

جامعة الجميع الذكية

كلية الإدارة

تخصص إدارة مشاريع



أثر ادارة التغيير في المشاريع على انتاجية الموظفين دراسة حالة : مجموعة بن لادن السعودية للمقاولات

رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في
تخصص إدارة المشاريع

إعداد :

عبدالله علي حلفان آل عايش

الرقم الاكاديمي: ٢٣٣٠٠١٤٣١

جواهر علي الحارثي

الرقم الاكاديمي: ٢٣٣٠٠١٠٢٧

إشراف :

د/ الفيصل عبدالحميد

د/ فايز جراد

١٤٤٥ هـ 2024 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

المستخلص

أثر إدارة التغيير في المشاريع على إنتاجية الموظفين دراسة حالة : مجموعة بن لادن السعودية للمقاولات

هدفت الدراسة لمعرفة تأثير استراتيجيات إدارة التغيير على إنتاجية الموظفين في مجموعة بن لادن السعودية للمقاولات. يركز البحث على ثلاث استراتيجيات تغيير محددة: التعليم والتواصل، والمشاركة والتمكين، والقوة والإكراه. وتم استخدام المنهج الوصفي، حيث تم اختيار عينة مكونة من ١٤٠ موظفاً عن طريق العينة العشوائية البسيطة. تم جمع البيانات باستخدام استبيان الكتروني، وتم إجراء التحليل الإحصائي لفحص العلاقة بين استراتيجيات إدارة التغيير وإنتاجية الموظفين. تشير النتائج إلى أن التعليم والتواصل يسهمان بشكل كبير في إنتاجية الموظفين، حيث أكدت عينة الدراسة على فعاليته في تسهيل الفهم والمواءمة مع أهداف المشروع. وبالمثل، وجد أن المشاركة والتمكين يؤثران بشكل إيجابي على الإنتاجية من خلال تعزيز مشاركة الموظفين وملكية مبادرات التغيير. وجدت الدراسة أن إدارة التغيير الفعالة وخاصة من خلال الاستراتيجيات الشاملة والتواصلية، تلعب دوراً في تعزيز إنتاجية الموظفين داخل مجموعة بن لادن السعودية للمقاولات. وأوصت الدراسة بتنفيذ خطط اتصال واضحة وبرامج تدريبية شاملة لتعزيز فهم الموظفين والمواءمة مع أهداف المشروع.

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين. وبعد

فقد منّ الله علىّ وتفضل بإنجاز هذا العمل، فله الحمد وله الشكر وله الثناء الحسن، ومن لوازم شكر الله تعالى أن اشكر كل من يستحق التقدير والشكر وفي مقدمتهم جامعة الجميع الذكية، حيث تشرفت بالانضمام إليها لإكمال درجة الماجستير في إدارة المشاريع كما أتقدم بأسمى آيات الشكر والعرفان لسعادتي

الدكتور / الفیصل عبدالمجید

الدكتور / فايز جراد

المشرف على هذا المشروع البحثي والذي كان له الفضل بعد الله تعالى في جميع مراحل عمل هذا المشروع البحثي.

والشكر موصول لكل من ساهم في إنجاح هذا العمل وإتمامه مهما كان قدر المساهمة التي تفضل على الباحث بها سواء كانت تلك المساهمة بتوجيه، أو فكرة، أو رأي من الأهل أو الزملاء أو الأساتذة الكرام. سائلا الله العليّ القدير أن ينفع بهذا العمل وأن يجعله خالصاً لوجهه الكريم.

والله ولي التوفيق،

إهداء

إلى من علّمني النّجاح والصّبر

إلى من أثّرى حياتي بالجهد والاجتهاد

والمثابرة والذي حفظه الله

وإلى من تتسابق الكلمات لتخرج معبّرة عن مكنون ذاتها، وعانت الصّعاب لأصل إلى ما

أنا فيه ... أمي التي ما فتأت لسانها عن الدعاء لي وإلى أهل بيتي حفظهم الله..

وإلى كل من علّمني حرفاً، وأضاء بعلمه عقل غيره... أساتذتي

إلى أولئك جميعاً أهدي هذا البحث راجياً من المولى. عزّ وجلّ. أن ينال القبول والنجاح

فهرس المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
المستخلص	أ
الشكر والتقدير	ب
الاهداء	ج
فهرس المحتويات	د
فهرس الجداول	ز
فهرس الأشكال	ط
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
المقدمة	2
مشكلة الدراسة	4
تساؤلات الدراسة	5
أهمية الدراسة	5
أهداف الدراسة	6
حدود الدراسة	7
نموذج الدراسة	7
فرضيات الدراسة	8
مصطلحات الدراسة	9
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	

12	المبحث الأول: الإطار النظري
12	المطلب الأول: المفاهيم الأساسية لإدارة التغيير:
20	المطلب الثاني: المفاهيم الأساسية لإنتاجية الموظفين:
30	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
30	أولاً: الدراسات السابقة العربية
34	ثانياً: الدراسات السابقة الأجنبية
39	المبحث الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة
الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها	
46	منهج الدراسة
47	مجتمع الدراسة وعينتها
47	مصادر جمع البيانات
47	أداة الدراسة
48	بناء أداة الدراسة
50	صدق أداة الدراسة
52	ثبات أداة الدراسة
53	الأساليب الإحصائية المستخدمة
الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ونتائج الدراسة	
55	المبحث الأول: تحليل البيانات الديموغرافية (خصائص أفراد عينة الدراسة)

58	المبحث الثاني: نتائج تحليل البيانات واختبار الفرضيات
الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والمقترحات	
69	أولاً: الخاتمة
70	ثانياً: النتائج
72	ثالثاً: التوصيات
73	رابعاً: المقترحات
76	المراجع
86	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
48	جدول (٣-١) محاور الاستبانة وعباراته	١
49	جدول (٣-٢) توزيع مدى المتوسطات وفق التدرج المستخدم في أداة الدراسة	٢
51	جدول رقم (٣-٣) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحاور بالدرجة الكلية لكل محور	٣
52	جدول رقم (٣-٤) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة	٤
55	جدول رقم (٤-١) توزيع أفراد عينه الدراسة حسب الجنس	٥
56	جدول رقم (٤-٢) توزيع أفراد الدراسة حسب متغير العمر	٦
56	جدول رقم (٤-٣) توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الخبرة	٧
57	جدول رقم (٤-٤) توزيع أفراد الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	٨
59	جدول رقم (٤-٥) استجابات أفراد الدراسة للبعد الأول: استراتيجية التعليم والاتصال	٩
60	جدول رقم (٤-٦) استجابات أفراد الدراسة للبعد الثاني: استراتيجية المشاركة والتمكين	١٠
61	جدول (٤-٧) استجابات أفراد الدراسة لعبارات البعد الثالث: استراتيجية القوة والاكراه	١١

62	جدول (٨-٤) استجابات أفراد الدراسة لعبارات المحور الثاني: انتاجية الموظفين	١٢
64	جدول (٩-٤) نتائج اختبار تأثير ادارة التغيير في المشاريع علي انتاجية الموظفين في مجموعة بن لادن السعودية للمقاولات.	١٣
65	جدول (١٠-٤) نتائج تحليل الانحدار المتعدد للتنبؤ بإنتاجية الموظفين من خلال الدرجة الكلية لأبعاد ادارة التغيير في المشاريع	١٤

فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
١	شكل (١-١) : نموذج الدراسة	8

الفصل الأول: الإطار العام للّراسة

المقدمة

مشكلة الرّاسة

تسؤلات الرّاسة

أهمية الرّاسة

أهداف الرّاسة

حدود الرّاسة

نموذج الرّاسة

فرضيات الدّراسة

مصطلحات الرّاسة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة:

في بيئة الأعمال تواجه المنظمات باستمرار ضرورة التكيف والتطور استجابة للضغوط الداخلية والخارجية. لقد أصبح التغيير، سواء كان مدفوعًا بالتقدم التكنولوجي، أو تحولات السوق، أو المتطلبات التنظيمية، أو إعادة هيكلة المنظمة، عاملاً ثابتًا يؤثر على ديناميكيات المنظمة. إن الإدارة الفعالة لهذه التغييرات أمر بالغ الأهمية ليس فقط للبقاء، ولكن أيضًا للحفاظ على الميزة التنافسية وتحقيق النمو المستدام.

تشير إدارة التغيير إلى النهج المنظم الذي تستخدمه المنظمات لتسهيل وإدارة التحولات من الحالات الحالية إلى الحالات المستقبلية المرغوبة. وهي تشمل مجموعة من العمليات والاستراتيجيات والمنهجيات التي تهدف إلى إعداد ودعم وتمكين الأفراد والفرق والمنظمات بأكملها للتغلب بنجاح في التغيير. الهدف النهائي لإدارة التغيير هو تقليل الاضطرابات وتخفيف المقاومة وتعظيم احتمالية تحقيق النتائج المرجوة من مبادرات التغيير (حسين، ٢٠١٩).

تشمل خصائص إدارة التغيير الفعالة التواصل الواضح حول الأساس المنطقي والأهداف وراء جهود التغيير، والمشاركة الاستباقية لأصحاب المصلحة على جميع المستويات، والمحاذاة الاستراتيجية لمبادرات التغيير مع الأهداف والغايات التنظيمية (شقلوف وآخرون، ٢٠٢٢). تلعب القيادة دورًا محوريًا في دفع التغيير من خلال توفير الرؤية والتوجيه والدعم طوال عملية التغيير. بالإضافة إلى ذلك، فإن تعزيز ثقافة

تقدر الابتكار والتعلم المستمر والقدرة على التكيف أمر ضروري لدمج مرونة التغيير داخل النسيج التنظيمي (جريفيلي وآخرون, ٢٠١٩).

في سياق المشاريع، تركز إدارة التغيير بشكل خاص على دمج التغييرات في خطط المشروع مع الحفاظ على نطاق المشروع والميزانية والجدول الزمنية. يجب على مديري المشاريع تقييم تأثير التغييرات المقترحة وتحديد التعديلات اللازمة وتنفيذ هذه التغييرات بطريقة منظمة ومنهجية (الرشيد, ٢٠٢٢). تتطلب إدارة التغيير الفعالة في المشاريع التعاون بين فرق المشروع وأصحاب المصلحة والقيادة لضمان توافق التغييرات مع أهداف المشروع وعدم المساس بنتائج المشروع (Ali & Hassan, 2022).

تتأثر إنتاجية الموظفين وهي حجر الزاوية لنجاح المنظمة، بشكل كبير بممارسات إدارة التغيير الفعالة. عندما تتم إدارة التغيير بشكل جيد، يكون الموظفون أكثر ميلاً إلى تبني طرق جديدة للعمل وتبني تقنيات جديدة والمساهمة بشكل إيجابي في تحقيق أهداف المشروع. من خلال إشراك الموظفين في عملية التغيير ومعالجة مخاوفهم وتوفير الدعم والتدريب الكافيين، يمكن للمنظمات تعزيز مشاركة الموظفين وتحفيزهم ورضاهم الوظيفي بشكل عام - وكلها عوامل حاسمة لتحديد الإنتاجية (ريماوي, ٢٠٢٣).

إن تأثير إدارة التغيير في المشاريع على إنتاجية الموظفين يؤكد على أهمية دمج مبادئ إدارة التغيير في منهجيات إدارة المشاريع. فالمنظمات التي تعطي الأولوية لإدارة التغيير تكون في وضع أفضل للاستفادة من الفرص التي يقدمها التغيير، وتخفيف المخاطر المرتبطة بالتحويلات، وتعزيز ثقافة الابتكار والمرونة (وهبة وآخرون, ٢٠٢٣). وتستكشف هذه الدراسة كيف يمكن لممارسات إدارة التغيير الفعالة داخل مجموعة بن لادن السعودية للمقاولات أن تعزز إنتاجية الموظفين في سياق المشاريع واسعة النطاق.

مشكلة الدراسة:

في صناعة البناء والتي تتميز بالتقدم التكنولوجي وديناميكيات المشاريع والقدرة التنافسية العالمية تواجه المنظمات مثل مجموعة بن لادن السعودية للمقاولات تحديات كبيرة في تحسين إنتاجية الموظفين (ناجي). (٢٠٢٣). وباعتبارها رائدة في هذا القطاع، تعمل مجموعة بن لادن السعودية للمقاولات في بيئة ديناميكية حيث يعد التكيف الفعال مع التغيير أمراً ضرورياً للحفاظ على الكفاءة التشغيلية وتحقيق نجاح المشروع. ومع ذلك، فإن التعامل مع التغيير يفرض تحديات بما في ذلك مقاومة الموظفين، والاضطرابات في سير العمل، والتأخيرات المحتملة في الجداول الزمنية للمشروع.

في حين يُعترف على نطاق واسع بأن إدارة التغيير ضرورية لمرونة المنظمة ونموها، تظل الرؤية التجريبية الخاصة بصناعة البناء، وخاصة داخل مجموعة بن لادن السعودية للمقاولات محدودة. لذلك، هناك فجوة في الأدبيات فيما يتعلق بتأثير استراتيجيات إدارة التغيير على إنتاجية الموظفين في مجموعة بن لادن السعودية. يهدف هذا البحث إلى سد هذه الفجوة من خلال تقديم رؤى تجريبية حول كيفية تأثير إدارة التغيير هذه على إنتاجية الموظفين في سياق مشروع البناء.

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي: ما أثر ادارة التغيير في المشاريع على انتاجية الموظفين في مجموعة بن لادن السعودية للمقاولات؟

ويتفرع منه الأسئلة التالية:

١. ما أثر استراتيجية التعليم والاتصال في المشاريع على انتاجية الموظفين في مجموعة بن لادن السعودية للمقاولات؟

٢. ما أثر استراتيجية المشاركة والتمكين في المشاريع على انتاجية الموظفين في مجموعة بن لادن السعودية للمقاولات؟

٣. ما أثر استراتيجية القوة والاكراه في المشاريع على انتاجية الموظفين في مجموعة بن لادن السعودية للمقاولات؟

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة من خلال بعدها النظري والتطبيقي وذلك كما يلي:

أ. الأهمية النظرية:

- المساهمة في الأدبيات حول التغيير التنظيمي وتداعياته على صناعات البناء وإدارة المشاريع.
- تعزيز الفهم النظري لكيفية تأثير إدارة التغيير على إنتاجية الموظفين في المشاريع الكبيرة.

- تقديم رؤى حول الأطر النظرية والنماذج القابلة للتطبيق لتعزيز الإنتاجية من خلال ممارسات إدارة التغيير الفعّالة.

ب. الأهمية العملية:

- معالجة التحديات الحرجة في المنظمات مثل مجموعة بن لادن السعودية للمقاولات فيما يتعلق بإدارة المشاريع وأداء الموظفين.
- يهدف إلى تحسين نتائج المشروع وتبسيط العمليات وتحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية في مشاريع البناء.
- دعم عمليات صنع القرار من خلال توفير رؤى قائمة على الأدلة لتحسين ممارسات إدارة التغيير.

أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي: التعرف على أثر ادارة التغيير في المشاريع على انتاجية الموظفين في مجموعة بن لادن السعودية للمقاولات.

وينتفرع منه الأهداف التالية:

١. التعرف على أثر استراتيجيّة التعليم والاتصال في المشاريع على انتاجية الموظفين في مجموعة بن لادن السعودية للمقاولات.

٢. التحقيق في أثر استراتيجية المشاركة والتمكين في المشاريع على انتاجية الموظفين في مجموعة بن لادن السعودية للمقاولات.

٣. التعرف على أثر استراتيجية القوة والاكراه في المشاريع على انتاجية الموظفين في مجموعة بن لادن السعودية للمقاولات.

حدود الدراسة:

تقتصر حدود الدراسة على الحدود الموضوعية والبشرية والمكانية والزمانية الآتية:

- الحدود الموضوعية: يُقتصر موضوع الدراسة على " أثر ادارة التغيير في المشاريع على انتاجية الموظفين دراسة حالة : مجموعة بن لادن السعودية للمقاولات " .
- الحدود البشرية تقتصر الحدود المكانية للدراسة علي موظفين مجموعة بن لادن السعودية للمقاولات.
- الحدود المكانية: تقتصر الحدود المكانية للدراسة على مجموعة بن لادن السعودية للمقاولات.
- الحدود الزمانية: من المقرر أن يتم تطبيق الدراسي في العام 2024م.

