

أثر استراتيجيات إدارة التغيير على أداء العاملين بشركة المياه الوطنية بالمملكة
العربية السعودية

The Impact of Change Management Strategies on Employee Performance at the
Water Company in Saudi Arabia

مقدم من

اسم الباحث: ساعد بن حامد بن عبدالله العبيدي

الرقم الأكاديمي: 233002157

العام الدراسي:

1447هـ - 2025م

الإهداء

مستخلص الدراسة

Abstract

فهرس المحتويات

ب.....	الإهداء
ج.....	مستخلص الدراسة
د.....	Abstract
ه.....	فهرس المحتويات
و.....	فهرس الجداول
و.....	فهرس الأشكال
7.....	الفصل الأول
7.....	الإطار العام للدراسة
8.....	1.1 مقدمة
9.....	2.1 مشكلة الدراسة
11.....	3.1 تساؤلات الدراسة
11.....	4.1 أهمية الدراسة
13.....	5.1 أهداف الدراسة
13.....	6.1 فروض الدراسة
14.....	7.1 نموذج الدراسة
16.....	8.1 مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية
18.....	9.1 المنهجية وطرق البحث
19.....	10.1 مجتمع وعينة الدراسة
20.....	11.1 حدود البحث
21.....	12.1 المعالجات الإحصائية المقترحة
22.....	قائمة المراجع
23.....	أولا: المراجع العربية

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
14	ملخص المتغيرات وأبعادها	(1-1)

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
15	رسم تخطيطي لنموذج تحليل	(1-1)

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة

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

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

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

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

تُعد استراتيجيات إدارة التغيير من العوامل الحاسمة في تعزيز أداء العاملين داخل المنظمات، لا سيما في القطاعات الحيوية مثل قطاع المياه في المملكة العربية السعودية. وقد أظهرت دراسة أُجريت على عدد من المنظمات الحكومية في

منطقة الجوف أن التغيير التنظيمي، بما في ذلك إعادة هيكلة التنظيم الإداري، وتبني التكنولوجيا الحديثة، وتطوير المعرفة والمهارات، له تأثير إيجابي ملموس على كفاءة الأداء المؤسسي وفعاليتها. (Yahia, et al, 2022). ويُعد قطاع المياه في المملكة، بعد دمج المديريات العامة للمياه مع شركة المياه الوطنية، الرافد الوحيد والرئيسي الذي يوزع المياه على مستوى الدولة، سواء عبر الشبكات الأرضية أو من خلال نقاط تعبئة الصهاريج. ويمثل هذا الدمج تحولاً استراتيجياً يهدف إلى تحسين كفاءة العمليات وتقديم خدمات مائية مستدامة وفعالة. ومع ذلك، فإن هذا التحول يأتي مع تحديات تتعلق بكيفية تأثير التغييرات التنظيمية والتكنولوجية والبشرية على أداء العاملين في هذا القطاع الحيوي (القحطاني، 2020، 2021، Al-Saidi et al.). في إطار هذه التحولات، تم دمج المديريات ضمن هيكل إداري موحد، مما أدى إلى تغييرات كبيرة في البنية التنظيمية. وقد واجه العاملون تحديات متعددة، أبرزها التكيف مع الهياكل الإدارية الجديدة، واعتماد أنظمة تكنولوجية حديثة تتطلب مهارات وأساليب عمل مختلفة. ومع ذلك، فإن عدم إدارة هذه التغييرات بشكل فعال قد يؤدي إلى مقاومة داخلية، وانخفاض في الرضا الوظيفي، وتراجع في الإنتاجية، مما ينعكس سلباً على جودة الخدمات المقدمة. لذا، فإن فهم العلاقة بين استراتيجيات إدارة التغيير وأداء العاملين يُعدّ أمراً بالغ الأهمية لضمان نجاح التحولات التنظيمية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر استراتيجيات إدارة التغيير على أداء العاملين في شركة المياه الوطنية بعد دمج المديريات العامة للمياه، وذلك من خلال استكشاف العوامل التنظيمية والتكنولوجية والبشرية المؤثرة، وتقديم توصيات عملية تساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز فاعلية التغيير في هذا القطاع الحيوي.

2.1 مشكلة الدراسة

تواجه شركة المياه الوطنية في المملكة العربية السعودية تحديات كبيرة نتيجة لعملية دمج المديريات العامة للمياه، والتي تُعد تحولاً استراتيجياً يهدف إلى تحسين كفاءة العمليات وتحقيق الاستدامة في تقديم خدمات المياه. يشمل هذا التحول تغييرات في الهيكل التنظيمي، مثل إعادة توزيع المهام والمسؤوليات، وتحديثات تكنولوجية تتطلب من الموظفين التكيف مع أنظمة رقمية جديدة، بالإضافة إلى تغييرات في الموارد البشرية من خلال تطوير المهارات وتعديل ثقافة العمل.

