

تحليل استراتيجيات ادارة التغيير في الشركات الناشئة في المملكة العربية  
السعودية

إعداد الطالب/

وسيم أحمد محمود المقيد

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2024

# بسم الله الرحمن الرحيم

إهداء

بكل فخر أهدي بحثي

إلى أمي ....

إلى مصدر الأمان الذي أستمد منه قوتي

إلى من كانت الداعم الأول لتحقيق طموحي

إلى من كانت ملجأ يدي اليمنى في دراستي

إلى القلب الحنون التي كانت دعواتها تحيطني

وإلى والدي ...

إلى من مهّد طريق العلم لي

إلى من أنار دروب علمي بنور لا ينطفئ

إلى إخوتي وكل من كان لهم بالغ الأثر في كثير من العقبات والصعاب.

إلى جميع اساتذتي الكرام ممن يتوانوا في مد يد العون لي .

### شكر وعرفان

لا يسعني وأنا أضع اللمسات الأخيرة في هذه الدراسة إلا أن أشكر الله عز وجل أن وفقني لإنجاز هذه الرسالة ولا يتم شكر الله تعالى إلا بشكر عباده الذين ساعدوني لكي يظهر هذا العمل على هذا الوجه ولهذا أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من كانت له في بحثي مساهمة ولو بسيطة، وأخص بالشكر الدكتور/ الفيصّل عبد الحميد والدكتور فايز جراد المشرفين على هذه الرسالة والذي كانا له الفضل بعد الله عز وجل في إنارة طريق البحث لي من خلال توجيهاته وإرشاداته، جعلها الله في ميزان أعماله.

كما أتقدم بالشكر والتقدير الخالص إلى إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بكادرها التعليمي والإداري ومجموعة الأساتذة الكرام الذين بدورهم سهّلوا لي مهمة إنجاز وتطبيق هذه الرسالة واسدوا إلى الجميل بتقديم المساعدة العلمية والمعنوية وتسهيل العملية التعليمية وتشجيعهم المستمر من خلال ورش العمل و إتاحة الفرصة لي وزملائي وارشادنا في كيفية انجاز المهام المطلوبة لإتمام البحث.

بالإضافة أتوجه بالشكر الكبير إلى كل جنود الخفاء الذين سخرهم الله تعالى لمساعدتي من قريب أو بعيد عائلتي العزيزة، رفيقة دربي، أصدقائي الأعزاء.

رسالة شكر وتقدير وعرفان وامتنان، أظفها لكم عبر هذه الرسالة.

#### فهرس المحتويات:

|                    |    |
|--------------------|----|
| المستخلص Abstract: | 6  |
| المقدمة:           | 9  |
| مشكلة الدراسة:     | 10 |
| أهمية الدراسة:     | 10 |
| أهداف الدراسة:     | 10 |

|    |                                                        |
|----|--------------------------------------------------------|
| 10 | تساؤلات الدراسة.....                                   |
| 13 | مقدمة.....                                             |
| 13 | مفهوم التغيير:-.....                                   |
| 15 | أنواع التغيير:.....                                    |
| 17 | مصادر التغيير:-.....                                   |
| 17 | مراحل التغيير:-.....                                   |
| 18 | عناصر المنظمة التي تمسها عملية التغيير:-.....          |
| 21 | أسباب التغيير:-.....                                   |
| 23 | مفهوم استراتيجيات إدارة التغيير.....                   |
| 23 | خصائص استراتيجيات إدارة التغيير.....                   |
| 24 | أنواع استراتيجيات التغيير.....                         |
| 24 | طرق مواجهة التغيير:-.....                              |
| 26 | المبحث الثاني: الدراسات السابقة.....                   |
| 29 | التعليق على الدراسات السابقة والاستفادة منها.....      |
| 30 | أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة.....                |
| 30 | أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة ودراستنا.....       |
| 31 | مساهمة الدراسة الحالية في الأدبيات البحثية.....        |
| 33 | المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها..... |
| 33 | مقدمة:-.....                                           |
| 33 | منهج الدراسة:-.....                                    |
| 33 | مجتمع الدراسة:.....                                    |
| 34 | حدود البحث:-.....                                      |
| 34 | أداة جمع البيانات:-.....                               |
| 35 | تحكيم الاستبانة وصدقها:-.....                          |
| 35 | ثبات الاستبانة:-.....                                  |
| 36 | الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:-.....         |
| 37 | المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية:-.....          |
| 37 | صفات عينة الدراسة:.....                                |

|    |                |
|----|----------------|
| 44 | أسئلة الدراسة: |
| 53 | الفصل الرابع   |
| 53 | النتائج        |
| 54 | التوصيات       |
| 55 | المراجع        |
| 61 | الاستبانة      |
| 67 | Abstract       |

### المستخلص : Abstract

تشهد المملكة العربية السعودية تحولات اقتصادية واجتماعية غير مسبوقة، نتيجة للإصلاحات الشاملة التي تتضمنها رؤية 2030. تهدف هذه المبادرة إلى تنويع الاقتصاد الوطني والحد من الاعتماد على النفط، ودعم النمو المستدام. في هذا السياق، ازدادت الحاجة إلى وجود شركات ناشئة قادرة على مواكبة هذه التغيرات وإضافة قيمة إلى السوق السعودي. تلعب الشركات الناشئة، بمرونتها وطبيعتها الابتكارية، دوراً محورياً في تحقيق أهداف التنمية وتعزيز التنوع الاقتصادي. ومع ذلك، فإن هذه الشركات تواجه تحديات كبيرة في التكيف مع المتغيرات السريعة والمتعددة التي تطرأ على بيئة الأعمال. ومن هنا، تبرز

الحاجة الماسة إلى تطبيق استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير، إذ يمكن لإدارة التغيير أن تساهم في تحسين الأداء المؤسسي، وضمان استدامة الشركات الناشئة وسط بيئة تنافسية مليئة بالتحديات.

على الرغم من الدور المهم الذي تلعبه إدارة التغيير في تحسين كفاءة ومرونة المؤسسات، إلا أن تطبيقها في الشركات الناشئة قد يواجه عقبات عديدة، مثل محدودية الموارد والخبرة ووجود مقاومة للتغيير من قبل الموظفين. قد يكون لتطبيق استراتيجيات التغيير الناجحة أثر كبير على الأداء الوظيفي في هذه الشركات، من خلال تعزيز المهارات، ودعم العمل الجماعي، وتحفيز الابتكار. بناءً على ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل استراتيجيات إدارة التغيير المستخدمة في الشركات الناشئة بالمملكة العربية السعودية، وتقييم أثرها على الأداء الوظيفي، مع تقديم توصيات تساهم في تعزيز قدرة هذه الشركات على مواجهة التحديات والاستمرار في النمو.

تمثل هذه الدراسة إضافة مهمة إلى الأدبيات المتعلقة بإدارة التغيير في بيئة الأعمال السعودية، وتحديدًا في قطاع الشركات الناشئة. ومن المتوقع أن تسهم نتائج هذه الدراسة في تعزيز فهم أصحاب القرار وأصحاب المشاريع الناشئة لأهمية التخطيط الاستراتيجي للتغيير وأثره الإيجابي على الأداء المؤسسي. كما يمكن أن تقدم هذه الدراسة نموذجًا استرشاديًا للشركات الناشئة حول كيفية التعامل مع التغيير بطريقة فعالة ومرنة، مما يدعم دورها الحيوي في تنمية الاقتصاد الوطني.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة التغيير، الشركات الناشئة، الأداء الوظيفي، رؤية 2030، المرونة التنظيمية

## الفصل الأول

### المقدمة

#### مشكلة الدراسة

#### أهمية الدراسة

#### أهداف الدراسة

تساؤلات الدراسة

فروض الدراسة

---

## المقدمة:

تشهد المملكة العربية السعودية تحولات اقتصادية واجتماعية غير مسبوقة، نتيجة للإصلاحات الشاملة التي تتضمنها رؤية 2030، التي تسعى إلى تنويع الاقتصاد الوطني والحد من الاعتماد على النفط، ودعم النمو المستدام. ضمن هذا السياق، ازدادت الحاجة إلى وجود شركات ناشئة قادرة على مواكبة هذه التغيرات وإضافة قيمة إلى السوق السعودي. الشركات الناشئة، بمرونتها وطبيعتها الابتكارية، تلعب دوراً محورياً في تحقيق أهداف التنمية وتعزيز التنوع الاقتصادي. ومع ذلك، فإن هذه الشركات تواجه تحديات كبيرة في التكيف مع المتغيرات السريعة والمتعددة التي تطرأ على بيئة الأعمال. ومن هنا، تبرز الحاجة الماسة إلى تطبيق استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير، إذ يمكن لإدارة التغيير أن تساهم في تحسين الأداء المؤسسي، وضمان استدامة الشركات الناشئة وسط بيئة تنافسية ومليئة بالتحديات.

على الرغم من الدور المهم الذي تلعبه إدارة التغيير في تحسين كفاءة ومرونة المؤسسات، إلا أن تطبيقها في الشركات الناشئة قد يواجه عقبات عديدة، مثل محدودية الموارد والخبرة ووجود مقاومة للتغيير من قبل الموظفين. قد يكون لتطبيق استراتيجيات التغيير الناجحة أثر كبير على الأداء الوظيفي في هذه الشركات، وذلك من خلال تعزيز المهارات، دعم العمل الجماعي، وتحفيز الابتكار. بناءً على ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل استراتيجيات إدارة التغيير المستخدمة في الشركات الناشئة بالمملكة العربية السعودية، وتقييم أثرها على الأداء الوظيفي، مع تقديم توصيات تساهم في تعزيز قدرة هذه الشركات على مواجهة التحديات والاستمرار في النمو.

تمثل هذه الدراسة إضافة مهمة إلى الأدبيات المتعلقة بإدارة التغيير في بيئة الأعمال السعودية، وتحديداً في قطاع الشركات الناشئة. ومن المتوقع أن تسهم نتائج هذه الدراسة في تعزيز فهم أصحاب القرار وأصحاب المشاريع الناشئة لأهمية التخطيط الاستراتيجي للتغيير وأثره الإيجابي على الأداء المؤسسي. كما يمكن أن تقدم هذه الدراسة نموذجاً استرشادياً للشركات الناشئة حول كيفية التعامل مع التغيير بطريقة فعالة ومرونة، مما يدعم دورها الحيوي في تنمية الاقتصاد الوطني.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة التغيير، الشركات الناشئة، الأداء الوظيفي، رؤية 2030، المرونة التنظيمية

## مشكلة الدراسة

تواجه الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية تحديات مستمرة في التكيف مع بيئة الأعمال الديناميكية والمتغيرة، خاصة في ظل التوسع السريع الذي تشهده المملكة عبر رؤيتها الاقتصادية 2030. إدارة التغيير أصبحت ضرورة ملحة للشركات الناشئة لضمان الاستمرارية وتحقيق النمو. ومع ذلك، فإن تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير بشكل فعال يمثل تحديًا كبيرًا، نظرًا للموارد المحدودة التي غالبًا ما تعاني منها هذه الشركات وقلة الخبرة في هذا المجال. بناءً على ذلك، تتمثل مشكلة الدراسة في تحليل استراتيجيات إدارة التغيير التي يمكن للشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية اعتمادها لتحقيق أهدافها وتحسين الأداء.

## أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من الحاجة إلى تعزيز قدرة الشركات الناشئة على مواجهة التغيرات السريعة في بيئة العمل، مما يساهم في تقوية الاقتصاد الوطني وتحقيق أهداف رؤية 2030. كما توفر الدراسة فهماً معمقاً لاستراتيجيات إدارة التغيير وتساعد الشركات الناشئة على بناء قدرات استباقية للتعامل مع المتغيرات السوقية والتكنولوجية، مما يعزز قدرتها التنافسية.

## أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

1. تحليل استراتيجيات إدارة التغيير المختلفة التي تتبعها الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية.
2. تحديد العلاقة بين تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير ومستوى الأداء الوظيفي في هذه الشركات.
3. تقديم توصيات لتطبيق استراتيجيات إدارة التغيير بشكل فعال يتناسب مع احتياجات وطبيعة الشركات الناشئة.

## تساؤلات الدراسة

1. ما هي استراتيجيات إدارة التغيير الأكثر استخداماً في الشركات الناشئة بالسعودية؟
2. كيف تؤثر استراتيجيات إدارة التغيير على أداء العاملين في الشركات الناشئة؟

3. ما التحديات التي تواجه الشركات الناشئة عند تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير؟

4. كيف يمكن تحسين مستوى الأداء الوظيفي من خلال تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير المناسبة؟

### فروض الدراسة

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير ومستوى الأداء الوظيفي في الشركات الناشئة.

2. تؤثر استراتيجية "إعادة التعلم" بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات الناشئة.

3. تطبيق استراتيجية "التفويض والعمل الجماعي" يساهم في تحسين مستوى الأداء الوظيفي.

## الفصل الثاني: الإطار النظري

---

## المبحث الأول: التغيير

### **مقدمة**

لقد أصبح التغيير هو الأساس والقاعدة في هذه الحياة، وأصبح الاستقرار عملية محدودة بفترة زمنية انتظاراً لعملية تغيير أخرى، وهكذا أصبح معنى الحياة هو التغيير، وأصبح المنطق هو إحداث التغيير ليحدث التوافق مع الأوضاع الجديدة. ومن ثم قبوله والرضا به واعتباره قاعدة طبيعية في الحياة وليس استثناءً (السهلي، 2007 : 43) ، وهذا ينطبق على المؤسسات العامة التي تتمتع بقدر من اللامركزية عن باقي الأجهزة الحكومية، ولأنها تتضمن جهازاً إدارياً تتعدد فيه الأنشطة والعمليات، وتتعامل مع عدد كبير من الجمهور، وتقدم نوعيات مختلفة من الخدمات التي يطلب فيها السرعة في حل المشاكل والجودة في أداء الخدمات، فضلاً عن خضوع العاملين فيها عادة للكثير من الدورات التدريبية أكثر من غيرهم (با عثمان، 1423 : 5).

ومما سبق كان لزاماً على المؤسسات العامة أن تعتمد باستمرار إلى تبني العديد من برامج التغيير التي يكون هدفها الارتقاء بمستوى هذه المؤسسات وتحسين جودة الخدمات التي تقدمها، كما يجب عليها في المقابل أن تكون على وعي بما قد يواجهها من عقبات قد تعيق نجاحها في تنفيذ برامجها التغييرية، وذلك بالتصدي لأي شكل من أشكال مقاومة هذه البرامج والأنشطة التي قد يقوم بها بعض الأفراد والعاملين في هذه المؤسسات.

وستتم الإشارة في هذا الفصل إلى التغيير كمفهوم، إضافة إلى مصادره، وأنواعه، ومراحلها، وكذلك الجوانب التي تمسها عمليات التغيير، وكذلك أسبابه، واستراتيجياته والأساليب المختلفة لمواجهته، مع التركيز على أسلوب المقاومة باعتباره من أكثر الأساليب شيوعاً وتأثيراً على برامج التغيير، وإن كان تأثيرها يتفاوت بتفاوت حدتها.

### **مفهوم التغيير:-**

ورد في المعجم الوسيط تعريف التغيير على النحو التالي:

غَيَّرَ الشَّيْءَ أَي: بَدَّلَهُ بَغْيَرِهِ أَوْ جَعَلَهُ عَلَى غَيْرِ مَا كَانَ عَلَيْهِ، وَيُقَالُ: غَيَّرْتُ دَابَّتِي أَوْ غَيَّرْتُ دَارِي أَي بَنَيْتُهَا بِنَاءً غَيْرَ الَّذِي كَانَ، وَغَيَّرَ فُلَانٌ عَنْ بَعِيرِهِ، أَي: حَطَّ عَنْ رَحْلِهِ وَأَصْلَحَ شَأْنَهُ (العطيات، 2006 : 92).

ويرى كلٌّ من الفوزان والعامري أن للتغيير معانٍ ومفاهيم متباينة، وتترك لبسًا وغموضًا، وتجنبًا لمثل هذا اللبس فسيحدد المقصود بالتغيير المراد دراسته في هذا البحث. ويقصد بالتغيير التنظيمي "ذلك التغيير الذي يتم على المنظمات، إما بشكل تلقائي أو مخطط. حيث يعني التغيير التلقائي أو العشوائي الانحراف عن الماضي بطريقة عفوية غير مخططة أو موجهة ومفتقرًا إلى وجود أهداف محددة مسبقًا، مثل أن تفرض الدولة بعض القوانين الجديدة أو ظهور تكنولوجيا جديدة ضرورية لعمل المنظمة".