نموذج الدراسة:

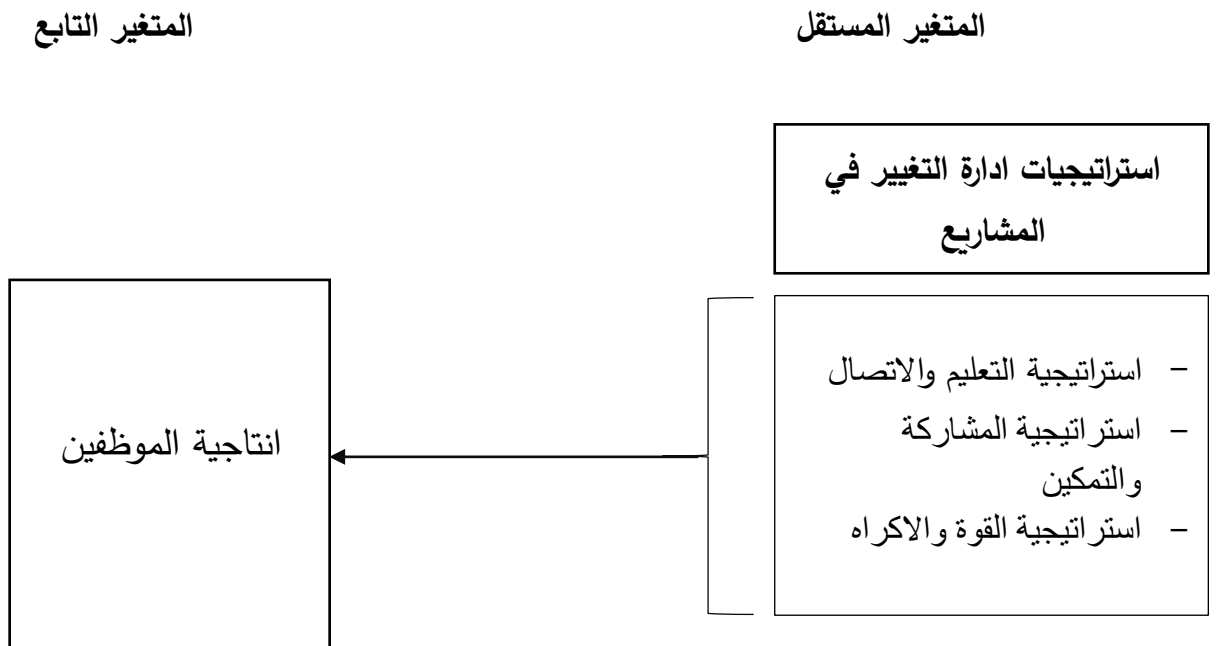
يتكون نموذج الدراسة من المتغير المستقل (استراتيجيات ادارة التغيير في المشاريع) وقد تم تحديد

ابعاد المتغير المستقل (استراتيجية التعليم والاتصال - استراتيجية المشاركة والتمكين - استراتيجية القوة

والاكراه) بناء علي دراسة فلاته (٢٠٢٣) والمتغير التابع (انتاجية الموظفين) بناء علي دراسة Alam et

al., (٢٠٢٠)

شكل (١-١) : نموذج الدراسة



فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة التغيير في المشاريع ونتاجية الموظفين في مجموعة بن لادن السعودية للمقاولات.

وتتبقى من هذه الفرضية فرضيات فرعية وهي:

الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين استراتيجية التعليم والاتصال في المشاريع على انتاجية الموظفين في مجموعة بن لادن السعودية للمقاولات.

الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين استراتيجية المشاركة والتمكين في المشاريع على انتاجية الموظفين في مجموعة بن لادن السعودية للمقاولات.

الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين استراتيجية القوة والاكراه في المشاريع على انتاجية الموظفين في مجموعة بن لادن السعودية للمقاولات.

مصطلحات الدراسة:

إدارة التغيير

يعرفها حمداتني وشعبي (٢٠٢٢) بأنها عملية مستمرة ومنظمة داخل المنظمة تهدف إلى تغيير سلوك الأفراد لتبني أساليب جديدة لأداء العمل. تتضمن هذه العملية برامج تدريبية مصممة لتعزيز المهارات والقدرات، وتحويل المواقف نحو الممارسات المفيدة لكل من الفرد والمنظمة، والتوافق مع التطورات المعاصرة.

ويعرفه الباحث اجرائيا بأنها عملية منظمة لنقل الأفراد والفرق والمؤسسات من الحالة الحالية إلى الحالة المستقبلية المرغوبة وتهدف إلى تقليل المقاومة وزيادة المشاركة لتحقيق أهداف مجموعة بن لادن السعودية للمقاولات

الإنتاجية

وفقا لعمرو (٢٠٢١) تقيس الإنتاجية كفاءة الإنتاج من حيث الناتج لكل وحدة من المدخلات على مدى فترة زمنية محددة، كما انها تشير إلى مدى فعالية استخدام الموارد مثل العمالة ورأس المال والمواد لتوليد السلع أو الخدمات.

ويعرفه الباحث اجرائيا الإنتاجية بأنها مقياس كفاءة الموظفين وإنتاجيتهم فيما يتعلق بالموارد المستخدمة، وغالبًا ما يتم تقييم الإنتاجية في مجموعة بن لادن السعودية للمقاولات من خلال كمية ونوعية العمل المنتج خلال إطار زمني محدد.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول: الإطار النظري

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المبحث الاول: الاطار النظري

المطلب الاول: المفاهيم الأساسية لإدارة التغيير:

عرّف الطوبجي (٢٠١٨) إدارة التغيير بأنها "العملية التي من خلالها تتبنى قيادة المنظمة مجموعة محددة من القيم والمعرفة والتقنيات مع التخلص من الآخرين".

وفقاً لعبد الوهاب وآخرون (٢٠٢٣) التغيير هو فلسفة إدارية تهدف إلى خلق شيء جديد من خلال إطلاق إمكانيات المنظمة، وتمكينها من الانتقال من حالتها الحالية إلى الحالة المستقبلية المنشودة بهدف تعزيز الفعالية التنظيمية.

وفقاً (Cameron & Green (2019 تُعرف إدارة التغيير بأنها أي عملية مخططة تتطوي على تعديل، أو إبدال، أو إلغاء، أو إضافة لبعض أهداف وسياسات المؤسسات، أو قيم واتجاهات الأفراد والجماعات داخلها، أو للقدرات والموارد المتاحة لها. ويستجيب المديرون لذلك بطرق وأشكال مختلفة لزيادة فعالية الأداء وتحقيق الكفاءة المؤسسية.

وفقاً لصيتي (٢٠٢٠) تتضمن إدارة التغيير جهداً إدارياً مخططاً داخل المنظمة لتبني قيم ومعارف وتقنيات جديدة تهدف إلى تحسين وتطوير الفعالية التنظيمية، وضمان قدرة المنظمة على مواجهة التحديات البيئية، وتحقيق أهدافها.

وقد عرف (Thakur & Mangla (2019 إدارة التغيير بأنها إجراء تعديلات على أهداف وسياسات الإدارة أو أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي، بهدف إما التكيف مع الظروف الحالية أو خلق ظروف تنظيمية وأساليب وأنشطة إدارية جديدة توفر للمنظمة ميزة تنافسية.

خصائص إدارة التغيير

تشمل إدارة التغيير مجموعة متنوعة من الخصائص الأساسية لتوجيه المنظمة بشكل فعال خلال التحولات. تشمل الخصائص الرئيسية ما يلي:

التخطيط الاستراتيجي: تتطلب إدارة التغيير وجود خطة مدروسة تحدد الأهداف والاستراتيجيات والخطوات اللازمة لتحقيق التغيير المنشود. يتضمن ذلك تحديد المجالات التي تحتاج إلى التحول، ووضع أهداف واضحة وقابلة للتحقيق، وصياغة خارطة طريق شاملة لتوجيه المنظمة خلال عملية التحول. ويضمن التخطيط الاستراتيجي دراسة كل جانب من جوانب التغيير بعناية ومواءمته مع الرؤية والرسالة الشاملة للمنظمة (عمرون، ٢٠١٨).

القيادة والرعاية: تعد القيادة القوية أمراً ضرورياً لدعم التغيير وتوفير التوجيه وإلهام الثقة والالتزام في جميع أنحاء المنظمة. يجب على القادة دعم عملية التغيير بشكل فعال، ومعالجة التحديات والمقاومة مع الحفاظ على رسالة واضحة ومتسقة. إن دورهم حاسم في مواءمة جهود المنظمة مع أهداف التغيير وضمان مشاركة جميع أصحاب المصلحة. تساعد القيادة الفعالة على خلق رؤية موحدة وتعزيز بيئة يتم فيها تبني التغيير بدلاً من مقاومته.

التدريب والتطوير: غالبًا ما يتطلب التغيير مهارات ومعرفة وسلوكيات جديدة. يضمن توفير برامج

التدريب والتطوير المناسبة أن يكون الموظفون مجهزين للتكيف مع العمليات أو التقنيات أو الهياكل

الجديدة. تساعد فرص التعلم المستمر الموظفين على البقاء أكفاء وواثقين أثناء التحولات، مما يقلل من

المقاومة ويعزز الفعالية الشاملة لمبادرة التغيير (الشلاقي، ٢٠٢٠).

المرونة والقدرة على التكيف: يجب أن تكون إدارة التغيير مرنة وقابلة للتكيف للاستجابة للتحديات

غير المتوقعة والظروف المتطورة. إن الانفتاح على التعديلات والتحسينات المتكررة يضمن أن تظل عملية

التغيير ذات صلة وفعالة في تحقيق أهدافها. تمكن المرونة المؤسسات من التكيف مع الحقائق الجديدة

وتحقيق أقصى استفادة من الفرص الناشئة.

التواصل: يساعد التواصل الشفاف والمفتوح على مشاركة رؤية التغيير وأهدافه وفوائده مع جميع

أصحاب المصلحة. تعد التحديثات المنتظمة وآليات التعليقات وقنوات الاتصال المفتوحة ضرورية لمعالجة

المخاوف وتقليل الشكوك وبناء الثقة داخل المنظمة. ويضمن التواصل الواضح أن الجميع يفهم أسباب

التغيير، والنتائج المتوقعة، ودورهم في العملية، وبالتالي تعزيز الشعور بالمشاركة والالتزام (وهبة الوهاب

وأخرون، ٢٠٢٣).

إشراك الموظفين وإشراكهم: يساعد إشراك الموظفين على جميع مستويات المنظمة على تعزيز

الشعور بالملكية والالتزام بعملية التغيير. إن إشراك الموظفين في مراحل التخطيط والتنفيذ يسمح بتعليقاتهم

وأفكارهم، والتي يمكن أن توفر وجهات نظر قيمة وتساهم في إيجاد حلول أكثر فعالية. عندما يشعر

الموظفون أن أصواتهم مسموعة وأن مساهماتهم موضع تقدير، فمن المرجح أن يدعموا التغيير ويعملوا على تنفيذه بنجاح.

الرصد والتقييم: يعد الرصد والتقييم المستمر ضروريين لتتبع التقدم المحرز في مبادرات التغيير. تساعد مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) والتقييمات المنتظمة على قياس فعالية جهود التغيير، وتحديد أي انحرافات عن الخطة، وإجراء التعديلات اللازمة للبقاء على المسار الصحيح. يضمن الرصد والتقييم أن تظل عملية التغيير ذات صلة ومتوافقة مع أهداف المنظمة، مما يسمح بالتدخلات والتحسينات في الوقت المناسب (شريف الوهاب وآخرون، ٢٠١٩).

إدارة المقاومة: تحدد إدارة التغيير الفعالة مصادر المقاومة المحتملة وتعالجها بشكل استباقي. إن فهم المخاوف والمخاوف الأساسية للموظفين يسمح بالتدخلات المستهدفة التي يمكن أن تخفف من المخاوف وتوضح فوائد التغيير. ومن خلال تقديم الدعم ومعالجة المقاومة بشكل بناء يمكن للمنظمات تعزيز موقف أكثر إيجابية تجاه التغيير وتشجيع القبول (رصاص ومشعل، ٢٠١٨).

مراحل إدارة التغيير

تتضمن إدارة التغيير عدة مراحل، كل منها مصممة لتوجيه المنظمة خلال عملية التحول بفعالية.

فيما يلي المراحل الرئيسية لإدارة التغيير:

المرحلة الأولى هي الإعداد والتخطيط، والتي تتضمن تقييم الوضع الحالي للمؤسسة وتشخيص المشكلات أو الفرص التي تتطلب التغيير. تتضمن هذه المرحلة جمع البيانات وإجراء التحليلات وتحديد المجالات الرئيسية للتحسين. بالإضافة إلى ذلك، يساعد إجراء تحليل أصحاب المصلحة على فهم احتياجات وتوقعات المتأثرين بالتغيير. إن وضع خطة تغيير شاملة تتضمن خطوات تفصيلية وجدول زمنية وموارد ومسؤوليات واستراتيجيات لإدارة المخاطر يضع أساساً قوياً لعملية التغيير (العدواني، ٢٠٢٣).

تركز المرحلة الثانية، التواصل والمشاركة، على بناء الوعي حول الحاجة إلى التغيير والفوائد التي سيجلبها. تضمن الرسائل الواضحة والمتسقة فهم جميع أصحاب المصلحة للأسباب الكامنة وراء التغيير. إن إشراك أصحاب المصلحة بشكل فعال من خلال المشاورات والاجتماعات وجلسات التغذية الراجعة يعزز التأييد ويقلل المقاومة. ويساعد تحديد توقعات واضحة بشأن عملية التغيير بما في ذلك التحديات المحتملة وكيفية معالجتها، على إدارة حالة عدم اليقين وبناء الثقة بين أصحاب المصلحة (الحجر، ٢٠٢٣).

أثناء مرحلة التنفيذ والتنفيذ، يتم وضع خطة العمل موضع التنفيذ. يتضمن ذلك تنسيق الأنشطة وإدارة الموارد والتأكد من إكمال المهام في الوقت المحدد وفي حدود الميزانية. يعد توفير التدريب اللازم والدعم المستمر للموظفين أمراً بالغ الأهمية لمساعدتهم على التكيف مع العمليات والأنظمة الجديدة. يعد الرصد المستمر للتقدم المحرز مقابل الأهداف والجداول الزمنية المحددة أمراً ضرورياً لتتبع نجاح مبادرة التغيير. تعمل تحديثات الحالة المنتظمة ومقاييس الأداء على إبقاء المؤسسة على اطلاع وعلى المسار الصحيح.

تتضمن مرحلة إدارة المقاومة تحديد المصادر المحتملة للمقاومة مبكرًا وفهم الأسباب الكامنة وراءها. إن معالجة المخاوف والمخاوف بشكل استباقي من خلال التواصل المفتوح وإظهار فوائد التغيير يمكن أن تخفف من المقاومة. إن تقديم دعم إضافي، مثل الاستشارة أو الاجتماعات الفردية، يساعد الأفراد أو المجموعات التي تكافح مع التغيير على الشعور بالاستماع والدعم (الجعفري الوهاب وآخرون، ٢٠١٩).

تضمن مرحلة الاستدامة والتعزيز دمج الممارسات والسلوكيات والقيم الجديدة في الثقافة التنظيمية. يتضمن ذلك تحديث السياسات والإجراءات وأنظمة إدارة الأداء لدعم التغيير. ويساعد تنفيذ آليات التعزيز، مثل برامج التقدير والتدريب المستمر، في الحفاظ على التغيير على المدى الطويل. إن تشجيع ثقافة التحسين المستمر يضمن بقاء المنظمة قادرة على التكيف والاستجابة للتغيرات المستقبلية (الصبان والنمري، ٢٠٢٢).

وأخيرًا، تقوم مرحلة المراجعة والتقييم بتقييم نجاح مبادرة التغيير مقابل الأهداف المحددة. يتضمن ذلك قياس مقاييس الأداء وجمع التعليقات وتحديد الدروس المستفادة. إن الاعتراف والاحتفال بإنجازات ومساهمات الأفراد والفرق المشاركة في عملية التغيير أمر ضروري لرفع الروح المعنوية والتحفيز. وبناء على نتائج التقييم يتم إجراء التعديلات اللازمة لتحسين عملية التغيير وتحسين مبادرات التغيير المستقبلية.

اهداف إدارة التغيير

أحد الأهداف الأساسية لإدارة التغيير هو التأكد من أن أي تغييرات تنظيمية تتماشى مع الرؤية الشاملة والأهداف الاستراتيجية للكيان. يعد هذا التوافق أمرًا بالغ الأهمية لتعزيز التماسك والوحدة داخل المنظمة، لأنه يضمن أن جميع أصحاب المصلحة يتحركون في نفس الاتجاه. ومن خلال توضيح كيفية دعم مبادرة التغيير للأهداف الأوسع، يمكن للمؤسسات خلق إحساس مشترك بالهدف بين الموظفين. ولا يساعد هذا في حشد الدعم للتغيير فحسب، بل يحفز الموظفين أيضًا على المشاركة في العملية بنشاط (الخليفات، ٢٠٢١). على سبيل المثال، إذا كانت إحدى المؤسسات تتحول نحو نموذج أكثر تركيزًا على التكنولوجيا الرقمية، فيجب عليها أن توضح بوضوح كيف يدعم هذا التحول مهمتها المتمثلة في الابتكار والحفاظ على قدرتها التنافسية في السوق. ومن خلال دمج التغيير ضمن الإطار الاستراتيجي، يمكن للمؤسسات إنشاء نهج مستدام يشجع الالتزام طويل الأجل ويقلل من مقاومة الموظفين الذين قد يشعرون بالانفصال عن التغييرات التي يتم تنفيذها (المطيري وآخرون، ٢٠٢٢).

