

أثر إدارة التغيير التنظيمي على أداء العاملين في المشروعات المتوسطة والصغيرة

The impact of organizational change management on the performance of
employees in small and medium enterprises

خطة بحث مقدمة للحصول على درجة الماجستير في الإدارة

إعداد الطالبة/

مرام عبدالرحمن القرزعي

إشراف/

د. اسماء أبو عنزة

العام الدراسي:

٢٠٢٤

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

المحتويات

٤	مقدمة:
٥	مشكلة الدراسة:
٦	أهمية الدراسة:
٨	أهداف الدراسة:
٨	تساؤلات الدراسة:
٩	فروض الدراسة:
١٠	الدراسات السابقة:
١٧	المنطلقات النظرية للدراسة:
١٧	المنهجية وطرق البحث:
١٨	أدوات الدراسة :
١٨	الأساليب الإحصائية المستخدمة:
١٩	حدود الدراسة :
٢٠	المراجع:

مقدمة:

يشهد العالم تطور كبير في جميع المجالات وخصوصا مجال الأعمال، حيث أصبحت المنظمات تواكب عصر التكنولوجيا المتقدمة والتي انتشرت سريعاً في المجالات المعرفية والتقنية والمعلوماتية والإدارية، واتجهت المنظمات التي تسعى إلى الريادة في مجال الأعمال إلى التطوير للتأقلم مع التغيرات السريعة التي تحدث كل يوم (أبو اليزيد، ٢٠١٨)، ونتيجة لذلك اتجهت جميع المنظمات إلى إدارة التغيير التنظيمي حيث تعتبر من أهم اجراءات التغيير داخل المنظمات، فإدارة التغيير التنظيمي ترتبط بالعديد من جوانب المنظمة، من حيث الهيكل التنظيمي، ورؤية المنظمة ورسالتها، كما أنها تؤثر بشكل كبير على سلوك وأداء العاملين داخل المنظمة لتحقيق الأداء المؤسسي التي تسعى المنظمة إلى تحقيقه. (البشير، ٢٠٢٠)

وتعتبر عملية التغيير التنظيمي من الأمور الهامة والحيوية التي لا بد من حدوثها داخل المنظمة، فالتغيير التنظيمي يساعد المنظمات على مواجهة كافة التحديات والتغيرات التي تحدث بشكل مستمر والتصدي لها بكل كفاءة وفاعلية، كما إن المورد البشري من أهم الموارد والمقومات الأساسية التي تحقق النجاح والأداء المتميز للمنظمات، ويظهر الأداء المؤسسي من خلال جهود العاملين في سبيل تحقيق أهداف المنظمة من خلال قدراتهم المهنية والعقلية والخبرات المهنية، كما أن الأداء يتم قياسه من خلال الجهد الذي يبذله العاملين داخل المنظمة، حيث يعكس مدي قيام العاملين بالمهام المطلوبة والمتطلبات الوظيفية التي تحقق تحسين الأداء للمنظمة. (بلعابد، ٢٠١٨)

تعتبر عملية التغير من العمليات التي يصعب تنفيذها داخل المؤسسة، حيث نجد أن عملية التغيير تحتاج إلى إستثمار عدد كبير من الموارد البشرية بالإضافة إلي الموارد المادية في نفس الوقت أيضاً، وعلي الرغم من ذلك أصبحت عملية التغيير حاجة ضرورية داخل المؤسسات لا غني عنها في

جميع المؤسسات ومنظمات الأعمال، ومع مرور الوقت نجد أن الحاجة إلى عملية التغيير تزداد تدريجيا وبالتالي أصبح لابد من تعديل المنظمات حتي تتمكن من ملائمة ومواكبة التغيرات والتطورات التي تحدث في العالم الخارجي، فنحن الآن في عصر المعلومات والتكنولوجيا والتقني الذي يتطور سريعا ولابد من إحداث عملية التغيير حتي يتلائم مع العالم المحيط. (بن الطيب، ٢٠٢٢)

