

Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي ٢

تأثير إدارة التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الوظيفي
في شركة ايكيا السعودية “جده”

أسم الطالبة/
شروق عبدالرحيم قايد
233000369

المشروع النهائي-٢
كلية الإدارة-جامعة ميدأوشن

إشراف
د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس-كلية الادارة-جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الأول -2026

2	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
3	1.1 المقدمة
3	1.2 مشكلة الدراسة
4	1.2.1 فجوات على المستوى النظري
4	1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي
4	1.3 أهمية الدراسة
5	1.3.1 على المستوى النظري
5	1.3.2 على المستوى التطبيقي
6	1.4 أسئلة الدراسة
6	1.5 أهداف الدراسة
6	1.6 فرضيات الدراسة
7	1.7 نموذج الدراسة
8	1.8 الدراسة الميدانية
9	1.9 مخطط المشروع
10	الفصل الثاني: الدراسات السابقة
11	2.1 المقدمة
11	2.2 المتغير المستقل
13	2.3 المتغير التابع
14	2.4 العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
16	2.5 الخاتمة
17	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
18	3.1 المقدمة
19	3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث
20	3.3 تصميم البحث
21	3.4 مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات
22	3.5 طريقة جمع البيانات
23	3.6 أنواع البيانات
24	3.7 إجراءات التحليل الإحصائي
25	3.8 الخاتمة

1-الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

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

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

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

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

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

1.2. مشكلة البحث:

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

1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

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

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

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

1.3. أهمية البحث:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من الدور الحيوي الذي تلعبه إدارة التغيير في رفع كفاءة الأداء التنظيمي وتحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسات. ففي ظل التطورات المتسارعة والتغيرات المستمرة في بيئة الأعمال، أصبحت إدارة التغيير ضرورة أساسية تساعد المؤسسات على التكيف مع المتغيرات وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

كما تنبع أهمية الدراسة من سعيها إلى التعرف على مدى تأثير إدارة التغيير في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في شركة ايكيا السعودية بمدينة جدة، من خلال توضيح دور التغيير التنظيمي في تطوير مهارات الموظفين، وزيادة إنتاجيتهم، وتعزيز قدرتهم على التكيف مع الأساليب والتقنيات الحديثة في العمل.

1.3.1 الأهمية على المستوى النظري:

تسهم الدراسة في إثراء المعرفة العلمية من خلال توضيح العلاقة بين إدارة التغيير والأداء الوظيفي، بالاستناد الذي يُعد من (1996) John Kotter إلى نظريات ونماذج التغيير التنظيمي، وعلى وجه الخصوص نموذج أبرز النماذج المفسرة لعمليات التغيير داخل المؤسسات. كما تساعد الدراسة في توسيع الفهم النظري لكيفية تأثير ممارسات إدارة التغيير في تحسين أداء العاملين وزيادة كفاءتهم وقدرتهم على التكيف مع المتغيرات التنظيمية. وتوفر الدراسة إطاراً علمياً يمكن أن يستفيد منه الباحثون في إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية المتعلقة بإدارة التغيير والأداء الوظيفي في بيئات عمل مختلفة، مما يساهم في تطوير الأدبيات العلمية في مجال الإدارة والموارد البشرية

1.3.2 الأهمية على المستوى التطبيقي:

تساعد نتائج الدراسة إدارة شركة ايكيا السعودية في تحسين ممارسات إدارة التغيير وتعزيز مستوى الأداء Stephen P. Robbins الوظيفي للعاملين، بما يتوافق مع مبادئ السلوك التنظيمي التي أشار إليها كما تساهم في توفير معلومات ونتائج عملية تساعد متخذي القرار على (2017) Timothy A. Judge وتطوير سياسات وإجراءات التغيير بما يرفع من كفاءة الموظفين وإنتاجيتهم، ويعزز قدرتهم على التكيف مع المتغيرات التنظيمية. وتكتسب الدراسة أهمية تطبيقية إضافية من خلال تقديم مؤشرات عملية حول العوامل التي تساهم في نجاح برامج التغيير داخل الشركة، مما يساعد الإدارة على مواجهة مقاومة التغيير وتقليل الآثار السلبية التي قد تصاحب عمليات التطوير التنظيمي. كما يمكن الاستفادة من نتائج الدراسة في تصميم برامج تدريبية وتأهيلية تساهم في تطوير مهارات العاملين ورفع مستوى أدائهم المهني. كذلك تساعد الدراسة في تحسين بيئة العمل وتعزيز التواصل بين الإدارة والموظفين، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على مستوى الالتزام الوظيفي والرضا الوظيفي. ومن المتوقع أن تساهم نتائجها في دعم قدرة شركة ايكيا السعودية على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وزيادة كفاءة العمليات التشغيلية، وتعزيز قدرتها التنافسية واستدامة نجاحها في سوق الأثاث والتجزئة بالمملكة العربية السعودية

