

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة الأعمال



أثر التغيير في الأنظمة على أداء الموظفين في المؤسسات السعودية

إعداد الطالب/ حسن علي بكرهوساوي

الرقم الأكاديمي: 242000591

إشراف/

د. الفیصل عبدالحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

MIDOCEAN University

College of Management

Department of Business Administration



Research Title

**The Impact of System Changes on Employee Performance in
Saudi Institutions**

Prepared by: Hassan Ali Hosawi

Supervised by:

Dr. AlFisal Abdulhamed

Dr. Faiz Jarad

Academic Year:

2025

فهرس المحتويات

5.....	المستخلص:
6.....	Abstract
7.....	الفصل الأول
8.....	1.1 مقدمة:
9.....	1.2 مشكلة الدراسة:
9.....	1.3 أهمية الدراسة:
10.....	1.4 أهداف الدراسة:
10.....	1.5 تساؤلات الدراسة
10.....	1.6 فروض الدراسة:
11.....	الفصل الثاني
11.....	الإطار النظري والدراسات السابقة
12.....	2.1 مفهوم التغيير التنظيمي: تعريفات من وجهات نظر مختلفة
13.....	2.2 أنواع التغيير التنظيمي: التدريجي، الجذري، المخطط، وغير المخطط
15.....	2.3 خصائص التغيير التنظيمي
17.....	2.4 أسباب ودوافع التغيير التنظيمي
19.....	2.5 نظريات إدارة التغيير التنظيمي
21.....	2.6 مقاومة التغيير التنظيمي
24.....	2.7 أثر التغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي
25.....	2.8 الدوافع الاقتصادية والتكنولوجية للتغيير التنظيمي
27.....	2.9 العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على التغيير التنظيمي
28.....	2.10 التغيير التنظيمي في المؤسسات السعودية
29.....	2.11 دور الحوافز في تحفيز الموظفين على تقبل التغيير
31.....	2.12 أثر القيادة الإدارية في إدارة التغيير
32.....	2.13 دور الثقافة التنظيمية في نجاح التغيير
34.....	2.14 النظريات الأساسية الداعمة:
35.....	2.15 المصطلحات الأساسية وتوضيحها:
38.....	2.16 الدراسات السابقة:
50.....	الفصل الثالث

50	المنهجية البحثية
51	3.1 مقدمة
51	3.2 نوع المنهجية
51	3.3 مجتمع الدراسة والعينة المستهدفة
52	3.4 أدوات الدراسة
53	3.5 حدود الدراسة
55	الفصل الرابع
55	تحليل البيانات ونتائج الدراسة
56	4.1 مقدمة
56	4.2 تحليل النتائج
57	4.3 تحليل البيانات العامة
62	4.4 التحليل الوصفي لإجابات المشاركين
65	4.5 التحقق من صحة فرضية الدراسة
67	4.6 ملخص الفصل:
68	الفصل الخامس
68	مناقشة النتائج
69	5.1 المقدمة
70	5.2 مقارنة نتائج الدراسة بالدراسات السابقة
72	5.3 التحديات والقيود البحثية
74	5.4 التوصيات
76	الفصل السادس
76	الخاتمة
77	6.1 ملخص الدراسة
79	6.2 الخاتمة:
81	المراجع

المستخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر التغيير في الأنظمة التنظيمية على أداء الموظفين في المؤسسات السعودية، وذلك في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال. تم تنفيذ الدراسة في المؤسسات السعودية التي شهدت تغييرات تنظيمية حديثة، حيث استهدفت عينة من الموظفين العاملين في قطاعات مختلفة لضمان شمولية النتائج. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبانة إلكترونية وزعت على عينة مكونة من 60 موظفًا، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS لإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة. أظهرت النتائج أن التغيير في الأنظمة التنظيمية يؤثر بشكل مباشر على أداء الموظفين، حيث تبين أن التغييرات المدروسة تساهم في تحسين الكفاءة والإنتاجية، في حين أن غياب التخطيط المناسب قد يؤدي إلى مقاومة الموظفين وانخفاض الرضا الوظيفي. كما كشفت النتائج أن المشاركة الفعالة للموظفين في قرارات التغيير والتدريب المناسب يساهمان في تعزيز التكيف مع التغييرات التنظيمية. توصي الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير، بما يشمل تعزيز التواصل الداخلي، توفير الدعم والتدريب المستمر، وضمان وضوح رؤية التغيير لضمان تحقيق نتائج إيجابية وتحسين الأداء المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: التغيير التنظيمي، الأداء الوظيفي، إدارة التغيير، مقاومة التغيير، الرضا الوظيفي.

Abstract

This study aims to analyze the impact of system changes on employee performance in Saudi institutions, considering the rapid transformations in the business environment. The study was conducted in Saudi institutions that recently underwent organizational changes, targeting a diverse sample of employees from various sectors to ensure comprehensive results. The research adopted a descriptive-analytical approach, utilizing an electronic survey distributed to a sample of 60 employees. Data analysis was conducted using SPSS software to perform statistical analyses. The results indicate that organizational system changes directly influence employee performance, with well-planned changes contributing to increased efficiency and productivity. However, a lack of proper planning may lead to employee resistance and decreased job satisfaction. The findings also reveal that active employee participation in decision-making and adequate training enhance adaptation to organizational changes. The study recommends implementing effective change management strategies, including strengthening internal communication, providing continuous support and training, and ensuring clarity in change objectives to achieve positive outcomes and improve institutional performance.

Keywords: Organizational change, Employee performance, Change management, Change resistance, Job satisfaction.

الفصل الأول

1.1 مقدمة:

في ظل التغيرات السريعة والتحديات المتزايدة التي يشهدها العالم اليوم، أصبحت المؤسسات بحاجة ملحة إلى التكيف مع المستجدات في بيئة العمل، وتحديث أنظمتها الإدارية والتنظيمية بشكل مستمر لضمان البقاء والمنافسة. يمثل التغيير التنظيمي إحدى الركائز الأساسية لتعزيز فعالية الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، ويعد وسيلة هامة لتحقيق الابتكار وتحسين جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسات. كما تُعتبر الأنظمة الفعالة عاملاً جوهرياً في دعم الأداء المؤسسي وتوجيه العمليات بطرق تضمن كفاءة تنفيذ المهام وتقليل المعوقات (معيّزي، 2011).

تشير الدراسات الحديثة إلى أن التغيير في الأنظمة يؤثر بشكل مباشر على الأداء الوظيفي للموظفين، حيث يساعد التغيير المدروس في الأنظمة على تحسين مستوى الإنتاجية وزيادة رضا الموظفين عن بيئة العمل. وتوضح الأبحاث أن التأثيرات الناتجة عن التغيير التنظيمي تشمل رفع الكفاءة المؤسسية وتحقيق التوازن بين الاستقرار والتكيف مع التحولات في بيئة العمل، مما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة على المدى البعيد. ومع ذلك، قد يواجه التغيير مقاومة من بعض الموظفين نتيجة مخاوفهم من التأثيرات السلبية المحتملة على استقرارهم الوظيفي أو أسلوب العمل المعتاد. وقد أوضحت الدراسات أن هذه المقاومة قد تتضاءل من خلال تفعيل قنوات التواصل مع الموظفين وشرح أهداف التغيير لهم بشكل واضح، مما يعزز من دعمهم وتفاعلهم مع العمليات الجديدة (أبو شينه، 2022).

في السياق السعودي، ومع تبني رؤية 2030 التي تهدف إلى تحقيق التطور المستدام وتعزيز كفاءة المؤسسات، يظهر أهمية دراسة تأثير التغيير في الأنظمة على أداء الموظفين في المؤسسات السعودية. إن هذا البحث يسعى إلى تقديم فهم أعمق حول آليات تأثير التغيير التنظيمي على الأداء، ويسلط الضوء على العوامل المؤثرة التي يمكن أن تساعد في إدارة التغيير بشكل فعال وبما يتماشى مع التطورات العالمية. كما يهدف البحث إلى توفير بيانات تدعم صناع القرار في المؤسسات السعودية لفهم تحديات التغيير واستثمار الفرص المتاحة لتعزيز بيئة العمل وتحقيق كفاءة الأداء المطلوبة لضمان تطور مستدام يخدم أهداف المملكة.

1.2 مشكلة الدراسة:

في ظل التغيرات السريعة التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة، أصبحت المؤسسات تواجه تحديات متعددة تتطلب منها القدرة على التكيف السريع مع المتغيرات لضمان استمرارية نجاحها. يعتبر التغيير في الأنظمة التنظيمية أحد الاستراتيجيات الأساسية لتحقيق هذا التكيف، وي طرح تساؤلات حول مدى تأثير هذه التغيرات على أداء الموظفين داخل المؤسسات. ومن هنا، تتحدد مشكلة الدراسة الأساسية في السؤال التالي: كيف يؤثر التغيير في الأنظمة على أداء الموظفين في المؤسسات السعودية؟

تكمّن أهمية هذه المشكلة في تأثيرها المباشر على فعالية المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها في بيئة تنافسية. فالتغيير المدروس في الأنظمة يساهم في تحسين الكفاءة وزيادة الإنتاجية، مما يعزز من جودة الخدمات المقدمة ويرفع مستوى الرضا لدى الموظفين والعملاء على حد سواء. المؤسسات التي تتبنى التغيير التنظيمي بشكل استراتيجي تكون أكثر قدرة على التفاعل مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، ما يعزز من مكانتها في السوق ويؤمن بقاءها وتطورها المستدام (لطرش و العلواني، 2018). علاوةً على ذلك، فإن تكييف الأنظمة التنظيمية يمكن أن يقلل من مقاومة الموظفين للتغيير ويحفزهم نحو أداء أعلى من خلال توفير بيئة عمل تتماشى مع تطلعاتهم وتدعم الابتكار والتطوير (معيزي، 2011)

1.3 أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال مساهمتها في تقديم فهم عميق حول تأثير التغيير التنظيمي على أداء الموظفين، والذي يعد من العناصر الحيوية لنجاح المؤسسات واستدامتها في ظل بيئة الأعمال المتغيرة والتنافسية. يُعدّ التغيير في الأنظمة التنظيمية أداة استراتيجية يمكن أن تساهم في تعزيز كفاءة الموظفين وزيادة إنتاجيتهم، مما ينعكس بشكل إيجابي على جودة الخدمات المقدمة وفعالية الأداء العام للمؤسسة. إن الفهم العميق لتأثير التغيير التنظيمي يمكن صناع القرار من وضع استراتيجيات فعالة لتطبيق التغيرات بشكل يحقق أفضل النتائج ويقلل من مقاومة الموظفين لهذه التغيرات، وبالتالي تحسين البيئة الداخلية للمؤسسة ورفع مستوى الرضا الوظيفي (رحومة، 2023).

كما تساعد هذه الدراسة في توفير إرشادات لصناع القرار حول كيفية إدارة التغيير بفعالية، حيث يساهم الفهم الدقيق لآثار التغيير على الأداء الوظيفي في وضع استراتيجيات تخفف من التحديات المرتبطة بمقاومة التغيير. تعد هذه الإرشادات مهمة في سياق المؤسسات السعودية التي تسعى للتكيف مع التحولات الاقتصادية والاجتماعية، خاصة في ضوء رؤية المملكة 2030 التي تهدف إلى تحقيق تنمية مستدامة وشاملة. من خلال هذا البحث، يمكن للمؤسسات تحسين تكيفها مع التغيرات المحيطة وتعزيز أدائها العام، ما يساهم في خلق بيئة عمل ملائمة تدعم الابتكار والإبداع لدى الموظفين (أبو نوار، 2022)

1.4 أهداف الدراسة:

1. فهم تأثير التغيير في الأنظمة على الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسات السعودية، وذلك من خلال تحليل كيفية استجابة الموظفين للتغييرات التنظيمية.
2. تحديد العوامل التي تساعد على تعزيز التكيف مع التغيير، بما يساهم في تقليل مقاومة الموظفين ورفع مستوى رضاهم الوظيفي لتحسين كفاءة الأداء المؤسسي.
3. اقتراح استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير في المؤسسات السعودية، بما يحقق التوازن بين التكيف مع التغييرات والحفاظ على استقرار الأداء.

1.5 تساؤلات الدراسة

1. كيف يؤثر التغيير في الأنظمة على الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسات السعودية؟
2. ما هي العوامل التي تساهم في تعزيز تكيف الموظفين مع التغييرات التنظيمية داخل المؤسسات؟
3. ما هي الاستراتيجيات الأكثر فعالية في إدارة التغيير لضمان تحسين الأداء المؤسسي وتقليل مقاومة الموظفين؟

1.6 فروض الدراسة:

1. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتغيير في الأنظمة على الأداء الوظيفي للموظفين، حيث يرتبط تطبيق التغيير بزيادة كفاءة الموظفين وإنتاجيتهم.
2. يوجد ارتباط إيجابي بين التكيف مع التغييرات التنظيمية ومستوى رضا الموظفين، مما يساهم في تحسين أدائهم الوظيفي.
3. تلعب استراتيجيات إدارة التغيير دوراً في تقليل مقاومة الموظفين للتغيير، مما يساهم في تعزيز الأداء المؤسسي.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 مفهوم التغيير التنظيمي: تعريفات من وجهات نظر مختلفة

يُعد التغيير التنظيمي عملية حتمية تواجهها المنظمات بمختلف أنواعها، إذ يعكس الاستجابة لمتغيرات بيئية، اقتصادية، وتكنولوجية تؤثر على كيفية عمل المنظمات وسير استراتيجياتها. ويُعرف التغيير التنظيمي بأنه التحول الذي يطرأ على هياكل المؤسسة، سياساتها، عملياتها، أو ثقافتها، بهدف تحسين الكفاءة والاستدامة في بيئة تنافسية متسارعة. (Wilson, 2008) لكنّ فهم هذا التغيير يختلف وفقاً للمنظور الذي يُعتمد في تحليله وتفسيره، حيث قد يُنظر إليه كعملية إدارية، سلوكية، قانونية، أو تكيفية.

المنظور الإداري والاستراتيجي

من وجهة النظر الإدارية، يُعرّف التغيير التنظيمي بأنه عملية منهجية تهدف إلى تحسين الأداء التنظيمي من خلال إعادة هيكلة العمليات، أو تحديث النظم، أو إدخال تقنيات جديدة لتعزيز الإنتاجية (George, 2016). ويُعد التغيير الاستراتيجي، مثل إعادة تعريف رؤية المنظمة أو تطوير نموذج أعمال جديد، من أبرز أشكال التغيير التنظيمي التي تؤثر على الأداء المؤسسي على المدى البعيد. (Kin et al., 2015)

المنظور السلوكي والموارد البشرية

على الصعيد السلوكي، يُعتبر التغيير التنظيمي عملية تفاعلية تتطلب تكيف الموظفين مع التحولات داخل المنظمة، حيث تُشير الدراسات إلى أن إشراك العاملين في مراحل التغيير يعزز من نجاحه. (Baran et al., 2018) ويُبرز هذا المنظور أهمية القيادة ودورها في تسهيل عملية التغيير، حيث يُعد القادة الفاعلون محركاً أساسياً لإدارة مقاومة التغيير وتوجيه العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة الجديدة. (Kin et al., 2015)

المنظور القانوني والأخلاقي

من الناحية القانونية، يُنظر إلى التغيير التنظيمي كعملية تخضع لأطر تنظيمية وأخلاقية تحكم آلياته وتنفيذه، خاصة في البيئات التي تتطلب الامتثال للقوانين والمعايير المهنية (Verbeke, 2009). على سبيل المثال، عند تنفيذ تغييرات في هيكل المؤسسة أو نظام الأجور، يجب أن يكون هناك توافق مع الأنظمة القانونية لحماية حقوق العاملين وضمان العدالة التنظيمية (George, 2016).

المنظور التكيفي والنظريات الحديثة

في ظل التغييرات المتسارعة في بيئات العمل، أصبحت النظريات الحديثة في التغيير التنظيمي تركز على المرونة والتكيف كعناصر رئيسية لضمان استدامة المنظمات (Gómez & Roevens, 2017). فبدلاً من النظر إلى التغيير كعملية خطية ومخططة مسبقاً، تُشير البحوث إلى أن التغيير غالباً ما يكون مستمراً وديناميكياً، حيث يتطلب من المنظمات إعادة تشكيل استراتيجياتها بناءً على العوامل الخارجية غير المتوقعة (Wilson, 2008).

2.2 أنواع التغيير التنظيمي: التدريجي، الجذري، المخطط، وغير المخطط

يُعد التغيير التنظيمي عملية ديناميكية تتفاوت في طبيعتها وشدها، إذ يمكن أن يكون تدريجياً أو جذرياً، كما يمكن أن يكون مخططاً أو غير مخطط. تختلف هذه الأنواع بناءً على عوامل مثل مستوى التأثير، سرعة التغيير، ودرجة التكيف المطلوبة من قبل المنظمة وأفرادها. لذا، فإن فهم هذه الأنواع يساعد المؤسسات على تبني استراتيجيات فعالة لمواكبة التغييرات المتسارعة في بيئة الأعمال.

التغيير التدريجي (Incremental Change)

التغيير التدريجي هو عملية تعديل مستمرة تحدث على مدى فترة طويلة، حيث يتم إدخال تحسينات صغيرة ومتراكمة على العمليات والهياكل التنظيمية دون إحداث تحول جذري في أسس المنظمة (Uotila, 2018). هذا النوع من التغيير يُستخدم عادة في بيئات مستقرة نسبياً حيث تكون هناك حاجة إلى تحسين الكفاءة والقدرة التنافسية دون المخاطرة بتعطيل الأنشطة القائمة (Beugelsdijk et al., 2002). في كثير من الأحيان، يكون هذا التغيير مفضلاً لأنه يتيح فرصة للموظفين للتكيف معه تدريجياً دون مقاومة كبيرة.

التغيير الجذري (Radical Change)

على النقيض من التغيير التدريجي، فإن التغيير الجذري يُمثل تحولات كبيرة وسريعة تحدث في وقت قصير نسبياً، مما يؤدي إلى إعادة تشكيل المنظمة بالكامل (Meyer, 2019). يحدث هذا النوع من التغيير عندما تواجه المنظمة تحديات كبيرة أو تغييرات في بيئة السوق تتطلب إعادة هيكلة كاملة لعملياتها أو استراتيجياتها. غالباً ما يكون هذا التغيير مطلوباً عند ظهور ابتكارات تكنولوجية رئيسية أو تغييرات في القوانين واللوائح التنظيمية، حيث تحتاج الشركات إلى إعادة تشكيل نماذج أعمالها للبقاء في المنافسة (Agrawal et al., 2011).

التغيير المخطط (Planned Change)

يحدث التغيير المخطط عندما تقرر إدارة المنظمة إجراء تغييرات إستراتيجية وفقاً لجدول زمني معين وباستخدام أساليب منظمة تهدف إلى تحقيق أهداف واضحة (Ouma, 2017). يعتمد هذا النوع على نماذج واستراتيجيات إدارية تُساعد في تنفيذ التغيير بفعالية مع الحد من تأثيراته السلبية على الموظفين.

والعمليات اليومية (Smulowitz, 2014) عادةً ما تُستخدم تقنيات مثل التدريب، التواصل الفعال، وإدارة مقاومة التغيير لضمان تنفيذ ناجح.

التغيير غير المخطط (Unplanned Change)

على العكس من التغيير المخطط، يحدث التغيير غير المخطط فجأة نتيجة ظروف غير متوقعة مثل الأزمات الاقتصادية، الكوارث الطبيعية، أو الاضطرابات في السوق (Govers, 2009). غالبًا ما يكون هذا النوع من التغيير أكثر صعوبة في الإدارة نظرًا لافتقاره إلى التحضير المسبق، مما يجعل المنظمات تعتمد على قدرتها على التكيف والاستجابة بسرعة. يواجه هذا النوع من التغيير مقاومة أكبر بسبب تأثيره المفاجئ على بيئة العمل وعدم توفر الوقت الكافي للموظفين لاستيعابه (Ha, 2014).

2.3 خصائص التغيير التنظيمي

يتميز التغيير التنظيمي بعدة خصائص تحدد مدى نجاحه وتأثيره على المنظمة وموظفيها، حيث يُنظر إليه على أنه عملية ديناميكية تتطلب استجابة تكيفية مستمرة. أحد أهم هذه الخصائص هو كونه عملية مستمرة ومتكررة وليست مجرد حدث منفصل، إذ يتطلب التغيير المستدام إعادة تقييم مستمرة واستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر على المنظمة (Huber & Bartunek, 2019). كما أنه يتسم بالتنوع، حيث قد يكون تدريجيًا ومحدود النطاق أو جذريًا وشاملاً، وفقًا لاحتياجات المنظمة والسياق الذي يجري فيه (Maes & Hootegeem, 2011).

إحدى الخصائص الأساسية الأخرى للتغيير التنظيمي هي أنه غالبًا ما يواجه مقاومة من الموظفين، خاصة عندما يتم فرضه دون مراعاة احتياجاتهم أو توفير الدعم الكافي لهم. أظهرت الدراسات أن قدرة المنظمة على إدارة مقاومة التغيير بنجاح تعتمد على مستوى استعدادها ومرونتها في التعامل مع ردود

أفعال الموظفين (Rismansyah et al., 2022) علاوة على ذلك، فإن التغيير التنظيمي غالبًا ما يكون معقدًا ومتعدد الأبعاد، حيث يشمل عدة مستويات داخل المنظمة مثل الأفراد، فرق العمل، والهياكل التنظيمية، مما يستلزم استراتيجيات متكاملة لإدارته بفعالية (Woodman, 2014).

