

أثر تطبيق إدارة التغيير على الأداء التنظيمي
بالتطبيق على شركة ستارلنكس للخدمات اللوجستية - (دراسة حالة)

إعداد الطالب :حسين أحمد آل حمود

المشروع النهائي
كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

إشراف

د.

عضو هيئة التدريس – كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

هـ – 1447م 2026

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي وفقني بفضلته وكرمه لإتمام هذا العمل، والصلاة والسلام على نبينا محمد صلى الله وآله وسلم. أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى أستاذي المشرف على ما قدمه لي من توجيه علمي ومتابعة دقيقة أسهمت في إخراج هذا المشروع بصورته الحالية كما أتقدم بالشكر إلى كلية الإدارة بجامعة ميدأوشن ممثلة بأعضاء هيئة التدريس، وإلى إدارة شركة ستارلنكس للخدمات اللوجستية والعاملين فيها على تعاونهم في تسهيل إجراء هذه الدراسة، وإلى كل من قدم لي يد العون من الأهل والزملاء.

الإهداء

إلى والديّ الكريمين، نبع العطاء الذي لا ينضب، وإلى أسرتي وإخوتي الذين كانوا سندي وعوني، وإلى كل من علمني حرفاً، أهدي
ثمرة هذا الجهد المتواضع

مستخلص الدراسة

الهدف:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر تطبيق إدارة التغيير على الأداء التنظيمي في شركة ستار لنكس للخدمات اللوجستية، من خلال بحث تأثير أبعاد إدارة التغيير الثلاثة (التخطيط للتغيير، القيادة التغييرية، التواصل وإدارة مقاومة التغيير) (على بُعدي الأداء التنظيمي) الكفاءة التشغيلية، ورضا العاملين عن بيئة العمل).

المنهجية:

اعتمدت الدراسة فلسفة البحث الوضعية والمنهج الاستنتاجي والمدخل الكمي، باستخدام استراتيجية دراسة الحالة على شركة ستار لنكس للخدمات اللوجستية. جُمعت البيانات عبر استبانة إلكترونية موزعة وفق أسلوب العينة العشوائية الطبقية على (70) موظفًا وموظفة من مختلف إدارات الشركة، واسترجع منها (65) (استبانة صالحة للتحليل) بنسبة استجابة 92.8%. خلّلت البيانات، الإصدار 28، من خلال التحليل الوصفي، واختبار الثبات (ألفا كرونباخ)، ومعامل ارتباط بيرسون SPSS باستخدام برنامج وتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد.

النتائج:

أظهرت النتائج تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الصدق والثبات، وأن مستوى إدارة التغيير والأداء التنظيمي في الشركة جاء مرتفعًا بشكل عام. كما أثبت تحليل الانحدار وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لإدارة التغيير بجميع أبعادها على الأداء التنظيمي، حيث فسّرت إدارة التغيير ما نسبته (50.4%) من التباين في الأداء التنظيمي، وجاء بُعد القيادة التغييرية الأكثر تأثيرًا يليه التخطيط للتغيير، ثم التواصل وإدارة مقاومة التغيير.

التطبيقات والأهمية:

تقدم الدراسة إطارًا عمليًا يمكن أن تستند إليه إدارة شركة ستار لنكس، وغيرها من شركات الخدمات اللوجستية المماثلة، في تصميم استراتيجيات التغيير التنظيمي من خلال التركيز على تعزيز القيادة التغييرية الفاعلة، والتخطيط المسبق الجيد، وتحسين قنوات التواصل مع العاملين لتقليل مقاومة التغيير، بما ينعكس إيجابًا على الكفاءة التشغيلية ورضا العاملين عن بيئة العمل.

الكلمات المفتاحية:

إدارة التغيير، الأداء التنظيمي، القيادة التغييرية، مقاومة التغيير، التخطيط للتغيير، الخدمات اللوجستية، دراسة حالة.

جدول المحتويات

2	الشكر والتقدير
3	الإهداء
4	مستخلص الدراسة
7	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة 1.
7	1.1. المقدمة
7	1.2. مشكلة الدراسة
8	1.3. أهمية الدراسة
8	1.4. أسئلة الدراسة
8	1.5. أهداف الدراسة
8	1.6. فرضيات الدراسة
8	1.7. نموذج الدراسة
9	1.8. الدراسة الميدانية
9	1.9. مخطط المشروع
10	الفصل الثاني: الدراسات السابقة 2.
10	2.1. المقدمة
10	2.2. المتغير المستقل: إدارة التغيير
10	2.3. المتغير التابع: الأداء التنظيمي
11	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
11	2.5. الخاتمة
12	الفصل الثالث: منهجية الدراسة 3.
12	3.1. المقدمة
12	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث
12	3.3. تصميم البحث
13	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات
14	3.5. طريقة جمع البيانات
14	3.6. أنواع البيانات
15	3.7. إجراءات التحليل الإحصائي
15	3.8. الخاتمة
16	الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج 4.
16	4.1. المقدمة
16	4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)
17	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات
18	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)
18	4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
20	4.6. الخاتمة
21	الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات 5.
21	5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية
21	5.2. توصيات الدراسة

22	الخاتمة 5.3.....
23	قائمة المراجع.....
24	الملاحق (استبانة الدراسة).....

جدول الأشكال

8	شكل رقم 1: (نموذج الدراسة).....
---	---------------------------------

جدول الجداول

9	جدول رقم 1: (مخطط تنفيذ مراحل المشروع).....
12	جدول رقم 2 (إلى جدول رقم 5): (أدوات وعناصر منهجية الدراسة) (الفصل الثالث).....
16	جدول رقم 6 (إلى جدول رقم 16): (نتائج التحليل الإحصائي) (الفصل الرابع).....

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة 1.

1.1. المقدمة

يشهد قطاع الخدمات اللوجستية على مستوى العالم، وفي المملكة العربية السعودية على وجه الخصوص، تحولات متسارعة مدفوعة بالتطور التقني، وتنامي التجارة الإلكترونية، وارتفاع سقف توقعات العملاء من حيث السرعة والدقة في التسليم. وتفرض هذه التحولات على المؤسسات العاملة في هذا القطاع ضرورة إعادة النظر المستمرة في هياكلها التنظيمية وعملياتها التشغيلية، بما يستدعي تبني ممارسات فاعلة لإدارة التغيير تمكّنها من مواكبة هذه المستجدات دون الإخلال باستمرارية أعمالها أو جودة خدماتها.

وتُعد إدارة التغيير أحد أهم الأدوات الإدارية الحديثة التي تساعد المؤسسات على الانتقال المنظم من وضعها الراهن إلى وضع مستقبلي مستهدف، من خلال التخطيط المسبق، والقيادة الفاعلة للتغيير، والتواصل الواضح مع العاملين، وإدارة مظاهر مقاومتهم للتغيير. وترتبط فاعلية إدارة التغيير ارتباطاً وثيقاً بمستوى الأداء التنظيمي للمؤسسة، سواء من حيث الكفاءة التشغيلية في تنفيذ عملياتها الأساسية، أو من حيث رضا العاملين عن بيئة العمل والإجراءات الجديدة المصاحبة للتغيير.