يثير التغيير في كثير من الأحيان الخوف وعدم اليقين بين الموظفين، مما يؤدي إلى المقاومة والمقاومة للمبادرات الجديدة. ولمواجهة ذلك، يجب أن تعطي عمليات إدارة التغيير الأولوية للتواصل المفتوح والمشاركة النشطة للموظفين على جميع المستويات. من خلال توفير تحديثات منتظمة، والتماس ردود الفعل، وإشراك الموظفين في عمليات صنع القرار، يمكن للمؤسسات تنمية الشعور بالملكية والمساءلة. لا تؤدي هذه المشاركة إلى تخفيف المقاومة فحسب، بل تمكن الموظفين أيضًا من أن يكونوا مشاركين نشطين في رحلة التغيير، مما يؤدي إلى بيئة عمل أكثر تعاونية. على سبيل المثال، يمكن

للمؤسسات تسهيل ورش العمل أو مجموعات التركيز حيث يمكن للموظفين التعبير عن مخاوفهم ومشاركة الأفكار والمساهمة بالأفكار المتعلقة بمبادرة التغيير. عندما يشعر الموظفون بالتقدير والاستماع إليهم، فمن المرجح أن يتقبلوا التغييرات ويدعموا تنفيذها، مما يؤدي في النهاية إلى انتقال أكثر سلاسة وثقافة أكثر إيجابية في مكان العمل.

الهدف الأساسي لإدارة التغيير هو تسهيل التحولات السلسة مع تقليل الاضطرابات في العمليات اليومية. يمكن للتغييرات، سواء كانت هيكلية أو تكنولوجية أو إجرائية، أن تؤثر بشكل كبير على سير العمل والإنتاجية. ولذلك، تتطلب إدارة التغيير الفعالة تخطيطًا وتنفيذًا دقيقًا لضمان حدوث هذه التحولات بسلاسة. ويتضمن ذلك إجراء تقييمات شاملة للأثر لتحديد التحديات المحتملة ووضع استراتيجيات لمعالجتها بشكل استباقي (الرميزان وآخرون، ٢٠١٣). على سبيل المثال، يسمح تنفيذ عمليات النشر التدريجي للأنظمة أو العمليات الجديدة للموظفين بالتكيف تدريجيًا مما يقلل من خطر إغراقهم بالكثير من التغيير في وقت واحد. بالإضافة إلى ذلك، يعد توفير التدريب والموارد الكافية طوال فترة التحول أمرًا حيويًا لتزويد الموظفين بالمهارات والمعرفة اللازمة للتنقل في المشهد الجديد بثقة. ومن خلال إعطاء الأولوية للانتقالات السلسة، يمكن للمؤسسات الحفاظ على الكفاءة التشغيلية والروح المعنوية خلال فترات التغيير، مما يؤدي في النهاية إلى مكان عمل أكثر مرونة وتكيفًا (الشلاقي، ٢٠٢٠).

بالإضافة إلى إدارة مبادرات تغيير محددة، فإن تعزيز ثقافة التحسين المستمر داخل المنظمة مهمة. وينطوي ذلك على تهيئة بيئة لا يُنظر فيها إلى التغيير على أنه حدث لمرة واحدة، بل على أنه عملية مستمرة تشجع على الابتكار والقدرة على التكيف. ويمكن للمؤسسات تحقيق ذلك من خلال تعزيز الانفتاح،

وتشجيع التجريب، ومكافأة السلوكيات الاستباقية بين الموظفين. من خلال تأطير التغيير كجزء لا يتجزأ من الروح التنظيمية، من المرجح أن يتبنى الموظفون أفكارًا وممارسات جديدة، مما يعزز مكان العمل المرن. كما أن التماس التعليقات وتقييم نتائج مبادرات التغيير بشكل منتظم يدعم هذا الهدف، لأنه يسمح للمؤسسات بالتعلم من تجاربها وإجراء التعديلات اللازمة (أحمد، ٢٠٢٢).

المطلب الثاني: المفاهيم الأساسية لإنتاجية الموظفين:

وفقًا للحربي (٢٠٢٠) تشير إنتاجية الموظف إلى قياس إنتاج العامل الفردي فيما يتعلق بالوقت والموارد المستثمرة. ويتم قياسه من خلال كمية العمل المنجز أو البضائع المنتجة خلال فترة محددة، وعادة ما تتم مقارنتها بمعايير الصناعة أو معايير الشركة.

عرّف Hanaysha, (2016) إنتاجية الموظف بأنها الكفاءة التي يؤدي بها الموظفون مهامهم ومسؤولياتهم، مما يؤدي إلى تعظيم إنتاجهم مع تقليل الوقت والجهد والموارد. ويؤكد على تحسين إجراءات العمل لتحقيق مستويات أداء أعلى.

عرّف شُبر (٢٠٢٢) إنتاجية الموظف بأنها مدى إضافة أنشطة الموظف ومساهماته قيمة إلى المنظمة. وهذا لا يشمل فقط كمية العمل المنجز، ولكن أيضًا جودة وإبداع وتأثير جهودهم على أهداف العمل الشاملة والربحية.

وفقاً لداود، (٢٠٢٣) تشمل إنتاجية الموظف السلوكيات والمواقف التي تؤدي إلى أداء العمل بكفاءة وفعالية. وهذا يشمل إدارة الوقت، وأخلاقيات العمل، والتعاون، ومهارات حل المشكلات، والقدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة.

عرّف Tzenios (2019) إنتاجية الموظف بأنها المقياس الاقتصادي لمساهمة القوى العاملة في النتيجة النهائية للشركة. وهو يعكس مدى نجاح الموظفين في تحويل ساعات عملهم إلى مخرجات مربحة، وبالتالي التأثير على الصحة الاقتصادية العامة للشركة والقدرة التنافسية في السوق.

وفقاً ل Basahal et al., (2022) يتم تقييم إنتاجية الموظف باستخدام مقاييس أداء محددة ومؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) التي تتبع تقدم الموظف ومعدلات إنجاز المهام وتحقيق الأهداف المحددة. توفر هذه المقاييس نهجاً يعتمد على البيانات لتقييم الإنتاجية وتحسينها.

العوامل المؤثرة علي إنتاجية الموظفين

تتأثر إنتاجية الموظف بمجموعة متنوعة من العوامل، يساهم كل منها في مدى فعالية وكفاءة أداء الموظفين لمهامهم. فيما يلي بعض العوامل الرئيسية:

• بيئة العمل

يمكن أن يؤثر تصميم مساحة العمل الفعلية وراحتها ووظائفها بشكل كبير على الإنتاجية. تلعب عوامل مثل الإضاءة ومستويات الضوضاء ودرجة الحرارة وبيئة العمل أدوارًا حاسمة. يمكن لمساحة العمل المصممة جيدًا أن تعزز التركيز والكفاءة، في حين أن المساحة سيئة التصميم يمكن أن تؤدي إلى عدم الراحة والتشتت (المتولي، ٢٠٢٢). بيئة نفسية إيجابية تتميز بالقيادة الداعمة والتقدير والاحترام، وتعزز مشاركة الموظفين وإنتاجيتهم. وعلى العكس من ذلك، فإن بيئة العمل السامة التي تتسم بمستويات عالية من التوتر والصراع وسوء الإدارة يمكن أن تعيق الإنتاجية بشكل كبير.

• التكنولوجيا والأدوات

يعد الوصول إلى أحدث التقنيات والأدوات أمرًا ضروريًا للموظفين لأداء وظائفهم بكفاءة وفعالية. في بيئة الأعمال سريعة الخطى اليوم، فإن وجود أدوات قديمة أو غير كافية يمكن أن يعيق الإنتاجية بشكل كبير ويؤدي إلى زيادة الإحباط بين الموظفين. عندما يضطر الموظفون إلى العمل باستخدام أدوات بطيئة أو غير موثوقة أو تفتقر إلى الميزات الضرورية، فقد يؤدي ذلك إلى إبطاء العمليات وإنشاء اختناقات وتقليل الكفاءة الإجمالية (جودة وآخرون، ٢٠٢١). وعلى العكس من ذلك، يمكن أن يؤدي الوصول إلى الأدوات والتكنولوجيا المتقدمة إلى تبسيط عمليات العمل، وتبسيط سير العمل، وتعزيز الإنتاجية في نهاية المطاف. غالبًا ما تأتي الأدوات المتقدمة مزودة بميزات تعمل على أتمتة المهام المتكررة، وتسهيل

التواصل بشكل أفضل، وتوفير رؤى قيمة من خلال تحليلات البيانات، مما يمكن الموظفين من التركيز على أنشطة أكثر إستراتيجية وذات قيمة مضافة.

• المهارات والتدريب

يمكن للموظفين ذوي المهارات العالية أداء المهام بشكل أكثر كفاءة وبجودة أكبر، وهو ما يترجم مباشرة إلى تعزيز الأداء التنظيمي والقدرة التنافسية. لضمان الحفاظ على مهارات الموظفين وتعزيزها، يعد التطوير المهني المستمر وفرص التدريب أمرًا ضروريًا. يتضمن التطوير المهني المستمر أنشطة تعليمية مختلفة يشارك فيها المحترفون لتطوير وتعزيز قدراتهم. يمكن أن يشمل ذلك التعليم الرسمي، وحضور ورش العمل، والمشاركة في الندوات، ومتابعة الشهادات. يساعد التطوير المهني المستمر الموظفين على مواكبة أحدث اتجاهات الصناعة والتقنيات والمنهجيات، مما يضمن بقاء مهاراتهم ذات صلة وحديثة. تغطي هذه البرامج مجموعة واسعة من المواضيع، بدءًا من المهارات التقنية والمعرفة الخاصة بالصناعة وحتى المهارات الشخصية مثل الاتصال والقيادة والعمل الجماعي (أبو الفتوح على، ٢٠٢٢). ومن خلال توفير التدريب المنتظم، يمكن للمؤسسات التأكد من أن موظفيها مجهزون جيدًا للتعامل مع مسؤولياتهم الحالية ومستعدين لمواجهة التحديات المستقبلية. توفر مبادرات التدريب والتطوير المنتظمة فوائد متعددة لكل من الموظفين والمنظمة. بالنسبة للموظفين، تؤدي هذه البرامج إلى تحسين الأداء الوظيفي. ومن خلال اكتساب فهم أعمق لأدوارهم وتعلم تقنيات جديدة، يصبح الموظفون أكثر كفاءة في مهامهم.

• الإدارة والقيادة

يمكن أن يؤثر أسلوب القيادة الذي يتبعه المديرون بشكل كبير على إنتاجية الموظفين. يميل القادة الداعمون والممكنون الذين يقدمون توجيهات واضحة وملاحظات وتقدير إلى تعزيز مستويات إنتاجية أعلى. من ناحية أخرى، يمكن للإدارة التفصيلية أو نقص الدعم أن تحبط تحفيز الموظفين (باصفار، ٢٠١٨). يضمن التواصل الفعال من الإدارة فهم الموظفين لأدوارهم ومسؤولياتهم وأهداف المنظمة. يساعد التواصل الواضح والمفتوح والمتكرر في مواءمة جهود الموظفين مع الأهداف التنظيمية ويقلل من سوء الفهم.

• رفاهية الموظف

يعد الحفاظ على توازن صحي بين العمل والحياة أمرًا ضروريًا للحفاظ على إنتاجية الموظف والنجاح التنظيمي الشامل. من المرجح أن يتعرض الموظفون الذين يعملون فوق طاقتهم للإرهاق، مما قد يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية بشكل كبير وزيادة التغيب عن العمل. يؤثر الإرهاق على أداء الفرد ويمكن أن يكون له تأثير مضاعف على ديناميكيات الفريق والروح المعنوية العامة في مكان العمل. ولذلك، فإن تنفيذ السياسات التي تدعم ساعات العمل المرنة والعمل عن بعد أمر مهم. تسمح هذه السياسات للموظفين بإدارة مسؤولياتهم الشخصية والمهنية بشكل أفضل، مما يقلل من التوتر ويزيد من قدرتهم على التركيز والأداء بكفاءة أثناء العمل (السيد، ٢٠٢٤).

علاوة على ذلك، تلعب برامج صحة الموظفين والعافية دورًا حيويًا في تعزيز القوى العاملة المنتجة. يمكن للمبادرات التي تعزز الصحة البدنية، مثل برامج اللياقة البدنية، وخيارات الأكل الصحي، والفحوصات الصحية المنتظمة، أن تقلل من حدوث المرض والتغيب عن العمل. إن مبادرات الصحة العقلية والعافية، مثل الوصول إلى الخدمات الاستشارية، والتدريب على اليقظة الذهنية، وورش عمل إدارة الإجهاد. تساعد هذه البرامج الموظفين على إدارة التوتر، وبناء المرونة، والحفاظ على حالة عقلية إيجابية، وكلها أمور ضرورية لتحقيق إنتاجية مستدامة (إبراهيم وآخرون، ٢٠٢١). من خلال الاستثمار في برامج الصحة والعافية الشاملة، يمكن للمؤسسات زيادة الرضا الوظيفي، حيث يشعر الموظفون بالرعاية والدعم. ويعزز هذا الشعور بالرفاهية والدعم الإنتاجية الإجمالية، حيث يتمتع الموظفون بصحة أفضل وأكثر تحفيزًا وأكثر انخراطًا في عملهم

• التحفيز والمشاركة

يمكن لبرامج الحوافز والمكافآت والتقدير أن تعزز تحفيز الموظفين وإنتاجيتهم بشكل كبير. يمكن للمكافآت المالية والترقيات والتقدير العام أن تشجع الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم. الموظفون الذين يجدون أن عملهم مفيد ومرضي يكونون أكثر إنتاجية بشكل عام. إن التأكد من أن الموظفين لديهم أدوار تتوافق مع مهاراتهم واهتماماتهم يمكن أن يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي، وبالتالي زيادة الإنتاجية (رخا وآخرون، ٢٠٢١).

• الثقافة التنظيمية

تعد الثقافة التنظيمية الإيجابية التي تعزز التعاون والابتكار والشعور بالانتماء محركًا حاسمًا للإنتاجية. عندما يشعر الموظفون بالارتباط بقيم وأهداف مؤسستهم، فمن المرجح أن يتم تحفيزهم والمشاركة في عملهم، وهو ما يترجم إلى مستويات أعلى من الإنتاجية. إن الثقافة التي تعزز التعاون تشجع الموظفين على العمل معًا ومشاركة الأفكار ودعم بعضهم البعض، مما يؤدي إلى حلول أكثر ابتكارًا وحل المشكلات بكفاءة. يزدهر الابتكار في البيئات التي يشعر فيها الموظفون بالأمان لتحمل المخاطر واقتراح أفكار جديدة دون خوف من الفشل أو الانتقام. وهذا الشعور بالأمان النفسي والتشجيع على الابتكار يمكن أن يؤدي إلى اختراقات وتحسينات مستمرة في العمليات والمنتجات (بوظرفة وآخرون، ٢٠٢٤).

بالإضافة إلى ذلك، فإن الشعور بالانتماء، حيث يشعر الموظفون بالتقدير وجزء لا يتجزأ من نجاح المنظمة، يعزز التزامهم ودافعهم للمساهمة بشكل هادف. إن منح الموظفين الاستقلالية والقدرة على اتخاذ القرارات بشأن عملهم يزيد بشكل كبير من الرضا الوظيفي والإنتاجية. تُمكن الاستقلالية الموظفين من تولي مهامهم، واتخاذ قرارات مستنيرة، واستخدام خبراتهم لتحقيق أفضل النتائج (أبو النيل، ٢٠٢٤). ويعزز هذا التمكين الشعور بالثقة والاحترام بين الموظفين والإدارة، وهو أمر ضروري للحفاظ على الروح المعنوية العالية والتحفيز.

وعلى العكس من ذلك، يمكن أن تؤدي الإدارة التفصيلية إلى خنق الإبداع وتقليل الإنتاجية من خلال خلق بيئة من الرقابة والضغط المستمر. عندما تتم إدارة الموظفين بشكل دقيق، قد يشعرون بالتقليل

من قيمتهم وانعدام الثقة، مما قد يؤدي إلى عدم الارتباط والافتقار إلى المبادرة (مصطفى ورجب، ٢٠٢٣). إن السماح للموظفين بحرية إدارة عملهم واتخاذ القرارات لا يعزز ثقتهم وكفاءتهم فحسب، بل يشجع أيضًا على اتباع نهج استباقي ومبتكر في أدوارهم.

طرق قياس إنتاجية الموظفين

يعد قياس إنتاجية الموظف أمرًا ضروريًا لفهم مستويات الأداء وتحديد مجالات التحسين داخل المنظمة. إحدى الطرق الأساسية لتقييم الإنتاجية هي من خلال مقاييس المخرجات. يتضمن هذا النهج قياس حجم العمل الذي ينتجه الموظف خلال فترة محددة، مثل عدد الوحدات المصنعة أو المكالمات التي تم إجراؤها أو التقارير المكتوبة. ومن خلال قياس هذه المخرجات، يمكن للمؤسسات الحصول على فهم واضح للأداء الفردي. بالإضافة إلى ذلك، يساعد تقييم جودة المخرجات إلى جانب الكمية على ضمان توازن تقييمات الإنتاجية. يتضمن ذلك تحليل عوامل مثل معدلات الخطأ ودرجات رضا العملاء، مما يوفر رؤية أكثر شمولاً لفعالية الموظف (الفيفي، ٢٠٢٢).

