

Final Project 2

Code: MGM 496 – PMG496

Prepared BY: Ahmed Alharbi

TO

Faculty of Management

Midocean University

أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على شركة
أرامكو - الرياض

**The Impact of Organizational Change on Employee
Performance: An Empirical Study on Saudi Aramco -
Riyadh**

اسم الطالب: احمد الحربي

الرقم الجامعي: ٢٠٢١٢٠٤٤٢١

مشروع التخرج - ٢

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثالث - ٢٠٢٤م

الإهداء والشكر

إلى أمي الحبيبة، رمز الحب والحنان، التي كانت ولا تزال الداعم الأكبر لي في كل خطوة أخطوها في حياتي. كلمات الشكر لا تفي بحقك، ودعواتك كانت النور الذي أنار لي الطريق. أهديك هذا العمل تعبيراً عن امتناني وحيي العميق.

كما أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى الأستاذة الدكتورة منى مصطفى العشري، التي كانت بمثابة المرشد والداعم العلمي طوال فترة إعداد هذا البحث. لقد أثرتني بتوجيهاتها السديدة وملاحظاتها القيمة التي أسهمت في تطوير هذا العمل والوصول به إلى المستوى المطلوب. شكراً لكم على كل جهد بذلتموه لدعمي وإرشادي.

قائمة المحتويات

٧	المستخلص	٧
٨	ABSTRACT	٨
٩	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	٩
١٠	١.١ المقدمة:	١٠
١٢	١.٢ مشكلة البحث:	١٢
١٢	١.٢.١ الفجوات النظرية:	١٢
١٣	١.٢.٢ الفجوات العملية:	١٣
١٣	١.٣ أهمية البحث:	١٣
١٣	١.٣.١ الأهمية النظرية:	١٣
١٤	١.٣.٢ الأهمية العلمية:	١٤
١٤	١.٤ أسئلة البحث:	١٤
١٤	١.٥ أهداف البحث:	١٤
١٥	١.٦ فرضيات البحث:	١٥
١٦	١.٧ منهجية البحث:	١٦
١٧	١.٨ نطاق الدراسة:	١٧
١٨	١.٩ مخطط المشروع:	١٨
١٩	٢ الفصل الثاني: الدراسات السابقة	١٩
٢٠	٢.١ المقدمة:	٢٠
٢٢	2.2 المتغير الأول: التغيير التنظيمي:	٢٢
٢٢	٢.٢.١ التعريف:	٢٢
٢٢	٢.٢.٢ التطور:	٢٢
٢٢	٢.٢.٣ الأبعاد:	٢٢
٢٣	٢.٢.٤ النظريات:	٢٣
٢٤	٢.٢.٥ رسم توضيحي:	٢٤
٢٥	2.3 المتغير الثاني: أداء العاملين	٢٥
٢٥	٢.٣.١ التعريف:	٢٥
٢٥	٢.٣.٢ التطور:	٢٥
٢٥	٢.٣.٣ الأبعاد:	٢٥
٢٦	٢.٣.٤ النظريات:	٢٦
٢٧	٢.٣.٥ رسم توضيحي:	٢٧
٢٨	2.4 العلاقة بين متغيرات البحث: أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين	٢٨
٢٨	٢.٤.١ الأنماط:	٢٨
٢٨	٢.٤.٢ الصراعات:	٢٨
٢٩	٢.٤.٣ الفجوات:	٢٩
٢٩	٢.٤.٤ رسم توضيحي:	٢٩
٣٠	2.5 الخلاصة:	٣٠
٣٠	٢.٥.١ ملخص نتائج الإطار النظري:	٣٠
٣٠	٢.٥.٢ آثار البحث المستقبلية:	٣٠
٣٠	٢.٥.٣ المساهمات الإجمالية للبحث في هذا المجال:	٣٠
٣٢	٣ الفصل الثالث: منهجية البحث	٣٢
٣٣	3.1 المقدمة:	٣٣
٣٣	٣.٢ التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:	٣٣
٣٣	٣.٢.١ التغيير التنظيمي:	٣٣
٣٣	3.2.2 أداء العاملين	٣٣

٣٣	تصميم البحث:	٣,٣
٣٤	مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة	٣,٤
٣٤	مجتمع البحث	٣,٤,١
٣٥	عينة البحث	٣,٤,٢
٣٥	طرق وتقنيات أخذ العينة	٣,٤,٣
٣٦	طرق جمع البيانات	٣,٥
٣٦	المتغير المستقل: التغيير التنظيمي	٣,٥,١
٣٦	المتغير التابع: أداء العاملين	3.5.2
٣٧	أنواع البيانات	٣,٦
٣٧	البيانات الأولية	٣,٦,١
٣٨	البيانات الثانوية	٣,٦,٢
٣٨	طرق وأساليب تحليل البيانات	٣,٧
٣٨	الخاتمة	٣,٨
٣٩	الفصل الرابع: التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة	٤
٤٠	المقدمة:	٤,١
٤٠	خصائص عينة الدراسة:	٤,٢
٤٢	قياس صدق وثبات أداة الدراسة:	٤,٣
٤٢	صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة	٤,٣,١
٤٤	ثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة	٤,٣,٢
٤٥	التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:	٤,٤
٤٧	معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة:	4.5
٤٨	نتائج اختبار صدق فرضيات الدراسة:	٤,٦
٥٠	الخاتمة:	٤,٧
٥١	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والاستنتاجات	٥
٥٢	المقدمة:	٥,١
٥٢	المساهمة النظرية:	٥,٢
٥٢	التطبيقات العملية:	٥,٣
٥٣	التوصيات:	٥,٤
٥٣	حدود الدراسة:	٥,٥
٥٣	الدراسات المستقبلية:	٥,٦
٥٤	الخاتمة:	٥,٧
٥٥	المراجع	٦
٥٧	الملاحق	٧
٥٧	الاستبيان:	٧,١

جدول الاشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
١٥	التغيير التنظيمي. المصدر (العطوي، ٢٠١٨)	شكل ٣
١٨	أداء العاملين. المصدر (طه، ٢٠٢٢)	شكل ٤
٢٠	أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين. المصدر (الامين، ٢٠٢٠)	شكل ٥

قائمة الجداول

الرقم	اسم الجدول	رقم الصفحة
جدول ١	مجتمع البحث	33
جدول ٢	عينة البحث	33
جدول ٣	المتغير المستقل	34
جدول ٤	المتغير التابع	35
جدول ٥	خصائص عينة الدراسة	39
جدول ٦	صدق مقاييس الدراسة	45
جدول ٧	ثبات مقاييس الدراسة	48
جدول ٨	مقياس ليكرت	49
جدول ٩	الوزن النسبي	49
جدول ١٠	التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة	50
جدول ١١	معاملات الارتباط الخطي	51

المستخلص

الهدف من الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على شركة أرامكو - الرياض

منهج الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث تم استخدام مجتمع الدراسة المكون من ١٨٠ موظفاً وتم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من ٦٠ موظفاً وإدارياً في شركة أرامكو

نتائج الدراسة: أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التغيير التنظيمي وأبعاد أداء العاملين عند مستوى مرتفع.

المساهمة النظرية: تساهم هذه الدراسة في الأدبيات من خلال دراسة العلاقة بين التغيير التنظيمي و أداء العاملين

التطبيقات العملية: تقدم الدراسة توصيات للجهة محل الدراسة حول أهمية تطبيق التغيير التنظيمي وعلاقتها بتحسين أداء العاملين مما يرفع من مستوى شركة أرامكو .

الكلمات المفتاحية: التغيير التنظيمي ، أداء العاملين ، شركة أرامكو.

Abstract

Objective of the Study: This study aims to investigate the impact of organizational change on employee performance: an applied study on Saudi Aramco - Riyadh.

Methodology: To achieve the objectives of the study, the researcher employed a descriptive-analytical approach. The study population consisted of 180 employees, and the study was applied to a sample of 60 employees and administrators at Saudi Aramco.

Findings: The results showed a statistically significant correlation between the dimensions of organizational change and the dimensions of employee performance at a high level.

Theoretical Contribution: This study contributes to the literature by examining the relationship between organizational change and employee performance.

Practical Applications: The study provides recommendations for the organization under study regarding the importance of implementing organizational change and its relationship to improving employee performance, thereby enhancing the overall performance of Saudi Aramco.

Keywords: Organizational Change, Employee Performance, Saudi Aramco.

١ الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١ المقدمة:

يواجه العالم اليوم تحديات وتغيرات متسارعة نتيجة التطور التكنولوجي والرقمي والتحول الاقتصادي والاجتماعية، وقد أصبحت إدارة التغيير باتت ضرورة حتمية لنجاح المنظمات واستمرارها ومواكبتها لمستجدات العصر، فالمنافسة الشديدة والانفتاح الاقتصادي والتحول نحو الاقتصاد الرقمي، كلها عوامل أجبرت المنظمات على إحداث تغييرات جذرية في هياكلها وأنظمتها وعملياتها، بما يضمن استمرارها ونموها، ولكن إحداث التغيير الناجح يتطلب التغلب على مقاومة التغيير من قبل الأفراد داخل المنظمة، من خلال إشراكهم وتمكينهم وتحفيزهم، وهو ما يمثل تحدياً حقيقياً أمام القيادات الإدارية. لذا أصبح دور القادة والمدراء في إدارة التغيير بات محورياً لنجاح عمليات التحول التنظيمي وانعكاساتها الإيجابية على أداء المنظمة والعاملين. (يوسف، ٢٠١٨)

عرفت المنظمات اليوم تزايد في عدد وحجم المؤسسات العامة والخاصة التي تعمل على تلبية حاجات ورغبات المجتمع. ولنجاح واستمرار المؤسسة في تحقيق أهدافها لابد من مراعاة مجموعة من المتغيرات، ويعتبر أداء العاملين إحدى هذه المتغيرات والتي أصبحت مظهراً طبيعياً في حياة الإنسان (العامل)، كما تشهد المؤسسة الواحدة أشكالاً مختلفة من الاداء في مختلف المستويات التنظيمية، حيث يشهد عصرنا الحالي على الكثير والعديد من التغيرات التي اثرت على المجتمع بشكل واسع ومباشر على كل النواحي الاقتصادية والثقافية والاجتماعية وخاصة الخدماتية و تواكب هذه التغيرات حول العالم ، واغلب المنظمات تسعى للاستثمار في موارده البشرية باعتبارها رأس المال الحقيقي والركيزة الأساسية. (برهومي، ٢٠١٧)

يعد الأداء والأداء الوظيفي من المفاهيم الجوهرية في إدارة الموارد البشرية وإدارة الأعمال بشكل عام، حيث يشكلان الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق أهدافها الاستراتيجية وضمان استدامة النجاح. يُعنى الأداء الوظيفي بمستوى الإنجاز الذي يحققه الموظف في تنفيذ المهام الموكلة إليه وفق معايير محددة، ويشمل جوانب عدة مثل الكفاءة، والجودة، والالتزام بالمواعيد، والابتكار في حل المشكلات، يُعتبر تقييم الأداء الوظيفي أداة هامة لتحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين، مما يساعد على تطوير خطط تدريبية وتحفيزية تسهم في تحسين الأداء العام. (العطوي، ٢٠١٨)

من جهة أخرى، يرتبط الأداء المؤسسي بكفاءة العمليات الداخلية وقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة. يعتمد تحسين الأداء المؤسسي على مجموعة من العوامل، بما في ذلك القيادة الفعالة، والثقافة التنظيمية، والتكنولوجيا المتقدمة، والاستراتيجيات المدروسة. تعزز بيئة العمل الداعمة والتي تشجع على التطوير المستمر من أداء الموظفين وتدفعهم لتحقيق مستويات أعلى من

الإنتاجية والإبداع (احمد، ٢٠١٥)، يعتبر التركيز على تحسين الأداء والأداء الوظيفي أمراً حيوياً لأي مؤسسة تسعى لتحقيق التفوق في سوق العمل، من خلال تقييم الأداء بشكل دوري وتقديم الملاحظات البناءة، تستطيع المؤسسات تعزيز قدرات موظفيها، وتحقيق رضا العملاء، وزيادة الكفاءة التشغيلية، مما ينعكس إيجاباً على تحقيق الأهداف الاستراتيجية والنمو المستدام. (الحاج، ٢٠٢٢)

إن والتغيير التنظيمي يعتبر من أبرز الموضوعات التي تلقى اهتماماً كبيراً في الأدبيات الإدارية والتنظيمية، حيث يؤثر بشكل مباشر على مختلف جوانب الأداء داخل المنظمات حيث تشير الدراسات السابقة إلى أن التغيير التنظيمي، عند تطبيقه بشكل فعال، يمكن أن يحسن مستويات الإنتاجية والكفاءة بين العاملين. لكن، يبقى السؤال حول كيفية وتأثير هذه التغييرات بشكل محدد على أداء العاملين محور جدل بين الباحثين (الغديوي، ٢٠١٤)، في هذا الإطار أن التغييرات التنظيمية التي تشمل تعديلات في الهياكل والأنظمة تؤدي إلى تحسين الأداء العام للعاملين بفضل تعزيز الشفافية وتحسين الاتصالات (امبارك، ٢٠٢٢)، من جهة أخرى تعتبر التغييرات ذاتها قد تؤدي إلى مقاومة من العاملين، مما يؤثر سلباً على الأداء إذا لم يتم إدارة عملية التغيير بطريقة مناسبة (النجار، ٢٠٢١)، من ناحية أخرى أن الأثر الإيجابي للتغيير التنظيمي على أداء العاملين يمكن أن يعزى إلى تحسين الدوافع وزيادة المشاركة في صنع القرار، مما يعزز من مستويات الرضا الوظيفي. ومع ذلك، يعارض هذا الرأي الذين وجدوا أن التغييرات التنظيمية قد تؤدي إلى الشعور بعدم الأمان الوظيفي والإجهاد، مما يضر بأداء العاملين. (الأمين، ٢٠٢٠)

