير بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع وتحديد أكثر الأبعاد تأثيراً في المتغير التابع وسوف يتم استخدامه لاختبار فروض الدراسة.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- (1) بلقيس، بوهورور، وبوبيادة، روميساء. (2022). أثر الأجور على أداء العاملين (Doctoral dissertation, university center of abdalhafid boussouf-MILA).
- (2) جاد الكريم، عبد الله حسين رضا، وإبراهيم، محمد إيهاب أحمد (2024). إدارة التغيير التنظيمي كمدخل لتطبيق التنمية المستدامة بمراكز شباب محافظات صعيد مصر، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، عدد 102، الجزء 4، يناير، 186-223.
- (3) الحارثي، محمد حميد محمد. (2025). دور التقنية الحديثة في تحسين أداء العاملين: دراسة تطبيقية. /المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية. 39(1)، 955-999.
- (4) حمداتني، نهاد، وشعبي، ريان (2022). دوز إدارة التغيير في تطبيق التسيير الاستراتيجي: دراسة ميدانية بدار بلدية هواري بومدين - ولاية قالمة"، رسالة ماجستير، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع.
- (5) الخطيب، أحمد. (2020). إعادة تصميم الهياكل التنظيمية: النظرية والتطبيق. مجلة الإدارة العامة، 60(3)، 75-92.
- (6) السبيعي، محمد. (2021). تقييم الأداء الوظيفي في المؤسسات: مفاهيم وأساليب. مجلة الإدارة والتنمية، 14(2)، 89-106.
- (7) الشهري، عبد الله. (2021). إدارة التغيير في المنظمات: النظرية والتطبيق. دار النشر العربي.
- (8) الصباغ، شوقي محمد، ورضوان، علاء فرج، وموسى، ياسمين مصطفى (2024). تأثير تطبيق إستراتيجيات إدارة التغيير على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين بالقطاع الإداري بالجامعات الحكومية المصرية، المجلة العلمية للبحوث التجارية، العدد الثالث (الجزء الأول)، 176-223.
- (9) صورية، صبرينة، وعطية، عتروز. (2021). الإدارة الإلكترونية و أثرها على أداء العاملين (Doctoral dissertation, university center of abdalhafid boussouf-MILA).
- (10) عاطف محمد. (2025). دور الحوكمة في تحسين اداء العاملين بالمنظمات العامة بالتطبيق علي العاملين بمحكمة أسيوط الابتدائية. مجلة البحوث الإدارية، 43(1).
- (11) العتيبي، عبد الله. (2021). أثر إدارة التغيير على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية في قطاع المياه بالملكة العربية السعودية. المجلة العربية للإدارة 58(493)، 130-112، 41(3). <https://doi.org/10.21608/aja.2021.49358>
- (12) القحطاني، محمد. (2020). تحديات إدارة التغيير في القطاع الحكومي: دراسة حالة على قطاع المياه في المملكة العربية السعودية. مجلة الإدارة العامة 89(425)، 105-89، 60(4). <https://doi.org/10.12816/ARAP.2020.89425>

13) ماجدة، مخي (2023). أثر إدارة التغيير على أداء العاملين في المؤسسة العمومية: دراسة حالة مديرية الخدمات الجامعية – ميلة، رسالة ماجستير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال.

14) المرزوقي، ناصر. (2020). تنمية الموارد البشرية وإدارة التغيير. مجلة تنمية الموارد البشرية، 12(1)، 45-63.

15) الناصر، خالد. (2021). تأثير التكنولوجيا على الأداء التنظيمي: دراسات حالة. دارالكتاب الحديث.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- 1) Al-Ali, A. A., Singh, S. K., Al-Nahyan, M., & Sohal, A. S. (2021). Change Management through Leadership: The Mediating Role of Organizational Culture. *Journal of Organizational Change Management*, 34(2), 301-317. <https://doi.org/10.1108/JOCM-11-2020-0348>
- 2) Al-Saidi, M., & Elagib, N. A. (2021). Ecological Modernization and Water Resource Management in the Gulf Cooperation Council (GCC) Countries: A Comparative Study of Policy Implementation. *Sustainability*, 13(2), 586. <https://doi.org/10.3390/su13020586>
- 3) Bouckennooghe, D. (2021). Change Leadership and Its Predictors: An Integrative Review. *Journal of Applied Behavioral Science*, 57(1), 23-41. <https://doi.org/10.1177/0021886320948796>
- 4) De Vries, H., Tummers, L., & Bekkers, V. (2020). The Benefits of Teleworking in the Public Sector: Reality or Rhetoric? *Review of Public Personnel Administration*, 40(4), 595-616. <https://doi.org/10.1177/0734371X19856483>
- 5) Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press