ومن ناحية أخرى نجد أن عملية التغيير التنظيمي تؤثر على أداء العاملين داخل بيئة العمل، حيث تساهم بدور كبير في تطوير وتنمية القيم التنظيمية بين العاملين وتحسين العلاقات التعاونية والعلاقات الإنسانية بين العاملين وبعضهم البعض وبين المديرين، فالمؤسسات لا تتغير بسبب عملية التغيير ذاتها وإنما تتغير لكي تكون قادرة علي مواكبة وتحدي متطلبات العصر الحالي، فالتغيير التنظيمي يساهم بشكل كبير في عملية تطوير المنظمات، بحيث تكون قادرة علي التفاعل ومواكبة التحديات الخارجية (حيدر، ٢٠١٨)، فالمنظمات تسعى إلى تحقيق أهدافها الداخلية والخارجية من خلال تحسين الأداء ومن ثم فإنها تتبع أسس وخطوات التغيير التنظيمي حتي تستطيع تحقيق ذلك، ولذلك فإن هذه الدراسة تسعى إلى دراسة إدارة التغيير التنظيمي وأثرها على أداء العاملين في المشروعات المتوسطة والصغيرة. (خلفيات، ٢٠٠٧)

مشكلة الدراسة:

تعتبر عملية التغيير التنظيمي من أهم العمليات التي تسعى الكثير من المنظمات إلى تحقيقها، فالعالم الخارجي متطور وسريع التغيير كل يوم، ومن ثم فلا بد من إحداث عمليات التغيير داخل المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق أهدافها وتحافظ علي مكانتها داخل الأسواق المحلية والعالمية، فالتغيير التنظيمي يساعد المؤسسة في النهوض بالمستوي العملي الخاص بها وتحسين أداء العاملين داخلها، ويكون ذلك عن طريق تطبيق عدد من الخطط الإستراتيجية الفعالة التي تهتم بتنظيم بيئة

العمل داخل المؤسسة بداية من العاملين والمرؤسين والمديرين ورؤساء الأقسام، فالتغيير لابد أن يكون شامل كافة النواحي والأسس التي تقوم عليها المنظمة. (الرفوع، ٢٠٠٤)

يعتبر التغيير من الأمور الأساسية التي يجب أن تحدث في كل منظمة أعمال وفي مختلف جميع الإدارات والتخصصات التابعة لها، ويعتبر التغيير هو الوضع الحتمي لجميع مراحل وصور الأنشطة الإدارية داخل المؤسسات، ونجاح عملية التغيير مرتبطة بكيفية مواجهة التحديات ومواكبة التطورات الحديثة في بيئة العمل، حيث تخضع عملية التغيير للعديد من العوامل الخارجية والعوامل الداخلية التي تؤثر على مدى نجاح وفاعلية التغيير داخل المنظمات وبدرجات مختلفة. (على، ٢٠١٩)

ومن ناحية أخرى نجد أن التغيير التنظيمي يقوم بالتأثير على أداء العاملين ويشمل الأداء العام للمنظمة أيضاً، فالتغيير التنظيمي يهدف إلى تنظيم العلاقات بين العاملين وتفعيل الدور التعاوني بينهم ومشاركتهم في كافة الآراء وعمليات اتخاذ القرار، وتفعيل الدور الذي يقومون به في المنظمة، كما يساعد التغيير التنظيمي على تنمية مهارات العاملين وتحسين خبراتهم المهنية، والعمل على اختيار الكفاءات من العاملين حتى تحقق مستوى الأداء الذي تسعى إليه ، ومن ثم فإن المشكلة البحثية لهذه الدراسة تتمثل في معرفة أثر إدارة التغيير التنظيمي على أداء العاملين في المشروعات المتوسطة والصغيرة.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في تناولها إحدى الموضوعات الحيوية في العصر الحديث، حيث تناولت موضوع إدارة التغيير التنظيمي وأثرها على أداء العاملين في المشروعات المتوسطة والصغيرة، والذي لم تتم دراسته بشكل كاف لذلك، من المؤمل أن تكون الدراسة الحالية مجلة علمية حديثة، وتكون هدفاً

للباحثين لإجراء الدراسات بنوع الدراسة الحالية، كما تكمن أهمية الدراسة في تناولها إدارة التغيير التنظيمي، و التي تساهم بشكل كبير في تحسين وتطوير أداء العاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم المهنية والعقلية لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة.

تتبقى أهمية البحث الحالي من الأهمية العلمية:

• الأهمية العلمية:

- تسلط الدراسة الضوء على دور إدارة التغيير التنظيمي في تحسين أداء العاملين حيث يعتبر من الموضوعات الهامة في مجال الأعمال.
- تكون الدراسة بمثابة مرجع للباحثين والمهتمين بدراسة أثر إدارة التغيير التنظيمي.
- زيادة رصيد المكتبة العلمية بالأبحاث العلمية التي تتناول إدارة التغيير التنظيمي و أداء العاملين.
- تشجيع الباحثين على إعداد الأبحاث والدراسات العلمية حول دراسة إدارة التغيير التنظيمي وتأثيرها على العاملين .

