

أثر استراتيجيات إدارة التغيير على أداء العاملين بشركة المياه الوطنية بالمملكة
العربية السعودية

The Impact of Change Management Strategies on Employee Performance at the
Water Company in Saudi Arabia

مقدم من

اسم الباحث: ساعد بن حامد بن عبدالله العبيدي

الرقم الأكاديمي: 233002157

العام الدراسي:

1447هـ - 2025م

الإهداء

مستخلص الدراسة

Abstract

فهرس المحتويات

ب.....	الإهداء
ج.....	مستخلص الدراسة
د.....	Abstract
ه.....	فهرس المحتويات
و.....	فهرس الجداول
و.....	فهرس الملاحق
7.....	الفصل الأول
7.....	الإطار العام للدراسة
8.....	1.1 مقدمة
9.....	2.1 مشكلة الدراسة
10.....	3.1 تساؤلات الدراسة
11.....	4.1 أهمية الدراسة
12.....	5.1 أهداف الدراسة
13.....	6.1 فروض الدراسة
14.....	7.1 نموذج الدراسة
14.....	8.1 مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية
16.....	9.1 المنهجية وطرق البحث
17.....	10.1 مجتمع وعينة الدراسة
18.....	11.1 حدود البحث
18.....	12.1 المعالجات الإحصائية المقترحة
20.....	قائمة المراجع
21.....	أولا: المراجع العربية

ثانيا: المراجع الأجنبية.....23.

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
21	ملخص الدراسات السابقة	جدول رقم 1

فهرس الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة

في ظل التغيرات السريعة والمتلاحقة التي يشهدها العالم اليوم، أصبحت إدارة التغيير ضرورة ملحة لضمان نجاح واستدامة المنظمات. وتعتبر إدارة التغيير عملية منظمة تتضمن تخطيط وتنفيذ استراتيجيات تهدف إلى إحداث تحول إيجابي في الهياكل التنظيمية، العمليات، التكنولوجيا، بالإضافة إلى التغيير في الأفراد العاملين. وتهدف هذه العملية إلى تحسين الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. (Al-Ali, et al, 2021)

تعتبر إدارة التغيير عملية ديناميكية تتطلب تخطيطاً استراتيجياً وتفاعلاً مستمراً لضمان نجاح المبادرات التنظيمية. فهي لا تقتصر فقط على التعديلات في الهياكل الإدارية أو اعتماد التكنولوجيا الحديثة، بل تمتد لتشمل التأثير على ثقافة المنظمة وسلوكيات العاملين. وتشمل هذه العملية مراحل متعددة تبدأ بتحديد الحاجة للتغيير، مروراً بالتخطيط والتنفيذ، وانتهاءً بالتقييم والمتابعة لضمان استدامة النتائج الإيجابية. ومن خلال مشاركة الموظفين ودعم القيادة، يمكن تقليل مقاومة التغيير وتعزيز الالتزام بتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة (Kotter, 2012).

وتشمل جوانب متعددة مثل التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير التكنولوجي، والتغيير في الأفراد. يمثل التغيير في الهيكل التنظيمي إعادة ترتيب الأدوار والوظائف والمسؤوليات داخل المنظمة، بينما يشمل التغيير التكنولوجي اعتماد تقنيات وأدوات جديدة لتحسين الكفاءة والإنتاجية. أما التغيير في الأفراد فيتعلق بتطوير مهارات وقدرات العاملين، وتعزيز التفاعل بينهم وبين المنظمة. (العتيبي، 2021)، (Bouckennooghe, 2021)

يتمثل الأداء الوظيفي للعاملين في الكفاءة والإنتاجية ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، وهو مؤشر حيوي يعكس مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها. الأداء العالي للعاملين يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات وزيادة رضا العملاء، مما يساهم في تعزيز السمعة التنافسية للمنظمة. (De Vries, et al., 2020)

تُعدّ استراتيجيات إدارة التغيير عاملاً حاسماً في تعزيز أداء العاملين داخل المنظمات، لاسيما في القطاعات الحيوية مثل قطاع المياه في المملكة العربية السعودية. فقد أظهرت دراسة أجريت على منظمات حكومية في منطقة الجوف أن التغيير

