

Final Project 2
Code: MGM 497-PMG497
Project Template

Faculty of Management
Midocean University

عنوان المشروع

تأثير إدارة التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الوظيفي في شركة ايكيا السعودية "جدة"

أسم الطالب

شروق عبد الرحيم قايد

233000369

مشروع تخرج- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2026- الفصل الدراسي الثالث

جدول المحتويات

3	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
3	1.1. المقدمة
4	1.2. مشكلة الدراسة
5	أهمية الدراسة
6	تكتسب الدراسة أهميتها من الدور الحيوي الذي تلعبه إدارة التغيير في رفع كفاءة الأداء التنظيمي
6	1.3. أسئلة الدراسة
7	1.4. فرضيات الدراسة
7	1.5. نموذج الدراسة
7	1.6. منهجية الدراسة
7	1.7. الدراسة الميدانية
8	1.8. مخطط المشروع المقترح
8	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
9	2.1. المقدمة
9	2.2. المتغير المستقل
10	2.3. المتغير التابع
10	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
10	2.5. الخاتمة
10	قائمة المراجع

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة:

تشهد المؤسسات المعاصرة تغيرات متسارعة نتيجة التطورات التقنية والمنافسة العالمية، مما يفرض عليها تبني ممارسات فعالة لإدارة التغيير التنظيمي لضمان الاستمرارية وتحقيق الكفاءة، ويُعد سوء إدارة التغيير أحد العوامل التي قد تؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء الوظيفي وظهور مقاومة لدى الموظفين، الأمر الذي يستدعي دراسة هذه الظاهرة في بيئة عمل حقيقية.

تشير الأدبيات الإدارية إلى أن إدارة التغيير تُسهم في تحسين أداء العاملين وتعزيز قدرتهم على التكيف مع المتغيرات، حيث يؤكد (Kotter, 1996) أن نجاح التغيير يعتمد على القيادة الفعالة والتواصل الواضح، بينما يوضح (Robbins & Judge, 2017) أن إشراك الموظفين في التغيير يرفع مستوى الأداء والرضا الوظيفي.

وعلى الرغم من تعدد الدراسات في هذا المجال، إلا أن هناك نقصاً في الأبحاث التطبيقية التي تركز على قطاع التجزئة في المملكة العربية السعودية، وخاصة في الشركات العالمية العاملة داخل السوق المحلي، مما يشير إلى وجود فجوة بحثية تستحق الدراسة.

تستهدف هذه الدراسة العاملين في شركة ايكيا السعودية بمدينة جدة، حيث تبرز أهمية البحث في مساعدة الإدارة على فهم أثر ممارسات إدارة التغيير في تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز كفاءة العمليات.

وتهدف الدراسة إلى تحليل أثر إدارة التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الوظيفي، وتقديم توصيات عملية تدعم تطوير بيئة العمل داخل الشركة.

مشكلة الدراسة:

تواجه المؤسسات تحديات عند تطبيق التغيير التنظيمي مثل مقاومة الموظفين وضعف التواصل، مما قد يؤثر سلباً على الأداء الوظيفي. وفي شركة ايكيا السعودية، تبرز الحاجة إلى دراسة مدى تأثير ممارسات إدارة التغيير على أداء العاملين.

فجوات على المستوى النظري:

- محدودية الدراسات التي تناولت العلاقة بين إدارة التغيير والأداء الوظيفي في قطاع التجزئة السعودي.
- الحاجة إلى توضيح الأبعاد النظرية التي تفسر تأثير التغيير على سلوك الموظفين (Burnes, 2017).

فجوات على المستوى التطبيقي:

- نقص البيانات الميدانية حول تطبيق إدارة التغيير داخل الشركة.
- الحاجة إلى توصيات عملية تساعد الإدارة على تحسين الأداء أثناء التغيير.