• الأهمية العملية

- تشجيع أصحاب المنظمات على القيام بالتغيير التنظيمي داخل المؤسسات.
- مساعدة أصحاب الشركات في تطبيق استراتيجيات التغيير التنظيمي بطريقة صحيحة.
- تطوير أداء العاملين بطريقة دائمة.

- من خلال الدراسة الميدانية يمكن الخروج ببعض النتائج والتوصيات والمقترحات التي تفيد متخذي القرار في المنظمات بفاعلية إدارة التغيير التنظيمي وأثرها على أداء العاملين والإستفادة منها في تحقيق الأهداف التنظيمية.

أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في معرفة ودراسة أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في المشروعات المتوسطة والصغيرة.

ويتفرع من الهدف الرئيسي عدة أهداف فرعية على النحو التالي:

١. بيان الدور الذي يلعبه التغيير التنظيمي في تحسين أداء العاملين.
٢. توضيح العلاقة بين التغيير التنظيمي وأداء العاملين.
٣. معرفة أثر التطوير التنظيمي على أداء العاملين.
٤. معرفة أثر الحوافز على أداء العاملين.
٥. معرفة أثر التكنولوجيا على أداء العاملين.

تساؤلات الدراسة:

يتمثل السؤال الرئيس لهذه الدراسة فيما يلي:

ما أثر إدارة التغيير التنظيمي على أداء العاملين في المشروعات المتوسطة والصغيرة؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس عدة أسئلة فرعية كالاتي:

١. ما هو أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين ؟

٢. ماهو أثر التطوير التنظيمي على أداء العاملين ؟

٣. ما هو أثر الحوافز على أداء العاملين ؟

٤. ما هو أثر التكنولوجيا المستخدمة على أداء العاملين ؟

فروض الدراسة:

الفرضية الرئيسية للدراسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير التنظيمي و أداء العاملين.

ويتفرع من الفرضية الرئيسية عدة فرضيات فرعية على النحو التالي:

١. الفرضية الفرعية الأولى: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي وأداء العاملين.

٢. الفرضية الفرعية الثانية: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التطوير التنظيمي وأداء العاملين.

٣. الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز وأداء العاملين.

٤. الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكنولوجيا المستخدمة وأداء العاملين.

الدراسات السابقة:

١. دراسة (العبادي، ٢٠٢٠) أثر إدارة التغيير في الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية في مجلس

الأعيان الأردني.

هدفت الدراسة إلى قياس وتحليل أثر إدارة التغيير بأبعادها (الثقافة التنظيمية، التغيير التكنولوجي، الهيكل التنظيمي) على الأداء التنظيمي بأبعاده (تحقيق الأهداف، التعلم والنمو، العمليات الداخلية) في مجلس الأعيان الأردني. وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين المصنفين في مجلس الأعيان الأردني. وقد تم أخذ عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة بلغ تعدادها (١٧٤) مبحوثاً. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تطوير استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وأثبتت هذه الدراسة أن تصورات المبحوثين في مجلس الأعيان الأردني لكل من متغيرات إدارة التغيير ولأداء التنظيمي جاءت بدرجة مرتفعة، مع وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة التغيير على الأداء التنظيمي في مجلس الأعيان الأردني، إضافة إلى وجود أثر لإدارة التغيير بأبعادها في تحقيق الأهداف والتعلم والنمو والعمليات الداخلية في مجلس الأعيان الأردني.

٢. دراسة (علي، ٢٠١٩) بعنوان " إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين: بالتطبيق على هيئة

سكك حديد السودان من ٢٠١٢-٢٠١٧ م.

هدفت الدراسة إلى توضيح دور إدارة التغيير (التغيير التنظيمي، والتطوير التنظيمي، الحوافز، والتغيير في التكنولوجيا) وأثرها على أداء العاملين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وأكدت نتائج هذه الدراسة أن التغيير يحدث بواسطة الإدارة العليا، وللتغلب على مقاومة التغيير تقدم الإدارة العليا المعلومات الكافية عن أهمية التغيير. وكذلك التطوير التنظيمي يؤدي إلى تحسين أداء الهيئة، ويخلق مناخ تنظيمي يسود فيه روح التعاون، ويساعد في تنمية القدرة على الابتكار. وتشترك الهيئة

العاملين في الإدارة، وعملية الترقية تتم بناء على تحسن أداء العامل. وتولى الهيئة اهتمام خاص بقياس أداء وكفاءة العاملين وذلك للحصول على مخرجات تشغيلية وإنتاجية وربحية.