التنظيمي، بما في ذلك التعديلات في الهيكل التنظيمي، واعتماد التكنولوجيا الحديثة، وتطوير المعرفة والمهارات، له تأثير إيجابي كبير على كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي. في سياق شركة المياه الوطنية، التي شهدت دمج المديريات العامة للمياه، يواجه العاملون تحديات تتعلق بالتكيف مع التغييرات في الهياكل الإدارية، واعتماد أنظمة تكنولوجية جديدة، وتطوير المهارات اللازمة للتعامل مع هذه التحولات. عدم إدارة هذه التغييرات بشكل فعال قد يؤدي إلى مقاومة داخلية، وانخفاض في الرضا الوظيفي، وتراجع في الإنتاجية، مما يؤثر سلباً على جودة الخدمات المقدمة. لذا، فإن فهم العلاقة بين استراتيجيات إدارة التغيير وأداء العاملين يُعدّ أمراً بالغ الأهمية لضمان نجاح التحولات التنظيمية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة (Yahia, et al, 2022).

يعد قطاع المياه في المملكة العربية السعودية، بعد دمج المديريات العامة للمياه مع شركة المياه الوطنية الرافد الوحيد الرئيسي الذي يوزع المياه بكامل الدولة سواء عن طريق الشبكات الأرضية أو نقاط تعبئة الصهاريج. وهذا الدمج يمثل تحولا استراتيجيا يهدف إلى تحسين كفاءة العمليات وتقديم خدمات مائية مستدامة وفعالة. ومع ذلك، فإن هذا التحول يأتي مع تحديات تتعلق بكيفية تأثير التغييرات التنظيمية والتكنولوجية والبشرية على أداء العاملين في هذا القطاع الحيوي. (القحطاني، 2020 2021 Al-Saidi et al.,).

إن الربط بين المتغيرات يكمن في كيفية تأثير إدارة التغيير، بمختلف جوانبها، على أداء العاملين في قطاع المياه. فهم هذه العلاقة يمكن أن يقدم رؤى قيمة حول كيفية إدارة التحولات الاستراتيجية بشكل فعال، بما يضمن تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

في هذا البحث، نسعى إلى استكشاف وتحليل أثر إدارة التغيير على أداء العاملين في شركة المياه الوطنية وذلك بعد دمج المديريات العامة للمياه معها. سنقوم بتحديد العوامل الرئيسية التي تؤثر على أداء العاملين، وتقديم توصيات عملية لتحسين إدارة التغيير في هذا القطاع الحيوي الهام.

2.1 مشكلة الدراسة

تواجه شركة المياه الوطنية في المملكة العربية السعودية تحديات كبيرة نتيجة لعملية دمج المديريات العامة للمياه، والتي تُعد تحولا استراتيجيا يهدف إلى تحسين كفاءة العمليات وتحقيق الاستدامة في تقديم خدمات المياه. يشمل هذا

التحول تغييرات في الهيكل التنظيمي، مثل إعادة توزيع المهام والمسؤوليات، وتحديثات تكنولوجية تتطلب من الموظفين التكيف مع أنظمة رقمية جديدة، بالإضافة إلى تغييرات في الموارد البشرية من خلال تطوير المهارات وتعديل ثقافة العمل هذه التغييرات، إذا لم تُدار بكفاءة، قد تؤدي إلى مقاومة من قبل الموظفين، مما يؤثر سلباً على أدائهم من حيث الإنتاجية، الالتزام، والرضا الوظيفي. وقد أشار (Shaik et al. 2024) إلى أن استراتيجيات إدارة التغيير الفعالة تؤثر بشكل مباشر في مستوى اندماج الموظفين وإنتاجيتهم، في حين أن مقاومة التغيير تُعد من العوامل التي تؤدي إلى تراجع الأداء. كما يؤكد (Barhoom et al. 2022) أن مقاومة التغيير تؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي وظهور سلوكيات سلبية داخل بيئة العمل. وفي السياق السعودي، أوضح (Al-Hussein and Al Salim, 2023) أن التحولات التنظيمية تتطلب مواكبة على مستوى المهارات البشرية لتفادي تراجع الكفاءة التشغيلية