كما أن التغيير التنظيمي يُنظر إليه على أنه عملية استراتيجية تهدف إلى تحسين الكفاءة وزيادة القدرة التنافسية للمنظمة. يشير الباحثون إلى أن التغيير المخطط بعناية يحقق نتائج إيجابية أكثر مقارنةً بالتغييرات العشوائية أو غير المدروسة (Kin et al., 2015). إضافة إلى ذلك، يلعب السياق التنظيمي دورًا محوريًا في تحديد طبيعة التغيير، حيث تختلف طرق تنفيذه بناءً على الثقافة المؤسسية، حجم المنظمة، ومدى استعدادها لاعتماد أساليب جديدة في العمل (Rafferty & Griffin, 2006).

يُعد التغيير التنظيمي أيضًا ظاهرة مترابطة، حيث لا يحدث بمعزل عن العوامل البيئية الخارجية، مثل التغيرات في السوق، التطورات التكنولوجية، والسياسات الحكومية. وقد أظهرت الدراسات أن المنظمات القادرة على التكيف مع هذه العوامل بشكل سريع تكون أكثر قدرة على تحقيق النجاح والاستدامة (Sadki et al., 2015). كما أن نجاح التغيير يعتمد بشكل كبير على مدى إدراك الأفراد لأهميته وفوائده، حيث أن وجود رؤية واضحة واستراتيجية تنفيذ مدروسة يساهم في تقليل المقاومة وزيادة فرص تحقيق الأهداف المرجوة (Petrescu, 2010).

بناءً على ذلك، فإن التغيير التنظيمي يتميز بمجموعة من الخصائص التي تجعله عملية حيوية ومعقدة، تشمل استمراريته، مقاومته المحتملة، تأثيره على مختلف المستويات التنظيمية، وتفاعله مع العوامل البيئية. ونجاحه يعتمد على مدى التخطيط السليم له، مرونة المنظمة في التعامل معه، ودور القيادة في توجيهه بطريقة تعزز من تفاعل الموظفين وتكيفهم معه.

2.4 أسباب ودوافع التغيير التنظيمي

تُعد التغييرات الاقتصادية والتكنولوجية من العوامل الرئيسية التي تدفع المنظمات إلى التغيير التنظيمي، حيث تؤثر هذه العوامل على طريقة عمل المؤسسات وقدرتها على المنافسة والاستمرارية. فعلى سبيل المثال، تواجه الشركات تحديات مثل الأزمات الاقتصادية، تضخم الأسعار، وتغيرات في الطلب على المنتجات والخدمات، مما يفرض عليها إعادة هيكلة عملياتها واستراتيجياتها لضمان البقاء في السوق. أظهرت دراسة حول إدارة التغيير في قطاع البناء أن الأزمات الاقتصادية المفاجئة تُعد من المحركات الأساسية التي تدفع الشركات إلى تغيير هياكلها التنظيمية والتكيف مع المتطلبات الجديدة لزيادة الكفاءة وخفض التكاليف (Shash et al., 2020). إضافةً إلى ذلك، فإن التغييرات التكنولوجية، مثل الرقمنة والذكاء الاصطناعي، تفرض ضغوطاً إضافية على الشركات، إذ تتطلب استثمارات كبيرة في الأنظمة الحديثة والتكيف مع نماذج الأعمال الرقمية الجديدة. أشارت دراسة أخرى إلى أن المؤسسات التي تستثمر في التكنولوجيا تكون أكثر عرضة لتبني تغييرات تنظيمية جذرية مقارنةً بتلك التي لا تستثمر فيها، حيث تؤدي هذه الابتكارات إلى تحسين الأداء ولكنها قد تواجه مقاومة داخلية من الموظفين بسبب الحاجة إلى تدريبهم وتأهيلهم على الأدوات الجديدة (Lam, 2011), (Keimasi et al., 2021).

تلعب القوانين والسياسات الحكومية دوراً حيوياً في دفع التغيير التنظيمي، حيث تفرض الحكومات لوائح جديدة تؤثر على كيفية تشغيل المؤسسات وإدارتها لمواردها. فرضت التعديلات في القوانين البيئية والتنظيمية، مثل التشريعات المتعلقة بالمحافظة على الاستدامة، ضغوطاً كبيرة على الشركات لتبني ممارسات أكثر استدامة وإعادة تشكيل عملياتها الإنتاجية لضمان الامتثال للمعايير البيئية (Orji, 2019). بالإضافة إلى ذلك، تؤثر القوانين التي تنظم سوق العمل، مثل قوانين الحد الأدنى للأجور أو شروط التوظيف، على الهياكل الإدارية للمؤسسات، مما يستلزم تعديلات في استراتيجيات التوظيف وإدارة

الموارد البشرية .(Kasten, 2007) في بعض القطاعات، مثل قطاع الرعاية الصحية، قد تؤدي التغيرات التنظيمية المدفوعة بالقوانين الفيدرالية إلى إعادة هيكلة كاملة في السياسات والإجراءات لضمان الامتثال للمعايير الجديدة، كما هو الحال في برامج علاج الإدمان في الولايات المتحدة التي شهدت تحولات جوهرية نتيجة لتغييرات تنظيمية حكومية .(Haveman et al., 2001)

تُظهر الدراسات أن المؤسسات التي تتجاهل الحاجة إلى التكيف مع التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية أو التي تتعامل بشكل سلبي مع المتطلبات التنظيمية الجديدة قد تواجه تحديات خطيرة، مثل انخفاض الإنتاجية، تراجع القدرة التنافسية، وحتى فقدان حصتها في السوق. على سبيل المثال، كشفت دراسة حول بيانات الأعمال المتغيرة أن المؤسسات التي تفشل في التكيف مع التغيرات التكنولوجية تواجه صعوبة في الاستمرار، حيث يؤدي التردد في تبني الابتكارات إلى فقدان العملاء لصالح المنافسين الأكثر مرونة .(Bayerl et al., 2013) من ناحية أخرى، يمكن للشركات التي تستجيب بفعالية لهذه التغيرات أن تحقق ميزة تنافسية، حيث يؤدي تبني التقنيات الجديدة إلى تعزيز الإنتاجية وتحسين تجربة العملاء .(McDeavitt et al., 2012).

في النهاية، يُعد التغيير التنظيمي ضرورة حتمية للمؤسسات التي تسعى إلى التكيف مع المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والامتثال للسياسات الحكومية الجديدة. وبينما قد يُنظر إلى هذه التغيرات في بعض الأحيان على أنها تحديات، فإن المؤسسات القادرة على إدارتها بفعالية تستطيع تحويلها إلى فرص لتعزيز الابتكار وتحقيق النمو المستدام.

2.5 نظريات إدارة التغيير التنظيمي

يُعد فهم نظريات إدارة التغيير التنظيمي أمراً ضرورياً لضمان تنفيذ التغيير بنجاح وتقليل مقاومة الموظفين. من بين أقدم النظريات في هذا المجال نظرية كيرت لوين، التي قسّمت التغيير إلى ثلاث مراحل: إذابة الجليد، وهي مرحلة تفكيك الهياكل والعادات القديمة وإعداد المنظمة للتغيير؛ مرحلة التغيير، حيث يتم تنفيذ التعديلات والتكيف مع الوضع الجديد؛ وأخيراً مرحلة إعادة التجميد، التي تهدف إلى تثبيت التغيير كجزء من الثقافة التنظيمية لضمان استدامته. (Hussain et al., 2018) رغم فعالية هذه النظرية في توفير إطار واضح لإدارة التغيير، إلا أنها تعرضت لانتقادات بسبب تبسيطها للواقع التنظيمي وعدم أخذها في الاعتبار التعقيدات الثقافية والمقاومة الداخلية. (Burnes, 2020)

استجابةً لهذه التحديات، قدّم جون كوتر نموذجاً من ثماني مراحل لإدارة التغيير، يبدأ بخلق الإحساس بالحاجة الملحة للتغيير، ثم بناء فريق قوي لقيادته، وإنشاء رؤية واضحة، والتواصل الفعال لضمان قبول التغيير، وإزالة العوائق، وتحقيق مكاسب قصيرة الأجل لتعزيز ثقة الموظفين، وتعزيز التحسينات المستمرة، وأخيراً ترسيخ التغيير داخل ثقافة المؤسسة. (Laig & Abocejo, 2021), (Richesin, 2011) أظهرت الدراسات أن اتباع نهج كوتر يساعد المؤسسات على تنفيذ التغيير بشكل أكثر تنظيماً، لكنه قد يكون غير عملي في بعض البيئات الديناميكية حيث تكون الحاجة إلى التغيير سريعة وغير متوقعة (McLaren et al., 2022).

بالمقابل، اقترح بيرك وليتوين نموذجاً يعتمد على تحليل 12 عاملاً مترابطاً يؤثر على التغيير التنظيمي، بما في ذلك الثقافة المؤسسية، القيادة، أنظمة العمل، البيئة الخارجية، وهيكل السلطة، مما يجعل هذا النموذج أكثر تكيفاً مع البيئات التنظيمية المعقدة. (Wang, 2015) أشارت الأبحاث إلى أن هذه العوامل تؤثر على بعضها البعض بشكل ديناميكي، مما يعني أن التغيير في أحدها قد يؤدي إلى تغييرات غير

متوقعة في بقية الجوانب، وهو ما يجعل النموذج أكثر مرونة في تفسير كيفية حدوث التغيير (Burnes, 2004).

تُعتبر نظرية الدعم التنظيمي المدرك عاملاً مؤثراً في إدارة التغيير، حيث تشير الأبحاث إلى أن شعور الموظفين بأن مؤسستهم تدعمهم خلال فترات التغيير يعزز من رضاهم الوظيفي ويقلل من مقاومتهم للتغيير (Mahmood et al., 2017). يساهم توفير التدريب، تقديم الحوافز، والتواصل الواضح في تعزيز الشعور بالدعم، مما يؤدي إلى تحسين الالتزام التنظيمي وزيادة احتمال نجاح مبادرات التغيير (Nasamu, 2023).

أما نظرية التبادل الاجتماعي، فترى أن العلاقة بين الموظفين والمنظمة قائمة على تبادل المنفعة، حيث يكون الموظفون أكثر استعداداً لتقبل التغيير إذا شعروا بأن الإدارة توفر لهم بيئة عمل عادلة وتدعم احتياجاتهم (Skovgaard, 2013). كشفت الدراسات أن تعزيز الثقة بين الموظفين والإدارة من خلال الشفافية والمشاركة الفعالة يساهم في تقليل مقاومة التغيير ويجعل الموظفين أكثر استعداداً لدعمه وتنفيذه (Campbell, 2008).

بذلك، تتنوع نظريات إدارة التغيير بين النماذج التقليدية مثل نموذج لوين وكوتر التي تقدم نهجاً خطياً للتغيير، والنماذج الأكثر تعقيداً مثل نموذج بيرك وليتوين الذي يعكس العلاقات الديناميكية بين عوامل التغيير، إضافةً إلى النظريات النفسية مثل الدعم التنظيمي المدرك والتبادل الاجتماعي التي تُركز على تأثير العلاقات الإنسانية على نجاح التغيير. يظل التحدي الأكبر هو اختيار النموذج الأنسب لكل مؤسسة بناءً على طبيعة التغيير المطلوب وظروف بيئة العمل.

2.6 مقاومة التغيير التنظيمي

يُعدّ التغيير التنظيمي جزءًا أساسيًا من تطور المؤسسات، إلا أن الموظفين غالبًا ما يُظهرون مقاومة لهذا التغيير بسبب مجموعة من العوامل النفسية، الاجتماعية، والهيكلية. من أهم أسباب مقاومة التغيير هو الخوف من فقدان الوظيفة أو انخفاض الأمان الوظيفي، حيث يشعر الموظفون بأن التعديلات التنظيمية قد تؤدي إلى تسريح العمال أو تقليص المناصب، مما يخلق حالة من القلق وعدم الاستقرار داخل المؤسسة. (Ganta & Apparao, 2015) كما أن عدم وضوح أهداف التغيير وطريقة تنفيذه يمكن أن يؤدي إلى سوء فهم الموظفين لمقاصد الإدارة، مما يزيد من شكوكهم ويعزز من رفضهم للتغيير (Kurien, 2018).

عامل آخر مهم في مقاومة التغيير هو ارتباط الموظفين بالروتين والراحة النفسية التي يوفرها لهم الوضع الراهن. فالتغيير غالبًا ما يتطلب تعلم مهارات جديدة أو التكيف مع نظم عمل غير مألوفة، مما يجعل بعض الأفراد يشعرون بعدم الكفاءة أو القلق من عدم قدرتهم على تحقيق الأداء المطلوب (Obina & Adenike, 2022). وقد أظهرت الأبحاث أن المقاومة تزداد عندما يتم فرض التغيير دون إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار، حيث يشعرون بعدم السيطرة وفقدان التأثير على مستقبلهم المهني (Pena-Sanchez, 2023).

من ناحية أخرى، فإن الثقافة التنظيمية تلعب دورًا محوريًا في تحديد مدى قبول الموظفين للتغيير. فقد وُجد أن الشركات ذات الهياكل البيروقراطية والمغلقة تواجه صعوبة أكبر في تنفيذ التغييرات التنظيمية بسبب تعقيد الإجراءات وغياب المرونة في بيئة العمل. (Zhang, 2019) في المقابل، فإن المؤسسات التي تشجع على الابتكار والمشاركة الفعالة للموظفين في عمليات التغيير تكون أكثر قدرة على تقليل المقاومة وتعزيز القبول للتعديلات الجديدة. (Sendrea, 2023)

علاوة على ذلك، فإن العوامل العاطفية تلعب دورًا أساسيًا في مقاومة التغيير، حيث يميل الأفراد إلى التمسك بالعادات القديمة بسبب مشاعر الارتباط النفسي بالطرق التقليدية للعمل (Ybema et al., 2016). وأشارت بعض الدراسات إلى أن المقاومة لا تعني دائمًا الرفض السلبي، بل يمكن اعتبارها مؤشرًا على الحاجة إلى تواصل أفضل بين الإدارة والموظفين، مما قد يؤدي إلى تحسين استراتيجيات التغيير وزيادة فرص نجاحها. (Bringselius, 2014)

تظهر الدراسات أن الحد من مقاومة التغيير يتطلب استراتيجيات فعالة تشمل التواصل المستمر، توفير التدريب المناسب، وإشراك الموظفين في مراحل التغيير المختلفة. ومن خلال تعزيز الشفافية وتقديم الدعم النفسي والمادي للموظفين، يمكن تقليل المخاوف وتعزيز التكيف مع التحولات التنظيمية (Furxhi, 2021). في النهاية، فإن نجاح أي عملية تغيير يعتمد على قدرة الإدارة على معالجة الأسباب الكامنة وراء المقاومة، وبناء بيئة عمل داعمة تُحفّز الموظفين على التكيف والابتكار.

استراتيجيات تقليل مقاومة التغيير وزيادة التكيف معه.

لتحقيق نجاح أي تغيير تنظيمي، من الضروري تقليل مقاومة الموظفين وزيادة قدرتهم على التكيف. من أهم الاستراتيجيات الفعالة في هذا السياق هو تعزيز التواصل الشفاف مع الموظفين، حيث تساهم الشفافية في تقليل الشكوك والمخاوف المتعلقة بالتغيير. أظهرت الدراسات أن إشراك الموظفين في مراحل اتخاذ القرار يعزز من شعورهم بالملكية والانتماء، مما يجعلهم أكثر استعدادًا لقبول التغييرات الجديدة (Jain et al., 2018). كما أن توفير التدريب المناسب للموظفين يساعد في تقليل القلق المتعلق بعدم القدرة على التكيف مع بيئة العمل الجديدة، وهو ما أشارت إليه دراسات حول تأثير البرامج التدريبية في دعم نجاح عمليات التغيير. (Mariana & Violeta, 2011)

إحدى الطرق الفعالة أيضًا لتقليل المقاومة هي استخدام نهج القيادة الداعمة، حيث يمكن للقادة تبني أسلوب تفاعلي يشجع الموظفين على التعبير عن مخاوفهم والتفاعل مع التغيير بطريقة إيجابية. أظهرت الأبحاث أن المؤسسات التي تطبق نماذج قيادية داعمة تشهد معدلات أقل من المقاومة مقارنةً بتلك التي تفرض التغيير دون إشراك الموظفين (Pena-Sanchez, 2023). كما أن استخدام التحفيز الإيجابي والمكافآت يُعد من الأدوات المهمة في دعم التكيف، حيث يزيد التعزيز الإيجابي من دافعية الموظفين نحو تبني التغييرات الجديدة (Nicolescu & Nicolescu, 2011).

بالإضافة إلى ذلك، يُعتبر بناء ثقافة تنظيمية مرنة من العوامل الحاسمة في تقليل مقاومة التغيير، حيث يساعد خلق بيئة عمل تدعم الابتكار والتكيف المستمر في تعزيز تقبل الموظفين لأي تغييرات مستقبلية. وجدت إحدى الدراسات أن الشركات التي تستثمر في تطوير ثقافة تنظيمية مرنة تحقق معدلات نجاح أعلى في تنفيذ التغييرات التنظيمية مقارنةً بتلك التي تتبع نهجًا أكثر جمودًا (Brăduțanu, 2012). علاوة على ذلك، فإن تخصيص فترات انتقالية تسمح للموظفين بالتكيف التدريجي مع التغيير يقلل من مستويات القلق والمقاومة، مما يسهل تحقيق نتائج إيجابية في عمليات التغيير (Onyusheva et al., 2020).

من ناحية أخرى، تشير الأبحاث إلى أن استخدام التكنولوجيا لدعم إدارة التغيير يمكن أن يكون أداة فعالة في تقليل المقاومة. على سبيل المثال، أظهرت دراسة حديثة أن استخدام وكلاء ذكاء اصطناعي قادرين على تحليل ردود الفعل العاطفية للموظفين واقتراح استراتيجيات مناسبة لكل فرد يقلل من مستويات القلق والرفض للتغيير (Menezes & Frasson, 2008). وبذلك، يمكن الجمع بين الأدوات التكنولوجية والاستراتيجيات الإدارية لضمان تقليل المقاومة وتحقيق أعلى مستويات التكيف مع التغييرات التنظيمية.

بشكل عام، تتطلب إدارة مقاومة التغيير نهجًا شاملاً يجمع بين التواصل الفعال، التدريب المستمر، القيادة الداعمة، التحفيز الإيجابي، وبناء ثقافة تنظيمية مرنة. ومن خلال هذه الأساليب، يمكن للمؤسسات تحسين فرص نجاح التغييرات التنظيمية وتعزيز القدرة التنافسية في بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار.

2.7 أثر التغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي

يؤثر التغيير التنظيمي بشكل مباشر على الأداء الوظيفي، حيث يمكن أن يكون لهذا التغيير تأثير إيجابي أو سلبي على إنتاجية الموظفين تبعًا للطريقة التي يتم بها تنفيذه وإدارته. تشير الدراسات إلى أن التغييرات التنظيمية التي تتضمن تحسينات في هيكل العمل وتوفير فرص تدريبية جديدة تؤدي إلى زيادة الإنتاجية والرضا الوظيفي، بينما تؤدي التغييرات غير المخططة أو غير المدروسة إلى زيادة الضغط النفسي وتقليل الأداء (Black et al., 2003). كما أن طبيعة العلاقة بين الموظفين والمديرين خلال فترات التغيير تلعب دورًا رئيسيًا في التأثير على الإنتاجية، حيث وجد أن وجود بيئة عمل داعمة وتشجيع للحوار بين القيادة والموظفين يؤدي إلى تحسين الأداء وتقليل التوتر الناتج عن التغييرات التنظيمية (Dlamini et al., 2022).

بالإضافة إلى ذلك، تؤثر بيئة العمل على مدى تكيف الموظفين مع التغيير، حيث أظهرت الأبحاث أن المؤسسات التي تعتمد على بيئات عمل مرنة وداعمة تكون أكثر قدرة على تقليل الآثار السلبية للتغيير على الموظفين وزيادة رضاهم وأدائهم الوظيفي (Juliana et al., 2022). بيئة العمل الإيجابية التي توفر فرصًا للتطور المهني وتعزز الإحساس بالأمان الوظيفي تجعل الموظفين أكثر استعدادًا لقبول التغيير، مما يساهم في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية (Awan, 2024). كما أن التغييرات التي تراعي توازن الحياة العملية للموظفين تقلل من الشعور بالإجهاد وتعزز الالتزام التنظيمي، مما يؤدي إلى أداء وظيفي أكثر استقرارًا وفعالية (Duarte, 2017).

من ناحية أخرى، فإن التغييرات التي لا تأخذ في الاعتبار احتياجات الموظفين أو التي تُفرض دون إشراكهم في عملية اتخاذ القرار تؤدي إلى انخفاض الحافز وزيادة مقاومة التغيير، مما ينعكس سلبًا على الإنتاجية والأداء العام للمؤسسة (Šarkauskaitė & Bukšnytė-Marmienė, 2020). علاوة على ذلك، تشير بعض الأبحاث إلى أن المنظمات التي تفشل في تهيئة بيئة داعمة خلال مراحل التغيير تشهد ارتفاعًا في معدلات دوران الموظفين وانخفاضًا في مستويات الالتزام الوظيفي، مما يقلل من كفاءة العمل ويؤثر سلبًا على الأداء العام (Akhtar et al., 2015).

بذلك، يتوقف تأثير التغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي على عدة عوامل، منها طريقة تنفيذ التغيير، مستوى دعم الإدارة، ومدى توافق بيئة العمل مع احتياجات الموظفين. وعندما يتم التعامل مع التغيير بفعالية، يمكن أن يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وتعزيز الرضا الوظيفي، في حين أن سوء الإدارة وعدم توفير بيئة داعمة قد يؤديان إلى آثار سلبية تعوق الأداء وتخفف من كفاءة المؤسسة.