1.4. أسئلة البحث:

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

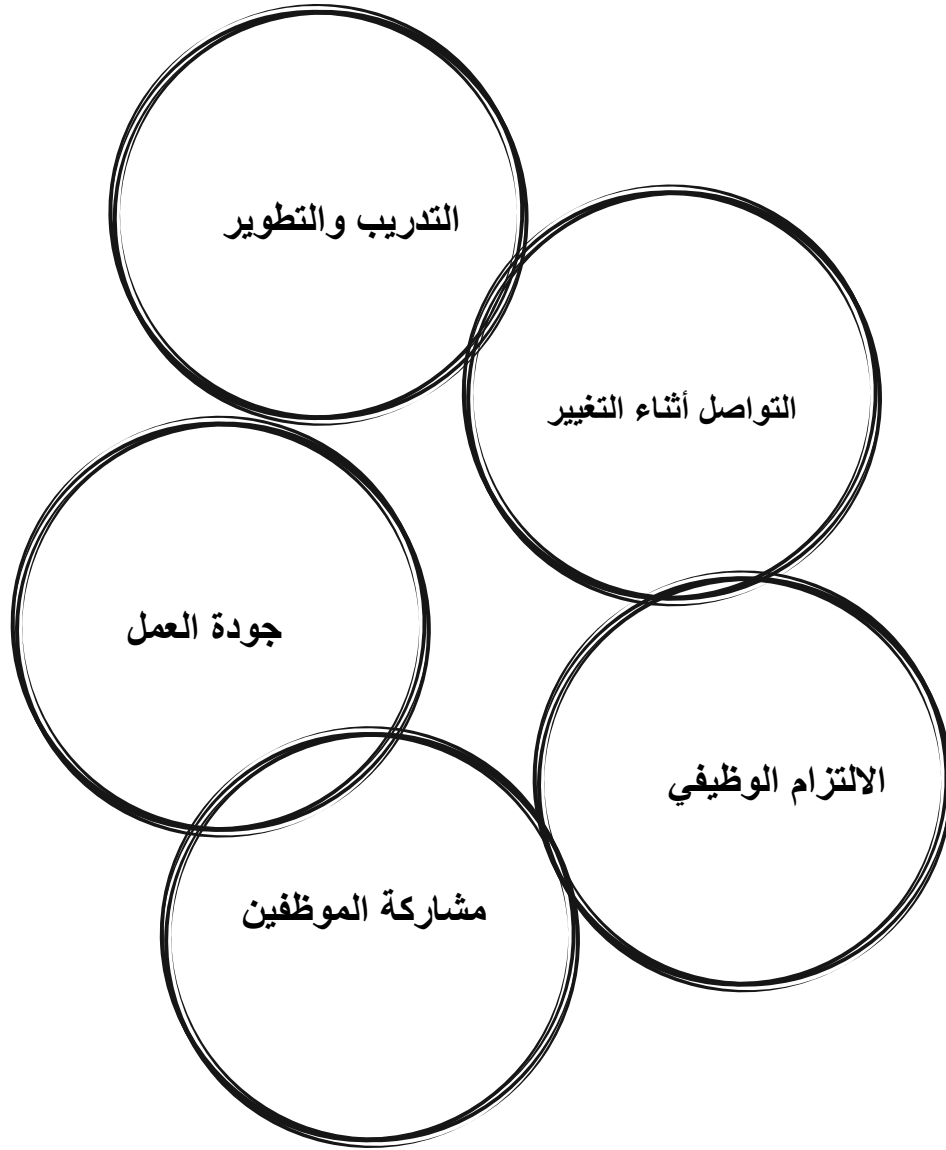
1.5. أهداف البحث:

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

1.6. فرضيات البحث:

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

1.7. نموذج الدراسة:



منهجية الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملاءمته لطبيعة البحث الذي يهدف إلى التعرف على أثر إدارة التغيير التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في شركة ايكيا السعودية بمدينة جدة. ويُعد هذا المنهج من أكثر المناهج استخداماً في الدراسات الإدارية، حيث يركز على وصف الظاهرة محل الدراسة وتحليلها وتفسير العلاقات بين متغيراتها للوصول إلى نتائج علمية دقيقة.

وسيتم جمع البيانات الأولية من خلال أداة الاستبانة التي تُعد خصيصاً لتحقيق أهداف الدراسة، حيث تتضمن مجموعة من الفقرات المتعلقة بأبعاد إدارة التغيير التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي. وستوزع الاستبانة على عينة من موظفي شركة ايكيا السعودية بمدينة جدة بهدف التعرف على آرائهم واتجاهاتهم نحو ممارسات إدارة التغيير التنظيمي ومدى انعكاسها على أدائهم الوظيفي.

ويتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي شركة ايكيا السعودية بمدينة جدة، بينما سيتم اختيار عينة عشوائية من العاملين لضمان تمثيل المجتمع الأصلي بصورة مناسبة وزيادة إمكانية تعميم النتائج.

1.8. الدراسة الميدانية

باعتبارها إحدى الشركات الرائدة في Jeddah، السعودية بمدينة IKEA تُجرى الدراسة الميدانية في شركة قطاع التجزئة والأثاث المنزلي، والتي تشهد تطبيقات متنوعة لممارسات التغيير التنظيمي بما يسهم في تطوير الأداء ورفع كفاءة العاملين.

1.9. مخطط المشروع:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة /
المقدمة، مشكلة الدراسة، أهمية الدراسة،
أهدافها، وأسئلتها.

الفصل الثاني:
الدراسات السابقة والإطار النظري
المفاهيم المرتبطة بإدارة التغيير لتنظيمي
والأداء الوظيفي، الدراسات السابقة

الفصل الثالث: منهجية الدراسة/
مجتمع وعينة الدراسة، أداة البحث، وأساليب
التحليل الإحصائي.

الفصل الرابع:
نتائج الدراسة وتحليلها، المقترحات
المستقبلية.

الفصل الخامس:
مناقشة النتائج التوصيات و الخاتمة

2-الفصل الثاني:الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

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

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

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

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

2.2. المتغير المستقل:

تُعرف إدارة التغيير التنظيمي بأنها عملية مخططة ومنظمة تهدف إلى إحداث تغييرات أو تحسينات في الهياكل التنظيمية والأنظمة والإجراءات والثقافة التنظيمية بما يساعد المنظمة على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. كما تشير إلى مجموعة الأنشطة والممارسات الإدارية التي تهدف إلى إدارة التحولات التنظيمية وتوجيه العاملين نحو تقبل التغيير والتكيف معه بصورة إيجابية. إدارة التغيير بأنها عملية تهدف إلى قيادة التحول داخل المنظمة من (Kotter, 1996) ويعرف كوتر خلال بناء رؤية واضحة للتغيير وإشراك العاملين في تنفيذها بما يضمن تحقيق النتائج المرجوة. بينما أن إدارة التغيير تمثل منهجاً منظماً للتعامل مع التحولات التنظيمية بما (Burnes, 2004) يرى بيرنز يحقق التوازن بين متطلبات البيئة المتغيرة واحتياجات المنظمة والعاملين فيها

تطوره التاريخي:

بدأ الاهتمام بإدارة التغيير التنظيمي بصورة علمية في أربعينيات القرن العشرين من خلال أعمال كورت لوين (Kurt Lewin)، الذي قدم نموذج التغيير المكون من ثلاث مراحل هي: إذابة الجمود، والتغيير، وإعادة التجميد. وقد ركز هذا النموذج على أهمية تهيئة العاملين نفسيًا وسلوكيًا قبل تطبيق أي تغيير داخل المنظمة.

وفي الستينيات والسبعينيات تطور مفهوم إدارة التغيير مع ازدياد الاهتمام بالسلوك التنظيمي والعلاقات الإنسانية، حيث ركزت الدراسات على أهمية مشاركة العاملين وتقليل مقاومة التغيير. وخلال الثمانينيات والتسعينيات ظهرت نماذج أكثر شمولاً ركزت على دور القيادة والثقافة التنظيمية في نجاح التغيير، ومن أبرزها نموذج كوتر ذي الخطوات الثماني لإدارة التغيير.

أما في القرن الحادي والعشرين، فقد توسع مفهوم إدارة التغيير ليشمل التحول الرقمي وإدارة المعرفة والابتكار والتطوير المستمر، وأصبحت المنظمات تنظر إلى التغيير باعتباره عملية استراتيجية مستمرة تسهم في تعزيز القدرة التنافسية وتحسين الأداء وتحقيق الاستدامة في بيئة الأعمال المتغيرة.

إدارة التغيير التنظيمي:

لا تقتصر إدارة التغيير التنظيمي على كونها مجموعة من الإجراءات أو الخطوات التنظيمية، بل تُعد عملية ديناميكية معقدة تتداخل فيها الجوانب الإدارية والسلوكية والثقافية داخل المنظمة. فالتغيير لا يحدث فقط على مستوى الأنظمة والهياكل، بل يمتد ليشمل طريقة تفكير العاملين واتجاهاتهم نحو العمل ويشير كوتر إلى أن التغيير الفعال يتطلب بناء شعور مشترك بأهمية التحول وليس مجرد فرضه من الإدارة، حيث إن غياب هذا الإدراك يؤدي غالبًا إلى مقاومة ضمنية تعيق نجاح التغيير. كما يوضح بيرنز أن التغيير الناجح يعتمد على التوازن بين التخطيط الرسمي والاستجابة المرنة لسلوكيات الأفراد داخل المنظمة.