أما التغيير المخطط فيعني ذلك "التغيير المنظم والموجه نحو أهداف مقصودة ومحددة سلفًا، أو هو الانحراف عن الماضي بطريقة منظمة وهادفة لإحداث التكيف مع البيئة الجديدة والاستجابة لمتطلباتها بفعالية". أو هو بعبارة أخرى: "الجهد الواعي والمعتمد الهادف إلى تحسين عمليات النظام المختلفة من خلال الاستخدام الأمثل للمعرفة والمهارات المتاحة". من جهة أخرى، عرفت حلواني التغيير الإداري المخطط بأنه: "إجراء أي تعديلات في عناصر العمل التنظيمي، كأهداف الإدارة أو سياساتها وأساليبها، في محاولة لحل مشكلات التنظيم أو لإيجاد أوضاع تنظيمية أفضل وأقوى وأكثر كفاءة، أو لإيجاد توافق أكبر بين وضع التنظيم وأي ظروف بيئية جديدة تحقق النشاطات الهادفة والمقصودة التي تقوم بها منظمة ما للانتقال من وضع غير مرغوب إلى وضع أفضل" (العامري والفوزان، 1997 : 356).

والتغيير المخطط هو ما تعني به هذه الدراسة، فهو التغيير الذي من خلاله تسعى المؤسسات إلى رفع كفاءة العاملين بها، وتحسين مستوى جودة وتقديم خدماتها، وقد اهتم العديد من الكتاب والباحثين في مجال الإدارة بوضع العديد من التعريفات التي حرصوا أن تصف على وجه الدقة الطريقة التي يتم بها هذا التغيير.

فقد عرّف العطيات التغيير بأنه: "عملية التحول من الواقع الحالي للفرد أو المؤسسة إلى واقع آخر منشود يرغب في الوصول إليه خلال فترة زمنية محددة بأساليب وطرق معروفة؛ لتحقيق أهداف طويلة وقصيرة المدى، كي تعود على الفرد والمؤسسة أو كليهما معًا" (العطيات، 2006 : 94).

بينما عرفه السلمي بأنه: "إحداث تعديلات في أهداف الإدارة وسياساتها، أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي بقصد تحقيق أحد أمرين أساسيين، هما: ملائمة أوضاع التنظيم، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبقًا على غيره من المنظمات" (اللوزي، 1997 : 338).

وفي ذات السياق عرف الدكتور سعيد عامر التغيير بأنه: "تحرك ديناميكي باتباع طرق وأساليب مستحدثة ناجمة عن الابتكارات المادية والفكرية ليحمل بين ثناياه آمالاً للبعض وإحباطاً للبعض الآخر، وفي جميع الأحوال هو فكرة ظاهرة يصعب تجنبها".

بينما يرى الأستاذ سعيد عطوي التغيير على أنه: "عملية تشمل سلوكيات الأفراد وهياكل التنظيم ونظم الأداء وتقييمها والتكنولوجيا؛ وذلك بغرض التفاعل والتكيف مع البيئة المحيطة".

وعموماً فإن كلمة التغيير واسعة جداً، وتتسع تقريباً لجميع قضايا البحث السيكولوجي التنظيمي، وإذا نظرنا إلى محتويات الكتب العلمية والمتخصصة المتعلقة بالتغيير التنظيمي فإننا نجدها تميل إلى التركيز الشديد على التغييرات الإدارية المخططة بشكل رسمي وعلى وجه الخصوص تلك التغييرات التي ترتبط من خلالها المنظمة بالبيئة التي تعمل فيها وتلك التي تربط أجزاء المنظمة ببعضها البعض (كنج واندرسون، 2002 : 24).

[ومن خلال البحث والاطلاع يمكن ملاحظة أن بعض هذه التعريفات قد أهمل الزمن، كأحد أهم أركان عملية التغيير، كما أهمل البعض الآخر الآثار والنتائج المتوقعة أو المترتبة على عملية التغيير. لذلك تم اقتراح التعريف التالي كمحاولة لتفادي جوانب القصور في التعريفات التي تم استعراضها آنفاً، فعملية التغيير هي: عملية التحول من الواقع الحالي للأفراد، أو سلوكياتهم، أو حتى للمؤسسات العامة، سواء على مستوى الهياكل التنظيمية ونظم الأداء والتكنولوجيا إلى واقع منشود يُرغب في الوصول إليه باستخدام الأساليب والطرق المعروفة، أو باستخدام طرق وأساليب مستحدثة ناتجة عن الابتكارات المادية والفكرية؛ بهدف تحقيق أهداف طويلة وقصيرة المدى، وذلك خلال فترة زمنية محددة؛ لتتمكن المؤسسات من خلاله من التكيف والتفاعل مع البيئة المحيطة].

### أنواع التغيير:

يشير الكثير من الباحثين في الإدارة والتنظيم إلى أن هناك نوعين رئيسيين فقط من أنواع التغيير، وهما:

#### 1. التغيير المخطط Planned Change :

وهذا النوع من التغيير يحدث عن قصد ونتيجة جهد وخطة مدروسة من المديرين وخبراء التطوير؛ نتيجة إدراكهم لفجوة الأداء Performance Gap التي قد يلاحظونها في التنظيم، حيث تمثل فجوة الأداء مشكلة تحتاج إلى الكشف عن الفرص والبدائل لإيجاد حلول مناسبة عن طريق إحداث تغيير مخطط لرفع كفاءة الأداء.

## 2. التغيير غير المخطط : Unplanned change :

يحدث هذا النوع من التغيير عشوائياً في المنظمات دون رغبة أو قصد، وهذا التغيير لا يمكن التحكم في نتائجه وآثاره، فقد يكون ضاراً وقد يكون نافعا، لذلك يجب التحرك سريعاً من قبل الإدارة العليا في هذا النوع من التغيير للتقليل من سلبياته، وكذلك الاستفادة من إيجابياته إن وجدت (الطجم ، 2003 : 49).

بينما أشار الساعدي إلى أنه يمكن ذكر ثلاثة أنواع للتغيير بحسب درجة شموليته كما يلي: (الساعدي، 1996:136)

1. التغيير المتدرج: وهو النمط الذي يبدأ من التغييرات البسيطة إلى التغييرات الأكثر صعوبة.
  2. التغيير المرحلي: وهو الذي يتم فيه تجزئة الهدف العام من التغيير إلى أهداف فرعية أو ثانوية، بحيث يمكن تحقيق الأهداف الفرعية كافة خلال الفترة الزمنية المحددة لخطة التغيير العام.
  3. التغيير الشامل: وهو الذي يشمل عناصر المنظمة الأساسية جميعها، كالأفراد ، والجماعات، والأهداف، والهيكل التنظيمي، والأساليب المتبعة في العمل والتكنولوجيا.
- وأما من ناحية ردود فعل المديرين تجاه التغيير، خصوصاً فيما يقع في البيئة الخارجية والداخلية لمنظمتهم، فهناك نوعان، هما:

1. التغيير المتوقع: وهو الذي سبق للمنظمة التنبؤ به واستعدت له.
2. التغيير غير متوقع: وهو الذي يحدث دون أن تتنبأ به المنظمة، أو دون أن تكون قد استعدت له.

وقد ذكر العتيبي نوعين آخرين من التغيير، هما: (العتيبي ، 2005 : 71)

### 1. التغيير التدريجي:

وهو التغيير الذي تظهر مؤشراته بشكل تدريجي واضح المعالم والتطورات وبإيقاع ثابت متسلسل خلال فترة طويلة وتقلبات قليلة خلال تلك الفترة. ويمكن للشخص أو المؤسسة التكيف معه بسهولة إذا ما واجهته. وقد يقوم الشخص أو المنظمة بتبني إستراتيجية التغيير التدريجي إذا ما أريد إدخال تغيير شامل في المنظمة يتطلب فترة طويلة وجهوداً ونفقات طائلة.

### 2. التغيير الجذري:

وهو تغيير مفاجئ وسريع وذو نتائج واضحة، سواءً واجهته المؤسسة، أو قامت به. ويستخدم هذا النوع من التغيير في إدارة الأزمات إذ تتطلب أحياناً تغييرات جذرية وسريعة لتجنب الكارثة.

ويتميز هذا التغيير عن سابقه بكونه أكثر تعقيداً. ويعني التغيير الجذري وجود تغيير جوهري يتضمن عدداً من المستويات وأنواعاً متعددة من خصائص نشاطها (جرنبرج، بارون، 2004 : 777).

#### مصادر التغيير:-

قد يكون مصدر التغيير بيئة المنظمة الخارجية؛ كالتغييرات التكنولوجية، والتغييرات السياسية أو القانونية، وقد يكون مصدر التغيير بيئة المنظمة الداخلية، كهيكل المنظمة، وعلاقات السلطة، والاتصال، وكذلك قد يكون مصدر التغيير المناخ التنظيمي السائد، ويقصد به الجو العام المتمثل في شعور وإحساس العاملين بإنسانية ودفع أو برودة وتعقيد الأمور في المنظمة (العميان، 2004 : 351).

#### مراحل التغيير:-

إن عملية التغيير - كما سبق تعريفها- بأنها عملية تحول من الوضع الراهن إلى وضع مستقبلي أفضل يرمي إلى زيادة فاعلية المؤسسة وتحسين بيئة العمل فيها.

وهذا يتطلب أن تتم عملية التغيير وفق مناهج ومراحل محددة تؤدي بالنهاية إلى إنجاز عملية التغيير بنجاح تام. ولتوضيح هذه المراحل سوف يتم استعراض نموذجين مختلفين لمراحل التغيير (العطيات، 2006 : 107).

وأول هذه النماذج هو نموذج (Kurt Lewin) الشهير الذي استعرض من خلاله مراحل التغيير وفقاً لهذا النموذج.

- مرحلة التهيئة (إذابة الجليد) : وهي مرحلة الإعداد والاستعداد للتغيير من خلال إظهار عيوب العادات والطرق القديمة والتشكيك فيها، ومن ثم ينتج شعوراً لدى الناس بالحاجة للتغيير والانتقال من الحالة الراهنة إلى حالة أفضل من ذلك. وهذا يتطلب من الإدارة العليا تحسين العلاقات مع الأفراد والعاملين حتى تستطيع تغيير اتجاهاتهم وسلوكهم القديم. وهناك عوامل تساعد على نجاح هذه المرحلة، مثل: الآثار المترتبة على التغيير في محيط التنظيم، وانخفاض الأداء، والتثبت من المشاكل، وتوافر فرص بديلة لحل لأداء.

- مرحلة التغيير: تأتي هذه المرحلة بعد مرحلة التنفيذ حيث يقوم خبراء التغيير بإحداث التغيير المطلوب من خلال مكونات التنظيم المطلوب (العنصر البشري، المهام، الهيكل التنظيمي، العنصر التكنولوجي) ، ولابد من ملاحظة أن نجاح هذه الخطوة يعتمد بالدرجة الأولى على نجاح المرحلة السابقة، وتوفير الحوافز المناسبة لذلك. ويشير ليفن إلى ضرورة عدم الدخول

بهذه المرحلة بسرعة، وأخذ الوقت المطلوب، واستخدام استراتيجيات التغيير المناسبة؛ وذلك لتجنب حدوث مقاومة للتغيير من قبل العاملين.

• مرحلة الاستقرار (إعادة التجميد) : وتعد مرحلة الاستقرار هي آخر مراحل التغيير التنظيمي حيث تهدف هذه المرحلة إلى الاستقرار بعد الوصول إلى الوضع المرغوب الذي يتم الحصول عليه بعد حدوث التغيير في السلوك والاتجاهات، وخلق الظروف المناسبة للاستمرار على الوضع الحالي والمحافظة عليه، وذلك باستخدام الحوافز والمكافآت المادية، بالإضافة إلى تقديم المعلومات المرتدة لخبراء التغيير، الأمر الذي يساعد على تقييم نتائج التغيير. (موقع جامعة نايف للعلوم الأمنية، اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي).

• كما استخلص (Lewin) سبع خطوات لأي عملية تغيير أوردتها على الوجه التالي:

1. تحديد المشكلة التي تعاني منها المؤسسة أو الإدارة.
2. استشارة اختصاصي أو خبير تطوير تنظيمي.
3. جمع المعلومات بواسطة الخبير وإجراء التشخيص لها.
4. تعريف المؤسسة أو الإدارة بنتائج التشخيص.
5. إجراء تشخيص مشترك بواسطة المعنيين والخبير ووضع عمل لتطبيقها.
6. إحداث التغيير كما اتفق عليه.
7. تقويم نتائج التغيير.

وهناك نموذج آخر لبين وواطسون وويستلي:

قام العلماء الثلاثة بتعديل نموذج (Kurt Lewin) وإدخال إضافات عليه، حيث أصبحت مراحل التغيير حسب رأيهم على الوجه التالي:

1. إثبات الحاجة للتغيير.
2. الدخول في علاقة تعاقدية لإحداث التغيير.
3. العمل على إدخال التغيير عن طريق التشخيص ودراسة البدائل.
4. تثبيت التغيير.
5. إنهاء العلاقة التعاقدية. (العطيات، 2006 : 109 )

**عناصر المنظمة التي تمسها عملية التغيير:-**

لا يوجد أي حصر أو تحديد للمجال الذي يمكن أن تشملته عملية التغيير في المنظمات المعاصرة، وبخاصة أن كل منظمة لها مقومات حركتها الذاتية، كما أنها ليست في معزل عن عناصر التغيير التي تقع داخلها أو خارجها (عساف، 1999 : 240) ، فقد يتوجه التغيير إلى هيكل المنظمة أو التكنولوجيا التي تستخدمها أو إلى العاملين فيها لإحداث التغيير. وقد يستوجب التغيير في أحد هذه العناصر تغييراً لعناصر أخرى، ويمكن تحديد أهم عناصر المنظمة التي يمكن أن تمسها عمليات التغيير بما يلي :

1. التغيير في الهيكل التنظيمي: ويتطلب هذا التغيير تعديلاً في هيكل السلطة داخل المؤسسة -

كتغيير المسؤول عن أداء عمل معين مثلاً- ومع ذلك فقد تأخذ بعض أنواع تغيير الهيكل التنظيمي أشكالاً أخرى، فعلى سبيل المثال قد يتم التغيير عن طريق تعديل نطاق السلطة في المؤسسة، وبذلك يتغير عدد العاملين الذين يشرف عليهم كل مشرف، وقد يتم التغيير عن طريق أسس تكوين الأقسام الإدارية بالمنظمة، مثل: التقسيم وفقاً للوظائف الإدارية بدلاً من التقسيم على الأساس المنتجات.

وقد يتم تغيير الهيكل التنظيمي بطريقة أبسط مما سبق، مثل: توضيح أوصاف الوظائف، أو كتابة السياسات والإجراءات التي ينبغي اتباعها (جرنبرج وبارون، 2004 : 780 )

2. التغيير التكنولوجي والعمليات: وهو التغيير المرتبط بالعمليات الإنتاجية في المنظمة والمؤدية

إلى إيجاد الخدمات، ويشمل مجمل أنواع التجهيزات والمكائن، وكذلك العمليات المساعدة للأفراد في إنجاز أعمالهم، كما يشتمل على التحسينات والتغييرات في جوهر المنتجات، سواء كانت سلعاً أو خدمات، حيث يؤدي التغيير إلى منتجات جديدة أو منتجات محسنة.

ويظهر هذا النوع من التغيير في المؤسسات التي تعتمد اللامركزية في هيكلها، ويعود ذلك إلى أن مثل هذا التغيير عادة ما يكون مبادرة من العاملين في المستويات التنظيمية الأدنى، وذلك لما يتمتعون به من خبرات تكنولوجية ( الغالبي والعامري، 2008 : 428 ).

3. تغيير الأفراد: تركز عمليات التغيير التنظيمي على مجال آخر هام وهو المورد البشري، حيث

إن المنظمة قد تدخل تغييرات أو تعديلات على مستوى مهارات قوة العمل لديها.