2.8 الدوافع الاقتصادية والتكنولوجية للتغيير التنظيمي

تُعد التحولات الاقتصادية الكبرى من أبرز العوامل الدافعة للتغيير التنظيمي، حيث تؤثر التقلبات في الاقتصاد العالمي على استراتيجيات المؤسسات وقدرتها على التكيف مع الأوضاع الجديدة. على سبيل المثال، تتطلب الأزمات المالية والتغيرات في أسعار النفط من الشركات تبني نماذج أعمال جديدة لضمان استدامتها، كما هو الحال في العديد من الشركات السعودية التي تأثرت بتغيرات رؤية 2030 الهادفة إلى تقليل الاعتماد على النفط وتحقيق التنوع الاقتصادي (Cox et al., 2019). علاوة على ذلك، فإن زيادة العولمة أجبرت الشركات على إعادة النظر في عملياتها التشغيلية لتلبية متطلبات الأسواق العالمية المتغيرة، مما أدى إلى تغييرات جوهرية في أنظمة الإدارة والإنتاج (Belwal, 2001).

التكنولوجيا الرقمية والتحول الرقمي يلعبان دورًا أساسيًا في إعادة تشكيل بيئة الأعمال وإجبار المؤسسات على تبني استراتيجيات جديدة لمواكبة التطورات. حيث أدى التحول الرقمي إلى إعادة تعريف إدارة الموارد البشرية وأساليب العمل، مما يفرض على المنظمات التكيف مع أنظمة أكثر كفاءة ومرونة (Barišić et al., 2021). كما أن الشركات التي تتبنى التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء تكون أكثر قدرة على تحسين الإنتاجية وتعزيز التنافسية مقارنةً بتلك التي تتباطأ في تطبيق هذه الحلول (Alharbi, 2019). ورغم الفوائد العديدة للتحول الرقمي، إلا أن هناك تحديات تواجه تطبيقه، مثل ضعف الوعي التقني والمخاوف المرتبطة بالأمن السيبراني، مما يتطلب استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير الرقمي وضمان استدامته (Alnasser et al., 2024).

التنافسية العالمية وضغوط السوق على المؤسسات السعودية تُشكل تحديًا إضافيًا يدفع نحو التغيير التنظيمي، حيث تسعى الشركات إلى تعزيز مكانتها في الأسواق الإقليمية والدولية من خلال تحديث استراتيجياتها الإدارية والتشغيلية. أظهرت الدراسات أن المنافسة المتزايدة في قطاع الاتصالات السعودي، الذي كان خاضعًا لاحتكار طويل قبل تحرير السوق، أجبرت الشركات الكبرى مثل STC وموبايلي على إعادة هيكلة عملياتها وتحسين خدماتها لمواجهة اللاعبين الجدد (Nalband, 2016). كذلك، فإن التغييرات في القوانين والأنظمة الاقتصادية، مثل الإصلاحات الضريبية والخصخصة، أدت إلى إعادة هيكلة العديد من القطاعات في المملكة لضمان التوافق مع المعايير العالمية (Al-Ayed et al., 2023).

بذلك، فإن العوامل الاقتصادية والتكنولوجية تُعد من الدوافع الرئيسية للتغيير التنظيمي، حيث تؤثر الأزمات الاقتصادية، التحولات الرقمية، والتنافسية العالمية على كيفية عمل المؤسسات واستراتيجياتها في ظل

بيئة متغيرة. والاستجابة الفعالة لهذه التغيرات تتطلب تبني سياسات مرنة، تعزيز الابتكار، وضمان جاهزية المؤسسات للتحويلات المستقبلية.

2.9 العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على التغيير التنظيمي

تتأثر عملية التغيير التنظيمي بعدة عوامل داخلية وخارجية تعمل معًا لتشكيل مسار التغيير ونتائجه. من بين العوامل الداخلية المؤثرة، تلعب القيادة التنظيمية دورًا محوريًا في توجيه التغيير وضمان تقبله من قبل الموظفين، حيث يُظهر القادة الفعالون قدرة على تحفيز الفرق وتوجيههم خلال فترات التغيير، مما يقلل من المقاومة ويعزز النجاح (Havrysh & Dramaretska, 2022). كما أن الثقافة التنظيمية تلعب دورًا رئيسيًا في تحديد مدى استجابة الموظفين للتغيير، حيث إن المنظمات التي تملك ثقافة تدعم الابتكار والانفتاح تكون أكثر قدرة على تبني التغييرات الجديدة مقارنةً بتلك التي تعتمد على الهياكل الصارمة (Kulvinskienė & Šeimienė, 2009). علاوة على ذلك، فإن الهيكل الإداري يُحدد درجة المرونة أو التعقيد في تنفيذ التغيير، حيث تشير الدراسات إلى أن المنظمات ذات الهياكل اللامركزية تكون أكثر تكيفًا واستجابةً للتحويلات مقارنةً بالمنظمات ذات الإدارة المركزية الصارمة (Cirikovic, 2012).

أما العوامل الخارجية، فتُعد التشريعات واللوائح التنظيمية من المؤثرات الرئيسية التي تفرض تغييرات على المؤسسات، حيث يُجبر الامتثال للقوانين الجديدة الشركات على إعادة هيكلة عملياتها لضمان التوافق مع المتطلبات القانونية (Došenović, 2017). كذلك، فإن التطور التكنولوجي يفرض على المؤسسات ضرورة تبني أحدث الابتكارات لضمان البقاء في بيئة أعمال تنافسية، حيث أظهرت الدراسات أن الشركات التي تتجاهل التطورات التكنولوجية تفقد حصتها في السوق لصالح المؤسسات الأكثر مرونة في تبني الحلول الرقمية (Barišić et al., 2021). بالإضافة إلى ذلك، فإن المنافسة المتزايدة على المستوى

المحلي والدولي تُجبر الشركات على تحسين استراتيجياتها وتطوير نماذج أعمالها لمواكبة التحولات في السوق (Mangundjaya & Soetjipto, 2014). كما أن العولمة تؤثر على عمليات التغيير من خلال فرض معايير عالمية جديدة في مجالات الجودة، الإنتاج، والخدمات، مما يدفع الشركات إلى إجراء تغييرات تنظيمية تتماشى مع هذه المتطلبات (Gakuu, 2016).

العلاقة بين العوامل الداخلية والخارجية في نجاح التغيير التنظيمي تعتمد على قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات المحيطة والاستفادة من مواردها الداخلية لتحقيق نتائج إيجابية. أشارت الدراسات إلى أن المنظمات التي تجمع بين قيادة قوية، ثقافة تنظيمية داعمة، وهيكل إداري مرن تكون أكثر قدرة على التعامل مع التحديات الخارجية وتحقيق التغيير بفعالية (Bubshait et al., 2003). كما أن تعزيز الثقة بين الموظفين والإدارة، ودمج الابتكارات التكنولوجية في عمليات المنظمة، والاستجابة السريعة للمتطلبات التشريعية، كلها عوامل تسهم في زيادة فرص نجاح التغيير التنظيمي وتحقيق استدامته (Harden et al., 2020). في النهاية، يعتمد نجاح التغيير على التفاعل المتوازن بين العوامل الداخلية والخارجية، مما يتيح للمؤسسات تحسين أدائها وتكيفها مع البيئات المتغيرة بفعالية.

2.10 التغيير التنظيمي في المؤسسات السعودية

تتعامل المؤسسات السعودية مع التغيير التنظيمي من خلال تبني استراتيجيات مرنة تهدف إلى تحقيق رؤية 2030 وتعزيز التنوع الاقتصادي بعيداً عن الاعتماد على النفط. تعتمد الشركات الكبرى مثل أرامكو وسابك على إعادة هيكلة عملياتها من خلال اندماجات استراتيجية واستثمارات ضخمة في مجالات جديدة، كما حدث في استحواذ أرامكو على سابك لتعزيز قطاع البتروكيماويات وتوسيع نطاق أعمالها العالمية، مما أدى إلى تغييرات جوهرية في الهيكل المالي والاستراتيجي للشركتين (Weijermars & Moeller, 2020). كما أن خصخصة أرامكو عبر طرح أسهمها للاكتتاب العام كان جزءاً من استراتيجية التغيير.

الاقتصادي في المملكة، حيث هدفت هذه الخطوة إلى جذب الاستثمارات الأجنبية وتعزيز الشفافية والحوكمة في قطاع النفط. (Ahmed et al., 2018)

في قطاع البنوك، شهدت المؤسسات المصرفية السعودية عمليات تحول رقمي شاملة لمواكبة التطورات التكنولوجية وزيادة كفاءة الخدمات المالية. وأظهرت دراسة حول أثر التغيير التنظيمي على استراتيجيات التسويق في البنوك التجارية أن التحول الرقمي ساهم في تحسين تجربة العملاء وزيادة المنافسة بين المؤسسات المصرفية. (Alsamydai et al., 2013) كما أن البنوك السعودية تبنت استراتيجيات حديثة لتوسيع نطاق خدماتها الرقمية، مما ساعدها على الاستجابة للمتغيرات الاقتصادية وتقليل الاعتماد على الفروع التقليدية. (Alfozan, 2024)

أما على مستوى التشريعات الحكومية، فقد أثرت القوانين التنظيمية الجديدة على سياسات التغيير في المؤسسات السعودية، حيث فرضت الحكومة سياسات لتوطين الوظائف وزيادة نسبة السعوديين في سوق العمل، مما أجبر الشركات على إعادة هيكلة خطط التوظيف والتدريب. (Alshuwairekh, 2016) كما أن الإصلاحات في قطاع الرعاية الصحية، التي تهدف إلى تحسين جودة الخدمات عبر التحول إلى نظام التأمين الصحي، فرضت تغييرات هيكلية في المستشفيات الحكومية والخاصة، ما دفع العديد من المؤسسات إلى تبني أساليب إدارة حديثة لرفع كفاءة التشغيل. (Alharbi, 2018)

تعكس هذه التغييرات كيف أن المؤسسات السعودية تعتمد على المرونة والاستراتيجيات المتكاملة في مواجهة التحولات الاقتصادية والتكنولوجية، مع التكيف مع الإصلاحات الحكومية الجديدة لضمان استدامتها وتعزيز مكانتها التنافسية في الأسواق المحلية والدولية.

2.11 دور الحوافز في تحفيز الموظفين على تقبل التغيير

تلعب الحوافز دورًا رئيسيًا في تحفيز الموظفين على تقبل التغيير التنظيمي، حيث تؤثر الحوافز المادية مثل المكافآت المالية وزيادة الرواتب بشكل إيجابي على دافعية الموظفين لأداء المهام الجديدة وزيادة الإنتاجية. أظهرت دراسة حول تأثير الحوافز المالية في المؤسسات المالية أن زيادة الرواتب والمزايا الوظيفية تعزز من استعداد الموظفين للتكيف مع التغيير وتقبل استراتيجيات الإدارة الجديدة (Barongo, 2013). ومع ذلك، فإن الحوافز غير المالية مثل التقدير، الترقيات، والاعتراف بالإنجازات يمكن أن تكون أكثر تأثيرًا في تحفيز الموظفين على المدى الطويل، حيث أظهرت دراسة أن الموظفين الذين يحصلون على دعم إداري وتحفيز نفسي يكونون أكثر استعدادًا للتغيير مقارنةً بأولئك الذين يعتمدون على الحوافز المالية فقط. (Kaul, 2012).

عند المقارنة بين أنظمة الحوافز التقليدية والحوافز المرتبطة بالتغيير، وجدت الأبحاث أن الحوافز المصممة خصيصًا لدعم مبادرات التغيير التنظيمي تكون أكثر فعالية في تحفيز الموظفين للمشاركة بفعالية في العمليات الجديدة. فقد أظهرت دراسة عن تأثير الحوافز في قطاع تكنولوجيا المعلومات أن الحوافز المرنة، مثل خيارات العمل عن بُعد وتوفير بيئة عمل داعمة، تعزز من رضا الموظفين وتقبلهم للتحويلات التنظيمية مقارنة بالحوافز المالية التقليدية. (Viswanathan, 2023) كما وجدت دراسة أخرى أن الشركات التي تطبق مزيجًا من الحوافز المالية وغير المالية تحقق معدلات رضا أعلى لدى الموظفين وتساعد في تقليل مقاومة التغيير. (Novianty & Evita, 2018).

تشير الأبحاث إلى أن الشركات التي تستخدم نهجًا متوازنًا يجمع بين الحوافز المالية وغير المالية تكون أكثر نجاحًا في تعزيز الالتزام التنظيمي ودعم عمليات التغيير. وجدت إحدى الدراسات أن الموظفين الذين يحصلون على فرص للتطوير المهني والتقدير يشعرون بقدر أكبر من الالتزام تجاه مؤسساتهم، مما يساهم في نجاح عمليات التغيير التنظيمي على المدى الطويل. (Khan et al., 2016) كما أن الحوافز

غير التقليدية مثل فرص القيادة، إشراك الموظفين في اتخاذ القرار، وتحقيق التوازن بين العمل والحياة تساعد في بناء ثقافة مؤسسية داعمة للتغيير وتقلل من مقاومته. (Córdova et al., 2020)

بناءً على ذلك، فإن تصميم أنظمة حوافز تستجيب لمتطلبات التغيير التنظيمي يُعد أحد أهم العوامل التي تسهم في نجاح التحولات داخل المؤسسات. فبينما توفر الحوافز المالية دفعة قصيرة الأجل لتحفيز الموظفين، فإن الحوافز غير المالية تساهم في بناء التزام طويل الأجل وثقافة مؤسسية تشجع على الابتكار والتكيف المستمر مع التغيير.

2.12 أثر القيادة الإدارية في إدارة التغيير

تلعب القيادة الإدارية دورًا محوريًا في إدارة التغيير التنظيمي، حيث تؤثر أنماط القيادة المختلفة على استجابة الموظفين وتقبلهم للتحولات داخل المنظمة. تُظهر الأبحاث أن القيادة التحويلية تُعد الأكثر فعالية في تعزيز ثقافة التغيير، حيث يساهم القادة التحويليون في إلهام الموظفين وتحفيزهم لتبني الابتكار والتكيف مع التغييرات التنظيمية. أظهرت دراسة أن القادة التحويليين يساعدون في خلق بيئة عمل إيجابية تدعم التغيير من خلال التفاعل الإيجابي مع الموظفين وتعزيز الإبداع والمرونة التنظيمية (Majnoor & Vinayagam, 2024). كما أكدت أبحاث أخرى أن القادة التحويليين لديهم القدرة على تقليل المقاومة للتغيير من خلال التواصل الفعال، وتحفيز الفرق على تبني رؤية جديدة للتطوير المؤسسي (Saleem & Naveed, 2017).

تتطلب إدارة التغيير التنظيمي مهارات قيادية خاصة تساعد في تقليل مقاومة الموظفين، مثل مهارات الاتصال الفعال، القدرة على التحفيز، والقدرة على بناء بيئة داعمة للابتكار. كشفت دراسة حول دور القيادة في إدارة مقاومة التغيير أن القادة الذين يظهرون مستوى عالٍ من الدعم والتوجيه للموظفين يقللون

من القلق المرتبط بالتغيير، مما يجعل عملية التحول أكثر سلاسة. (Pals, 2018) كما أظهرت دراسة أخرى أن القادة الذين يتبنون نهجًا يعتمد على الشفافية والتمكين ينجحون في تخفيف المخاوف وزيادة التزام الموظفين بالتحويلات التنظيمية. (Yang, 2011)

عند المقارنة بين القيادة التقليدية والقيادة المرنة في سياق التغيير، توضح الدراسات أن القادة الذين يعتمدون على أساليب إدارية جامدة ومركزية يواجهون مقاومة أكبر من الموظفين، حيث يشعر الموظفون بعدم المشاركة أو فقدان السيطرة على مستقبلهم المهني. على العكس من ذلك، يُظهر القادة الذين يتبعون أسلوب القيادة المرنة قدرة أكبر على التكيف مع بيئة العمل المتغيرة، مما يساهم في تسهيل عمليات التغيير ويزيد من مشاركة الموظفين في القرارات التنظيمية. (Scaunasu, 2012) علاوة على ذلك، تُشير الدراسات إلى أن القيادة المرنة تُمكن المؤسسات من تحقيق نجاح طويل الأجل في التغيير من خلال تعزيز بيئة تشاركية تدعم التكيف مع التحديات الجديدة. (Zhu et al., 2023)

بذلك، يتضح أن القيادة التحويلية والمرنة تلعبان دورًا أساسيًا في إدارة التغيير التنظيمي بنجاح، حيث يساهمان في تقليل مقاومة الموظفين وتعزيز ثقافة الابتكار والتكيف. بينما تُظهر القيادة التقليدية قيودًا تحد من فعالية التغيير، فإن القادة الذين يعتمدون على استراتيجيات تحفيزية وتشاركية قادرون على تحقيق تحول تنظيمي أكثر استدامة ونجاحًا.

2.13 دور الثقافة التنظيمية في نجاح التغيير

تلعب الثقافة التنظيمية دورًا حاسمًا في نجاح عمليات التغيير داخل المؤسسات، حيث تؤثر بشكل مباشر على مدى تقبل الموظفين للتغيير وقدرتهم على التكيف معه. تُعرّف الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة القيم والمعتقدات والسلوكيات التي توجه تصرفات الأفراد داخل المنظمة، وهي تلعب دورًا رئيسيًا في تحديد

الاستجابة لعمليات التغيير. أظهرت دراسة حديثة أن المؤسسات التي تمتلك ثقافة ديناميكية ومبتكرة تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيير، حيث تساعد هذه الثقافة في تقليل مقاومة الموظفين وتعزيز رضاهم الوظيفي (Talaja et al., 2023). كما أن تعزيز ثقافة مؤسسية قائمة على الثقة والتعاون يساهم في تقليل القلق الذي يصاحب التغيير التنظيمي وزيادة انخراط الموظفين في العمليات الجديدة (Vats, 2012).

عند النظر إلى تأثير الثقافة التنظيمية على رضا الموظفين أثناء التغيير، وجدت الدراسات أن الموظفين في بيئات ذات ثقافة تنظيمية داعمة يشعرون بدرجة أعلى من الرضا والالتزام تجاه مؤسساتهم، مما يساهم في تقليل مستويات التوتر والقلق المرتبط بعمليات التغيير. أظهرت دراسة أجريت على قطاع الضيافة أن المؤسسات التي تدعم بيئة تنظيمية مفتوحة ومرنة تحقق معدلات رضا وظيفي أعلى بين الموظفين خلال فترات التغيير، حيث يشعر الموظفون بأنهم جزء من عملية صنع القرار (Awal et al., 2006). من جهة أخرى، كشفت دراسة أخرى أن القيادة الفعالة تلعب دوراً في تعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية، حيث يمكن للقادة تسهيل الانتقال من ثقافة تقليدية إلى ثقافة تدعم الابتكار والتغيير (Kavanagh, 2008).

لجعل الثقافة التنظيمية أكثر دعماً للتغيير، تتبنى المؤسسات استراتيجيات متعددة تشمل إعادة تعريف القيم الأساسية، تحسين أنماط الاتصال الداخلي، وتقديم برامج تدريبية لتعزيز مهارات الموظفين في التكيف مع التغيير. أظهرت الأبحاث أن التغيير الثقافي الناجح يبدأ بخلق بيئة تشجع الموظفين على التفاعل مع التغيير بدلاً من مقاومته، وذلك من خلال إشراكهم في صياغة الاستراتيجيات التنظيمية الجديدة (Sharaaz, 2014). كما أن استخدام نماذج القيادة التحويلية التي تعتمد على تحفيز الموظفين وبناء ثقافة قائمة على التعاون يساهم في تعزيز ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير (Sihombing, 2024).

بذلك، يتضح أن الثقافة التنظيمية تلعب دورًا جوهريًا في نجاح عمليات التغيير داخل المؤسسات، حيث يؤثر نمط الثقافة السائد على مدى تقبل الموظفين للتغيير، ودرجة رضاهم، وقدرتهم على التكيف مع المتطلبات التنظيمية الجديدة. ومن خلال تبني استراتيجيات فعالة لتعزيز الثقافة التنظيمية، يمكن للمؤسسات تحسين استجابتها للتغيرات المستمرة وضمان تحقيق نجاح مستدام في بيئة عمل تنافسية وديناميكية.

2.14 النظريات الأساسية الداعمة:

تعد نظرية إدارة التغيير من أهم الأطر النظرية التي تسلط الضوء على كيفية تأثير التحولات التنظيمية على الأداء الوظيفي للموظفين. تؤكد هذه النظرية على ضرورة إشراك الموظفين في عمليات التغيير وتوفير الدعم المناسب لهم لضمان تقبلهم للإجراءات الجديدة داخل المؤسسة. يشير نموذج بيرك وليتوين (Burke-Litwin) إلى أن عوامل التحول التنظيمي، مثل القيادة والثقافة المؤسسية، تلعب دورًا حاسمًا في توجيه سلوك الموظفين وتحفيزهم على التكيف مع التغييرات المستجدة. وفقًا لهذا النموذج، فإن التحولات التنظيمية المدروسة يمكن أن تؤثر بشكل كبير على أداء الأفراد من خلال خلق بيئة داعمة تشجعهم على التفاعل الإيجابي مع التغيير، مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية العامة للمؤسسة (Burke & Litwin, 1992).