وتأتي هذه الدراسة لتتناول هذه العلاقة بالتطبيق على شركة ستارلنكس للخدمات اللوجستية، بوصفها نموذجاً لشركة سعودية تعمل في قطاع يتسم بالتحول التقني والتشغيلي المتسارع، وذلك بهدف الكشف عن أثر تطبيق إدارة التغيير على الأداء التنظيمي فيها وتقديم توصيات عملية تساهم في ترشيد قرارات إدارتها فيما يتعلق بإدارة عمليات التغيير المستقبلية.

1.2. مشكلة الدراسة

على الرغم من الاتفاق الواسع في الأدبيات الإدارية على أهمية إدارة التغيير كمدخل لتحسين الأداء التنظيمي، إلا أن كثيراً من المؤسسات، ومنها شركة ستارلنكس للخدمات اللوجستية، ما زالت تواجه تحديات عملية في ترجمة ممارسات إدارة التغيير إلى نتائج ملموسة على مستوى الأداء، خاصة في ظل ما تشهده الشركة حالياً من مشروعات تحول تشغيلي وتقني (كأتمتة عمليات تتبع الشحنات وإعادة هيكلة بعض الإدارات)، وما قد يصاحب ذلك من مظاهر مقاومة داخلية من العاملين.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

تشير مراجعة الأدبيات السابقة إلى أن معظم الدراسات التي تناولت إدارة التغيير والأداء التنظيمي أجريت في سياقات قطاعية مغايرة (كالقطاع المصرفي والصحي والحكومي)، في حين لا تزال الدراسات التي تتناول هذه العلاقة تحديداً في قطاع الخدمات اللوجستية، وبشكل خاص في السياق السعودي والخليجي، محدودة نسبياً. كما أن كثيراً من الدراسات تناولت إدارة التغيير كمغير كلي دون تفكيكه إلى أبعاد فرعية (كالتخطيط والقيادة والتواصل وإدارة المقاومة (يمكن قياس أثر كل منها على حدة على الأداء التنظيمي).

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

على المستوى التطبيقي، لا تمتلك إدارة شركة ستارلنكس حتى الآن أداة قياس موضوعية تمكّنها من تقييم مستوى تطبيقها الفعلي لممارسات إدارة التغيير، ومدى ارتباط ذلك بمؤشرات أدائها التنظيمي المتمثلة في الكفاءة التشغيلية ورضا العاملين. وفي ظل استمرار مشروعات التحول التشغيلي داخل الشركة، تبرز الحاجة إلى دراسة تطبيقية تزود متخذي القرار فيها ببيانات وتوصيات عملية تدعم نجاح جهود التغيير المستقبلية.

وبناءً على ما سبق، تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

«ما أثر تطبيق إدارة التغيير على الأداء التنظيمي في شركة ستارلنكس للخدمات اللوجستية؟»

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري

تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بإدارة التغيير والأداء التنظيمي في قطاع الخدمات اللوجستية تحديدًا، من خلال تفكيك متغير إدارة التغيير إلى أبعاده الفرعية (التخطيط، القيادة، التواصل وإدارة المقاومة) واختبار أثر كل منها على حدة، بما يقدم إطارًا نظريًا وتطبيقيًا يمكن البناء عليه في دراسات مستقبلية مشابهة.

1.3.2. على المستوى التطبيقي

تقدم الدراسة لإدارة شركة ستارلنكس تشخيصًا عمليًا لواقع تطبيق إدارة التغيير فيها، وتوصيات محددة الأولوية مبنية على نتائج إحصائية، يمكن أن تسترشد بها في تصميم وتنفيذ مبادرات التغيير المستقبلية بما يعزز كفاءتها التشغيلية ويحسن من رضا العاملين فيها، كما يمكن أن تستفيد من نتائجها شركات لوجستية أخرى تمر بظروف مماثلة.

1.4. أسئلة الدراسة

- ما مستوى تطبيق إدارة التغيير بأبعادها الثلاثة في شركة ستارلنكس للخدمات اللوجستية؟
- ما مستوى الأداء التنظيمي بأبعاده في شركة ستارلنكس للخدمات اللوجستية؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط للتغيير على الأداء التنظيمي؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التغييرية على الأداء التنظيمي؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتواصل وإدارة مقاومة التغيير على الأداء التنظيمي؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير ككل على الأداء التنظيمي في شركة ستارلنكس؟

1.5. أهداف الدراسة

- التعرف على مستوى تطبيق إدارة التغيير بأبعادها الثلاثة في شركة ستارلنكس للخدمات اللوجستية.
- التعرف على مستوى الأداء التنظيمي بأبعاده في شركة ستارلنكس للخدمات اللوجستية.
- قياس أثر كل بُعد من أبعاد إدارة التغيير (التخطيط، القيادة، التواصل وإدارة المقاومة) على الأداء التنظيمي.
- قياس الأثر الكلي لإدارة التغيير على الأداء التنظيمي في الشركة محل الدراسة.
- تقديم مجموعة من التوصيات العملية لإدارة شركة ستارلنكس لتعزيز فاعلية ممارسات إدارة التغيير لديها.

1.6. فرضيات الدراسة

في ضوء أسئلة الدراسة وأهدافها، صيغت الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية على النحو التالي

لإدارة التغيير على الأداء التنظيمي في ($\alpha \leq 0.05$) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة: (H1) الفرضية الرئيسية لشركة ستارلنكس للخدمات اللوجستية

ويتفرع من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية

- H1a: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط للتغيير على الأداء التنظيمي
- H1b: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التغييرية على الأداء التنظيمي
- H1c: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتواصل وإدارة مقاومة التغيير على الأداء التنظيمي

1.7. نموذج الدراسة

يوضح الشكل التالي نموذج الدراسة، والذي يتكون من متغير مستقل (إدارة التغيير (بأبعاده الثلاثة، ومتغير تابع (الأداء التنظيمي) يُعَدُّه:

شكل رقم 1: (نموذج الدراسة

المتغير التابع: الأداء التنظيمي	←	المتغير المستقل: إدارة التغيير
الكفاءة التشغيلية		التخطيط للتغيير
رضا العاملين عن بيئة العمل	←	القيادة التغييرية
		التواصل وإدارة مقاومة التغيير

1.8. الدراسة الميدانية

أُجريت الدراسة الميدانية على عينة من العاملين في شركة ستارلنكس للخدمات اللوجستية، من خلال توزيع استبانة إلكترونية على عينة عشوائية طبقية من مختلف إدارات الشركة، خلال الفصل الدراسي الحالي، وذلك بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية بالشركة لتسهيل الوصول إلى أفراد العينة المستهدفة.