هذه التغيرات، إذا لم تُدار بكفاءة، قد تؤدي إلى مقاومة من قبل الموظفين، مما يؤثر سلباً على أدائهم من حيث الإنتاجية، الالتزام، والرضا الوظيفي. وقد أشار (Shaik et al. 2024) إلى أن استراتيجيات إدارة التغيير الفعالة تؤثر بشكل مباشر في مستوى اندماج الموظفين وإنتاجيتهم، في حين أن مقاومة التغيير تُعد من العوامل التي تؤدي إلى تراجع الأداء. كما يؤكد (Barhoom et al. 2022) أن مقاومة التغيير تؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي وظهور سلوكيات سلبية داخل بيئة العمل. وفي السياق السعودي، أوضح (Al-Hussein and Al Salim, 2023) أن التحولات التنظيمية تتطلب مواكبة على مستوى المهارات البشرية لتفادي تراجع الكفاءة التشغيلية

تعد إدارة التغيير عملية حيوية لضمان نجاح أي منظمة في مواجهة التحديات والتغيرات البيئية والداخلية. في سياق قطاع المياه في المملكة العربية السعودية، تأتي عملية دمج المديريات العامة للمياه مع شركة المياه الوطنية كتغيير استراتيجي كبير يهدف إلى تحسين كفاءة العمليات وتحقيق الاستدامة في تقديم خدمات المياه. على الرغم من الفوائد المتوقعة من هذا الدمج، إلا أنه قد يؤدي إلى تحديات تؤثر على أداء العاملين، نظراً للتغيرات في الهيكل التنظيمي، والتكنولوجيا المستخدمة، والموارد البشرية. حيث تتمثل الفجوة البحثية ومشكلة الدراسة في أنه لم يسبق لأحد من الباحثين التطرق لهذا الموضوع في شركة المياه الوطنية، على الرغم من التحولات التنظيمية الكبرى التي شهدتها قطاع المياه في المملكة العربية السعودية، خصوصاً بعد دمج المديريات العامة للمياه مع شركة المياه الوطنية، إلا أن هناك مؤشرات ميدانية على وجود تحديات تتعلق بأداء العاملين، ومدى تقبلهم للتغييرات الإدارية، خاصة في ظل تطبيق عقد إدارة، ويُقصد بعقد الإدارة (Management Contract)، اتفاق تنظيمي يتم من خلاله تفويض إدارة قطاع معين داخل المنظمة (مثل عمليات التشغيل والصيانة أو إدارة الخدمات) إلى جهة خارجية (محلية أو دولية)، بحيث تتولى هذه الجهة تنفيذ المهام اليومية وفق مؤشرات أداء متفق عليها، بينما تحتفظ الجهة المالكة (في هذه الحالة شركة المياه الوطنية) بحق المتابعة والتقييم الاستراتيجي. (World Bank, 2006). وفي السياق المحلي، قامت شركة المياه الوطنية بتطبيق نموذج "عقد إدارة" ضمن خطتها الاستراتيجية لتحسين الكفاءة التشغيلية، حيث تعاقدت مع شركات تشغيل وإدارة دولية مثل [شركة أكواليا Aqualia] و[شركة فيوليا Veolia] لتولي إدارة مناطق خدمية كاملة، مثل منطقة الرياض ومكة وجدة، وذلك ضمن أهداف تشمل رفع جودة الخدمات، تقليل الفاقد، وضمان استدامة المياه. (NWC, 2021). وتشير بعض الملاحظات إلى وجود فجوة بين توقعات العاملين وأداء مديري العقد، مما قد

يسهم في زيادة مقاومة للتغيير. ومن هنا، تنبع مشكلة الدراسة من الحاجة إلى استكشاف أثر هذه التغييرات على أداء العاملين، وتحليل العوامل التي قد تسهم في تعزيز أو إعاقة فاعلية إدارة التغيير في هذا السياق.