السؤال الرئيسي:

ما أثر إدارة التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الوظيفي في شركة ايكيا السعودية " جدة"؟

أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة أهميتها من الدور الحيوي الذي تلعبه إدارة التغيير في رفع كفاءة الأداء التنظيمي.

• على المستوى النظري:

تسهم الدراسة في إثراء المعرفة العلمية من خلال توضيح العلاقة بين إدارة التغيير والأداء الوظيفي استناداً إلى نظريات التغيير التنظيمي (Kotter, . 1996)

• على المستوى التطبيقي:

تساعد نتائج الدراسة إدارة الشركة في تحسين ممارسات التغيير وتعزيز الأداء الوظيفي، بما يتوافق مع مبادئ السلوك التنظيمي (Robbins & Judge, . 2017)

أسئلة الدراسة:

- ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة التغيير داخل الشركة؟
- كيف يؤثر التواصل أثناء التغيير على الأداء؟
- ما دور دعم الإدارة العليا في تحسين الأداء؟
- كيف يؤثر تدريب الموظفين على التكيف مع التغيير؟
- ما أثر تقبل التغيير على الأداء الوظيفي؟

أهداف الدراسة:

- تحليل أثر إدارة التغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي.
- قياس مستوى تطبيق التغيير داخل الشركة.
- دراسة دور القيادة والتواصل في نجاح التغيير.
- تقديم توصيات عملية.

فرضيات الدراسة:

- توجد علاقة إيجابية بين إدارة التغيير والأداء الوظيفي.
- يؤثر دعم الإدارة العليا إيجابياً على الأداء.
- يؤثر التواصل الفعال إيجابياً على الأداء.

نموذج الدراسة:

- المتغير المستقل: إدارة التغيير التنظيمي
- المتغير التابع: الأداء الوظيفي.

منهجية الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**، وذلك لملاءمته لطبيعة البحث الذي يهدف إلى دراسة العلاقة بين إدارة التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي. ويقوم هذا المنهج على جمع البيانات وتحليلها بهدف تفسير الظاهرة محل الدراسة.

وسيتم جمع البيانات باستخدام **أداة الاستبانة**، حيث تُصمم استبانة موجهة إلى عينة من موظفي شركة ايكيا السعودية في مدينة جدة، وذلك لقياس آرائهم حول ممارسات إدارة التغيير التنظيمي وتأثيرها على أدائهم الوظيفي.

ويتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي شركة ايكيا في جدة، بينما سيتم اختيار عينة عشوائية منهم لضمان تمثيل المجتمع بشكل مناسب.

كما سيتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، مثل المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، بالإضافة إلى تحليل الارتباط لقياس العلاقة بين المتغيرات.

الدراسة الميدانية:

شركة ايكيا السعودية - جدة.

مخطط المشروع المقترح:

يتكون هذا البحث من أربعة فصول رئيسية، وهي كالتالي:

- الفصل الأول: الإطار العام للدراسة، ويتضمن المقدمة، مشكلة الدراسة، أهمية الدراسة، أهدافها، وأسئلتها.
- الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري، ويتناول المفاهيم المرتبطة بإدارة التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي، بالإضافة إلى عرض الدراسات السابقة.
- الفصل الثالث: منهجية الدراسة، ويتضمن مجتمع وعينة الدراسة، أداة البحث، وأساليب التحليل الإحصائي.
- الفصل الرابع: النتائج والتوصيات، ويعرض نتائج الدراسة وتحليلها، بالإضافة إلى التوصيات والمقترحات المستقبلية.

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

المقدمة:

يعد الإطار النظري أحد الركائز الأساسية في البحث العلمي، حيث يساهم في بناء فهم متكامل للمتغيرات المدروسة وتفسير العلاقات بينها في ضوء الأدبيات العلمية.

ويهدف هذا الفصل إلى تقديم تحليل معمق لمفاهيم إدارة التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي، من خلال استعراض الجوانب النظرية والتطبيقية المرتبطة بكل متغير، مع التركيز على كيفية تفاعل هذه المفاهيم داخل بيئة العمل.