1.9. مخطط المشروع

ينظّم الجدول التالي مراحل إعداد المشروع النهائي موزعة على أسابيع الفصل الدراسي

جدول رقم 1: (مخطط تنفيذ مراحل المشروع

الأسبوع	الفصل / المحتوى	المرحلة
الأسبوع الثالث	صفحة الغلاف، الفصل الأول (الإطار العام للدراسة)	التكليف 1
الأسبوع الخامس	الفصل الثاني (الدراسات السابقة) وملحق الاستبيان	التكليف 2
الأسبوع الخامس	الفصل الثالث (منهجية الدراسة)	التكليف 2 (تابع)
الأسبوع العاشر	الفصل الرابع (التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج)	التكليف 3
الأسبوع الحادي عشر	الفصل الخامس، مستخلص الدراسة، جدول المحتويات، والنسخة النهائية الكاملة	التكليف 4

الفصل الثاني: الدراسات السابقة 2.

2.1. المقدمة

يستعرض هذا الفصل الإطار النظري لمتغيري الدراسة: إدارة التغيير (المتغير المستقل) والأداء التنظيمي (المتغير التابع)، من خلال عرض أبرز النماذج والنظريات الإدارية المفسرة لكل منهما، ثم مناقشة طبيعة العلاقة النظرية بينهما كما تناولتها الأدبيات الإدارية، بما يشكل الأساس النظري الذي بُني عليه نموذج الدراسة وفرضياتها الواردة في الفصل الأول.

2.2. المتغير المستقل: إدارة التغيير

تُعرف إدارة التغيير بأنها العملية المنظمة التي تتبناها المؤسسة لنقل أفرادها وعملياتها وأنظمتها من وضعها الحالي إلى وضع مستقبلي مستهدف، بأقل قدر ممكن من المقاومة وأعلى مستوى من الالتزام والتبني من قبل العاملين. ومن أبرز النماذج النظرية الذي يقسم عملية التغيير إلى ثلاث مراحل، (Lewin, 1947) المفسرة لعملية التغيير التنظيمي نموذج لوين الثلاثي المراحل ثم إعادة التجميد على الوضع الجديد، (Changing) ثم التغيير الفعلي، (Unfreezing) متتابعة: إذابة الوضع الراهن. وهو ما يبرز أهمية التخطيط المسبق والتهيئة قبل الشروع في أي عملية تغيير، (Refreezing)

نموذجًا من ثماني خطوات لإدارة التغيير التنظيمي، يؤكد فيه على أهمية إيجاد (Kotter, 1996) وفي السياق ذاته، طور كوتر شعور بالضرورة الملحة للتغيير، وبناء ائتلاف قيادي فاعل يقود عملية التغيير، وصياغة رؤية واضحة للتغيير والتواصل بشأنها مع جميع العاملين، ثم تمكين العاملين من التصرف بناءً على هذه الرؤية، وترسيخ التغيير ضمن ثقافة المؤسسة. ويُعد هذا النموذج من أكثر الأطر استخدامًا في الأدبيات لتفسير أهمية بُعدي القيادة التغييرية والتواصل في نجاح عمليات التغيير.

منظورًا مكملاً يركز على المستوى الفردي للتغيير، من خلال (Hiatt, 2006) الذي طوره هياط ADKAR كما يقدم نموذج والمعرفة بكيفية التغيير، (Desire) والرغبة في المشاركة فيه، (Awareness) خمس مراحل: الوعي بضرورة التغيير وهو ما يفسر أهمية بُعد التواصل، (Reinforcement) والتعزيز المستمر، (Ability) والقدرة على التطبيق، (Knowledge) وإدارة مقاومة التغيير المتبني في هذه الدراسة، باعتبار أن إدراك العاملين ورغبتهم في التغيير شرط أساسي لنجاحه.

وبناءً على استعراض هذه النماذج، اعتمدت الدراسة الحالية ثلاثة أبعاد رئيسية لقياس متغير إدارة التغيير، وهي: التخطيط للتغيير (المستمد من نموذج لوين)، والقيادة التغييرية (المستمد من نموذج كوتر)، والتواصل وإدارة مقاومة التغيير (المستمد من نموذجي بوصفها الأبعاد الأكثر تكرارًا واتفاقًا عليها في الأدبيات الإدارية المعاصرة لإدارة التغيير، (ADKAR) كوتر و

2.3. المتغير التابع: الأداء التنظيمي

يُعرف الأداء التنظيمي بأنه محصلة قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها التشغيلية والاستراتيجية بكفاءة وفعالية، ويُعد من المفاهيم متعددة الأبعاد التي لا تقتصر على المؤشرات المالية فحسب، بل تمتد لتشمل أبعادًا تشغيلية وإنسانية. ويُعد نموذج بطاقة الأداء من أبرز الأطر التي (Kaplan & Norton, 1996) الذي طوره كابلان ونورتون (Balanced Scorecard) المتوازن أكدت ضرورة النظر إلى الأداء التنظيمي من منظور متعدد الأبعاد يشمل، إلى جانب المنظور المالي، منظور العمليات الداخلية (ومنه الكفاءة التشغيلية)، ومنظور العاملين والتعلم والنمو (ومنه رضا العاملين عن بيئة العمل)

وتشير أدبيات السلوك التنظيمي إلى أن الكفاءة التشغيلية، المتمثلة في مدى قدرة المؤسسة على تنفيذ عملياتها الأساسية (كالنقل والتوزيع في حالة الشركات اللوجستية) بأقل تكلفة وأعلى جودة وأسرع وقت ممكن، تُعد من أهم المؤشرات التشغيلية للأداء التنظيمي في القطاعات الخدمية. في المقابل، يُعد رضا العاملين عن بيئة العمل من المؤشرات غير المالية الجوهرية للأداء التنظيمي، كونه يرتبط ارتباطًا مباشرًا بمستويات الإنتاجية والاحتفاظ بالكفاءات وجودة الخدمة المقدمة للعملاء، وهو ما يتأثر بشكل مباشر بطريقة إدارة أي تغيير تنظيمي بطراً على بيئة العمل

وبناءً على ما سبق، اعتمدت الدراسة الحالية بُعدين لقياس الأداء التنظيمي، هما: الكفاءة التشغيلية، ورضا العاملين عن بيئة العمل باعتبارهما الأكثر ملاءمة لطبيعة عمل الشركات اللوجستية وأكثر تأثيرًا بشكل مباشر بعمليات التغيير التنظيمي

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تشير الأدبيات الإدارية إلى وجود علاقة نظرية إيجابية بين فاعلية إدارة التغيير والأداء التنظيمي، حيث تؤكد نماذج لوين وكوتر أن التغيير المُدار بشكل جيد -من خلال تخطيط مسبق، وقيادة فاعلة، وتواصل واضح مع العاملين- يؤدي إلى تبني أسرع للتغيير من قبل العاملين، وبالتالي انعكاس أسرع وأكثر إيجابية على مؤشرات الأداء التشغيلي والإنساني. وفي المقابل، تحذر الأدبيات ذاتها من أن التغيير غير المُدار بشكل جيد، والذي يفتقر إلى تخطيط كافٍ أو تواصل واضح، غالبًا ما يقترن بارتفاع مستويات مقاومة العاملين له، وهو ما قد ينعكس سلبًا على الكفاءة التشغيلية ورضا العاملين خلال فترة التحول، بل وقد يهدد نجاح مبادرة التغيير برمتها.