وعلى الرغم من الاختلافات في وجهات النظر هذه، يتفق معظم الباحثين على أن نجاح التغيير التنظيمي يعتمد بشكل كبير على كيفية إدارته والتحضير له، وكذلك على الثقافة التنظيمية السائدة التي يمكن أن تدعم أو تعوق هذا التغيير. يلقي هذا البحث الضوء على هذه الأبعاد من خلال استكشاف علاقة التغيير التنظيمي بأداء العاملين في سياق محدد، مما يهدف إلى إضافة فهم أعمق لهذه الديناميكيات المعقدة وتقديم توصيات محددة للممارسين في الميدان. (اسليماني، ٢٠٢٢)

ويعتد التغيير التنظيمي من العمليات الحيوية التي تتبناها المؤسسات لمواكبة التحولات الديناميكية في بيئة الأعمال ولتحقيق النمو المستدام حيث تتناول هذه الدراسة التطبيقية أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في شركة أرامكو بالرياض حيث غالباً ما يواجه العاملون تحديات كبيرة عند تنفيذ تغييرات تنظيمية، مثل إعادة هيكلة الأقسام، أو تبني تقنيات جديدة، أو تعديل العمليات والإجراءات، تؤثر هذه التغييرات بشكل مباشر على مستوى الرضا الوظيفي، والتحفيز، والإنتاجية من خلال دراسة تأثير التغيير التنظيمي، يمكن فهم كيفية استجابة العاملين لهذه التحولات وكيفية تأثيرها على أدائهم اليومي. (امبارك، ٢٠٢٢)

وتحليل هذه العلاقة يساعد على تحديد العوامل التي تسهم في تحسين أداء العاملين خلال فترات التغيير، مثل التواصل الفعال، والدعم الإداري، والتدريب المستمر بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تكشف الدراسة عن الاستراتيجيات التي يمكن تبنيها لتقليل المقاومة للتغيير وتعزيز القبول والتكيف معه، على سبيل المثال، يمكن أن تساهم المشاركة الفعالة للعاملين في عملية اتخاذ القرار، وتوفير بيئة عمل داعمة، في تحسين نتائج التغيير التنظيمي. في النهاية، تهدف هذه الدراسة إلى تقديم رؤى قيمة حول كيفية إدارة التغيير التنظيمي بفعالية لتحقيق تحسين مستدام في أداء العاملين، مما يعزز من قدرة شركة أرامكو على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية. (موسى، ٢٠١٩)

١,٢ مشكلة البحث:

تعاني العديد من المنظمات في العصر الحديث من تحديات متزايدة تتمثل في التكيف مع بيئة الأعمال المتغيرة بشكل متسارع، ويُعدّ التغيير التنظيمي أحد أهم الاستجابات الاستراتيجية لمواجهة هذه التحديات، إلا أن تنفيذه لا يخلو من التعقيدات والتحديات، خاصة فيما يتعلق بتأثيره على سلوكيات ومواقف أداء العاملين، وتتمثل مشكلة البحث في قياس مدى تأثير التغيير التنظيمي على أداء العاملين في شركة أرامكو - الرياض، وذلك لتحديد مدى نجاح الشركة في إدارة هذا التغيير والحد من آثاره السلبية المحتملة على أحد أهم أصولها، ألا وهم موظفيها.

١,٢,١ الفجوات النظرية:

قلة الدراسات العربية التي تتناول العلاقة بين التغيير التنظيمي وأداء العاملين في سياق شركات النفط وخاصة في المملكة العربية السعودية حيث تركز معظم الدراسات الغربية على نماذج وأنماط إدارية قد لا تتناسب مع خصوصية البيئة العربية وثقافة العمل فيها.

الحاجة إلى إطار نظري أكثر شمولية يفسر العلاقة المعقدة بين التغيير التنظيمي وأداء العاملين حيث تُركز العديد من الدراسات على عوامل محددة مؤثرة على هذه العلاقة دون الربط بينها بشكل تكاملي يُراعي تفاعلاتها المعقدة.

عدم وجود إجماع حول أفضل الطرق لقياس التغيير التنظيمي وأثره على أداء العاملين حيث تختلف مقاييس التغيير التنظيمي وأداء العاملين من دراسة إلى أخرى، مما يُصعّب من مقارنة نتائجها والتوصل إلى نتائج حاسمة.

١,٢,٢ الفجوات العملية:

افتقار العديد من المنظمات إلى خطط واضحة وإجراءات فعالة لإدارة التغيير التنظيمي والتخفيف من مقاومته يؤدي ذلك إلى ظهور مشاعر سلبية لدى العاملين تجاه التغيير مما ينعكس سلباً على أدائهم ومدى إنتاجيتهم. قصور في برامج التدريب والتطوير التي تُوهل العاملين للتعامل مع متطلبات التغيير التنظيمي ويُؤدي ذلك إلى فجوة في المهارات والمعرفة اللازمة للتكيف مع البيئة الجديدة مما يُضعف من أدائهم.

ضعف التواصل بين الإدارة والعاملين بشأن أهداف التغيير التنظيمي ومراحله وتأثيراته ويُؤدي ذلك إلى انتشار الشائعات والمعلومات المغلوطة مما يُزيد من حالة القلق وعدم اليقين لدى العاملين وينعكس سلباً على أدائهم.

سؤال البحث الرئيسي:

تتلخص مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

ما أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في شركة أرامكو بالرياض؟

١,٣ أهمية البحث:

تُعدّ دراسة أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين ذات أهمية بالغة في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها عالم الأعمال، والتي تتطلب من المنظمات التكيف المستمر لضمان استمراريتها وتفوقها، وتكمن أهمية هذه الدراسة في إبراز العلاقة الدقيقة بين التغيير التنظيمي وأداء العاملين، وتحديد العوامل التي تؤثر على هذه العلاقة سلباً أو إيجاباً، مما يُساهم في تطوير استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي بشكل أكثر فاعلية يُحقق أهداف المنظمة ويُعزز من أداء موظفيها.

١,٣,١ الأهمية النظرية:

الإسهام في إثراء الأدبيات النظرية المتعلقة بالتغيير التنظيمي وإدارة الموارد البشرية من خلال تقديم رؤية أكثر وضوحاً حول العلاقة بين التغيير التنظيمي وأداء العاملين في سياق شركات النفط في المملكة العربية السعودية.

تطوير نماذج نظرية أكثر دقة لتفسير وتوقع سلوك العاملين أثناء عمليات التغيير التنظيمي مما يُساعد على فهم ردود أفعالهم وتوجيهها بشكل أفضل.

توفير مرجع علمي للدارسين والباحثين في مجال إدارة التغيير التنظيمي وسلوك المنظمات من خلال تقديم نتائج وخلاصات مُستندة إلى دراسة تطبيقية على إحدى أكبر شركات النفط في العالم.

١,٣,٢ الأهمية العلمية:

مساعدة شركة ارامكو - الرياض على تقييم فاعلية خططها وإجراءاتها المتعلقة بإدارة التغيير التنظيمي وتحديد نقاط القوة التي يُمكن البناء عليها، ونقاط الضعف التي يجب معالجتها.

تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق تساعد الشركة على تحسين إدارة التغيير التنظيمي وتقليل مقاومته من قبل العاملين مما يُعزز من فرص نجاح مشاريع التغيير التنظيمي ويُحقق أهدافها المرجوة.

نشر الوعي بأهمية إدارة التغيير التنظيمي بشكل فعال بين مديري وموظفي الشركة وتزويدهم بالأدوات والمهارات اللازمة للتعامل مع التغيير بشكل إيجابي يُحقق المصلحة العامة للشركة.

١,٤ أسئلة البحث:

سؤال البحث الرئيسي:

ما أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين لدى شركة أرامكو بالرياض؟

أسئلة البحث الفرعية:

ما أثر التغيير التنظيمي على سرعة أداء العاملين لدى شركة أرامكو بالرياض؟

ما أثر التغيير التنظيمي على دقة أداء العاملين لدى شركة أرامكو بالرياض؟

ما أثر التغيير التنظيمي على حجم أداء العاملين لدى شركة أرامكو بالرياض؟

ما أثر التغيير التنظيمي على جودة أداء العاملين لدى شركة أرامكو بالرياض؟

١,٥ أهداف البحث:

الهدف العام للبحث هو:

التعرف على أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين لدى شركة أرامكو بالرياض

اهداف البحث الفرعية:

تحديد أثر التغيير التنظيمي على سرعة أداء العاملين لدى شركة أرامكو بالرياض.

تحديد أثر التغيير التنظيمي على دقة أداء العاملين لدى شركة أرامكو بالرياض.
تحديد أثر التغيير التنظيمي على حجم أداء العاملين لدى شركة أرامكو بالرياض.
تحديد أثر التغيير التنظيمي على جودة أداء العاملين لدى شركة أرامكو بالرياض.

١,٦ فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية H1

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية التغيير التنظيمي على أداء العاملين

الفرضية الفرعية الاولى Ha

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية التغيير التنظيمي على سرعة أداء العاملين لدى شركة أرامكو بالرياض.

الفرضية الفرعية الثانية Hb

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية التغيير التنظيمي على دقة أداء العاملين لدى شركة أرامكو بالرياض.

الفرضية الفرعية الثالثة Hc

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية التغيير التنظيمي على حجم أداء العاملين لدى شركة أرامكو بالرياض.

الفرضية الفرعية الرابعة Hd

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية التغيير التنظيمي على جودة أداء العاملين لدى شركة أرامكو بالرياض.

١,٧ منهجية البحث:

فلسفة البحث: الوضعية

منهج البحث: استنتاجي

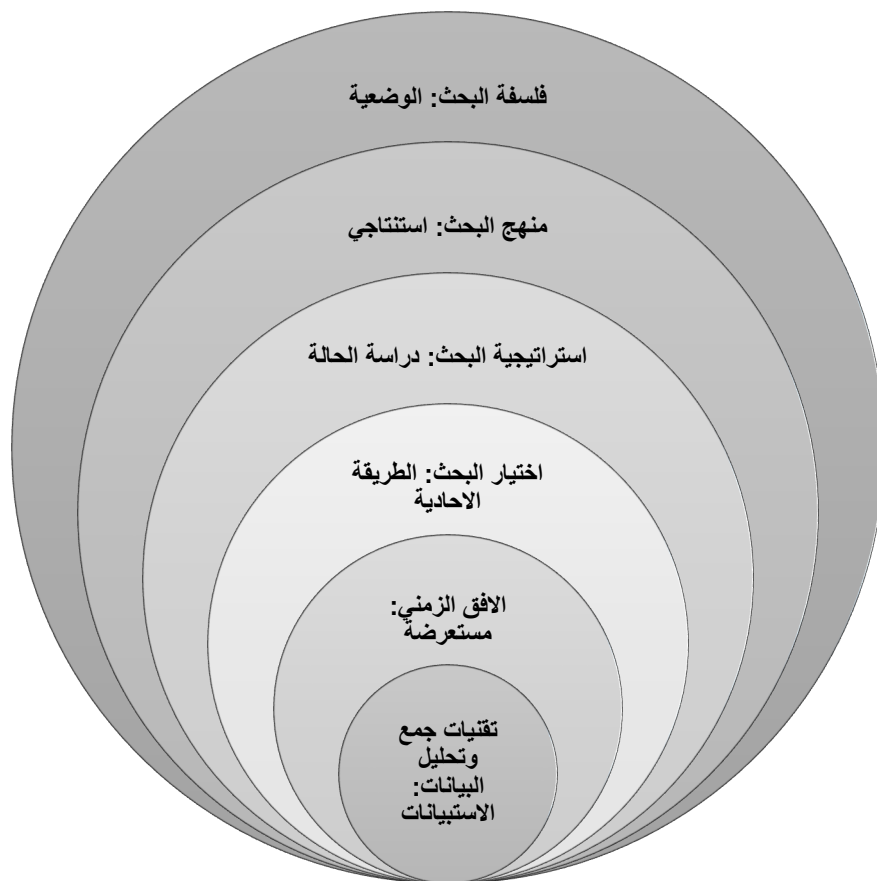
استراتيجية البحث: دراسة الحالة

اختيار البحث: الطريقة الاحادية

الافق الزمني: مستعرضة

تقنيات جمع وتحليل البيانات: الاستبيانات

شكل ١: تصميم البحث



تم التصميم بواسطة: الباحث (٢٠٢٤)

١,٨ نطاق الدراسة:

الحدود الموضوعية: تتناول الدراسة موضوع أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على شركة أرامكو - الرياض

الحدود الزمانية: تمت الدراسة في الفصل الدراسي الثالث للعام الجامعي ٢٠٢٤م - ١٤٤٦هـ

الحدود البشرية: تمت الدراسة على عينة من الموظفين والاداريين في شركة أرامكو - الرياض

الحدود المكانية: شركة أرامكو بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية

تُعد شركة أرامكو السعودية، ومقرها الرئيسي في الظهران، إحدى أكبر شركات النفط والطاقة المتكاملة في العالم، وهي رمز بارز في قطاع الطاقة والبتروكيماويات. في الرياض، تعتبر أرامكو مركزاً هاماً للأعمال والخدمات المرتبطة بأنشطتها المختلفة في المنطقة الوسطى. منذ تأسيسها في عام ١٩٣٣، تعمل أرامكو على تلبية الطلب المحلي والعالمي على الطاقة من خلال إدارة موارد ضخمة من النفط والغاز الطبيعي، مما يجعلها رائدة عالمياً في هذا المجال. تركز الشركة في الرياض على تطوير العلاقات التجارية، ودعم المشاريع التنموية، والمساهمة في تعزيز البنية التحتية للطاقة بالمملكة.