3.1 تساؤلات الدراسة

1. ما المفاهيم النظرية والأبعاد المرتبطة بإدارة التغيير وأداء العاملين؟
2. ما مدى تأثير استراتيجيات إدارة التغيير على أداء العاملين في شركة المياه الوطنية؟
3. ما مدى تأثير التغييرات التنظيمية (مثل إعادة الهيكلة) على أداء العاملين في شركة المياه الوطنية؟
4. كيف تؤثر التغييرات التكنولوجية على كفاءة العاملين وتفاعلهم في شركة المياه الوطنية؟
5. ما دور العوامل البشرية في تعزيز أو إعاقة أداء العاملين في شركة المياه الوطنية؟
6. ما مستوى مقاومة التغيير لدى العاملين في شركة المياه الوطنية؟ وما أسبابها؟
7. ما التوصيات التي يمكن تقديمها لتحسين إدارة التغيير ورفع كفاءة الأداء في شركة المياه الوطنية؟

4.1 أهمية الدراسة

تتمثل أهمية البحث في أهمية الموضوع في حد ذاته فقد أصبح التغيير شيء حتمي ومستمر ويشكل أحد وأهم التحديات التي تواجهها المنظمات اليوم، حيث أن القدرة على إدارة التغيير بشكل كفء وفعال يكمن من تسيير المنظمة والعمل على نجاح وتحقيق أهدافها واتخاذ القرارات الملائمة التي تدعم مشاريع المنظمة، وبناء على ذلك فإن أهمية البحث محل الدراسة يمكن أن تنقسم إلى أهمية عملية وأهمية علمية تتمثل فيما يلي:

❖ الأهمية النظرية:

تسعى هذه الدراسة إلى الإسهام في تطوير المعرفة العلمية في مجال إدارة التغيير، من خلال تقديم إطار نظري يعزز الفهم حول تأثير التغييرات التنظيمية على أداء العاملين، مع التركيز على قطاع المياه في المملكة العربية السعودية بعد دمج المديرية العامة للمياه مع شركة المياه الوطنية. وتُعد هذه الدراسة من المحاولات القليلة التي تتناول هذا السياق تحديداً، مما يمنحها قيمة علمية مضافة.

كما تهدف الدراسة إلى سد فجوة بحثية واضحة في الأدبيات، حيث لم تحظ التغيرات الهيكلية والتكنولوجية والبشرية في قطاع المياه بالاهتمام الكافي من قبل الباحثين، لا سيما في السياق السعودي. ومن خلال تسليط الضوء على هذه التجربة، يمكن الاستفادة منها كنموذج يُحتذى به في دراسات مماثلة داخل المملكة وخارجها.

وتسعى الدراسة أيضًا إلى بناء إطار تحليلي شامل من خلال جمع البيانات وتحليلها بطريقة منهجية، بما يتيح إمكانية استخدام هذا الإطار في دراسات مستقبلية لفهم تأثيرات التغيير على الأداء الوظيفي في قطاعات أخرى. وبهذا، تساهم الدراسة في تعزيز المعرفة التطبيقية في مجال إدارة التغيير، وتوسيع نطاق الفهم النظري لممارسات التغيير المؤسسي في البيئات الخدمية.

❖ الأهمية التطبيقية:

تكتسب هذه الدراسة أهمية تطبيقية بالغة في سياق التحولات التنظيمية التي تشهدها شركة المياه الوطنية، حيث من المتوقع أن تسهم نتائجها في تمكين المديرين وصناع القرار من فهم تأثير التغيرات التنظيمية والتكنولوجية والبشرية على أداء العاملين. ومن خلال هذا الفهم، يمكن تطوير استراتيجيات عملية لتحسين الأداء الوظيفي ورفع جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.

كما تقدم الدراسة توصيات قابلة للتطبيق يمكن الاستفادة منها في عمليات دمج مماثلة مستقبلاً، سواء داخل قطاع المياه أو في قطاعات خدمية أخرى، مما يساهم في تقليل مقاومة التغيير وتحقيق أهداف الاندماج بكفاءة وفعالية.

وتُعد الدراسة أيضًا أداة داعمة في تعزيز التكيف التنظيمي، من خلال تسليط الضوء على التحديات التي يواجهها العاملون أثناء التغيير، واقتراح آليات لدعمهم نفسيًا ومهنيًا، بما يرفع من مستويات الرضا الوظيفي والالتزام المؤسسي، ويقلل من مظاهر المقاومة الداخلية.

وعلى نطاق أوسع، يمكن أن تساهم نتائج الدراسة بشكل غير مباشر في دعم الجهود الوطنية الرامية إلى تحسين جودة الخدمات العامة، من خلال تعزيز كفاءة الأداء الداخلي للكوادر البشرية، بما ينسجم مع رؤية المملكة 2030 في تحقيق استدامة الموارد ورفع الكفاءة التشغيلية في القطاعات الحيوية.