تعد إدارة التغيير عملية حيوية لضمان نجاح أي منظمة في مواجهة التحديات والتغيرات البيئية والداخلية. في سياق قطاع المياه في المملكة العربية السعودية، تأتي عملية دمج المديرية العامة للمياه مع شركة المياه الوطنية كتغيير استراتيجي كبير يهدف إلى تحسين كفاءة العمليات وتحقيق الاستدامة في تقديم خدمات المياه. على الرغم من الفوائد المتوقعة من هذا الدمج، إلا أنه قد يؤدي إلى تحديات تؤثر على أداء العاملين، نظراً للتغييرات في الهيكل التنظيمي، والتكنولوجيا المستخدمة، والموارد البشرية. حيث تتمثل الفجوة البحثية ومشكلة الدراسة في أنه لم يسبق لأحد من الباحثين التطرق لهذا الموضوع في شركة المياه الوطنية، ويرى الباحث أن عقد الإدارة أثر سلباً على أداء العاملين لأن مدراء العقد لم يكونوا بمستوى وتطلعات الموظفين ويرى كثير من العاملين أنهم يستطيعون إدارة الشركة دون الحاجة لعقد إدارة بسبب منهم وظائفهم، وعليه فإن مقاومة التغيير تكاد أن تكون جلية للعيان.

3.1 تساؤلات الدراسة

إن مشكلة البحث تتلخص في التساؤل التالي " ما هو أثر استراتيجيات إدارة التغيير على أداء العاملين في شركة المياه الوطنية بالمملكة العربية السعودية ؟ "

وعلى ضوء هذه التساؤلات الرئيسة هنالك عدة أسئلة فرعية تساهم في تحليل مشكلة البحث وهي:

1. كيف يؤثر التغيير في الهيكل التنظيمي على أداء العاملين في شركة المياه الوطنية بالمملكة العربية السعودية؟

2. كيف يؤثر التغيير في التكنولوجيا على أداء العاملين في شركة المياه الوطنية بالمملكة العربية السعودية؟

3. كيف يؤثر التغيير في الأفراد على أداء العاملين في شركة المياه الوطنية بالمملكة العربية السعودية؟

4. ما هي أشكال مقاومة التغيير المحتملة بين العاملين، وكيف يمكن لإدارة التغيير التعامل معها لتقليل تأثيرها

السلبى على الأداء؟

4.1 أهمية الدراسة

تتمثل أهمية البحث في أهمية الموضوع في حد ذاته فقد أصبح التغيير شيء حتمي ومستمر ويشكل أحد وأهم التحديات التي تواجهها المنظمات اليوم، حيث أن القدرة على إدارة التغيير بشكل كفاء وفعال يكمن من تسيير المنظمة والعمل على نجاح وتحقيق أهدافها واتخاذ القرارات الملائمة التي تدعم مشاريع المنظمة، وبناء على ذلك فإن أهمية البحث محل الدراسة يمكن أن تنقسم الى أهمية عملية وأهمية علمية تتمثل فيما يلي:

❖ الأهمية النظرية:

الإسهام في تطوير المعرفة العلمية، حيث يهدف البحث إلى تقديم مساهمة علمية من خلال تطوير المعرفة النظرية حول إدارة التغيير وتأثيرها على أداء العاملين، مع التركيز على قطاع المياه في المملكة العربية السعودية بعد عملية دمج المديریات العامة للمياه مع شركة المياه الوطنية. كما يوفر البحث رؤى جديدة حول كيفية تفاعل العاملين مع التغييرات التنظيمية.

سد الفجوات البحثية حيث تُعنى الدراسة بملء الفجوات المعرفية المتعلقة بتأثير التغيرات الهيكلية والتكنولوجية والبشرية على أداء العاملين في قطاع المياه، والذي لم يحظَ بالقدر الكافي من الاهتمام في الدراسات السابقة. وسيتم تسليط الضوء على التجربة السعودية كنموذج يمكن الاستفادة منه في السياقات المماثلة.

بناء إطار تحليلي من خلال جمع البيانات وتحليلها، يسعى البحث إلى بناء إطار تحليلي شامل يمكن اعتماده في الدراسات المستقبلية لفهم تأثيرات التغيير على الأداء الوظيفي في قطاعات أخرى، مما يساهم في تعزيز المعرفة التطبيقية في مجال إدارة التغيير.

❖ الأهمية التطبيقية:

تحسين الأداء الوظيفي فمن المتوقع أن يوفر البحث نتائج تساعد المديرين وصناع القرار في شركة المياه الوطنية على فهم كيفية تأثير التغييرات المختلفة على أداء العاملين. وبناء على هذه النتائج، يمكن تطوير استراتيجيات عملية لتحسين الأداء الوظيفي ورفع جودة الخدمات المقدمة.