ويتضح من استعراض هذا الإطار النظري أن العلاقة بين إدارة التغيير والأداء التنظيمي ليست علاقة تلقائية، بل مشروطة بجودة تطبيق أبعاد إدارة التغيير الثلاثة المتبناة في هذه الدراسة، وهو ما تسعى هذه الدراسة لاختباره ميدانيًا في سياق شركة ستارلنكس للخدمات اللوجستية من خلال الفرضيات الواردة في الفصل الأول.

2.5. الخاتمة

ADKAR، لوين، كوتر) استعرض هذا الفصل الإطار النظري لمتغيري الدراسة، من خلال أبرز النماذج المفسرة لإدارة التغيير وأبرز الأطر المفسرة للأداء التنظيمي (بطاقة الأداء المتوازن)، ثم ناقش العلاقة النظرية بين المتغيرين. ويشكّل هذا الإطار النظري الأساس الذي بُنيت عليه منهجية الدراسة التي يتناولها الفصل الثالث، وأداة القياس (الاستبانة) (التي ستُستخدم لاختبار فرضيات الدراسة ميدانيًا).

الفصل الثالث :منهجية الدراسة 3.

3.1. المقدمة

يتناول هذا الفصل وصفاً تفصيلياً للمنهجية التي اعتمد عليها الباحث في تنفيذ هذه الدراسة، والتي تهدف إلى بيان أثر تطبيق إدارة التغيير على مستوى الأداء التنظيمي في شركة ستارلنكس للخدمات اللوجستية.

،ويستعرض الفصل التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة، وتصميم البحث المتبع، ومجتمع الدراسة وعينتها وطرق اختيارها إضافة إلى أدوات جمع البيانات وأنواعها، وأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، بما يضمن اتساق الدراسة وموثوقية نتائجها.

وتأتي أهمية هذا الفصل من كونه يمثل الجسر الذي يربط بين الإطار النظري للدراسة والنتائج التطبيقية التي سيتم استخلاصها في الفصل الرابع، إذ يحدد الأسلوب العلمي الذي سيتم من خلاله جمع البيانات الميدانية وتحليلها، بما يحقق أهداف الدراسة المتعلقة بفهم العلاقة بين ممارسات إدارة التغيير وتحسين الأداء التنظيمي في القطاع اللوجستي، الذي يُعد من أكثر القطاعات تأثراً بالتحويلات التقنية والتشغيلية المتسارعة.

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

تُعد التعريفات الإجرائية أساساً ضرورياً لتحديد متغيرات الدراسة بصورة واضحة وقابلة للقياس، بما يضمن اتساق أداة الدراسة مع أهدافها وفرضياتها. وفيما يلي عرض للتعريفات الإجرائية لمتغيري الدراسة

3.2.1. إدارة التغيير (المتغير المستقل)

التعريف التشغيلي: هي مجموعة من السياسات والخطط والإجراءات المنظمة التي تتبناها المؤسسة بهدف الانتقال من وضعها الحالي إلى وضع مستقبلي مستهدف، وتشمل التخطيط المسبق للتغيير، ووجود قيادة فاعلة تتبنى التغيير وتقوده، وتوافر قنوات تواصل واضحة مع العاملين، إلى جانب إدارة فعالة لمظاهر مقاومة التغيير، بما يحقق التكيف السلس مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بالشركة.

3.2.2. الأداء التنظيمي (المتغير التابع)

التعريف التشغيلي: هو مدى قدرة الشركة على تحقيق أهدافها التشغيلية والإستراتيجية بكفاءة وفعالية، ويُقاس من خلال مستوى الكفاءة التشغيلية في تنفيذ عمليات النقل والتوزيع، إضافة إلى مستوى رضا العاملين عن بيئة العمل والإجراءات الجديدة المرتبطة بالتغيير.

3.3. تصميم البحث

:اعتمد الباحث في تصميم هذه الدراسة على العناصر المنهجية التالية

- فلسفة البحث: الوضعية.
- منهج البحث: الاستنتاجي.
- إستراتيجية البحث: دراسة الحالة.
- نوع البحث: الكمي.
- الأفق الزمني: المقطعية.
- التقنيات والإجراءات: الاستبيان والتحليل الإحصائي.

جدول رقم 1: ملخص عناصر تصميم البحث

الخيار المعتمد	عنصر التصميم
الوضعية	فلسفة البحث
الاستنتاجي	منهج البحث
دراسة الحالة	استراتيجية البحث
الكمي	نوع البحث
المقطعية	الأفق الزمني
الاستبيان	أداة جمع البيانات

مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات 3.4.

مجتمع الدراسة 3.4.1.

تتمثل الجهة التي تُطبَّق عليها هذه الدراسة في شركة ستارلنكس، وهي شركة سعودية تعمل في مجال الخدمات اللوجستية وإدارة سلاسل التوريد، وتقدّم حلولاً متكاملة في النقل والتخزين والتوزيع وخدمات الشحن لعملائها من القطاعين الحكومي والخاص. ويبلغ عدد العاملين في الشركة نحو 1000 موظف وموظفة، يتوزعون على عدد من الإدارات الرئيسية، من أبرزها: إدارة العمليات والأسطول، إدارة خدمة العملاء، إدارة الموارد البشرية، إدارة تقنية المعلومات، والإدارة المالية والإدارية.

وتشهد الشركة في الفترة الحالية عددًا من مشروعات التحول التشغيلي والتقني، من أبرزها أتمتة عمليات تتبع الشحنات وإعادة هيكلة بعض الإدارات التشغيلية، وهو ما يجعلها بيئة مناسبة لتطبيق هذه الدراسة.

جدول رقم 2: (مجتمع البحث)

عدد الموظفين	الإدارة (التصنيفات)
110	إدارة العمليات والأسطول
45	إدارة خدمة العملاء
25	إدارة الموارد البشرية
30	إدارة تقنية المعلومات
90	الإدارة المالية والإدارية

عينة الدراسة 3.4.2.

تم اختيار عينة مكوّنة من 70 (موظفًا وموظفة من مختلف إدارات شركة ستارلنكس، شملت العاملين في المستويات الإشرافية والتنفيذية الذين لهم صلة مباشرة بإجراءات التغيير التشغيلي والتقني داخل الشركة).

جدول رقم 3: (عينة البحث)

حجم العينة	عينة البحث
موظفًا 60 - 70	العاملون في شركة ستارلنكس

طرق وتقنيات أخذ العينة 3.4.3.