5.1 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

1. تأصيل إطار نظري لمتغيرات الدراسة المتمثلة في استراتيجيات إدارة التغيير وأداء العاملين بغرض توضيح مفاهيمها وأبعادها ومتغيراتها، وطبيعة العلاقة بينها وفقاً للدراسات السابقة والأدبيات النظرية.
2. تحليل أثر استراتيجيات إدارة التغيير على أداء العاملين في شركة المياه الوطنية بعد دمج المديريات العامة للمياه.
3. استكشاف العوامل التنظيمية التي تؤثر على أداء العاملين خلال مراحل التغيير المؤسسي، مثل إعادة هيكلة الإدارات وتغيير السياسات الداخلية.
4. تحليل أثر التغيرات التكنولوجية، بما في ذلك تطبيق الأنظمة الرقمية الحديثة، على كفاءة العاملين وتفاعلهم مع بيئة العمل الجديدة.
5. دراسة العوامل البشرية مثل القيادة، والتواصل، والمشاركة في اتخاذ القرار، ودورها في تعزيز أو إعاقة أداء العاملين أثناء عمليات التغيير.
6. تحديد مستوى مقاومة التغيير لدى العاملين، وتحليل أسبابها وانعكاساتها على الأداء الوظيفي.
7. تقديم توصيات عملية لتحسين إدارة التغيير في شركة المياه الوطنية، بما يساهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وجودة الخدمات.

6.1 فروض الدراسة

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة التغيير وأداء العاملين بشركة المياه الوطنية في المملكة العربية السعودية.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيرات التنظيمية وأداء العاملين بشركة المياه الوطنية في المملكة العربية السعودية.

3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيرات التكنولوجية وأداء العاملين. بشركة المياه الوطنية في المملكة العربية السعودية.

4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل البشرية وأداء العاملين بشركة المياه الوطنية في المملكة العربية السعودية.

5. توجد علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين مقاومة التغيير وأداء العاملين بشركة المياه الوطنية في المملكة العربية السعودية.

7.1 نموذج الدراسة

في ضوء فروض الدراسة يمكن أن نوضح النموذج النظري للدراسة وحتى نتمكن من ذلك قمنا بما يلي:

أولاً: تحديد متغيرات الدراسة

1. المتغير المستقل: استراتيجيات إدارة التغيير، ويتفرع إلى ثلاثة أبعاد: - التغيير التنظيمي - التغيير التكنولوجي - التغيير البشري
2. المتغير الوسيط: مقاومة التغيير
3. المتغير التابع: أداء العاملين، ويتفرع إلى أربعة أبعاد: - الكفاءة - الإنتاجية - الرضا الوظيفي - الالتزام المؤسسي

جدول (1-1) ملخص المتغيرات وأبعادها

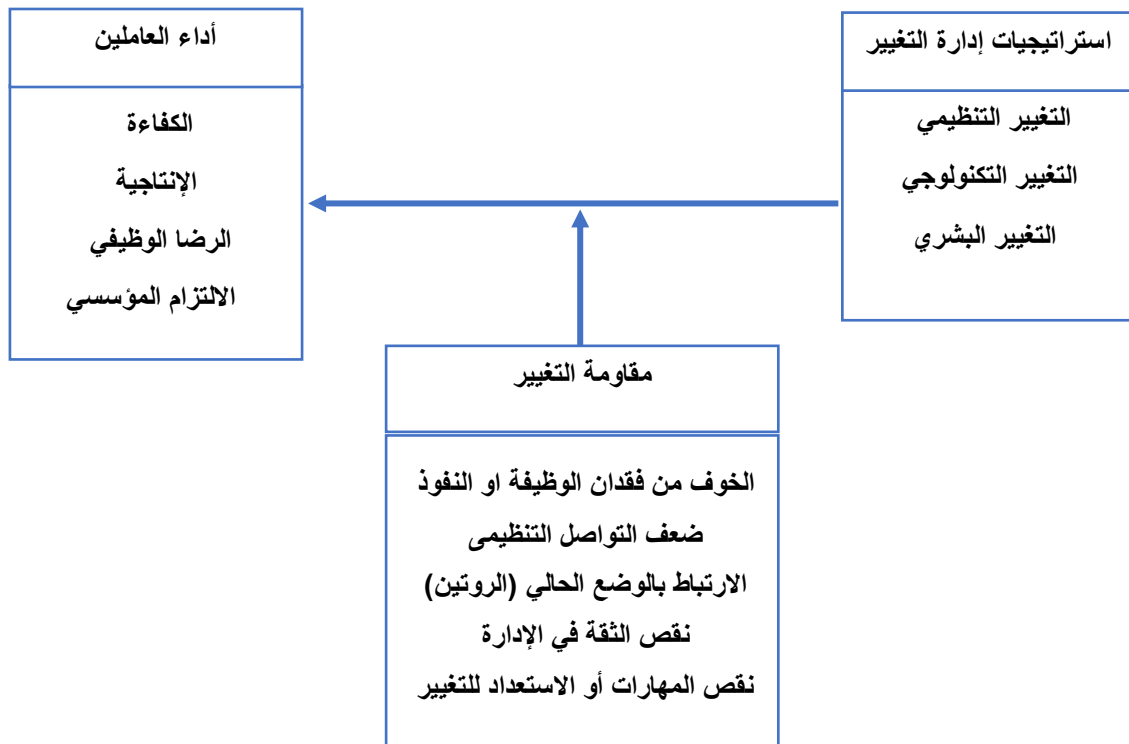
نوع المتغير	المتغير	الأبعاد
المتغير مستقل	استراتيجيات إدارة التغيير	- التغيير التنظيمي - التغيير التكنولوجي - التغيير البشري
المتغير التابع	أداء العاملين	- الكفاءة - الإنتاجية - الرضا الوظيفي - الالتزام المؤسسي