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

2.3. المتغير التابع:

يُعد الأداء الوظيفي من المفاهيم الإدارية الحديثة متعددة الأبعاد، حيث لا يقتصر على مجرد إنجاز المهام الوظيفية، بل يشمل جودة الأداء، وكمية المخرجات، والالتزام بالمعايير التنظيمية، والقدرة على التكيف مع التغيرات، والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة. كما يعكس الأداء الوظيفي مدى كفاءة العاملين في أداء أدوارهم داخل بيئة العمل.

أن الأداء الوظيفي يتأثر بمجموعة من العوامل التنظيمية (Robbins, Stephen P) ويرى روبنز والبيئية، وليس فقط بالقدرات الفردية، حيث تلعب بيئة العمل، ونمط القيادة، ووضوح الأدوار دورًا مهمًا في تحديد مستوى الأداء والإنتاجية داخل المنظمة. وعليه، يمكن تعريف الأداء الوظيفي إجرائيًا بأنه مستوى الإنجاز الذي يحققه الموظف في أداء مهامه الوظيفية وفق المعايير المحددة من قبل المنظمة، بما يعكس كفاءته وقدرته على تحقيق الأهداف المطلوبة

تطوره التاريخي:

مر مفهوم الأداء الوظيفي بعدة مراحل تطورية عبر الزمن، حيث ارتبط في بداياته بالمفاهيم التقليدية للإدارة التي ركزت على الإنتاجية والكفاءة في إنجاز العمل فقط، دون الاهتمام بالجوانب السلوكية أو النفسية للعاملين.

وخلال منتصف القرن العشرين، ومع ظهور حركة العلاقات الإنسانية، بدأ الاهتمام بالعوامل السلوكية والنفسية المؤثرة على الأداء، حيث أصبح يُنظر إلى الموظف كعنصر إنساني له احتياجات ودوافع تؤثر على إنتاجيته داخل المنظمة. وقد ساهم ذلك في توسيع مفهوم الأداء ليشمل الرضا الوظيفي والدافعية وفي السبعينيات والثمانينيات، تطور المفهوم بشكل أكبر مع ظهور إدارة الموارد البشرية، حيث تم ربط الأداء الوظيفي بأنظمة التقييم، والحوافز، وتطوير الكفاءات، وأصبح الأداء يُقاس باستخدام مؤشرات ومعايير أكثر دقة وموضوعية.

أما في الوقت الحديث، فقد أصبح الأداء الوظيفي مفهومًا استراتيجيًا مرتبطًا بالتحول التنظيمي وإدارة التغيير، حيث لم يعد يقتصر على الإنجاز الفردي، بل يشمل القدرة على التكيف، والعمل الجماعي، والمساهمة في تحقيق الأهداف طويلة المدى للمؤسسة، خاصة في ظل بيئات العمل المتغيرة والمتسارعة

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل و المتغير التابع:

تعد العلاقة بين إدارة التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي علاقة تفاعلية غير مباشرة، حيث لا يؤدي التغيير التنظيمي إلى تحسين أو انخفاض الأداء بشكل تلقائي، وإنما يتوقف ذلك على أسلوب إدارة التغيير داخل المنظمة ومدى مراعاته للجوانب الإنسانية والتنظيمية. فكلما تم تطبيق التغيير بطريقة منظمة وشفافة وتشاركية، انعكس ذلك إيجابًا على أداء الموظفين، بينما يؤدي سوء إدارة التغيير إلى آثار سلبية على مستوى الأداء

وفي هذا السياق، تُعرّف إدارة التغيير التنظيمي بأنها العملية الإدارية التي تهدف إلى التخطيط للتغيير وتنفيذه ومتابعته داخل المنظمة بما يضمن التكيف مع المتغيرات وتحقيق الأهداف بكفاءة. كما يُعرّف الأداء الوظيفي بأنه مستوى الإنجاز الذي يحققه الموظف في أداء مهامه وفقًا للمعايير المحددة، بما يعكس كفاءته وقدرته على تحقيق أهداف المنظمة

وتشير الأدبيات الإدارية إلى أن نجاح إدارة التغيير يعتمد بشكل كبير على تقليل حالة عدم اليقين لدى الموظفين، حيث إن الغموض التنظيمي يُعد من أبرز العوامل التي تؤثر سلبًا على الأداء الوظيفي. كما أن إشراك العاملين في مراحل التغيير المختلفة يساهم في تعزيز قبولهم له وتحويلهم من مقاومين إلى داعمين، مما ينعكس إيجابًا على الإنتاجية وجودة الأداء