٣. دراسة (لطرش، ٢٠١٨) بعنوان " التغيير التنظيمي وأثره على أداء العاملين : دراسة

استطلاعية على العاملين بالمؤسسة الاقتصادية سيجيكو (sijico) بسكيدة"

حيث هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية sijico بسكيدة . ومن أجل تحقيق هذه الدراسة وتحديد الأثر بين متغيراتها تم بتوزيع استبيان على موظفي هذه المؤسسة ، البالغ عددهم ٣١ فرد توصلت نتائج الدراسة إلى أنه توجد علاقة ارتباط بين التغيير التنظيمي وأداء العاملين حيث يؤثر التغيير التنظيمي بجميع أبعاده على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

٤. دراسة (البدري، ٢٠١٨) بعنوان " أثر إدارة التغيير التنظيمي والانقسام المؤسسي المصرفي

على أداء العاملين: دراسة ميدانية على العاملين في المصارف التجارية الليبية العامة في

مدينة بنغازي"

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر إدارة التغيير والانقسام المؤسسي على أداء العاملين في المصارف التجارية العامة في مدينة بنغازي. تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالمصارف التجارية العامة الواقعة إدارتها أو فروعها الرئيسية في مدينة بنغازي والبالغ عددهم ٣٥٠ موظفاً، واختيرت عينة عشوائية مع مراعاة عدد العاملين بكل مصرف بحجم ١٨٦ مفردة. تم توزيع استمارة استبيان على عينة الدراسة وتم تجميع ١٦٢ استمارة واستبعاد ١٠ استمارات غير صالحة للتحليل الإحصائي، وخضعت ١٥٢ استمارة للتحليل باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية spss. توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية بين التغيير بأبعاده الثلاثة (الهيكل

التنظيمي، التكنولوجيا، الأفراد) على أداء العاملين بالمصارف قيد الدراسة. كذلك بينت الدراسة وجود علاقة ارتباط سالبة وذات دلالة معنوية بين الانقسام المؤسسي والأداء. وأظهرت الدراسة وجود أثر موجب وذو دلالة معنوية للتغيير في التكنولوجيا والتغيير في الأفراد على أداء العاملين ووجود أثر موجب وليس ذو دلالة معنوية للتغيير في الهيكل على الأداء. كما بينت الدراسة وجود أثر سالب ذو دلالة إحصائية للانقسام المؤسسي على الأداء.

٥. دراسة (أمبارك، ٢٠٢٢) بعنوان " أثر التغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية

على الأكاديمية الليبية للدراسات العليا. جنزور"

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي بالتطبيق على الأكاديمية الليبية للدراسات العليا، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتم استخدام قائمة الاستقصاء كأداة رئيسة لجمع البيانات، وقد بلغ مجتمع الدراسة حوالي (٢٨٠) مفردة، وتم اختيار عينة عشوائية من (٨٠) مفردة، وبلغ عدد الاستمارات التي تم تحليلها (٧٤) استمارة، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لإدخال ومعالجة البيانات، واختبار الفروض، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها، هناك علاقة تأثير بين إدارة التغيير التنظيمي (بأبعاد المذكورة في البحث) وبين تحسين الأداء الوظيفي في الأكاديمية قيد الدراسة، وأن مشاركة العاملين في التخطيط للتغيير التنظيمي يؤدي إلى نجاحه، ويقلل من مقاومة العاملين له، وأن أكثر الأبعاد التنظيمية تأثيرا في قرارات العاملين هي الحوافز المادية والمكافآت التشجيعية.

٦. دراسة (عبدالله، ٢٠١٥) بعنوان " الإبداع التنظيمي وأثره على أداء المنظمات: دراسة

تحليلية بالتطبيق على شركات حلويات سعد".

هدفت الدراسة إلى معرفة المفاهيم الأساسية للإبداع التنظيمي وأداء المنظمات، والتعرف على واقع تطبيق متغيرات الإبداع التنظيمي في المؤسسات وتأثيره على الأداء، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي لتسليط الضوء على طبيعة الإبداع، وأداء المنظمات، بالإضافة للمنهج التحليلي، والذي تمثل في دراسة عينة وتم تعميمها بعد الوصول إلى النتائج، وبلغ حجم عينة الدراسة (١٦٥) مفردة تم اختيارهم بالعينة العشوائية البسيطة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن الإبداع التنظيمي لعب دورا كبيرا في تحسين الأداء، وهو ما يؤكد من أن الإبداع التنظيمي يعد عامل ملازم لتحسين الأداء، ويوجد تحسين وتطوير للعمليات الإدارية بشركة حلويات سعد حيث أن غالبية أفراد العينة وافقوا على ذلك، وأن شركة حلويات سعد لديها اهتمام كبير بتحسين وتطوير المنتجات. ومن أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة: الاهتمام بعملية البحث والتجريب وذلك لأهميتها البالغة في تطور الشركات، واستخدام التقنيات الحديثة مثل الأنظمة الحاسوبية في عملياتها الإدارية، والتوجه نحو تطبيق سياسات متطورة للترويج والإعلان عن منتجاتها.