كما يسعى هذا الفصل إلى تجاوز الطرح الوصفي التقليدي، من خلال تقديم قراءة تحليلية توضح آليات تأثير إدارة التغيير على سلوك الموظفين وأدائهم، وذلك في سياق المنظمات الحديثة التي تواجه تحديات مستمرة تتطلب التكيف والتطوير.

ويُعد هذا التحليل أساساً مهماً لفهم نتائج الدراسة الميدانية وربطها بالإطار النظري.

المتغير المستقل :

إدارة التغيير التنظيمي

لا تقتصر إدارة التغيير التنظيمي على كونها مجموعة من الإجراءات أو الخطوات التنظيمية، بل تُعد عملية ديناميكية معقدة تتداخل فيها الجوانب الإدارية والسلوكية والثقافية داخل المنظمة. فالتغيير لا يحدث فقط على مستوى الأنظمة والهياكل، بل يمتد ليشمل طريقة تفكير العاملين واتجاهاتهم نحو العمل.

ويشير Kotter .John P إلى أن التغيير الفعّال يتطلب بناء شعور مشترك بأهمية التحول، وليس مجرد فرضه من الإدارة، حيث إن غياب هذا الإدراك يؤدي غالبًا إلى مقاومة ضمنية تعيق نجاح التغيير. كما يوضح Bernard Burnes أن التغيير الناجح يعتمد على التوازن بين التخطيط الرسمي والاستجابة المرنة لسلوكيات الأفراد داخل المنظمة.

ومن منظور تحليلي، يمكن النظر إلى إدارة التغيير على أنها أداة لإعادة تشكيل البيئة التنظيمية بما يتوافق مع المتطلبات الجديدة، حيث تلعب القيادة دورًا محوريًا في توجيه هذا التحول، بينما يُعد التواصل الفعّال وسيلة أساسية لتقليل الغموض وتعزيز الفهم. كما أن تدريب الموظفين لا يُنظر إليه فقط كوسيلة تعليمية، بل كأداة لتمكينهم من التعامل مع التحديات الجديدة بثقة.

وبالتالي، فإن إدارة التغيير لا تُقاس فقط بمدى تنفيذ الخطط، بل بمدى قدرة المنظمة على تحقيق التوافق بين أهداف التغيير وسلوك العاملين، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على نتائج الأداء.

المتغير التابع:

الاداء الوظيفي

يُنظر إلى الأداء الوظيفي في الأدبيات الحديثة على أنه مفهوم متعدد الأبعاد يتجاوز مجرد إنجاز المهام، ليشمل جودة التنفيذ، والالتزام التنظيمي، والقدرة على التكيف مع التغيرات، والمساهمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

ويرى Robbins .Stephen P أن الأداء الوظيفي يتأثر بشكل كبير بالعوامل التنظيمية المحيطة، وليس فقط بقدرات الفرد، حيث تلعب بيئة العمل دوراً أساسياً في تحديد مستوى الإنتاجية. وفي هذا السياق، يصبح الأداء انعكاساً مباشراً لمدى وضوح التوقعات، وتوفر الدعم، وفعالية القيادة داخل المنظمة.

ومن زاوية تحليلية، يمكن اعتبار الأداء الوظيفي نتيجة تفاعل معقد بين العوامل النفسية والتنظيمية، حيث يتأثر بدرجة شعور الموظف بالأمان الوظيفي، ومدى تقبله للتغيير، ومستوى مشاركته في القرارات. كما أن التغيرات التنظيمية قد تؤدي إلى إعادة تشكيل أولويات العمل، مما يتطلب من الموظفين تطوير مهارات جديدة والتكيف مع متطلبات مختلفة.