من ناحية أخرى، تبرز نظرية الدعم التنظيمي المدرك (Organizational Support Theory) كعامل رئيسي في تفسير العلاقة بين الموظف والمؤسسة أثناء عمليات التغيير. تقترض هذه النظرية أن الموظفين يشكلون تصورات حول مدى تقدير المؤسسة لمساهماتهم واهتمامها برضايتهم، وهو ما ينعكس على أدائهم الوظيفي. عندما يشعر الموظفون بأن المؤسسة تدعمهم وتوفر لهم بيئة عمل مستقرة، فإنهم يكونون أكثر استعدادًا للاندماج في التغييرات التنظيمية وتحقيق مستويات أداء أعلى. تستند هذه النظرية إلى فرضية

التبادل الاجتماعي، حيث يرى الموظفون أن التزامهم بأداء مهامهم بكفاءة هو رد فعل طبيعي للدعم الذي يتلقونه من المؤسسة، مما يعزز شعورهم بالولاء والانتماء الوظيفي. (Kurtessis et al., 2017)

أما نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory)، فتُركز على العلاقة الديناميكية بين المؤسسة وموظفيها، حيث تفترض أن الموظفين يستجيبون إيجاباً عند تلقيهم "مكافآت اجتماعية" مثل التقدير، الدعم المعنوي، والاهتمام من قبل المؤسسة. بناءً على ذلك، فإنهم يميلون إلى بذل مزيد من الجهد وتحقيق أداء وظيفي أفضل كنوع من رد الجميل للمؤسسة التي توفر لهم بيئة عمل داعمة. يشير الباحثون إلى أن هذه العلاقة التبادلية تؤدي إلى تعزيز الثقة بين الموظفين والإدارة، مما يخلق بيئة عمل أكثر استقراراً ويحد من مقاومة التغيير. (Muse & Stamper, 2007)

2.15 المصطلحات الأساسية وتوضيحها:

- **التغيير التنظيمي:** يشير إلى التحولات في الأنظمة أو العمليات داخل المؤسسة بهدف تحسين الأداء والتكيف مع المتغيرات البيئية.
- **الأداء الوظيفي:** قدرة الموظفين على تحقيق المهام الوظيفية بكفاءة وفعالية.
- **الدعم التنظيمي المدرك:** تصورات الموظفين لمدى تقدير المؤسسة لمساهماتهم واهتمامها برفاههم، مما يعزز شعورهم بالالتزام والولاء للمؤسسة.

يُعد التغيير التنظيمي أحد العوامل الأساسية التي تؤثر على أداء الموظفين داخل المؤسسات، حيث يشير إلى التحولات التي تطرأ على الهيكل الإداري، السياسات، والإجراءات بهدف تحسين الكفاءة والفعالية التشغيلية. في ظل التغيرات المستمرة في بيئة العمل، أصبحت المؤسسات بحاجة إلى التكيف مع المستجدات لضمان بقائها وقدرتها التنافسية. ويُعتبر نجاح التغيير التنظيمي رهناً بمدى استعدادية

الموظفين وقدرتهم على التكيف معه، حيث يمكن أن يسهم في رفع معدلات الإنتاجية وتحسين بيئة العمل إذا ما أُدير بشكل فعال. (Laila & Mardi, 2022)

تعتمد المؤسسات على عدة نماذج ونظريات في إدارة التغيير لضمان نجاح التحولات التنظيمية وتقليل مقاومة الموظفين لها. من أبرز هذه النظريات نظرية لوين لإدارة التغيير، والتي تقوم على ثلاث مراحل رئيسية: إذابة الجليد، والتي تتضمن إعداد الموظفين نفسيًا للتغيير وإقناعهم بضرورته؛ ثم مرحلة التغيير، حيث يتم تنفيذ الإجراءات الجديدة داخل المؤسسة؛ وأخيرًا، إعادة التجميد، حيث يتم تثبيت التغييرات وجعلها جزءًا من ثقافة المؤسسة. يساعد هذا النموذج في تنظيم عملية التغيير وتجنب الفوضى التنظيمية التي قد تنجم عن التحولات غير المخطط لها. (Šarkauskaitė & Bukšnytė–Marmienė, 2020)

إلى جانب ذلك، تبرز نظرية الدعم التنظيمي المدرك كعامل مؤثر في استجابة الموظفين للتغيير. تفترض هذه النظرية أن الموظفين يكونون تصورات حول مدى تقدير المؤسسة لمساهماتهم واهتمامها برافاهم، وهو ما يؤثر على تفاعلهم مع التغيير. فكلما زاد شعور الموظفين بالدعم التنظيمي، زادت احتمالية تبنيهم للممارسات الجديدة والتكيف مع التغييرات المؤسسية. من ناحية أخرى، يؤدي غياب الدعم الكافي إلى زيادة مقاومة التغيير، حيث يشعر الموظفون بعدم الأمان الوظيفي أو بتهديد مستقبلهم المهني (Andrew, 2017).

وفي السياق نفسه، تفسر نظرية التبادل الاجتماعي العلاقة المتبادلة بين الموظفين والمؤسسة أثناء عمليات التغيير. فحين يدرك الموظفون أن التغيير التنظيمي يحمل في طياته مزايا ملموسة، مثل تحسين بيئة العمل أو توفير فرص للترقيات والتطور المهني، فإنهم يكونون أكثر استعدادًا لتقبله والتفاعل معه بشكل إيجابي. على العكس من ذلك، إذا كان التغيير مصحوبًا بتقليل الامتيازات أو زيادة الأعباء الوظيفية

دون تقديم حوافز مناسبة، فقد يولد ذلك مقاومة داخلية تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة (Appelbaum et al., 2018).

أما على صعيد الممارسات الفعلية لإدارة التغيير، فقد طور جون كوتر نموذجًا مكونًا من ثماني خطوات لضمان نجاح التغييرات المؤسسية. يبدأ هذا النموذج بخلق إحساس بالإلحاح حول الحاجة للتغيير، ثم تشكيل تحالف قيادي قوي قادر على دعم عملية التحول. يلي ذلك تطوير رؤية واضحة للتغيير وإيصالها لجميع الموظفين بطرق تفاعلية، وهو ما يساعد على تقليل الشكوك وبناء الثقة. بعد ذلك، يتم تمكين الموظفين لاتخاذ إجراءات تدعم التغيير، وتحقيق مكاسب سريعة تعزز ثقة العاملين في جدوى التغييرات. وفي النهاية، يتم تعزيز التحسينات وضمان استدامة التغيير من خلال ترسيخه داخل الثقافة المؤسسية (Mukhlis & Tyas, 2024).

تؤكد الدراسات أن التغيير التنظيمي يمكن أن يكون سلاحًا ذا حدين؛ فمن ناحية، قد يسهم في تحسين الأداء الوظيفي وزيادة الكفاءة المؤسسية إذا ما تم تنفيذه بأسلوب ممنهج ومدرّس. ومن ناحية أخرى، قد يؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي وزيادة مقاومة الموظفين إذا لم تتم مراعاة العوامل النفسية والتنظيمية المرتبطة به. لذا، فإن نجاح أي مبادرة للتغيير يعتمد على مدى إدراك القيادة لأهمية التخطيط الجيد، وتوفير قنوات تواصل فعالة، ودعم الموظفين خلال مختلف مراحل التحول التنظيمي (Lailla & Mardi, 2022).

تقدم هذه النظريات والمفاهيم إطاراً لدراسة تأثير التغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي وكيفية إدارة التغيير لتعزيز فعالية الأداء المؤسسي.

2.16 الدراسات السابقة:

اسم الدراسة:فاعلية برنامج إرشادي لتعزيز وعي الشباب المقبل على سوق العمل بإدارة التغيير ومهارات التنظيم الذاتي في تنمية رأس المال النفسي"

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم فعالية برنامج إرشادي مصمم لتعزيز وعي الشباب المقبلين على دخول سوق العمل، مع التركيز على إدارة التغيير وتنمية مهارات التنظيم الذاتي التي تعتبر ضرورية في بيئات العمل المتغيرة. يركز البرنامج على تطوير رأس المال النفسي، والذي يشمل السمات النفسية الإيجابية مثل التفاؤل والمرونة والثقة بالنفس، بما يعزز من جاهزية المشاركين لمواجهة تحديات العمل.

تم تطبيق البرنامج على عينة من الشباب باستخدام اختبارات قبلية وبعديّة، وشمل البرنامج جلسات تدريبية متخصصة على إدارة التغيير والتنظيم الذاتي. وأظهرت النتائج تحسناً كبيراً لدى المشاركين في مستوى التفاؤل وقدرتهم على التكيف مع التغيير، مما يشير إلى دور البرنامج في تعزيز الجاهزية النفسية للشباب في بيئات العمل الحديثة، وزيادة فرص نجاحهم وتكيفهم الوظيفي بشكل مستدام.

اسم الدراسة: تطوير أداء القيادات الإدارية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل القيادة الموزعة"

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل واقع القيادة الموزعة لدى القيادات الإدارية في الجامعات السعودية وتحديد المتطلبات اللازمة لتطوير أدائها. اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي المسحي، حيث تم توزيع استبانات على عينة من القيادات الإدارية والموظفين الإداريين في ثلاث جامعات سعودية. تمحورت الدراسة حول استكشاف مستويات ممارسة القيادة الموزعة، وأبرز الصعوبات التي تواجه تطبيقها، إلى جانب تحديد المتطلبات التي تساهم في تحسين أدائها.

أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة القيادة الموزعة في الجامعات السعودية كان متواضعًا، حيث تبين أن بعض القيادات الإدارية تميل إلى المركزية مما يحد من مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات. وأشارت الدراسة إلى الحاجة إلى توفير برامج تدريبية تدعم تطوير المهارات القيادية، وتحديث الهياكل التنظيمية لتعزيز التعاون بين القيادات الإدارية والموظفين. كما أوصى الباحثان بتطبيق أساليب مرنة في توزيع الأدوار القيادية لضمان تفاعل أكبر من جميع أفراد المؤسسة.

اسم الدراسة: أثر ضغوط العمل على أداء الموظفين: دراسة ميدانية على مديريات التربية والتعليم العالي في فلسطين"

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف أثر ضغوط العمل على أداء الموظفين في مديريات التربية والتعليم العالي في فلسطين. استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي واستعانوا باستبانات وزعت على عينة عشوائية من الموظفين، حيث تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS لقياس مستوى تأثير ضغوط العمل على أداء الموظفين.

أظهرت النتائج أن ضغوط العمل تؤثر بشكل ملحوظ على الأداء الوظيفي، حيث تؤدي إلى انخفاض مستوى الدقة والإنجاز، وتؤثر سلبًا على قدرة الموظفين على حل المشكلات واتخاذ المبادرات. كما أوصت الدراسة بضرورة تطوير برامج لدعم الموظفين وزيادة قدرتهم على التكيف مع الضغوط، من خلال تعزيز بيئة عمل ملائمة وتوفير التدريب اللازم لمواجهة تحديات العمل.

اسم الدراسة: نموذج مقترح لأثر الاحتراق الوظيفي على أداء الموظفين ودرجة الرضا الوظيفي لهم: دراسة تطبيقية على موظفي مؤسسة البريد السعودي في الرياض، قطاع الخدمات المساندة"

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير الاحتراق الوظيفي على أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي في مؤسسة البريد السعودي. تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتوزيع استبانات على عينة من الموظفين لجمع البيانات حول مستويات الاحتراق الوظيفي، والتي تمثلت في أبعاد مثل الإجهاد الانفعالي وعدم الإنسانية، ومدى ارتباط هذه الأبعاد بالأداء الوظيفي والرضا الوظيفي.

أظهرت النتائج أن هناك علاقة سلبية بين الاحتراق الوظيفي وأداء الموظفين، حيث يؤدي ارتفاع مستويات الإجهاد وعدم الإنسانية إلى تدهور الأداء وانخفاض درجة الرضا الوظيفي. وأوصت الدراسة بضرورة تحسين بيئة العمل وتقديم دعم نفسي واجتماعي للموظفين لتقليل مستويات الاحتراق، ما يساعد في تحسين الأداء العام ورفع مستوى الرضا الوظيفي.

اسم الدراسة: أثر إعادة هندسة العمليات على تطوير الأداء الإداري داخل الهيئة العامة للشباب والرياضة في الكويت

تستهدف هذه الدراسة توضيح دور إعادة هندسة العمليات في تحسين الأداء الإداري وتطوير الكفاءة الوظيفية للموظفين في الهيئة العامة للشباب والرياضة في الكويت. تبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لدراسة تأثير التغييرات الإدارية الهيكلية على مرونة المؤسسة وقدرتها على التكيف مع البيئة التنافسية المعاصرة. تشمل عمليات إعادة الهندسة التي تناولتها الدراسة مجالات مثل استخدام التكنولوجيا، وتحديث الإجراءات الإدارية، وإعادة تصميم الأدوار الوظيفية.

أظهرت النتائج أن إعادة هندسة العمليات تسهم بشكل ملحوظ في تقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية، كما تعزز من الجودة الكلية للخدمات المقدمة. وتوصل الباحث إلى أن المؤسسات التي تتبنى إعادة هندسة العمليات تصبح أكثر قدرة على تلبية احتياجات السوق ودعم أهدافها الاستراتيجية. وأوصت الدراسة

بتطوير إطار عمل لتوزيع الموظفين بشكل يتناسب مع خطط المؤسسة الاستراتيجية، بالإضافة إلى تحسين قنوات الاتصال وتحديث الإجراءات لتسهيل تدفق المعلومات بين الإدارات المختلفة.

اسم الدراسة: مدى تمكّن مديري المدارس بمدينة الرياض من مهارات إدارة التغيير

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد مستوى تمكّن مديري المدارس في مدينة الرياض من مهارات إدارة التغيير، بالإضافة إلى التعرف على المعوقات التي قد تواجههم في تطبيق هذه المهارات من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي المسحي، وتم تطبيق الدراسة على عينة من مشرفي الإدارة المدرسية، حيث تم جمع البيانات باستخدام استبانة متخصصة.

أظهرت النتائج أن مستوى تمكّن مديري المدارس من مهارات إدارة التغيير جاء بدرجة "متوسطة" بشكل عام، كما تبين أن مديري المدارس يواجهون تحديات عديدة، من أبرزها الأعباء الإدارية الزائدة وكثرة اللوائح التي قد تعرقل تطبيق التغيير. وأوصت الدراسة بضرورة عقد دورات تدريبية لتوعية مديري المدارس بأهمية تبني أساليب التغيير الحديثة وتطوير معايير واضحة لتقييم الأداء، بالإضافة إلى تقديم الدعم المالي والإداري لتسهيل عملية إدارة التغيير.

اسم الدراسة: الفن الشعبي كموروث ثقافي في البيئة العربية وتأثيره على الفن التشكيلي في الصباغة اليدوية

تستعرض هذه الدراسة دور الفن الشعبي كجزء من التراث الثقافي العربي وتأثيره الكبير على الفن التشكيلي، وخاصة في مجال الصباغة اليدوية. يُعتبر الفن الشعبي من الفنون التي تعبر عن الهوية الثقافية المتراكمة لمجتمع معين، وهو فن يرتبط بمشاعر وأفكار الأمة ككل وليس الأفراد فقط. يناقش

الباحث كيف يسهم الفن الشعبي في تعزيز الروابط بين الأفراد وجذورهم الثقافية، ويبرز أهمية هذا الفن في تطوير الصباغة اليدوية واستخدام الرموز والأشكال التراثية التي توارثتها الأجيال.

تركز الدراسة على الصباغة اليدوية كباتيك، والتي تعد من أبرز أساليب الفن الشعبي التي تعكس البيئة والمجتمع العربيين. يتناول الباحث كذلك استخدام الرموز والدلالات التقليدية التي تحمل معاني ثقافية متجذرة، ويؤكد على دور الفن الشعبي في تعزيز التراث والحفاظ على الهوية الثقافية.

اسم الدراسة: تطوير برامج التنمية المهنية لقادة المدارس بالمملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات العالمية

تهدف هذه الدراسة إلى استعراض وتحليل واقع برامج التنمية المهنية لقادة المدارس في المملكة العربية السعودية، وذلك بالنظر إلى الاتجاهات العالمية الحديثة في تطوير القيادات التعليمية. يستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتقييم فاعلية البرامج التدريبية الحالية وقياس مدى تأثيرها على تحسين المهارات القيادية والإدارية لقادة المدارس. كما تسلط الدراسة الضوء على الفجوات التي تعيق تحقيق التنمية الشاملة للقيادات التعليمية وتقديم توصيات لإثراء البرامج التدريبية بما يتماشى مع التطورات العالمية.

توصلت الدراسة إلى أن هناك حاجة ملحة لتطوير برامج تدريبية متخصصة تتناول مهارات إدارة التغيير واتخاذ القرار، وتحديث محتوى البرامج بما يتناسب مع الاحتياجات الفعلية للقيادات المدرسية. وأوصى الباحث بأهمية تكثيف فرص التدريب العملي وتطبيق أساليب تقييم مبتكرة لضمان تعزيز الكفاءات القيادية والإدارية لقادة المدارس السعوديين، مما يسهم في الارتقاء بجودة التعليم وتحقيق أهداف التعليم الوطني.

اسم الدراسة: دور الحراك الثقافي في التغيير الاجتماعي وحماية الأمن الفكري

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير الحراك الثقافي على التغير الاجتماعي ودوره في حماية الأمن الفكري في المجتمع السعودي. يستعرض الباحث مفهوم الحراك الثقافي باعتباره عملية متصلة بالتغيرات الثقافية والاجتماعية التي تؤثر على الفكر الجماعي وتدفع الأفراد نحو تبني أفكار جديدة قد تتعارض أحياناً مع القيم والمبادئ التقليدية. كما يسلط الضوء على العلاقة بين الحراك الثقافي والأمن الفكري، وكيفية تأثير التطورات في وسائل الإعلام والتكنولوجيا في نشر الأفكار التي قد تساهم في تعزيز أو تهديد الأمن الفكري.

أظهرت النتائج وجود علاقة مباشرة بين الحراك الثقافي وتطور المفاهيم الاجتماعية، حيث أن التغير الاجتماعي الناتج عن هذا الحراك يمكن أن يدعم الأمن الفكري إذا تم توجيهه بشكل إيجابي، أو يمكن أن يشكل تهديداً إذا حملت الأفكار الجديدة جوانب متطرفة. وأوصى الباحث بأهمية تعزيز الوعي الثقافي لدى الأفراد وتشجيع الانفتاح المنضبط على الأفكار العالمية للحفاظ على الهوية الوطنية وحماية الأمن الفكري من التأثيرات السلبية.

اسم الدراسة: الإدارة المرئية مدخل لتحسين أداء القيادات الجامعية

تسعى هذه الدراسة إلى تحليل فعالية الإدارة المرئية كمدخل لتحسين أداء القيادات الإدارية في الجامعات، مع التركيز على جامعة أسيوط. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث شملت جمع البيانات من عينة من القيادات الجامعية والإدارية. تناولت الدراسة أربعة أبعاد أساسية للإدارة المرئية: المتطلبات الإدارية، المتطلبات المادية، المتطلبات الفنية، والمتطلبات التكنولوجية، وأجرت قياساً لمستوى توافر كل منها ومدى تأثيره على تطوير الأداء الإداري.

أظهرت النتائج أن الإدارة المرئية تلعب دورًا ملحوظًا في تحسين الأداء الإداري للقيادات الجامعية، حيث تساهم المتطلبات المادية والفنية في تعزيز كفاءة العمل وتطوير أداء الموظفين. وخلصت الدراسة إلى توصيات لتفعيل دور الإدارة المرئية، بما يشمل توفير الدعم المادي والتكنولوجي، وتطوير قنوات التواصل لتعزيز المشاركة والتفاعل بين القيادات والموظفين.

اسم الدراسة: أثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الإداري في وزارة الإسكان والتخطيط العمراني بسلطنة عمان

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين التغيير التنظيمي ومستوى الأداء الإداري في وزارة الإسكان والتخطيط العمراني بسلطنة عمان. اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي الارتباطي، مستخدمين استبانة وزعت على 245 من موظفي الوزارة لتحديد مستويات التغيير التنظيمي وأثرها على الأداء الإداري. أوضحت النتائج أن التغيير التنظيمي يساهم بشكل ملحوظ في تحسين الأداء الإداري، حيث أظهر الموظفون تقبلًا إيجابيًا للتغييرات عندما تم إشراكهم في عملية التغيير وتم تقديم توضيحات حول رؤية وأهداف التغيير.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز مشاركة الموظفين في عمليات التغيير ونشر ثقافة التغيير الإيجابي، بما يتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للوزارة، لتعزيز الأداء الإداري وتجنب مقاومة الموظفين للتغيير.

الدراسات الأجنبية:

اسم الدراسة: "The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance: A Case Study for Saudi Arabia Basic Industries Corporation (SABIC)"

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وتحسين الأداء التنظيمي في شركة سابك السعودية، حيث تم تحليل استراتيجيات الموارد البشرية وتأثيرها على الإنتاجية والجودة وكفاءة العمليات. أظهرت النتائج أن تطبيق نهج استراتيجي في إدارة الموارد البشرية يعزز من الأداء العام ويزيد من رضا الموظفين، مما ينعكس إيجاباً على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها التنظيمية (Alshuwairekh, 2016).

اسم الدراسة: "Implementation of Strategic Organizational Change: The Case of "King Abdul Aziz University in Saudi Arabia

تستعرض هذه الدراسة تنفيذ التغيير الاستراتيجي في جامعة الملك عبد العزيز بالمملكة العربية السعودية، حيث تم تحليل دور القيادة، الثقافة التنظيمية، والتعلم المؤسسي في إنجاح عملية التغيير. أظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية التقليدية شكلت تحدياً كبيراً أمام تنفيذ التغييرات الإدارية، بينما لعبت القيادة القوية والتدريب المستمر دوراً رئيسياً في تيسير التحولات التنظيمية (Alhazemi et al., 2013).

اسم الدراسة: "An Analysis of the Saudi Healthcare System's Readiness to "Change in the Context of Saudi National Healthcare Plan in Vision 2030

تدرس هذه الورقة البحثية مدى استعداد النظام الصحي السعودي للتحولات التنظيمية المرتبطة برؤية 2030. استندت الدراسة إلى مراجعة التقارير الرسمية والبحوث السابقة لتحديد العوامل التي تسهم في نجاح التحول الصحي، مثل توفر الموارد، وتأهيل القوى العاملة، ومستوى مقاومة التغيير لدى الموظفين. أظهرت النتائج أن تحقيق التغيير الفعّال في قطاع الصحة يتطلب تحسين إدارة الموارد، وتعزيز مرونة المؤسسات الصحية، وتطوير استراتيجيات دعم الموظفين (Alharbi, 2018).