٧. دراسة (الغالي، ٢٠١٩) بعنوان " الإبداع التنظيمي وأثره في الأداء الوظيفي: دراسة

استطلاعية في شركة التأمين الوطنية".

هدفت الدراسة إلي تحسين وتطوير أداء شركة التأمين الوطنية من خلال تحديد العلاقة بين الأداء الوظيفي والابداع التنظيمي من خلال تطوير كفاءة الإدارة في عملية الترويج والتميز في الأداء، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان كأداة للدراسة وجمع البيانات، وتمثل مجتمع الدراسة من العاملين في شركة التأمين الوطنية/ بغداد، وتكونت عينة الدراسة من مديرين الأقسام والادارة العليا والوحدات وبعض الموظفين حيث بلغ عددهم (٣٠) موظف، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: عدم اهتمام شركة التأمين بالانظمة المعلوماتية الحديثة لانجاز عملها، وقلة

اهتمام شركة التأمين بتحسين وتطوير المهارات المتوافرة بداخلها، تفتقد شركة التأمين إلى الأساليب العلمية الحديثة التي تقوم بتحسين عمليات الترويج، وأوصت الدراسة: ضرورة اهتمام الشركة بإستخدام الأساليب الحديثة في تحسين خدماتها، وضرورة العمل على إنشاء نظام معلوماتي متكامل، والعمل على توفير الحوافز المادية والمعنوية للعاملين.

٨. دراسة (الرياني، ٢٠١٧) بعنوان " الإبداع المؤسسي وأثره على تمكين المورد البشري:

دراسة مقارنة شركة الراحلة ونفط ليبيا للخدمات النفطية".

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى الإبداع المؤسسي وتمكين العاملين في شركة الراحلة ونفط ليبيا للخدمات النفطية، كما هدفت إلى التعرف على المعوقات التي تحد من الإبداع المؤسسي وتمكين العاملين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان كأداة للدراسة وجمع البيانات، وتمثل مجتمع الدراسة من العاملين في شركة الراحلة ونفط ليبيا للخدمات النفطية، وتكونت عينة الدراسة من (٢٠) مفردة تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، ومن اهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: مستوى إلى الإبداع المؤسسي في الشركتين موجود بدرجة متوسطة، كان مستوى تمكين العاملين مرتفع لكل من الشركتين. توصلت الدراسة إلى وجود معوقات بيئية وتنظيمية وشخصية تحد من الإبداع الإداري.

٩. دراسة (مقرش، ٢٠٢٠) بعنوان " تمكين الموارد البشرية وأثره على الإبداع التنظيمي

بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية".

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر تمكين الموارد البشرية على الإبداع التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان كأداة للدراسة وجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من العاملين بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر،

حيث بلغ حجم العينة (٦٣) عامل، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود أثر إيجابي لتمكين الموارد البشرية على الإبداع التنظيمي، ويرجع هذا الأثر إلى كفاءة العمل واستقلالية العمل.

١٠. دراسة (أودان، ٢٠١٧) بعنوان " أثر الإبداع التنظيمي على الأداء التنافسي:

الدراسة الميدانية وحدتي تحويل البلاستيك بولاية ورقلة".

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الإبداع التنظيمي على الأداء التنافسي من خلال الأبعاد المتمثلة في (ابداع المنتج، ابداع العملية، القدرات الابداعية) داخل وحدات تحويل البلاستيك بولاية ورقلة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان كأداة للدراسة وجمع البيانات، وبلغ حجم العينة (٤٢) مفردة من العاملين في وحدات تحويل البلاستيك بولاية ورقلة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: يوجد توافر لابعاد الإبداع التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة بمستوى متوسط، وساهمت ابعاد ابداع المنتج والقدرات الابداعية بشكل كبير في تفسير الأداء التنافسي للشركة، كما تهتم وحدات تحويل البلاستيك في ورقلة بالتطوير والبحث والتركيز على الجودة.