ومن منظور تحليلي، يمكن اعتبار إدارة التغيير التنظيمي متغيرًا مؤثرًا في الأداء الوظيفي من خلال تأثيره على سلوكيات الموظفين ودوافعهم ومستوى التزامهم. فكلما اتسمت ممارسات التغيير بالوضوح والشفافية والدعم التنظيمي، ارتفعت قدرة العاملين على التكيف وتحسين أدائهم. أما في حال غياب هذه العناصر، فإن الأداء يتأثر سلبًا نتيجة ضعف الفهم التنظيمي وزيادة المقاومة الداخلية وبناءً على ذلك، فإن العلاقة بين إدارة التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي تُعد علاقة تأثير مشروط، تعتمد على جودة تطبيق ممارسات التغيير داخل المنظمة وليس على وجود التغيير بحد ذاته

1. إدارة التغيير التنظيمي:

هي عملية إدارية مخططة تهدف إلى إدخال تعديلات وتطويرات في الهياكل والأنظمة والثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، بما يساعدها على التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

2. الأداء الوظيفي:

هو مستوى الإنجاز الذي يحققه الموظف في أداء مهامه ومسؤولياته الوظيفية وفق المعايير المحددة من قبل المنظمة، ويعكس كفاءته وقدرته على تحقيق الأهداف المطلوبة.

3. التغيير التنظيمي:

هو التحولات التي تحدث داخل المنظمة سواء في الهيكل أو الإجراءات أو الثقافة بهدف تحسين الأداء ومواكبة التغيرات في بيئة العمل.

4. مقاومة التغيير:

هي ردود أفعال سلبية أو رفض من قبل العاملين تجاه التعديلات أو التحديثات التي تطرأ على بيئة العمل نتيجة الخوف من المجهول أو فقدان الامتيازات أو عدم وضوح التغيير.

5. التكيف التنظيمي:

هو قدرة العاملين والمنظمة على التفاعل الإيجابي مع التغيرات الداخلية والخارجية وتعديل سلوكهم وأساليب عملهم بما يتوافق مع المتغيرات الجديدة

6. الأمان:

هو شعور العميل بالثقة والحماية عند التعامل مع المؤسسة أو استخدام خدماتها، ويشمل حماية البيانات الشخصية والمعاملات المالية من أي مخاطر أو اختراقات أو استخدام غير مصرح به. ويُعد الأمان من العوامل الأساسية التي تؤثر على رضا العملاء واستمرار تعاملهم مع المؤسسة

7. تحفيز العملاء:

هو مجموعة العوامل الداخلية والخارجية التي تدفع العملاء إلى التفاعل مع منتجات أو خدمات المؤسسة، واتخاذ قرار الشراء أو الاستمرار في التعامل معها. ويشمل ذلك الحوافز المادية مثل العروض والخصومات، والحوافز المعنوية مثل الجودة، الثقة، وتجربة العميل الإيجابية

2.5. الخاتمة:

يتضح من التحليل النظري السابق أن إدارة التغيير التنظيمي تُعد عنصرًا استراتيجيًا محوريًا في المنظمات الحديثة، حيث لا يقتصر دورها على تنفيذ عمليات التغيير وإعادة هيكلة الأنظمة والإجراءات فحسب، بل يمتد ليشمل التأثير في بيئة العمل الداخلية، وتوجيه سلوكيات واتجاهات الموظفين، وتعزيز قدرتهم على التكيف مع المتغيرات التنظيمية.

كما يُبين التحليل أن الأداء الوظيفي يُعد نتيجة تفاعل مجموعة من العوامل التنظيمية والسلوكية والبيئية، ويأتي في مقدمتها أسلوب إدارة التغيير المعتمد داخل المؤسسة. فكلما اتسمت ممارسات التغيير بالوضوح، والشفافية، والمشاركة، والدعم التنظيمي، انعكس ذلك إيجابًا على مستوى أداء العاملين. بينما يؤدي ضعف إدارة التغيير أو غياب التخطيط الفعال إلى انخفاض مستوى الأداء نتيجة زيادة الغموض التنظيمي وارتفاع مقاومة التغيير وتشير الأدبيات إلى أن نجاح إدارة التغيير يعتمد بدرجة كبيرة على قدرة الإدارة في تقليل حالة عدم اليقين لدى الموظفين، وتعزيز التواصل الفعال، وإشراك العاملين في مراحل التغيير المختلفة، مما يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتحسين جودة الأداء.

وعليه، فإن العلاقة بين إدارة التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي لا تُعد علاقة مباشرة فقط، بل هي علاقة تفاعلية معقدة تتأثر بعدة عوامل وسيطة، مثل القيادة التنظيمية، والثقافة المؤسسية، ومستوى التدريب والدعم المقدم للعاملين.