اسم الدراسة: "Leadership Dynamics in Organizational Change: An In-Depth"

"Exploration of Public and Private Sectors in Saudi Arabia

تبحث هذه الدراسة في تأثير القيادة على إدارة التغيير التنظيمي في القطاعين العام والخاص في المملكة العربية السعودية. تم تحليل استراتيجيات التغيير في بيئات عمل مختلفة، وكشفت النتائج أن الشركات الخاصة أكثر استعدادًا للتغيير مقارنة بالقطاع العام، حيث يتميز القطاع الخاص بمرونة أكبر في تبني الابتكارات وتطوير بيئة عمل داعمة للتحويلات التنظيمية. كما أكدت الدراسة على أهمية دور القادة في تعزيز ثقافة التغيير والتقليل من مقاومته (Alfozan, 2024).

اسم الدراسة: "Obstacles, Resistance, and Impact of Change in Organizations: An"

"Examination of the Saudi Telecommunication Company (STC)

تستكشف هذه الدراسة العقبات والمقاومة التي تواجه عمليات التغيير التنظيمي داخل شركة الاتصالات السعودية (STC). أظهرت النتائج أن عدم فعالية فرق إدارة التغيير، وضعف دعم الإدارة، ونقص الموارد تعد من العوامل الأساسية التي تعرقل تنفيذ التغيير. كما كشفت الدراسة أن التغييرات التنظيمية المفاجئة تسببت في انخفاض الإنتاجية وزيادة المقاومة بين الموظفين، مما يتطلب استراتيجيات أكثر مرونة للتعامل مع التغيير (Franklin & Aguenza, 2016).

اسم الدراسة: "Technology Transfer: A Case Study Analysis of the Saudi Oil and"

"Petrochemical Sectors

تبحث هذه الدراسة في دور نقل التكنولوجيا في تطوير قطاعي النفط والبتروكيماويات في المملكة العربية السعودية. أشارت النتائج إلى أن تبني التقنيات الحديثة ساهم في تحسين الإنتاجية والكفاءة التشغيلية،

لكنه واجه تحديات تتعلق بنقص المهارات المتخصصة والتكاليف المرتفعة. كما أكدت الدراسة أن نجاح عمليات نقل التكنولوجيا يعتمد على استراتيجيات دعم الموارد البشرية والابتكار الصناعي (Al Ankari, 2009).

اسم الدراسة: "Implementation of Strategic Organizational Change: The Case of "King Abdul Aziz University in Saudi Arabia"

تتناول هذه الدراسة تنفيذ التغيير الاستراتيجي في جامعة الملك عبد العزيز، حيث تم التركيز على دور القيادة، الثقافة التنظيمية، والتعلم المؤسسي في إنجاح عمليات التحول. أظهرت النتائج أن الالتزام القيادي القوي والتدريب المستمر للعاملين كانا عاملين رئيسيين في تحقيق التغيير التنظيمي الفعال، لكن بعض العقبات الثقافية والإدارية حثت من سرعة التنفيذ (Alhazemi et al., 2013).

اسم الدراسة: "An Analysis of the Saudi Healthcare System's Readiness to "Change in the Context of the Saudi National Healthcare Plan in Vision 2030"

تستعرض هذه الدراسة مدى جاهزية قطاع الرعاية الصحية في المملكة العربية السعودية للتحولات التنظيمية المرتبطة برؤية 2030. من خلال تحليل البيانات والتقارير الرسمية، كشفت الدراسة أن نجاح التغيير في النظام الصحي يعتمد على تحسين الموارد البشرية، وتطوير البنية التحتية، وزيادة وعي العاملين بأهمية التحول التنظيمي. وأظهرت النتائج أن المؤسسات الصحية التي تمتلك خططاً واضحة واستراتيجيات دعم قوية تحقق معدلات نجاح أعلى في تنفيذ التغيير (Al-Shammari et al., 2018).

اسم الدراسة: "Leadership Dynamics in Organizational Change: An In-Depth "Exploration of Public and Private Sectors in Saudi Arabia"

تبحث هذه الدراسة في تأثير القيادة على التغيير التنظيمي في القطاعين العام والخاص في المملكة العربية السعودية. أظهرت النتائج أن الشركات الخاصة تعتمد على نهج أكثر مرونة وابتكارًا في إدارة التغيير مقارنةً بالقطاع العام، حيث يواجه الأخير تحديات بيروقراطية تحد من سرعة التكيف مع التحولات التنظيمية. كما أكدت الدراسة أن القادة الذين يتبعون استراتيجيات تواصل فعالة وتحفيز الموظفين ينجحون في تقليل المقاومة للتغيير (Alfozan, 2024).

اسم الدراسة: "Aramco Will Buy Sabic for \$69 Billion"

تناقش هذه الدراسة صفقة استحواذ أرامكو على 70% من أسهم سابك وتأثيرها على السوق السعودي والدولي. أوضحت الدراسة أن هذا الاستحواذ يهدف إلى تنويع مصادر الدخل في المملكة وتقليل الاعتماد على تصدير النفط الخام، مما يعكس استراتيجية الحكومة السعودية في تعزيز التكامل بين قطاعات النفط والبتروكيماويات. ومع ذلك، أشارت النتائج إلى تحديات متعلقة بالإدارة المالية والاستراتيجيات التشغيلية الناتجة عن هذه الصفقة (Tullo, 2019).

اسم الدراسة: "Saudi Aramco: A Blend Between Profit and Politics"

تبحث هذه الدراسة في دور شركة أرامكو السعودية في الاقتصاد المحلي والدولي، مع التركيز على العلاقة بين الجوانب الربحية والاعتبارات السياسية في قراراتها الاستراتيجية. توصلت الدراسة إلى أن استقلال أرامكو في اتخاذ القرارات المالية والتشغيلية منحها ميزة تنافسية عالمية، إلا أن التدخلات الحكومية أحيانًا قد تؤثر على مرونة الشركة في التكيف مع التغيرات العالمية (Ahmed et al., 2018).

اسم الدراسة: "An Analysis of the Saudi Healthcare System's Readiness to"

"Change in the Context of the Saudi National Healthcare Plan in Vision 2030"

تسلط هذه الدراسة الضوء على استعداد قطاع الرعاية الصحية السعودي لتنفيذ تغييرات تنظيمية كجزء من رؤية 2030. أظهرت النتائج أن العوامل الحاسمة في نجاح التحول تشمل تطوير البنية التحتية، زيادة الاستثمار في التكنولوجيا الصحية، وتحسين تدريب العاملين في المجال الصحي لضمان انتقال سلس نحو نماذج الرعاية الصحية الحديثة (Alharbi, 2018).

الفصل الثالث

المنهجية البحثية

3.1 مقدمة

يعد اختيار المنهجية البحثية خطوة جوهرية في أي دراسة علمية، حيث تسهم في تحديد الأسلوب الأنسب لجمع البيانات وتحليلها بغية تحقيق أهداف البحث والوصول إلى استنتاجات دقيقة. في هذا الفصل، سيتم توضيح النهج البحثي المتبع في الدراسة، مع شرح لطريقة اختيار العينة، وأدوات جمع البيانات، وأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة. كما سيتم تسليط الضوء على مجتمع الدراسة المستهدف لضمان شمولية النتائج وقابليتها للتعميم على نطاق واسع.

3.2 نوع المنهجية

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعد من أكثر المناهج استخدامًا في الدراسات الاجتماعية والإدارية. يهدف هذا المنهج إلى وصف الظاهرة موضوع البحث وتحليلها بشكل منهجي من خلال جمع البيانات وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات دقيقة حول تأثير التغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسات السعودية. يساعد هذا النهج في فهم العلاقة بين التغيير التنظيمي وأداء الموظفين، وذلك عبر تحليل استجابات المشاركين وقياس التأثيرات الناتجة عن هذه التغيرات على بيئة العمل والإنتاجية.

3.3 مجتمع الدراسة والعينة المستهدفة

3.3.1 مجتمع الدراسة

يشمل مجتمع الدراسة جميع الموظفين العاملين في المؤسسات السعودية التي شهدت تغييرات تنظيمية حديثة. نظرًا لاختلاف القطاعات والإدارات داخل المؤسسات، فإن الدراسة تستهدف موظفين من مستويات وظيفية متنوعة لضمان تمثيل شامل لمختلف الفئات داخل بيئة العمل السعودية.

3.3.2 العينة المستهدفة

تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة لضمان التمثيل العادل لمختلف الفئات العمرية والوظيفية والجنسية. ويهدف هذا التوزيع العشوائي إلى تقليل الانحياز البحثي وتحقيق دقة أعلى في النتائج المستخلصة. تتنوع العينة من حيث:

- الجنس (ذكور وإناث).
- الفئات العمرية المختلفة.
- المستويات الوظيفية (موظفون إداريون، مدراء، مشرفون، موظفو تنفيذ المهام).
- القطاع (القطاع الحكومي، القطاع الخاص، المؤسسات غير الربحية).

3.4 أدوات الدراسة

1. الاستبانة الإلكترونية:

تعد الاستبانة الأداة الرئيسية لجمع البيانات في هذه الدراسة. سيتم تصميم الاستبانة لمتضمن مجموعة من الأسئلة المقسمة إلى محاور متعددة تغطي مختلف جوانب التغيير التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي للموظفين.

تتضمن الاستبانة أسئلة مغلقة لقياس درجة الموافقة أو الرفض (مثلاً، على مقياس ليكرت من 1 إلى 5)، إضافة إلى أسئلة مفتوحة تتيح للمشاركين التعبير عن آرائهم الشخصية حول تجاربهم مع التغيير التنظيمي.

2. المراجعة الأدبية:

سيتم الاستعانة بالمراجعة الأدبية كأداة داعمة لجمع وتحليل الدراسات السابقة، وتوظيفها في بناء الإطار النظري للدراسة. يساعد هذا التحليل في التعرف على الاتجاهات الحديثة والمعوقات التي يواجهها الموظفون والمؤسسات في سياق التغيير التنظيمي.

3. برنامج التحليل الإحصائي: (SPSS)

يستخدم برنامج SPSS لتحليل البيانات المجمعة من الاستبانة، حيث سيتم إجراء التحليلات الإحصائية المطلوبة (مثل تحليل المتوسطات، والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين) للتأكد من صحة الفرضيات والوصول إلى نتائج دقيقة.

3.5 حدود الدراسة

1. الحدود الزمانية:

تمتد الدراسة خلال عام 2025، حيث سيتم جمع البيانات وتحليلها خلال هذا العام لتقديم فهم شامل حول تأثير التغيير التنظيمي على أداء الموظفين في المؤسسات السعودية في هذه الفترة.

2. الحدود المكانية:

تركز الدراسة على المؤسسات السعودية فقط، وتشمل مختلف القطاعات التي تخضع لعمليات تغيير في أنظمتها التنظيمية داخل المملكة العربية السعودية.

3. الحدود الموضوعية:

تقتصر الدراسة على دراسة تأثير التغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي للموظفين، دون التطرق إلى تأثير التغيير على الجوانب الأخرى مثل رضا العملاء أو الكفاءة المالية للمؤسسات.

تركيز الدراسة ينصب على استجابة الموظفين للتغييرات التنظيمية ومدى تأثير هذه التغييرات على كفاءتهم وإنتاجيتهم، إضافةً إلى العوامل التي تساهم في تسهيل أو تعيق تكيفهم مع التغيير.

الفصل الرابع

تحليل البيانات ونتائج الدراسة

4.1 مقدمة

يعد تحليل البيانات المرحلة الحاسمة في البحث، حيث يتم تفسير المعلومات المستخرجة من الاستبانات وتحديد مدى تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلات البحث. يهدف هذا الفصل إلى عرض وتحليل نتائج البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة الإلكترونية، وتقديم تفسير إحصائي للعلاقات بين التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي، مع مقارنة النتائج بالفرضيات المطروحة في الدراسة. سيتم ذلك باستخدام تقنيات التحليل الإحصائي المعتمدة، مثل التكرارات، المتوسطات الحسابية، اختبارات الارتباط، وتحليل التباين، لضمان دقة وموضوعية النتائج.

4.2 تحليل النتائج

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير التغيير في الأنظمة التنظيمية على الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسات السعودية، وتسلط الضوء على أبرز التحديات التي قد تواجه الموظفين أثناء عمليات التحول التنظيمي. ولتحقيق هذا الهدف، تم تطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل استجابات عينة الدراسة المكونة من 60 موظفًا، للوقوف على آرائهم وملاحظاتهم حول مدى تأثير أدائهم الوظيفي نتيجة هذه التغييرات.

وقد تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في تحليل البيانات والتحقق من فرضيات البحث، مع التركيز على النتائج التي توضح العلاقة بين عمليات التغيير في الأنظمة التنظيمية والأداء الوظيفي في المؤسسات السعودية. سيتم في الأقسام اللاحقة توضيح المنهجية والأدوات البحثية التي اعتمدت لتحقيق أهداف الدراسة، بالإضافة إلى توضيح كيفية مساهمة هذه النتائج في فهم العوامل الداعمة لتطوير الأداء الوظيفي في ضوء التغييرات التنظيمية.

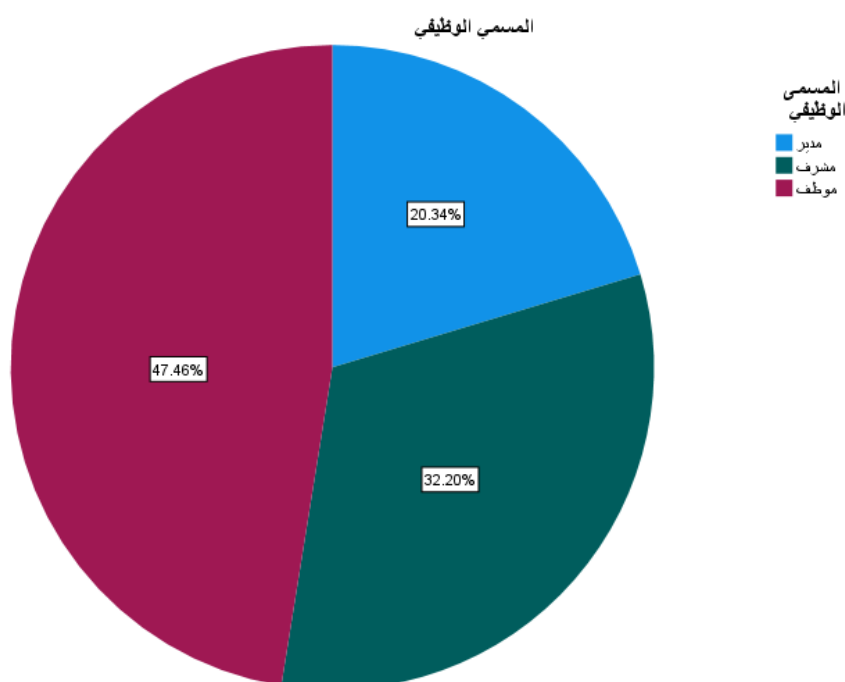
4.3 تحليل البيانات العامة

في هذا القسم، تم تحليل البيانات الديموغرافية المتعلقة بـ 60 مشاركًا ممن استجابوا بنجاح لأستبانة الدراسة. وقد تم توضيح النتائج باستخدام التكرارات والنسب المئوية، حيث يوفر الجدول 4.1 نظرة شاملة على الإحصاءات الوصفية المتعلقة بالبيانات العامة للمستجيبين.

جدول 1 الإحصاءات الوصفية للبيانات العامة للمستجيبين

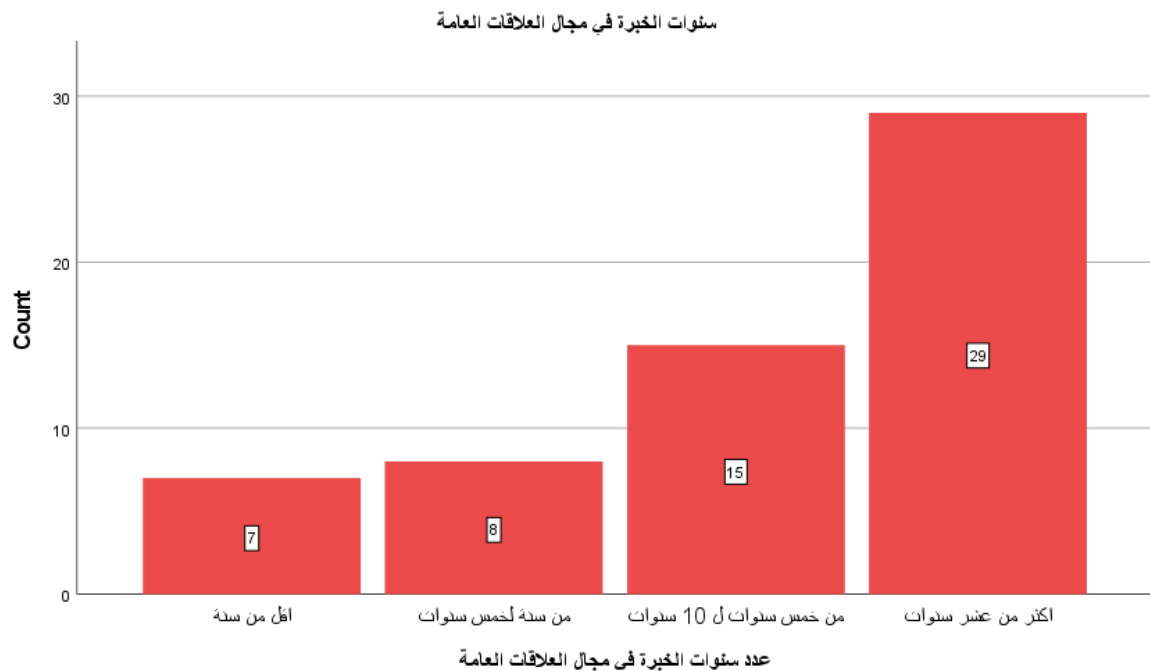
المتغير	الفئة	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	55	91.7%
	انثي	5	8.3%
العمر	اقل من 25	3	5%
	26-35	21	35%
	36-45	19	31.7%
	46-55	9	15%
	أكثر من 55	8	13.3%
	ثانوي أو أقل	6	10%
المؤهل العلمي	دبلوم	21	35%
	بكالوريوس	24	40%
	دراسات عليا	9	15%

تشير البيانات الواردة في الجدول أعلاه إلى السمات الديموغرافية لعينة الدراسة المكونة من 60 مشاركًا، وذلك من خلال توزيع الجنس والفئات العمرية والمؤهل العلمي. يظهر بوضوح تفوق نسبة الذكور على الإناث، حيث بلغ عدد الذكور 55 مشاركًا (بنسبة 91.7%)، مقابل 5 مشاركات فقط من الإناث (8.3%). أما فيما يتعلق بالفئات العمرية، فكانت الفئة من 26 إلى 35 عامًا هي الأكثر تمثيلًا في العينة، إذ بلغ عدد أفرادها 21 مشاركًا (35%)، تليها الفئة من 36 إلى 45 عامًا بعدد 19 مشاركًا (31.7%). وجاءت الفئة العمرية من 46 إلى 55 عامًا في المرتبة الثالثة بعدد 9 مشاركين (15%)، ثم الفئة الأكبر سنًا (أكثر من 55 عامًا) بـ 8 مشاركين (13.3%). في حين كانت الفئة "أقل من 25 عامًا" الأقل تمثيلًا بثلاثة مشاركين فقط (5%) وفيما يخص المؤهل العلمي، أظهرت النتائج أن أغلب المشاركين هم من حملة البكالوريوس بعدد 24 مشاركًا (40%)، تليهم فئة الحاصلين على الدبلوم بعدد 21 مشاركًا (35%). وجاءت فئة الدراسات العليا في المرتبة الثالثة بعدد 9 مشاركين (15%)، أما فئة الحاصلين على شهادة ثانوية أو أقل فبلغ عددهم 6 مشاركين (10%). تعكس هذه المؤشرات تنوعًا ملحوظًا في خصائص عينة الدراسة، مما يدعم شمولية النتائج ومدى تمثيلها لمختلف الشرائح.



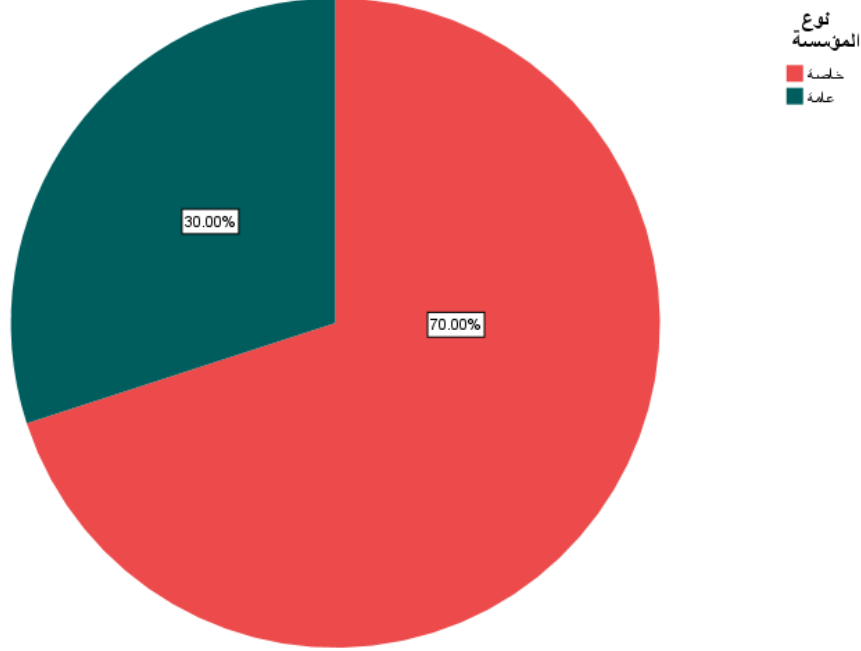
شكل 1 : المسمى الوظيفي

الرسم البياني المعروض يظهر توزيع النسب المئوية لثلاث فئات ، وتعكس هذه الفئات الأدوار الوظيفية داخل المنظمة. يشير اللون الأحمر (الذي يشغل النسبة الأكبر وهي 47.46%) إلى فئة "الموظفين"، وهم أكثرية العاملين في المنظمة الذين يقومون بالمهام الموكلة إليهم من قبل المديرين. اللون الأزرق يمثل "المديرين" بنسبة 20.34%، وهؤلاء هم الذين يديرون العمليات اليومية ويشرفون على المرؤوسين. أما اللون الأخضر فهو يمثل "مدير" بنسبة 32.20%، ويمكن تفسير هذا بأنهم المديرين التنفيذيين أو أعلى مستويات الإدارة الذين يتخذون القرارات الاستراتيجية للمنظمة.