١١. دراسة (هامل، ٢٠١٩) بعنوان " أثر الإبداع التنظيمي على أداء العاملين: دراسة

حالة المديرية الجهوية لموبيليس بورقلة".

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الإبداع التنظيمي على أداء العاملين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت اداة الاستبيان في جمع البيانات، وتمثل مجتمع الدراسة من العاملين بمديرية الجهوية لموبيليس-ورقلة-، وتكونت عينة الدراسة من (٥٠) مفردة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع التنظيمي وأداء العاملين، تشجيع المؤسسة على طرح الأفكار الإبداعية وذلك من خلال تسهيل عمليات الاتصال والاجتماعات الدورية لسماع الأفكار، تقدم المؤسسة الدعم للعاملين سواء كان هذا

الدعم في حالة تحقيق النجاح أو حتى في وجود الأخطاء في حالة الخطأ، وهذا هو دور القادة الذين يدعمون الجهود الإبداعية.

١٢. دراسة (٢٠٠٩) Moultrie, J., & Young, A.

هدفت الدراسة إلى استكشاف الإبداع التنظيمي في الشركات ضمن الصناعات الإبداعية. تم استكمال استبيان يعتمد على نموذج "الإبداع التنظيمي" الخاص بشركة أمابيل ونموذج "المناخ الإبداعي" الخاص بإيكفال في عشر شركات في قطاعات مختلفة من الصناعات الإبداعية. كما تم إجراء مقابلات متابعة مع خمس شركات لمقارنة مخرجات كل نموذج بالإضافة إلى التباين في استجابات الشركات في مختلف القطاعات، وتشير النتائج إلى أن كلا النموذجين للإبداع التنظيمي متكاملان، على الرغم من عدم قابليتهما للتطبيق بشكل كامل في الصناعات الإبداعية، كما يوجد اختلافات محددة بين الشركات في التصميم الجرافيكي.

١٣. دراسة (٢٠٠٩) Moultrie, J., & Young, A.

هدفت الدراسة إلى التركيز على الإبداع التنظيمي وتبني تمثيلاً تخطيطياً لسوابق الإبداع التنظيمي، أي الدوافع والعوائق المرتبطة به. تتم مراجعة الأدبيات المتعلقة بالإبداع التنظيمي باستخدام تقنية المراجعة التقليدية. وينصب التركيز بشكل خاص على التطورات الأحدث في الخطاب. وتوضح الدراسة أنه من الواضح أن العوامل الدافعة تمت دراستها على نطاق أوسع من دراسة الحواجز. كما تم الاعتراف بأن النهج السائد بين علماء الإبداع التنظيمي هو تقسيم العوامل المؤثرة على الإبداع التنظيمي، وبشكل أكثر تحديداً لمناقشة سوابق الإبداع في الغالب من وجهة نظر الدوافع. في بعض الحالات، تتم مناقشة السوابق من منظور العوائق، ولكن نادراً ما يتم الاعتراف بأن نفس العامل قد يعزز الإبداع أو يمنعه. في هذه الورقة، تسمى هذه العوامل "إما أو العوامل". تقترح الورقة أن خطاب الإبداع التنظيمي يجب

أن يعترف بأنه لا يكفي أن نفهم ما الذي يعزز الإبداع التنظيمي ولكن أيضاً فهم أي نوع من القضايا تمنعه، وعلى وجه الخصوص، ما هي العوامل التي قد تعمل إما ضد الإبداع أو في اتجاهه في ظل ظروف مختلفة. تشير المراجعة إلى أن غالبية العوامل هي على الأرجح إما بطبيعتها أو بطبيعتها.

المنطلقات النظرية للدراسة:

انتظمت هذه الدراسة في خمس فصول على النحو التالي:

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.
٢. الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.
٣. الفصل الثالث: المنهجية.
٤. الفصل الرابع: تحليل ومناقشة النتائج.
٥. الفصل الخامس: الخاتمة وبها اهم النتائج والتوصيات.

المنهجية وطرق البحث:

نظراً لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى معرفة اثر إدارة التغيير التنظيمي على أداء العاملين في المشروعات المتوسطة والصغيرة، وعلى هذا الأساس تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمنا في الجانب النظري المنهج الوصفي، حيث يعمل على توضيح متغيرات الدراسة، مع استخدام المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية لأنه يعمل على التحليل والربط بين النتائج التي توصل إليها ويعمل على تفسيرها ثم إصدار الأحكام المناسبة.