وتسهم هذه الدراسة في تقديم تصور علمي أكثر وضوحًا حول طبيعة هذه العلاقة في بيئة العمل المحلية، بما يساعد المؤسسات على تبني ممارسات إدارية أكثر فاعلية تدعم تحقيق الأهداف التنظيمية، وتعزز من كفاءة الأداء الوظيفي، وتواكب متطلبات التغييرات المتسارعة في بيئة الأعمال المعاصرة.

3- الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. المقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى توضيح المنهجية العلمية المتبعة في هذه الدراسة التي تتناول تأثير إدارة التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الوظيفي في شركة إيكيا السعودية بمدينة جدة. ويُعد هذا الفصل من الفصول الأساسية في البحث، حيث يبين الأساس الذي اعتمدت عليه الدراسة في جمع البيانات وتحليلها، بما يضمن الوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة قابلة للتفسير العلمي.

كما يتناول هذا الفصل التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة، من خلال تحديد مفهوم كل من إدارة التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي بصورة إجرائية واضحة تساعد على قياسها بشكل دقيق داخل بيئة الدراسة. إضافة إلى ذلك، يوضح الفصل تصميم البحث المستخدم، والمنهج العلمي المعتمد في الدراسة، ومدى ملاءمته لطبيعة الموضوع محل البحث.

ويشمل الفصل كذلك تحديد مجتمع الدراسة المتمثل في موظفي شركة إيكيا السعودية بمدينة جدة، مع توضيح أسلوب اختيار العينة وحجمها بما يضمن تمثيلها لمجتمع الدراسة بشكل علمي دقيق. كما يتطرق إلى أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة، سواء كانت الاستبانة أو غيرها من الأدوات، مع بيان كيفية إعدادها وتطويرها والتحقق من صدقها وثباتها

وفي السياق نفسه، يوضح هذا الفصل الإجراءات المتبعة في تطبيق أداة الدراسة على أفراد العينة، إضافة إلى عرض الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واختبار الفرضيات، بهدف الوصول إلى نتائج دقيقة تساهم في تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة وتحقيق أهدافها البحثية

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:

تُعد التعريفات الإجرائية للمتغيرات من العناصر الأساسية في أي دراسة علمية، حيث تُسهم في توضيح كيفية قياس المتغيرات بشكل دقيق وعملي داخل بيئة البحث. كما تساعد هذه التعريفات في تحويل المفاهيم النظرية إلى مؤشرات قابلة للقياس، بما يضمن وضوح منهجية الدراسة وإمكانية تطبيقها بصورة علمية صحيحة.

وفي هذه الدراسة التي تتناول تأثير إدارة التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الوظيفي في شركة إيكيا السعودية بمدينة جدة، تم تحديد متغيرين رئيسيين هما: المتغير المستقل المتمثل في إدارة التغيير التنظيمي، والمتغير التابع المتمثل في الأداء الوظيفي، حيث تم وضع تعريف إجرائي لكل منهما بما يتناسب مع طبيعة الدراسة وأهدافها.

المتغير المستقل: إدارة التغيير التنظيمي:

تُعرّف إدارة التغيير التنظيمي إجرائياً بأنها مجموعة من العمليات والإجراءات المنظمة التي تتبعها شركة إيكيا السعودية في مدينة جدة بهدف التخطيط للتغيير داخل بيئة العمل وتنفيذه بشكل فعال، إضافة إلى إيصال أهداف التغيير للموظفين عبر أساليب الاتصال الداخلي، وتوفير البرامج التدريبية اللازمة لضمان تأقلم العاملين مع التغييرات التنظيمية وتحقيق نجاحها.

المتغير التابع: الأداء الوظيفي:

يُعرّف الأداء الوظيفي إجرائياً بأنه مستوى كفاءة وفاعلية الموظفين في أداء مهامهم داخل شركة إيكيا السعودية بمدينة جدة، ويُقاس من خلال عدة مؤشرات تشمل جودة العمل المنجز، وسرعة إنجاز المهام، ومستوى الالتزام بالأنظمة والتعليمات، بالإضافة إلى درجة الإنتاجية والقدرة على تحقيق الأهداف الوظيفية المطلوبة.

3.3. تصميم البحث (بصلة البحثي)

اعتمدت هذه الدراسة على التصميم الوصفي التحليلي، والذي يُعد من أكثر التصاميم ملاءمة للدراسات التي تهدف إلى تفسير العلاقة بين المتغيرات، حيث يسعى هذا التصميم إلى وصف ظاهرة إدارة التغيير التنظيمي وتحليل أثرها على الأداء الوظيفي في شركة إيكيا السعودية بمدينة جدة، دون التدخل في المتغيرات محل الدراسة

منهج البحث:

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقوم على جمع البيانات من أفراد مجتمع الدراسة وتحليلها بهدف فهم العلاقة بين إدارة التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي، وتفسير مدى تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع في بيئة العمل.