ستقدم الدراسة توصيات عملية يمكن الاستفادة منها في عمليات دمج مماثلة مستقبلاً، سواء داخل قطاع المياه أو في قطاعات أخرى. من خلال هذه التوصيات، يمكن تقليل مقاومة التغيير وتحقيق أهداف الاندماج بكفاءة وفعالية. تعزيز التكيف التنظيمي عبر فهم التحديات التي يواجهها العاملون أثناء التغيير، يمكن للمنظمات تطوير استراتيجيات لدعم التكيف التنظيمي، مما يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي والالتزام المؤسسي، ويقلل من مقاومة التغيير.

يمكن أن تساهم النتائج بشكل غير مباشر في دعم الجهود الوطنية الرامية إلى تعزيز جودة الخدمات العامة، ومنها خدمات المياه، وذلك من خلال تحسين الأداء الداخلي للكوادر البشرية. وهذا ينعكس إيجاباً على كفاءة تقديم الخدمة، مما ينسجم بشكل عام مع التوجهات الوطنية نحو تحقيق استدامة الموارد وتحسين الكفاءة التشغيلية.

5.1 أهداف الدراسة

يسعى البحث الى تحقيق العديد من الأهداف تتمثل في النقاط التالية:

- تأصيل إطار نظري لتغيرات الدراسة المتمثلة في استراتيجيات إدارة التغيير وأداء العاملين بغرض توضيح مفاهيمها وأبعادها ومتغيراتها، وطبيعة العلاقة بينها وفقاً للدراسات السابقة والادبيات النظرية.
- تحليل وتقييم واقع استراتيجيات إدارة التغيير في شركة المياه الوطنية في المملكة العربية السعودية.
- التعرف على أثر استراتيجيات إدارة التغيير على أداء العاملين بشركة المياه الوطنية في المملكة العربية السعودية.
- استكشاف أثر التغيير في الهيكل التنظيمي على أداء العاملين بشركة المياه الوطنية في المملكة العربية السعودية.
- استكشاف أثر التغيير في التكنولوجيا على أداء العاملين بشركة المياه الوطنية في المملكة العربية السعودية.

- استكشاف أثر التغيير في الأفراد على أداء العاملين بشركة المياه الوطنية في المملكة العربية السعودية.
- التعرف على أشكال مقاومة التغيير المحتملة بين العاملين، وكيف يمكن لإدارة التغيير التعامل معها لتقليل تأثيرها السلبي على الأداء.
- تقديم التوصيات والاقتراحات التي تعزز من دور استراتيجيات إدارة التغيير في تحسين ورفع مستوى أداء العاملين بشركة المياه الوطنية في المملكة العربية السعودية.