وضمن هذا التغيير تتدرج برامج التدريب والخصائص الجديدة لاختيار العاملين وأي جوانب أخرى مرتبطة بذلك، والتي تهدف إلى تحسين مستوى أداء العاملين. (الغالبي والعامري، 2008 : 430).

وقد أشار عساف إلى عدد من العناصر الأخرى كما يلي :

أولاً: الفلسفة العامة للمنظمة، وهي التي تمثل منظومة القيم العامة التي تضي على المنظمة خصوصيتها، مثل: الإطار المعياري الذي يحكم حركة المنظمة، وحركة عناصرها، ويوجه هذه الحركة ويضبطها. ثانياً: غايات المنظمة، وهي تمثل الاختيارات البعيدة المدى التي وجدت المنظمة من أجل تحقيقها. ثالثاً: أهداف المنظمة، وهي الأهداف الجزئية والمرحلية التي تضعها المنظمة وتبرمجها، حتى تتمكن من الوصول إلى غايتها العليا البعيدة المدى.

رابعاً: سياسات المنظمة، وهي المرشد أو الدليل الذي يمكن المنظمة من إنجاز أهدافها المرحلية.

خامساً: عناصر المنظمة، وتشمل:

1. العناصر الهيكلية التي تكون هيكل المنظمة (structure) ، وتشمل :

1. العناصر المادية، موارد، أموال، تجهيزات.

2. العناصر البشرية كمًا ونوعًا.

3. العناصر القانونية (النظمية)، دساتير، قوانين، أنظمة لوائح، تعليمات ....

4. العناصر المعنوية، قيم، عادات، تقاليد ..... الخ.

2. العناصر الوظيفية التي تكون وظيفة المنظمة (Function) ، وتشمل :

1. وظائف المنظمة .

2. طبيعة هذه الوظائف وأوصافها وصفاتها.

3. المستويات الوظيفية.

4. حجم الوظيفة.

5. مدى تعقيد الوظيفة.

3. العناصر العلائقية، وهي التي تحدد علاقات المنظمة، وتشمل :

1. العلاقات الداخلية، أفقية وعمودية، مع البيئة الداخلية .

2. العلاقات الخارجية مع البيئة الخارجية، محلية أو دولية، (حسب امتداد المنظمة وعلاقاتها).

سادساً: إجراءات وأساليب العمل، وهي التي تؤدي إلى تحقيق السياسات المحددة.

ومما تجدر ملاحظته بالنسبة لهذه العناصر :

1. اختلاف درجة مرونة التغير، أو التطوير بين هذه المجالات، حيث نجدها تكاد تكون معدومة ومعقدة وغاية في الصعوبة بالنسبة لفلسفة المنظمة أو غاياتها العليا، بينما نجدها عالية وممكنة أكثر بالنسبة للأهداف المرحلية أو السياسات.
- وقد تكون عالية جدًا وميسورة بالنسبة لعناصر المنظمة الأخرى، وبخاصة تلك التي تتعلق بالعناصر الداخلية التي تقع في إطار سيطرة المنظمة وقيادتها.
2. إن هذه المجالات متشابكة ومتفاعلة، وإن عملية التغير يجب أن تحتكم إلى مطلب التوازن الحركي بين كافة هذه المجالات إذا ما كان المطلوب هو أن نحدث تطويراً في حياة المنظمة وعملياتها. أما إذا لم يتحقق التوازن فإن هذه العملية لا تقدم إلا تغييرات قد تؤدي إلى نتائج تخل بتوازن المنظمة، وقد تؤدي إلى إفشالها أو تدميرها (عساف، 1999: 241-240).

#### أسباب التغير:-

مما لا شك فيه أن ظاهرة النمو والتغير حالة طبيعية تلازم المنظمات الراغبة في الاستمرار، وأن حالة الضمور والاضمحلال والموت البطيء لا تكون إلا للمنظمة التي لا تستطيع أن تواكب متطلبات النمو والتغير، ولعل الواقع المعاصر للمنظمات الإنسانية يؤكد باستمرار أهمية النمو والتطور والتغير، ويمكن القول بأن هذه الظاهرة تعود لسببين رئيسيين، هما: القوى الداخلية، والقوى الخارجية (بيئية) (حمود، 2002 : 185).

#### أولاً - القوى والمسببات الداخلية (Internal Forces):

وهي القوى والمسببات الناشئة من داخل المنظمة بسبب عمليات المنظمة والعاملين فيها وغيرها، ومن بين هذه القوى والمسببات :

يرى (Ivancevich) وزملاؤه أنه من الممكن أن تعزى القوى الداخلية للتغير إلى العمليات والناس. وتشمل العمليات: اتخاذ القرارات، الاتصالات، العلاقات بين الأفراد، أما القوى والمسببات الناشئة عن الناس فتتضمن تدني المعنويات وازدياد نسبة الدوران الوظيفي وغيرها.

#### ثانياً: القوى والمسببات الخارجية (External Forces)

إن القوى والمسببات الناشئة من خارج المنظمة تلعب دوراً أكبر بكثير من القوى الداخلية فيما يتعلق بالتغير المنظمي، ويرى كثيرون أن القوى والمسببات الخارجية هي الدافع والباعث الرئيسي لهذا التغير،

وذلك أمر طبيعي نظرًا للتغيرات المتسارعة والكبيرة في المتغيرات البيئية الخارجية للمنظمات، ومن هنا وجد الكتاب والباحثون اهتمامًا زائدًا لهذه القوى والمسببات. (حريم ، 2004 : 366)

ويمكن إيجاز أهم هذه المسببات فيما يلي :

#### 1. المتغيرات السياسية والاقتصادية:

حيث تستدعي هذه التغيرات، سواءً كانت سلبية أو إيجابية أن تقوم المنظمات العاملة بالتكيف وخلق التوازن في إطار أنشطتها مع المستجدات السياسية والاقتصادية، وفي حال عدم قدرة المنظمة على الملاءمة مع هذه التغيرات، فإن ذلك من شأنه أن يعمل على اضمحلال الأنشطة الجارية في المنظمة وعدم قدرتها على البقاء والاستمرار.

#### 2. المتغيرات الاجتماعية والثقافية الحضارية:

حيث تتطلب المستجدات الحاصلة في البنية التركيبية للعلاقات الاجتماعية والتطورات وغيرها من الظواهر الاجتماعية بأن تقوم المنظمات بالاستجابة الواعية والمستمرة، لتلك المتغيرات بهدف الملاءمة والانسجام وعدم خلق الانقسام لعرى العلاقات القائمة، وذلك بإجراء التغيرات والتطويرات في أنشطتها التنظيمية والإدارية.

#### 3. التغيرات في القانون والأنظمة والتشريعات:

تستجيب كافة المنظمات العاملة لمختلف التغيرات الحاصلة في القوانين، والأنظمة، والتشريعات التي تصدرها الحكومات، أو المجالس، أو الإدارات في المنظمات؛ بهدف الانسجام مع تلك المتغيرات، وخلق الموازنة الدائمة في الركون لاعتماد هذه التشريعات كدلائل عمل تقتدي به المنظمات المختلفة. وهذا ما يستدعي التغير والتطوير الدائم في هذا الشأن.

#### 4. التغيرات التكنولوجية:

إن التطورات التكنولوجية الحاصلة من الظواهر الفاعلة بالتغير والتطوير، لاسيما وأن هذه التغيرات من شأنها أن تعمق أبعاد النهوض في الكفاءة التشغيلية وزيادة الإنتاجية وتحسين النوعية، وتعد ظاهرة التطورات التكنولوجية المعاصرة من أكثر وأبرز المستلزمات التغيرية للمنظمات في الوقت الحاضر، لاسيما من خلال استخدام العديد من وسائل التطوير والتحديث التكنولوجي حاليًا.

#### 5. التغيرات في أنواق وحاجات المستهلكين.

إن حاجات وتطلعات المستهلكين الدائمة هي التغير، كما أن رغبة المنظمات في إشباع هذه الحاجات والتطلعات يكون بهدف تقديم السلع المختلفة والخدمات المتنوعة.

ويعتبر هذا من أبرز العوامل الخارجية في التغيير، إذ إن النمو الاستهلاكي والرغبة الدائمة في الحصول على صيغ مختلفة في إشباع الحاجات يعتبر مؤشراً مهماً في استمرار المنظمة وبقائها بالأسواق، لاسيما إذا اتجهت بشكل دائم لاعتماد سبل التطور والنمو والتغير في مجال أنشطتها وابتكار الأساليب المختلفة لجذب المستهلكين واستقطابهم وتحقيق سبل إشباعهم للحاجات المتنامية لديهم. (حمود، 2002 : 185-186)

### مفهوم استراتيجيات إدارة التغيير

يُعرّف محسن الخضيرى (2003) استراتيجيات إدارة التغيير بأنها "فن التعميم الشامل لكل ما هو داخل الكيان الإداري والموجه نحو تحقيق الأهداف". ووفقاً لتعريف (تغريد وأحمد، 2009)، هي استراتيجية متطورة تهدف إلى تغيير الميول، الاتجاهات، القيم، والهياكل التنظيمية لتناسب مع الاحتياجات الجديدة، بحيث تستطيع المؤسسات التعايش مع التغيرات الهائلة في البيئة الاجتماعية، الثقافية، والاقتصادية. تتضمن الاستراتيجية ثلاث طرق رئيسية: الاستراتيجية العقلانية، استراتيجية التوعية الموجهة، والاستراتيجية القسرية. ويعرفها عبدالله خليف (2019) بأنها عملية منظمة مستمرة تهدف إلى تغيير سلوك الأفراد نحو استخدام أساليب مختلفة في أداء أعمالهم بعد خضوعهم لبرامج تدريبية تعزز مهاراتهم وتوجههم نحو الأفضل.

### خصائص استراتيجيات إدارة التغيير

تتسم استراتيجيات إدارة التغيير بعدة خصائص أساسية، كما يلي (أحمد يوسف، 2010):

1. **الاستهدافية**: يجب أن يكون للتغيير هدف واضح ومحدد، يمكن قياسه وتطبيقه في إطار زمني معين.
2. **الواقعية**: ينبغي أن يرتبط التغيير بواقع المنظمة وإمكاناتها المتاحة.
3. **التوافقية**: يتطلب التغيير توافقاً بين أهداف المنظمة ورغبات واحتياجات الأطراف المعنية.
4. **الفاعلية**: تحقيق أهداف المنظمة مع التأكيد على مساهمة واضحة لجميع الأطراف.
5. **المشاركة**: تعزيز العمل الجماعي وضمان تعاون جميع الأطراف المعنية.
6. **الشرعية**: يجب أن يتم التغيير ضمن الأطر القانونية والأخلاقية التي تحكم عمل المنظمة.
7. **الرشد**: اعتماد القرارات الحكيمة من خلال مقارنة تكاليف التغيير مع فوائده.

8. القدرة على التكيف السريع :يجب أن يسعى التغيير لتمكين المنظمة من التكيف السريع مع المتغيرات البيئية.

### العوامل المؤثرة في اختيار استراتيجية التغيير

حدد حسين حريم (2003) العديد من العوامل التي تؤثر في اختيار الاستراتيجية المناسبة للتغيير، من أهمها:

1. أهداف التغيير :تتضمن تحديد مضمون الأهداف والمسؤولين عن وضعها، سواءً كانت الإدارة العليا أو وسطاء التغيير أو بمشاركة العاملين.
2. الجهة المستهدفة :يشمل التغيير التنظيمي الفرد والجماعة أو المنظمة ككل، ويتغير مدى تطبيق الاستراتيجية بناءً على مستوى التأثير.
3. الموارد المتاحة :تشمل القوى العاملة، الموارد المالية، الوقت، الخبرة والمعرفة، وتتطلب كل استراتيجية مزيجاً مختلفاً من الموارد.

### أنواع استراتيجيات التغيير

1. استراتيجيات إعادة التعلم والمعايير :تستند هذه الاستراتيجيات إلى تغيير قيم الأفراد ومعاييرهم للتأقلم مع أساليب وممارسات جديدة.
2. استراتيجيات الإكراه أو القسر :تستخدم القوة للإلزام بالتغيير، وتفرض التغيير عبر التشريعات أو اللوائح.
3. الاستراتيجيات العقلانية التجريبية :تعتمد على إقناع العاملين بضرورة التغيير عبر حملات توعوية، تبدأ بقبول التغيير مروراً بشرح مراحله، وأخيراً الحفاظ على مكتسباته من خلال التواصل المستمر والدعم النفسي.

### طرق مواجهة التغيير:-

عادة ما يواجه التغيير بإحدى الطرق التالية :

1. طريقة مقاومة التغيير :

من الأسباب الشائعة لمقاومة التغيير ما يلي:

1. الارتياح للمألوف والخوف من المجهول: حيث يميل الناس عادة إلى حب المحافظة على الأمور المألوفة، لأنهم يشعرون بالرضا والارتياح ويخشون التغيير لما يجلبه من أوضاع جديدة غير مألوفة.
  2. العادات : تدل نظريات التعلم المختلفة على أن الفرد يكون ذا عادات وأنماط سلوك تحدد طريقة تصرفه وكيفية استجابته للمواقف، ويشعر الفرد بالارتياح لها، لأنه لا يكون مضطراً للتفكير في كل موقف جديد جذرية، بل يصبح روتينياً ومبرمجاً إلى حد ما.
  3. سوء الإدراك: عدم القدرة على إدراك نواحي الضعف والقصور في الوضع الحالي، وكذلك عدم القدرة على إدراك جوانب القوة ومزايا الوضع الجديد يشكل عائقاً كبيراً في وجه التغيير.
  4. المصالح المكتسبة: ترتبط مصالح الفرد -أحياناً- ارتباطاً وثيقاً بالوضع القائم، مما يجعله يقاوم أي تغيير أو تعديل عليه، لأن ذلك يعني خسارة شخصية له كضياع نفوذه، أو مركزه، أو إلحاق خسارة مالية، أو معنوية به.
  5. الانتمائية الخارجية: تنشأ مقاومة التغيير -أحياناً- عندما يشعر الفرد أو الجماعة أن تقاليد ومعايير جماعة صديقة مهددة بسبب التغيير الجديد المفاجئ ( العميان، 2004 : 356).
  6. نقص الفهم أو الثقة: حيث -غالباً- ما لا يفهم الأفراد الهدف الأساسي من التغيير، أو أنهم لا يتقنون بالأهداف الحقيقية للتغيير. قد تبدو عملية التغيير للعاملين على غير المقصود منها، أي أنها تفهم بشكل خاطئ من قبل العاملين، وبالتالي فإن المقاومة من جانبهم ستظهر للعلن بعد أن تبدأ بشكل خفي أول الأمر. (العامري والغالبي، 2008 : 431).
  7. ثقافة المنظمة المحافظة: قد تكون بعض مفردات الثقافة التنظيمية أو طابعها العام سبباً في مقاومة التغيير حتى لو بدت هذه المقاومة غير مقصودة بذاتها ولكنها حالة متأصلة لدى الأفراد والمجموعات لرفض أي تغيير مقدماً. (العامري والغالبي، 2008 : 432).
- وهناك عدد من العوامل التي تزيد من مقاومة التغيير، يمكن حصرها في النقاط التالية:
- أ- فرض التغيير على الأفراد والجماعات: وهنا يكون مثيراً للمعارضة، لأنهم يرونه تهديداً لمراكزهم وسلطاتهم، بعكس التغيير الذي يتم بناءً على طلبهم، حيث ينظرون إلى من يقوم بإحداث التغيير كأنه يعمل لصالحهم.
  - ب- التنظيم غير الرسمي ودوره المهم في تقوية المقاومة للتغيير: حيث يعتمد إلى إثارة الشكوك في نوايا الإدارة وإبراز الاحتمالات السلبية المترتبة على التغيير.

ج- تشكل رأي جماعي ضد التغيير، حيث إن المقاومة الجماعية للتغيير أقوى من مقاومة الأفراد، لأن تأثير التغيير على الجماعات أكبر من تأثيره على الأفراد.(العطيات، 2006 : 114 ).

2. طريقة اتباع التغيير :

ويرى أصحاب هذه الطريقة أن لا فائدة من الوقوف في وجه التغيير، خاصة إذا فرض عليهم أو إذا توقعوا أن فيه فائدة لهم وهم يتبعون التغيير عادة دون أن يؤثروا فيه بشكل ملموس.