المتغير المعدل	مقاومة التغيير	الخوف من فقدان الوظيفة أو النفوذ ضعف التواصل التنظيمي الارتباط بالوضع الحالي (الروتين) نقص الثقة في الإدارة نقص المهارات أو الاستعداد للتغيير
----------------	----------------	---

ثانياً: رسم تخطيطي لنموذج تحليلي مفاهيمي

يوضح العلاقة بين إدارة التغيير المؤسسي وأداء العاملين في سياق شركة المياه الوطنية في المملكة العربية السعودية. يتضمن النموذج ما يلي :-

شكل (1-1) رسم تخطيطي لنموذج تحليل



8.1 مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

1. استراتيجيات إدارة التغيير (المتغير المستقل):

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

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

2. أداء العاملين (المتغير التابع)

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

وتتمثل أبعاد أداء العاملين فيما يلي:

➤ **الكفاءة:** تعني قدرة الموظف على إنجاز المهام بأقل قدر ممكن من الموارد (كالوقت، الجهد، أو التكاليف)، مع الحفاظ على جودة العمل. الكفاءة لا تعني فقط السرعة، بل أيضاً الاستخدام الأمثل للموارد (Chang, 2016).

➤ **الإنتاجية:** هي مخرجات الموظف بالنسبة إلى مدخلاته خلال فترة زمنية محددة، وتشمل كمية الأعمال المنجزة، وعدد الوحدات المنتجة، أو عدد القضايا المعالجة (Mousazadeh, et al, 2022).

الرضا الوظيفي: يشير إلى مستوى الرضا العاطفي والإيجابي الذي يشعر به الموظف تجاه وظيفته، والذي يتأثر بيئة العمل، وطبيعة المهام، والعلاقات مع الزملاء (Judge & Klinger, 2008).

➤ **الالتزام المؤسسي:** يعبر عن ولاء الموظف للمنظمة واستعداده للبقاء والعمل بجهد لتحقيق أهدافها، ويتضمن التزاماً عاطفياً وقيماً واستمرارياً (Meyer & Allen, 1997).

3. مقاومة التغيير (المتغير الوسيط)

مقاومة التغيير هي استجابة سلبية أو تردد يظهره الأفراد أو الجماعات عند مواجهة تغيرات تنظيمية، وتتجلى في السلوكيات الرافضة أو التباطؤ في التفاعل مع التغيرات. وهي ناتجة عن مشاعر الخوف، وانعدام الثقة، وفقدان السيطرة أو عدم فهم فوائد التغيير (Oreg, 2006).

وتتمثل أبعاد مقاومة التغيير فيما يلي:

➤ **الخوف من فقدان الوظيفة:** ينشأ هذا البعد عندما يرى الموظفون أن التغيير قد يؤدي إلى تقليص عدد الوظائف أو إعادة توزيع المهام بما يهدد مناصبهم (Michel, et al. 2016).

- **ضعف التواصل التنظيمي:** عدم وضوح أهداف التغيير أو نقص المعلومات من الإدارة يؤدي إلى الغموض والرفض (Nejati, et al. 2017).
- **الارتباط بالوضع الحالي (الروتين):** يشير إلى تفضيل الموظفين للاستقرار والعمل وفق أنماط مألوفة، مما يجعلهم يرفضون التغييرات المفاجئة (Oreg, 2003).
- **نقص الثقة في الإدارة:** عندما لا يثق الموظفون بنوايا أو كفاءة الإدارة، فإنهم يميلون إلى مقاومة أي تغييرات مقترحة (Haffar, et al, 2019).
- **نقص المهارات أو الاستعداد للتغيير:** يحدث عندما لا يمتلك الموظفون المهارات اللازمة للتعامل مع التغيير، مما يولد لديهم شعوراً بالضعف وعدم الكفاءة (Pakdel, 2016).