استراتيجية البحث:

وذلك من خلال (Quantitative Approach) تم استخدام استراتيجية البحث الكمي الاعتماد على الأرقام والبيانات الإحصائية التي يتم جمعها عبر الاستبانة، بهدف قياس اتجاهات وآراء الموظفين وتحليلها إحصائياً للوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية

نوع البحث:

تُصنف هذه الدراسة ضمن البحوث التطبيقية، حيث تهدف إلى دراسة مشكلة واقعية داخل شركة إيكيا السعودية بمدينة جدة، والتوصل إلى نتائج يمكن الاستفادة منها عملياً في تحسين ممارسات إدارة التغيير ورفع مستوى الأداء الوظيفي

الأفق الزمني:

حيث تم جمع البيانات في (Cross-sectional Study) تُعد هذه الدراسة من الدراسات المقطعية فترة زمنية محددة، دون متابعة طويلة الأمد للمتغيرات، وذلك بهدف تصوير العلاقة بين إدارة التغيير والأداء الوظيفي في تلك الفترة

طريقة جمع البيانات:

تم جمع البيانات باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، حيث صُممت استبانة موجهة إلى موظفي شركة إيكيا السعودية بمدينة جدة، واشتملت على مجموعة من الفقرات التي تقيس متغيري الدراسة. كما تم الاعتماد على المصادر الثانوية مثل الكتب والدراسات السابقة والمقالات العلمية لدعم الإطار النظري وتفسير النتائج

3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات:

يقصد بمجتمع البحث جميع الأفراد أو العناصر التي تنطبق عليها خصائص الدراسة، ويستهدف الباحث دراستها بهدف جمع البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج. وفي هذه الدراسة يتمثل مجتمع البحث في جميع الموظفين العاملين في شركة إيكيا السعودية بمدينة جدة، والبالغ عددهم (200) موظف، والذين تنطبق عليهم خصائص الدراسة المتعلقة بتأثير إدارة التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الوظيفي.

عينة البحث:

تكونت عينة الدراسة من (50) موظفاً من موظفي شركة إيكيا السعودية بمدينة جدة، تم اختيارهم من مجتمع البحث الكلي، بحيث تمثل هذه العينة مختلف الأقسام والوظائف داخل الشركة، بما يضمن الحصول على بيانات دقيقة تعكس واقع الدراسة

طرق وتقنيات أخذ العينة:

اعتمدت الدراسة على أسلوب العينة العشوائية البسيطة، حيث تم اختيار أفراد العينة بشكل عشوائي من مجتمع الدراسة، بما يضمن تكافؤ الفرص بين جميع الموظفين في المشاركة، ويحد من التحيز في عملية الاختيار، مما يعزز من دقة النتائج وقابليتها للتعميم ضمن حدود الدراسة

3.5. طريقة جمع البيانات:

تم جمع البيانات في هذه الدراسة باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية، حيث تم تصميمها وتوزيعها على أفراد العينة من موظفي شركة إيكيا السعودية بمدينة جدة بهدف الحصول على بيانات دقيقة حول متغيرات الدراسة. كما تم الاستعانة بالدراسات السابقة والمراجع العلمية لدعم الإطار النظري وتفسير النتائج التي تم التوصل إليها.

يمثل مجتمع الدراسة جميع الموظفين العاملين في شركة إيكيا السعودية بمدينة جدة والبالغ عددهم (200) موظف، في حين تكونت عينة الدراسة من (50) موظفاً تم اختيارهم بأسلوب العينة العشوائية البسيطة، لضمان تمثيل مناسب لمختلف أقسام وموظفي الشركة وتقليل التحيز في الاختيار.

وقد اشتملت أداة الدراسة (الاستبانة) على فقرات لقياس متغيرات الدراسة، والتي تتمثل في:

المتغير المستقل: إدارة التغيير التنظيمي

تم قياس المتغير المستقل من خلال مجموعة من المؤشرات التي تعكس مدى تطبيق إدارة التغيير داخل شركة إيكيا السعودية، مثل التخطيط للتغيير، وفعالية التواصل مع الموظفين، وتوفير التدريب والدعم اللازم، ومدى إشراك الموظفين في عمليات التغيير التنظيمي.

المتغير التابع: الأداء الوظيفي

تم قياس المتغير التابع من خلال مجموعة من المؤشرات التي تعكس مستوى أداء الموظفين داخل الشركة، مثل جودة العمل، وسرعة إنجاز المهام، ومستوى الالتزام بالأنظمة والتعليمات، إضافة إلى الإنتاجية وتحقيق الأهداف الوظيفية

3.6. أنواع البيانات:

يقصد بأنواع البيانات مجموعة المعلومات التي يعتمد عليها الباحث في جمع الحقائق المتعلقة بمشكلة الدراسة، والتي يتم تصنيفها إلى بيانات أولية وبيانات ثانوية حسب مصدر الحصول عليها وطريقة استخدامها في البحث العلمي. وتستخدم هذه البيانات بهدف تحليل الظاهرة محل الدراسة وفهم العلاقات بين متغيراتها والوصول إلى نتائج علمية دقيقة تدعم أهداف البحث.