3. طريقة قيادة التغيير :

يأخذ أصحاب هذه الطريقة زمام المبادرة في قيادة التغيير والاستفادة من فرصه بدلاً من أن يكونوا تابعين له، وتعتبر هذه الطريقة أفضل طريقة لمواجهة المستقبل، إذ إنها تخلق لدى الشخص وعياً بالتغيير وقدرة أفضل في قراءة المستقبل والاستفادة من مستجداته (العتيبي، 2005 : 69-70).

### المبحث الثاني: الدراسات السابقة

شهدت العديد من الدراسات اهتماماً واسعاً بتحليل استراتيجيات إعادة التغيير في المؤسسات، حيث تسعى هذه الدراسات إلى فهم كيفية تطبيق استراتيجيات التغيير لتعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق التنمية المستدامة. من بين هذه الدراسات ما يركز على مؤسسات التعليم العالي، وأخرى تتناول الأداء المصرفي، بالإضافة إلى دراسات تتعلق بتبني التكنولوجيا والتدريب لتعزيز الأداء الوظيفي. نستعرض هنا بعضاً من أبرز الدراسات التي تناولت استراتيجيات إعادة التغيير.

#### 1. دراسة (McNamara 2010)

ركزت دراسة McNamara على استراتيجيات التغيير في مجال التعليم العالي، واستهدفت تحديد العوامل الأساسية التي تؤدي إلى نجاح عمليات التغيير وقيادتها بشكل مستدام، وذلك لضمان التطوير المستدام للمؤسسات التعليمية. تطرقت الدراسة إلى كيفية تطبيق التغيير على مستويات متعددة، بحيث يُعتبر جزءاً أساسياً من الثقافة التنظيمية. وأشارت إلى أهمية التزام المؤسسات بتطبيق تغييرات مستدامة في العمق، وتطرقت أيضاً إلى الروابط بين الاستراتيجيات التغييرية والنظم الداعمة التي تعتمد عليها الجامعات. وخلصت الدراسة إلى أن المؤسسات التعليمية التي تتبنى هذه النظم الداعمة، وترتكز على استراتيجيات تغيير مبتكرة، تحقق تقدماً كبيراً في التنمية المستدامة، مشيرة إلى أن التغيير المدروس ينعكس على مستوى الأداء العام والكفاءة الداخلية في المؤسسات التعليمية.

## 2. دراسة شرف (2012)

هدفت دراسة شرف إلى استكشاف استراتيجيات إدارة التغيير في الجامعات العربية، مع التركيز على تعزيز الجودة الشاملة وتحسين الأداء كوسيلة للارتقاء بمستوى التعليم العالي. ركزت الدراسة على وضع تصور مقترح يمكن تطبيقه في الجامعات العربية ويشمل استراتيجيات الإدارة الحديثة التي تدعم الجودة الشاملة، ويتضمن مهام متعددة لتحسين الأداء وتطبيق معايير الجودة، مثل وضع ترتيبات استراتيجية لقياس النتائج وتحقيق التميز الأكاديمي. وأشارت الدراسة إلى أهمية تدريب العاملين وتطوير أساليب التدريس والإدارة، مما يساهم في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية. واستعرضت الدراسة بعض التحديات التي تواجه الجامعات العربية في تطبيق إدارة التغيير، وضرورة تصميم برامج تحقق الاستدامة التعليمية وتساعد على تطبيق نظم جودة شاملة، لتحسين مستوى التعليم وتطوير أداء العاملين.

## 3. دراسة (John Pisapia et al. 2016)

تمحورت هذه الدراسة حول التغيير الاستراتيجي الذي قامت به إحدى الجامعات في المملكة المتحدة، حيث طبقت استراتيجيات للتغيير المؤسسي بهدف إعادة توجيه الموارد وتعزيز البحث العلمي متعدد التخصصات. قامت الدراسة بتحليل عميق لكيفية إدارة التغيير الهيكلي في هذه الجامعة، حيث استخدمت استراتيجيات لدعم البحث متعدد التخصصات، وإعادة توزيع الموارد البشرية والمادية لتحقيق ذلك الهدف. توصلت الدراسة إلى أن التغيير الاستراتيجي يتطلب إجراءات مؤسسية صارمة للسيطرة على التأثيرات الداخلية والخارجية، مشيرة إلى أن القدرة على تحقيق التغيير تعتمد على تفاعل القوى التنظيمية والدعم من القيادة العليا. وبيّنت الدراسة أن التغيير الجوهري ليس كافياً لتحقيق النجاح المطلوب، بل يتطلب استراتيجية متكاملة ومستدامة تؤثر بشكل مباشر على هيكل المؤسسة الأكاديمي وتوجهه نحو الابتكار.

## 4. دراسة أسعد مبارك (2016)

أجريت هذه الدراسة على المصارف السودانية لتقييم مدى قدرتها على إدارة التغيير المؤسسي ومدى تأثير ذلك على أدائها المالي والتنظيمي. قامت الدراسة بتحليل استراتيجيات التغيير في المصارف السودانية في عدة مجالات، منها الهيكل التنظيمي، التقنية المصرفية، البنية التحتية، القيادة الإدارية،

الأهداف والسياسات. استنتجت الدراسة أن التغييرات التي شملت تحسين التقنية والبنية التحتية في المصارف السودانية أدت إلى زيادة رضا العملاء ونمو رؤوس الأموال وحجم الودائع، مما يعكس نجاح هذه الاستراتيجيات. أشارت الدراسة إلى دور القيادة المؤثرة في تحفيز روح الانتماء لدى الموظفين وتعزيز رضاهم الوظيفي، مما يسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء المصرفي بشكل شامل.

#### 5. دراسة دجلة مهدي وزينب كاظم (2018)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الإدارة الإلكترونية في تطبيق استراتيجيات التغيير التنظيمي، مع التركيز على عدة استراتيجيات تشمل الاستراتيجية العقلانية، استراتيجية التثقيف والتوعية، الاستراتيجية القسرية، والاستراتيجية التشاركية. أجريت الدراسة في مؤسسة تركز على التحول الإلكتروني، حيث تم تقييم مدى تأثير إدارة التغيير عبر الأنظمة الإلكترونية في تحسين العمليات وزيادة كفاءة الأداء. وخلصت الدراسة إلى أن تبني الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى نتائج إيجابية شرط أن تتوفر قيادة إدارية مؤهلة، تسهم في توجيه قدرات العاملين نحو تبني الأساليب الإلكترونية الحديثة. أكدت الدراسة على أهمية التخطيط المتكامل وإعداد الموظفين للتغيير عبر برامج توعوية وتدريبية، مما يعزز من قدرة المؤسسة على مواكبة المتغيرات الرقمية.

#### 6. دراسة عبدالله خليف (2019)

استهدفت هذه الدراسة تقييم أثر البرامج التدريبية كأحد استراتيجيات التغيير على أداء العاملين في قطاع الجمارك الأردني، حيث تطرقت إلى كيفية تحسين الأداء الوظيفي من خلال استراتيجيات التدريب. توصلت الدراسة إلى أن استراتيجيات التدريب المستمر تساعد على تحسين أداء الموظفين وتطوير مهاراتهم، حيث تساهم البرامج التدريبية الفعالة في تعزيز الكفاءة والإنتاجية. وأشارت الدراسة إلى ضرورة توفير دعم من القيادات العليا لهذه البرامج، مما يسهم في بناء كادر وظيفي يمتلك القدرات اللازمة للتكيف مع المتغيرات التنظيمية. وقدمت الدراسة توصيات بضرورة تبني برامج تدريبية تركز على التطوير المستمر للعاملين، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المؤسسية ورفع مستوى الأداء بشكل عام.

#### 7. دراسة د. ناصر الفوزان و د. أحمد العامري (1999)

ركزت دراسة الفوزان والعامري على التعرف على الاستراتيجيات التي يستخدمها المديرون في الأجهزة الحكومية للحد من مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي. سعت الدراسة للإجابة عن أسئلة جوهرية تتعلق بتحديد الاستراتيجيات التي يتبعها المديرون للتغلب على مقاومة التغيير، ومعرفة الاستراتيجيات الأكثر شيوعًا والأقل استخدامًا. كما بحثت الدراسة فيما إذا كان للعوامل الشخصية للموظفين، مثل المستوى التعليمي والمرتبة الوظيفية، تأثير على رؤيتهم لهذه الاستراتيجيات واستجابتهم لها.

شملت عينة الدراسة 355 موظفًا من مختلف الأجهزة الحكومية المركزية بمدينة الرياض، وتم اختيارهم باستخدام أسلوب العينة غير الاحتمالية. وقد توصلت الدراسة إلى أن المديرين يعتمدون على أربع استراتيجيات رئيسية للتغلب على مقاومة الموظفين للتغيير، وهي: استراتيجية الاحتواء، واستراتيجية المشاركة والإقناع، واستراتيجية التمويه والمراوغة، واستراتيجية الإكراه القسري. تُعنى استراتيجية الاحتواء بمحاولة تهدئة الموظفين وتلطيف ردود أفعالهم عبر الاستماع إلى مخاوفهم وإبداء التفاعل الإيجابي. أما استراتيجية المشاركة والإقناع، فتركز على إشراك الموظفين في عملية التغيير وإقناعهم بأهمية وفوائد التغيير المطروح. ومن جهة أخرى، تعتمد استراتيجية التمويه والمراوغة على تقديم التغيير بطرق غير مباشرة لتقليل حدة المقاومة وتجنب المواجهة المباشرة، بينما تُستخدم استراتيجية الإكراه القسري كحل أخير لإجبار الموظفين على قبول التغيير في الحالات التي تتطلب الوصول السريع للأهداف التنظيمية، وإن كان تطبيقها محدودًا.

أظهرت نتائج الدراسة أن استراتيجيتي الاحتواء والمشاركة والإقناع هما الأكثر اعتمادًا من قبل المديرين في هذه الأجهزة الحكومية، حيث يميل المديرون إلى استراتيجيات تضمن التفاعل والتواصل الفعال مع الموظفين وتقلل من احتمالات المواجهة المباشرة. وفيما يخص استراتيجية الإكراه القسري، انقسمت آراء العينة بين مؤيد ومعارض لاستخدامها، إلا أن أغلبية الموظفين أشاروا إلى أن المديرين نادراً ما يعتمدون على هذه الاستراتيجية، ما يعكس توجهًا نحو تبني طرق أقل صرامة وأكثر تفاعلاً.

#### التعليق على الدراسات السابقة والاستفادة منها

تقدم الدراسات السابقة رؤى قيمة حول استراتيجيات إدارة التغيير وكيفية التعامل مع مقاومة الموظفين في سياقات تنظيمية مختلفة، مما يساهم في فهم أعمق للتحديات والأساليب المتبعة لتحقيق تغييرات فعالة. ومع ذلك، تُظهر هذه الدراسات جوانب متنوعة تميزها، إذ ركزت بعض الدراسات على مؤسسات

تعليمية، مثل دراسة (McNamara 2010) ودراسة شرف (2012)، والتي ركزت على دعم التغيير في التعليم العالي لتحقيق الجودة الشاملة والتنمية المستدامة. في المقابل، تناولت دراسة أسعد مبارك (2016) القطاع المصرفي، حيث سلطت الضوء على دور القيادة الاستراتيجية في تحسين أداء المصارف من خلال التغيير الهيكلي والتقني. بالإضافة إلى ذلك، اهتمت دراسة الفوزان والعامري بالتعرف على استراتيجيات الحد من مقاومة التغيير في المؤسسات الحكومية، موضحةً الاستراتيجيات التي يستخدمها المدبرون للحد من مقاومة التغيير وكيفية تأثيرها على الموظفين في القطاع العام.

### أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

تُعد الدراسات السابقة مرجعًا هامًا لاختيار وتطوير استراتيجيات إدارة التغيير التي يمكن تطبيقها في الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية، والتي يهدف بحثنا إلى تحليل استراتيجيات إدارة التغيير فيها. فعلى سبيل المثال، يمكن الاستفادة من دراسة الفوزان والعامري من خلال التركيز على استراتيجيات الاحتواء والمشاركة والإقناع، والتي تبين أنها فعالة في التعامل مع مقاومة الموظفين للتغيير. علاوةً على ذلك، تؤكد دراسة شرف على أهمية وضع تصور استراتيجي يتضمن خطوات واضحة ومنهجية شاملة لضمان نجاح إدارة التغيير. هذه الرؤى توفر لنا أساسًا جيدًا لتطوير توصيات عملية ومناسبة لتطبيقها في بيئة الشركات الناشئة.

### أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة ودراستنا

رغم أن الدراسات السابقة تناولت استراتيجيات متعددة لإدارة التغيير، إلا أن اختلاف دراستنا يكمن في تركيزها على الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية، والتي تتسم بخصائص بيئية واقتصادية مميزة مقارنة بالقطاعات الأخرى. وبعكس الدراسات التي ركزت على القطاعات التعليمية أو الحكومية، فإن الشركات الناشئة تواجه تحديات خاصة تتعلق بالمرونة والقدرة على التكيف السريع مع التغيرات، نظرًا لبيئة العمل الديناميكية والمنافسة القوية التي تميز هذا القطاع. كما أن دراستنا تهدف إلى فهم كيفية تأثير استراتيجيات التغيير على الأداء الوظيفي بشكل مباشر، وهي نقطة لم يتم التطرق إليها بوضوح في الدراسات السابقة التي ركزت بشكل أكبر على الهيكل التنظيمي أو رضا الموظفين.

## مساهمة الدراسة الحالية في الأدبيات البحثية

تهدف هذه الدراسة إلى سد الفجوة في الأدبيات البحثية المتعلقة بإدارة التغيير في الشركات الناشئة بالمملكة العربية السعودية، من خلال تحليل فعالية استراتيجيات إدارة التغيير في تعزيز الأداء وتحقيق الأهداف المؤسسية. كما أن بحثنا سيعتمد على دراسة التحديات والمقاومات التي قد يواجهها المديرون أثناء تطبيق استراتيجيات التغيير في بيئة الأعمال الناشئة، مع التركيز على تكييف الاستراتيجيات بما يتناسب مع طبيعة الأعمال الناشئة واحتياجاتها المتغيرة.

وبناءً على ما سبق، توفر لنا الدراسات السابقة أطراً متنوعة يمكن الاستفادة منها لتطوير استراتيجيات ملائمة للشركات الناشئة، مع مراعاة البيئة الاقتصادية والاجتماعية الفريدة للمملكة العربية السعودية. تقدم دراستنا إضافة مهمة للأدبيات الحالية، من خلال تحليل استراتيجيات إدارة التغيير بشكل متخصص في سياق الشركات الناشئة، وتقييم أثرها على الأداء الوظيفي، بما يسهم في تعزيز مرونة وقدرة الشركات الناشئة على مواجهة التحديات وتحقيق النمو المستدام.

---

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة

---

## المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها

### مقدمة:-

يتناول هذا الفصل توصيفاً شاملاً لإجراءات الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث لتحقيق أهداف الدراسة ، ويتضمن تحديد المنهج المتبع في الدراسة، وبناء وتصميم الأداة، ومجتمع الدراسة، وعينة الدراسة ، والتحقق من صدقها وثباتها ، والمعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج .

### منهج الدراسة:-

قامت هذه الدراسة على المنهج المسحي الوصفي، باعتباره أحد الطرق العلمية لجمع المعلومات، وهو أسلوب يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كمياً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة، ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي، فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة، أو حجمها، ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى .

### مجتمع الدراسة:

تشمل عينة عشوائية من العاملين والمديرين في الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية، ونظراً لتعذر الحصول على إحصائية دقيقة لأعداد الموظفين في كل مؤسسة من المؤسسات، فقد تم تخصيص (100) استبانة لكل مؤسسة من المؤسسات المستهدفة، وهي كالتالي:

#### 1. شركة تمارا

تعمل شركة تمارا في قطاع التقنية المالية، حيث توفر خدمة الشراء الآن والدفع لاحقاً، وتم تأسيس هذه الشركة منذ عام 2020، ويبلغ عدد الموظفين بها 434 موظف للدوام الكامل، شركة تمارا من أهم الشركات الناشئة في السعودية.