وعليه، فإن الأداء الوظيفي لا يُقاس فقط بالمخرجات النهائية، بل بمدى قدرة الموظف على الاستجابة بمرونة للتغيرات، وهو ما يجعل دراسة هذا المتغير في سياق التغيير التنظيمي أمراً ضرورياً لفهم ديناميكيات العمل داخل المؤسسات.

العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

تُعد العلاقة بين إدارة التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي علاقة تفاعلية وليست خطية، حيث لا يقتصر تأثير التغيير على تحسين أو تدهور الأداء بشكل مباشر، بل يعتمد على كيفية إدارة هذا التغيير داخل المنظمة. فعندما يتم تطبيق التغيير بطريقة تراعي الجوانب الإنسانية والتنظيمية، فإن ذلك يؤدي إلى تعزيز التكيف وتحسين الأداء، بينما يؤدي سوء إدارة التغيير إلى نتائج عكسية.

وتشير الأدبيات إلى أن نجاح التغيير يرتبط بمدى قدرة الإدارة على تقليل حالة عدم اليقين لدى الموظفين، حيث إن الغموض يُعد من أهم العوامل التي تؤثر سلبًا على الأداء. كما أن إشراك الموظفين في عملية التغيير يُسهم في تحويلهم من مقاومين إلى داعمين، مما ينعكس إيجابيًا على مستوى الإنتاجية وجودة العمل.

ومن منظور تحليلي، يمكن القول إن إدارة التغيير تعمل كمتغير موجه للأداء، حيث تؤثر على سلوكيات الموظفين ودوافعهم، وبالتالي على نتائجهم. فكلما كانت ممارسات التغيير أكثر وضوحًا وشفافية، زادت قدرة الموظفين على التكيف، مما يؤدي إلى تحسين الأداء. أما في حال غياب هذه الممارسات، فإن الأداء يتأثر سلبًا نتيجة الارتباك وعدم وضوح الأدوار.

وبالتالي، فإن العلاقة بين المتغيرين تُعد علاقة تأثير مشروط، تعتمد على جودة تطبيق إدارة التغيير، وليس مجرد وجوده داخل المنظمة.

الخاتمة:

يتضح من التحليل السابق أن إدارة التغيير التنظيمي تمثل عنصرًا استراتيجيًا يؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على الأداء الوظيفي، حيث لا يقتصر دورها على تنفيذ التحولات التنظيمية، بل يمتد إلى تشكيل بيئة العمل وتوجيه سلوك الموظفين.

كما يُظهر التحليل أن الأداء الوظيفي يُعد نتيجة تفاعل معقد بين عدة عوامل، من أبرزها أسلوب إدارة التغيير، مما يجعل فهم هذه العلاقة أمرًا ضروريًا لتحسين كفاءة المؤسسات.

وتسهم هذه الدراسة في تقديم فهم أعمق لهذه العلاقة في سياق بيئة العمل المحلية، بما يساعد في تطوير ممارسات إدارية أكثر فاعلية تدعم تحقيق الأهداف التنظيمية.

قائمة المراجع:

- Kotter, J. P. (1996). Leading Change. — أساس نظري لنماذج إدارة التغيير.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). Organizational Behavior. — العلاقة بين التغيير وسلوك وأداء الموظفين.
- Burnes, B. (2017). Managing Change. — استراتيجيات تطبيق التغيير التنظيمي.
- Al-Hariri, R. (2017). Change Management. — مفاهيم إدارة التغيير في المؤسسات.
- الطجم، عبد الله (2015). إدارة الموارد البشرية. — دور الموارد البشرية في تحسين الأداء.
- حريري، رافدة (2017). إدارة التغيير. — مرجع عربي في التغيير التنظيمي.
- Hayes, J. (2018). *The Theory and Practice of Change Management*.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2015). *Organization Development and Change*.
- Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational Change: A Review of Theory and Research.

الملاحق:

الاستبيان

<https://forms.gle/ETHBAZpwc4oQ9Zoj8>