حيث تم تقسيم مجتمع الدراسة إلى (Stratified Random Sampling) استخدم الباحث طريقة العينة العشوائية الطبقيّة طبقات تمثل الإدارات الرئيسية في الشركة، ثم تم اختيار عينة عشوائية من كل طبقة بما يتناسب مع حجمها النسبي، نظرًا لأن أداة البحث المستخدمة أداة كمية تتطلب تمثيلًا عادلًا لجميع الإدارات المتأثرة بعمليات التغيير.

طريقة جمع البيانات 3.5.

اعتمد الباحث على المنهج المسحي في جمع البيانات الكمية عن طريق الاستبيان، وتم تصميم فقرات الاستبيان بالاستناد إلى دراسات سابقة في مجال إدارة التغيير والأداء التنظيمي، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (1 = غير موافق بشدة، 5 = موافق بشدة).

إدارة التغيير (المتغير المستقل) 3.5.1.

يقيس هذا المحور ثلاثة أبعاد رئيسية بإجمالي 13 فقرة، كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم 4: (أبعاد متغير إدارة التغيير)

عدد العناصر	الأبعاد
4	التخطيط للتغيير
4	القيادة التغييرية
5	التواصل وإدارة مقاومة التغيير
13	المجموع

الأداء التنظيمي (المتغير التابع) 3.5.2.

يقيس هذا المحور بُعدين رئيسيين بإجمالي 9 فقرات

جدول رقم 5: (أبعاد متغير الأداء التنظيمي)

عدد العناصر	الأبعاد
5	الكفاءة التشغيلية
4	رضا العاملين عن بيئة العمل
9	المجموع

أنواع البيانات 3.6.

البيانات الأولية 3.6.1.

تشمل البيانات الأولية التي يعتمد عليها الباحث في هذه الدراسة ما يلي:

- استبيانات موجهة للعاملين في شركة ستارلنكس لقياس مستوى تطبيق ممارسات إدارة التغيير وأثرها على الأداء التنظيمي.
- مقابلات مع بعض المسؤولين عن إدارة العمليات والموارد البشرية للتعرف على واقع التغيير التنظيمي داخل الشركة.
- بيانات تشغيلية داخلية، مثل مؤشرات الأداء التشغيلي قبل وبعد تطبيق إجراءات التغيير (معدلات تسليم الشحنات، زمن الاستجابة (لطلبات العملاء).

البيانات الثانوية 3.6.2.

تشمل البيانات الثانوية المستخدمة في هذه الدراسة ما يلي:

- تقارير صادرة عن الجهات الحكومية المعنية بقطاع النقل والخدمات اللوجستية في المملكة العربية السعودية.
- تقارير ودراسات صادرة عن شركات استشارية عالمية حول التحول التشغيلي في قطاع الخدمات اللوجستية.
- أبحاث ودراسات أكاديمية منشورة في مجالات إدارة الأعمال وإدارة التغيير التنظيمي.

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

الإصدار 28 (SPSS) بعد جمع البيانات الميدانية، يقوم الباحث بتحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ويتضمن التحليل الإجراءات التالية:

- التحليل الوصفي: لوصف خصائص عينة الدراسة الديموغرافية (الجنس، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، الإدارة التي يعمل بها الموظف).
- للتأكد من أن فقرات الاستبيان تقيس ما وُضعت لقياسه، (AVE) اختبار صدق الاتساق الداخلي ومتوسط التباين المستخرج.
- اختبار الثبات (معامل كرونباخ ألفا)، للتحقق من استقرار نتائج الاستبيان.
- تحليل معامل ارتباط بيرسون، لقياس قوة العلاقة بين أبعاد إدارة التغيير وأبعاد الأداء التنظيمي.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، لاختبار فرضيات الدراسة ومدى تأثير إدارة التغيير على الأداء التنظيمي.

3.8. الخاتمة

تناول هذا الفصل عرضاً تفصيلياً للمنهجية المتبعة في الدراسة، بدءاً من التعريفات الإجرائية لمتغيراتها، مروراً بتصميم البحث ومجمعه وعينته وطرق اختيارها، وانتهاءً بأدوات جمع البيانات وأساليب تحليلها.

وبذلك يكون الباحث قد أسس الإطار المنهجي الذي سيبنى عليه التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة في الفصل الرابع، بما يضمن الإجابة الموضوعية عن أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها المتعلقة بأثر إدارة التغيير على الأداء التنظيمي في شركة ستارلنكس.

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج. 4.

ملاحظة منهجية: البيانات والقيم الإحصائية الواردة في هذا الفصل (المتوسطات، معاملات الثبات، معاملات الارتباط، ونتائج الانحدار (هي قيم نموذجية موضوعة لتتسق مع منهجية الفصل الثالث وحجم العينة المحدد فيه) 60-70 مستجيبيًا). بهدف توضيح الشكل الكامل للفصل وطريقة عرض النتائج إحصائيًا. عند التطبيق الفعلي، يجب بعد توزيع الاستبيان فعليًا على عينة الدراسة وجمع الردود SPSS استبدال هذه القيم بالنتائج الحقيقية المستخرجة من برنامج.

4.1. المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضًا تفصيليًا لنتائج التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية التي تم جمعها من عينة الدراسة البالغة 70 (موظفًا وموظفة من العاملين في شركة ستار لنكس للخدمات اللوجستية، وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، الإصدار 28. وقد بلغ عدد الاستبيانات المسترجعة والصالحة للتحليل 65 (استبانة، بنسبة استجابة بلغت 92.8%) (SPSS). وهي نسبة مقبولة إحصائيًا لتعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

ويستعرض الفصل توصيف عينة الدراسة وفق متغيراتها الديموغرافية، يليه عرض نتائج اختبارات الصدق والثبات لأداة الدراسة، ثم الإحصاء الوصفي لمتغيري الدراسة (إدارة التغيير والأداء التنظيمي) وأبعادهما الفرعية، وصولاً إلى اختبار فرضيات الدراسة باستخدام معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار الخطي، مع مناقشة النتائج وربطها بالدراسات السابقة التي تم استعراضها في الفصل الثاني.

توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث). 4.2.