البيانات الأولية:

هي البيانات التي يتم جمعها لأول مرة خصيصاً لأغراض الدراسة الحالية، ولم يتم استخدامها أو نشرها من قبل. وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على البيانات الأولية التي تم جمعها من خلال الاستبانة الموجهة إلى موظفي شركة إيكيا السعودية بمدينة جدة، بهدف قياس تأثير إدارة التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الوظيفي. وتعد هذه البيانات أكثر دقة وملاءمة لموضوع الدراسة لأنها تعكس الواقع الفعلي لمجتمع البحث

البيانات الثانوية:

هي البيانات التي تم جمعها مسبقاً من قبل باحثين أو جهات أخرى، وتم نشرها في مصادر مختلفة مثل الكتب، والدوريات العلمية، والأبحاث السابقة، والتقارير الرسمية. وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على البيانات الثانوية من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بإدارة التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي، وذلك بهدف بناء الإطار النظري للدراسة ودعم تفسير النتائج ومقارنتها بالدراسات السابقة

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي:

تم تحليل البيانات في هذه الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة الوصفية التحليلية، وذلك بهدف تفسير البيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة من موظفي شركة إيكيا السعودية بمدينة جدة، والوصول إلى نتائج دقيقة حول تأثير إدارة التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الوظيفي

في معالجة البيانات، حيث (SPSS) وقد تم الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية شمل التحليل ما يلي: الإحصاء الوصفي مثل التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، وذلك لوصف خصائص أفراد العينة وتحديد اتجاهاتهم نحو متغيرات الدراسة

كما تم استخدام الإحصاء الاستدلالي لاختبار فرضيات الدراسة، من خلال تحليل العلاقة بين إدارة التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي، وذلك باستخدام معاملات الارتباط والانحدار الخطي البسيط، بهدف تحديد مدى تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع وقد ساعدت هذه الإجراءات في تفسير البيانات بشكل علمي دقيق، والوصول إلى نتائج يمكن الاعتماد عليها في تفسير مشكلة الدراسة وتحقيق أهدافها

3.8. الخاتمة:

يُعد هذا الفصل الركيزة الأساسية التي بُنيت عليها هذه الدراسة، حيث تم من خلاله عرض المنهجية العلمية المتبعة بشكل تفصيلي ومنظم، بدءاً من تحديد مشكلة الدراسة ومتغيراتها الرئيسية، مروراً باختيار التصميم والمنهج البحثي المناسب، وانتهاءً بتحديد مجتمع الدراسة وعينتها، وأدوات جمع البيانات، وأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة.

وقد أسهم هذا الإطار المنهجي في ضمان الدقة العلمية والموضوعية في جمع البيانات وتحليلها، مما يعزز من موثوقية النتائج وصلاحياتها للتفسير العلمي. كما أن وضوح الإجراءات المنهجية يساعد في تقليل التحيز ورفع مستوى الاتساق في النتائج، بما ينعكس إيجاباً على جودة الدراسة وقيمتها العلمية

وتكمن أهمية هذا الفصل في كونه يمثل الأساس الذي تُبنى عليه نتائج الدراسة ومناقشتها، حيث يوفر الأدوات والمعايير اللازمة لفهم العلاقة بين متغيرات الدراسة المتمثلة في إدارة التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي. وبناءً عليه، فإن هذا الفصل يمهّد للانتقال إلى الفصل التالي الذي يتناول تحليل البيانات واختبار الفرضيات، بهدف الوصول إلى نتائج دقيقة تسهم في تفسير واقع تأثير إدارة التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الوظيفي في شركة إيكيا السعودية بمدينة جدة

قائمة المراجع:

المراجع العربية:

- الطجم، عبد الله. (2015). إدارة الموارد البشرية. دار الفكر.
- حريري، رافدة. (2017). إدارة التغيير. دار اليازوري العلمية.
- العتيبي، محمد. (2018). أثر إدارة التغيير التنظيمي على أداء العاملين. رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، السعودية.
- الشهراني، أحمد. (2019). أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي. رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية.
- العميان، محمود. (2016). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. دار وائل للنشر.

المراجع الأجنبية:

- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Lewin, K. (1947). *Frontiers in group dynamics: Theory of social science*. Human Relations.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2015). *Organization development and change*. Cengage Learning.
- Burnes, B. (2017). *Managing change* (7th ed.). Pearson.