تولي أرامكو اهتماماً خاصاً بالابتكار والاستدامة، حيث تعتمد في عملياتها على تقنيات متقدمة تهدف إلى تحسين كفاءة الإنتاج وتقليل الأثر البيئي. في الرياض، تعمل الشركة على تعزيز دورها في الأبحاث والتطوير من خلال الشراكات مع الجامعات والمؤسسات المحلية، وإطلاق المبادرات التي تركز على الطاقة المتجددة وحلول الاستدامة. وتسعى أرامكو أيضاً إلى تقديم مبادرات اجتماعية واقتصادية تساهم في دعم المجتمع المحلي وتوفير فرص عمل متميزة، مما يجعلها شريكاً رئيسياً في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠.

من خلال وجودها في الرياض، تساهم أرامكو في تطوير المشروعات الحيوية في مجالات الطاقة والبنية التحتية والصناعات التحويلية، بالإضافة إلى دعم ريادة الأعمال والمشاريع الصغيرة والمتوسطة. تمثل الرياض مركزاً استراتيجياً للشركة يمكنها من التفاعل مع الجهات الحكومية والمؤسسات الخاصة بشكل مباشر لتنسيق الجهود نحو تعزيز مكانة المملكة كمصدر موثوق للطاقة عالمياً. كما تحرص أرامكو على التوسع في تقنيات المستقبل، مثل الهيدروجين الأزرق والذكاء الاصطناعي، مما يعكس التزامها الدائم بالريادة والابتكار.

٩, ١ مخطط المشروع:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: المناقشة والخاتمة

٢ الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢,١ المقدمة

يُعتبر التغيير التنظيمي أحد العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر على أداء العاملين في المؤسسات. في بيئة العمل الحديثة، التي تتسم بالتغيرات المستمرة سواء كانت تقنية، إدارية، أو هيكلية، يصبح التكيف مع هذه التغيرات أمراً حتمياً لضمان استمرار الأداء العالي. التغيير التنظيمي يمكن أن يكون نتيجة لعدة عوامل، مثل إعادة الهيكلة، تبني تكنولوجيا جديدة، أو تغيير في السياسات والإجراءات الداخلية. هذا الفصل يُركز على تقديم إطار نظري لفهم العلاقة بين التغيير التنظيمي وأداء العاملين، مع استعراض العوامل التي تؤثر على هذه العلاقة وكيف يمكن للمؤسسات إدارة التغيير بشكل فعال لضمان تحقيق الأداء الأمثل. يهدف هذا الفصل إلى توفير قاعدة معرفية متينة تساعد في تفسير كيفية تأثير التغيير التنظيمي على سلوكيات وأداء العاملين، ومن ثم استنباط استراتيجيات لتحسين إدارة التغيير في سياقات مختلفة. (يوسف، ٢٠١٨)

تتناول هذه النظرة العامة العلاقة بين التغيير التنظيمي وأداء العاملين، مسلطة الضوء على الكيفية التي يتفاعل بها العاملون مع التغيرات التي تطرأ على بيئة عملهم. في كثير من الأحيان، يُعتبر التغيير التنظيمي ضرورياً لتعزيز الكفاءة، الاستجابة لاحتياجات السوق المتغيرة، أو تحسين العمليات الداخلية. ومع ذلك، فإن استجابة العاملين لهذه التغيرات يمكن أن تتفاوت بشكل كبير، حيث قد يُظهر البعض مرونة وقدرة عالية على التكيف، بينما قد يواجه آخرون صعوبات في التكيف، مما يؤثر سلباً على أدائهم. تشير الدراسات إلى أن إدارة التغيير بشكل فعال يمكن أن تُقلل من مقاومة العاملين وتشجعهم على المشاركة بشكل إيجابي في عملية التغيير، مما ينعكس في النهاية على تحسين الأداء الوظيفي. هذه النظرة العامة تهدف إلى وضع الأساس لفهم كيفية تفاعل هذه العوامل بشكل متزامن والتأثير المتبادل بينها، مما يساعد في توجيه المؤسسات نحو تبني ممارسات تغييرية فعالة ومستدامة. (يوسف، ٢٠١٨)

يُعد الإطار النظري عنصراً جوهرياً لأي دراسة علمية، حيث يوفر الأساس المفاهيمي الذي يُبنى عليه البحث ويُرشد الباحث في تحليل البيانات وتفسير النتائج. في دراسة تأثير التغيير التنظيمي على أداء العاملين، يلعب الإطار النظري دوراً حاسماً في توضيح المفاهيم والتعريفات الأساسية، وتحديد العلاقات بين المتغيرات، وكذلك استعراض النظريات والنماذج التي تُفسر هذه العلاقات. من خلال الإطار النظري، يمكن للباحثين فهم الآليات التي من خلالها يؤثر التغيير التنظيمي على سلوكيات وأداء العاملين، مثل كيفية تفاعل العاملين مع التغيير، العوامل التي تؤثر على مستوى مقاومتهم أو قبولهم للتغيير، والتداعيات المحتملة للتغيير على أدائهم اليومي. بالإضافة إلى ذلك، يساعد الإطار النظري في توجيه البحث نحو استكشاف الفجوات في الأدبيات الحالية، مما يتيح الفرصة لتقديم إسهامات جديدة ومعقدة في المجال. باختصار، يُعتبر الإطار النظري أداة

أساسية لضمان أن البحث قائم على أسس علمية متينة ويُسهم في إثراء المعرفة الأكاديمية والعملية في مجال إدارة التغيير وأداء العاملين. (نجف، ٢٠١٧)

يركز هذا البحث على متغيرين رئيسيين: التغيير التنظيمي وأداء العاملين. التغيير التنظيمي يُشير إلى العمليات أو التحولات التي تحدث داخل المؤسسة، والتي يمكن أن تشمل تغييرات في الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، العمليات، أو الثقافة المؤسسية. هذا التغيير قد يكون مخططاً له أو نتيجة لظروف قسرية، ويهدف عادةً إلى تحسين الكفاءة، التكيف مع بيئة الأعمال، أو تحقيق أهداف استراتيجية جديدة. من ناحية أخرى، يُعرّف أداء العاملين بأنه مدى قدرة الموظفين على تحقيق أهدافهم الوظيفية والقيام بمهامهم بكفاءة وجودة. الأداء الوظيفي يتأثر بعدة عوامل، منها التحفيز، بيئة العمل، التفاعل مع الزملاء، وأيضاً القدرة على التكيف مع التغييرات التنظيمية. العلاقة بين هذين المتغيرين تُعتبر محورية في هذا البحث، حيث سيتم دراسة كيف يؤثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين، مع التركيز على العوامل التي قد تعزز أو تعيق هذا التأثير. هذا الفهم يمكن أن يساعد المؤسسات على تصميم وتنفيذ استراتيجيات تغيير تنظيمية تكون أكثر توافقاً مع احتياجات العاملين وقدراتهم، مما يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة بشكل عام. (النجار، ٢٠٢١)

٢,٢ المتغير الاول: التغيير التنظيمي

٢,٢,١ التعريف:

التغيير التنظيمي يُعرّف بأنه العملية التي تقوم من خلالها المؤسسة بإجراء تعديلات في هيكلها، عملياتها، أو ثقافتها استجابةً لعوامل داخلية أو خارجية. يمكن أن يكون التغيير التنظيمي استباقيًا، حيث تتخذ المؤسسة قرارات استراتيجية لتكييف نفسها مع توقعات السوق أو التحديات المستقبلية، أو تفاعليًا، كرد فعل على ضغوط أو مشاكل حالية. التغيير قد يشمل تغييرات في الهياكل التنظيمية، إجراءات العمل، التكنولوجيا المستخدمة، أو حتى في القيم والثقافة التنظيمية. الهدف من التغيير التنظيمي هو تحسين أداء المؤسسة، زيادة كفاءتها، أو ضمان بقائها واستدامتها في بيئة عمل متغيرة. يُعتبر التغيير التنظيمي عملية مستمرة تتطلب تخطيطًا دقيقًا وإدارة فعالة لضمان الانتقال السلس وتقليل المقاومة من قبل العاملين. (موسى، ٢٠١٩)

٢,٢,٢ التطور:

مرّ مفهوم التغيير التنظيمي بتطورات كبيرة على مر العقود، متأثرًا بالتغيرات في البيئة الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية. في بدايات القرن العشرين، كان التغيير التنظيمي غالبًا ما يُنظر إليه من منظور تقني وإداري بحت، حيث ركزت المؤسسات على تحسين الكفاءة من خلال إعادة هيكلة الوظائف والعمليات. مع مرور الوقت، ومع ظهور نظريات الإدارة الحديثة مثل إدارة الجودة الشاملة وإدارة التغيير، توسع نطاق التغيير التنظيمي ليشمل الجوانب الإنسانية والنفسية، مما أضفى أهمية أكبر على كيفية تفاعل الأفراد مع التغيير. في العقود الأخيرة، أدى التقدم التكنولوجي السريع والعولمة إلى زيادة وتيرة وحجم التغيير التنظيمي، مما دفع المؤسسات إلى تبني استراتيجيات أكثر مرونة وشمولية لإدارة التغيير. هذه التطورات جعلت من الضروري للمؤسسات أن تكون قادرة على التكيف بسرعة مع التغيرات، مع الحفاظ على استقرار الأداء وضمان رضا العاملين. (مراح، ٢٠١٧)

٢,٢,٣ الابعاد:

التغيير الهيكلي (Structural Change): يشير هذا البعد إلى التعديلات التي تُجرى على الهيكل التنظيمي للمؤسسة، مثل إعادة توزيع الأدوار والمسؤوليات، إنشاء وحدات جديدة، أو دمج أقسام. الهدف من التغيير الهيكلي عادةً هو تحسين الكفاءة التشغيلية، تعزيز الاتصال بين الأقسام المختلفة، أو تلبية احتياجات استراتيجية جديدة. التغيير الهيكلي يمكن أن يكون له تأثير كبير على العاملين، حيث قد يتطلب منهم التكيف مع أدوار ومسؤوليات جديدة. (يوسف، ٢٠١٨)

نطاق التغيير (Scope of Change): يتعلق هذا البعد بمدى التغيير وتأثيره على المؤسسة ككل. يمكن أن يكون التغيير محدوداً ويؤثر فقط على جزء صغير من المؤسسة، مثل قسم واحد أو عملية معينة، أو يمكن أن يكون واسع النطاق ويشمل المؤسسة بأكملها. نطاق التغيير يؤثر بشكل كبير على كيفية إدارة التغيير واستجابة العاملين له. التغييرات الواسعة النطاق تتطلب عادةً تخطيطاً أكثر شمولية ومشاركة أكبر من جميع مستويات الإدارة.

مستوى التغيير (Level of Change): يُشير هذا البعد إلى المستوى الذي يحدث فيه التغيير داخل المؤسسة. يمكن أن يكون التغيير على مستوى الأفراد، الفرق، الأقسام، أو المؤسسة ككل. على سبيل المثال، التغيير على مستوى الأفراد قد يشمل تدريب الموظفين على مهارات جديدة، في حين أن التغيير على مستوى المؤسسة قد يشمل تبني استراتيجية جديدة أو تقنيات متقدمة. فهم مستوى التغيير يساعد في تحديد الموارد المطلوبة وكيفية تخصيصها لتحقيق النجاح.

القصد من التغيير (Intent of Change): يحدد هذا البعد الغرض من التغيير التنظيمي، سواء كان استراتيجياً بهدف تحقيق أهداف طويلة الأمد، أو تكتيكياً لمعالجة مشكلة محددة. التغيير الاستراتيجي يشمل عادةً تغييرات جذرية تهدف إلى تحسين تنافسية المؤسسة على المدى الطويل، مثل دخول أسواق جديدة أو تطوير منتجات مبتكرة. بينما التغيير التكتيكي يكون أكثر توجيهاً نحو حل مشكلات معينة أو تحسين جوانب محددة من العمليات الحالية. فهم القصد من التغيير يساهم في توجيه الجهود بشكل أكثر فعالية لتحقيق الأهداف المرجوة. (محمد، ٢٠١٧)

٢,٢,٤ النظريات:

نظرية كيرت لوين للتغيير (Lewin's Change Management Model): تُعتبر هذه النظرية واحدة من أقدم النظريات في مجال إدارة التغيير، وتقسّم عملية التغيير إلى ثلاث مراحل رئيسية: "الذوبان" (Unfreezing)، حيث يتم تحدي الوضع الراهن وتحضيره للتغيير؛ "الانتقال" (Changing)، حيث يتم تنفيذ التغييرات المطلوبة؛ و"إعادة التجميد" (Refreezing)، حيث يتم تثبيت التغييرات الجديدة وجعلها جزءاً من الثقافة التنظيمية. هذه النظرية تركز على أهمية كسر الجمود الحالي قبل الشروع في التغيير، وتثبيت التغييرات لضمان استدامتها.

نظرية إدارة التغيير لجون كوتر (Kotter's 8-Step Change Model): قدم جون كوتر نموذجاً من ثماني خطوات لإدارة التغيير بنجاح، تبدأ من خلق إحساس بالإلحاح حول الحاجة للتغيير، مروراً ببناء تحالف

قوي لقيادة التغيير، وتطوير رؤية واستراتيجية واضحة، وصولاً إلى تحقيق مكاسب قصيرة المدى وتثبيت التغييرات. تُعتبر هذه النظرية إطاراً عملياً لتطبيق التغيير داخل المؤسسات بشكل منظم ومدرّس، مع التركيز على القيادة والتواصل.

نظرية التغيير التحويلي (Transformational Change Theory): هذه النظرية تركز على التغييرات الجذرية والشاملة التي تؤثر على كافة جوانب المؤسسة، بما في ذلك الهيكل التنظيمي، الثقافة، والعمليات. يتطلب التغيير التحويلي قيادة قوية تتسم برؤية طويلة الأمد وإلهام الموظفين للعمل نحو تحقيق أهداف استراتيجية بعيدة المدى. هذه النظرية تُبرز أهمية القيادة التحويلية في إدارة التغيير الذي يتطلب تعديلات جذرية ومستمرة.