هناك طريقة أخرى مهمة وهي المقاييس المستندة إلى الوقت، والتي تتضمن تتبع الوقت الذي يقضيه الموظفون في مهام أو مشاريع محددة. يمكن أن يكشف تتبع الوقت عن رؤى حول مدى كفاءة عمل الموظفين وتحديد المجالات المحتملة للتحسين. يمكن للأدوات التي تراقب تخصيص الوقت أن تسلط الضوء على أوجه القصور وتبسيط العمليات. غالبًا ما يُظهر الموظفون الذين يلتزمون بالمواعيد النهائية أو يتجاوزونها باستمرار إنتاجية أعلى مما يجعل هذا مقياسًا مهمًا للتقييم (عزيز الرحمن، ٢٠٢٤).

تعمل مراجعات وتقييمات الأداء كطريقة رئيسية أخرى لقياس الإنتاجية. يتيح استخدام ردود الفعل الشاملة للمؤسسات جمع رؤى من مصادر مختلفة، بما في ذلك الأقران والمرؤوسين والمشرفين، لتكوين رؤية شاملة لأداء الموظف. يغطي هذا التقييم الشامل العمل الجماعي والقيادة والمهارات الخاصة بالوظيفة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن لتشجيع التقييمات الذاتية أن يعزز التواصل المفتوح والوعي الذاتي بين الموظفين، مما يكشف عن التناقضات بين تصوراتهم والتقييمات الإدارية.

يُعد إنشاء مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) بمثابة استراتيجية فعالة أخرى لقياس إنتاجية الموظفين. ومن خلال تحديد مؤشرات أداء رئيسية محددة وقابلة للقياس تتعلق بدور الموظف، يمكن للمؤسسات تتبع الأداء بشكل أكثر منهجية. تتضمن أمثلة مؤشرات الأداء الرئيسية أهداف المبيعات، وأوقات استجابة خدمة العملاء، ومعدلات إنجاز المشروع. تسمح المراقبة المنتظمة لهذه المؤشرات بإجراء تقييمات في الوقت الفعلي وتضمن بقاء الموظفين متوافقين مع أهدافهم، مما يتيح إجراء التعديلات اللازمة عند الحاجة (Ezeamama, 2019).

يعد تحديد الأهداف وتحقيقها من العناصر المهمة لقياس الإنتاجية. يوفر تنفيذ الأهداف الذكية (المحددة والقابلة للقياس والقابلة للتحقيق وذات الصلة والمحددة زمنيًا) معايير واضحة يمكن للموظفين السعي لتحقيقها. إن تقييم مدى تحقيق الموظفين لهذه الأهداف يعد بمثابة مؤشر قوي لمستويات إنتاجيتهم. وبالمثل، فإن استخدام OKRs (الأهداف والنتائج الرئيسية) يساعد في تحديد أهداف طموحة وتتبع التقدم، مما يوفر إطارًا منظمًا لقياس الإنتاجية فيما يتعلق بالأهداف التنظيمية الأوسع.

يمكن أن يوفر جمع تعليقات العملاء من خلال الاستطلاعات رؤى قيمة حول فعالية أداء الموظفين. غالبًا ما يشير رضا العملاء المرتفع إلى إنتاجية عالية، خاصة في الأدوار التي تتعامل مع العملاء. يمكن أن يعكس قياس صافي نقاط الترويج (NPS) إنتاجية الموظفين من خلال تقييم احتمالية توصية العملاء بالشركة بناءً على تجاربهم (شعبان وآخرون، ٢٠٢٤).

يمكن للمؤسسات أيضًا استخدام المقاييس المالية لقياس الإنتاجية. يوفر حساب الإيرادات لكل موظف مقياسًا ماليًا مباشرًا يشير إلى مدى فعالية مساهمة الموظفين في الأداء العام للشركة. يمكن أن يساعد هذا المقياس في تحديد الأفراد والفرق عالية الأداء. وبالمثل، فإن تحليل هوامش الربح فيما يتعلق بأنشطة الموظفين يمكن أن يقدم نظرة ثاقبة لمستويات الإنتاجية، حيث تؤدي الإنتاجية العالية عادة إلى انخفاض التكاليف وزيادة هوامش الربح.

يعد استخدام أدوات إدارة المشروع طريقة فعالة أخرى لقياس إنتاجية الموظفين. يمكن لهذه الأدوات تتبع معدلات إنجاز المهام وتقديم تقارير مفصلة عن الأداء الفردي والجماعي. تساعد مراقبة الإنجازات المهمة داخل المشاريع أيضًا على قياس الإنتاجية من خلال تقييم التقدم مقابل الأهداف المخططة والجدول الزمني، مما يضمن بقاء الموظفين على المسار الصحيح طوال دورة حياة المشروع (عبدالمطلب والسكيتي، ٢٠٢١).

أخيرًا، يمكن أن توفر المقاييس السلوكية مثل الحضور والالتزام بالمواعيد مقاييس غير مباشرة للإنتاجية. وتساعد مراقبة هذه العوامل على تحديد الأنماط التي قد تشير إلى انخفاض الإنتاجية، في حين يشير الحضور المستمر إلى الموثوقية والالتزام (حسانين، ٢٠٢٢). بالإضافة إلى ذلك، فإن ملاحظة

مشاركة الموظفين ومبادراتهم في تولي مهام جديدة أو حل المشكلات يمكن أن تكون بمثابة مؤشرات للإنتاجية، حيث إن الموظفين المنخرطين بشكل كبير غالبًا ما يكونون أكثر إنتاجية واستثمارًا في عملهم.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

يتم تقسيم الدراسات السابقة كما يلي

أولاً: الدراسات السابقة العربية

دراسة قرني (٢٠٢٢) بعنوان: أثر العمل عن بعد على إنتاجية العاملين.

هدفت الدراسة إلى استكشاف أبعاد العمل عن بعد وإنتاجية العاملين بكلية التجارة بجامعة المنصورة، مع التركيز على أهمية هذه الأبعاد في تعزيز الإنتاجية لدى العاملين الإداريين. وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من ٨٦ موظفًا، واستخدم الباحث استبانة تغطي العمل عن بعد وإنتاجية العاملين. وباستخدام المنهج التحليلي الوصفي استخدمت الدراسة برنامج SPSS للتحليل الإحصائي، بما في ذلك الإحصاءات الوصفية والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لتقييم مستويات أبعاد العمل عن بعد وعلاقتها بإنتاجية العاملين. وقد كشفت النتائج عن تقييم إيجابي لكل من أبعاد العمل عن

بعد وإنتاجية العاملين بين أفراد العينة. علاوة على ذلك، أبطلت الدراسة الفرضية الصفريّة الرئيسيّة، مما يدل على وجود تأثير ذي دلالة إحصائية بين أبعاد العمل عن بعد وإنتاجية العاملين عند مستوى دلالة ٠.٠٠٠٥.

دراسة جمعة (٢٠١٩) بعنوان: استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على الأداء الوظيفي الجامعي-دراسة تطبيقية.

هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين استراتيجيات إدارة التغيير والأداء الوظيفي في جامعتي القاهرة وحلوان، مع التركيز على كيفية تعزيز هذه الاستراتيجيات للأداء لتلبية متطلبات التغيير السريع. وقد تكون مجتمع البحث من العاملين في قطاع الجامعات الحكومية المصرية، حيث تكونت عينة البحث من ٣٢٠ موظفاً من جامعتي القاهرة وحلوان. ولتحقيق الأهداف واختبار الفرضيات، تم استخدام استبانة لجمع البيانات الأولية. وقد كشفت النتائج عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع عناصر استراتيجيات إدارة التغيير والأداء الوظيفي، مما يدل على أن زيادة الاعتماد على استراتيجيات إدارة التغيير يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات المصرية.

دراسة شُبر (٢٠٢٢) بعنوان: إدارة التغيير في المشاريع وأثرها على إنتاجية الموظفين.

هدفت الدراسة إلى ضرورة وتأثير إدارة التغيير في المشاريع العراقية، والتأكيد على دورها في تطوير المشاريع، وتعزيز إنتاجية الموظفين، وتقديم الابتكارات. وتضمنت المنهجية تحليل وسائل مختلفة لإدارة

التغيير، مثل المكافآت والعقوبات والدورات التدريبية، لتقييم مدى فعاليتها في تطوير الموظفين. وحدد البحث معوقات إعداد الخطط داخل المشاريع وقيم مدى إمكانية التنبؤ بهذه المعوقات وتجنبها. وأبرزت النتائج أنه في حين أن القدرة على التنبؤ بالعقبات متوسطة، فإن الجهود المبذولة لتحسين كفاءة التنبؤ بين الموظفين أمر بالغ الأهمية. بالإضافة إلى ذلك، كشف البحث عن درجات متفاوتة من إبداع الموظفين في برامج التحديث ضمن مشروع التعليم العالمي، مع التركيز على تفسير الظواهر وتحديد المعالم الرئيسية.

دراسة الجعفري وعبد الغفار (٢٠١٩) بعنوان: دور تبني العاملين للتغيير في إنتاجية المنظمات الخيرية. دراسة علي منظمة الرحمة الإسلامية-منظمة الدعوة الإسلامية بالسودان ٢٠٠٥-٢٠١٥م.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين تبني الموظفين للتغيير وإنتاجية المنظمات الخيرية، مع التركيز على جمعية الرحمة الخيرية ومنظمة الدعوة الإسلامية. وكانت الفرضية التي تم اختبارها هي أن تبني الموظفين لإدارة التغيير يؤدي إلى زيادة الإنتاجية في هذه المنظمات. وقد شملت الدراسة عينة من ١٥٢ موظفًا من كلتا المنظميتين. وأشارت النتائج إلى أن تبني الموظفين لإدارة التغيير يزيد بشكل كبير من عدد المتبرعين، وبالتالي يعزز الموارد المالية للمنظمات وإنتاجيتها. وأوصت الدراسة بتطبيق إدارة التغيير في المنظمات الخيرية لتحقيق أهدافها والحفاظ على الميزة التنافسية، مؤكدة على ضرورة وجود ميزانية مالية كافية وخطة تغيير استراتيجية وبرامج لإدارة مقاومة التغيير. بالإضافة إلى ذلك، أبرزت أهمية كسب تأييد الموظفين وزيادة مشاركة المجتمع ووضع برامج لجذب موظفين جدد وإشراك البيئة المحيطة في عملية التغيير.

دراسة الدويك وآخرون (٢٠٢٢) بعنوان: إدارة التغيير وعلاقته بأساليب تكيف المرأة العاملة مع

الضغوط.

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين إدارة التغيير (الدراسة التشخيصية والاستعداد لقبول التغيير، والتخطيط للتغيير، وتنفيذ التغيير، والتقييم، والمتابعة التصحيحية) وأساليب تكيف المرأة العاملة مع الضغوط (الأساليب الاستباقية والتجنبية). ركزت الدراسة على عينة مكونة من ٢٥٠ زوجة عاملة من خلفيات اجتماعية واقتصادية مختلفة بالقاهرة الكبرى، باستخدام أدوات مثل استمارة بيانات الأسرة العامة، ومقياس إدارة التغيير، ومقياس أساليب التكيف مع الضغوط. وابتاع المنهج الوصفي التحليلي، أشارت النتائج إلى أن الدراسة التشخيصية والاستعداد لقبول التغيير كانت أهم جوانب إدارة التغيير، بينما كانت الأساليب الاستباقية هي استراتيجية التكيف الأساسية بين المرأة العاملة. ووجدت الدراسة فروقاً في مستويات الوعي بإدارة التغيير وأساليب التعامل، تتأثر بعوامل مثل مكان الإقامة، والعمر، والمستوى التعليمي، والمستوى المهني، وسنوات العمل، وحجم الأسرة، والدخل الشهري. ولوحظت فروق ذات دلالة إحصائية بين النساء العاملات في المناطق الحضرية والريفية، حيث أظهرت النساء الحضريات، والفئات العمرية الأكبر، والمستويات التعليمية والمهنية الأعلى، وعدد سنوات الخبرة في العمل، وأحجام الأسر الأصغر، والدخول الأعلى، مهارات وعي وتكيف أكبر.

دراسة فلاته (٢٠٢٣) بعنوان: استراتيجيات إدارة التغيير في ضوء الذاكرة التنظيمية بالأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية. المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستويات استراتيجيات إدارة التغيير والذاكرة التنظيمية في الأندية الرياضية في المملكة العربية السعودية، واستكشاف العلاقة بين هذين المتغيرين. وباستخدام المنهج الوصفي، اختار الباحث عينة عشوائية من ٣١٧ موظفًا من الإدارات العليا والمتوسطة والتنفيذية في الأندية الرياضية بمكة المكرمة. واستخدمت الدراسة استبانات حول استراتيجيات إدارة التغيير والذاكرة التنظيمية. وكشفت النتائج أن الأندية الرياضية في المملكة العربية السعودية تتمتع بمستوى متوسط من الذاكرة التنظيمية، مع ذاكرة تنظيمية فنية مدعومة بتقارير مفصلة عن إنجازات النادي، وتقارير نهائية شاملة عن الأنشطة المختلفة، وإعلانات في الوقت المناسب عن الأحداث القادمة، وسجلات أداء مفصلة لجميع الموظفين. وكان هناك ارتباط إيجابي ذي دلالة إحصائية بين الذاكرة التنظيمية التسويقية واستراتيجيات إدارة التغيير، وكذلك بين الذاكرة التنظيمية الشاملة واستراتيجيات إدارة التغيير. وعلى العكس من ذلك، وجد ارتباط عكسي بين الذاكرة التنظيمية واستراتيجية القوة والإكراه في إدارة التغيير.

ثانياً: الدراسات السابقة الأجنبية

دراسة Alam et al., (٢٠٢٠) بعنوان: تأثيرات الأجور ومرافق الرعاية الاجتماعية على إنتاجية الموظف: الدور الوسيط لتحفيز عمل الموظف.

هدفت الدراسة إلى مراقبة العلاقة بين الأجور والمزايا ومرافق الرعاية الاجتماعية ودوافع عمل الموظفين وإنتاجية الموظفين في صناعة الملابس الجاهزة في بنغلاديش، والتي لديها حاليًا أدنى إنتاجية مقارنة بمنافسيها مثل الصين، والهند، وباكستان، وسريلانكا. واتبعت نهجًا استنتاجيًا وتصميم بحث توضيحي ومنهجية كمية. تم استخدام استبانة استقصائي مكون من ٢٥ عنصرًا من الأدبيات الموجودة لقياس المتغيرات، وتم جمع ٥٠٠ عينة من خلال أخذ العينات الاحتمالية المنهجية. تم استخدام SPSS و SEM باستخدام Smart-PLS للتحليل وتطوير النموذج. كشفت النتائج عن دعم جميع الفرضيات السبع، مما يوفر رؤية قيمة لصناع السياسات والحكومة البنغلاديشية وأصحاب المصانع والمديرين وأصحاب المصلحة الآخرين لصياغة سياسات وممارسات جديدة. تستكشف هذه الدراسة بشكل فريد هذه العلاقات في السياق البنغلاديشي وتقدم أبحاثًا مقارنة مستقبلية بين مصانع المناطق الاقتصادية الخاصة وغير المناطق الاقتصادية الخاصة.

دراسة Wanza & Nkuraru (٢٠١٦) بعنوان: تأثير إدارة التغيير على أداء الموظف: حالة جامعة الدوريت، كينيا.

هدفت الدراسة إلى دراسة آثار إدارة التغيير على أداء الموظفين، مع التركيز على التغيرات التكنولوجية، والقيادة التنظيمية، والبنية، والثقافة. واعتمدت الدراسة على تصميم دراسة الحالة، وتألفت العينة المستهدفة من ٤٠٣ موظفًا، تم اختيار عينة من ١٢١ موظفًا منهم باستخدام العينة العشوائية البسيطة. وتم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيانات وجداول المقابلات، وتحليلها باستخدام الإحصاءات الوصفية، مع عرض النتائج في الرسوم البيانية والجداول. وأشارت النتائج إلى أن التغييرات

الهيكيلية والقيادة التنظيمية أثرت بشكل إيجابي على أداء الموظفين، في حين أثرت التغييرات التكنولوجية بشكل كبير على الأداء من خلال تخفيف أعباء العمل وزيادة الكفاءة. بالإضافة إلى ذلك، وجد أن الثقافة التنظيمية القوية تعزز العمل الجماعي وأداء الموظفين. وخلصت الدراسة إلى أن التغييرات الهيكيلية والقيادة والتكنولوجيا والثقافة التنظيمية تؤثر بشكل إيجابي على أداء الموظفين وأوصت قيادة الجامعة بتبني ممارسات إدارة التغيير وأنماط القيادة التي تعزز تحفيز الموظفين وعمليات التغيير الموجهة نحو النتائج لتحسين مستويات الأداء.

دراسة Prasetyaningtyas et al., (٢٠٢١) بعنوان: تأثير العمل من المنزل على إنتاجية الموظف في قطاع الخدمات المصرفية.