شكل 2 سنوات الخبرة

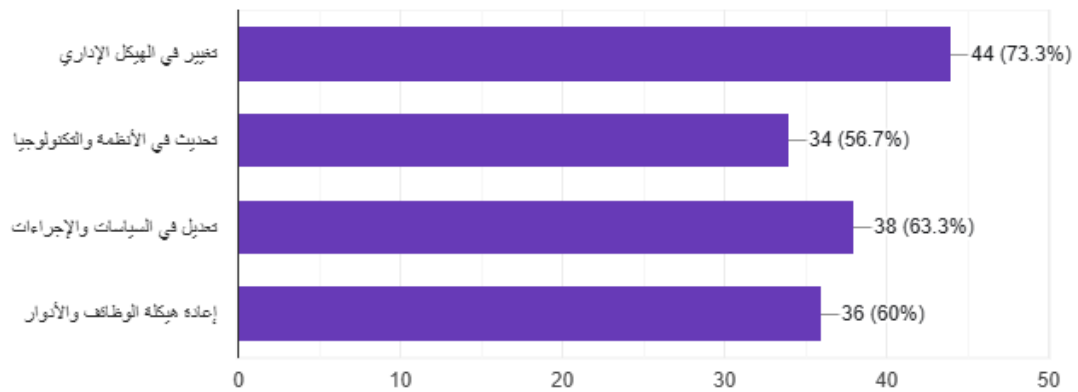
يوضح الشكل أعلاه توزيع عدد سنوات الخبرة للمشاركين في مجال العلاقات العامة وفقاً لأربع فئات زمنية. يتبين أن أكبر عدد من المشاركين، وعددهم 29 مشاركاً، يمتلكون خبرة تزيد عن عشر سنوات، مما يشير إلى وجود نسبة كبيرة من ذوي الخبرة الطويلة في المجال. تلي هذه الفئة مجموعة المشاركين الذين تتراوح خبرتهم بين خمس سنوات وعشر سنوات بعدد 15 مشاركاً، وهو ما يعكس مستوى متوسطاً إلى متقدماً من الخبرة. أما الفئة الثالثة فتضم 8 مشاركين ممن لديهم خبرة تتراوح بين سنة وخمس سنوات، في حين كانت الفئة الأقل تمثيلاً هم المشاركون ذوو الخبرة الأقل من سنة واحدة بعدد 7 مشاركين. يعكس هذا التنوع في سنوات الخبرة مزيجاً متوازناً بين العناصر الجديدة والمخضمة في المجال، مما يسهل تحديد الاحتياجات التدريبية والتطوير المهني بما يتناسب مع كل مستوى خبرة.



شكل 3 نوع المؤسسة

يوضح الشكل توزيع المشاركين في الدراسة تبعاً لنوع المؤسسة التي يعملون بها، حيث تظهر النسبة الأكبر (70%) في المؤسسات الخاصة، في حين تعمل نسبة 30% فقط في المؤسسات العامة. يشير هذا التباين إلى ميل أكبر للمشاركين تجاه القطاع الخاص، مما قد يعكس خصائص مختلفة من حيث طبيعة العمل وطبيعة التحديات التي يواجهها الموظفون في كل قطاع. هذه المعلومة مهمة في فهم الاختلافات المحتملة في تجارب العمل وتأثير التغييرات التنظيمية حسب نوع المؤسسة.

بينما بالنسبة للمشاركين الذين حصلوا على تغيير تنظيمي في مؤسستهم كانت النسبة 54 حصلوا على تغيير بينما 6 لم يحصلوا تغيير ويوضح الشكل التالي نوع التغيير الذي حصلوا عليه



حيث يوضح الشكل أبرز المجالات التي شهدت تغييرات تنظيمية من وجهة نظر المشاركين في الدراسة. يتصدر "تغيير في الهيكل الإداري" القائمة بنسبة 73.3%، مما يشير إلى أن إعادة تنظيم الهياكل الإدارية تُعد أحد أهم مظاهر التغيير في المؤسسات. تأتي بعدها فئة "تعديل في السياسات والإجراءات" بنسبة 63.3% و"إعادة هيكلة الوظائف والأدوار" بنسبة 60%، ما يعكس سعي المؤسسات إلى إعادة النظر في الأسس التي تقوم عليها إدارة العمليات وتوزيع المسؤوليات. أما "تحديث الأنظمة والتكنولوجيا" فحصلت نسبة 56.7%، في دلالة على أهمية التطور التقني في دعم التحولات التنظيمية. ومن شأن هذه المؤشرات مجتمعة أن تُسهّل فهم أولويات المؤسسات في مرحلة التحول وتبسيط الضوء على مواطن التركيز في إدارة التغيير.

4.4 التحليل الوصفي لإجابات المشاركين

تم اعتماد سلم ليكرت الخماسي لتصحيح أداة الدراسة، بإعطاء كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الخمس (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) وهي تمثل رقمياً (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب، وقد تم اعتماد المقياس التالي لأغراض تحليل النتائج:

جدول 2 تقدير الدرجات على مقياس ليكرت الخماسي

المتوسط الحسابي	درجة التقدير
أكبر من 4.2 الى 5	موافق بشدة
أكبر من 3.4 الى 4.2	موافق
أكبر من 2.6 الى 3.4	محايد
أكبر من 1.8 الى 2.6	غير موافق
من 1 الى 1.8	غير موافق بشدة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
التغييرات التنظيمية في مؤسستي ضرورية لتحسين الأداء.	3.65	1.436	موفق
يتم إشراكي في القرارات المتعلقة بالتغيير التنظيمي.	2.67	1.457	محايد
أعتقد أن التغيير التنظيمي يؤثر إيجابياً على إنتاجيتي.	3.20	1.325	محايد
أجد صعوبة في التكيف مع التغييرات التنظيمية.	2.85	1.287	محايد
توفر المؤسسة تدريباً كافياً لمساعدتي على التكيف مع التغيير.	3.03	1.340	محايد
أعتقد أن التغيير في الأنظمة يؤدي إلى تحسين بيئة العمل.	3.45	1.395	موافق
أواجه مقاومة من زملائي تجاه التغييرات التنظيمية.	3.10	1.245	محايد

أشعر بالأمان الوظيفي رغم التغييرات التي تحدث في مؤسستي.	3.52	1.396	موافق
تدعم القيادة في المؤسسة الموظفين أثناء تنفيذ التغيير.	2.95	1.333	محايد
التغييرات التنظيمية تؤثر سلبًا على توازني بين العمل والحياة.	2.85	1.132	محايد
أرى أن التغييرات التنظيمية تساعد في تطوير مهاراتي الوظيفية.	3.32	1.242	محايد
التغييرات التنظيمية تزيد من مستوى الرضا الوظيفي لدي.	3.12	1.146	محايد
أعتقد أن مؤسستي تُدير التغيير التنظيمي بشكل فعال.	2.95	1.281	محايد
التغيير التنظيمي يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات التي تقدمها مؤسستي.	3.20	1.388	محايد
أفضل الاستقرار في بيئة العمل على التغييرات التنظيمية المتكررة.	3.17	1.380	محايد

أظهرت نتائج الجدول أن المشاركين يميلون عمومًا إلى الموافقة على أهمية التغييرات التنظيمية لتحسين الأداء، حيث حصلت العبارة الخاصة بذلك على أعلى متوسط حسابي (3.65) وتصنيف "موافق"، مما يعكس وعيًا بأهمية التطوير المستمر في المؤسسات. كذلك أبدى المشاركون شعورًا إيجابيًا نسبيًا بالأمان الوظيفي رغم التغييرات (متوسط 3.52)، وأقروا بأن التغييرات في الأنظمة تسهم في تحسين بيئة العمل (3.45).

وفي المقابل، اتخذت غالبية العبارات الأخرى تقييماً "محياداً"، مثل إشراك الموظفين في قرارات التغيير (2.67)، والتأثير الإيجابي للتغيير في الإنتاجية (3.20)، وكفاية التدريب للتكيف مع التغيير (3.03). يعكس هذا التباين وجود رغبة في التطوير من جهة، مع وجود بعض التحفظات أو عدم الوضوح الكافي لدى المشاركين بشأن آليات التنفيذ وفاعلية التغييرات من جهة أخرى. بشكل عام، تشير هذه النتائج إلى أن الموظفين يرون في التغييرات التنظيمية عنصراً مهماً لتطوير المؤسسات، مع الحاجة إلى تعزيز وسائل المشاركة والدعم والتدريب لضمان تطبيق التغييرات بشكل فعال ومستدام.

4.5 التحقق من صحة فرضية الدراسة

الفرضية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتغيير في الأنظمة على الأداء الوظيفي للموظفين، حيث يرتبط تطبيق التغيير بزيادة كفاءة الموظفين وإنتاجيتهم.

أظهرت النتائج تأييداً ملحوظاً لفكرة أن التغييرات التنظيمية في المؤسسة ضرورية لتحسين الأداء؛ إذ حصلت العبارة «التغييرات التنظيمية في مؤسستي ضرورية لتحسين الأداء» على متوسط حسابي بلغ (3.65) وانحراف معياري (1.436) بتقييم "موافق". كما أبدى المشاركون موافقة على دور التغييرات في تحسين بيئة العمل (متوسط 3.45) وتعزيز الشعور بالأمان الوظيفي رغم التغييرات (3.52). تعكس هذه المؤشرات توافقاً عاماً على أن إجراء تعديلات في الأنظمة الإدارية والإجرائية يسهم في رفع الكفاءة وزيادة الإنتاجية، الأمر الذي يدعم الفرضية الأولى.

الفرضية الثانية: يوجد ارتباط إيجابي بين التكيف مع التغييرات التنظيمية ومستوى رضا الموظفين، مما يسهم في تحسين أدائهم الوظيفي.

بالرغم من أن العبارة «التغييرات التنظيمية تزيد من مستوى الرضا الوظيفي لدي» حصلت على متوسط حسابي (3.12) بتقييم "محايد"، فإن النتيجة لا تشير إلى رفض العلاقة الإيجابية بقدر ما تعكس حياداً نسبياً في آراء المشاركين. ويظهر من عبارات أخرى، مثل «أعتقد أن التغيير التنظيمي يؤثر إيجابياً على إنتاجيتي» (متوسط 3.20، محايد)، وجود اتجاه عام نحو إدراك معتدل لأهمية التكيف مع التغيير. وعليه، يمكن القول إن هناك مؤشرات على وجود ارتباط إيجابي وإن كان بدرجة متوسطة، مما يؤكد أهمية تعزيز آليات الدعم والمشاركة الفعالة للموظفين في عمليات التغيير لرفع مستوى الرضا الوظيفي لديهم.

الفرضية الثالثة: تلعب استراتيجيات إدارة التغيير دوراً في تقليل مقاومة الموظفين للتغيير، مما يساهم في تعزيز الأداء المؤسسي.

تشير النتائج إلى تباين طفيف في آراء المشاركين بشأن مدى فعالية الإدارة في تقليل مقاومة التغيير؛ حيث حصلت العبارة «تدعم القيادة في المؤسسة الموظفين أثناء تنفيذ التغيير» على متوسط (2.95) (محايد)، كما أن العبارة «أواجه مقاومة من زملائي تجاه التغييرات التنظيمية» جاءت بمتوسط (3.10) (محايد). ومع ذلك، فإن مستوى الحياد لا ينفي إمكانية تأثير استراتيجيات إدارة التغيير المناسبة على تقليل المقاومة؛ بل يسلط الضوء على ضرورة التركيز بشكل أكبر على تعزيز سبل التواصل والتمكين والمشاركة في صنع القرار. ويساعد ذلك في تحويل الموقف "الحيادي" إلى قبول أكبر للتغيير، بما ينعكس إيجابياً على الأداء المؤسسي ونجاح المبادرات التطويرية.

4.6 ملخص الفصل :

تؤكد نتائج الدراسة الدور الحيوي الذي تلعبه التغييرات التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسات السعودية، حيث برزت أهمية التحديث المستمر للأنظمة والإجراءات في تعزيز الكفاءة والفعالية. تشير البيانات إلى أن الخطوات المتبعة في إعادة هيكلة الهيكل الإداري وتوزيع الأدوار، إلى جانب توفير التدريب الملائم والدعم من قبل الإدارة العليا، تمثل عناصر رئيسة في نجاح عملية التغيير وتقليل مقاومة الموظفين.

وقد تبين أن إشراك الموظفين في عمليات اتخاذ القرارات المتعلقة بالتغيير يزيد من شعورهم بالأمان الوظيفي، ويحفز لديهم روح المبادرة والابتكار، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على معدلات الإنتاجية والرضا الوظيفي. ومع ذلك، أشارت النتائج إلى وجود تحديات مرتبطة بمستوى التواصل الداخلي ومستوى وضوح آليات تطبيق التغييرات، مما يؤكد ضرورة تبني سياسات فاعلة في إدارة التغيير وتدعيم قنوات الحوار بين مختلف المستويات الإدارية.

في الختام، تبرز الدراسة أن نجاح التغييرات التنظيمية يعتمد بشكل أساسي على مدى وعي المؤسسات بأثر التغيير على الموظفين، وحرصها على توفير بيئة عمل داعمة تشجع على التكيف والتعلم المستمر. وفي الوقت نفسه، يتطلب تحقيق هذا النجاح وجود خطط استراتيجية واضحة لاستدامة التغيير وتعزيز الانخراط الإيجابي للموظفين، بما يسهم في تحقيق الأهداف المؤسسية ورفع مستوى الأداء العام.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج

5.1 المقدمة

تعد مناقشة النتائج جزءًا حيويًا من البحث العلمي، حيث توفر فرصة لتحليل النتائج المستخلصة من الدراسة وربطها بالإطار النظري والأدبيات السابقة. تهدف هذه المناقشة إلى تقديم تفسير شامل للنتائج ومدى توافقها مع الفرضيات المطروحة وأهداف الدراسة، بالإضافة إلى تسليط الضوء على الجوانب التي تتطلب مزيدًا من البحث والتطوير. فهم تأثير التغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسات السعودية يساعد صناع القرار في تطوير استراتيجيات أكثر كفاءة لإدارة التغيير وتعزيز بيئة العمل.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لفهم العلاقة بين التغيير التنظيمي وأداء الموظفين. تم جمع البيانات من خلال الاستبانة الإلكترونية وزعت على عينة مكونة من 60 موظفًا في مختلف القطاعات. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، حيث تم تطبيق تقنيات التحليل الإحصائي مثل تحليل التكرارات والانحدار الخطي لقياس تأثير المتغيرات المستقلة (التغيير التنظيمي) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي).

تشير الدراسات الحديثة إلى أن التغيير التنظيمي يؤثر بشكل مباشر على الأداء الوظيفي من خلال عوامل مثل الثقافة التنظيمية، القيادة، التكنولوجيا، وبيئة العمل. وجد (Lailla & Mardi, 2022) أن التغيير التنظيمي يرتبط بتحولات في الاستراتيجيات المؤسسية، الهيكل الإداري، وأنماط القيادة، مما يؤدي إلى تحسين أو تدهور أداء الموظفين بناءً على جودة تنفيذ التغيير. (Lailla & Mardi, 2022)

5.2 مقارنة نتائج الدراسة بالدراسات السابقة

تتوافق نتائج هذه الدراسة مع العديد من الأبحاث السابقة التي تناولت تأثير التغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي للموظفين، حيث أكدت أن نجاح التغيير يعتمد بشكل أساسي على جودة التخطيط والتنفيذ. فقد أظهرت هذه الدراسة أن التغيير التنظيمي المدروس والمنظم يسهم في تحسين الكفاءة والإنتاجية وتعزيز الرضا الوظيفي، بينما يؤدي التغيير غير المخطط إلى انخفاض الأداء وزيادة مقاومة الموظفين. هذا ما أكدته دراسة **(Lailla & Mardi, 2022)**، والتي وجدت أن نجاح التغيير التنظيمي يعتمد على الاستراتيجيات المؤسسية الفعالة، الهيكل الإداري المدروس، وأنماط القيادة الملائمة، مما يحدد ما إذا كان التغيير سيساهم في تحسين الأداء أو العكس. **(Lailla & Mardi, 2022)**

كما أظهرت هذه الدراسة أن التواصل التنظيمي الفعال يلعب دورًا محوريًا في تخفيف مقاومة الموظفين للتغيير، حيث يساهم في توضيح الأهداف والاستراتيجيات المستقبلية، مما يساعد الموظفين على فهم أهمية التغيير والتكيف معه بشكل أكثر سلاسة. هذه النتيجة تتماشى مع ما توصلت إليه دراسة **(Archibong & Ibrahim, 2021)**، التي أكدت أن المؤسسات التي تعتمد على قنوات اتصال فعالة قادرة على تقليل المخاوف المرتبطة بالتغيير وتحفيز الموظفين للانخراط بشكل إيجابي في العمليات التنظيمية الجديدة. **(Archibong & Ibrahim, 2021)**

إضافة إلى ذلك، أظهرت هذه الدراسة أن دور القادة في دعم التغيير يعد عنصرًا حاسمًا في تعزيز الرضا الوظيفي وتحقيق الاستقرار داخل بيئة العمل. عندما يتبنى القادة نهجًا داعمًا ويشجعون الموظفين على المشاركة في عملية التغيير، فإن ذلك ينعكس إيجابيًا على الأداء العام ويقلل من المقاومة. هذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة **(Ploscaru et al. (2023)**، التي شددت على أهمية مشاركة

الموظفين في عمليات التغيير لضمان تحقيق نتائج إيجابية وتقليل العقبات التنظيمية (Ploscaru et al., 2023).

على الرغم من اتفاق هذه الدراسة مع الأبحاث السابقة في العديد من الجوانب، إلا أنها قدمت إضافات جديدة، من أبرزها دراسة تأثير التغيير التنظيمي في بيئة العمل السعودية، وهو موضوع لم تتم دراسته بشكل كافٍ في الأبحاث السابقة. أظهرت نتائج البحث أن العوامل الثقافية تلعب دورًا هامًا في استجابة الموظفين للتغيير، حيث أن الثقافة التنظيمية القائمة على القيم الإسلامية والمجتمعية تؤثر على مدى تقبل الموظفين للسياسات الجديدة. وأكدت دراسة (Alshahrani, 2019) أن الدعم القيادي الفعال يساهم في تخفيف مقاومة التغيير في المؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية، وهو ما يتفق مع نتائج دراستنا. (Alshahrani, 2019)

جانب آخر قدمته هذه الدراسة يتمثل في العلاقة بين التغيير التكنولوجي والأداء الوظيفي، حيث وجدنا أن توفير التدريب المناسب على الأنظمة والتقنيات الجديدة يساعد الموظفين على التكيف بسرعة مع التغيير، مما يقلل من مقاومة التغيير ويحسن الأداء المؤسسي. هذه النتيجة تتوافق مع ما توصلت إليه دراسة (Zakiy, Kinasih & As'ad, 2023)، التي أكدت أن نقص التدريب قد يؤدي إلى ضعف التزام الموظفين بالتغيير، مما ينعكس سلبيًا على الإنتاجية. (Zakiy, Kinasih & As'ad, 2023)

أخيرًا، ركز البحث الحالي على دور الحوافز والمكافآت في دعم عملية التغيير، حيث أظهرت النتائج أن المؤسسات التي توفر حوافز مالية وغير مالية للموظفين خلال فترات التغيير تكون أكثر نجاحًا في تنفيذ التغييرات التنظيمية بسلاسة. في المقابل، وجدت دراسة (Rajapakshe, 2021) أن غياب الدعم الكافي خلال فترات التغيير يؤدي إلى إحباط الموظفين وتراجع أدائهم، وهو ما يثبت أهمية توفير برامج تحفيزية لضمان نجاح التغيير. (Rajapakshe, 2021)

بناءً على هذه المقارنة، يمكن الاستنتاج بأن هذه الدراسة لم تؤكد فقط على ما أظهرته الأبحاث السابقة، بل أضافت أبعادًا جديدة من حيث التركيز على السياق السعودي، ودور الثقافة التنظيمية، وأهمية الحوافز والتدريب في إنجاح عمليات التغيير. هذه الإضافات تعزز من فهمنا لكيفية تنفيذ التغيير التنظيمي بشكل أكثر فاعلية في المؤسسات السعودية، مما يسهم في تطوير سياسات إدارة التغيير بشكل يحقق أعلى مستويات الكفاءة والإنتاجية.