#### 2. شركة طويق

شركة طويق هي شركة خدمات للأفراد والشركات مثل إجراء المدفوعات أو الحصول عليها، وتحديد الأهداف المالية سواء قصيرة أو طويلة الأجل، مع إدارة الإنفاق من خلال فئات متنوعة، تم تأسيسها عام 2020، ويبلغ عدد الموظفين بدوام كامل بها 68 موظف، وتعد من الشركات الناشئة في السعودية.

### 3. شركة ساري

شركة ساري تعد من الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية، وهي عبارة عن سوق يربط بين الشركات الصغيرة وبين تجار الجملة والمقرضين للتمكن من شراء الإمدادات بكفاءة، تم التأسيس عام 2018، ويبلغ عدد الموظفين بها للدوام الكامل 500 موظف.

### 4. منصة شقردي

منصة شقردي هي منصة خاصة بتوصيل الطلبات، يعمل لديها 300 ألف سائق مستقل، تأسست المنصة عام 2019، ويبلغ عدد الموظفين لديها بالدوام الكلي 300 موظف.

### 4. منصة نغناع

منصة نغناع هي أحد الشركات الناشئة في السعودية وهي منصة إلكترونية لتوصيل البقالة، ويتم تنفيذ كافة الطلبات التي يتم الحصول عليها خلال 15 دقيقة فقط، تأسست الشركة عام 2016، ويبلغ عدد الموظفين للدوام الكامل بها 410 موظف.

### حدود البحث:-

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

**الحدود المكانية (الجغرافية) :** تغطي هذه الدراسة بعض الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية المنوه عنها سابقاً تحت عنوان مجتمع الدراسة.

**الحدود الزمنية :** سيتم إجراء هذه الدراسة في الفترة مابين أكتوبر – نوفمبر 2024.

### أداة جمع البيانات:-

لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للإجابة على أسئلة الدراسة ، فقد تم اعتماد الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات من مجموعة من الأفراد عن طريق إجاباتهم عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة حول موضوع معين دون مساعدة الباحث لهم،(القحطاني وآخرون، 264 ) .

"وتعد الاستبانة من أكثر الأدوات استخداماً في مجالات بحث الظواهر التربوية والنفسية، وهي الأداة الرئيسة التي تخدم الباحث في الاستفتاء أو فحص المبحوثين" (أبو طالب، 1987: 27 )،

ويؤكد الباحث أن اختيار الاستبانة كأحدى أهم أدوات جمع المادة جاء ترجمة حقيقية لحاجة مثل هذه الدراسة إلى الاستبانة لما توفره من ميزات، منها:

- أنها أنسب الأدوات لجمع المعلومات؛ للتعرف على أثر مشاركة العاملين على برامج التغيير في المؤسسات العامة، وكذلك سهولة الإجابة عليها من قبل المستجيبين بما توفره من إجابات قصيرة ومحددة.
- الحرية الكبيرة التي تتيحها للمستجيبين في ذكر أسمائهم وأموهم الشخصية وحرية الإجابة على الاستبانة وعدم إلزامهم بشيء فيتحمسون للإجابة عليها.

وقد راع الباحث الشروط والمواصفات العلمية الدقيقة التي حددتها كتب المنهج العلمي عند إعداد الاستبانة.

ومن أجل الوصول بهذه الاستبانة إلى الصورة التي تجعلها مناسبة لقياس الظاهرة محل الدراسة، فقد تم الاطلاع على عدد من الدراسات والبحوث والأدبيات ذات الصلة بموضوع الدراسة.

وفي ضوء القراءات الخارجية وآراء عينة البحث ، ومن خلال اطلاع الباحث على العديد من الدراسات في هذا الموضوع فقد تمت صياغة الاستبانة.

### **تحكيم الاستبانة وصدقها:-**

تم عرض الاستبانة على بعض المتخصصين، وطلبت منهم أن يدلوا بخبرتهم في هذه الاستبانة، وبيّنوا رأيهم بحكم خبرتهم في هذا الميدان، حيث أعيد تصميم الاستبانة وفق ما أوصى به الخبراء المختصون من تعديل بالزيادة أو الحذف أو إعادة الصياغة، وقد وسمت الأداة (الاستبانة) بالصدق، وأكد المحكمون أن الأداة بعد التعديلات المطلوبة قد أصبحت مقياساً مناسباً لقياس ما صُممت له.

### **ثبات الاستبانة:-**

للتأكد من ثبات الاستبانة تم حساب معامل الثبات باستخدام معادلة الفاكرونباخ، وبلغت قيمة المعامل ( 0.842 ) وهو معامل ثبات عال يمكن الاطمئنان له في تطبيق الأداة، وتعد هذه الدرجة درجة ثبات جيدة لمثل هذه الدراسة .

## تطبيق الاستبانة وإجراءاتها:-

- 1- بلغ عدد العاملين الذين تم توزيع الاستبانة عليهم (500) فرداً.
- 2- استغرق توزيع كامل الإستبانات والإجابة عليها لجميع الموظفين (20) يوماً.
- 4- بعد قراءة جميع الاستبانات التي تم جمعها، تبين أن بعضها يمكن أن يعد تالفاً وغير صالح للدراسة إما:

أ) لأن البيانات الشخصية غير مذكورة مطلقاً أو ناقصة.

ب) أو لأن الإجابة كانت على نمط واحد، فلم تتغير.

ج) أو لأن الإجابة متناقضة فتجد أكثر من علامة على بند واحد.

د) أو لأن الإجابة غير كاملة للاستبانة كلها بنسبة 50% .

هـ) أو لأن بعضهم تركوا الإجابة على الاستبانة فلم يجيبوا على أي بند فيها.

فأصبحت الاستبانات الصالحة للدراسة 311 استبانة.

### الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:-

قام الباحث باستخدام برنامج الجداول الإلكترونية (Excel) لتفريغ البيانات من الاستبانات، وإعداد ملف البيانات، ثم تمت مراجعتها والتحقق من صحة التفريغ، وبعد ذلك تم إدخال البيانات وتحليلها على برنامج (SPSS) ، ومن ثم قام الباحث باستخدام الأساليب الإحصائية التالية :

- التكرارات، والنسب المئوية، لحساب توزيع آراء مجتمع الدراسة .
- المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، لترتيب استجابات أفراد عينة الدراسة.
- معامل ألفا كرنباخ، لقياس ثبات أداة الدراسة .

**المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية:-**  
**صفات عينة الدراسة:**

لعل أول ما يمكن البدء به بعد تفريغ البيانات الواردة في قوائم الاستبيان المستلمة من عينة البحث، ومن خلال استخدام الأساليب الإحصائية المختلفة هو وصف عينة الدراسة، وتحديد طبيعتها من خلال المعلومات العامة التي تضمنتها الاستبانة، والتي نستطيع من تصنيف أفراد عينة البحث حسب: الجنس ، والعمر ، والمستوى التعليمي ، ومسمى الوظيفة ، وسنوات الخبرة ، وذلك على النحو التالي:

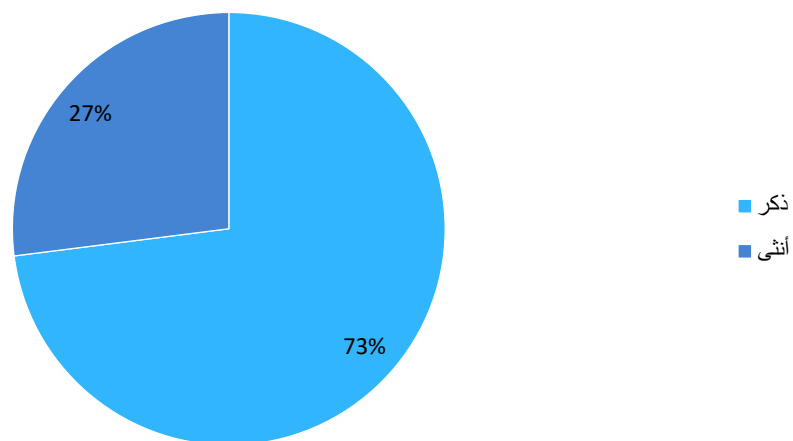
**❖ الجنس:**

يلاحظ من الجدول (1) أن معظم أفراد عينة البحث هم من الذكور، حيث بلغت نسبتهم 73.0% في حين بلغت نسبة أفراد العينة من الإناث 27.0%.

**جدول (1) الجنس**

| الجنس   | العدد | النسبة المئوية % |
|---------|-------|------------------|
| ذكر     | 227   | 73.0             |
| أنثى    | 84    | 27.0             |
| المجموع | 311   | 100,0%           |

## الجنس



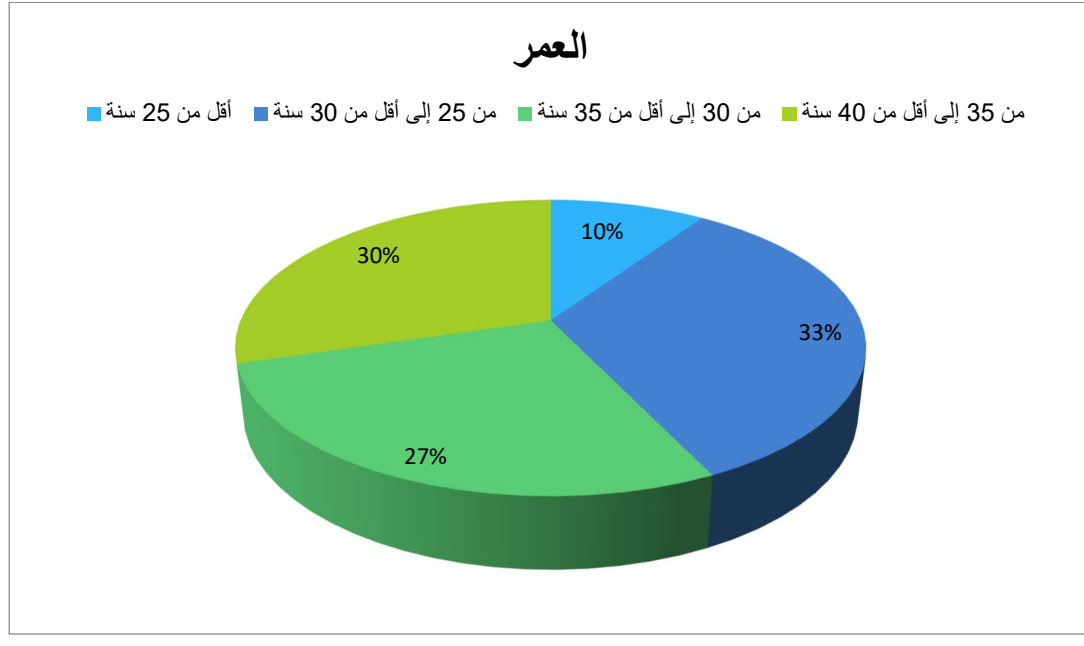
## ❖ العمر:

يلاحظ من الجدول (2) أن معظم أفراد عينة البحث ينتمون للفئة العمرية 40 سنة فأكثر، حيث بلغت نسبتهم 39.2% ، وبلغت نسبة أفراد العينة الذين ينتمون للفئة العمرية من 25 إلى أقل من 30 سنة 20.3% ، ونسبة أفراد العينة الذين ينتمون للفئة العمرية من 35 إلى أقل من 40 سنة 18.0% ، ونسبة أفراد العينة الذين ينتمون للفئة العمرية من 30 إلى أقل من 35 سنة 16.7%، في حين بلغت نسبة أفراد العينة الذين ينتمون للفئة العمرية أقل من 25 سنة 5.8%.

## جدول (2) العمر

| العمر                   | العدد | النسبة المئوية % |
|-------------------------|-------|------------------|
| أقل من 25 سنة           | 18    | 5.8              |
| من 25 إلى أقل من 30 سنة | 63    | 20.3             |
| من 30 إلى أقل من 35 سنة | 52    | 16.7             |
| من 35 إلى أقل من 40 سنة | 56    | 18.0             |

|              |     |        |
|--------------|-----|--------|
| 40 سنة فأكثر | 122 | 39.2   |
| المجموع      | 311 | 100,0% |



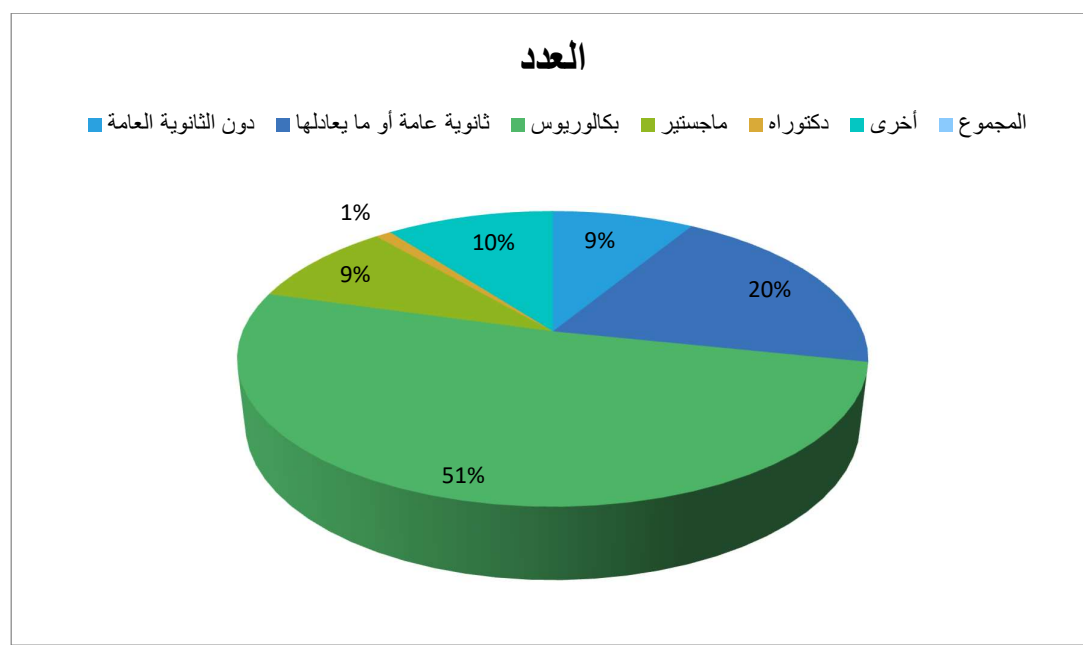
ويمكن إجمالاً ملاحظة أن غالبية مفردات العينة ممن يتصفون بالأعمار المرتفعة ، حيث تراوحت أعمارهم من 35 عامًا فأكثر ، أي بنسبة قدرها 57.2% من إجمالي مفردات العينة، مما يعني أن المؤسسات التي طبقت عليها الدراسة تقوم بإدارتها كفاءات شابة وقادرة على العطاء .

#### ❖ المستوى التعليمي:

يلاحظ من الجدول (3) أن معظم أفراد عينة البحث هم من الجامعيين، حيث بلغت نسبتهم 51.1% ، وبلغت نسبة أفراد العينة الحاصلين على الثانوية العامة أو ما يعادلها 19.6% ، ونسبة أفراد العينة الحاصلين على الماجستير 9.3% ، ونسبة الحاصلين على مؤهل دون الثانوية العامة 8.7% ، ونسبة الحاصلين على الدكتوراه 1.0% ، في حين بلغت نسبة أفراد العينة الحاصلين على مؤهلات أخرى 10.3%.

### جدول (3) المستوى التعليمي

| المستوى التعليمي          | العدد | النسبة المئوية % |
|---------------------------|-------|------------------|
| دون الثانوية العامة       | 27    | 8.7              |
| ثانوية عامة أو ما يعادلها | 61    | 19.6             |
| بكالوريوس                 | 159   | 51.1             |
| ماجستير                   | 29    | 9.3              |
| دكتوراه                   | 3     | 1.0              |
| أخرى                      | 32    | 10.3             |
| المجموع                   | 311   | 100,0%           |



يلاحظ من الجدول (3) أن ما نسبته 61.4% من مفردات العينة قد حصلوا على تعليم عال، مما يعني أن المستوى التعليمي لمفردات العينة يعتبر مرتفعاً ، ويشجع على الأخذ بأرائهم، علماً بأن ما نسبته 38.6% من مفردات العينة لديهم تعليم عام من المستوى الابتدائي وحتى ما دون البكالوريوس.