نظرية إدارة المقاومة للتغيير (Resistance to Change Theory): تُركز هذه النظرية على فهم أسباب مقاومة التغيير من قبل الموظفين وكيفية التغلب عليها. تقترح النظرية أن المقاومة قد تكون ناتجة عن الخوف من المجهول، فقدان السيطرة، أو القلق بشأن فقدان الوظيفة. لإدارة هذه المقاومة بشكل فعال، يجب على المؤسسات تبني استراتيجيات تواصلية شاملة وإشراك الموظفين في عملية التغيير لتقليل المخاوف وزيادة التكيف. (الغديوي، ٢٠١٤)

٢,٢,٥ رسم توضيحي:

شكل ٢: التغيير التنظيمي



(العطوي، ٢٠١٨)

٢,٣ المتغير الثاني: أداء العاملين

٢,٣,١ التعريف:

أداء العاملين يُعرّف بأنه مدى قدرة الموظفين على تنفيذ المهام الموكلة إليهم وتحقيق الأهداف المحددة للوحدة التنظيمية أو المؤسسة ككل. يُعتبر الأداء الوظيفي مقياساً لكفاءة وفعالية الموظف في استخدام المهارات والموارد المتاحة له، ويشمل الجوانب المختلفة للعمل، مثل الإنتاجية، الجودة، الالتزام بالمواعيد، والقدرة على العمل ضمن فريق. الأداء الوظيفي ليس مجرد نتيجة نهائية، بل هو عملية مستمرة تتأثر بعوامل متعددة، بما في ذلك الحوافز، بيئة العمل، الرضا الوظيفي، والقدرة على التكيف مع التغيرات التنظيمية. يُعتبر أداء العاملين مؤشراً رئيسياً على نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، حيث يرتبط بشكل مباشر بالإنتاجية العامة والقدرة التنافسية للمؤسسة في السوق. في السياق الأوسع، يشمل الأداء أيضاً سلوكيات الموظفين داخل بيئة العمل، مثل الالتزام بالسياسات والإجراءات، المشاركة الفعالة في حل المشكلات، والمساهمة في الابتكار والتطوير المستمر. (طه، ٢٠٢٢)

٢,٣,٢ التطور:

شهد مفهوم أداء العاملين تطوراً كبيراً على مر العقود، حيث انتقل من التركيز الضيق على الإنتاجية المادية إلى فهم أكثر شمولية يتضمن الجوانب النفسية والاجتماعية للعمل. في بداية القرن العشرين، كانت النظرة التقليدية للأداء الوظيفي تركز بشكل أساسي على الكمية والإنتاجية، مع القليل من الاهتمام بالعوامل البشرية التي تؤثر على الأداء. ومع تطور نظريات الإدارة والعلوم السلوكية، بدأ التركيز يتحول نحو فهم العوامل التي تؤثر على سلوكيات الموظفين وأدائهم في بيئة العمل، مثل التحفيز، الرضا الوظيفي، والالتزام. في العقود الأخيرة، ومع ظهور مفاهيم مثل إدارة الجودة الشاملة وإدارة الأداء، أصبح الأداء الوظيفي يُقاس أيضاً من خلال معايير الجودة، الابتكار، والقدرة على التكيف مع التغيير. تزايد الاعتماد على التكنولوجيا وتحليل البيانات في تقييم الأداء أضاف بُعداً جديداً للمفهوم، حيث أصبح بالإمكان قياس الأداء بشكل أكثر دقة وتفصيلاً، مع الأخذ في الاعتبار العوامل المختلفة التي تسهم في تحسين أو تدهور الأداء. (الدغل، ٢٠٢٣)

٢,٣,٣ الأبعاد:

يتألف أداء العاملين من عدة أبعاد رئيسية تُساعد في تقييمه بشكل شامل وموضوعي. من بين هذه الأبعاد: الإنتاجية، التي تشير إلى كمية العمل الذي يُنجزه الموظف في فترة زمنية معينة، وتعكس مدى كفاءته في استخدام الوقت والموارد لتحقيق النتائج المطلوبة. الجودة، التي تعكس مدى دقة وإتقان العمل الذي يقوم به

الموظف، وهي تُقاس بمدى التزامه بالمعايير والمتطلبات المحددة. الالتزام بالمواعيد، الذي يشير إلى قدرة الموظف على إتمام المهام في الوقت المحدد، وهو عامل مهم لضمان سير العمل بسلاسة وتحقيق الأهداف في الوقت المناسب. التعاون والعمل الجماعي، الذي يعكس قدرة الموظف على العمل بفعالية ضمن فريق، وهو بعد أساسي لتحقيق الأهداف المشتركة في المؤسسة. أخيرًا، الابتكار والقدرة على التكيف، وهو بُعد يعكس مدى قدرة الموظف على تبني الأفكار الجديدة والتكيف مع التغيرات في بيئة العمل، مما يساهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة. هذه الأبعاد تُستخدم معًا لتقديم صورة متكاملة عن أداء الموظف، مما يساعد الإدارة في اتخاذ قرارات أفضل فيما يتعلق بالتطوير المهني والتحفيز وإدارة الموارد البشرية. (حسون، ٢٠٢٠)

٢,٣,٤ النظريات:

تستند دراسة أداء العاملين إلى عدة نظريات تُفسر العوامل المؤثرة عليه وكيفية تحسينه داخل المنظمات. من بين هذه النظريات: نظرية التوقع (Expectancy Theory) التي طورها فيكتور فروم، والتي تشير إلى أن أداء الموظف يتأثر بتوقعاته حول مدى تحقيقه للنتائج المرجوة. وفقًا لهذه النظرية، الموظفون يُقدّمون أداءً أفضل عندما يعتقدون أن جهودهم ستؤدي إلى تحقيق نتائج يمكن تقديرها والاستفادة منها. نظرية تحديد الأهداف (Goal-Setting Theory) التي وضعها إدوين لوك، وتؤكد أن تحديد أهداف واضحة وصعبة ولكن قابلة للتحقيق يمكن أن يحفز الموظفين على تحسين أدائهم. الأهداف تعمل على توجيه الجهد وزيادة الالتزام، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي. نظرية التعزيز (Reinforcement Theory)، التي تعتمد على مفهوم أن السلوك البشري يتأثر بتبعاته. في سياق الأداء الوظيفي، تؤكد هذه النظرية أن الموظفين يكونون أكثر ميلًا لتكرار السلوكيات التي تُكافأ وتجنب السلوكيات التي تُعاقب، مما يُعزز من الأداء الإيجابي. نظرية الرضا الوظيفي (Job Satisfaction Theory)، التي تشير إلى أن هناك علاقة قوية بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي. الموظفون الذين يشعرون بالرضا عن وظائفهم يميلون إلى تقديم أداء أفضل، حيث يكونون أكثر تحفيزًا وإنتاجية. وأخيرًا، نظرية الموارد والحفاظ على الطاقة (Conservation of Resources Theory)، التي طورها ستيفن هوبفل، وتؤكد أن الأداء الوظيفي يتأثر بقدرة الموظف على الحفاظ على موارده الشخصية مثل الطاقة، الوقت، والدعم الاجتماعي. عندما يمتلك الموظف الموارد الكافية ويمكنه الحفاظ عليها، يكون أدائه أعلى، بينما يؤدي استنزاف هذه الموارد إلى انخفاض في الأداء. هذه النظريات تُقدّم إطارًا لفهم العوامل المؤثرة على أداء العاملين وكيفية تحسينه من خلال استراتيجيات تحفيزية وتنظيمية متنوعة. (يوسف، ٢٠١٨)

٢, ٣, ٥ رسم توضيحي:

شكل ٣: أداء العاملين



(طه، ٢٠٢٢)

٢,٤ العلاقة بين متغيرات البحث: أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين

٢,٤,١ الأنماط:

تتجلى الأنماط في العلاقة بين استراتيجيات إدارة التغيير والأداء الوظيفي من خلال التأثيرات المتوقعة عندما يتم تنفيذ استراتيجيات التغيير بشكل فعال داخل المؤسسة. أحد الأنماط الشائعة هو أن المؤسسات التي تعتمد استراتيجيات تغيير مدروسة ومتكاملة، مثل التواصل المفتوح، إشراك الموظفين في عملية التغيير، وتوفير الدعم المستمر، غالبًا ما تشهد تحسُّنًا في أداء العاملين. هذه الاستراتيجيات تُعزز من قدرة الموظفين على التكيف مع التغييرات، وتُخفف من مخاوفهم، مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وجودة العمل. على سبيل المثال، عندما يتم إشراك الموظفين في مراحل التخطيط والتنفيذ للتغيير، فإنهم يشعرون بالمسؤولية والملكية تجاه التغيير، مما يحفزهم على بذل جهد أكبر لتحقيق النجاح. نمط آخر يظهر عندما يتم توفير التدريب والدعم اللازمين، حيث يساعد ذلك الموظفين على اكتساب المهارات المطلوبة للتكيف مع التغييرات الجديدة، مما ينعكس إيجابيًا على أدائهم. هذه الأنماط تؤكد على أن التغيير الناجح ليس مجرد تطبيق لإجراءات جديدة، بل هو عملية شاملة تتطلب تكامل الاستراتيجيات مع حاجات الموظفين النفسية والمهنية لضمان تحسين الأداء الوظيفي. (الحاج، ٢٠٢٢)

٢,٤,٢ الصراعات:

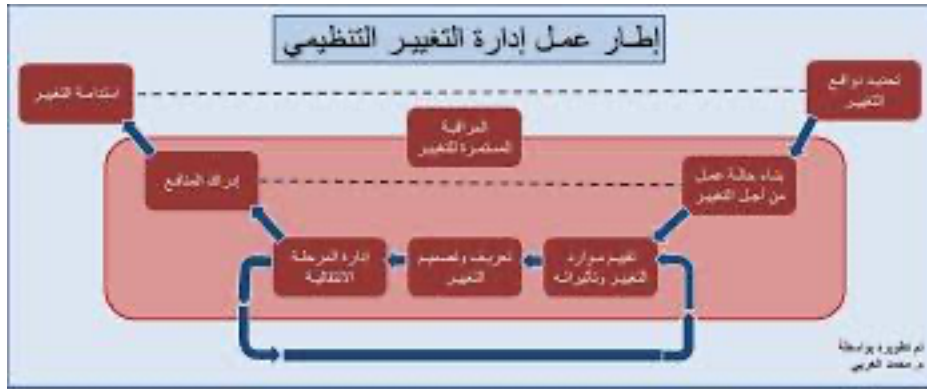
على الرغم من الفوائد المحتملة لاستراتيجيات إدارة التغيير، قد تنشأ الصراعات عندما لا يتم تنفيذ هذه الاستراتيجيات بشكل فعال، مما يؤثر سلبيًا على الأداء الوظيفي. أحد أبرز الصراعات يحدث عندما يشعر الموظفون بأن التغيير يُفرض عليهم دون مراعاة لآرائهم أو احتياجاتهم، مما يؤدي إلى مقاومة التغيير. هذه المقاومة يمكن أن تكون نتيجة الخوف من المجهول، القلق بشأن فقدان الوظيفة، أو الشعور بفقدان السيطرة على العمل. مثل هذه الصراعات قد تتفاقم إذا كانت استراتيجيات التغيير غير واضحة أو غير مدعومة بتواصل فعال، مما يخلق حالة من الارتباك والإحباط بين الموظفين، وينتج عنه تدهور في الأداء. بالإضافة إلى ذلك، قد تنشأ صراعات بين الأقسام المختلفة إذا كانت التغييرات تؤثر على التوزيع الحالي للسلطة أو الموارد. في بعض الحالات، قد يكون هناك تنافر بين الأهداف الاستراتيجية للتغيير والممارسات اليومية للموظفين، مما يؤدي إلى توتر بين الإدارة والعاملين ويؤثر على الأداء العام للمؤسسة. إدارة هذه الصراعات تتطلب استراتيجيات تواصلية شاملة، إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار، وتقديم الدعم اللازم لتقليل التوترات وضمان التحول السلس. (البشير، ٢٠٢٠)

٣, ٤, ٢ الفجوات:

تشير الفجوات في العلاقة بين استراتيجيات إدارة التغيير والأداء الوظيفي إلى التباينات بين الأهداف المرجوة من التغيير والنتائج الفعلية التي يتم تحقيقها. إحدى الفجوات الشائعة تظهر عندما تكون استراتيجيات التغيير مركزة بشكل كبير على الجوانب التقنية أو الهيكلية، مع إهمال للجانب الإنساني والنفسي، مما يؤدي إلى انخفاض في الأداء الوظيفي بسبب عدم قدرة الموظفين على التكيف مع التغييرات. فجوة أخرى قد تنشأ عندما تكون التوقعات غير واقعية أو غير مدعومة بالموارد الكافية، مثل التدريب أو الدعم الفني، مما يؤدي إلى شعور الموظفين بالإرهاق وعدم القدرة على أداء مهامهم بفعالية. أيضاً، قد تظهر فجوات عندما يكون هناك نقص في التواصل بين الإدارة والموظفين، مما يؤدي إلى سوء فهم للأهداف والتغييرات المطلوبة، وبالتالي تراجع الأداء. هذه الفجوات تسلط الضوء على أهمية تبني استراتيجيات تغيير شاملة تأخذ في الاعتبار جميع العوامل التي يمكن أن تؤثر على الأداء الوظيفي، بما في ذلك الدعم النفسي، التدريب الكافي، والتواصل الواضح، لضمان تحقيق الأهداف المرجوة وتقليل التأثيرات السلبية للتغيير على الموظفين. (برهوم، ٢٠١٧)

٤, ٤, ٢ رسم توضيحي:

شكل ٤: أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين



(الامين، ٢٠٢٠)

٢,٥ الخلاصة:

٢,٥,١ ملخص نتائج الإطار النظري:

يبرز الإطار النظري في هذا البحث الأهمية الكبيرة لعلاقة استراتيجيات إدارة التغيير بالأداء الوظيفي، مشيرًا إلى أن التغيير المنظم والمدرّس يُمكن أن يحدث تأثيرًا إيجابيًا ملحوظًا على كيفية أداء الموظفين لمهامهم. من خلال استعراض المفاهيم المختلفة المتعلقة بإدارة التغيير والأداء الوظيفي، تبين أن استراتيجيات التغيير التي تتمحور حول إشراك الموظفين، تقديم الدعم النفسي والتدريب المستمر، والتواصل الفعال، تساهم بشكل مباشر في تحسين الأداء الوظيفي. كما أظهرت النتائج أن الفشل في إدارة التغيير بشكل صحيح يمكن أن يؤدي إلى صراعات داخلية ومقاومة من قبل الموظفين، مما يؤثر سلبًا على الأداء العام. على النقيض، عندما يتم تنفيذ التغيير مع مراعاة الأبعاد الإنسانية والتنظيمية بشكل متكامل، يمكن تحقيق نتائج إيجابية ومستدامة على مستوى الأداء الوظيفي. الإطار النظري يوضح أيضًا الفجوات المحتملة التي قد تنشأ بين أهداف التغيير ونتائج الفعلية، مما يستدعي مزيدًا من البحث لفهم كيفية سد هذه الفجوات وتحقيق أقصى استفادة من استراتيجيات التغيير.