يوضح هذا الجزء الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة (ن = 65) من حيث الجنس، والمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة، والإدارة التي يعمل بها الموظف، وذلك كما يلي:

جدول رقم 6: (توزيع أفراد العينة حسب الجنس)

النسبة المئوية	العدد	الجنس
67.7%	44	ذكر
32.3%	21	أنثى
100%	65	المجموع

جدول رقم 7: (توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي)

النسبة المئوية	العدد	المستوى التعليمي
7.7%	5	ثانوي فأقل
18.5%	12	دبلوم
58.5%	38	بكالوريوس
15.4%	10	دراسات عليا
100%	65	المجموع

جدول رقم 8: (توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة)

النسبة المئوية	العدد	سنوات الخبرة
27.7%	18	أقل من 5 سنوات

النسبة المئوية	العدد	سنوات الخبرة
38.5%	25	من 5 إلى 10 سنوات
33.8%	22	أكثر من 10 سنوات
100%	65	المجموع

جدول رقم 9: توزيع أفراد العينة حسب الإدارة

النسبة المئوية	العدد	الإدارة
36.9%	24	إدارة العمليات والأسطول
15.4%	10	إدارة خدمة العملاء
7.7%	5	إدارة الموارد البشرية
10.8%	7	إدارة تقنية المعلومات
29.2%	19	الإدارة المالية والإدارية
100%	65	المجموع

يتضح من الجداول السابقة أن غالبية أفراد العينة من الذكور (67.7%)، وأن الغالبية العظمى (73.9%) يحملون مؤهلاً جامعياً فأعلى، كما أن أكثر من ثلثي العينة (72.3%) لديهم خبرة تزيد عن 5 سنوات، مما يعزز من موثوقية إجاباتهم فيما يتعلق بإجراءات التغيير التنظيمي داخل الشركة، نظراً لخبرتهم الكافية بطبيعة العمل قبل التغيير وبعده.

4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

حيث تعتبر القيمة مقبولة إحصائياً إذا (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ للتحقق من صدق الاتساق الداخلي، وتعتبر القيمة مقبولة (AVE) كانت أكبر من (0.70). (كما تم حساب متوسط التباين المستخرج إذا كانت أكبر من (0.50).

(AVE) جدول رقم 10: (نتائج اختبار الثبات) ألفا كرونباخ (ومتوسط التباين المستخرج)

AVE	معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	البُعد / المحور
0.58	0.84	4	التخطيط للتغيير
0.56	0.81	4	القيادة التغييرية
0.61	0.87	5	التواصل وإدارة مقاومة التغيير
0.60	0.91	13	إدارة التغيير (ككل)
0.57	0.83	5	الكفاءة التشغيلية
0.54	0.79	4	رضا العاملين عن بيئة العمل
0.59	0.88	9	الأداء التنظيمي (ككل)
—	0.93	22	الاستبيان ككل

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات ألفا كرونباخ للأبعاد الفرعية وللمحاور الرئيسية جاءت أعلى من الحد الأدنى المقبول وتراوحت بين (0.79) و(0.93)، مما يشير إلى تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الثبات. كما جاءت قيم متوسط (0.70)،

لجميع الأبعاد أعلى من (0.50)، مما يؤكد توافر الصدق التقاربي لفقرات الاستبيان، وأن الأداة صالحة (AVE) التباين المستخرج لقياس ما وُضعت لقياسه.

الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث) 4.4.

تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى إدارة التغيير والأداء التنظيمي كما يراها أفراد العينة، وفق – مقياس ليكرت الخماسي، واعتمد الباحث المعيار التالي لتفسير المتوسطات: من (1.00 – 2.33) (مستوى منخفض، من 2.34 – 3.67) (مستوى متوسط، من 3.68 – 5.00) (مستوى مرتفع).

جدول رقم 11: (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد إدارة التغيير)

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البُعد
1	مرتفع	0.58	3.95	القيادة التغييرية
2	مرتفع	0.61	3.82	التخطيط للتغيير
3	متوسط	0.72	3.54	التواصل وإدارة مقاومة التغيير
—	مرتفع	0.55	3.77	إدارة التغيير (ككل)

جدول رقم 12: (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الأداء التنظيمي)

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البُعد
1	مرتفع	0.60	3.88	الكفاءة التشغيلية
2	متوسط	0.68	3.61	رضا العاملين عن بيئة العمل
—	مرتفع	0.58	3.75	الأداء التنظيمي (ككل)

تشير النتائج إلى أن مستوى إدارة التغيير في شركة ستارلنكس جاء مرتفعاً بشكل عام ($m = 3.77$)، وجاء بُعد القيادة التغييرية في المرتبة الأولى، في حين جاء بُعد التواصل وإدارة مقاومة التغيير في المرتبة الأخيرة بمستوى متوسط، مما يشير إلى وجود فرصة لتحسين قنوات التواصل مع العاملين أثناء عمليات التغيير. كما جاء مستوى الأداء التنظيمي مرتفعاً ($m = 3.75$) وتصدرت الكفاءة التشغيلية الأبعاد، بينما جاء رضا العاملين عن بيئة العمل بمستوى متوسط، وهو ما يستدعي مزيداً من الاهتمام بالجانب الإنساني لعملية التغيير.

اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج 4.5.

لأغراض اختبار فرضيات الدراسة، صيغت الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية على النحو التالي:

لإدارة التغيير على الأداء التنظيمي في ($\alpha \leq 0.05$) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة: (H1) الفرضية الرئيسية لشركة ستارلنكس للخدمات اللوجستية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط للتغيير على الأداء التنظيمي H1a:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التغييرية على الأداء التنظيمي H1b:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتواصل وإدارة مقاومة التغيير على الأداء التنظيمي H1c:

أولاً: معامل ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة

جدول رقم 13: (مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد إدارة التغيير والأداء التنظيمي)

نوع العلاقة	(Sig) مستوى الدلالة	(r) معامل الارتباط	البُعد
طردية متوسطة إلى قوية	0.000	0.62	التخطيط للتغيير
طردية قوية	0.000	0.68	القيادة التغييرية
طردية متوسطة	0.000	0.58	التواصل وإدارة مقاومة التغيير
طردية قوية	0.000	0.71	إدارة التغيير (ككل)

تشير نتائج معامل ارتباط بيرسون إلى وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 (بين إدارة وهو ما يعكس علاقة قوية بين المتغيرين، $r = 0.71$) التغيير بجميع أبعادها والأداء التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط الكلي

ثانيًا: اختبار الفرضية الرئيسية (تحليل الانحدار الخطي البسيط)

جدول رقم 14: (نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر إدارة التغيير على الأداء التنظيمي)

مستوى الدلالة	F قيمة	المعدل R^2	R^2 معامل التحديد	R معامل الارتباط
0.000	63.98	0.496	0.504	0.71

(Coefficients) جدول رقم 15: (معاملات الانحدار)

مستوى الدلالة	t قيمة	Beta	الخطأ المعياري	B	النموذج
0.000	3.78	—	0.27	1.02	الثابت
0.000	8.00	0.71	0.09	0.73	إدارة التغيير

تشير إلى أن إدارة التغيير تفسر ما نسبته 50.4% ($R^2 = 0.504$) يتضح من الجدولين السابقين أن قيمة معامل التحديد وهو أقل من 1، ($Sig = 0.000$) دالة إحصائية عند مستوى ($F = 63.98$) التباين الحاصل في الأداء التنظيمي، وأن قيمة وبناءً عليه، يتم رفض الفرضية. ($t = 8.00$ ، $Sig = 0.000$) موجبة ودالة إحصائية ($Beta = 0.71$) كما أن قيمة (0.05) العدمية وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة التغيير على الأداء التنظيمي في شركة ستار لنكس للخدمات اللوجستية.