هدفت الدراسة إلى التحقيق في التأثير المباشر للعمل من المنزل (WFH) على الإنتاجية والآثار الوسيطة لتوازن العمل والحياة (WLB) والرضا الوظيفي على الإنتاجية داخل القطاع المصرفي في منطقة جاكارتا الكبرى خلال جائحة كوفيد-١٩. باستخدام الاستبيانات، تم جمع البيانات من ٢٣٤ مستجيباً لديهم خبرة في العمل من المنزل في القطاع المصرفي. كشفت النتائج أن الرضا الوظيفي يعمل كمتغير وسيط بين العمل من المنزل والإنتاجية، وأن العمل من المنزل يؤثر بشكل إيجابي على الإنتاجية الإجمالية. ومع ذلك، على عكس التوقعات، فإن العمل من المنزل يؤثر سلباً على توازن العمل والحياة. تشير الدراسة إلى أن المزيد من البحث يمكن أن يوسع النموذج المقترح من خلال تضمين متغيرات إضافية تؤثر على الإنتاجية في ترتيبات العمل من المنزل أو تطبيق النموذج على صناعات أخرى.

دراسة Nwinyokpugi (٢٠١٨) بعنوان: إدارة التغيير التنظيمي وإنتاجية الموظفين في القطاع المصرفي النيجيري.

هدفت الدراسة إلى التحقيق في تأثير التغيير التنظيمي على إنتاجية الموظفين داخل البنوك الكبرى وفروعها في ولاية ريفرز. تم اختيار عينة عشوائية من السكان مكونة من ١٥٢ مستجيباً، بما في ذلك الموظفون وموظفو الإدارة من هذه البنوك، باستخدام صيغة أخذ العينات Taro Yamen. استخدمت الدراسة أبعاد إدارة التغيير التنظيمي (اتصال التغيير، وتحديد التغيير، وإشراك الموظفين، وتنفيذ التغيير، والحوافز) لتقييم ارتباطها بمقاييس إنتاجية الموظفين. كشف تحليل البيانات عن وجود ارتباطات مهمة بين جميع أبعاد إدارة التغيير المختبرة وإنتاجية الموظفين. توصي الدراسة باتصالات التغيير المنهجية، وبدء تنفيذ التغيير من أعلى إلى أسفل، والتواصل المتسق، والحوافز المتوافقة مع السياسات التنظيمية لتعزيز الإنتاجية.

دراسة Turner (٢٠١٧) بعنوان: أثر إدارة التغيير على سلوك الموظفين في المكتب الإداري بالجامعة.

هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير ترقية تنفيذ النظام على الأداء الوظيفي للموظفين داخل قسم الإدارة المركزية في إحدى الجامعات البحثية الكبرى في جنوب الولايات المتحدة. مسترشدة بأبحاث كوتر حول نماذج إدارة التغيير، ركزت الدراسة على فهم مواقف وسلوكيات الموظفين المشاركين في مشروع عملية

الأعمال. تم جمع البيانات من خلال أخذ عينات هادفة ومقابلات وجهاً لوجه مع ١١ موظفاً، وتم تحليلها باستخدام تقنية مطابقة الأنماط. كشفت النتائج أن الموظفين شعروا في البداية بإيجابية تجاه مشاركتهم في المشروع، لكنهم واجهوا لاحقاً تحديات كبيرة، بما في ذلك نقص التدريب، وعدم كفاية المساعدة والتواصل بشأن الاهتمامات الفردية، وزيادة واجبات الوظيفة دون الحصول على دخل مماثل، والشعور بعدم القيمة في الاجتماعات. تسلط هذه النتائج الضوء على الحاجة إلى استراتيجيات إدارية فعالة في مؤسسات التعليم العالي لتعزيز السلوك الإيجابي للموظفين أثناء التغييرات التنظيمية التي تنطوي على تطبيقات النظام.

دراسة Igudia (٢٠٢١). تقييم التغيير التنظيمي وإنتاجية الموظفين في نيجيريا: دراسة

حالة بنك الاتحاد

هدفت الدراسة إلى دراسة آثار التغيير التنظيمي على إنتاجية الموظفين في القطاع المصرفي في نيجيريا. وبعد مراجعة شاملة للأدبيات، حددت الدراسة موقف الموظفين التكنولوجي والثقافي تجاه التغيير والقيادة والتغيرات في ذوق العملاء كاستراتيجيات تغيير رئيسية لتسهيل الميزة التنافسية وتحقيق الأهداف التنظيمية. تضمنت الطريقة الأولية لجمع البيانات استراتيجيات الاستبيان، حيث تم اختيار ١٠٢ مستجيباً ليكونوا حجم العينة. تم إجراء التحليل الإحصائي للانحدار المتعدد باستخدام SPSS الإصدار ٢٥. وكشفت النتائج أن التغيير التنظيمي له تأثير إيجابي كبير على إنتاجية الموظفين، مع التغييرات التكنولوجية والقيادية والمواقفة والثقافية، بهذا الترتيب، لها أكبر تأثير على الإنتاجية، على الرغم من كونها نادراً ما تستخدم لتنفيذ التغيير. وعلى العكس من ذلك، لم تؤثر التغييرات في ذوق العملاء على إنتاجية

الموظفين، ويرجع ذلك على الأرجح إلى طبيعة عمليات الخدمة الخاصة بهم. وتوصي الدراسة مديري بنك الاتحاد بمراعاة نماذج التغيير التكنولوجي، والتغيير الثقافي، واتجاهات الموظفين نحو التغيير، وتغيير القيادة في استراتيجيات التحسين الخاصة بهم للحفاظ على التميز في الإنتاجية والتغلب على التحديات الخارجية مثل المنافسة.

المبحث الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة

من حيث الأهداف:

هدفت دراسة قرني (٢٠٢٢) إلى التعرف على أبعاد العمل عن بعد وإنتاجية العاملين بكلية التجارة بجامعة المنصورة. وفي المقابل هدف جمعة (٢٠١٩) إلى دراسة العلاقة بين استراتيجيات إدارة التغيير والأداء الوظيفي في جامعتي القاهرة وحلوان. وسعى شبر (٢٠٢٢) إلى دراسة ضرورة وأثر إدارة التغيير في المشاريع العراقية مع التركيز على دورها في تعزيز إنتاجية الموظفين وتقديم الابتكارات. وهدف الجعفري وعبد الغفار (٢٠١٩) إلى التعرف على العلاقة بين تبني الموظفين للتغيير والإنتاجية في المنظمات الخيرية في السودان. الدويك وآخرون. (٢٠٢٢) هدفت إلى التعرف على العلاقة بين إدارة التغيير وأساليب المرأة العاملة في مواجهة الضغوط في القاهرة الكبرى. كما هدف فلاتة (٢٠٢٣) إلى

التعرف على مستويات استراتيجيات إدارة التغيير والذاكرة التنظيمية في الأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية، واستكشاف العلاقة بين هذين المتغيرين.

الدراسة التي أجراها Alam et al (٢٠٢٠) هدفت إلى ملاحظة العلاقة بين الأجور والمزايا ومرافق الرعاية الاجتماعية ودوافع عمل الموظفين وإنتاجية الموظفين في صناعة الملابس في بنغلاديش. كما هدف (Wanza & Nkuraru 2016) إلى دراسة آثار إدارة التغيير على أداء الموظفين، مع التركيز على التغييرات التكنولوجية والقيادة التنظيمية والهيكل والثقافة في جامعة إلدوريت، كينيا.

Prasetyaningtyas et al (٢٠٢١) سعى إلى دراسة التأثير المباشر للعمل من المنزل على الإنتاجية والتأثيرات الوسيطة للتوازن بين العمل والحياة والرضا الوظيفي على الإنتاجية داخل القطاع المصرفي خلال جائحة كوفيد-١٩. يهدف (Nwinyokpugi 2018) إلى دراسة تأثير التغيير التنظيمي على إنتاجية الموظفين داخل البنوك الكبرى وفروعها في ولاية ريفرز، نيجيريا. ركزت دراسة Turner (٢٠١٧) على دراسة تأثير ترقية تنفيذ النظام على الأداء الوظيفي داخل قسم الإدارة المركزية في إحدى الجامعات البحثية الكبرى في جنوب الولايات المتحدة. يهدف (Igudia 2021) إلى دراسة آثار التغيير التنظيمي على إنتاجية الموظفين في القطاع المصرفي في نيجيريا، مع التركيز على التغييرات التكنولوجية والثقافية، والقيادة، والتغييرات في ذوق العملاء.

من حيث المنهجية:

استخدم كل من القرني (٢٠٢٢) جمعة (٢٠١٩) وشوبر (٢٠٢٢) والجعفري وعبد الغفار (٢٠١٩) والدويك وآخرون. (٢٠٢٢) وفلاتة (٢٠٢٣) و (2018) Nwinyokpugi و Prasetyaningtyas وآخرون. (٢٠٢١) و (2021) Igudia المنهج الوصفي التحليلي. بينما استخدم Alam et al (٢٠٢٠) المنهج الاستنباطي. واستخدم (2016) Wanza & Nkuraru و Turner (٢٠١٧) تصميم دراسة حالة

من حيث العينة:

وقد أجرى القرني (٢٠٢٢) الدراسة على عينة عشوائية مكونة من ٨٦ موظفاً بكلية التجارة جامعة المنصورة. وقد اختار جمعة (٢٠١٩) عينة مكونة من ٣٢٠ موظفاً من جامعتي القاهرة وحلوان. بينما شبر (٢٠٢٢) ركز على الموظفين في المشاريع العراقية. وقد شمل الجعفري وعبد الغفار (٢٠١٩) عينة مكونة من ١٥٢ موظفاً من جمعية الرحمة الخيرية ومنظمة الدعوة الإسلامية. الدويك وآخرون. (٢٠٢٢) قام بدراسة عينة مكونة من ٢٥٠ زوجة عاملة من خلفيات اجتماعية واقتصادية مختلفة في القاهرة الكبرى. وقد قام فلاتة (٢٠٢٣) باختيار عينة عشوائية مكونة من ٣١٧ موظفاً من مختلف المستويات الإدارية في الأندية الرياضية بمدينة مكة المكرمة.

بينما Alam et al (٢٠٢٠) جمع بيانات من ٥٠٠ مشارك في صناعة الملابس. اختار (2016) Wanza & Nkuraru عينة مكونة من ١٢١ موظفاً من مجموعة سكانية مستهدفة تبلغ ٤٠٣

موظفًا في جامعة إيلوريت. بينما Prasetyaningtyas وآخرون. (٢٠٢١) قام بجمع بيانات من ٢٣٤ مشاركًا في القطاع المصرفي. اختار (2018) Nwinyokpugi عينة عشوائية مكونة من ١٥٢ مشاركًا من البنوك الكبرى في ولاية ريفرز، نيجيريا. أجرى Turner (٢٠١٧) مقابلات وجهًا لوجه مع ١١ موظفًا في بيئة جامعية. قامت (2021) Igudia بجمع بيانات من ١٠٢ من المشاركين في القطاع المصرفي النيجيري.

من حيث الأدوات:

اعتمدت دراسة كل من القرني (٢٠٢٢) وجمعة (٢٠١٩) وشبر (٢٠٢٢) والجعفري وعبد الغفار (٢٠١٩) و الدويك وآخرون. (٢٠٢٢) وفلاتة (٢٠٢٣) و Alam et al (٢٠٢٠) و Wanza & (2016) Nkuraru وPrasetyaningtyas وآخرون. (٢٠٢١) و (2018) Nwinyokpugi و Igudia (2021) علي اداه الاستبيان. بينما استخدم Turner (٢٠١٧) المقابلات وجهًا لوجه وقام بتحليل البيانات.

من حيث النتائج:

اشارت دراسة قرني (٢٠٢٢) إلى تقييم إيجابي لكل من أبعاد العمل عن بعد وإنتاجية الموظف، مما يشير إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين أبعاد العمل عن بعد والإنتاجية. وتوصل جمعة (٢٠١٩) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة التغيير والأداء الوظيفي مما يشير إلى أن

الاعتماد على هذه الاستراتيجيات يؤدي إلى تحسين الأداء في الجامعات المصرية. وأبرز شبر (٢٠٢٢) أهمية التنبؤ بالمعوقات وتحسين كفاءة التنبؤ لتعزيز إبداع الموظفين في برامج التحديث. وقد وجد الجعفري وعبد الغفار (٢٠١٩) أن اعتماد الموظفين لإدارة التغيير يزيد من الإنتاجية بشكل كبير وأوصوا بتطبيق إدارة التغيير لتحقيق الأهداف التنظيمية. الدويك وآخرون. (٢٠٢٢) وجدت أن الدراسة التشخيصية والاستعداد لقبول التغيير أمران حاسمان لإدارة الإجهاد، مع كون الأساليب الاستباقية هي استراتيجية التكيف الأساسية بين النساء العاملات. وكشف فلاتة (٢٠٢٣) عن وجود علاقة إيجابية معنوية بين الذاكرة التنظيمية واستراتيجيات إدارة التغيير، مما يشير إلى أن الأندية الرياضية في المملكة العربية السعودية يجب أن تركز على تعزيز ذاكرتها التنظيمية لتحسين إدارة التغيير.

بينما Alam et al (٢٠٢٠) وجد أن الأجور والمزايا ومرافق الرعاية الاجتماعية وتحفيز عمل الموظفين تؤثر بشكل كبير على الإنتاجية، مما يوفر رؤية قيمة لوضعي السياسات وأصحاب المصلحة في صناعة الملابس. وجد Wanza & Nkuraru (2016) أن التغييرات الهيكلية والقيادة التنظيمية والتغيرات التكنولوجية تؤثر بشكل إيجابي على أداء الموظفين، مع تأثير قوي الثقافة التنظيمية تعزز العمل الجماعي والأداء. Prasetyaningtyas وآخرون. (٢٠٢١) وجد أن العمل من المنزل يؤثر بشكل إيجابي على الإنتاجية من خلال الرضا الوظيفي، ولكنه يؤثر سلبًا على التوازن بين العمل والحياة. وجد Nwinyokpugi (2018) ارتباطات كبيرة بين أبعاد إدارة التغيير وإنتاجية الموظفين، وأوصى بالتواصل المنهجي للتغيير والحوافز لتعزيز الإنتاجية. وجد Turner (٢٠١٧) أن الموظفين شعروا في البداية بإيجابية بشأن مشاركتهم في ترقية النظام، ولكنهم واجهوا تحديات لاحقًا، مما سلط الضوء على الحاجة إلى استراتيجيات إدارية فعالة في التعليم العالي. وقد وجد Igudia (٢٠٢١) أن التغيير التنظيمي يؤثر

بشكل إيجابي على إنتاجية الموظفين، حيث يكون للتغيرات التكنولوجية والقيادية والثقافية أكبر الأثر على الرغم من ندرة استخدامها.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

الاستفادة من الدراسات السابقة في اعداد الخطة، المشكلة، الأهمية، والأهداف ... الخ

- عرض الإطار النظري.
- تصميم وتكوين الاستبانة.
- اختيار منهج الدراسة والأساليب الإحصائية المتبعة في هذه الدراسات، والكيفية التي تم بها تحليل البيانات في هذه الدراسات.
- استفاد الباحث من المراجع والكتب التي اعتمدت عليها الدراسات السابقة لتوفير الوقت والجهد.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة

سوف يعتمد الباحث لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها دراستها المنهج الوصفي وهو المنهج الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما في الواقع ويهتم بوصفها وصفا تفسيريا بدلالة الحقائق المتوفرة، ويعبر عنها تعبيرا كيفيا بوصف الظاهرة وتوضيح خصائصها. أو تعبيرا كميا بوصف الظاهرة وصفا رقميا يوضح مقدار الظاهرة او حجمها، ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى المختلفة (زرقاني ورابع, ٢٠١٧).

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من عينه من موظفين مجموعة بن لادن السعودية للمقاولات. تم في هذه الدراسة الاعتماد على العينة العشوائية البسيطة، حيث بلغ حجمها (140) موظف.

مصادر جمع البيانات:

اعتمد الباحث على مصدرين أساسيين لجمع البيانات:

المصادر الأولية: اعتمد الباحث على البيانات التي يتم جمعها من خلال استبانة الكترونية كأداة أساسية لجمع البيانات المطلوبة لدعم الدراسة النظرية بالجانب التطبيقي وللإجابة على تساؤلاتها وتحقيق أهدافها، يتم توزيعها على مم موظفين مجموعة بن لادن السعودية للمقاولات وبعد ذلك يتم تحليل ومعالجة البيانات.

المصادر الثانوية: اعتمد الباحث على مجموعة من المقالات العلمية، والكتب، والبحوث وذلك من خلال زيارة المكتبة الرقمية التي توفر عدد من مصادر المعلومات التي سوف يستفيد منها الباحث في إعداد بحثه وذلك بغرض إثراء الدراسة والاستفادة من تلك المصادر بالشكل المطلوب.