٢,٥,٢ آثار البحث المستقبلية:

تشير نتائج هذا البحث إلى أن هناك حاجة ملحة لمزيد من الدراسات المستقبلية لفهم أعمق للعلاقة بين استراتيجيات إدارة التغيير والأداء الوظيفي، خاصة في ضوء التحولات السريعة في بيئات العمل الحديثة. يمكن أن تركز الأبحاث المستقبلية على تطوير نماذج أكثر تكاملًا لإدارة التغيير، تأخذ في الاعتبار الفروق الثقافية والتنظيمية بين المؤسسات المختلفة. بالإضافة إلى ذلك، هناك فرصة لاستكشاف تأثيرات التغيير طويلة الأمد على الأداء الوظيفي، بما في ذلك دراسة كيفية استدامة التحسينات في الأداء بعد تنفيذ التغييرات، وكيف يمكن للمؤسسات تقليل الفجوات والصراعات التي قد تنشأ أثناء عملية التغيير. أيضًا، يمكن أن تركز الدراسات المستقبلية على الدور المتزايد للتكنولوجيا في إدارة التغيير وكيفية استخدامها لتحسين التواصل، التدريب، ودعم الموظفين خلال فترات التغيير. هذه الأبحاث يمكن أن تساهم في تقديم استراتيجيات جديدة تُساعد المؤسسات على مواجهة التحديات المستمرة في بيئة الأعمال وتحقيق أداء وظيفي عالي ومستدام.

٢,٥,٣ المساهمات الإجمالية للبحث في هذا المجال:

يقدم هذا البحث مساهمات هامة في مجال إدارة التغيير والأداء الوظيفي، حيث يُعزز من الفهم النظري والعملية لكيفية تأثير استراتيجيات التغيير على أداء الموظفين. من خلال تقديم إطار نظري متكامل، يُساعد البحث في توضيح العوامل التي تساهم في نجاح أو فشل استراتيجيات التغيير، مثل أهمية التواصل الفعال، إشراك

الموظفين، وتقديم الدعم الكافي خلال فترات التغيير. هذه المساهمات ليست فقط أكاديمية، بل لها تطبيقات عملية مباشرة تُساعد المؤسسات في تصميم وتنفيذ استراتيجيات تغيير ناجحة تُعزز من الأداء الوظيفي وتدعم التكيف مع التحديات المستمرة في بيئة الأعمال. كما يُساهم البحث في تسليط الضوء على الفجوات والصراعات المحتملة التي قد تنشأ خلال عملية التغيير، مما يفتح الباب أمام مزيد من الدراسات لتطوير حلول مبتكرة لتجاوز هذه التحديات. بشكل عام، يُعتبر هذا البحث إضافة قيمة للأدبيات الأكاديمية، حيث يُقدم رؤى جديدة تُساهم في تحسين ممارسات إدارة التغيير وتعزيز الأداء الوظيفي في المؤسسات المختلفة.

٣ الفصل الثالث: منهجية البحث

٣,١ المقدمة:

يوضح هذا الفصل منهجية البحث المستخدمة في التحقيق أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على شركة أرامكو - الرياض ، وهو يعرض بالتفصيل التعريفات الاجرائية لمتغيرات البحث، وتصميم البحث، ومجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات، وطرق جمع البيانات، وأنواع البيانات، وطرق وإجراءات تحليل البيانات.

٣,٢ التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:

تعد التعريفات الإجرائية من الخطوات المهمة في البحث العلمي، حيث تساعد على تحديد المفاهيم بدقة وتسهيل قياسها بشكل عملي، وفيما يلي التعريفات الإجرائية لمتغيرات هذا البحث:

٣,٢,١ التغيير التنظيمي

التغيير التنظيمي يُعرف إجرائيًا على أنه العملية التي تقوم بها المؤسسة بإعادة تصميم هيكلها، أو أنظمتها، أو استراتيجياتها التشغيلية، بهدف تحسين الكفاءة والفعالية أو التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية. يشمل ذلك تعديل الأدوار، وتغيير السياسات، وتحسين العمليات لتحقيق الأهداف التنظيمية بنجاح.

٣,٢,٢ أداء العاملين

أداء العاملين يُعرف إجرائيًا على أنه مستوى الإنجاز الذي يحققه الموظفون أثناء تأدية مهامهم الوظيفية مقارنة بالمعايير المحددة مسبقًا. يتم قياس الأداء بناءً على عوامل مثل الإنتاجية، الجودة، الالتزام بالمهام، ومدى تحقيق الأهداف الوظيفية التي تساهم في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

٣,٣ تصميم البحث:

فلسفة البحث: الوضعية

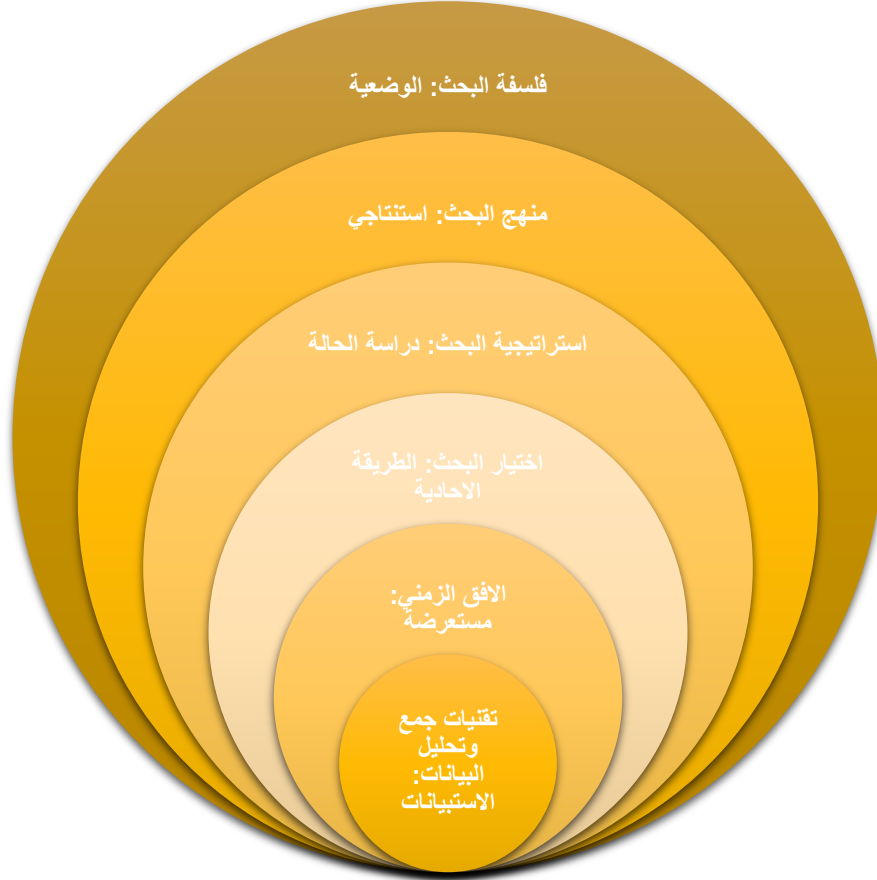
منهج البحث: استنتاجي

استراتيجية البحث: دراسة الحالة

اختيار البحث: الطريقة الاحادية

الافق الزمني: مستعرضة

شكل ٥: تصميم البحث



تم التصميم بواسطة: الباحثة (٢٠٢٤)

٣,٤ مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة

٣,٤,١ مجتمع البحث

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الموظفين في شركة أرامكو - الرياض في المملكة العربية السعودية، والبالغ عددهم (١٨٠) موظفًا، موزعين على الوظائف الإدارية والأكاديمية والفنية.

جدول ١: مجتمع البحث

اسم الشركة	التصنيف	العدد
وزارة التعليم السعودية	مدير	٢٠
	موظف اداري	١٠٠
	موظف فني	٦٠

المصدر: الباحث (٢٠٢٤)

٣,٤,٢ عينة البحث

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (٦٠) موظفًا، بنسبة (٣٠%) من مجتمع الدراسة، وتوزع العينة على النحو التالي:

جدول ٢: عينة البحث

اسم الشركة	التصنيف	العدد
وزارة التعليم السعودية	مدير	٥
	موظف اداري	٤٥
	موظف فني	١٠

المصدر: الباحث (٢٠٢٤)

٣,٤,٣ طرق وتقنيات اخذ العينة

نظرًا لاستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وهي من الأدوات الكمية، فقد تم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة، حيث تم اختيار أفراد العينة بشكل عشوائي من مجتمع الدراسة، بحيث يكون لكل فرد فرصة متساوية للاختيار ضمن العينة. وقد تم توزيع (٦٠) استبانة على أفراد العينة.

٣,٥ طرق جمع البيانات

سيتم تحليل البيانات التي تم جمعها إحصائياً حيث يتضمن التحليل الإحصائي تحديد البيانات الأولية وتحليلها وتحويلها إلى معلومات مفيدة، سيساعد هذا المنهج على كشف العلاقات الأساسية بين المتغير المستقل وضغوطات العمل) والمتغير التابع (أداء الموظف) شركة هيل انترناشونال للاستشارات الهندسية والإدارية

٣,٥,١ المتغير المستقل: التغيير التنظيمي

تم الاعتماد على استبانة الباحث العمري، ٢٠٢٠، من أجل قياس أداء العاملين في الوزارة، حيث تتكون الاستبانة من عدد ٥ عبارات مقاسة على مقياس ليكرت الخماسي.

جدول ٢: المتغير المستقل: ضغوط العمل

المتغير	الأبعاد	عدد العبارات	المرجع
التغيير التنظيمي	التغيير التنظيمي	٥ عبارات	أحمد، سلمى (٢٠١٥). أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين. رسالة ماجستير. جامعة أم درمان.

المصدر: الباحث (٢٠٢٤)

٣,٥,٢ المتغير التابع: أداء العاملين

تم الاعتماد على استبانة الباحث العمري، ٢٠٢٠، من أجل قياس ضغوطات العمل الوزارة، حيث تتكون الاستبانة من عدد ٤ أبعاد مقاسة على مقياس ليكرت الخماسي.

جدول ٣: المتغير التابع: أداء العاملين

المتغير	الابعاد	عدد العبارات	المرجع
أداء العاملين	سرعة اداء العاملين	٥ عبارات	العمري، أنسام بسام (٢٠٢٠). دور ضغوط العمل كمتغير معدل في العلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين.
	دقة اداء العاملين	٥ عبارات	العمري، أنسام بسام (٢٠٢٠). دور ضغوط العمل كمتغير معدل في العلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين.
	حجم اداء العاملين	٥ عبارات	العمري، أنسام بسام (٢٠٢٠). دور ضغوط العمل كمتغير معدل في العلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين.
	جودة اداء العاملين	٥ عبارات	العمري، أنسام بسام (٢٠٢٠). دور ضغوط العمل كمتغير معدل في العلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين.

المصدر: الباحث (٢٠٢٤)

٣,٦ أنواع البيانات

تم الاعتماد على نوعين من البيانات في هذه الدراسة، هما:

٣,٦,١ البيانات الأولية

وهي البيانات التي قام الباحث بجمعها من مصادرها الأساسية، وتعتبر عن مشكلة الدراسة بشكل مباشر. وتهدف هذه البيانات إلى الوصول لحل المشكلة البحثية. وفي هذه الدراسة، تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة التي تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة ، وتضمنت الاستبانة مجموعة من الفقرات التي تقيس متغيرات الدراسة.

٣,٦,٢ البيانات الثانوية

وهي البيانات التي تم جمعها بواسطة باحثين آخرين لأغراض مختلفة عن الوصول إلى حل المشكلة البحثية الخاصة بهذه الدراسة. وتعتبر البيانات الثانوية بمثابة تحليل وتفسير للبيانات الأولية. وقد تم الاعتماد على البيانات الثانوية في كتابة الإطار النظري للدراسة، من خلال الرجوع إلى الكتب والمقالات والدوريات والتقارير الرسمية ذات الصلة بموضوع المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية. كما تم الاستفادة من هذه المصادر في تطوير أداة الدراسة (الاستبانة)، وتفسير نتائج الدراسة ومناقشتها.