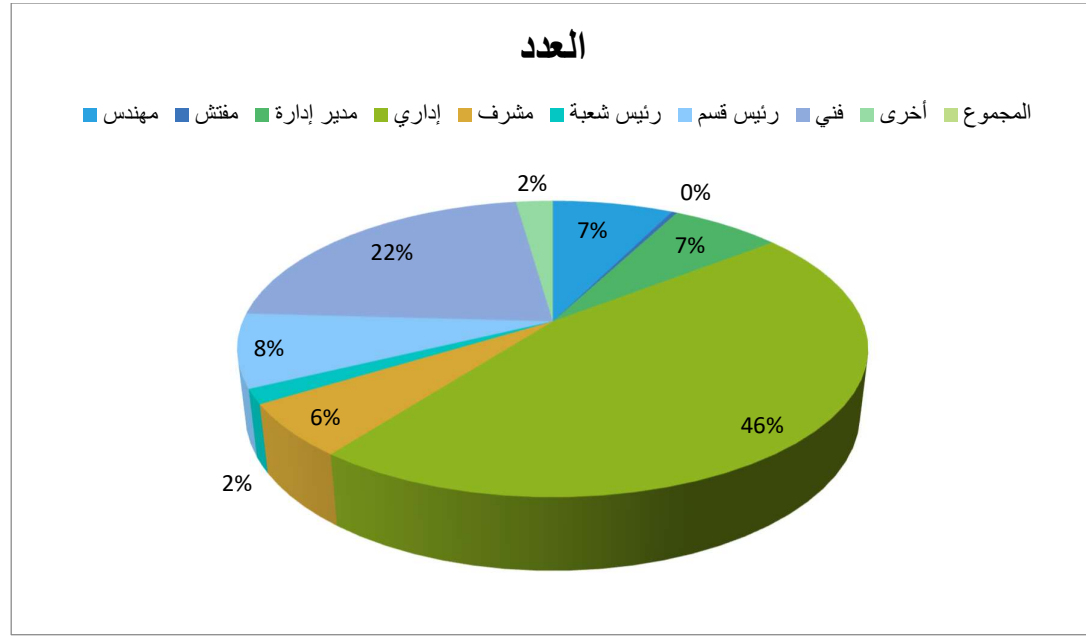
#### ❖ مسمى الوظيفة:

يلاحظ من الجدول (4) أن معظم أفراد عينة البحث هم من الإداريين، حيث بلغت نسبتهم 46.0% ، وبلغت نسبة أفراد العينة من الفنيين 21.9% ، ونسبة أفراد العينة من رؤساء الأقسام 8.0% ، ونسبة أفراد العينة من المهندسين 7.4% ، ونسبة أفراد العينة من مديري الإدارات 6.8% ، ونسبة أفراد العينة من المشرفين 5.8% ، ونسبة أفراد العينة من رؤساء الشعب 1.6% ، ونسبة أفراد العينة من المفتشين 0.3% ، في حين بلغت نسبة أفراد العينة من أصحاب المسميات الأخرى 2.3%.

#### جدول (4) مسمى الوظيفة

| مسمى الوظيفة | العدد | النسبة المئوية % |
|--------------|-------|------------------|
| مهندس        | 23    | 7.4              |
| مفتش         | 1     | 0.3              |
| مدير إدارة   | 21    | 6.8              |
| إداري        | 143   | 46.0             |
| مشرف         | 18    | 5.8              |
| رئيس شعبة    | 5     | 1.6              |
| رئيس قسم     | 25    | 8.0              |
| فني          | 68    | 21.9             |
| أخرى         | 7     | 2.3              |

|         |     |        |
|---------|-----|--------|
| المجموع | 311 | 100,0% |
|---------|-----|--------|



ويلاحظ من الجدول (4) أن مسمى وظيفة إداري قد حصل على أعلى نسبة من بين المسميات الوظيفية الأخرى، ويليه مباشرة وظيفة فني، ويمكن إرجاع ذلك -بحسب بعض أفراد العينة- إلى لجوء بعض الشركات الناشئة -أحياناً- إلى توظيف العاملين بمسمى وظيفي معين وجعلهم يمارسون وظيفة أخرى، وهذا يدل على وجود مشكلة في التصنيف والتوصيف الوظيفي في هذه الشركات، حيث إن إلزام العاملين بمزاولة أعمال لا يتقنونها ولا تتلاءم مع مؤهلاتهم وخبراتهم قد يضعف من أدائهم ويجعل من ذلك حجة لهم على الشركات التي يعملون بها في حال حدثت أي إشكالات ذات علاقة بالعمل الذي يمارسونه.

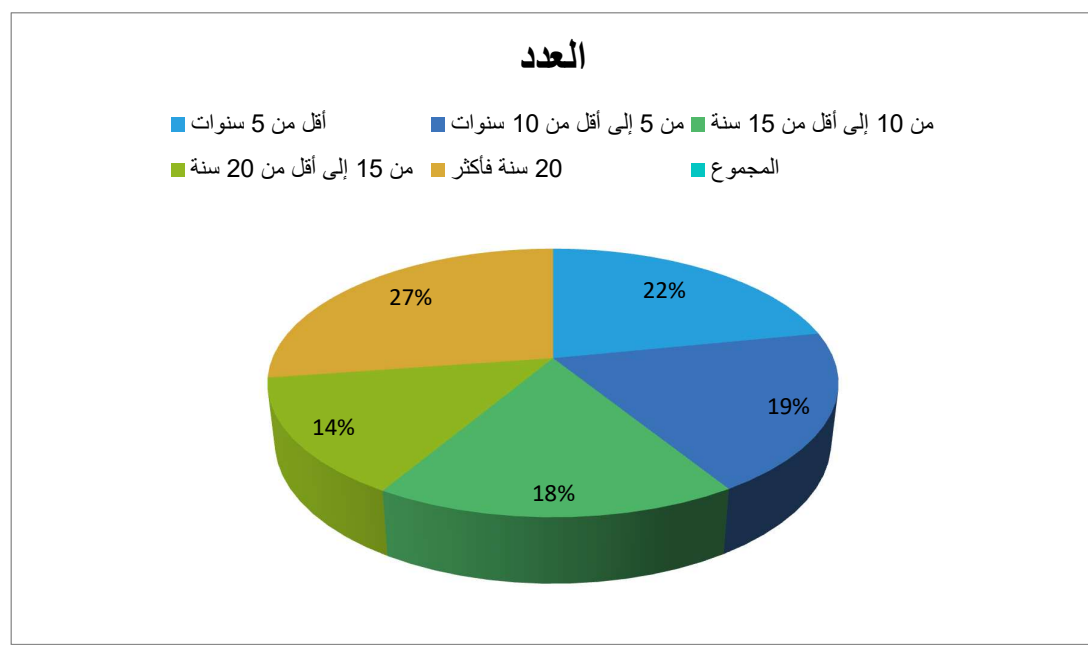
وبالتالي مثل هؤلاء العاملين يصعب الاعتماد عليهم في عملية المشاركة في صنع القرار؛ لعدم تناسب وظائفهم مع ما يحملونه من الخبرات والمؤهلات.

❖ سنوات الخبرة:

يلاحظ من الجدول (5) أن معظم أفراد عينة البحث سنوات خبرتهم تنتمي للفئة 20 سنة فأكثر ، حيث بلغت نسبتهم 27.3% ، وبلغت نسبة أفراد العينة الذين تنتمي سنوات خبرتهم للفئة أقل من 5 سنوات 21.9% ، ونسبة أفراد العينة الذين تنتمي سنوات خبرتهم للفئة من 5 إلى أقل 10 سنوات 19.3% ، ونسبة أفراد العينة الذين تنتمي سنوات خبرتهم للفئة من 10 إلى أقل من 15 سنة 17.4% ، في حين بلغت نسبة أفراد العينة الذين تنتمي سنوات خبرتهم للفئة من 15 إلى أقل من 20 سنة 14.1%.

#### **جدول (5) سنوات الخبرة**

| <u>سنوات الخبرة</u>             | <u>العدد</u> | <u>النسبة المئوية %</u> |
|---------------------------------|--------------|-------------------------|
| <u>أقل من 5 سنوات</u>           | <u>68</u>    | <u>21.9</u>             |
| <u>من 5 إلى أقل من 10 سنوات</u> | <u>60</u>    | <u>19.3</u>             |
| <u>من 10 إلى أقل من 15 سنة</u>  | <u>54</u>    | <u>17.4</u>             |
| <u>من 15 إلى أقل من 20 سنة</u>  | <u>44</u>    | <u>14.1</u>             |
| <u>20 سنة فأكثر</u>             | <u>85</u>    | <u>27.3</u>             |
| <u>المجموع</u>                  | <u>311</u>   | <u>100,0%</u>           |



وبالاحظ أن بيانات الجدول (5) تتفق إلى حد كبير مع بيانات الجدول (2) ، حيث إن معظم مفردات العينة لديهم خبرة عالية، وهذا يتفق مع ما ذكر سابقاً من أن معظم مفردات العينة من ذوي الأعمار المرتفعة، ولا أدل على ذلك من أن 41.4% من إجمالي مفردات العينة تتصف خبرتهم بالمرتفعة.

#### أسئلة الدراسة:

لقد تم تحليل نتائج الدراسة وفقاً لأسئلتها ، وذلك بعرض كل سؤال ثم الإجابة عليه على النحو التالي:

السؤال الأول: ما هي استراتيجيات إدارة التغيير الأكثر استخداماً في الشركات الناشئة بالسعودية؟

للإجابة على هذا السؤال، تم تخصيص (7) عبارات لقياس آراء أفراد عينة الدراسة حول استراتيجيات

إدارة التغيير ومستوى مشاركة العاملين المسموح به في برامج التغيير . وفيما يلي نتائج إجابات العينة

على هذه العبارات:

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لآراء العاملين حول استراتيجيات

إدارة التغيير في الشركات الناشئة بالسعودية

| العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مدى الموافقة |
|---------|-----------------|-------------------|---------|--------------|
|---------|-----------------|-------------------|---------|--------------|

|       |          |              |             |                                                                            |
|-------|----------|--------------|-------------|----------------------------------------------------------------------------|
| موافق | <u>1</u> | <u>0.985</u> | <u>3.86</u> | تعتمد الشركة على استراتيجية العقلانية لتوضيح أهمية التغيير.                |
| موافق | <u>2</u> | <u>1.057</u> | <u>3.80</u> | يتم إشراك الموظفين في عملية التغيير لإقناعهم بجدواه.                       |
| موافق | <u>3</u> | <u>1.127</u> | <u>3.79</u> | تستخدم الشركة استراتيجية التوعية الموجهة لتهيئة الموظفين قبل التغيير.      |
| موافق | <u>4</u> | <u>1.149</u> | <u>3.55</u> | تعتمد الشركة على استراتيجية الاحتواء لتخفيف مقاومة الموظفين.               |
| محايد | <u>5</u> | <u>1.141</u> | <u>3.32</u> | يتم إتباع استراتيجية الإكراه القسري في حالات محددة لتطبيق التغيير الضروري. |
| محايد | <u>6</u> | <u>1.286</u> | <u>3.29</u> | تشجع الشركة على الحوار المفتوح حول عملية التغيير لتخفيف المخاوف.           |
| محايد | <u>7</u> | <u>1.238</u> | <u>3.16</u> | تقوم الشركة بتطبيق استراتيجيات تدريجية للتغيير لضمان سهولة الانتقال.       |

يتضح من جدول (6) أن العبارة التي تشير إلى "اعتماد الشركة على استراتيجية العقلانية لتوضيح أهمية التغيير" حصلت على أعلى متوسط (م=3.86)، مما يدل على أهمية هذه الاستراتيجية في عمليات التغيير.

بينما حصلت العبارات الأخرى على متوسطات أقل، مع وجود تباين في درجات الموافقة. على سبيل المثال:

- العبارة "يتم إشراك الموظفين في عملية التغيير لإقناعهم بجدواه" حصلت على متوسط (م=3.80).

- العبارة "تستخدم الشركة استراتيجية التوعية الموجهة لتهيئة الموظفين قبل التغيير" جاءت بمتوسط (م=3.79).

وعلى الرغم من وجود بعض العبارات التي حصلت على متوسطات أقل مثل "تقوم الشركة بتطبيق استراتيجيات تدريجية للتغيير لضمان سهولة الانتقال" (م=3.16)، إلا أن معظم النتائج تشير إلى مستوى متقدم من مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتغيير.

تظهر هذه النتائج أن الشركات الناشئة في السعودية تسعى بشكل إيجابي لإشراك العاملين في عمليات صنع القرار، مما يعكس وعياً متزايداً بأهمية المشاركة في إدارة التغيير، وهو مؤشر جيد على تطور ثقافة العمل داخل هذه المؤسسات.

#### السؤال الثاني: كيف تؤثر استراتيجيات إدارة التغيير على أداء العاملين في الشركات الناشئة؟

للإجابة على هذا السؤال، تم تخصيص (5) عبارات لقياس آراء أفراد عينة الدراسة حول العوامل المؤثرة على مشاركة العاملين وتحفيزهم على إبداء مرئياتهم ومقترحاتهم. وفيما يلي نتائج إجابات العينة على هذه العبارات:

#### جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب للعوامل المؤثرة على مشاركة

##### العاملين وتحفيزهم على إبداء مرئياتهم ومقترحاتهم

| م | العبارة                                                        | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مدى الموافقة |
|---|----------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|--------------|
| 1 | يشعر الموظفون بزيادة في التحفيز بعد تطبيق استراتيجيات التغيير. | 3.91            | 0.891             | 1       | موافق        |
| 2 | يسهم تطبيق استراتيجيات التغيير في تحسين الإنتاجية.             | 3.86            | 0.805             | 2       | موافق        |
| 3 | يساعد التغيير المدروس في تقليل الضغط الوظيفي على الموظفين.     | 3.75            | 0.964             | 3       | موافق        |

|   |                                                                   |      |       |   |       |
|---|-------------------------------------------------------------------|------|-------|---|-------|
| 4 | تعزز استراتيجيات التغيير الشعور بالرضا الوظيفي بين الموظفين.      | 3.72 | 1.159 | 4 | موافق |
| 5 | يساهم التغيير في تحسين قدرات الموظفين على الابتكار وتطوير الأداء. | 3.35 | 1.131 | 5 | محايد |

يتضح من جدول (7) أن العبارة "يشعر الموظفون بزيادة في التحفيز بعد تطبيق استراتيجيات التغيير" حصلت على أعلى متوسط (م=3.91)، مما يشير إلى التأثير الإيجابي لاستراتيجيات التغيير على مستوى تحفيز الموظفين.

أما العبارات الأخرى التي حصلت على متوسطات أقل، فتشير إلى الأثر المباشر لاستراتيجيات التغيير على الأداء. على سبيل المثال، العبارة "يسهم تطبيق استراتيجيات التغيير في تحسين الإنتاجية" حصلت على متوسط (م=3.86)، مما يعكس دور هذه الاستراتيجيات في رفع مستوى الكفاءة.

وبالنظر إلى العبارات الأخرى، نلاحظ أن "يساعد التغيير المدروس في تقليل الضغط الوظيفي على الموظفين" (م=3.75) و"تعزز استراتيجيات التغيير الشعور بالرضا الوظيفي بين الموظفين" (م=3.72) تظهر تأثيراً ملحوظاً على بيئة العمل، مما يساهم في تحسين الأداء.

عند تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة، يتضح أن حساسية الأفراد للنقد ودرجة أهمية القرارات تؤثر بشكل كبير على رغبتهم في المشاركة، مما يبرز أهمية استراتيجيات إدارة التغيير في تعزيز مشاركة العاملين وتحسين أدائهم داخل الشركات الناشئة.