• مصادر البيانات:

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

- المصادر الثانوية: قام الباحث بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، والدوريات والأدبيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة والبحث في مواقع الأنترنت المختلفة لتقديم الإطار النظري المتعلق بهذه الدراسة.

- المصادر الأولية: قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات بطريقة مباشرة من أفراد العينة حيث تكونت من عدد من الفقرات بهدف معرفة أثر إدارة التغيير التنظيمي على أداء العاملين في المشروعات المتوسطة والصغيرة.

أدوات الدراسة :

تم الاعتماد على أداة الاستبيان، حيث تم العمل على الاستبانة لتتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، وتكونت الاستبانة من قسمين رئيسيين هما:

١. القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة العاملين في قطاع

التعليم والمتمثلة في: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة الوظيفية.

٢. القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة، فيتمثل

المتغير المستقل في "إدارة التغيير التنظيمي" وسوف يتم قياسه من خلال (١٠) عبارات،

والمتغير التابع المتمثل في "أداء العاملين" وسوف يتم قياسه من خلال (١٠) عبارات.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

فيما يخص الأساليب الإحصائية، فسوف تستخدم الدراسة الحالية الأساليب الإحصائية التالية من

خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) إصدار ٢٠:

١. اختبار كرونباخ ألفا: لاختبار قياس مستوى اتساق العبارات الواردة في محور إدارة الجودة الشاملة ومحور الأداء الوظيفي ضمن أداة الاستبيان، والتي ستستخدم للتحقق من صدق وثبات الأداة.

٢. الإحصاء الوصفي: للتعرف على واقع متغيرات الدراسة عن طريق احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

٣. معامل ارتباط بيرسون لتحديد مستوى الاتساق الداخلي وصدق أداة الدراسة.

٤. النسب والتكرارات لوصف خصائص عينة الدراسة.

٥. معادلة الانحدار البسيط لقياس تأثير المتغير المستقل على المتغيرات التابعة.

حدود الدراسة :

- الحدود الزمانية: تم تنفيذ الدراسة في العام الدراسي ١٤٤٦هـ / ٢٠٢٤م
- الحدود البشرية والمكانية: اقتصر البحث الحالي على العاملين في المشروعات المتوسطة والصغيرة في المملكة العربية السعودية.
- الحدود الموضوعية: اقتصر البحث الحالي على إدارة التغيير التنظيمي بأبعادها (التغيير التنظيمي - التطوير التنظيمي - الحوافز - استخدام التكنولوجيا) وأثرها على أداء العاملين.

المراجع:

١. إبراهيم، هاشم محمد هاشم حسن، و عوض، محمد محمود عبدالعليم. (٢٠٢٢). أثر القيادة والإبداع على الأداء الاستراتيجي: دراسة ميدانية بالتطبيق على وزارة الطيران المدني المصرية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، مج ١٣، ع ١، ٣٧٩ - ٣٤٣.
٢. أبو اليزيد، أحمد محمد أحمد. (٢٠١٨). أثر مقاومة التغيير التنظيمي على فاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين بالاتحاد المصري للكراتيه. *مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية*، ٤١٤، ج ٣، ٢٨ - ١.
٣. إمام، كريم السيد أحمد، الخواص، أحمد مرسى أحمد، و صالح، محمد. (٢٠٢٢). أثر الإبداع التنظيمي في العلاقة بين الجودة الشاملة وريادة الأعمال. *مجلة الدراسات المالية والتجارية*، ع ١، ١٦٨ - ١٣٤.
٤. أودان، عيشة، و حجاج، عبدالرؤف. (٢٠١٧). (أثر الإبداع التنظيمي على الأداء التنافسي: الدراسة الميدانية "وحدتي تحويل البلاستيك بولاية ورقلة") رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة.
٥. برويس، وردة، و دباب، زهية. (٢٠١٦). أثر الإبداع التنظيمي على الأداء الوظيفي بالمؤسسة. *أبحاث الندوة العلمية الرابعة: الإبداع في عالم الأعمال*، عمان: مركز البحث و تطوير الموارد البشرية - رماح - الأردن، ٨١ - ٩٦.
٦. البشير، بثينة الرشيد محمد، و عبدالحليم، محمد فرح محمد. (٢٠٢٠). (التغيير التنظيمي وأثره على رضا العاملين بقطاع المصارف التجارية في السودان بالتطبيق على بنك فيصل الإسلامي خلال العام ٢٠١٩) رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم.