٣,٧ طرق وأساليب تحليل البيانات

بعد جمع البيانات، من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات معنى. كما تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتحديدًا الإصدار ٢٨ لتحليل البيانات المجمعة.

تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة، يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة، تعتبر اختبارات الصلاحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها. اختبارات الصدق (التحليل العاملي الاستكشافي)

لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف إلى قياسه، بينما تقوم اختبارات الثبات (اختبار كرونباخ ألفا) بتقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت، تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

٣,٨ الخاتمة

في ختام هذا الفصل، يمكن تلخيص أبرز نتائجه في إطار توضيح منهجية البحث المطبقة على دراسة أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين بشركة أرامكو في الرياض. شمل الفصل تحديد التعريفات الإجرائية للمتغيرات الأساسية، حيث عُرِف التغيير التنظيمي كعملية لإعادة تصميم الهياكل والسياسات لتحسين الأداء التنظيمي، وأُدرج أداء العاملين كمعيار يُقاس من خلال الإنجاز، الدقة، الجودة، وحجم الأداء. استخدم البحث تصميمًا استنتاجيًا مستعرضًا يعتمد على استبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من ٦٠ موظفًا، ما يمثل ٣٠٪ من مجتمع الدراسة. كما أبرز الفصل أهمية استخدام البيانات الأولية والثانوية لدعم نتائج الدراسة، مع اعتماد أدوات تحليل متقدمة مثل برنامج SPSS لتحليل البيانات

٤ الفصل الرابع: التحليل الاحصائي لنتائج الدراسة

٤,١ المقدمة:

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة الميدانية التي تم تحليلها إحصائياً باستخدام البرامج الإحصائية SPSS الإصدار ٢٨ الفصل الحالي للتحليل الإحصائي يتضمن الإحصاء الوصفي للعينة محل الدراسة باستخدام SPSS الإصدار ٢٨ اختبار صدق وثبات الاستبيانات المستخدمة في جمع البيانات المطلوبة من عينة الدراسة الحالية، من أجل اختبار فرضيات البحث ومدى ملاءمة النموذج ، تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط عبر SPSS ٢٨

٤,٢ خصائص عينة الدراسة:

تم تصميم عينة الدراسة لتعكس توزيعاً متنوعاً يشمل مختلف الجوانب الديموغرافية والمهنية للعاملين، تم تحديد تكرارات ونسب مئوية لأفراد العينة وفقاً للمعايير التالية:

١. الجنس: يشمل الذكور والإناث.

٢. الفئة العمرية: تنقسم إلى أقل من ٣٠ سنة، من ٣٠ إلى ٤٠ سنة، من ٤٠ إلى ٥٠ سنة، وأكثر من ٥٠ سنة.

٣. المؤهل العلمي: يشمل ثانوي ، دبلوم عالي، بكالوريوس، دراسات عليا.

٤. طبيعة العمل: قادة ، موظفين، تقنيين

٥. عدد سنوات الخبرة: تشمل أقل من ٥ سنوات، من ٥ إلى ١٠ سنوات، من ١١ إلى ٢٠ سنة، ومن ٢١ سنة فأكثر.

وفيما يلي نتيجة البيانات الديمغرافية:

جدول ٤: خصائص عينة الدراسة

المتغيرات	الفئات	العدد	النسبة المئوية (%)
الجنس			
ذكور	ذكور	32	53.33%
إناث	إناث	28	46.67%
الإجمالي		٦٠	١٠٠%
الفئة العمرية			

أقل من 30 سنة	أقل من 30 سنة	12	20.0%
من 30 إلى 40 سنة	من 30 إلى 40 سنة	19	31.67%
من 40 إلى 50 سنة	من 40 إلى 50 سنة	14	23.33%
أكثر من 50 سنة	أكثر من 50 سنة	15	25.0%
الإجمالي		٦٠	%١٠٠
المؤهل العلمي			
ثانوي	ثانوي	8	13.33%
دبلوم عالي	دبلوم عالي	15	25.0%
بكالوريوس	بكالوريوس	23	38.33%
دراسات عليا	دراسات عليا	14	23.33%
الإجمالي		٦٠	%١٠٠
طبيعة العمل			
قادة	قادة	12	20.0%
موظفين	موظفين	34	56.67%
تقنيين	تقنيين	14	23.33%
الإجمالي		٦٠	%١٠٠
عدد سنوات الخبرة			
أقل من 5 سنوات	أقل من 5 سنوات	8	13.33%
من 5 إلى 10 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	17	28.33%
من 11 إلى 20 سنة	من 11 إلى 20 سنة	19	31.67%
21 سنة فأكثر	21 سنة فأكثر	16	26.67%
الإجمالي		٦٠	%١٠٠

المصدر: الباحث (٢٠٢٤)

٣,٤ قياس صدق وثبات أداة الدراسة:

من أجل التحقق من صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة، تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted (AVE). بينما تم قياس الثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة عن طريق قياس قيمة ألفا كرونباخ Cronbach's alpha ، من خلال نموذج المعادلة البنائية Structural equation modeling (SEM) باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS بالإصدار ٢٨ . الفقرات والجداول التالية توضح ذلك.

١,٣,٤ صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة

تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للمقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted)

صدق الاتساق الداخلي: يقصد به مدي اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة للمتغير الذي تنتمي إليه، لذا قام الباحث بقياس الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير التي تنتمي إليه . وفقا لدراسة (Kaiser (١٩٧٤ معامل الارتباط أقل من ٠,٥ يتم حذفه من الاستبانة.

الصدق التقاربي Convergent Validity: يتم قياس متوسط التباين بين العبارات التي تقيس نفس المقياس، وذلك عن طريق احتساب متوسط التباين المستخرج AVE, التي يجب ان تكون قيمتها أكبر من ٠,٥ وبقال (Hair et al. (٢٠٠٦

الجداول التالية توضح النتائج الاحصائية الخاصة ب (معاملات الارتباط الانحراف المعياري، قيمة المحسوبة وقيمة P value بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبانة . كذلك احتساب قيمة متوسط التباين المستخرج AVE لقياس الصدق التقاربي للاستبانة وذلك من خلال نموذج المعادلة البنائية SPSS بالإصدار ٢٨ ، كما يلي:

جدول ٥: صدق مقاييس الدراسة

متوسط التباين المستخرج		P Values	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	KMO	العبارات	المتغير	
0.79	0.79	0.01	0.410	0.715	٠.٧٥	١	البعد الاول: سرعة اداء العاملين	المتغير الأول: أداء العاملين
		0.01	0.601	0.713		٢		
		0.01	0.473	0.763		٣		
		0.01	0.583	0.773		٤		
		0.01	0.461	0.709		٥		
	0.83	0.01	0.397	0.755		١	البعد الثاني: دقة اداء العاملين	
		0.01	0.434	0.719		٢		
		0.01	0.540	0.770		٣		
		0.01	0.492	0.844		٤		
		0.01	0.620	0.647		٥		
	0.75	0.01	0.446	0.767		١	البعد الثالث: حجم اداء العاملين	
		0.01	0.602	0.770		٢		
		0.01	0.435	0.794		٣		
		0.01	0.557	0.689		٤		
		0.01	0.515	0.717		٥		
	0.77	0.01	0.593	0.802		١		
		0.01	0.467	0.673		٢		

		0.01	0.437	0.813		٣	البعد الرابع:	
		0.01	0.573	0.692		٤	جودة اداء	
		0.01	0.407	0.756		٥	العاملين	
0.84	0.84	0.01	0.572	0.780		١	التغيير التنظيمي	المتغير الثاني:
		0.01	0.458	0.855		٢		
		0.01	0.440	0.649		٣		
		0.01	0.630	0.700		٤		
		0.01	0.414	0.649		٥		

المصدر: الباحث (٢٠٢٤)

يتضح من الجدول بالأعلى ما يلي:

مقياس تطبيق المتغير الأول (أداء العاملين): جميع معاملات الارتباط لكل العبارات ترتبط ارتباط قوي مع المتغير التابع لها (المتغير وابعاده)، عند قيم اكبر من ٠.٦٥، بالإضافة الى أن قيم معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائيا عند مستوى دلالة معنوية (٠.٠١)، ووفقا لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس، كذلك من النتائج بالاعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرجة (AVE)، يتضح أن قيمته للمتغير المستقل اكبر من ٠.٠٥، لذلك فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة.

مقياس تطبيق المتغير الثاني (التغيير التنظيمي): جميع معاملات الارتباط لكل العبارات ترتبط ارتباط قوي مع المتغير التابع لها (المتغير وابعاده)، عند قيم اكبر من ٠.٦٥، بالإضافة الى أن قيم معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائيا عند مستوى دلالة معنوية (٠.٠١)، ووفقا لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس، كذلك من النتائج بالاعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرجة (AVE)، يتضح أن قيمته للمتغير التابع اكبر من ٠.٠٥، لذلك فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة.

٢, ٣, ٤ ثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة

يشير ثبات الاستبيان إلى الاستقرار في نتائجه وعدم تغيرها بشكل كبير إذا تم إعادة توزيعه على الأفراد عدة مرات خلال فترات زمنية محددة، ولقياس استقرار الاستبيانات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، تم حساب

قيم ألفا كرونباخ باستخدام برنامج SPSS الإصدار ٢٨. وفقًا لـ Hair وآخرين (٢٠١٠)، يجب أن تكون القيمة أكبر من ٠,٧ ليكون المقياس مستقرًا.

جدول ٦: ثبات مقاييس الدراسة

المتغيرات		عدد العبارات	معامل الفا كرونباخ
المتغير الاول	البعد الأول	٥	٠.٧٨٣
	البعد الثاني	٥	٠.٧٧٥
	البعد الثالث	٥	٠.٨٢٦
	البعد الرابع	٥	٠.٨٨
المتغير الثاني		٥	٠.٨٤٢
			٠.٨٤٢

المصدر: الباحث (٢٠٢٤)

المتغير الأول وابعاده: أظهرت النتائج الإحصائية ان قيم معامل الفا كرونباخ مرتفعة مما يدل على أن جميع القيم اكبر من ٠.٧ ، ووفقا ل (هيو واخرون، ٢٠١٠)، فقد تحقق ثبات المقياس

المتغير الثاني وابعاده: أظهرت النتائج الإحصائية ان قيم معامل الفا كرونباخ هي ٠.٨٤٢ مما يدل على أن جميع القيم اكبر من ٠.٧ ، ووفقا ل (هيو واخرون، ٢٠١٠)، فقد تحقق ثبات المقياس

٤,٤ التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

اعتمدت الدراسة على الاستبيان من خلال الاستناد الى مقياس ليكرت الخماسي وكان كما يلي:

جدول ٧: مقياس ليكرت

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٥	٤	٣	٢	١

المصدر: الباحث (٢٠٢٤)

حيث تم حساب الوزن النسبي المقابل لكل فئة عن طريق ضرب المتوسط الحسابي في (١٠٠ / ٥) حيث أن (٥) هي مقياس الخماسي، وفيما يلي جود يوضح دلالة المتوسطات الحسابية:

جدول ٨: الوزن النسبي

قيمة المتوسط الحسابي	النتيجة (الاتجاه العام)	الوزن النسبي %	مستوى (درجة) الممارسة / الأهمية
من ١ الى أقل من ١.٨	غير موافق بشدة	من ٢٠ الى أقل من ٣٦ %	منخفض جدا
من ١.٨ الى أقل من ٢.٦	غير موافق	من ٣٦ الى أقل من ٥٢ %	منخفض
من ٢.٦ الى أقل من ٣.٤	محايد	من ٥٢ الى أقل من ٦٨ %	متوسط
من ٣.٤ الى أقل من ٤.٢	موافق	من ٦٨ الى أقل من ٨٤ %	مرتفع
من ٤.٢ الى أقل من ٥	موافق بشدة	من ٨٤ الى أقل من ١٠٠ %	مرتفع جدا

المصدر: الباحث (٢٠٢٤)

ويبين الجدول التالي التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة متمثلة في المتوسطات الحسابية بناء على مقياس ليكرت الخماسي والانحرافات المعيارية للمتغيرات وفقا للجدول المتعلق بأهمية المتوسط الحسابي:

جدول ٩: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

المتغير		المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري		الاتجاه العام		مستوى الأهمية	
المتغير الأول	البعد الأول	٤.٤	٠.٣٣	٠.٣٧٧	٠.٣٩	موافق	موافق	مرتفع	مرتفع
	البعد الثاني	٤.٣	٠.٣٩						
	البعد الثالث	٤.٣	٠.٤١						

	مرتفع		موافق		٠.٥٤		٤	البعد الرابع	
مرتفع	مرتفع	موافق	موافق	٠.٣٧	٠.٣٧	٤.١	٤.١	المتغير الثاني	

المصدر: الباحث (٢٠٢٤)

توضح نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة آراء عينة الدراسة العلاقة بين أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على شركة أرامكو - الرياض

فيما يخص المتغير الأول، أظهرت النتائج وجود اتجاه إيجابي نحو أبعاد هذا المتغير الأربعة، حيث جاءت المتوسطات الحسابية عالية، مما يشير إلى موافقة أفراد العينة على فقرات هذا المتغير. كما بلغ مستوى الأهمية مرتفعاً لجميع أبعاده، وهذا يعكس إدراك ووعي أفراد الدراسة بأهمية تبني الموضوع في الشركة محل الدراسة. أما بالنسبة للمتغير الثاني المتعلق، فقد أشارت النتائج إلى وجود اتجاه إيجابي قوي نحو أبعاد هذا المتغير أيضاً، حيث أظهرت المتوسطات الحسابية نتيجة مرتفعة وهذا يعكس إدراك أفراد الدراسة لأهمية تبني الموضوع.