9.1 المنهجية وطرق البحث

بناءً على أهداف الدراسة وطبيعة الظاهرة المبحوثة، ستبنى الدراسة المنهج المختلط (الكمي والنوعي) لتحقيق التكامل بين وصف الظاهرة وتحليلها كمياً، وفهم أبعادها النوعية بعمق. وذلك لتعرف على دور استراتيجيات إدارة التغيير على أداء العاملين في شركة المياه الوطنية بالمملكة العربية السعودية، كونه الأنسب لطبيعة الدراسة القائم، لملاءمته لأهداف الدراسة، ولقدرته على وصف وتفسير متغيرات الدراسة وإبراز الأثر والعلاقة بينها، وتحليل النتائج التي قام بها الباحث لاختبار فروض البحث ومن ثم الخروج بالتوصيات تأتي تؤكد على دور إدارة التغيير على أداء العاملين في شركة المياه الوطنية محل الدراسة. كما اعتمد الباحث على نوعين من البيانات هما:

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

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

- **التصور المقترح لتصميم أداة الدراسة**

سوف يعتمد الباحث في ذلك على قائمة الاستقصاء، وتم صياغة قائمة الاستقصاء بحيث تغطي كافة متغيرات الدراسة الميدانية، مع مراعاة الأخذ في الاعتبار الأصول العلمية التي يمكن أن تحقق درجة كبيرة من الدقة والموضوعية والحيادية للبيانات، وفي ضوء ذلك أعد الباحث قائمة استقصاء مبدئية (المعدة للتحكيم أو الصدق الظاهري) كتصور مبدئي وسوف يتم عرضها على السادة المحكمين، ومن ثم عمل التعديلات اللازمة.

وعلى هذا فسوف يتم تقسيم قائمة الاستقصاء إلى ثلاثة أقسام هما:

القسم الأول: البيانات الأولية عن المستجيب وتتضمن سؤالين كما يلي على التوالي: (الجنس ، الخبرة ، المستوى الإداري).

القسم الثاني: استراتيجيات إدارة التغيير ويتضمن مجموعة من الفقرات التي تقيس مدى توفر أبعاد استراتيجيات إدارة التغيير والمتمثلة بأبعادها في (التغيير التنظيمي، التغيير التكنولوجي، التغيير البشري) في شركة المياه الوطنية بالمملكة العربية السعودية، وسوف يتكون من (15) عبارة لقياس استراتيجيات إدارة التغيير.

القسم الثالث: أداء العاملين يتضمن هذا القسم من قائمة الاستقصاء مجموعة من الفقرات التي تقيس مستوى أداء العاملين بأبعاده (الكفاءة، الإنتاجية، الرضا الوظيفي، الالتزام المؤسسي) لدى العاملين بشركة المياه الوطنية بالمملكة العربية السعودية، وسوف تتكون من (15) عبارة لقياس أداء العاملين.

10.1 مجتمع وعينة الدراسة

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

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

❖ **عينة الدراسة:** سوف نعتمد على أخذ عينة عشوائية بسيطة مقدارها 370 مفردة من العاملين في شركة المياه الوطنية، حيث تم حساب حجم العينة عند معامل ثقة 95% ومعدل خطأ 5% باستخدام معادلة كوكران (Cochran's Formula) المصممة لمجتمعات كبيرة الحجم، مع تطبيق تصحيح المجتمع المحدود (Finite Population Correction) لضمان دقة العينة. وفيما يلي خطوات الحساب

1. حساب حجم العينة الأولي (n_0) باستخدام معادلة كوكران:

$$n_0 = \frac{Z^2 * P * (1-P)}{e^2} = n_0 = \frac{1.96^2 * 0.5 * (1-0.5)}{0.0025^2} = 384.16 \approx 384$$

2. تعديل حجم العينة لمراعاة حجم المجتمع المحدود:

إذا كان المجتمع محدوداً (أقل من 20,000 مفردة)، نستخدم معادلة التصحيح:

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0 - 1}{N}} = \frac{384}{1 + \frac{384 - 1}{10200}} = 370$$

إذا حجم العينة المطلوب هو 370 مفردة

11.1 حدود البحث

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

12.1 المعالجات الإحصائية المقترحة

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

أولاً: الأساليب الوصفية Descriptive Methods

– التكرارات والنسب المئوية

– الوسط الحسابي Arithmetic Mean

– الانحراف المعياري Standard Deviation

ثانياً: الأساليب الاستدلالية Inferential Methods:

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

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

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

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

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- (1) بلقيس، ب، وبويادة، ر. (2022). أثر الأجور على أداء العاملين، رسالة دكتوراة، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف-ميلة.
- (2) جاد الكريم، ع. ح. ر، وإبراهيم، م. إ. أ. (2024). إدارة التغيير التنظيمي كمدخل لتطبيق التنمية المستدامة بمراكز شباب محافظات صعيد مصر، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، عدد 102، الجزء 4، يناير، 186-223.
- (3) الحارثي، م. ح. م. (2025). دور التقنية الحديثة في تحسين أداء العاملين: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية. 999-955، (1)39.
- (4) حمداتي، ن، وشعبي، ر. (2022). دور إدارة التغيير في تطبيق التسيير الاستراتيجي: دراسة ميدانية بدار بلدية هواري بومدين - ولاية قالة"، رسالة ماجستير، جامعة 8 ماي 1945 قالة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع.
- (5) الخطيب، أ. (2020). إعادة تصميم الهياكل التنظيمية: النظرية والتطبيق. مجلة الإدارة العامة، 60(3)، 92-75.
- (6) السبيعي، م. (2021). تقييم الأداء الوظيفي في المؤسسات: مفاهيم وأساليب. مجلة الإدارة والتنمية، 14(2)، 106-89.
- (7) الشهري، ع. (2021). إدارة التغيير في المنظمات: النظرية والتطبيق. دار النشر العربي.
- (8) الصباغ، ش. م، ورضوان، ع. ف، وموسى، ي. م. (2024). تأثير تطبيق إستراتيجيات إدارة التغيير على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين بالقطاع الإداري بالجامعات الحكومية المصرية، المجلة العملية للبحوث التجارية، العدد الثالث (الجزء الأول)، 223-176.
- (9) صورية، ص، وعطية، ع. (2021). الإدارة الإلكترونية و أثرها على أداء العاملين، رسالة دكتوراة، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف-ميلة.
- (10) عاطف م. (2025). دور الحوكمة في تحسين أداء العاملين بالمنظمات العامة بالتطبيق علي العاملين بمحكمة أسيوط الابتدائية. مجلة البحوث الإدارية، 43(1).
- (11) العتيبي، ع. (2021). أثر إدارة التغيير على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية في قطاع المياه بالمملكة العربية السعودية. المجلة العربية للإدارة. 112-130. ، 41(3) ، <https://doi.org/10.21608/aja.2021.49358>
- (12) القحطاني، م. (2020). تحديات إدارة التغيير في القطاع الحكومي: دراسة حالة على قطاع المياه في المملكة العربية السعودية. مجلة الإدارة العامة. 89-105. ، 60(4) ، <https://doi.org/10.12816/ARAP.2020.89425>

- 13) ماجدة، م. (2023). أثر إدارة التغيير على أداء العاملين في المؤسسة العمومية: دراسة حالة مديرية الخدمات الجامعية - ميله، رسالة ماجستير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال.
- 14) المرزوقي، ن. (2020). تنمية الموارد البشرية وإدارة التغيير. مجلة تنمية الموارد البشرية، 12(1)، 45-63.
- 15) الناصر، خ. (2021). تأثير التكنولوجيا على الأداء التنظيمي: دراسات حالة. دار الكتاب الحديث.

ثانيا: المراجع الأجنبية

- 1) Al-Ali, A. A., Singh, S. K., Al-Nahyan, M., & Sohal, A. S. (2021). Change Management through Leadership: The Mediating Role of Organizational Culture. *Journal of Organizational Change Management*, 34(2), 301-317. <https://doi.org/10.1108/JOCM-11-2020-0348>
- 2) Al-Hussein, A. B., & Al Salim, A. M. (2023). The Impact of Electronic Human Resource Management Practices on Improving Performance: Case Study Ministry of Environment, Water and Agriculture Branch in Najran Region (2018-2020). *Global Journal of Economics and Business*, 13(4), 345-360. <https://doi.org/10.31559/GJEB2023.13.4.4>
- 3) Al-Saidi, M., & Elagib, N. A. (2021). Ecological Modernization and Water Resource Management in the Gulf Cooperation Council (GCC) Countries: A Comparative Study of Policy Implementation. *Sustainability*, 13(2), 586. <https://doi.org/10.3390/su13020586>
- 4) Anakpo, G., Nqwayibana, Z., & Mishi, S. (2023). The impact of work-from-home on employee performance and productivity: a systematic review. *Sustainability*, 15(5), 4529.
- 5) Armstrong, M. (2020). *Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance* (6th ed.). Kogan Page. <https://www.koganpage.com/product/armstrongs-handbook-of-performance-management-9781789665868>