٧. بلعابد، فايزة، عدنانى، خولة، و مقدم، عبدالجليل. (٢٠١٨). أثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الخدمية. *مجلة مجاميع المعرفة*، مج ٤، ع ٢ ، - ١٤٠ ١١٦.
٨. بن الطيب، زينب، و بودريان، عز الدين. (٢٠٢٢). التغيير التنظيمي وأثره علي جودة أداء المكتبات الجامعية الجزائرية: مكتبات جامعة باتنة ١ نموذجا. *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، مج ٨، ع ٣ ، ٣٨٤ - ٣٦٥.
٩. جيبات، دعاء محمد أحمد، و الصرايرة، أكثم عبدالمجيد مسلم. (٢٠١٥). *(أثر استراتيجيات التمكين في تعزيز الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية في المستشفيات الحكومية الأردنية)* رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
١٠. حيدر، بيبي حامد علي، العون، سالم سفاح حنيان، و القرعان، علي زكريا. (٢٠١٨). *(إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في البنوك التجارية الكويتية)* رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
١١. خليفات، أحمد محمد عوض، و العدوان، ياسر مناع. (٢٠٠٧). *(أثر تغير الملكية والتنافسية والتغيير التنظيمي على أداء الشركات الأردنية المخصصة)* رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.
١٢. الرفوع، أحمد نهار مفلح، و جواد، شوقي ناجي. (٢٠٠٤). *(تقييم أثر تطبيق التحجيم على الأداء المؤسسي للشركات الصناعية الأردنية)* رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.

١٣. سايب، عبدالقادر، و قداش، سمية. (٢٠١٨). *أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالمديرية العلمية ورقلة* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة.
١٤. شنافي، نوال. (٢٠٢٠). *أثر التغيير التنظيمي في إرساء الإبداع الإداري بمنظمات الأعمال. مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، مج ٤، ع ١، ٩٧ - ٨٢*
١٥. العبادي، سوسن محمد. (٢٠٢٠). *أثر إدارة التغيير في الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية في مجلس الأعيان الأردني. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج ١٦، ع ٤، ٧١٠ - ٦٨٠*
١٦. عبدالله، عرفة حميد جابر، و الكلس، نصر الدين الأمين فضل الله. (٢٠١٩). *الإبداع التنظيمي وأثره على أداء المنظمات: دراسة تحليلية بالتطبيق على شركات حلويات سعد* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم.
١٧. غالى، بتول عبد علي. (٢٠١٩). *الإبداع التنظيمي وأثره في الأداء الوظيفي: دراسة استطلاعية في شركة التأمين الوطنية. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، مج ١١، ع ١، ٣٩٢ - ٣٧٧*
١٨. فهميم، مروة جابر أحمد. (٢٠١٥). *أثر تطبيق إستراتيجية إدارة الإبداع التنظيمي على تحقيق الميزة التنافسية مع دراسة مقارنة على شركتي المصرية للاتصالات وفودافون - مصر. مجلة البحوث الإدارية، مج ٣٣، ع ٤، ١٤٢ - ٤٧*
١٩. محمود، النمير محمد النمير، و محمد، مجاهد الصديق عبدالقادر. (٢٠١٨). *بطاقة الأداء المتوازن على جودة أداء المنظمة تطبيق أثر* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم.

٢٠. ملحم، يحيى سليم فرحان. (٢٠٠٦). أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي: دراسة حالة : شركة الاتصال الأردنية الحديثة .المجلة العربية للإدارة، مج ٢٦، ع ٢ ، ٤٠٠ - ٣
٢١. الناشري، إبراهيم إسماعيل، و آل ناصر، ناصر عبدالله. (٢٠٢٢). أثر تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الأداء التنظيمي بالتطبيق على مؤسسات التعليم العالي السعودي .مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع٥٣ ، ١٤٢٠ - ١٠١
٢٢. الهاجري، مها عبدالله مطلق، و الجوازنة، بهجت عيد. (٢٠١٧). (أثر التغيير التنظيمي في الأداء التشغيلي للشركات العاملة في قطاع النفط الكويتي) رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
٢٣. هامل، محمد، غماري، محمد، و بن محمود، عرابة الحاج. (٢٠١٩). (أثر الإبداع التنظيمي على أداء العاملين: دراسة حالة المديرية الجهوية لموبيليس بورقلة) رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة.

Midocean University

College of Management

Department of. Project Management



**The impact of organizational change management on
the performance of employees in small and medium
enterprises**

A research plan submitted for a master's degree in management

Prepared by:

Maram Abdul Rahman Al –Qarzai

Supervised by:

Dr. Asmaa Abu Anzah

٢٠٢٤م