أداة الدراسة:

للحصول على المعلومات اللازمة من أفراد العينة بهدف الإجابة عن تساؤلات الدراسة، اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة أساسية للدراسة لجمع البيانات المطلوبة لدعم الدراسة النظرية بالجانب التطبيقي والإجابة على التساؤلات وتحقيق أهدافها. انظر الملحق (1)

بناء أداة الدراسة:

بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، وفي ضوء معطيات وتساؤلات الدراسة وأهدافها تم بناء الأداة (الاستبانة)، وتكونت في صورتها النهائية من ثلاثة أجزاء. وفيما يلي عرض لكيفية بنائها، والإجراءات المتبعة للتحقق من صدقها، وثباتها:

١ - **القسم الأول:** يحتوي على مقدمة تعريفية بأهداف الدراسة، مع تقديم الضمان بسرية المعلومات المقدمة والتعهد باستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

٢ - **القسم الثاني:** يحتوي على البيانات الأولية الخاصة بأفراد عينة الدراسة، والمتمثلة في: (الجنس - العمر - الخبرة المهنية - المستوى التعليمي).

٣ - **القسم الثالث:** ويتكون من (21) عبارة، موزعة على محاورين أساسيين، والجدول (٣-١) يوضح عدد عبارات الاستبانة وكيفية توزيعها على المحاور.

جدول (٣-١) محاور الاستبانة وعباراتها

عدد العبارات	المحور
13 عبارات	المحور الأول: استراتيجيات ادارة التغيير
8 عبارات	المحور الثاني: انتاجية الموظفين
21 عبارة	الاستبانة

ولتحديد طول خلايا المقياس الثلاثي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (٥-١ = ٤)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (٤/٥ = ٠.٨)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يتضح في الجدول التالي:

جدول (٢-٣) توزيع مدى المتوسطات وفق التدرج المستخدم في أداة الدراسة

الفئة	مدى المتوسطات	درجة الموافقة
الأولى	١ - ١.٨	غير موافق بشدة
الثانية	١.٨١ - ٢.٦٠	غير موافق
الثالثة	٢.٦١ - ٣.٤	محايد
الرابعة	٣.٤١ - ٤.٢	موافق
الخامسة	٤.٢١ - ٥.٠٠	موافق بشدة

وتم استخدام طول المدى في الحصول على حكم موضوعي على متوسطات استجابات أفراد عينة

الدراسة، بعد معالجتها إحصائياً

▪ صدق أداة الدراسة:

الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكمين):

بعد أن انتهى الباحث من إعداد الاستبانة، في صورتها الأولية قام بتوزيعها على مجموعة من المتخصصين في كلية إدارة الأعمال، وقام المحكمون بتقديم التوجيهات والآراء التي كان لها أثر واضح على الصورة النهائية للأداة، حيث قام الباحث في ضوء مداخلات المحكمين بالتعديلات اللازمة التي كانت محل اهتمامه.

صدق الاتساق الداخلي للأداة:

للتأكد من صدق الاتساق الداخلي تم حساب معامل الارتباط (بيرسون) بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، وتوضح الجداول التالية معاملات الارتباط لكل محور من المحاور بما فيها من عبارات.

جدول رقم (٣-٣) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحاور بالدرجة الكلية لكل محور

معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
المحور الثالث		المحور الأول	
0.787	.١	0.846	.١
0.884	.٢	0.796	.٢
0.632	.٣	0.801	.٣
المحور الرابع		0.808	.٤
0.800	.١	0.590	.٥
0.796	.٢	0.736	.٦
0.788	.٣	المحور الثاني	
0.585	.٤	0.881	.١
0.632	.٥	0.801	.٢
0.819	.٦	0.789	.٣
0.695	.٧	0.634	.٤
0.819	.٨		

دال عند مستوى الدلالة ٠.٠١ فأقل

يتضح من الجدول رقم (٣-٣) أن جميع العبارات دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠٠١)، مما يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة.

■ ثبات أداة الدراسة:

لقياس ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) تم استخدام معامل ألفا كرو نباخ، ويوضح الجدول رقم (٣-٤) معامل الثبات لمحاور أداة الدراسة.

جدول رقم (٣-٤) معامل ألفا كرو نباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

ثبات المحور	عدد العبارات	محاور الاستبانة
0.913	13	المحور الأول: استراتيجيات إدارة التغيير
0.815	8	المحور الثاني: انتاجية الموظفين
0.864	21	الثبات العام

يوضح الجدول رقم (٣-3) أن أداة الدراسة تتمتع بثبات عالي إحصائياً، حيث جاء الثبات العام للدراسة (0.941). وهي معاملات ثبات مرتفعة جداً يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package For Social Sciences والتي يرمز لها اختصارًا بالرمز (SPSS)، وذلك بعد أن تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي.

حيث تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وتحديد استجاباتهم للعبارات الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة، وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لترتيب إجابات مفردات الدراسة لعبارات الاستبانة حسب درجة الموافقة.

معامل ألفا كرونباخ (ALPHA) لحساب ثبات محاور أدوات الدراسة وأداة الدراسة ككل.

تم استخدام معامل الارتباط بيرسون "Person Correlation" لمعرفة درجة الارتباط بين كل سؤال من أسئلة الدراسة.

الفصل الرابع: التحليل الاحصائي ونتائج الدراسة

المبحث الأول: تحليل البيانات الديموغرافية (خصائص أفراد عينة الدراسة)

المبحث الثاني: نتائج تحليل البيانات واختبار الفرضيات

المبحث الأول: تحليل البيانات الديموغرافية (خصائص أفراد عينة الدراسة)

يتضمن هذا الجزء من البحث تحليل للبيانات الشخصية والبيانات المرتبطة بالمحاور وفيما يلي

توزيع عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية:

١- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس:

جدول رقم (١-٤) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	85	0.61
أنثى	55	0.39
المجموع	140	%١٠٠

يتضح من الجدول رقم (١-٤) توزيع العينة حسب متغير الجنس، بلغ حجم العينة 140 فرد من

افراد الدراسة، منهم 85 ذكور بنسبة 0.61%، و 55 إناث بنسبة 0.39%.

٢- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر:

جدول رقم (٢-٤) يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة
أقل من ٣٠ سنة	34	0.24
31- 40 سنة	54	0.39
٤١ - ٥٠ سنة	41	0.29
أكبر من ٥٠ سنة	11	0.08
المجموع	140	%١٠٠

يبين الجدول رقم (٢-٤) توزيع أفراد الدراسة حسب العمر، حيث نلاحظ أن أكثر المستجيبين كانت

أعمارهم (31- 40 سنة) بنسبة 0.39%، يليهم (٤١ - ٥٠ سنة) بنسبة 0.29%، يليهم (أقل من ٣٠

سنة) بنسبة 0.24%، وأخيراً (أكبر من ٥٠ سنة) بنسبة 0.08%.

3- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة:

جدول رقم (3-4) يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من ٥ سنوات	31	0.22
من ٥ - ١٠ سنوات	24	0.17
من ١٠ - ١٥ سنة	34	0.24
من ١٥ سنة فأكثر	51	0.36
المجموع	140	%١٠٠

يبين رقم (3-4) توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الخبرة، حيث نلاحظ أن أكثر المستجيبين كانت

تتراوح خبرتهم العملية ما بين (من ١٥ سنة فأكثر) بنسبة، 0.36%، تليها نسبة 0.24% (من ١٠ - ١٥

سنة)، ثم نسبة 0.22% (أقل من ٥ سنوات)، وأخيرا نسبة 0.17% (من ٥ - ١٠ سنوات).

4- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى التعليمي:

جدول رقم (4-٤) يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
0.66	92	بكالوريوس
0.10	14	ماجستير
0.01	1	دكتورة
0.24	33	اخرى
100%	140	المجموع

يبين الجدول رقم (4-٤) توزيع أفراد الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي ، حيث نلاحظ أن

أكثر المستجيبين نسبتهم 0.66% للمؤهل العلمي (بكالوريوس)، تليها (اخرى) بنسبة 0.24% من عينه

الدراسة ، تليها (ماجستير) بنسبة 0.10% تليها (دكتورة) بنسبة 0.01%

المبحث الثاني: نتائج تحليل البيانات واختبار الفرضيات

يتناول هذا الجزء من البحث عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها من خلال عرض استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الاستبانة، وذلك بالإجابة البيانات الأولية وتساؤلات الدراسة عن طريق حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة لأسئلة الاستبانة، وجاءت النتائج كما يلي:

أولاً: نتائج تحليل البيانات:

(١) المحور الأول: استراتيجيات ادارة التغيير:

البعد الأول: استراتيجية التعليم والاتصال

جدول (٤-٥) استجابات أفراد الدراسة للبعد الأول: استراتيجية التعليم والاتصال

م	العبارات	المتوسط	الانحراف	الترتيب	الدرجة
١	إصدار تقارير دورية أثناء التغيير تبين تقدم سير عملية التغيير	٣.٤٥	٠.٦٢٢	٢	مرتفع
٢	القيام بتوضيح الفرق بين الوضع الحالي والنتائج بعد التغيير	٣.٤٦٧	٠.٧٢٤	١	مرتفع
٣	عقد الاجتماعات واللقاءات مع الأفراد العاملين المتأثرين بالتغيير وشرح أبعاده	٣.٣٣٣	٠.٧٠٥	٤	متوسط

٤	وضوح الإجراءات والتعليمات المتعلقة بعملية التغيير للأفراد العاملين	23٢.٦	١.٠٢٨	٦	متوسط
5	قوة مستوى الاتصال والتنسيق بين القائمين على التغيير والمنفذين له	٣.٤١٧	٠.٧٤٣	٣	متوسط
6	شرح الأسباب الحقيقية الكامنة وراء عملية التغيير	٣.٠١٧	٠.٦٥٠	٥	متوسط
الانحراف والمتوسط العام		٣.٢١٤	٠.٤٤٢		

طبقاً للنتائج المعروضة للبعد الأول: استراتيجية التعليم والاتصال يمكن تحديد أهم المؤشرات لعبارات البعد وتفسيرها وفقاً لما يلي في المرتبة الأولى جاءت عبارة "القيام بتوضيح الفرق بين الوضع الحالي والنتائج بعد التغيير" بمتوسط مقداره (٣.٤٦٧) وتليها العبارة الثانية "إصدار تقارير دورية أثناء التغيير تبين تقدم سير عملية التغيير." بمتوسط مقداره (٣.٤٥) وتليها العبارة الثالثة "قوة مستوى الاتصال والتنسيق بين القائمين على التغيير والمنفذين له" بمتوسط مقداره (٣.٤١٧) وتليها العبارة الرابعة "عقد الاجتماعات واللقاءات مع الأفراد العاملين المتأثرين بالتغيير وشرح أبعاده." بمتوسط مقداره (٣.٣٣٣) وتليها العبارة الخامسة "شرح الأسباب الحقيقية الكامنة وراء عملية التغيير." بمتوسط مقداره (٣.٠١٧) وتليها العبارة السادسة "وضوح الإجراءات والتعليمات المتعلقة بعملية التغيير للأفراد العاملين." بمتوسط مقداره (2.623)

البعد الثاني: استراتيجية المشاركة والتمكين

جدول (6-٤) استجابات أفراد الدراسة للبعد الثاني: استراتيجية المشاركة والتمكين

م	العبارات	المتوسط	الانحراف	الترتيب	الدرجة
١	السماح للأفراد العاملين بالمشاركة في تخطيط وتصميم التغيير وتنفيذه	٣.٨٧	١.٢٧٧	٤	مرتفع جددا
٢	السماح للعاملين بتقديم مقترحاتهم وأفكارهم لتحسين عملية التغيير ومناقشتها معهم	5٤.٢	١.٠٠٤	١	مرتفع جددا
٣	توفير الاستعداد التنظيمي المناسب لتحقيق التغيير ومتابعته	٣.٩٨	١.٠١٥	٢	مرتفع
٤	القيام بتشكيل لجان وفرق عمل لتنفيذ عملية التغيير ومتابعته	٣.٩٨	٠.٩٨٧	٣	مرتفع
	الانحراف والمتوسط العام	٤.٠٠٨	١.٠٧١		

طبقا للنتائج المعروضة للبعد الثاني: استراتيجية المشاركة والتمكين يمكن تحديد اهم المؤشرات

لعبارات البعد وتفسيرها وفقا لما يلي في المرتبة الأولى جاءت عبارة " السماح للعاملين بتقديم مقترحاتهم

وأفكارهم لتحسين عملية التغيير ومناقشتها معهم " بمتوسط مقداره (٤.٢5) وتليها العبارة الثانية " توفير

الاستعداد التنظيمي المناسب لتحقيق التغيير ومتابعته." بمتوسط مقداره (٣.٩٨) وتليها العبارة الثالثة "

القيام بتشكيل لجان وفرق عمل لتنفيذ عملية التغيير ومتابعته " بمتوسط مقداره (٣.٩٨) وتليها العبارة

الرابعة " السماح للأفراد العاملين بالمشاركة في تخطيط وتصميم التغيير وتنفيذه." بمتوسط مقداره (٣.٨٧).

البعد الثالث: استراتيجية القوة والاكراه

جدول (7-٤) استجابات أفراد الدراسة لعبارات البعد الثالث: استراتيجية القوة والاكراه

م	العبارات	المتوسط	الانحراف	الترتيب	الدرجة
١	توجيه الإنظار لكل من يحاول تعطيل جهود التغيير	4.61	0.803	1	مرتفع جدا
٢	معاينة من يقاوم عملية التغيير بالنقل مثلا أو أي إجراء آخر ضدهم	4.41	0.977	2	مرتفع جدا
٣	استخدام اساليب التهديد والوعيد لكل من يقاوم عملية التغيير	4.35	0.956	3	مرتفع جدا
	الانحراف والمتوسط العام	4.46	0.91		

طبقا للنتائج المعروضة للبعد الثالث: استراتيجية القوة والاكراه يمكن تحديد اهم المؤشرات لعبارات

البعد وتفسيرها وفقا لما يلي في المرتبة الأولى جاءت عبارة " توجيه الإنظار لكل من يحاول تعطيل جهود

التغيير " بمتوسط مقداره (4.61) وتليها العبارة الثانية " معاينة من يقاوم عملية التغيير بالنقل مثلا أو أي

إجراء آخر ضدهم. " بمتوسط مقداره (4.41) وتليها العبارة الثالثة " استخدام اساليب التهديد والوعيد لكل

من يقاوم عملية التغيير " بمتوسط مقداره (4.35).

٢) المحور الثاني: انتاجية الموظفين

جدول (٨-٤) استجابات أفراد الدراسة لعبارات المحور الثاني: انتاجية الموظفين

م	العبارات	المتوسط	الانحراف	الترتيب	الدرجة
١	عادةً ما أنهي عملي في الوقت المحدد.	3.55	0.862	3	مرتفع
٢	أستطيع إيجاد حلول إبداعية لمشاكلي المتعلقة بالعمل.	3.5	0.808	8	مرتفع
٣	أنا راضٍ عن كمية الإنتاج التي أنتجها.	3.54	0.807	4	مرتفع
٤	أستطيع تحقيق هدف الإنتاج لشركتي.	3.53	0.845	5	مرتفع
٥	أقوم بعملتي دون إهدار المواد الخام.	3.52	0.808	6	مرتفع
٦	أفضل العمل باهتمام دون التثرة مع الآخرين.	3.51	0.827	7	مرتفع
٧	أنا راضٍ عن جودة ناتج عملي.	3.57	0.766	2	مرتفع
8	أستطيع تلبية المتطلبات الفنية لعملية العمل.	3.6	0.699	1	مرتفع
الانحراف والمتوسط العام		3.54	0.80		

طبقاً للنتائج المعروضة للمحور الثاني: انتاجية الموظفين يمكن تحديد اهم المؤشرات لعبارات البعد

وتفسيرها وفقاً لما يلي في المرتبة الأولى جاءت عبارة " أستطيع تلبية المتطلبات الفنية لعملية العمل."

بمتوسط مقداره (3.6) وتليها العبارة الثانية " أنا راضٍ عن جودة ناتج عملي." بمتوسط مقداره (3.57)

وتليها العبارة الثالثة " عادةً ما أنهي عملي في الوقت المحدد." بمتوسط مقداره (3.55) وتليها العبارة

الرابعة " أنا راضٍ عن كمية الإنتاج التي أنتجها." بمتوسط مقداره (3.54) وتليها العبارة الخامسة " أستطيع

تحقيق هدف الإنتاج لشركتي." بمتوسط مقداره (3.53) وتليها العبارة السادسة " أقوم بعملي دون إهدار المواد الخام." بمتوسط مقداره (3.52) وتليها العبارة السابعة "أفضل العمل باهتمام دون الثثرة مع الآخرين." بمتوسط مقداره (3.51) وتليها العبارة الثامنة " أستطيع إيجاد حلول إبداعية لمشاكلي المتعلقة بالعمل." بمتوسط مقداره (3.5)

ثانيا: اختبار الفرضيات:

يتناول هذا الجزء من البحث عرضاً تفصيلياً لنتائج الدراسة الحالية وذلك من خلال اختبار فرضيات الدراسة وفق المعالجات الإحصائية المناسبة، ومن ثم تفسير هذه النتائج وفق ما يتم التوصل إليه وذلك على النحو التالي:

الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين استراتيجية التعليم والاتصال في المشاريع على انتاجية الموظفين في مجموعة بن لادن السعودية للمقاولات.

الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين استراتيجية المشاركة والتمكين في المشاريع على انتاجية الموظفين في مجموعة بن لادن السعودية للمقاولات.

الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين استراتيجية القوة والاكراه في المشاريع على انتاجية الموظفين في مجموعة بن لادن السعودية للمقاولات.

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين ادارة التغيير في المشاريع وانتاجية الموظفين في مجموعة بن لادن السعودية للمقاولات.

يسعى هذا الجزء للتعرف على أثر متغير الدراسة المستقل (استراتيجية التعليم والاتصال ، استراتيجية المشاركة والتمكين ، استراتيجية القوة والاكراه) على المتغير التابع انتاجية الموظفين في مجموعة بن لادن السعودية للمقاولات.

جدول (4-9): نتائج اختبار تأثير ادارة التغيير في المشاريع علي انتاجية الموظفين في مجموعة بن لادن السعودية للمقاولات.

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى دلالة (ف)
الانحدار	102.596	3	34.199	٢٦٢.٦٦٩	0.001b
الخطأ	217.394	388	.560		
المجموع	319.990	391			
قيمة معامل الارتباط $R = 0.975$					
قيمة معامل التحديد $r^2 = ٠.٩٤٨$					

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى $(a < 0.01)$

تشير نتائج الجدول أن قيم $(r=0.975)$ ، وهذا يعني أن هناك علاقة موجبة بين ادارة التغيير في المشاريع علي انتاجية الموظفين في مجموعة بن لادن السعودية للمقاولات. ويتبين أن قيمة معامل التحديد

($r^2=0.948$)، وهذا يعني أن بعد ادارة التغيير في المشاريع علي انتاجية الموظفين قد فسر ما مقداره (94%) من التباين في أداء العاملين.)، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة. كما يتبين أن قيمة (F) قد بلغت (٢٦٢.٦٦٩) عند مستوى ثقة (٠.٠٠٠) = Sig) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى ($a<0.001$) للمتغير المستقل على المتغير التابع

جدول (10-4): نتائج تحليل الانحدار المتعدد للتنبؤ بإنتاجية الموظفين من خلال الدرجة الكلية لأبعاد

ادارة التغيير في المشاريع

المتغيرات	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
الثابت	1.479	.216		6.840	.000
استراتيجية التعليم والاتصال	.411	.053	.343	5.867	.000
استراتيجية المشاركة والتمكين	.123	.049	.151	2.646	.011
استراتيجية القوة والاكراه	.218	.054	.189	4.038	.000

ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a<0.01$)

يستكشف الجدول رقم (٤-10) التنبؤ بإنتاجية الموظف بناءً على النتيجة الإجمالية للأبعاد المختلفة لإدارة التغيير في المشاريع. يتضمن نموذج الانحدار ثلاث استراتيجيات رئيسية: التعليم والتواصل، والمشاركة والتمكين، والقوة والإكراه. يعتبر المصطلح الثابت ($B = 1.479$) مع خطأ معياري قدره ٠.٢١٦ ذو دلالة إحصائية ($t = 6.840$ ، $p < .001$)، مما يشير إلى مستوى أساسي قوي لإنتاجية الموظف. تؤثر استراتيجية التعليم والاتصال بشكل إيجابي كبير على الإنتاجية ($B = .411$ ، $SE = .053$ ، $\beta = .343$ ، $t = 5.867$ ، $p < .001$)، مما يشير إلى أن التواصل الفعال والتعليم يعززان الإنتاجية بشكل كبير. وبالمثل، ترتبط استراتيجية المشاركة والتمكين بشكل إيجابي بالإنتاجية ($B = .123$ ، $SE = .049$ ، $\beta = .151$ ، $t = 2.646$ ، $p = .011$)، مما يشير إلى أن إشراك الموظفين في صنع القرار وتمكينهم أيضًا يعزز الإنتاجية. استراتيجية القوة والإكراه، رغم أنها أقل ملاءمة، لا تزال تتنبأ بالإنتاجية بشكل كبير ($B = .218$ ، $SE = .054$ ، $\beta = .189$ ، $t = 4.038$ ، $p < .001$)، مما يعني أنه حتى التدابير القسرية يمكن أن تدفع الإنتاجية إلى بعض الأشخاص. إلى حد ما على الرغم من أنه قد يكون لها آثار مختلفة على معنويات الموظفين والاستدامة على المدى الطويل.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والمقترحات

وُلأ: الخاتمة

ثانياً: النتائج

ثالثاً: التوصيات

رابعاً: المقترحات

أولاً: الخاتمة

احتوت الدراسة على اربعة فصول بالإضافة لقوائم المصادر والمراجع والملاحق، وتناول الفصل الأول كإطار عام للدراسة مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها، والتساؤلات التي تجيب عنها، وأهم المصطلحات التي استخدمها الباحث في دراسته. وتناول الباحث في هذا الفصل مفاهيم الدراسة وحدد أهداف دراسته، والتي تمثلت في أثر ادارة التغيير في المشاريع على انتاجية الموظفين دراسة حالة : مجموعة بن لادن السعودية للمقاولات ، ولتحقيق هذه الأهداف سعت الدراسة إلى الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما أثر ادارة التغيير في المشاريع على انتاجية الموظفين في مجموعة بن لادن السعودية للمقاولات؟
- ما أثر استراتيجية التعليم والاتصال في المشاريع على انتاجية الموظفين في مجموعة بن لادن

السعودية للمقاولات؟

- ما أثر استراتيجية المشاركة والتمكين في المشاريع على انتاجية الموظفين في مجموعة بن لادن

السعودية للمقاولات؟

- ما أثر استراتيجية القوة والاكراه في المشاريع على انتاجية الموظفين في مجموعة بن لادن السعودية

للمقاولات؟

أما الفصل الثاني فقد ناقش الإطار النظري للدراسة كما اشتمل على الدراسات السابقة لمتغيرات.

الدراسة. وتناول الفصل الثالث منهجية الدراسة وإجراءاتها، وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج

الوصفي، وأوضح الباحث مجتمع الدراسة المستهدف والمتمثل في موظفين مجموعة بن لادن السعودية

للمقاولات ، والبالغ عددهم (140) مفردة، كما بين الباحث في هذا الفصل كيفية إعداد أداة الدراسة

(الاستبانة)، وأوضح الباحث بعد ذلك إجراءات صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة) ، وحدد الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة. أما الفصل الرابع فقد تناول الباحث الدراسة الميدانية متناولاً في المبحث الأول تحليل البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة وفي المبحث الثاني نتائج تحليل البيانات واختبار الفرضيات وفي هذا الفصل أجاب الباحث على أسئلة الدراسة وإثبات فرضياتها وفي الفصل الخامس قام الباحث بتلخيص الدراسة، وعرض أهم نتائجها، واقترح أبرز توصياتها.

ثانياً: نتائج الدراسة:

في ضوء تحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها توصل الباحث الى النتائج التالية:

أ- النتائج المتعلقة بوصف أفراد عينة الدراسة:

١. تبين ان 85 فرد من افراد العينة ذكور بنسبة 0.61%، و 55 إناث بنسبة 0.39%.
٢. اتضح ان أكثر افراد العينة كانت أعمارهم (40 - 31 سنة) بنسبة 0.39%، يليهم (٤١ - ٥٠ سنة) بنسبة 0.29%، يليهم (اقل من ٣٠ سنة) بنسبة 0.24%، واخيراً (أكبر من ٥٠ سنة) بنسبة 0.08%.
٣. تبين ان أكثر افراد العينة كانت تتراوح خبرتهم العملية ما بين (من ١٥ سنة فأكثر) بنسبة، 0.36%، تليها نسبة 0.24% (من ١٠ - ١٥ سنة)، ثم نسبة 0.22% (أقل من ٥ سنوات)، واخيرا نسبة 0.17% (من ٥ - ١٠ سنوات).
٤. اتضح ان غالبية افراد العينة للمؤهل العلمي (بكالوريوس) بنسبه 0.66% ، تليها (اخرى) بنسبه

0.24% من عينه الدراسة ، تليها (ماجستير) بنسبة 0.10% تليها (دكتورة) بنسبة 0.01%

ب- النتائج المتعلقة بتساؤلات الدراسة وفرضياتها:

١. أن أفراد الدراسة موافقون على مساهمة استراتيجية التعليم والاتصال في إدارة التغيير في المشاريع على

انتاجية الموظفين بمجموعة بن لادن السعودية للمقاولات بدرجة تشير إلى موافق وبمتوسط حسابي

(٣.٢١٤) ، بانحراف معياري (٠.٤٤٢) ، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على العبارات ما بين

(٣.٤٦٧) إلى (2.623) وهي متوسطات تقع في الفئة الرابعة والخامسة من فئات المقياس الخماسي

والتي تشير إلى موافق بشدة موافق) حول محور إدارة التغيير

٢. أن أفراد الدراسة موافقون على مساهمة استراتيجية المشاركة والتمكين في إدارة التغيير في المشاريع

على انتاجية الموظفين بمجموعة بن لادن السعودية للمقاولات بدرجة تشير إلى موافق وبمتوسط

حسابي (٤.٠٠٨) ، بانحراف معياري (١.٠٧١) ، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على العبارات ما

بين (5٤.٢) إلى (٣.٨٧) وهي متوسطات تقع في الفئة الرابعة والخامسة من فئات المقياس الخماسي

والتي تشير إلى موافق بشدة موافق) حول محور إدارة التغيير

٣. أن أفراد الدراسة موافقون على مساهمة استراتيجية القوة والاكراه في إدارة التغيير في المشاريع على

انتاجية الموظفين بمجموعة بن لادن السعودية للمقاولات بدرجة تشير إلى موافق وبمتوسط حسابي

(4.46) ، بانحراف معياري (0.91) ، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على العبارات ما بين

(4.61) إلى (4.35) وهي متوسطات تقع في الفئة الرابعة والخامسة من فئات المقياس الخماسي

والتي تشير إلى موافق بشدة موافق) حول محور إدارة التغيير

٤. أن أفراد الدراسة موافقون على مساهمة انتاجية الموظفين في إدارة التغيير في المشاريع على انتاجية الموظفين بمجموعة بن لادن السعودية للمقاولات بدرجة تشير إلى موافق وبمتوسط حسابي (3.54) ، بانحراف معياري (0.80) ، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على العبارات ما بين (3.6) إلى (3.5) وهي متوسطات تقع في الفئة الرابعة والخامسة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى موافق بشدة موافق) حول محور انتاجية الموظفين.
٥. أن مربع معامل الارتباط المتعدد R Square أو معامل التحديد يساوي ($r^2=0.948$) ، وهذا يعني أن بعد ادارة التغيير على انتاجية الموظفين قد فسر ما مقداره (94%) من التباين في انتاجية الموظفين في مجموعة بن لادن السعودية للمقاولات صلاحية النموذج للتعقب بإنتاجية الموظفين من خلال الدرجة الكلية لأبعاد ادارة التغيير ، نظراً لمعنوية قيمة (ف) عند مستوى شك منخفض وهو (٠.٠٠١) للمتغير المستقل على المتغير التابع.

ثالثا التوصيات:

- في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، فإن الباحث يوصي بما يلي:
- استثمار في خطط اتصال وبرامج تدريب واضحة لمساعدة الموظفين على فهم أدوارهم وفوائد التغييرات.
 - إشراك الموظفين في عمليات صنع القرار وتمكينهم من أخذ زمام المبادرة، وتعزيز الشعور بالملكية والتحفيز.

- استخدم التدابير القسرية بحذر وموازنتها مع الاستراتيجيات الداعمة للحفاظ على بيئة عمل صحية.
- إنشاء خطط منظمة تتضمن إجراءات وجدول زمنية ومسؤوليات محددة لإدارة التحولات بسلاسة.
- تقييم فعالية استراتيجيات إدارة التغيير بانتظام وإجراء التعديلات المستندة إلى البيانات.
- تشجيع التحسين المستمر والقدرة على التكيف من خلال التدريب المنتظم وورش العمل والمنتديات المفتوحة للمناقشة.

رابعاً: المقترحات:

- إجراء مزيداً من الدراسات حول أثر إدارة التغيير في المشاريع على إنتاجية الموظفين دراسة حالة: مجموعة بن لادن السعودية للمقاولات
- إجراء دراسة بعنوان: إدارة التغيير في المشاريع على أداء الموظفين دراسة حالة: مجموعة بن لادن السعودية للمقاولات
- إجراء دراسة بعنوان: مدى مواكبة مجموعة بن لادن السعودية للمقاولات لإدارة التغيير في المشاريع "دراسة تطبيقية على كبار الموظفين".
- إجراء دراسة بعنوان: أثر إدارة التغيير على كفاءة المنظمات في مجموعة بن لادن السعودية للمقاولات".

قائمة المصادر والعراجع

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- إبراهيم عبدالسلام أحمد عبدالمطلب, & محمد بن إبراهيم السكيتي. (٢٠٢١). أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الجودة الشاملة: بالتطبيق على عينة لآراء العاملين في المجلس الأعلى للجودة الشاملة. *المتقال للعلوم الاقتصادية والإدارية وتكنولوجيا المعلومات*, ٦ (٢), ٤١-١١.
- أبو النيل, م. (٢٠٢٤). أثر الثقافة التنظيمية على كفاءة تطبيق التحول الرقمي في الأجهزة السياحية الرسمية المصرية. *المجلة الدولية للدراسات السياحية والفندقية*, ٦ (٢), ٢٢٢-٢٤٣.
- أحمد, & مها مراد علي. (٢٠٢٢). دعم إدارة التغيير للحلقة الأولى من التعليم الأساسي على ضوء منهجية جمبا كايزن (KAIZEN GEMBA) اليابانية. *مجلة البحث في التربية وعلم النفس*, ٣٧ (١), ٥٨٨-٤٨٧.
- بوطرفة, صورية, مسعادي, نوادي, & فوزي. (٢٠٢٤). الثقافة التنظيمية ودورها في دعم التحول الرقمي (أطروحة دكتوراه, جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي تبسة).
- جريفيلي, منصور, رقاني, سليمان, فودوا, & محمد/مؤطر. (٢٠١٩). دور إدارة التغيير في تعزيز الميزة التنافسية (أطروحة دكتوراه, جامعة احمد دراية-ادار).
- الجعفري, م. ا., محمد الناجي, عبد الغفار, & على عبد القادر. (٢٠١٩). دور تبني العاملين للتغيير في إنتاجية المنظمات الخيرية. *دراسة علي منظمة الرحمة الاسلامية-منظمة الدعوة الاسلامية بالسودان*
- ٢٠٠٥-٢٠١٥م. *المجلة العربية للدراسات الإسلامية والشرعية*, ٣ (٩), ٧٩-١٠٦.

الجعفري, م. ا., محمد الناجي, عبد الغفار, & علي عبد القادر. (٢٠١٩). دور استراتيجية إدارة التغيير في

زيادة قدرة المنظمات الخيرية على مواجهة التحديات البيئية دراسة تطبيقية علي منظمة الرحمة

الاسلامية-منظمة الدعوة الاسلامية بالسودان ٢٠٠٥-٢٠١٥م. *المجلة العربية للأداب والدراسات*

الإنسانية, ٣ (١٠), ١٧٩-٢١٨.

حامد نافع مصيحي الشلاقي. (٢٠٢٠). واقع إدارة التغيير في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة حائل وسبل تطويرها

من وجهة نظر القيادات التربوية. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*, ٤ (٣١), ٢٣-١.

حامد نافع مصيحي الشلاقي. (٢٠٢٠). واقع إدارة التغيير في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة حائل وسبل تطويرها

من وجهة نظر القيادات التربوية. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*, ٤ (٣١), ٢٣-١.

حسين, م. ص. س., & ملاك صالح سعيد. (٢٠١٩). أثر إدارة التغيير على كفاءة المنظمات. *المجلة*

العربية للأداب والدراسات الإنسانية, ٣ (٨), ٣٤-١.

حمدانتي, شعبي, & ريان. (٢٠٢٢). دور إدارة التغيير في تطبيق التسيير الاستراتيجي. جامعة ٨ ماي

١٩٤٥ قالمة

خالد حامد المطيري, يوسف عبدالعزيز المطيري, طراد حامد المطيري, محمد عبدالله الزيد, بندر حامد

المطيري, & بدر محمد المطيري. (٢٠٢٢). أثر إدارة التغيير على جودة الخدمات الصحية في

المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض. *مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية و القانونية*, ٦ (٢٩),

٤٣-٦٣.

داود ذكي داود، س. (٢٠٢٣). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة في تعزيز سلوكيات

العمل الفعالة وانتاجية الموظف المعرفي: دراسة تطبيقية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية*

والبيئية, ١٤ (١), ٧٠٠-٧٦٣.

رخا، س. ع., سليمان عاطف, عامر, & سالي محمد. (٢٠٢١). أثر الوحدة في مكان العمل على رفاهية

الموظف ونوايا الدوران الوظيفي: الدور المعدل لروحانيات مكان العمل. *مجلة البحوث المالية*

والتجارية, ٢٢ (العدد الثاني-الجزء الثاني), ٧٨٨-٨٣٣.

الرميزان، عبد الرحمن بن عبد الله، حمزاوي، محمد سيد مشرف., رشيد، مازن بن فارس مناقش., & حامد،

فيصل بن حسن مناقش. (٢٠١٣). *إدارة التغيير وعلاقتها بسلوك المواطن التنظيمية لمنسوبي*

حرس الحدود بالمنطقة الشرقية (Doctoral dissertation).