- 6) Bagga, S. K., Gera, S., & Haque, S. N. (2023). The mediating role of organizational culture: Transformational leadership and change management in virtual teams. *Asia Pacific Management Review*, 28(2), 120–131.
- 7) Barhoom, A., Hassan, F., & Saeed, R. (2022). The impact of resistance to change on the performance of employees: A survey study in the Ministry of Higher Education Hospitals in Syria. *Tishreen University Journal- Economic and Legal Sciences Series*.
<https://journal.tishreen.edu.sy/index.php/econlaw/article/view/3943>
- 8) Bouckennooghe, D. (2021). Change Leadership and Its Predictors: An Integrative Review. *Journal of Applied Behavioral Science*, 57(1), 23–41.
<https://doi.org/10.1177/0021886320948796>
- 9) Burnes, B. (2017). *Managing Change* (7th ed.). Pearson Education.
https://books.google.com/books/about/Managing_Change.html?id=Gqx2vgAACAAJ
- 10) Chang, Y. C. (2016). Measuring the efficiency of knowledge workers: A DEA approach. *Journal of Knowledge Management*, 20(1), 102–121.
<https://doi.org/10.1108/JKM-01-2015-0021>
- 11) De Vries, H., Tummers, L., & Bekkers, V. (2020). The Benefits of Teleworking in the Public Sector: Reality or Rhetoric? *Review of Public Personnel Administration*, 40(4), 595–616.
<https://doi.org/10.1177/0734371X19856483>
- 12) Errida, A., & Lotfi, B. (2021). The determinants of organizational change management success: Literature review and case study. *International Journal of Engineering Business Management*, 13, 18479790211016273.
- 13) Haffar, M., Al-Karaghoul, W., & Djebarni, R. (2019). Organizational culture and TQM. *Total Quality Management & Business Excellence*, 30(1–2), 94–111. <https://doi.org/10.1080/14783363.2017.1369352>

- 14) Hiatt, J. (2006). *ADKAR: A Model for Change in Business, Government and our Community. Prosci Research*.
<https://www.prosci.com/resources/articles/what-is-change-management>
- 15) Judge, T. A., & Klinger, R. (2008). Job satisfaction: Subjective well-being at work. In Eid, M., & Larsen, R. (Eds.), *The Science of Subjective Well-Being*, 393–413. <https://doi.org/10.4324/9780203842330>
- 16) Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
<https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=15891>
- 17) Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. SAGE. <https://doi.org/10.4135/9781452231556>
- 18) Michel, A., et al. (2016). Dispositional resistance to change and emotional exhaustion. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(5), 694–706. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2016.1157583>
- 19) Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475–480. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.4.475>
- 20) Mousazadeh, M., et al. (2022). A model of employee productivity in public sector: The mediating role of motivation. *Public Organization Review*, 22, 521–538. <https://doi.org/10.1007/s11115-021-00534-9>
- 21) National Water Company (NWC). (2021). *Strategic Partnerships & Management Contracts*. Retrieved from the official website of the National Water Company.
<https://www.nwc.com.sa/English/MediaCenter/News/Pages/Management-Contract.aspx>
- 22) Nejati, M., Rabiei, S., & Jabbour, C. J. C. (2017). Human resource management and green supply chain. *Journal of Cleaner Production*, 161, 806–817. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.05.130>
- 23) Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 680–693.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.680>

- 24)Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 73–101.
<https://doi.org/10.1080/13594320500451247>
- 25)Pakdel, A. (2016). The impact of demographic variables on resistance to change. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 230, 164–171.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.021>
- 26)Shaik, S. A., Batta, A., & Parayitam, S. (2024). Unfolding the relationship between change management, employee engagement and productivity: Resistance to change and emotional intelligence as moderators. *Journal of Advances in Management Research*. <https://doi.org/10.1108/JAMR-07-2023-0184>
- 27)Suprayitno, D. (2024). The Influence of Leadership on Employee Performance. *Journal of Law, Social Science and Humanities*, 1(2), 87–91.
- 28)Waterman, R. H., Peters, T. J., & Phillips, J. R. (1980). Structure is not organization. *Business Horizons*, 23(3), 14–26. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(80\)90027-0](https://doi.org/10.1016/0007-6813(80)90027-0)
- 29)World Bank. (2006). *Approaches to Private Participation in Water Services: A Toolkit*. The World Bank.
<https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/93c51fd7-32cf-5e64-87d8-1f5c9b529d9c>
- 30)Yahia, A. E., Abdallah, Y., Mohamed, B. M. A., & others. (2022). Organizational Change and its Impact on the Performance of Government Organizations in Al-Jouf Region, Saudi Arabia. *Social Space Journal*, 22(2), 391–411. Retrieved from
https://www.researchgate.net/publication/383094051_Organizational_Change_and_its_Impact_on_the_Performance_of_Government_Organizations_in_Al-Jouf_Region_Saudi_Arabia