5.3 التحديات والقيود البحثية

واجه هذا البحث عددًا من التحديات أثناء جمع وتحليل البيانات، والتي أثرت على بعض الجوانب المتعلقة بالدقة والموضوعية. من أبرز التحديات التي تمت مواجهتها خلال جمع البيانات كان صعوبة الوصول إلى المشاركين المناسبين، حيث اعتمدت الدراسة على استبانات إلكترونية وزعت على الموظفين في مختلف المؤسسات السعودية، إلا أن بعض المشاركين أظهروا عدم اهتمام أو تحفظًا في تقديم معلومات دقيقة، إما بسبب الخوف من تأثير آرائهم على وضعهم الوظيفي أو عدم رغبتهم في المشاركة في الدراسات الأكاديمية. كما واجه البحث معدل استجابة منخفض نسبيًا، مما اضطر الباحث إلى توسيع العينة وزيادة عدد المشاركين لضمان تمثيل كافٍ للمتغيرات التي تمت دراستها.

أما بالنسبة لتحليل البيانات، فقد برزت بعض التحديات المرتبطة باستخدام التحليل الإحصائي، حيث كان لا بد من اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة لقياس تأثير التغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي، مع الأخذ في الاعتبار التنوع في خلفيات الموظفين والقطاعات المختلفة التي يعملون بها. علاوة على ذلك، فإن التفسير الدقيق للعلاقات بين المتغيرات مثل التغيير التنظيمي، الرضا الوظيفي، والأداء كان يتطلب درجة عالية من الدقة في التحليل لتجنب الاستنتاجات غير الدقيقة.

بالإضافة إلى التحديات، هناك بعض القيود التي أثرت على مدى تعميم نتائج هذه الدراسة. أحد أهم هذه القيود هو حجم العينة، حيث اقتصرَت الدراسة على 60 موظفًا، وهو عدد قد لا يكون كافيًا لتعكس نتائجها الاتجاهات العامة لكل المؤسسات السعودية. كما أن العينة اقتصرَت على بعض القطاعات دون أخرى، مما قد يجعل النتائج غير قابلة للتعميم على جميع أنواع المؤسسات، خاصة تلك التي تمتلك ثقافات تنظيمية مختلفة. يتفق هذا القيد مع ما أشار إليه (Daniel, 2019)، حيث ذكر أن حجم العينة المحدود قد يؤدي إلى نتائج أقل دقة ويقلل من إمكانية تعميمها على نطاق واسع. (Daniel, 2019)

كما أن استخدام المنهج الوصفي التحليلي، رغم فعاليته في تحليل العلاقة بين التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي، لا يسمح بالتحقق من السببية المباشرة بين المتغيرات، حيث يقتصر على رصد الارتباطات دون إثبات علاقة سببية مباشرة. وقد أشار (Ploscaru et al., 2023) إلى أن الدراسات التي تعتمد على النماذج الإحصائية وحدها قد تواجه صعوبات في إثبات العلاقة السببية، مما قد يستلزم دراسات مستقبلية تعتمد على مناهج تجريبية أو دراسات طولية. (Ploscaru et al., 2023)

أحد القيود الأخرى يتمثل في عدم تضمين العوامل النفسية والاجتماعية للموظفين بشكل عميق، حيث ركزت الدراسة بشكل أساسي على تأثير التغيير التنظيمي على الأداء من منظور إداري، دون الغوص في الجوانب النفسية مثل مستوى الإجهاد والتوتر والضغط النفسية التي قد تنتج عن التغييرات التنظيمية. وقد أشارت دراسة (Rajapakshe, 2021) إلى أن التغيير التنظيمي قد يكون له آثار نفسية سلبية على الموظفين تؤثر بشكل غير مباشر على أدائهم، وهي نقطة لم يتم تناولها بالتفصيل في هذه الدراسة (Rajapakshe, 2021).

أخيرًا، كانت هناك قيود تتعلق بالتغيرات الخارجية التي قد تؤثر على نتائج الدراسة، مثل التغيرات الاقتصادية، القوانين الحكومية، أو تأثيرات جائحة كوفيد-19، والتي ربما أثرت على استجابات الموظفين

للتغيير التنظيمي ولكنها لم تكن محور تركيز البحث. وفقًا لدراسة Zakiy, Kinasih & As'ad (2023)، فإن العوامل الخارجية قد يكون لها تأثير كبير على نتائج الدراسات المتعلقة بإدارة التغيير، مما يجعل من الصعب عزل تأثير التغيير التنظيمي وحده عن العوامل البيئية الأخرى (Zakiy et al., 2023).

بناءً على هذه التحديات والقيود، يمكن الاستنتاج بأن الدراسة قدمت رؤية قيمة حول تأثير التغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي في المؤسسات السعودية، لكنها تحتاج إلى دراسات مستقبلية ذات نطاق أوسع تأخذ في الاعتبار حجم العينة الأكبر، التحليل الطولي، والاعتبارات النفسية والاجتماعية للموظفين لضمان نتائج أكثر شمولية ودقة.

5.4 التوصيات

1. يوصى بتوفير قنوات تواصل فعالة وشفافة مع الموظفين حول التغييرات التنظيمية، بما يشمل توضيح أسباب التغيير، أهدافه، وتوقعاته، مما يساهم في تقليل مقاومة الموظفين وزيادة تقبلهم للتغيير.
2. يوصى بتبني نهج تشاركي في إدارة التغيير من خلال إشراك الموظفين في مراحل اتخاذ القرار المتعلقة بالتغييرات التنظيمية، حيث يساهم ذلك في تحسين التكيف مع التغيير وتعزيز الشعور بالمسؤولية والانتماء لديهم.
3. يوصى بتوفير برامج تدريبية مستمرة لمساعدة الموظفين على اكتساب المهارات والمعرفة اللازمة للتعامل مع التحولات الجديدة، بما يشمل التدريب على التقنيات الحديثة، وأساليب العمل المحدثة، وإدارة التغيير بفعالية.

4. يوصى بتعزيز بيئة عمل داعمة للموظفين أثناء فترات التغيير، من خلال تقديم الدعم النفسي والمعنوي، وإتاحة فرص للتواصل وتقديم الاستفسارات والملاحظات، مما يعزز الشعور بالأمان الوظيفي والثقة في الإدارة.
5. يوصى بتطوير استراتيجيات متكاملة لإدارة التغيير، تشمل مراحل التخطيط، التنفيذ، والتقييم المستمر لمدى نجاح التغييرات وتأثيرها على أداء الموظفين، لضمان تحقيق أفضل النتائج المؤسسية.
6. يوصى باتخاذ تدابير فعالة للحد من مقاومة الموظفين للتغيير، من خلال توضيح الفوائد المحتملة للتغييرات، والاستماع إلى مخاوف الموظفين، وتقديم الحوافز التي تشجعهم على التكيف السريع مع التحولات التنظيمية.
7. يوصى بتحقيق التوازن بين التغيير والاستقرار المؤسسي، وذلك عبر تطبيق التغييرات بشكل تدريجي، لتجنب التأثير السلبي على الأداء الوظيفي وضمان استمرار الإنتاجية داخل المؤسسة.
8. يوصى بوضع آليات دورية لقياس مدى تأثير التغييرات التنظيمية على أداء الموظفين، من خلال استخدام مؤشرات الأداء والاستبانات، مما يساهم في تحسين عملية اتخاذ القرار وإجراء التعديلات اللازمة وفقاً للنتائج المستخلصة.

الفصل السادس

الخاتمة

6.1 ملخص الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحليل تأثير التغيير التنظيمي على أداء الموظفين في المؤسسات السعودية، حيث أصبح التغيير ضرورة ملحة في ظل التحولات السريعة التي تشهدها بيئة الأعمال. تعتمد المؤسسات على التغيير كوسيلة لتعزيز الكفاءة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، إلا أن نجاح هذه العملية يرتبط بعدة عوامل تؤثر على استجابة الموظفين ومدى تقبلهم للتحولات الجديدة. من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام استبانة إلكترونية، أظهرت النتائج أن التغيير التنظيمي المدروس والمخطط له بشكل جيد يساهم في تحسين أداء الموظفين وزيادة إنتاجيتهم، بينما قد يؤدي التغيير غير المدروس أو المفاجئ إلى مقاومة الموظفين وانخفاض مستوى الرضا الوظيفي.

أوضحت الدراسة أن التخطيط الجيد والاستعداد المسبق للتغيير يمثلان عنصرين أساسيين في نجاح أي تحول تنظيمي. المؤسسات التي تضع رؤية واضحة لعملية التغيير وتحرص على إشراك الموظفين في مراحل التخطيط والتنفيذ تحقق نتائج إيجابية مقارنة بتلك التي تتبنى أسلوبًا مفاجئًا يفتقر إلى التهيئة المسبقة. وقد تبين أن الموظفين يكونون أكثر استعدادًا لتقبل التغيير عندما يتم إشراكهم في قراراته، حيث يعزز ذلك من شعورهم بالانتماء ويقلل من مخاوفهم تجاه التغيرات المستقبلية. كما أن وضوح أهداف التغيير وآثاره المحتملة يساعد على تقليل القلق والتوتر، مما يؤدي إلى رفع مستوى الالتزام الوظيفي وتحقيق استقرار في الأداء داخل المؤسسة.

تدعم النتائج أيضًا فكرة أن القيادة الفعالة تلعب دورًا جوهريًا في نجاح التغيير التنظيمي، حيث أن القادة الذين يتبنون نهجًا تحفيزيًا ويدعمون موظفيهم خلال عملية التحول ينجحون في تحقيق نتائج إيجابية أكثر من أولئك الذين يفرضون التغيير دون توفير بيئة داعمة. فالقيادة التشاركية التي تعتمد على التواصل المستمر والتوجيه تعزز من قدرة الموظفين على التأقلم مع التغيرات الجديدة، في حين أن الأساليب

الإدارية التقليدية القائمة على المركزية والتوجيه الصارم قد تؤدي إلى زيادة المقاومة وخفض الأداء. لذلك، يتطلب نجاح التغيير التنظيمي وجود قيادة واعية تدرك أهمية تحفيز فرق العمل وإشراكهم في عمليات اتخاذ القرار، الأمر الذي يعزز من اندماجهم في بيئة العمل الجديدة.

من العوامل الأخرى التي كشفت عنها الدراسة، الدور الذي يلعبه التواصل الفعال داخل المؤسسات خلال فترات التغيير. فقد بينت النتائج أن المؤسسات التي تعتمد على استراتيجيات تواصل شفافة تساهم في تقليل الغموض وتعزيز ثقة الموظفين بالإدارة، مما يؤدي إلى تحسين استجابتهم لعمليات التغيير. على العكس، فإن ضعف التواصل أو غموض القرارات الإدارية قد يخلق حالة من القلق وعدم اليقين، مما يدفع الموظفين إلى مقاومة التغيير. ولذلك، يجب على المؤسسات تبني قنوات تواصل فعالة، مثل الاجتماعات الدورية، والتقارير التوضيحية، وورش العمل التدريبية، لضمان وضوح أهداف التغيير وتمكين الموظفين من التكيف بسلاسة مع المستجدات التنظيمية.

أبرزت الدراسة كذلك أهمية توفير برامج تدريبية للموظفين خلال فترات التغيير، حيث تبين أن التدريب المستمر يساعد على تقليل مقاومة الموظفين ويزيد من قدرتهم على التأقلم مع الأنظمة الجديدة. فالبرامج التدريبية التي تركز على تطوير المهارات الفنية والسلوكية للموظفين تجعلهم أكثر استعدادًا لمواجهة التحديات المصاحبة لعمليات التحول التنظيمي، مما يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي بشكل عام. كما أن توفير الموارد والأدوات المناسبة لدعم الموظفين خلال فترة التغيير يساهم في خلق بيئة عمل مرنة وداعمة تساعدهم على التكيف بسرعة دون أن تتأثر إنتاجيتهم بشكل سلبي.

علاوة على ذلك، كشفت الدراسة عن بعض التحديات التي تواجه التغيير التنظيمي في المؤسسات السعودية، حيث تبين أن بعض المؤسسات تعاني من مقاومة داخلية ناتجة عن الخوف من المجهول أو القلق بشأن فقدان الامتيازات الوظيفية. كما أن البنية الثقافية لبعض المؤسسات التي تعتمد على أساليب

إدارية تقليدية قد تعيق نجاح التغيير، خاصة عندما يكون هناك تردد في تبني أساليب حديثة في الإدارة والتشغيل. ومن هنا، فإن تحقيق النجاح في عمليات التغيير التنظيمي يتطلب تبني استراتيجيات إدارية مرنة تأخذ في الاعتبار الجوانب الثقافية والنفسية للموظفين، مما يساعد في خلق بيئة تنظيمية أكثر استجابة وديناميكية.

بناءً على هذه النتائج، يتضح أن التغيير التنظيمي يمكن أن يكون أداة فعالة في تحسين الأداء المؤسسي وزيادة الكفاءة التشغيلية، إلا أن نجاحه يعتمد على الطريقة التي يتم بها تنفيذه وإدارته. فالتغيير الذي يتم وفق رؤية واضحة وخطة استراتيجية متكاملة يحقق فوائد مستدامة للمؤسسة، بينما قد يؤدي التغيير العشوائي أو غير المخطط له إلى اضطرابات داخل بيئة العمل تؤثر سلباً على الأداء الوظيفي. لذا، فإن المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق تحول ناجح يجب أن تركز على إشراك الموظفين، توفير دعم إداري مستمر، وتعزيز ثقافة التغيير الإيجابي داخل بيئة العمل.

6.2 الخاتمة:

تؤكد هذه الدراسة أن التغيير التنظيمي يعد عنصراً أساسياً يؤثر على الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسات السعودية، حيث يمكن أن يسهم التخطيط الجيد والتواصل الفعال في تعزيز الكفاءة وزيادة الإنتاجية، بينما قد تؤدي التغييرات غير المدروسة إلى مقاومة الموظفين وانخفاض الرضا الوظيفي. كشفت النتائج أن إشراك الموظفين في عمليات التغيير وتوفير التدريب والدعم المناسب يساعد في التكيف مع التغييرات وتقليل مقاومة التغيير، مما يعزز من استقرار الأداء المؤسسي.

أظهرت الدراسة أهمية تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير تشمل التخطيط المسبق، والتواصل المستمر، وقياس تأثير التغييرات على الموظفين لضمان تحقيق الأهداف المؤسسية دون التأثير السلبي

على بيئة العمل. كما تسهم هذه الدراسة في توفير إطار علمي يساعد صناع القرار في المؤسسات السعودية على فهم تأثير التغيير التنظيمي وتطبيقه بفعالية، مما ينعكس إيجابًا على تحقيق التطوير والاستدامة.

بفضل التركيز على البيئة السعودية، يمكن الاعتماد على هذه الدراسة كمرجع للأبحاث المستقبلية المتعلقة بإدارة التغيير وتحليل الأداء الوظيفي. في النهاية، تدعو الدراسة المؤسسات إلى تبني نهج استراتيجي في إدارة التغيير يضمن تعزيز الأداء المؤسسي، ورفع رضا الموظفين، ودعم رؤية المملكة 2030 في تطوير بيئات العمل وتحقيق التنافسية والاستدامة.

المراجع

1. أبو شينه، المبروك مفتاح. (2022). الإدارة التنظيمية وتأثيرها على مقاومة التغيير لدى عمال المصالح الإدارية: دراسة ميدانية على بعض العاملين في عينة من شركات العام في مالي - السنغال - موريتانيا. مجلة أكاديمية شمال أوربا المحكمة للدراسات والبحوث، مج3، ع16، 67 - 88. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1290985>
2. أبو نوار، حمزة عواد محمد. (2022). مدخل دور إدارة الموارد البشرية وأثره في إدارة التغيير التنظيمي. المجلة العربية للنشر العلمي، ع50، 1112 - 1122. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1437439>
3. بابا، إ. ع. ع. (2015). أثر ضغوط العمل على أداء الموظفين: دراسة ميدانية على مديريات التربية والتعليم العالي في فلسطين. مجلة العلوم الاقتصادية والاجتماعية، المجلد السادس، ملحق العدد الثاني، 158-178.
4. الخلف، ف. م. (2024). درجة تمكّن مديري المدارس بمدينة الرياض من مهارات إدارة التغيير. المجلة التربوية لتعليم الكبار، كلية التربية، جامعة أسيوط، 6(3)، 26-65.
5. رحومة، إبراهيم علي سليمان. (2023). التقييم أثر القيادة الاستراتيجية على نجاح المؤسسات: شركة المدار الجديد ليبيا. مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية، مج3، ع13، 3743 - 3805. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1424334>
6. الشمالي، ع. م. ع. (2007). أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على تطوير الأداء الوظيفي داخل الهيئة العامة للشباب والرياضة.
7. الشمري، م. م. ض. م. (2016). تطوير برامج التنمية المهنية لقادة المدارس بالمملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات العالمية: دراسة تحليلية. المجلة العلمية، كلية التربية، جامعة أسيوط، 32(3)، جزء ثاني، 1-30.
8. الطويل، إ. س.، والفايز، ف. ع. (2022). تطوير أداء القيادات الإدارية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل القيادة الموزعة. مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، 33(2)، 88-135.
9. عبد السلام، وشعيب. (2024). فاعلية برنامج إرشادي لتعزيز وعي الشباب المقبل على سوق العمل بإدارة التغيير ومهارات التنظيم الذاتي في تنمية رأس المال النفسي الإيجابي. مجلة الاقتصاد المنزلي، جامعة المنوفية، المجلد 34 (العدد الثاني)، الصفحات من 115-167.
10. العقيل، ص. ع. (2011). دور الحراك الثقافي في التغيير الاجتماعي وحماية الأمن الفكري. مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، 21(1)، 1-20.
11. علي، أمل غازي، و محمد، نسرين جاسم. (2022). القيادة التكيفية وتأثيرها في مقدرات الموارد البشرية: بحث ميداني في مستشفيات دائرة مدينة الطب. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج14، ع3، 78 - 102. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1329351>

12. لطرش، صبرينة، و العلواني، عديلة. (2018). التغيير التنظيمي وأثره على أداء العاملين: دراسة استطلاعية على العاملين بالمؤسسة الاقتصادية سيجيكو (sijico) بسكيكدة. مجلة العلوم الإنسانية، 9، 730 - 744.
مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/937534>
13. محمد، ش. م. إ. (2012). الفن الشعبي كموروث ثقافي في البيئة العربية وتأثيره على الفن التشكيلي في الصناعة اليدوية. مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، (25)، 1-20.
14. محمد، م. م.، ثابت، ث. ح.، و حسين، س. ح. (2022). الإدارة المرنة مدخل لتحسين أداء القيادات الجامعية في الإدارة. المجلة التربوية لتعليم الكبار، كلية التربية، جامعة أسيوط، 4(4)، 1-30.
15. معيزي، قويدر. (2011). مفاهيم أساسية عن التغيير التنظيمي، إدارة التغيير، مقاومة التغيير. أعمال الملتقى الدولي الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، ج 2، البلدة: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - جامعة سعد دحلب البلدة، 703 - 711. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/647135>
16. نيمور، عبد القادر. (2014). استخدام معايير جودة الأداء في المكتبات و مراكز المعلومات واقع و تحديات الجودة في المكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية بالغرب الجزائري: المحور الأول : أهمية و مبادئ و فلسفة جودة الأداء و مؤشرات القياس و استخدامها. المؤتمر الخامس والعشرون: جودة الأداء في المكتبات ومراكز المعلومات والأرشيف، تونس: الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (أعلم) و دار الكتب الوطنية، 54 - 76. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/651712>
17. (2019). Saudi Aramco-SABIC merger will raise strategy concerns. *Emerald Expert Briefings*.
18. Agrawal, V., Agrawal, V., & Carpenter, D. (2011). Impact Of Radical And Incremental Curriculum Changes On Students. *Journal of Business Case Studies*, 5, 27-40. <https://doi.org/10.19030/JBCS.V5I4.4710>.
19. Ahmed, J., Sultana, H., & Khan, M. (2018). Saudi Aramco: A Blend between Profit and Politics. *FIIB Business Review*, 7, 88 - 99. <https://doi.org/10.1177/2319714518785324>.
20. Akhtar, M., Long, L., & Nazir, S. (2015). IMPACT OF ORGANIZATIONAL CHANGE ANTECEDENTS ON JOB SATISFACTION: THE MEDIATING ROLE OF PERCEIVED FULFILLMENT OF PSYCHOLOGICAL CONTRACT. *European Scientific Journal, ESJ*, 11.
21. Al-Ayed, S., Al-Tit, A., & Alashjaee, A. (2023). The Effect of Digital Transformation on Organizational Performance by A Mediating Role of Digital Innovation. *Migration Letters*. <https://doi.org/10.59670/ml.v20i7.4313>.
22. Alfozan, A. (2024). Leadership Dynamics in Organizational Change: An In-Depth Exploration of Public and Private Sectors in Saudi Arabia. *American Journal of Multidisciplinary Research and Innovation*. <https://doi.org/10.54536/ajmri.v3i1.2393>.
23. Alharbi, A. (2019). Challenges in Digital Transformation in Saudi Arabia Obstacles in Paradigm Shift in Saudi Arabia. *2019 6th International Conference on Computing for Sustainable Global Development (INDIACom)*, 1287-1291.
24. Alharbi, M. (2018). An analysis of the Saudi health-care system's readiness to change in the context of the Saudi National Health-care Plan in Vision 2030. *International Journal of Health Sciences*, 12, 83 - 87.