٤,٥ معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة:

جدول ١٠: معاملات الارتباط الخطي

التغيير التنظيمي	حجم اداء العاملين	دقة اداء العاملين	سرعة اداء العاملين	ضغوط العمل	
0.77	0.67	0.53	0.59	1.0	التغيير التنظيمي
0.78	0.66	0.72	1.0	0.66	سرعة اداء العاملين
0.83	0.69	1.0	0.7	0.57	دقة اداء العاملين
0.76	1.0	0.76	0.77	0.87	حجم اداء العاملين
1.0	0.77	0.78	0.83	0.78	جودة اداء العاملين

المصدر: الباحث (٢٠٢٤)

يوضح جدول معاملات الارتباط الخطية بين متغيرات الدراسة وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين جميع متغيرات الدراسة.

حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين المتغيرات ما بين ٠.٥٧ إلى ٠.٨٧، وجميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠١. وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين جميع متغيرات وابعاد الدراسة.

٤,٦ نتائج اختبار صدق فرضيات الدراسة:

ينطلق البحث من الفرضية الرئيسية التالية:

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية التغير التنظيمي على أداء العاملين

وينبثق من الفرضية الرئيسية للدراسة الفرضيات التالية:

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية التغير التنظيمي على سرعة أداء العاملين لدى شركة أرامكو بالرياض.

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية التغير التنظيمي على دقة أداء العاملين لدى شركة أرامكو بالرياض.

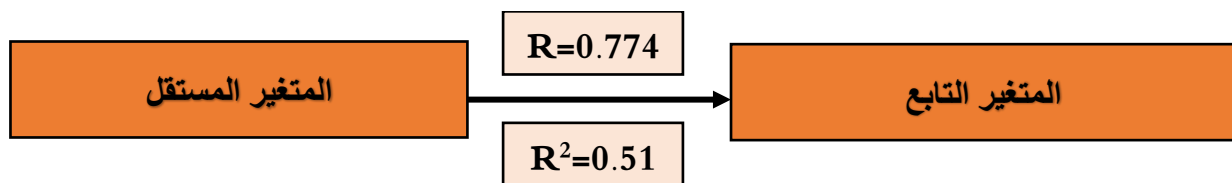
توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية التغير التنظيمي على حجم أداء العاملين لدى شركة أرامكو بالرياض.

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية التغير التنظيمي على جودة أداء العاملين لدى شركة أرامكو بالرياض.

وفيما يلي نتائج التحليل الإحصائي للفرضيات:

نتائج الفرضية الأولى:

شكل ٦: الفرضية الأولى

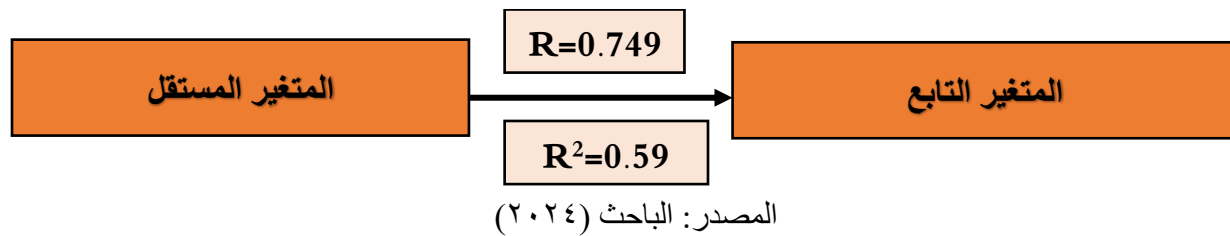


المصدر: الباحث (٢٠٢٤)

يظهر مما سبق بأنه توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية التغير التنظيمي على سرعة أداء العاملين لدى شركة أرامكو بالرياض، مما يدل على صحة الفرضية وعليه يقبل الباحث الفرضية.

نتائج الفرضية الثانية:

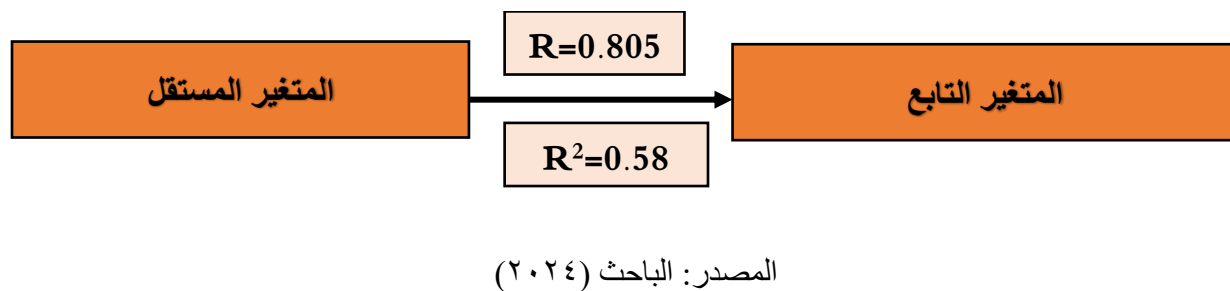
شكل ٧: الفرضية الثانية



يظهر مما سبق بأنه توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية التغير التنظيمي على دقة أداء العاملين لدى شركة أرامكو بالرياض، مما يدل على صحة الفرضية وعليه يقبل الباحث الفرضية.

نتائج الفرضية الثالثة:

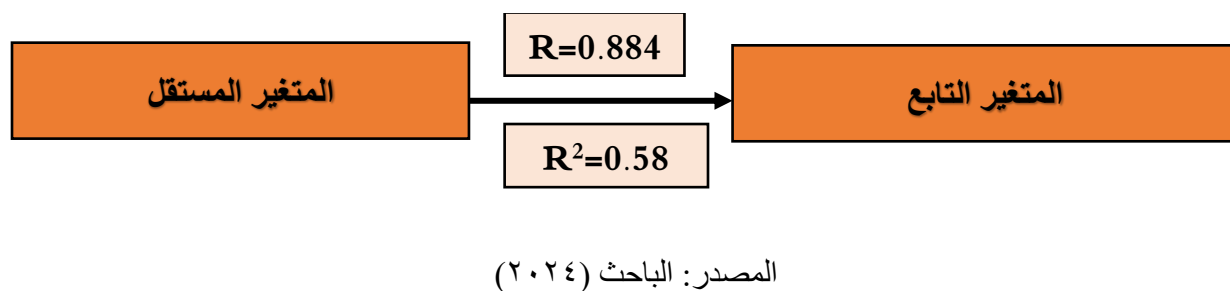
شكل ٨: الفرضية الثالثة



يظهر مما سبق بأنه توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية التغير التنظيمي على حجم أداء العاملين لدى شركة أرامكو بالرياض، مما يدل على صحة الفرضية وعليه يقبل الباحث الفرضية.

نتائج الفرضية الرابعة:

شكل ٩: الفرضية الرابعة



يظهر مما سبق بأنه توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية التغير التنظيمي على جودة أداء العاملين لدى شركة أرامكو بالرياض ، مما يدل على صحة الفرضية وعليه يقبل الباحث الفرضية.

٤,٧ الخاتمة:

اختتم البحث بتقديم تحليل إحصائي شامل لنتائج الدراسة التي تناولت أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في شركة أرامكو بالرياض. أظهرت النتائج وجود علاقات ارتباط إيجابية وقوية بين أبعاد التغيير التنظيمي (مثل إعادة تصميم الهياكل والسياسات) وأداء العاملين في جميع أبعاده (السرعة، الدقة، الحجم، الجودة). تراوحت قيم معاملات الارتباط بين المتغيرات من ٠,٥٧ إلى ٠,٨٧، مما يؤكد أن التغيير التنظيمي يشكل عاملاً مهماً يؤثر إيجاباً على تحسين أداء الموظفين في بيئات العمل. كما أن جميع الفرضيات الرئيسية والفرعية المتعلقة بالتغيير التنظيمي وأداء العاملين تم إثباتها إحصائياً عند مستويات دلالة معنوية، مما يعزز من أهمية تبني سياسات تغيير تنظيمي فعالة في المؤسسات الكبيرة مثل أرامكو، علاوة على ذلك، برهنت الدراسة على صحة المقاييس المستخدمة من خلال قيم عالية لمعاملات الصدق والثبات، حيث سجلت جميع المقاييس قيمة مرتفعة وفقاً لمعايير الصدق التقاربي (AVE) ومعامل ألفا كرونباخ، مما يعكس موثوقية الأدوات المستخدمة لجمع البيانات. على المستوى التطبيقي، أشارت النتائج إلى ضرورة تعزيز دور التغيير التنظيمي كاستراتيجية مستدامة لتحسين كفاءة الأداء. وخلصت الدراسة إلى توصية صريحة بأهمية التركيز على إدارة التغيير التنظيمي بطريقة منهجية ومدرسة لتحقيق أقصى استفادة ممكنة من تأثيره الإيجابي على أداء العاملين وتعزيز الإنتاجية العامة للشركة.

أظهرت نتائج اختبار الفرضيات في الدراسة وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي وأداء العاملين في شركة أرامكو بالرياض. حيث أثبتت النتائج أن التغيير التنظيمي يؤثر بشكل إيجابي وملحوظ على سرعة أداء العاملين، مما يدل على أن تبني سياسات تنظيمية مرنة وفعالة يساهم في تحسين إنجاز المهام بكفاءة. كما أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي للتغيير التنظيمي على دقة أداء العاملين، مما يعكس أهمية التحديثات الإدارية والتنظيمية في تعزيز الالتزام بالجودة والحد من الأخطاء. كذلك، أوضحت الدراسة أن التغيير التنظيمي يؤثر بشكل إيجابي على حجم أداء العاملين، حيث يساهم في زيادة الإنتاجية وتحقيق مستويات أعلى من الأداء. وأخيراً، أظهرت النتائج أن التغيير التنظيمي له تأثير مباشر على جودة أداء العاملين، مما يشير إلى دور السياسات التنظيمية المتطورة في رفع معايير العمل وتحسين المخرجات النهائية. وبهذا، تم إثبات صحة جميع الفرضيات الرئيسية والفرعية، مما يعزز من أهمية إدارة التغيير التنظيمي كعنصر استراتيجي لتحسين الأداء في بيئة العمل.

٥ الفصل الخامس: مناقشة النتائج والاستنتاجات

٥,١ المقدمة:

يتناول هذا الفصل المساهمة النظرية والتطبيقات العملية للدراسة، بالإضافة إلى التوصيات وحدود الدراسة، والدراسات المستقبلية، والخاتمة، على النحو التالي:

٥,٢ المساهمة النظرية:

تُعد هذه الدراسة إضافة مهمة للأدبيات العلمية المتعلقة بالتغيير التنظيمي وأداء العاملين، حيث تسلط الضوء على العلاقة المباشرة بين استراتيجيات التغيير التنظيمي وتحسين الكفاءة الفردية والجماعية في بيئة العمل. من خلال تقديم تعريفات إجرائية دقيقة وموثوقة لكل من التغيير التنظيمي وأداء العاملين، تسهم الدراسة في توسيع الفهم العلمي لهذه المفاهيم وربطها بواقع عملي ملموس داخل شركة كبرى مثل أرامكو. كما تبرز الدراسة الدور الأساسي للتغيير التنظيمي في دعم التحول المؤسسي وتحقيق أهداف الإنتاجية والاستدامة، مما يعزز من أهمية هذا الموضوع في الأبحاث الأكاديمية والإدارية.

بالإضافة إلى ذلك، تستند هذه الدراسة إلى أدوات بحثية حديثة مثل اختبار صدق وثبات المقاييس، ومعاملات الارتباط الإحصائي، وتحليل الانحدار، مما يجعلها نموذجًا مرجعيًا للأبحاث المستقبلية. ومن خلال تناول الأبعاد المختلفة لأداء العاملين (السرعة، الدقة، الحجم، الجودة)، تقدم الدراسة إطارًا شاملاً لتحليل أثر التغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي، مما يساهم في تطوير استراتيجيات إدارية مبتكرة لتحقيق التميز المؤسسي.

٥,٣ التطبيقات العملية:

تمثل هذه الدراسة أداة فعالة للشركات والمؤسسات الكبرى، مثل أرامكو، لفهم كيفية إدارة التغيير التنظيمي بطريقة تدعم تطوير أداء العاملين وتحقيق الأهداف المؤسسية. توضح النتائج أهمية إشراك الموظفين في عمليات التغيير لضمان قبولهم واستيعابهم للسياسات الجديدة، وهو ما يعزز من سرعة التكيف وزيادة الإنتاجية. كما تقدم الدراسة رؤى عملية حول كيفية استخدام التغيير التنظيمي لتحسين جودة العمل وتقليل الأخطاء، ما ينعكس إيجابيًا على رضا العملاء وسمعة المؤسسة.

علاوة على ذلك، يمكن للمؤسسات الاستفادة من توصيات الدراسة في تصميم برامج تدريبية موجهة نحو تعزيز فهم الموظفين للتغيير التنظيمي وأثره على أدائهم. كما يمكن تطبيق نتائج الدراسة في تصميم استراتيجيات إدارة التغيير داخل القطاعات المختلفة، خاصة تلك التي تتطلب تحديثًا مستمرًا للعمليات، مثل قطاع الطاقة والنفط، مما يجعل هذه النتائج قابلة للتنفيذ لتحسين الأداء المؤسسي بشكل مستدام.

٥,٤ التوصيات:

ضرورة تعزيز دور إدارة التغيير التنظيمي داخل المؤسسات من خلال وضع خطط استراتيجية شاملة تدعم التحول المؤسسي.

إشراك الموظفين في مراحل التخطيط والتنفيذ لعمليات التغيير لضمان تقبلهم ودعمهم لهذه العمليات. تقديم برامج تدريبية وورش عمل تساعد الموظفين على فهم فوائد التغيير التنظيمي وتأثيره على تطوير الأداء. إجراء تقييم دوري لعمليات التغيير التنظيمي لقياس أثرها على أداء العاملين وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.