ثالثًا: اختبار الفرضيات الفرعية (تحليل الانحدار المتعدد)

جدول رقم 16: (نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد إدارة التغيير على الأداء التنظيمي)

نتيجة الفرضية	مستوى الدلالة	t قيمة	Beta	البُعد
H1a قبول	0.003	3.10	0.29	التخطيط للتغيير
H1b قبول	0.000	3.85	0.35	القيادة التغييرية
H1c قبول	0.017	2.45	0.22	التواصل وإدارة مقاومة التغيير

= المعدّل ($R^2 = 0.578$) ومعامل التحديد، ($R = 0.76$) بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد للنموذج مما يؤكد الدلالة الإحصائية للنموذج ككل. وتُظهر النتائج، ($Sig = 0.000$) عند مستوى دلالة ($F = 27.85$) بقيمة (0.558) أن جميع أبعاد إدارة التغيير (الثلاثة) التخطيط، القيادة، التواصل وإدارة المقاومة (لها أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية على الأداء ثم التواصل، ($Beta = 0.29$) يليه التخطيط للتغيير، ($Beta = 0.35$) التنظيمي، وأن بُعد القيادة التغييرية جاء الأكثر تأثيرًا ($Beta = 0.22$) وإدارة مقاومة التغيير.

وبناءً على ما سبق، يتم قبول الفرضية الرئيسية وجميع الفرضيات الفرعية الثلاث

ربط النتائج بالدراسات السابقة

تتفق النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية بشأن وجود أثر إيجابي دال إحصائيًا لإدارة التغيير على الأداء التنظيمي مع ما أشار الثماني الخطوات لإدارة التغيير، الذي يؤكد أن نجاح التغيير التنظيمي يعتمد بشكل أساسي (Kotter, 1996) إليه نموذج كوتر على وجود قيادة فاعلة وتواصل واضح مع العاملين، وهو ما ينسجم مع تصدر بُعد القيادة التغييرية لأبعاد التأثير في الدراسة الحالية.

الثلاثي المراحل (إذابة الوضع (Lewin, 1947) كما تتسق النتيجة الخاصة بأهمية التخطيط المسبق للتغيير مع نموذج لوين الراهن، التغيير، وإعادة التجميد)، الذي يبرز أهمية التهيئة والتخطيط قبل الشروع في أي عملية تغيير تنظيمي.

أما فيما يتعلق ببُعد التواصل وإدارة مقاومة التغيير، والذي جاء الأقل تأثيرًا مقارنةً بالبعدين الآخرين رغم دلالاته الإحصائية، فإن هذه النتيجة تتوافق مع ما أشارت إليه دراسات سابقة عديدة من أن مقاومة العاملين للتغيير تُعد من أكثر التحديات شيوعًا في قطاعات الخدمات اللوجستية والقطاعات التي تشهد تحولًا تقنيًا وتشغيليًا متسارعًا، مما يستدعي من إدارة شركة ستارلنكس تعزيز قنوات التواصل الداخلي وإشراك العاملين بشكل أكبر في مراحل التغيير المختلفة.

4.6. الخاتمة

استعرض هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية التي جُمعت من عينة الدراسة، بدءًا بتوصيف خصائص العينة الديموغرافية، مرورًا باختبارات الصدق والثبات التي أكدت تمتع أداة الدراسة بخصائص سيكومترية مقبولة، ثم الإحصاء الوصفي الذي أظهر مستوى مرتفعًا لكل من إدارة التغيير والأداء التنظيمي في شركة ستارلنكس، وانتهاءً باختبار الفرضيات الذي أثبت وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لإدارة التغيير بجميع أبعادها (التخطيط، القيادة، التواصل وإدارة المقاومة) على الأداء التنظيمي.

، وتمهّد هذه النتائج للفصل الخامس والأخير، الذي سيتناول أبرز الاستنتاجات والتوصيات العملية الموجهة لإدارة شركة ستارلنكس إلى جانب تحديد حدود الدراسة والمجالات المقترحة للدراسات المستقبلية.

الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات 5.

5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، ينبغي قراءتها في ضوء الحدود التالية:

- الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على قياس أثر ثلاثة أبعاد لإدارة التغيير (التخطيط للتغيير، القيادة التغييرية، التواصل وإدارة مقاومة التغيير (على بُعدين للأداء التنظيمي) الكفاءة التشغيلية، رضا العاملين عن بيئة العمل)، ولم تتناول أبعاداً أخرى محتملة كالثقافة التنظيمية أو أنماط القيادة.
 - الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة على شركة ستارلنكس للخدمات اللوجستية في المملكة العربية السعودية، مما قد يحد من إمكانية تعميم نتائجها على شركات لوجستية أخرى تختلف في حجمها أو بيئة عملها.
 - الحدود البشرية: اقتصرَت عينة الدراسة على العاملين في المستويات الإشرافية والتنفيذية داخل الشركة (N=65)، دون تغطية جميع فئات العاملين فيها.
 - الحدود الزمنية: أجريت الدراسة الميدانية خلال الفصل الدراسي الحالي، وهو ما يجعل نتائجها تعكس لحظة زمنية محددة قد لا تعكس التغيرات طويلة المدى في مستوى إدارة التغيير والأداء التنظيمي.
- وبناءً على هذه الحدود، يقترح الباحث عددًا من المجالات للدراسات المستقبلية، منها:
- إجراء دراسات مقارنة تشمل عينة أوسع من الشركات اللوجستية العاملة في المملكة العربية السعودية أو دول مجلس التعاون الخليجي.
 - إدخال متغيرات وسيطة أو معدّلة محتملة، كالثقافة التنظيمية أو نمط القيادة، لفهم أعمق لطبيعة العلاقة بين إدارة التغيير والأداء التنظيمي.
 - يقيس أثر إدارة التغيير على الأداء التنظيمي عبر فترات زمنية متعددة قبل التغيير (Longitudinal) تبني تصميم بحثي طولي وبعده.
 - توسيع نطاق الدراسة لتشمل قطاعات خدمية أخرى للمقارنة بين مدى انطباق النتائج الحالية على سياقات قطاعية مختلفة.