25. Alhazemi, A., Rees, C., & Hossain, F. (2013). Implementation of Strategic Organizational Change: The Case of King Abdul Aziz University in Saudi Arabia. *International Journal of Public Administration*, 36, 972 - 981. <https://doi.org/10.1080/01900692.2013.773036>.
26. Alsamydai, M., Alnaimi, D., Alnidawy, D., & , H. (2013). The Impact of Organizational Change on the Marketing Strategies of Change (A Field Study in the Jordanian Commercial Banks). *Global Journal of Management and Business Research*, 13.
27. Alshahrani, M. (2019). The organizational change impact on the employee ' s behaviour and performance in KSA universities. .
28. Al-Shammari, A., Al-Quraini, R., Al-Harbi, M., , I., Al-Bagami, M., & Al-Dawsari, M. (2018). An Analysis of the Saudi Healthcare System Readiness to Change in the context of Saudi National Healthcare Plan in Vision 2030. .
29. Alshuwairekh, K. (2016). The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance:A Case Study for Saudi Arabia Basic Industries Corporation (SABIC). *European Journal of Business and Management*, 8, 29-46.
30. Andrew, A. (2017). Relationship between Employee Readiness for Organizational Change and Employee Performance. *Journal for Studies in Management and Planning*, 3, 23-35.
31. Ankari, A. (2009). Technology transfer : a case study analysis of the Saudi oil and petrochemical sectors. .
32. Appelbaum, S., Profka, E., Depta, A., & Petrynski, B. (2018). Impact of business model change on organizational success. *Industrial and Commercial Training*, 50, 41-54. <https://doi.org/10.1108/ICT-07-2017-0058>.
33. Archibong, U., & Ibrahim, U. (2021). Assessing the impact of change management on employee performance. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 10. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v10i4.1246>.
34. Asem, A., Y, O., Mohammad, A., & Ziyad, I. (2024). Navigating Digital Transformation in Alignment with Vision 2030: A Review of Organizational Strategies, Innovations, and Implications in Saudi Arabia. *Journal of Knowledge Learning and Science Technology ISSN: 2959-6386 (online)*. <https://doi.org/10.60087/jklst.vol3.n2.p29>.
35. Awal, D., Klingler, J., Rongione, N., & Stumpf, S. (2006). Issues in Organizational Culture Change: A Case Study (1). *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 10, 79.
36. Awan, N. (2024). Enhancing Organizational Performance: Investigating the Intersection of Employees' Job Outcomes and Workplace Environment. *Bulletin of Business and Economics (BBE)*. <https://doi.org/10.61506/01.00332>.
37. Baran, B., Filipkowski, J., & Stockwell, R. (2018). Organizational Change: Perspectives From Human Resource Management. *Journal of Change Management*, 19, 201 - 219. <https://doi.org/10.1080/14697017.2018.1502800>.
38. Barišić, A., Barišić, J., & Miloloza, I. (2021). Digital Transformation: Challenges for Human Resources Management. *ENTRENOVA - ENTERprise REsearch InNOVation*. <https://doi.org/10.54820/gtfn9743>.
39. Barongo, E. (2013). The Role of Financial Incentives on Employees' Motivation in Financial Institutions in Tanzania": A Case of Bank of Tanzania" is the original and individual work of Edmund Kyaruzi Barongo.. .
40. Bayerl, S., Jacobs, G., Denef, S., Van Den Berg, R., Kaptein, N., Birdi, K., Bisogni, F., Cassan, D., Costanzo, P., Gascó, M., Horton, K., Jochoms, T., Mirčeva, S., Krstevska, K.,

- Van Den Oord, A., Oțoiu, C., Rajkovchevski, R., Reguli, Z., Rogiest, S., Stojanovski, T., Vít, M., & Vonaş, G. (2013). The role of macro context for the link between technological and organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 26, 793-810. <https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2013-0076>.
41. Belwal, R. (2001). IMPACT OF TECHNOLOGY CONVERGENCE ON GLOBAL ECONOMY. .
 42. Beugelsdijk, S., Slangen, A., & Herpen, M. (2002). Shapes of organizational change: the case of Heineken Inc.. *Journal of Organizational Change Management*, 15, 311-326. <https://doi.org/10.1108/09534810210429336>.
 43. Black, S., Lynch, L., & Krivelyova, A. (2003). How Workers Fare When Employers Innovate. *Wiley-Blackwell: Industrial Relations: A Journal of Economy & Society*. <https://doi.org/10.1111/J.0019-8676.2004.00318.X>.
 44. Bringselius, L. (2014). Employee Objections to Organizational Change: A Framework for Addressing Management Responses. *Organization Development Journal*, 32, 41-54.
 45. Bubshait, K., Burney, M., & Nadeem, I. (2003). An Integrated Model for Managing Organizational Change. .
 46. Burke, W., & Litwin, G. (1992). A Causal Model of Organizational Performance and Change. *Journal of Management*, 18, 523 - 545. <https://doi.org/10.1177/014920639201800306>.
 47. Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the planned approach to change: A re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41, 977-1002. <https://doi.org/10.1111/J.1467-6486.2004.00463.X>.
 48. Burnes, B. (2020). The Origins of Lewin's Three-Step Model of Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 56, 32 - 59. <https://doi.org/10.1177/0021886319892685>.
 49. Campbell, R. (2008). Change Management in Health Care. *The Health Care Manager*, 27, 23-39. <https://doi.org/10.1097/01.HCM.0000285028.79762.a1>.
 50. Cirikovic, M. (2012). INTERNAL FACTORS OF ORGANIZATIONAL STRUCTURE. .
 51. Córdova, A., Imas, A., & Schwartz, D. (2020). Are Non-Contingent Incentives More Effective in Motivating New Behavior? Evidence from the Field. *Emerging Research within Organizational Behavior eJournal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3691883>.
 52. Cox, A., Xu, M., & Kravariti, F. (2019). Application of theoretical perspective on organizational transformation, change, and development: dynamic capability theory in a Saudi Arabian context. .
 53. Daniel, C. (2019). Effect of Organizational Change on Employee Job Performance. *Asian Journal of Business and Management*. <https://doi.org/10.24203/AJBM.V7I1.5700>.
 54. De Menezes, I., & Frasson, C. (2008). Using an Emotional Intelligent Agent to Reduce Resistance to Change. , 787-789. https://doi.org/10.1007/978-3-540-69132-7_108.
 55. Dlamini, N., Suknunan, S., & Bhana, A. (2022). Influence of employee-manager relationship on employee performance and productivity. *Problems and Perspectives in Management*. [https://doi.org/10.21511/ppm.20\(3\).2022.03](https://doi.org/10.21511/ppm.20(3).2022.03).
 56. Došenović, D. (2017). INTERNAL AND EXTERNAL FACTORS OF THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE. , 2. <https://doi.org/10.7251/AKT3215003>.
 57. Duarte, I. (2017). Affective commitment to change and work-life balance. .
 58. Franklin, U., & Aguenza, B. (2016). Obstacles, Resistance and Impact of Change in Organizations: An Examination of the Saudi Telecommunication Company (STC). *The*

- International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6, 23-37.
<https://doi.org/10.6007/IJARBSS/V6-I4/2068>.
59. Furxhi, G. (2021). Employee's Resistance and Organizational Change Factors. *European Journal of Business and Management*, 6, 30-32.
<https://doi.org/10.24018/EJBMR.2021.6.2.759>.
 60. Gakuu, C. (2016). AN INVESTIGATION OF HOW THE EXTERNAL CHANGE MANAGEMENT FACTORS INFLUENCE PERFORMANCE IN ORGANIZATIONS . A CASE STUDY OF OSERIAN DEVELOPMENT AND THE RELATED COMPANIES. .
 61. Ganta, V., & Apparao, E. (2015). Employee Resistance Towards Organizational Change. *International Journal in Management and Social Science*, 3, 19-29.
 62. George, B. (2016). Organizational Change Management: Part Of The Management Strategy. , 68, 149-157.
 63. Gómez, F., & Roevens, J. (2017). Organizational change based on the new perspective of Systemic Constellations. .
 64. Govers, M. (2009). Immunity to change: how to overcome it and unlock the potential in yourself and your organization. *International Journal of Integrated Care*, 9.
<https://doi.org/10.5334/IJIC.503>.
 65. Ha, H. (2014). Change Management for Sustainability. . https://doi.org/10.1007/978-3-642-28036-8_100214.
 66. Harden, E., Ford, L., Pattie, M., & Lanier, P. (2020). Understanding organizational change management: the role of micro and macro influences. *Leadership & Organization Development Journal*. <https://doi.org/10.1108/lodj-01-2020-0031>.
 67. Haveman, H., Russo, M., & Meyer, A. (2001). Organizational Environments in Flux: The Impact of Regulatory Punctuations on Organizational Domains, CEO Succession, and Performance. *Organization Science*, 12, 253-273.
<https://doi.org/10.1287/ORSC.12.3.253.10104>.
 68. Havrysh, O., & Dramaretska, K. (2022). THE ROLE OF A LEADER OF ORGANIZATIONAL CHANGES MANAGEMENT IN THE ENTERPRISE. *Bioeconomics and Agrarian Business*.
[https://doi.org/10.31548/economics13\(3\).2022.15-24](https://doi.org/10.31548/economics13(3).2022.15-24).
 69. Huber, G., & Bartunek, J. (2019). Organization Change. *Oxford Research Encyclopedia of Psychology*. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190236557.013.24>.
 70. Hussain, S., Lei, S., Akram, T., Haider, M., Hussain, S., & Ali, M. (2018). Lewin ' s change model : A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. .
 71. Jain, P., Asrani, C., & Jain, T. (2018). Resistance to Change in an Organization. .
 72. Juliana, Pramezwary, A., Lemy, D.M., Djakasaputra, A., Situmorang, J.M., & Maleachi, S. (2022). The Role of Job Characteristics, Organizational Citizenship Behavior, Self-Efficacy in the Relationship to Employee Performance. *International Journal of Social Science and Business*.
 73. Kasten, J. (2007). Determinants of Organizational Change: The Impact of Institutional and Market Forces on Compliance with Federal Regulations in Opioid Treatment Programs. .
 74. Kaul, V. (2012). Motivating and Satisfying Employees. .

75. Kavanagh, M. (2008). The Impact of Leadership and Change Management Strategy on Organizational Culture and Individual Acceptance of Change during a Merger. .
76. Khan, M., Tarif, A., & Zubair, S. (2016). Non-Financial Incentive System and Organizational Commitment: An Empirical Investigation. *Motivation*. <https://doi.org/10.22555/PBR.V18I1.664>.
77. Kin, T., Kareem, O., Layang, S., Makmur, P., & Ridzuan, P. (2015). Organizational Change and Leadership. .
78. Kulvinskienė, V., & Šeimienė, E. (2009). FACTORS OF ORGANIZATIONAL CULTURE CHANGE. , 87, 27-43. <https://doi.org/10.15388/EKON.2009.0.1047>.
79. Kurien, J. (2018). EMPLOYEE RESISTANCE TOWARDS ORGANIZATIONAL CHANGE. *TIJ's Research Journal of Social Science & Management - RJSSM*, 7.
80. Kurtessis, J., Eisenberger, R., Ford, M., Buffardi, L., Stewart, K., & Adis, C. (2017). Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. *Journal of Management*, 43, 1854 - 1884. <https://doi.org/10.1177/0149206315575554>.
81. Laig, R., & Abocejo, F. (2021). Change Management Process in a Mining Company: Kotter's 8-Step Change Model. *Journal of Management, Economics, and Industrial Organization*. <https://doi.org/10.31039/jomeino.2021.5.3.3>.
82. Lailla, N., & , M. (2022). Organizational Change On Employee Performance. *Procedia of Social Sciences and Humanities*. <https://doi.org/10.21070/pssh.v3i.145>.
83. Lam, R. (2011). Organizational Readiness and Change Management in the Cloud Age. , 549-572. <https://doi.org/10.1002/9780470940105.CH22>.
84. Maes, G., & Hootegeem, G. (2011). Toward a Dynamic Description of the Attributes of Organizational Change. , 19. [https://doi.org/10.1108/S0897-3016\(2011\)0000019009](https://doi.org/10.1108/S0897-3016(2011)0000019009).
85. Mahmood, W., Idris, K., Samah, B., & Omar, Z. (2017). Behavioral Support for Change: Integration of Planned Organizational Change Model and Theory of Planned Behaviour. , 2, 1-8.
86. Mangundjaya, W., & Soetjipto, B. (2014). How External Environment and Internal Organization contribute in Commitment to Change? (Study at organizational change in state owned organizations in Indonesia). .
87. Mariana, P., & Violeta, S. (2011). OPPORTUNITY TO REDUCE RESISTANCE TO CHANGE IN A PROCESS OF ORGANIZATIONAL CHANGE. *Annals of Faculty of Economics*, 1, 698-702.
88. McDeavitt, J., Wade, K., Smith, R., & Worsowicz, G. (2012). Understanding Change Management. *PM&R*, 4. <https://doi.org/10.1016/j.pmrj.2011.12.001>.
89. McLaren, T., Van Der Hoorn, B., & Fein, E. (2022). Why Vilifying the Status Quo Can Derail a Change Effort: Kotter's Contradiction, and Theory Adaptation. *Journal of Change Management*, 23, 93 - 111. <https://doi.org/10.1080/14697017.2022.2137835>.
90. Meyer, S. (2019). Killing the sacred cow: Radical organisational change as seen through the eyes of change agents. .
91. Mukhlis, M., & Tyas, A. (2024). The Role of Change Management in Improving Organizational Performance. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v12i3.2606>.
92. Muse, L., & Stamper, C. (2007). Perceived organizational support: Evidence for a mediated association with work performance. *Journal of Managerial Issues*, 19, 517-535.
93. Nalband, N. (2016). Change. Changes the Change. , 24, 35.

94. Nasamu, I. (2023). Strategies for employees to effect change to improve performance of public organizations. *Journal of Accounting, Business and Finance Research*. <https://doi.org/10.55217/102.v17i1.675>.
95. Nicolescu, O., & Nicolescu, C. (2011). Decreasing the Resistance of the Human Resources to Organizational Changes. , 12, 5-17.
96. Novianty, R., & Evita, S. (2018). Financial Incentives: The Impact on Employee Motivation. *Academy of Strategic Management Journal*, 17, 1.
97. Obina, F., & Adenike, S. (2022). Managing Employee Resistance during Organizational Change: Causes and Solutions Available.. *American Journal of Business and Strategic Management*. <https://doi.org/10.58425/ajbsm.v1i1.9>.
98. Onyusheva, I., Elswerky, A., & Kanwisit, S. (2020). FACILITATING ORGANIZATIONAL CHANGE: UNDERSTANDING AND MANAGING RESISTANCE. , 389-396.
99. Orji, I. (2019). Examining barriers to organizational change for sustainability and drivers of sustainable performance in the metal manufacturing industry. *Resources, Conservation and Recycling*. <https://doi.org/10.1016/J.RESCONREC.2018.08.005>.
100. Ouma, C. (2017). Planning for Organizational Change and the Role of Leadership in Implementing Change. *International journal of innovative research and development*, 6. <https://doi.org/10.24940/ijird/2017/v6/i7/JUL17032>.
101. Pals, L. (2018). The Role of Transformational Leadership in Successful Change Management. .
102. Pena-Sanchez, R. (2023). Organizational Commitment: The Key to Reduce Employees' Resistance to Change. *Archives of Business Research*. <https://doi.org/10.14738/abr.1111.15959>.
103. Petrescu, P. (2010). ORGANIZATIONAL CHANGE PROCESS – STEPS TO A SUCCESSFUL CHANGE. , 3, 1-6.
104. Ploscaru, A., Rotea, C., Cazacu, M., & Popescu, D. (2023). Exploring the Direct Influence of the Organizational Change Process on Organizational Performance. *New Trends in Sustainable Business and Consumption*. <https://doi.org/10.24818/basiq/2023/09/036>.
105. Rafferty, A., & Griffin, M. (2006). Perceptions of organizational change: a stress and coping perspective.. *The Journal of applied psychology*, 91 5, 1154-62 . <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.5.1154>.
106. Rajapakshe, W. (2021). Driving Organizational Change In The Midst Of The Crisis: How Does It Affect Employee Performance?. .
107. Richesin, A. (2011). Assessing the Implementation of a Non-profit Organizational Change Initiative Using Kotter's (1995) 8 Step Change Model.. .
108. Rismansyah, Adam, M., Hanafi, A., & Yuliani (2022). Readiness for Organizational Change. *Proceedings of the 7th Sriwijaya Economics, Accounting, and Business Conference (SEABC 2021)*.
109. Sadki, B., Bengourram, J., & Mabrouki, M. (2015). Towards an ontological framework for managing human resources during organizational change. *2015 Third World Conference on Complex Systems (WCCS)*, 1-6. <https://doi.org/10.1109/ICOCS.2015.7483247>.
110. Saleem, A., & Naveed, S. (2017). Leadership and employees reaction towards change: role of leaders' personal attributes and transformational leadership. , 1, 61-82.

111. Šarkauskaitė, V., & Bukšnytė-Marmienė, L. (2020). THE RELATIONSHIP BETWEEN EMPLOYEE ATTITUDES TO CHANGE IN THE ORGANIZATION AND JOB PERFORMANCE. *Psychological Applications and Trends* 2020. <https://doi.org/10.36315/2020inpa040.pdf>.
112. Scaunasu, I. (2012). TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP – THE ART OF SUCCESSFULLY MANAGING TRANSFORMATIONAL ORGANIZATIONAL CHANGES. *Annals - Economy Series*, 2, 213-217.
113. Sendrea, M. (2023). Study and Synthesis of Concepts and Practices of Resistance to Organizational Change. *Economica*. <https://doi.org/10.53486/econ.2023.123.045>.
114. Sharaaz, M. (2014). Role of Leadership in Shaping an Organization Culture. .
115. Shash, A., Zaaza, M., & Alsalti, M. (2020). Change Management in Construction Contracting Organizations in Saudi Arabia. *International Journal of Construction Engineering and Management*, 9, 142-153.
116. Sihombing, T. (2024). The Role Of Organizational Culture In Enhancing Employee Performance In Start-Up Companies. *Implikasi: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*. <https://doi.org/10.56457/implikasi.v2i1.605>.
117. Skovgaard, J. (2013). The use of Change Management when applying Corporate Social Responsibility.
118. Smulowitz, S. (2014). Planned Organizational Change in Higher Education: Dashboard Indicators and Stakeholder Sensemaking--A Case Study... <https://doi.org/10.7282/T3VX0DM6>.
119. Talaja, A., Podrug, D., & Brešković, L. (2023). THE ROLE OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND EMPLOYEE SATISFACTION IN MANAGING CHANGE: THE CASE FROM THE HOTEL INDUSTRY. *Tourism in Southern and Eastern Europe*. <https://doi.org/10.20867/tosee.07.27>.
120. Tullo, A. (2016). SABIC, Aramco study oil-to-chemicals. *Chemical & Engineering News*. <https://doi.org/10.1021/cen-09427-buscon002>.
121. Tullo, A. (2019). Aramco will buy Sabic for \$69 billion. *C&EN Global Enterprise*. <https://doi.org/10.1021/CEN-09713-BUSCON2>.
122. Uotila, J. (2018). Punctuated equilibrium or ambidexterity : dynamics of incremental and radical organizational change over time. *Industrial and Corporate Change*, 27, 131-148. <https://doi.org/10.1093/ICC/DTX018>.
123. Vats, G. (2012). Relationship Between Organization Culture and Employees' Satisfaction: Empirical Study. *Paripex Indian Journal Of Research*, 2, 33-35. <https://doi.org/10.15373/22501991/FEB2013/11>.
124. Verbeke, A. (2009). Ethics in Organizational Change: Some Legal Perspectives. *Legal Ethics & Professional Responsibility eJournal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1771625>.
125. Vinayagam, N. (2024). The Significance of Agile Transformational Leadership in Organizational Change Management: A Bibliometric Analysis. *European Economic Letters (EEL)*. <https://doi.org/10.52783/eel.v14i1.1297>.
126. Viswanathan, S. (2023). Impact of Incentives in Motivating IT Employees. *International Journal of Science and Research (IJSR)*. <https://doi.org/10.21275/mr23519164502>.

127. Wang, B. (2015). A Case Study: An Analysis of Organizational Changes of Henan Machinery and Electric Import and Export Corporation. . <https://doi.org/10.2991/ICMEMI-15.2015.36>.
128. Weijermars, R., & Moeller, J. (2020). Saudi Aramco Privatization in Perspective: Financial Analysis and Future Implications. *Journal of finance and economics*, 8, 161-170. <https://doi.org/10.12691/JFE-8-4-2>.
129. Wilson, D. (2008). Organizational change management. . <https://doi.org/10.4135/9781849200455.n25>.
130. Woodman, R. (2014). The Science of Organizational Change and the Art of Changing Organizations. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 50, 463 - 477. <https://doi.org/10.1177/0021886314550575>.
131. Yang, Y. (2011). Leadership and Satisfaction in Change Commitment. *Psychological Reports*, 108, 717 - 736. <https://doi.org/10.2466/01.28.PR0.108.3.717-736>.
132. Ybema, S., Thomas, R., & Hardy, C. (2016). Organizational change and resistance: an identity perspective. , 386-404. <https://doi.org/10.4135/9781473957947.n21>.
133. Zakiy, M., Kinasih, P., & As'ad, S. (2023). ORGANIZATIONAL CHANGES AND THE IMPACT ON THE PERFORMANCE OF SHARIA BANK EMPLOYEES THROUGH AFFECTIVE COMMITMENT. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam (Journal of Islamic Economics and Business)*. <https://doi.org/10.20473/jebis.v9i1.34743>.
134. Zakiy, M., Kinasih, P., & As'ad, S. (2023). ORGANIZATIONAL CHANGES AND THE IMPACT ON THE PERFORMANCE OF SHARIA BANK EMPLOYEES THROUGH AFFECTIVE COMMITMENT. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam (Journal of Islamic Economics and Business)*. <https://doi.org/10.20473/jebis.v9i1.34743>.
135. Zhu, Y., Long, L., Liu, W., Shu, P., & Chen, S. (2023). How and when does authentic leadership reduce employee resistance to change? An explanation from uncertainty management theory. *Leadership & Organization Development Journal*. <https://doi.org/10.1108/loj-03-2023-0155>.