#### السؤال الثالث: ما التحديات التي تواجه الشركات الناشئة عند تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير؟

للإجابة على هذا السؤال، تم تخصيص (11) عبارة لقياس آراء أفراد عينة الدراسة حول التحديات التي تواجه الشركات الناشئة عند تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير. وفيما يلي جدول يعرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لتلك العبارات:

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب للتحديات التي تواجه الشركات الناشئة عند تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير

| م        | العبارة                                                             | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب  | مدى الموافقة  |
|----------|---------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------|---------------|
| <u>1</u> | تواجه الشركة مقاومة للتغيير من قبل بعض الموظفين.                    | <u>4.47</u>     | <u>0.594</u>      | <u>1</u> | موافق<br>بشدة |
| <u>2</u> | يؤدي نقص الموارد إلى صعوبة تطبيق التغيير المطلوب.                   | <u>4.39</u>     | <u>0.601</u>      | <u>2</u> | موافق<br>بشدة |
| <u>3</u> | تعاني الشركة من قلة الكفاءات المتخصصة في إدارة التغيير.             | <u>4.39</u>     | <u>0.617</u>      | <u>3</u> | موافق<br>بشدة |
| <u>4</u> | توجد مخاوف لدى الموظفين من فقدان وظائفهم بسبب التغيير.              | <u>4.37</u>     | <u>0.602</u>      | <u>4</u> | موافق<br>بشدة |
| <u>5</u> | يعتبر عدم وضوح أهداف التغيير من بين التحديات التي تؤثر على التطبيق. | <u>4.34</u>     | <u>0.656</u>      | <u>5</u> | موافق<br>بشدة |
| <u>6</u> | يعوق ضعف الاتصال الداخلي فعالية تطبيق استراتيجيات التغيير.          | <u>4.34</u>     | <u>0.666</u>      | <u>6</u> | موافق<br>بشدة |
| <u>7</u> | يؤدي التغيير السريع إلى زيادة الضغط على الموظفين.                   | <u>4.34</u>     | <u>0.657</u>      | <u>7</u> | موافق<br>بشدة |
| <u>8</u> | تواجه الشركة صعوبة في تغيير ثقافة العمل التقليدية.                  | <u>4.31</u>     | <u>0.643</u>      | <u>8</u> | موافق<br>بشدة |

|    |                                                                 |      |       |    |            |
|----|-----------------------------------------------------------------|------|-------|----|------------|
| 9  | تسبب التغييرات المتكررة بعض الارتباك في بيئة العمل.             | 4.30 | 0.661 | 9  | موافق بشدة |
| 10 | يعتبر نقص التدريب على التغيير من العوائق التي تعترض التطبيق.    | 4.14 | 0.731 | 10 | موافق      |
| 11 | تؤدي مقاومة المديرين لبعض الاستراتيجيات إلى ضعف فعالية التغيير. | 4.11 | 0.797 | 11 | موافق      |

يتضح من الجدول (8) أن العبارة "تواجه الشركة مقاومة للتغيير من قبل بعض الموظفين" حصلت على أعلى متوسط (م=4.47)، مما يشير إلى أن مقاومة التغيير تعد أحد أكبر التحديات التي تواجه الشركات الناشئة.

تتضمن التحديات الأخرى التي حصلت على متوسطات مرتفعة نقص الموارد (م=4.39)، وقلة الكفاءات المتخصصة في إدارة التغيير (م=4.39)، بالإضافة إلى المخاوف من فقدان الوظائف بسبب التغيير (م=4.37). كما تشير النتائج إلى أن عدم وضوح أهداف التغيير وضعف الاتصال الداخلي يُعتبران من العوائق الهامة.

من خلال تحليل نتائج عينة الدراسة، يتضح أن الشركات الناشئة تواجه تحديات متعددة عند تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير، وهذه التحديات تؤثر بشكل كبير على فعالية العملية التغييرية ونجاحها.

#### السؤال الرابع: كيف يمكن تحسين مستوى الأداء الوظيفي من خلال تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير المناسبة؟

للإجابة على هذا السؤال، تم تخصيص (7) عبارات لقياس آراء أفراد عينة الدراسة حول العوامل التي تساهم في تفعيل مشاركة العاملين في المؤسسات العامة. النتائج التالية توضح الآليات التي يمكن من خلالها تحسين مستوى الأداء الوظيفي:

**جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لآليات تفعيل مشاركة العاملين لدى المؤسسات العامة**

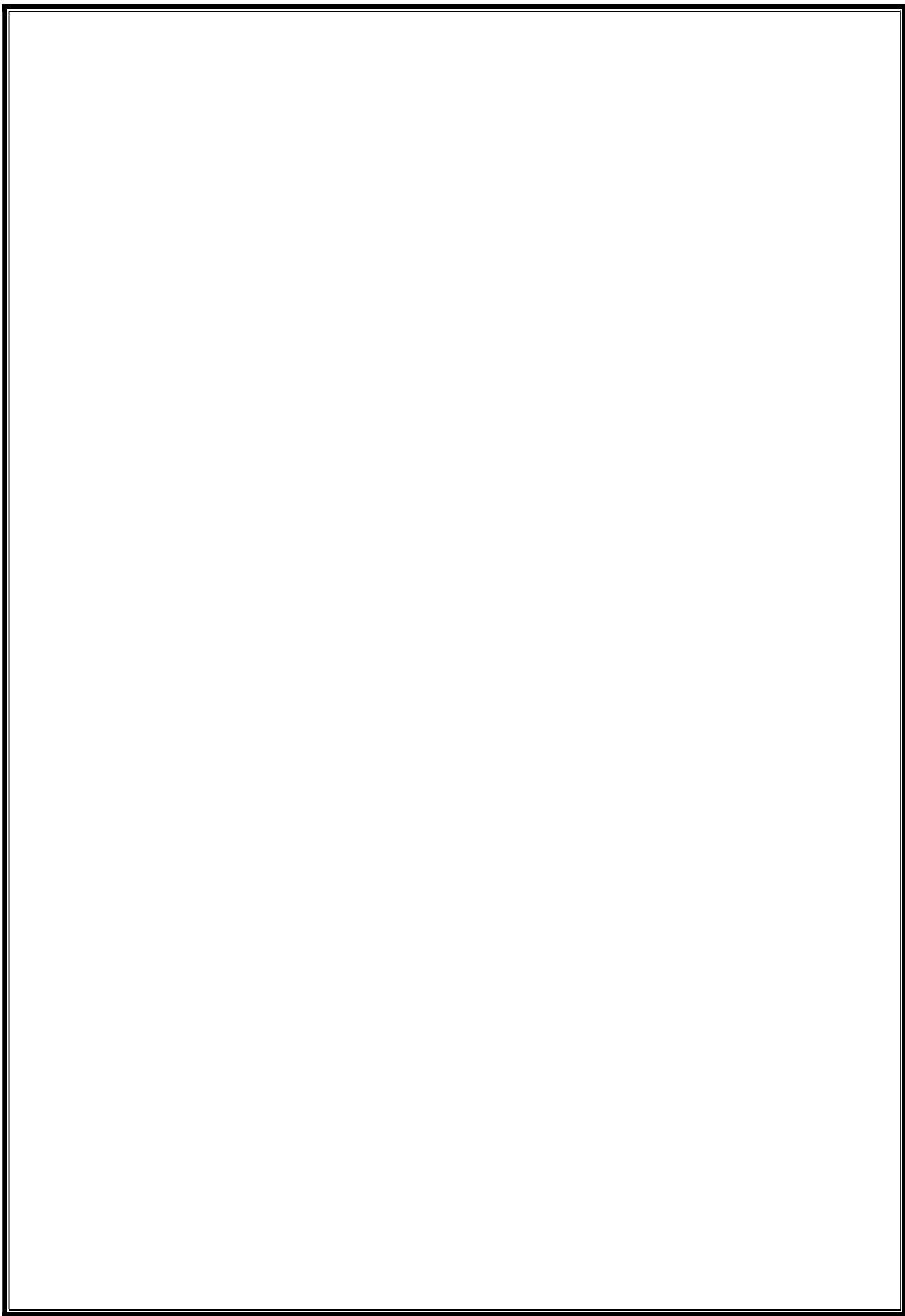
| العبارة                                                                 | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مدى الموافقة |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|--------------|
| يساهم تحسين التواصل مع الموظفين في تقبل التغيير.                        | 4.29            | 0.681             | 1       | موافق بشدة   |
| يؤدي تدريب الموظفين على التغيير إلى تحسين أدائهم.                       | 4.24            | 0.710             | 2       | موافق بشدة   |
| تساعد مشاركة الموظفين في وضع خطط التغيير على رفع مستوى الأداء.          | 4.19            | 0.637             | 3       | موافق        |
| يساهم التخطيط المسبق للتغيير في تعزيز إنتاجية الموظفين.                 | 4.17            | 0.858             | 4       | موافق        |
| يؤدي تطبيق استراتيجيات التغيير بشكل تدريجي إلى نتائج أفضل.              | 4.09            | 0.818             | 5       | موافق        |
| يسهم توفير الدعم المعنوي والمادي للموظفين خلال التغيير في تحسين الأداء. | 4.07            | 0.777             | 6       | موافق        |
| يساعد التقييم المستمر لنتائج التغيير على رفع مستوى الأداء الوظيفي.      | 3.99            | 0.854             | 7       | موافق        |

يتضح من الجدول (9) أن العبارة "يساهم تحسين التواصل مع الموظفين في تقبل التغيير" حصلت على أعلى متوسط (م=4.29)، مما يشير إلى أهمية تحسين التواصل كآلية فعالة لتحسين الأداء الوظيفي خلال تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير.

بينما حصلت العبارة "يؤدي تدريب الموظفين على التغيير إلى تحسين أدائهم" على متوسط (م=4.24)، مما يدل على أن التدريب يعد عنصرًا حيويًا لتحسين الأداء. كما تشير النتائج إلى أهمية مشاركة الموظفين في وضع خطط التغيير، حيث حصلت على متوسط (م=4.19).

تظهر نتائج عينة الدراسة أن الآليات الأساسية التي تسهم في تحسين مستوى الأداء الوظيفي تتضمن تحسين التواصل، تدريب الموظفين، وتفعيل المشاركة الفعالة في صنع القرار، مما يسهم في نجاح استراتيجيات إدارة التغيير وتحسين الأداء العام للمؤسسة.

---



## الفصل الرابع

### النتائج والتوصيات

#### النتائج

1. أظهرت النتائج أن الشركات الناشئة في السعودية تعتمد بشكل كبير على استراتيجية العقلانية لتوضيح أهمية التغيير، حيث حصلت هذه الاستراتيجية على أعلى متوسط (م=3.86). تلتها مشاركة الموظفين في عملية التغيير (م=3.80) واستراتيجية التوعية الموجهة (م=3.79). تشير هذه النتائج إلى وعي متزايد بأهمية مشاركة العاملين في صنع القرار، مما يعكس تطور ثقافة العمل داخل هذه المؤسسات.

2. أظهرت النتائج أن استراتيجيات إدارة التغيير تؤثر إيجابياً على أداء العاملين، حيث حصلت عبارة "يشعر الموظفون بزيادة في التحفيز بعد تطبيق استراتيجيات التغيير" على أعلى متوسط (م=3.91). كما أظهرت العبارات الأخرى تأثير هذه الاستراتيجيات على الإنتاجية وتقليل الضغط الوظيفي، مما يبرز أهمية إدارة التغيير في تعزيز مشاركة العاملين وتحسين أدائهم.

3. أظهرت الدراسة أن تحسين التواصل مع الموظفين يسهم بشكل كبير في تقبل التغيير، حيث حصلت على أعلى متوسط (م=4.29). كما أن تدريب الموظفين على التغيير ومشاركتهم في وضع خطط التغيير يعتبران من العوامل الحيوية لتحسين الأداء. تشير النتائج إلى أن تفعيل المشاركة والتواصل الفعال يسهمان في نجاح استراتيجيات إدارة التغيير.

4. تظهر النتائج أن استراتيجيات إدارة التغيير تعزز الشعور بالرضا الوظيفي بين الموظفين، حيث حصلت العبارة ذات الصلة على متوسط (م=3.72). يُعتبر الرضا الوظيفي مؤشراً مهماً على نجاح استراتيجيات إدارة التغيير وتأثيرها الإيجابي على العاملين.

5. أظهرت النتائج أن تدريب الموظفين على استراتيجيات التغيير يؤثر بشكل إيجابي على أدائهم، حيث حصلت العبارة المتعلقة بذلك على متوسط (م=4.24). يُعتبر التدريب أحد الأدوات الأساسية لتعزيز كفاءة الموظفين وتمكينهم من التعامل مع التغييرات بفعالية.

6. بينت النتائج أن عدم وضوح أهداف التغيير يُعتبر من التحديات الهامة، حيث حصلت العبارة ذات الصلة على متوسط (م=4.34). تشير هذه النتيجة إلى ضرورة وضوح الأهداف والتواصل الفعال لها لضمان نجاح استراتيجيات التغيير.

### التوصيات

1. يجب على الشركات الناشئة تحسين قنوات التواصل مع الموظفين لضمان توضيح أهداف التغيير وزيادة قبولهم له. يمكن تنفيذ اجتماعات دورية ومراجعات منتظمة لمشاركة المعلومات.
2. يتعين على الشركات الاستثمار في برامج تدريب فعالة لتمكين الموظفين من التكيف مع التغييرات. يجب أن تشمل هذه البرامج مهارات التغيير والإدارة والابتكار.
3. يجب تشجيع الموظفين على المشاركة في وضع استراتيجيات التغيير، مما يعزز شعورهم بالملكية ويزيد من التزامهم بالعملية.
4. ينبغي على الشركات التأكد من توفر الموارد الكافية (مالية، بشرية، تقنية) لدعم عمليات التغيير، مما يسهل تنفيذها بشكل فعال.
5. يجب توفير الدعم النفسي للموظفين خلال مراحل التغيير للتخفيف من مخاوفهم وتقدير جهودهم، مما يزيد من تحفيزهم وإنتاجيتهم.
6. يُفضل أن تُطبق التغييرات بشكل تدريجي لتقليل الضغط على الموظفين وتسهيل عملية الانتقال، مع توفير الوقت الكافي للتكيف مع التغييرات الجديدة.
7. يجب على الشركات إجراء تقييمات دورية لقياس تأثير استراتيجيات التغيير على أداء الموظفين، مما يسمح بتعديل السياسات والخطط حسب الحاجة.
8. يجب على الشركات وضع أهداف واضحة ومحددة لعمليات التغيير، مما يساعد الموظفين على فهم الاتجاه الذي تسير فيه الشركة ويعزز تركيزهم على النتائج.

## المراجع

### أولاً: المراجع باللغة العربية

1. أحمد يوسف، (2010). إدارة التغيير والتطوير التنظيمي. عمان: دار كنوز المعرفة.
2. أسعد مبارك الشريف، (2016). تقييم فعالية استراتيجيات إدارة التغيير في القطاع المصرفي السوداني 2005-2014. رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا: جامعة النيلين.
3. السيد عليوة، (2005). إدارة التغيير ومواجهة الأزمات. الطبعة الأولى. القاهرة: دار الأمان للنشر والتوزيع، ص. 34.
4. المنتصر محمود إبراهيم بشير، (2016). أثر نظم الحوافز المادية والمعنوية على مستوى الأداء الوظيفي. رسالة ماجستير، كلية التجارة: جامعة عين شمس، ص. 47.
5. أيمن السيد غنيمي إبراهيم، (2013). دور جودة الحياة الوظيفية في التميز في الأداء الجامعي - دراسة ميدانية على الجامعات المصرية. رسالة دكتوراه، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة: جامعة عين شمس، العدد الرابع، ص. 283-327.
6. بثينة الطيب، (2017). أثر الحوافز على أداء العاملين في المؤسسات: بحث حالة رئاسة الجهاز القضائي - ولاية البحر الأحمر. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي: جامعة البحر الأحمر، السودان.
7. بهاء الدين المنجي العسكري، (2010). إدارة التغيير في منظمات الأعمال - نموذج التجربة الماليزية. ماجستير، قسم العلوم الإدارية، الأكاديمية المفتوحة بالدنمارك، ص. 22.
8. تسابيح محمد طه، سامي مصطفى علي، (2017). أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء الوظيفي: دراسة حالة بنك فيصل الإسلامي السوداني. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، المجلد الثامن عشر، العدد الأول.
9. تغريد صالح سعيغان، أحمد عدنان الطيط، (2009). ممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات وأثرها على الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على القطاع المصرفي الأردني. المؤتمر العلمي الدولي السابع، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية: جامعة الزرقاء الخاصة.
10. حسين حريم، (2003). إدارة المنظمات (منظور كلي). الطبعة الأولى. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، ص. 302-303.