5.2. توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وخاصة ما يتعلق بترتيب أبعاد إدارة التغيير من حيث درجة تأثيرها على الأداء التنظيمي، يوصي الباحث إدارة شركة ستارلنكس للخدمات اللوجستية بما يلي:

- تعزيز القيادة التغييرية باعتبارها البُعد الأكثر تأثيرًا على الأداء التنظيمي، من خلال تأهيل المديرين ورؤساء الأقسام على واثقين لكل مبادرة تغيير رئيسية (Change Sponsors) مهارات قيادة التغيير، وتكليف رعاة تنفيذيين.
- الاستمرار في تعزيز ممارسات التخطيط المسبق للتغيير من خلال إعداد خطط تنفيذية مفصّلة لكل مبادرة تغيير قبل الشروع في تطبيقها، تتضمن الجدول الزمني والموارد المطلوبة ومؤشرات قياس النجاح.
- إعطاء أولوية أكبر لتحسين قنوات التواصل الداخلي وإدارة مقاومة التغيير، باعتباره البُعد الذي سجّل أدنى مستوى نسبيًا بين أبعاد إدارة التغيير، من خلال تفعيل قنوات تواصل ثنائية الاتجاه مع العاملين، وتوضيح مبررات التغيير وأهدافه بشكل مستمر.
- إشراك العاملين في المراحل المبكرة من تصميم مبادرات التغيير، لتعزيز شعورهم بالملكية تجاه التغيير وتقليل مقاومتهم له.
- متابعة أثر مبادرات التغيير دوريًا على مؤشري الكفاءة التشغيلية ورضا العاملين، بما يتيح تعديل خطط التغيير أولاً بأول بناءً على بيانات فعلية.
- تصميم برنامج تدريبي داخلي متخصص في إدارة التغيير موجّه للمديرين في مختلف الإدارات، بالنظر إلى ما تشهده الشركة من مشروعات تحول تشغيلي وتقني مستمرة.

5.3. الخاتمة

تناولت هذه الدراسة أثر تطبيق إدارة التغيير على الأداء التنظيمي في شركة ستارلنكس للخدمات اللوجستية، من خلال إطار نظري ونموذج بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء التنظيمي، ثم اختبار (ADKAR لوين، وكوتر، و) استند إلى أبرز نماذج إدارة التغيير. العلاقة بين المتغيرين ميدانيًا باستخدام أدوات التحليل الإحصائي المناسبة.

وقد أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لإدارة التغيير بجميع أبعادها الثلاثة على الأداء التنظيمي، مع تفاوت في حجم هذا الأثر بحسب كل بُعد، وهو ما يؤكد أهمية التعامل مع إدارة التغيير كمنظومة متكاملة من التخطيط والقيادة والتواصل، لا كإجراء إداري منفصل. وتأمل هذه الدراسة أن تشكل نتائجها وتوصياتها إسهامًا عمليًا يعين إدارة شركة ستارلنكس، وغيرها من الشركات العاملة في قطاع الخدمات اللوجستية، على إدارة عمليات التغيير المستقبلية بفاعلية أكبر، بما ينعكس إيجابًا على أدائها التنظيمي ورضا العاملين فيها.

- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's Handbook of Performance Management* (7th ed.). Kogan Page.
- Cameron, E., & Green, M. (2015). *Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools and Techniques of Organizational Change* (4th ed.). Kogan Page.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2019). *Organization Development and Change* (11th ed.). Cengage Learning.
- Hiatt, J. M. (2006). *ADKAR: A Model for Change in Business, Government and Our Community*. Prosci Learning Center Publications.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.
- Lewin, K. (1947). *Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change*. *Human Relations*, 1(1), 5–41.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson Education.

الملاحق

ملحق 1: (استبانة الدراسة)

عزيزي المشارك/عزيزتي المشاركة،

تهدف هذه الاستبانة إلى جمع بيانات لدراسة أكاديمية بعنوان «أثر تطبيق إدارة التغيير على الأداء التنظيمي – بالتطبيق على شركة ستارلنكس للخدمات اللوجستية (دراسة حالة)»، وستستخدم إجاباتكم لأغراض البحث العلمي فقط وبسرية تامة. يُرجى وضع إشارة أمام العبارة التي تعبر عن درجة موافقتكم وفق مقياس ليكرت الخماسي، شاكرين لكم حسن تعاونكم (✓)

أولاً: البيانات الديموغرافية

- الجنس ○ ذكر ○ أنثى •
- المستوى التعليمي ○ ثانوي فأقل ○ دبلوم ○ بكالوريوس ○ دراسات عليا •
- سنوات الخبرة ○ أقل من 5 سنوات ○ من 5 إلى 10 سنوات ○ أكثر من 10 سنوات •
- الإدارة ○ العمليات والأصول ○ خدمة العملاء ○ الموارد البشرية ○ تقنية المعلومات ○ المالية والإدارية •

ثانياً: محور إدارة التغيير

البُعد الأول: التخطيط للتغيير

م	الفقرة	موافق (بشدة 5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق (بشدة 1)
1	تمتلك الشركة خطة واضحة قبل الشروع في أي عملية تغيير تنظيمي.					
2	تُحدد أهداف التغيير ومؤشرات قياس نجاحه بشكل مسبق.					
3	تُؤفر الموارد اللازمة (البشرية والمالية) لتنفيذ خطة التغيير قبل بدء التنفيذ.					
4	يُراعى الجدول الزمني المحدد لمراحل التغيير المختلفة عند التنفيذ.					

البُعد الثاني: القيادة التغييرية

م	الفقرة	موافق (بشدة 5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق (بشدة 1)
1	تتبنى الإدارة العليا عملية التغيير وتدعمها بشكل واضح.					
2	يمتلك المسؤولون عن قيادة التغيير المهارات اللازمة لإدارته بفاعلية.					
3	تُشرك القيادة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتغيير.					
4	تتعامل القيادة بمرونة مع التحديات التي تظهر أثناء تنفيذ التغيير.					

البُعد الثالث: التواصل وإدارة مقاومة التغيير

م	الفقرة	موافق بشدة (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق بشدة (1)
1	تُبَلِّغ أهداف التغيير وأسبابه للعاملين بوضوح قبل التنفيذ					
2	تتوافر قنوات تواصل فعالة بين الإدارة والعاملين خلال عملية التغيير					
3	تُتاح للعاملين فرصة طرح استفساراتهم ومخاوفهم بشأن التغيير					
4	تتعامل الإدارة بفاعلية مع مظاهر مقاومة العاملين للتغيير					
5	يشعر العاملون بالثقة تجاه المعلومات التي تُقدَّم لهم حول التغيير					

ثالثاً: محور الأداء التنظيمي

البُعد الأول: الكفاءة التشغيلية

م	الفقرة	موافق بشدة (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق بشدة (1)
1	تحسّنت سرعة تنفيذ عمليات النقل والتوزيع بعد تطبيق إجراءات التغيير					
2	انخفضت الأخطاء التشغيلية بعد تطبيق التغييرات الجديدة					
3	تحسّنت جودة الخدمات المقدمة للعملاء بعد التغيير					
4	أصبحت الإجراءات التشغيلية الحالية أكثر وضوحاً وكفاءة من ذي قبل					
5	ساهم التغيير في خفض تكاليف التشغيل بشكل ملحوظ					

البُعد الثاني: رضا العاملين عن بيئة العمل

م	الفقرة	موافق بشدة (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق بشدة (1)
1	أشعر بالرضا عن بيئة العمل الحالية بعد تطبيق التغيير					
2	أرى أن الإجراءات الجديدة المرتبطة بالتغيير مناسبة لطبيعة عملي					
3	أشعر بالانتماء للشركة في ظل عمليات التغيير المستمرة					
4	أثق في قدرة الشركة على إدارة عمليات التغيير المستقبلية بنجاح					