رنا تركي ناجي. (٢٠٢٣). *ادارة التغيير وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمشرفين الفنيين في اقسام النشاط الرياضي*

لمديريات تربية بغداد.

روى احمد إبراهيم، طارق عزيز كردي, & ثائر جاسم محمد. (٢٠٢١). *الرفاهية الروحية وتأثيرها على اداء*

العمل الفردي دراسة استطالعية آراء عينة من الموظفين العاملين في جامعة تكريت/كلية الإدارة

والاقتصاد. *مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية*, ١١ (١).

ريان عدنان عزيز الرحمن. (٢٠٢٤). *الاندماج الوظيفي وأثره على إنتاجية الموظف دراسة تطبيقية على*

مستشفى النور التخصصي بمكة المكرمة. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية و القانونية*, ٨ (٧),

٩٩-١٢٠.

زرقاني، رابح. (٢٠١٧). محاضرات في مقياس منهجية البحث العلمي.

سمر " محمد نابغ" عبد الجليل ريماي. (٢٠٢٣). واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في

محافظة القدس من وجهة نظر المديرين والمعلمين (رسالة دكتوراه، جامعة القدس.

سند خليف الحربي. (٢٠٢٠). أثر استخدام وسائل التواصل الاجتماعي أثناء الدوام الرسمي على إنتاجية

العمل من وجهة نظر الموظفين دراسة ميدانية على موظفي قطاع الأعمال بشركة الاتصالات

السعودية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٤ (١)، ١٥٧-١٤٠.

السيد أبو الفتوح على، م.، & محمد. (٢٠٢٢). أثر ممارسات مشاركة وتمكين العاملين على مستوى الأداء

المؤسسي للمنظمات العامة. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، ٢٣ (١)، ٢٠٥-٢٥٥.

شعبان، ن. أ. م.، نشوي أحمد محمد، العتيق، أحمد مصطفى، الخطيب، & نهى محمد عبد الرحمن.

(٢٠٢٤). برنامج مقترح للتخفيف من معوقات بيئة العمل المؤثرة على تحقيق التميز الوظيفي في

ضوء العوامل الكبرى الخمسة للشخصية. مجلة العلوم البيئية، ٥٣ (٥)، ١٢٣٦-١٢٧٦.

الطوبجي، أ.، & أحمد. (٢٠١٨). دور إدارة التغيير في تشكيل الصورة الذهنية للجودة بالتطبيق على المعاهد

العليا للسياحة والفنادق بجمهورية مصر العربية. المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، ١٢ (٢)،

٣٨٥-٤٠١.

عبد الرزاق يوسف عبد الفتاح الخليفات. (٢٠٢١). مواءمة التنوع الثقافي ودورها في تحقيق أهداف إدارة

التغيير في بلدية السلط الكبرى. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٥ (١٣)، ١٢٥-

١١٠.

عبد القادر باصفار, أ. (٢٠١٨). أثر الرضا الوظيفي لدى العاملين في مصانع الملابس الجاهزة علي جودة الاداء. مجلة بحوث التربية النوعية, ٢٠١٨ (٤٩), ٥٥١-٥٧٠.

عبد اللطيف صيتي, & رميلة لعمور. (٢٠٢٠). اتجاهات العاملين نحو المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي دراسة حالة جامعة غرداية-الجزائر. *Roa Iktissadia Review*, (١٧).

عبد المحسن جودة, ع. ا., عبد المحسن, أبو المجد كامل, محمود, & اسماعيل عبد الغنى الرفاعي. (٢٠٢١). الإحباط الوظيفي كمتغير وسيط بين التمر التنظيمي والارتباط بالعمل (دراسة تطبيقية على الممرضات بمستشفيات وزارة الصحة بالمنصورة). *المجلة المصرية للدراسات التجارية*, ٤٥ (٤), ٢٥١-٢٧٧.

عبدالسميع حسانين, ج., جادالرب, & حسين السراج. (٢٠٢٢). تأثير القيادة التحويلية علي الملكية النفسية بالتطبيق علي العاملين بقطاعات وزارة الكهرباء والطاقة المتجددة The Impact of القيادة التحويلية في الملكية النفسية (PO). *المجلة المصرية للدراسات التجارية*, ٤٦ (٤), ٥٣١-٦٠٠.

العدواني, ح. ن. خ., & حنان ناصر خلف. (٢٠٢٣). واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لأبعاد القيادة التحويلية وإدارة التغيير أثناء جائحة كورونا من وجهة نظرهم. *مستقبل التربية العربية*, ٣٠ (١٤٠), ١١-٤٢.

علي بدوي رصاص, & السيد عبد الحميد مشعل. (٢٠١٨). برنامج لاعداد الشباب لإدارة التغيير وريادة الأعمال لتحقيق اهداف استراتيجية التنمية المستدامة. *مجلة البحوث في مجالات التربية النوعية*, ٤ (العدد ١٧ (ادارة منزل) الجزء الثاني), ١١٩-١٩٣.

عمرون. (٢٠١٨). التسويق الداخلي كمدخل لإدارة التغيير في المؤسسات الخدمية: دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الخدمية (Doctoral dissertation).

غسان جهاد محمود عمرو. (٢٠٢١). التدوير الوظيفي وعلاقته بالكفاءة الإنتاجية من وجهة نظر الموظفين في شركات تجارة المواد الغذائية في محافظة الخليل (Doctoral dissertation, جامعة القدس).
الغول, رانيا حلمي عبد الوهاب, الخميسي, السيد سلامة, قوطة, & مروة ماهر. (٢٠٢٣). التوجهات التربوية لإدارة التغيير ودورها في تطوير مؤسسات رياض الاطفال المصرية. مجلة كلية التربية بدمياط, ٣٨ (٨٥.٠٤).

فلاته, ب. أ., & بدر أحمد. (٢٠٢٣). استراتيجيات إدارة التغيير في ضوء الذاكرة التنظيمية بالأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية. المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة. جامعة حلوان, ١٠١ (١), ١٢٢-١٤٣.

قرني, ح. (٢٠٢٢). أثر العمل عن بعد على إنتاجية العاملين. مجلة السياسة والاقتصاد, ١٥ (١٤), ١-٣٣.

محمد السيد المتولي, س., & سامح. (٢٠٢٢). توسيط تحسين أداء العاملين في العلاقة بين أبعاد العمل اللائق وتحقيق التنمية المستدامة: دراسة ميدانية. المجلة المصرية للدراسات التجارية, ٤٦ (٢), ١٠٠-١٥٠.

محمد شريف, شريف, أحمد سعد الزبيدي, & سامي. (٢٠١٩). درجة ممارسة إدارة التغيير وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة المخوة من وجهة نظر المعلمين. المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج, ٦٧ (٦٧), ٣٢٩-٣٥٣.

- محمد عبد الإله موسى شُبْر. (٢٠٢٢). إدارة التغيير في المشاريع وأثرها على إنتاجية الموظفين. مجلة اليرموك، ١٨ (٥ العدد ٥-الجزء الأول-المجلد ١٨ السنة الرابعة عشر-تشرين الثاني) (٢٠٢٢).
- محمد علي الرشيد، م.، & منيره. (٢٠٢٢). واقع إدارة التغيير لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في منطقة القصيم. / المجلة الدولية لنظم إدارة التعلم، ١٠ (٢)، ٧٣-٩٥.
- محمد فرج شقوف، د. حسني رمضان الشتيوي، & د. امباركة سالم العماري. (٢٠٢٢). أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية النظام الضريبي.
- محمود الدويك، أ. د. ع.، أ. د/عبير، ماهر بدير، أ. د/إيناس، محمد يوسف، & بسنت مدحت. (٢٠٢٢). إدارة التغيير وعلاقته بأساليب تكيف المرأة العاملة مع الضغوط. مجلة دراسات وبحوث التربية النوعية، ٨ (٤)، ٦٥٧-٧٢٥.
- مصطفى، ا. م.، احمد مجدي، رجب، & سها عيد. (٢٠٢٣). دور الثقافة التنظيمية البيئية في تحقيق جودة الخدمات الالكترونية. مجلة العلوم البيئية، ٥٢ (٩)، ١-١٨.
- منى محمد الصبان، & حنان سرحان النمري. (٢٠٢٢). واقع إدارة التغيير وتأثيرها في تطوير أعمال المنظمات غير الحكومية في مكة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٦ (٩)، ١١٠-١٢٦.
- نايف الحجر، د.، & دلال. (٢٠٢٣). دور إدارة التغيير في تحسين أداء الإداري الرياضي بالمؤسسات الرياضية بدولة الكويت. مجلة دمياط للتربية البدنية والرياضة، ١ (١)، ٥١-٧٠.

نوره يحيى الفيقي. (٢٠٢٢). دور التحفيز الوظيفي في رفع إنتاجية العاملين في القطاع الحكومي: دراسة

تطبيقية على موظفي الخدمات الطبية للقوات المسلحة بمدينة الرياض ٢٠١٩/٢٠٢٠. مجلة العلوم

الاقتصادية والإدارية و القانونية, ٦ (٢٣), ٢٦-١.

هارون جمعة, س.س., & سيد. (٢٠١٩). استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على الأداء الوظيفي الجامعي -

دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة, ٤٩ (٤), ٥٥١-٦٠٨.

وهبة, كريمة شعبان عبدالله, الخميسي, السيد سلامة, سليمان, & هناء إبراهيم. (٢٠٢٣). تحديات إدارة

التغيير التنظيمي بالجامعات المصرية وسبل مواجهتها دراسة تحليلية. مجلة كلية التربية

ببمياط, ٣٨ (٨٧.٠٣).

ياسر صابر السيد, غ. (٢٠٢٤). تأثير الفضيحة التنظيمية المدركة على رفاة الموظف: دراسة تطبيقية على

العاملين بجامعة المنصورة. المجلة المصرية للدراسات التجارية, ٤٨ (٢), ٩٦٠-٩٩١.

ثانيا: المراجع الاجنبية

- Alam, M. N., Hassan, M. M., Bowyer, D., & Reaz, M. (2020). The effects of wages and welfare facilities on employee productivity: Mediating role of employee work motivation. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, 14(4), 38-60.
- Ali, G., & Hassan, M. (2022). The Review of Organization Change Management and Employee Performance. *Journal of Xidian University*, 16(1), 494-506.
- Basahal, A., Jelli, A. A., Alsabban, A. S., Basahel, S., & Bajaba, S. (2022). Factors influencing employee productivity—A Saudi manager's perspective. *International journal of business and management*, 17(1), 39-51.
- Cameron, E., & Green, M. (2019). *Making sense of change management: A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change*. Kogan Page Publishers.
- Ezeamama, I. G. (2019). Job satisfaction and employee productivity in Anambra state Nigeria. *European Journal of Research in Social Sciences*, 7(2).
- Hanaysha, J. (2016). Testing the effects of employee empowerment, teamwork, and employee training on employee productivity in higher education sector. *International Journal of Learning and Development*, 6(1), 164-178.
- Igudia, P. O. (2021). Evaluating organisational change and employee productivity in Nigeria: A case study of Union Bank, Plc. *European Scientific Journal ESJ*, 17(19), 208-229.
- Nwinyokpugi, P. N. (2018). Organisational change management and employees productivity in the Nigeria banking sector. *IOSR Journal of Business and Management*, 20(1), 11-20.

- Prasetyaningtyas, S. W., Heryanto, C., Nurfauzi, N. F., & Tanjung, S. B. (2021). The effect of work from home on employee productivity in banking industry. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 19(3), 507-521.
- Thakur, V., & Mangla, S. K. (2019). Change management for sustainability: Evaluating the role of human, operational and technological factors in leading Indian firms in home appliances sector. *Journal of cleaner production*, 213, 847-862.
- Turner, K. (2017). Impact of change management on employee behavior in a university administrative office (*Doctoral dissertation, Walden University*).
- Tzenios, N. (2019). The impact of health literacy on employee productivity: an empirical investigation. *Empirical Quests for Management Essences*, 3(1), 21-33.
- Wanza, L., & Nkuraru, J. K. (2016). Influence of change management on employee performance: A case of university of Eldoret, Kenya. *International Journal of Business and Social Science*, 7(4), 190-199.

ملحق (١) :
الإستبانة

الاستبانة

أثر ادارة التغيير في المشاريع على انتاجية الموظفين دراسة حالة:

مجموعة بن لادن السعودية للمقاولات

تهدف هذه الدراسة التطبيقية إلى استكشاف تأثير ممارسات إدارة التغيير على إنتاجية الموظفين في المشاريع الكبرى في مجموعة بن لادن السعودية للمقاولات. ويسعى البحث إلى جمع رؤى من الموظفين حول تجاربهم وتصوراتهم والتحديات المتعلقة بإدارة التغيير في سياق المشاريع الضخمة. المشاركة في هذا البحث طوعية، وسيتم التعامل مع جميع الردود بسرية. سيتم استخدام البيانات المجمعة لأغراض البحث فقط، وستظل هويات المشاركين مجهولة خلال فترة الدراسة.

أشركم على مشاركتكم ووقتكم

الباحث

أولاً: البيانات الشخصية:

الرقم	العبار	الاختيار			
١	الجنس	ذكر		انثى	
٢	العمر	اقل من ٣٠	٤٠-٣١	41-50	أكبر من ٥٠ سنه
٣	الخبرة المهنية	اقل من ٥ سنوات	١٠-٥ سنوات	١٥ - ١٠ سنه	أكثر من ١٥ سنه
4	المستوى التعليمي	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراة	اخرى

ثانياً عبارات القياس

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
المحور الأول: استراتيجيات ادارة التغيير						
البعد الأول: استراتيجية التعليم والاتصال						

					١. إصدار تقارير دورية أثناء التغيير تبين تقدم سير عملية التغيير
					٢. القيام بتوضيح الفرق بين الوضع الحالي والنتائج بعد التغيير
					٣. عقد الاجتماعات واللقاءات مع الأفراد العاملين المتأثرين بالتغيير وشرح أبعاده
					٤. وضوح الإجراءات والتعليمات المتعلقة بعملية التغيير للأفراد العاملين
					٥. قوة مستوى الاتصال والتنسيق بين القائمين على التغيير والمنفذين له
					٦. شرح الأسباب الحقيقية الكامنة وراء عملية التغيير
البعد الثاني: استراتيجية المشاركة والتمكين					
					٧. السماح للأفراد العاملين بالمشاركة في تخطيط وتصميم التغيير وتنفيذه
					٨. السماح للعاملين بتقديم مقترحاتهم وأفكارهم لتحسين عملية التغيير ومناقشتها معهم

					توفير الاستعداد التنظيمي المناسب لتحقيق التغيير ومتابعته	٩.
					القيام بتشكيل لجان وفرق عمل لتنفيذ عملية التغيير ومتابعته	١٠.
البعد الثالث: استراتيجية القوة والاكراه						
					توجيه الإنظار لكل من يحاول تعطيل جهود التغيير	١١.
					معاقبة من يقاوم عملية التغيير بالنقل مثلا أو أي إجراء أحر ضدهم	١٢.
					استخدام اساليب التهديد والوعيد لكل من يقاوم عملية التغيير	١٣.
المحور الثاني: انتاجية الموظفين						
					عادةً ما أنهى عملي في الوقت المحدد.	١٤.
					أستطيع إيجاد حلول إبداعية لمشاكلي المتعلقة بالعمل.	١٥.
					أنا راضٍ عن كمية الإنتاج التي أنتجها.	١٦.
					أستطيع تحقيق هدف الإنتاج لشركتي.	١٧.

					١٨. أقوم بعملٍ دون إهدار المواد الخام.
					١٩. أفضل العمل باهتمام دون الثثرة مع الآخرين.
					٢٠. أنا راضٍ عن جودة ناتج عملي.
					٢١. أستطيع تلبية المتطلبات الفنية لعملية العمل.

Abstract

This study investigates the impact of change management strategies on employee productivity within the context of the Saudi Binladin Contracting Group. The research focuses on three specific change strategies: education and communication, participation and empowerment, and force and coercion. A descriptive approach was employed, with a sample of 140 employees selected through simple random sampling. Data was collected using a structured questionnaire, and statistical analysis was conducted to examine the relationship between change management strategies and employee productivity. Findings indicate that education and communication significantly contribute to employee productivity, with respondents affirming its effectiveness in facilitating understanding and alignment with project goals. Similarly, participation and empowerment were found to positively influence productivity by fostering employee engagement and ownership of change initiatives. The study concludes that effective change management, particularly through inclusive and communicative strategies, plays a role in enhancing employee productivity within the Saudi Binladin Contracting Group. The study recommended implementing clear communication plans and comprehensive training programs to enhance employee understanding .and alignment with project objectives

Midocean University
College of Management
Department of project management



**The impact of change management in projects on employee
productivity. Case study: Saudi Bin ladin Contracting
Group**

Prepared by:

Abdullah Ali Halfan Al-Ayesh

Academic Number: 233001431

Jawaher Ali Al-Harhi

Academic Number: 233001027

Supervised by:

Al-Faisal Abdul Hamid

Fayez Garad

Year:2024