11. حسين علي عريمت، (2019). أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في المستشفيات الحكومية الكويتية. رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية: جامعة آل البيت، الأردن.
12. خليل ماضي، (2014). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية. رسالة دكتوراه، كلية التجارة: جامعة قناة السويس.
13. دجلة مهدي النجار، زينب كاظم عاصي، (2018). أثر الإدارة الإلكترونية في استراتيجيات التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية في ديوان محافظة واسط. مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد: جامعة الأنبار، المجلد العاشر، العدد الحادي والعشرون.
14. أبو طالب، محمد سعيد (1987م) الاستبيان في البحوث التربوية والنفسية، المجلة العربية للبحوث التربوية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، المجلد السابع، عدد 1.
15. البوسعيدي، بدر بن سيف بن سعيد (2008م) مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية وأثرها في الالتزام التنظيمي في ديوان البلاط السلطاني بسلطة عمان، مجلة الإداري، السنة الثلاثون، العدد 112.
16. اندراوس، رامي جمال و معاينة، عادل سالم (2008م) الإدارة بالثقة والتمكين، ط1، عالم الكتب الحديث.
17. با عثمان، ريما عبد الرحمن (1423هـ) تمكين العاملين كأسلوب لمواجهة بعض المشاكل التنظيمية في المؤسسات العامة دراسة ميدانية على المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.
18. جرنبرج، جيرالد بارون روبرت (2004م) ترجمة، رفاعي محمد رفاعي ود.إسماعيل علي بسيوني، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ.
19. جودة، محفوظ والزغبى، حسن ومنصور، ياسر (2004م) منظمات الأعمال المفاهيم والوظائف، ط1، عمان-الأردن، دار وائل للنشر.

20. الجبوسي، محمد رسلان وجاد الله، جميلة (2008م) الإدارة علم وتطبيق، ط3، عمان، دار الميرة للنشر والتوزيع.
21. الحربي، عبد الله مداري (2001م) مقاومة التغيير التنظيمي: دراسة تطبيقية على المؤسسات العامة بمحافظة جدة، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.
22. حريم، حسن (2003م) إدارة المنظمات منظور كلي، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع.
23. حريم، حسن (2004م) السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع.
24. حريم، حسن (2006م) أ، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، ط3، دار حامد للنشر والتوزيع.
25. حريم، حسن (2006م) ب، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات- العمليات الإدارية - الوظائف المنظمة)، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع.
26. حمود، خضير كاظم (2002م) السلوك التنظيمي، ط1، عمان، دار صفا للنشر والتوزيع.
27. خاشقجي، هاني يوسف (2002م) التنظيم الإداري في المملكة العربية السعودية، المفاهيم-الأسس-التطبيقات، دار الخريجي للنشر والتوزيع.
28. الخزامي، عبد الحكم أحمد (1998م) المنظمات والتغيير بين المدير والخبير، مكتبة ابن سينا.
29. خليل، خليل أحمد (1995م) معجم المصطلحات الاجتماعية، ط1، بيروت، دار الفكر اللبناني.
30. زين الدين، فريد عبد الفتاح (1998م) فن الإدارة اليابانية حلقات الجودة المفهوم والتطبيق، دار النشر (بدون).

31. الساعدي، علاء (1996م) أسباب تأييد ومقاومة التغيير التنظيمي، مجلة الإداري، ربح سنوية من معهد الإدارة العامة-مسقط.
32. سميث، دوجلاس ك (2001م) ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، إدارة تغيير الأفراد والأداء! كيف ؟ المبادئ الاستراتيجية، الرؤى، عشر مبادئ لتفعيل إدارة التغيير، ط1، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع.
33. السهلي، مبارك بن بطيخان (2007 م) المشاركة في اتخاذ القرار وأثرها على الحد من مقاومة العاملين للتغيير دراسة ميدانية مطبقة على الأجهزة الحكومية، رسالة ماجستير جامعة الملك سعود، الرياض.
34. شهاب، إبراهيم بدر (1995م) مشاركة العاملين في صنع القرارات الإدارية، مجلة الإداري، 17 محرم 1426هـ، العدد 61.

#### ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية

1. Ahmed, Naveed & Iqbal, Nadeen. (2014). "Impact of Training and Development on the Employee Performance: A Case Study from Different Banking Sectors of North Punjab." *Arabian Journal of Business and Management*, Vol. 2, No. 4.
2. Celine, F. (2018). "Effects of Job–Stress on Employee Performance in an Enterprise: A Microfinance Institution in Cameroon." Master's Thesis, Centria University of Applied Sciences.
3. Danneels, E. (2002). "The Dynamics of Product Innovation and Firm Competences." *Strategic Management Journal*, 23, pp. 1095–1121.
4. Garvin, David A. & Roberto, Michael A. (2005). "Change Through Persuasion." *Harvard Business Review*, pp. 106–111. Retrieved from: [www.hbr.org](http://www.hbr.org).

5. Fleming, Christopher. (2010). "Faculty Expectations for College Presidents' Job Performance." *The Journal of Higher Education*, Vol. 81(3), pp. 251–273.
6. Gana, Alimi Baba & Bababe, Fatima Bbker. (2011). "The Effects of Motivation on Workers' Performance: A Case Study of Maiduguri Flour Mill LTD, Borno State, Nigeria." University of Maiduguri, Borno State, Nigeria.
7. Gharib, M. & Ghouse, S. (2016). "The Impact of Stress on Job Performance: A Case Study on Academic Staff at Dhofar University." *IJER Serials Publications*, Vol. 13, No. 21, pp. 21–33.
8. Gure, Naima Abdullahi. (2010). "The Impact of Motivation on Employee Performance: A Study of Nation Link Telecom Somalia." Master's Thesis, University Utara Malaysia.

## الملاحق

---

## الاستبانة

عزيزي/عزيزتي الموظف/الموظفة،

نحن في صدد إجراء دراسة تهدف إلى فهم استراتيجيات إدارة التغيير وتأثيرها على الأداء الوظيفي في الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية. تتدرج هذه الدراسة ضمن إطار رؤية 2030، التي تسعى إلى تعزيز النمو الاقتصادي والتنوع في السوق المحلي.

إن دوركم كموظفين في الشركات الناشئة يعدّ محوريًا في تحقيق أهداف هذه الدراسة، حيث نسعى من خلال استبياننا هذا إلى جمع آراءكم وتجاربكم حول كيفية إدارة التغيير داخل مؤسساتكم. نؤمن بأن مشاركتكم القيمة ستساهم في تحسين استراتيجيات إدارة التغيير وتطوير بيئة العمل.

يرجى ملاحظة أن جميع الإجابات ستكون سرية وسنستخدم لأغراض البحث فقط. نشكركم على وقتكم واهتمامكم، ونتطلع إلى مساهمتكم في هذا البحث الهام.  
مع خالص التقدير،

أولاً: البيانات الشخصية:

1- العمر :

☐ من 25 إلى أقل من 30 سنة

☐ أقل من 25 سنة

☐ من 35 إلى أقل من 40 سنة

☐ من 30 إلى أقل من 35 سنة

☐ 40 سنة فأكثر

2- الجنس :

☐ أنثى

☐ ذكر

3- المستوى التعليمي :

☐ دون الثانوية العامة.

☐ ثانوية عامة أو ما يعادلها.

☐ بكالوريوس

☐ ماجستير.

دكتوراه. ☐

أخرى أذكرها: ☐

.....

#### 4- نوع الوظيفة :

مخطط ☐

مفتش ☐

مهندس ☐

مشرف ☐

إداري ☐

فني ☐

رئيس قسم ☐

رئيس شعبة ☐

#### 5- سنوات الخبرة:

من 5 إلى أقل من 10 سنوات ☐

أقل من 5 سنوات ☐

من 15 إلى أقل من 20 سنة ☐

من 10 إلى أقل من 15 سنة ☐

20 سنة فأكثر ☐

#### ثانياً : متغيرات الدراسة :

ضع علامة ( □ ) في المربع الذي يناسب وجهة نظرك أمام العبارات التالية :

| م | العبرة                                                                                           | موافق<br>بشدة | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير<br>موافق<br>اطلاقاً |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|--------------|-------------------------|
|   | المحور الأول: استراتيجيات إدارة التغيير<br>ومستوى مشاركة العاملين المسموح به في<br>برامج التغيير |               |       |       |              |                         |
| 1 | يأخذ المدير القرارات ثم يعلن عنها .                                                              |               |       |       |              |                         |

|  |  |  |  |  |                                                                                                 |                                                                      |
|--|--|--|--|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | 2                                                                                               | يتخذ المدير القرار ويفسر دوافع<br>اتخاذها لفريق العمل .              |
|  |  |  |  |  | 3                                                                                               | يقدم المدير القرار ويبرره ويدعو<br>الفريق إلى إبداء رأيه .           |
|  |  |  |  |  | 4                                                                                               | يطرح المدير المشكلة ويدعو<br>المروسين لإيجاد حلول لها.               |
|  |  |  |  |  | 5                                                                                               | يعرض المدير المشكلة ويتلقى<br>الاقتراحات ثم يقرر .                   |
|  |  |  |  |  | 6                                                                                               | يشرح المدير الوضع ويحدد المعالم<br>ويطلب من الفريق أن يشارك .        |
|  |  |  |  |  | 7                                                                                               | يترك المدير للفريق مهمة تحديد<br>المشكلة وإيجاد الحلول الممكنة لها . |
|  |  |  |  |  | المحور الثاني: العوامل المؤثرة على مشاركة<br>العاملين وتحفيزهم على إبداء مرئياتهم<br>ومقترحاتهم |                                                                      |
|  |  |  |  |  | 8                                                                                               | يشعر الموظفون بزيادة في التحفيز بعد<br>تطبيق استراتيجيات التغيير .   |
|  |  |  |  |  | 9                                                                                               | يسهم تطبيق استراتيجيات التغيير في<br>تحسين الإنتاجية.                |
|  |  |  |  |  | 10                                                                                              | يساعد التغيير المدروس في تقليل<br>الضغط الوظيفي على الموظفين.        |
|  |  |  |  |  | 11                                                                                              | تعزز استراتيجيات التغيير الشعور<br>بالرضا الوظيفي بين الموظفين.      |

|  |  |  |  |  |                                                                                        |    |
|--|--|--|--|--|----------------------------------------------------------------------------------------|----|
|  |  |  |  |  | يساهم التغيير في تحسين قدرات الموظفين على الابتكار وتطوير الأداء.                      | 12 |
|  |  |  |  |  | المحور الثالث: التحديات التي تواجه الشركات الناشئة عند تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير |    |
|  |  |  |  |  | تواجه الشركة مقاومة للتغيير من قبل بعض الموظفين.                                       | 13 |
|  |  |  |  |  | يؤدي نقص الموارد إلى صعوبة تطبيق التغيير المطلوب.                                      | 14 |
|  |  |  |  |  | تعاني الشركة من قلة الكفاءات المتخصصة في إدارة التغيير.                                | 15 |
|  |  |  |  |  | توجد مخاوف لدى الموظفين من فقدان وظائفهم بسبب التغيير.                                 | 16 |
|  |  |  |  |  | يعتبر عدم وضوح أهداف التغيير من بين التحديات التي تؤثر على التطبيق.                    | 17 |
|  |  |  |  |  | يعوق ضعف الاتصال الداخلي فعالية تطبيق استراتيجيات التغيير.                             | 18 |
|  |  |  |  |  | يؤدي التغيير السريع إلى زيادة الضغط على الموظفين.                                      | 19 |
|  |  |  |  |  | تواجه الشركة صعوبة في تغيير ثقافة العمل التقليدية.                                     | 20 |
|  |  |  |  |  | تسبب التغييرات المتكررة بعض الارتباك في بيئة العمل.                                    | 21 |

|  |  |  |  |  |    |                                                                     |
|--|--|--|--|--|----|---------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | 22 | يعتبر نقص التدريب على التغيير من العوائق التي تعترض التطبيق.        |
|  |  |  |  |  | 23 | تؤدي مقاومة المديرين لبعض الاستراتيجيات إلى ضعف فعالية التغيير.     |
|  |  |  |  |  | 24 | تواجه الشركة مقاومة للتغيير من قبل بعض الموظفين.                    |
|  |  |  |  |  | 25 | يؤدي نقص الموارد إلى صعوبة تطبيق التغيير المطلوب.                   |
|  |  |  |  |  | 26 | تعاني الشركة من قلة الكفاءات المتخصصة في إدارة التغيير.             |
|  |  |  |  |  | 27 | توجد مخاوف لدى الموظفين من فقدان وظائفهم بسبب التغيير.              |
|  |  |  |  |  | 28 | يعتبر عدم وضوح أهداف التغيير من بين التحديات التي تؤثر على التطبيق. |
|  |  |  |  |  | 29 | يعوق ضعف الاتصال الداخلي فعالية تطبيق استراتيجيات التغيير.          |
|  |  |  |  |  | 30 | يؤدي التغيير السريع إلى زيادة الضغط على الموظفين.                   |
|  |  |  |  |  | 31 | تواجه الشركة صعوبة في تغيير ثقافة العمل التقليدية.                  |
|  |  |  |  |  | 32 | تسبب التغييرات المتكررة بعض الارتباك في بيئة العمل.                 |
|  |  |  |  |  | 33 | يعتبر نقص التدريب على التغيير من العوائق التي تعترض التطبيق.        |

|  |  |  |  |  |                                                                              |
|--|--|--|--|--|------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | 34 تؤدي مقاومة المديرين لبعض الاستراتيجيات إلى ضعف فعالية التغيير .          |
|  |  |  |  |  | 35 يساهم تحسين التواصل مع الموظفين في تقبل التغيير .                         |
|  |  |  |  |  | 36 يؤدي تدريب الموظفين على التغيير إلى تحسين أدائهم .                        |
|  |  |  |  |  | 37 تساعد مشاركة الموظفين في وضع خطط التغيير على رفع مستوى الأداء .           |
|  |  |  |  |  | 38 يساهم التخطيط المسبق للتغيير في تعزيز إنتاجية الموظفين .                  |
|  |  |  |  |  | 39 يؤدي تطبيق استراتيجيات التغيير بشكل تدريجي إلى نتائج أفضل .               |
|  |  |  |  |  | 40 يساهم توفير الدعم المعنوي والمادي للموظفين خلال التغيير في تحسين الأداء . |
|  |  |  |  |  | 41 يساعد التقييم المستمر لنتائج التغيير على رفع مستوى الأداء الوظيفي .       |

## Abstract

Saudi Arabia is undergoing unprecedented economic and social transformations as part of the comprehensive reforms outlined in Vision 2030. This initiative aims to diversify the national economy, reduce dependence on oil, and support sustainable growth. Within this context, the need for startups capable of adapting to these changes and adding value to the Saudi market has increased significantly. Startups, with their flexibility and innovative nature, play a pivotal role in achieving development goals and enhancing economic diversity. However, these companies face significant challenges in adapting to the rapid and multiple changes in the business environment. Therefore, there is an urgent need to implement effective change management strategies, which can contribute to improving institutional performance and ensuring the sustainability of startups amidst a competitive and challenging environment.

Despite the important role that change management plays in enhancing organizational efficiency and flexibility, its application in startups may encounter numerous obstacles, such as limited resources, lack of expertise, and employee resistance to change. The successful implementation of change strategies can have a substantial impact on job performance in these companies by enhancing skills, supporting teamwork, and fostering innovation. Thus, this study aims to analyze the change management strategies employed by startups in Saudi Arabia and evaluate their impact on job performance,

while providing recommendations that enhance these companies' ability to face challenges and continue growing.

This study represents a significant contribution to the literature on change management within the Saudi business environment, particularly in the startup sector. The findings are expected to enhance the understanding of decision-makers and startup owners regarding the importance of strategic change planning and its positive impact on institutional performance. Additionally, this study may provide a guiding framework for startups on how to effectively and flexibly manage change, thereby supporting their vital role in national economic development.

**Keywords:** Change Management, Startups, Job Performance, Vision 2030, Organizational Resilience

Midocean University

College of Management

Department of.....

## **Analysis of Change Management Strategies in Startups in the Kingdom of Saudi Arabia**

**Prepared by:**

**Waseem Ahmed Mahmoud**

**Supervised by:**

**Dr. Faisal Abdul Hamid**

**Fayez Jarad**

Year:2024

---