٥,٥ حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تناول الدراسة موضوع أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على شركة أرامكو - الرياض

الحدود الزمانية: تمت الدراسة في الفصل الدراسي الثالث للعام الجامعي ٢٠٢٤م - ١٤٤٦هـ

الحدود البشرية: تمت الدراسة على عينة من الموظفين والاداريين في شركة أرامكو - الرياض

الحدود المكانية: شركة أرامكو بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية

٥,٦ الدراسات المستقبلية:

بالنظر إلى النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، تفتح الباب أمام عدد من التساؤلات التي يمكن أن تكون مواضيع لأبحاث مستقبلية. على سبيل المثال، يمكن إجراء دراسات حول تأثير التغيير التنظيمي على مستويات أخرى من الأداء المؤسسي، مثل رضا العملاء أو الأداء المالي. كما يُقترح توسيع نطاق الدراسات لتشمل قطاعات ومؤسسات أخرى في المملكة العربية السعودية أو على مستوى عالمي لتحديد الاختلافات الثقافية والتنظيمية. علاوة على ذلك، يمكن فحص تأثير أنواع محددة من التغيير التنظيمي، مثل التغيير التكنولوجي أو التغيير الثقافي، على أبعاد أداء الموظفين بشكل أعمق. ويُوصى أيضاً بإجراء دراسات طويلة لمتابعة تأثير التغيير التنظيمي على الأداء بمرور الوقت، مما يقدم رؤى أكثر دقة حول الاستدامة وتأثير السياسات طويلة الأمد.

٥,٧ الخاتمة:

خلصت الدراسة إلى أن التغيير التنظيمي يمثل عاملاً حاسماً في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات، خاصةً في شركة كبرى مثل أرامكو. أظهرت النتائج الإحصائية وجود علاقة إيجابية قوية بين أبعاد التغيير التنظيمي وأداء العاملين، مما يعكس أهمية تبني نهج إداري يركز على التحول المؤسسي كوسيلة لتحقيق التميز والإنتاجية. كما برهنت الدراسة على أهمية الاستراتيجيات التنظيمية في تعزيز سرعة ودقة وجودة وحجم أداء الموظفين، وهو ما يشير إلى أن إدارة التغيير ليست خياراً، بل ضرورة لتحقيق الأهداف المؤسسية.

من خلال تقديم إطار نظري وعملي شامل، تمثل هذه الدراسة مرجعاً مهماً للباحثين وصناع القرار المهتمين بتحسين الأداء المؤسسي من خلال التغيير التنظيمي. تأمل الباحثة أن تسهم هذه الدراسة في تعزيز فهم أفضل لأثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين، وتدعو المؤسسات إلى تبني توصياتها لتعظيم الاستفادة من التغيير كأداة استراتيجية تدعم النمو المستدام والتحول الإيجابي في بيئة العمل.

٦ المراجع

١. أبو النصر، أحمد (٢٠٢٠). تأثير انعدام الأمن الوظيفي على سلوك العاملين. مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة , مج ١٩ , ع ٢
٢. أحمد، سلمى (٢٠١٥). أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين. رسالة ماجستير. جامعة أم درمان.
٣. اسليماني، محمد (٢٠٢٢). واقع إدارة التغيير التنظيمي وأثرها على أداء المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة الجزائرية. مجلة ربحان للنشر العلمي , ع ١٩٤
٤. أمبارك، سعد محمد (٢٠٢٢). أثر التغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على الأكاديمية الليبية للدراسات العليا. مجلة البحوث والدراسات الاقتصادية , ع ٨
٥. الأمين، سارة (٢٠٢٠). أثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الإداري بديوان الضرائب السوداني. مجلة الدراسات العليا , مج ١٥ , ع ٤٤.
٦. برهوم، أديب (٢٠١٧). أثر مقاومة التغيير على أداء العاملين: دراسة مسحية. مجلة تشرين، مج ٣٩ , ع ٣٤
٧. البشير، بثينة (٢٠٢٠). التغيير التنظيمي وأثره على رضا العاملين بقطاع المصارف التجارية. رسالة دكتوراه. جامعة النيلين.
٨. الحاج ، خديجة (٢٠٢٢). إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين بالمديرية الجهوية للجمارك بالشلف. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا , مج ١٨ , ع ٣٠
٩. حسون، عتاب (٢٠٢٠). تأثير المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية: دراسة ميدانية في جامعة تشرين. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية , مج ٤٢ , ع ٤٤
١٠. الدغل، غادة (٢٠٢٣). أثر أبعاد التعلم التنظيمي على أنماط القيادة: دراسة تطبيقية على العاملين بشركات التأمين التكافلي. مجلة البحوث المالية والتجارية , ع ١.
١١. طه، حسنين (٢٠٢٢). تأثير إعادة الهيكلة على أداء المورد البشري: دراسة تطبيقية علي وزارة التجارة والصناعة المصرية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية , مج ١٣ , ع ١٤
١٢. طه، سهير إبراهيم جمعة (٢٠٢٢). استراتيجيات التغيير ودورها في مواجهة الصراع التنظيمي بالجهاز الإداري: دراسة ميدانية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية , مج ١٣ , ع ٢٤

١٣. العطوي، مهند (٢٠١٨). دور سلوكيات المواطنة التنظيمية في تقبل التغيير التنظيمي: دراسة تطبيقية لآراء عينة من موظفين. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية , مج ١٥ , ع ٤
١٤. الغديوي، سعد (٢٠١٤). أساسيات التطوير والتغيير التنظيمي ودورها في الرقي بالمنظمات. مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية , س ٢ , ع ٤
١٥. محمد، أسعد (٢٠١٧). أثر استخدام أدوات التغيير التنظيمي علي أداء المصارف. مجلة جامعة البحر الأحمر للعلوم الإنسانية , ع ٤
١٦. مراح، سميرة (٢٠١٧). المنظمة بين التغيير والمقاومة. مجلة العلوم الإسلامية والحضارة , ع ٥
١٧. موسى، عبده (٢٠١٩). أثر البيئة الخارجية كمتغير وسيط بين التغيير التنظيمي وأداء العاملين: دراسة حالة. رسالة دكتوراه. جامعة النيلين
١٨. النجار، أحمد كرم (٢٠٢١). ممارسات التعلم التنظيمي في الفنادق المصرية وتأثيرها في الالتزام التنظيمي للعاملين: دراسة تطبيقية. مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة , مج ٢١ , ع ١
١٩. نجف، وسام (٢٠١٧). أثر إدارة التغيير على آراء العاملين في القطاع النفطي الكويتي. رسالة ماجستير. جامعة آل البيت
٢٠. يوسف، محمد (٢٠١٨). أثر رأس المال النفسي في اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي : دراسة تطبيقية على العاملين. مجلة البحوث التجارية , مج ٤٠ , ع ٤

٧ الملاحق

٧,١ الاستبيان:

عزيزي المشارك،

تحية طيبة وبعد،

يسعدني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يهدف إلى جمع المعلومات اللازمة لإجراء دراسة حول "علاقة التغيير التنظيمي بأداء العاملين في شركة أرامكو السعودية بالرياض".

إن مشاركتك ستساهم في إثراء نتائج هذه الدراسة من خلال طرح وجهة نظرك حول التغييرات التنظيمية التي مرت بها الشركة وأثرها على الأداء.

التغيير التنظيمي

التغيير التنظيمي يُعرف إجرائيًا على أنه العملية التي تقوم بها المؤسسة بإعادة تصميم هيكلها، أو أنظمتها، أو استراتيجياتها التشغيلية، بهدف تحسين الكفاءة والفعالية أو التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية. يشمل ذلك تعديل الأدوار، وتغيير السياسات، وتحسين العمليات لتحقيق الأهداف التنظيمية بنجاح.

أداء العاملين

أداء العاملين يُعرف إجرائيًا على أنه مستوى الإنجاز الذي يحققه الموظفون أثناء تأدية مهامهم الوظيفية مقارنة بالمعايير المحددة مسبقًا. يتم قياس الأداء بناءً على عوامل مثل الإنتاجية، الجودة، الالتزام بالمهام، ومدى تحقيق الأهداف الوظيفية التي تساهم في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

أود أن أؤكد لك أن جميع الإجابات سيتم التعامل معها بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

آمل منكم التكرم بالمشاركة، ولكم جزيل الشكر والعرفان.

مع تحيات الباحث

القسم الاول :-

البيانات الشخصية

الرجاء التكرم بوضع علامة دائرة حول الاجابة التي تراها مناسبة:-

١- النوع :-

ب. انثى

ا. ذكر

٢- العمر :-

ج. ٤٠ و اقل من ٥٠

د. ٥٠ فاكثر

ا. ٢٠ و اقل من ٣٠

ب. ٣٠ و اقل من ٤٠

٣- الحالة الاجتماعية :-

ج. مطلق

د. ارمل

ا. متزوج

ب. اعزب

٤- المؤهل العلمى :-

ج. دبلوم عال

د. ماجستير

ا. ثانوى

ب. بكالوريوس

هـ. دكتوراه

٥- مكان الميلاد :-

ا. ولاية الخرطوم

ب. ولايات السودان الاخرى

ج. خارج السودان

٦- سنوات الخبرة :-

ا. اقل من ٥ سنوات

ب. ٥ سنة و اقل من ١٠ سنة

ج. ١٠ سنة و اقل من ١٥ سنة

د. ١٥ سنة فاكثر

جدول ٢: المتغير المستقل: ضغوط العمل

المتغير	الابعاد	عدد العبارات	المرجع
التغيير التنظيمي	التغيير التنظيمي	٥ عبارات	أحمد، سلمي (٢٠١٥). أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين. رسالة ماجستير. جامعة أم درمان.

المصدر: الباحث (٢٠٢٤)

السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١. تؤثر عمليات التغيير التنظيمي بشكل إيجابي على أداء العمل داخل المؤسسة.	☐	☐	☐	☐	☐
٢. يتم تنفيذ التغييرات التنظيمية في مؤسستك بطريقة مدروسة وفعالة.	☐	☐	☐	☐	☐
٣. يساهم التغيير التنظيمي في تحسين بيئة العمل وتطويرها.	☐	☐	☐	☐	☐
٤. يدعم التغيير التنظيمي تعزيز الكفاءة في إنجاز المهام الوظيفية.	☐	☐	☐	☐	☐
٥. يتم إشراك الموظفين في عملية التغيير التنظيمي بشكل يساهم في نجاحها.	☐	☐	☐	☐	☐

40

جدول ١١: المتغير التابع: أداء العاملين

المتغير	الابعاد	عدد العبارات	المرجع
أداء العاملين	سرعة اداء العاملين	٥ عبارات	العمرى، أنسام بسام (٢٠٢٠). دور ضغوط العمل كمتغير معدل في العلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين.
	دقة اداء العاملين	٥ عبارات	العمرى، أنسام بسام (٢٠٢٠). دور ضغوط العمل كمتغير معدل في العلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين.
	حجم اداء العاملين	٥ عبارات	العمرى، أنسام بسام (٢٠٢٠). دور ضغوط العمل كمتغير معدل في العلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين.
	جودة اداء العاملين	٥ عبارات	العمرى، أنسام بسام (٢٠٢٠). دور ضغوط العمل كمتغير معدل في العلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين.

المصدر: الباحث (٢٠٢٤)

3. جانب اداء العاملين:

تهدف العبارات التالية إلى لقياس مستوى اداء العاملين من وجهة نظر العاملين في شركة الادوية، يرجى اختيار درجة الموافقة التي تعبر عن وجهة نظرك باعتبارك موظفاً/موظفةً في هذه الشركة بوضع إشارة (✓) أمام الفقرة المناسبة :

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المجال الأول : سرعة الاداء						
1	اقيس الوقت اللازم لإنجاز المعاملة الواحدة					
2	أقوم بإنجاز المعاملة كاملة قبل الانتقال لغيرها					
3	اتابع عملي للتأكد من سرعة الانجاز والاداء					
4	اقوم بإنجاز المعاملات والعمل المطلوب دون تأخير					
5	اقوم بتحديد الاولويات في انجاز المعاملات الموكولة لي.					
المجال الثاني : دقة الاداء						
6	ظروف العمل تؤثر على مستوى الأداء					
7	اشعر بأنني أساهم في تحسين مستوى الأداء في الشركة					
8	انفذ الاعمال المطلوبة مني بدقة عالية					
9	يساهم تحديد اسباب انخفاض مستوى الاداء في معالجة الانحراف لغايات رفع مستوى الاداء لدى العاملين					
10	تقارب الاداء الفعلي للموظف يزيد من مستوى اداء العاملين مع المخطط له					

المجال الثالث : حجم الاداء					
11	يضع مشرفي المباشر خطة تحسين الاداء الفردي في ضوء نتائج تقييم الأداء				
12	أتلقي الدعم و المساعدة من الزملاء عندما يزداد ضغط العمل				
13	اتابع الوقت دائما في مكتبي لمعرفة كمية الاعمال المنجزة				
14	احاول التفوق على نفسي في عدد الاعمال المنجزة				
15	نتبع أنا وزملائي أسلوب المنافسة لمعرفة أكثرنا إنجازا للأعمال				
المجال الرابع : جودة الاداء					
16	تستخدم معايير مناسبة تزيد من كفاءة و فعالية أداء العاملين في الشركة				
17	تسهل عملية تقييم الأداء الوظيفي في فهم و تقدير مدى مساهمة العاملين في تحقيق أهداف الشركة				
18	ظروف العمل تؤثر على مستوى الأداء في الشركة				
19	هناك مكافآت نتيجة للأداء الجيد في الشركة				
20	أسعى إلى رفع جودة أدائي للمهام الموكلة إلي باستمرار				