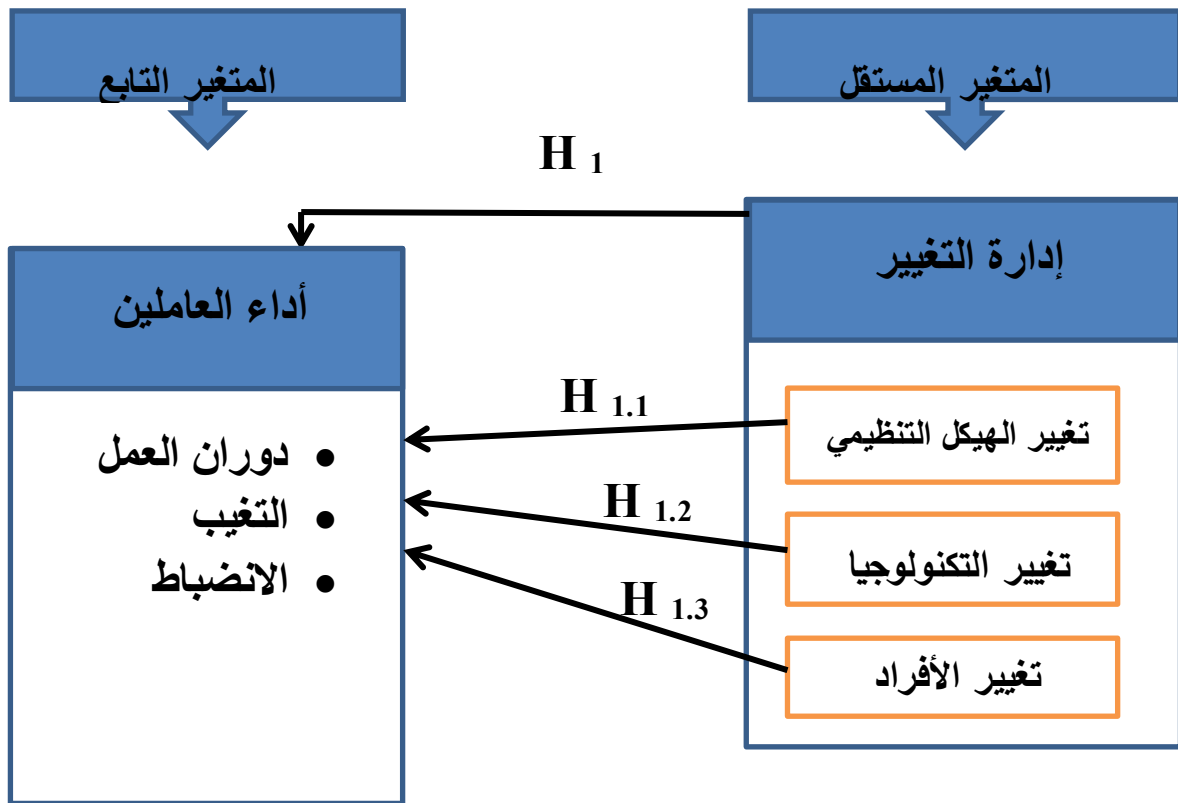
6.1 فروض الدراسة

- الفرضية الرئيسية:** يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة التغيير على أداء العاملين بشركة المياه الوطنية في المملكة العربية السعودية.
- **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتغيير في الهيكل التنظيمي على أداء العاملين بشركة المياه الوطنية في المملكة العربية السعودية.
 - **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتغيير في التكنولوجيا على أداء العاملين بشركة المياه الوطنية في المملكة العربية السعودية.
 - **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتغيير في الأفراد على أداء العاملين بشركة المياه الوطنية في المملكة العربية السعودية.

7.1 نموذج الدراسة

في ضوء فروض البحث يمكن أن نوضح النموذج النظري للبحث في الشكل التالي والذي يوضح العلاقات الافتراضية بين متغيري الدراسة في ضوء نتائج الدراسات التي تدعم تلك العلاقة وقد قامت الباحثة باستكمال النموذج النظري للدراسة الحالية على النحو المبين أدناه:

الشكل (1-1)
النموذج النظري للبحث



8.1 مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

1. إدارة التغيير (المتغير المستقل):

هي عملية منظمة تهدف إلى الانتقال من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي أفضل من خلال تطبيق استراتيجيات وسياسات محددة للتعامل مع التغيرات الداخلية والخارجية. وتشمل هذه العملية تحديد

الأهداف، تخطيط التغييرات، تنفيذها، ومتابعة تأثيرها لضمان تحقيق الأهداف المرجوة. تهدف إدارة التغيير إلى تحسين كفاءة المنظمة وتكيفها مع المتغيرات البيئية وتحقيق الاستدامة (الشهري، 2021).

وتتمثل أبعاد إدارة التغيير فيما يلي:

- **التغيير في الهيكل التنظيمي:** يشير إلى عملية إعادة ترتيب الأدوار، والمسؤوليات، والعلاقات داخل المنظمة بهدف تحسين الأداء التنظيمي وزيادة الكفاءة. يمكن أن يتضمن هذا التغيير تعديل الهياكل الإدارية، إدخال وظائف جديدة، أو دمج وإلغاء بعض الأقسام. يهدف التغيير في الهيكل التنظيمي إلى تحسين التنسيق والتواصل داخل المنظمة، وزيادة قدرتها على الاستجابة للمتغيرات البيئية (الخطيب، 2020).
- **التغيير في التكنولوجيا:** يتعلق بإدخال تقنيات وأدوات جديدة في عمليات المنظمة لتحسين الكفاءة والإنتاجية. يشمل هذا التغيير تحديث الأنظمة الإلكترونية، استخدام البرمجيات الحديثة، واعتماد التقنيات الذكية مثل الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء. يهدف التغيير التكنولوجي إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات، وزيادة التنافسية، وتحقيق مزيد من الفاعلية في العمليات (الناصر، 2021).
- **التغيير في الأفراد:** يشير إلى عملية تطوير مهارات وقدرات العاملين داخل المنظمة، بما في ذلك التدريب المستمر، تحسين بيئة العمل، وتغيير ثقافة المنظمة لتعزيز الابتكار والتفاعل الإيجابي بين الموظفين. يهدف هذا النوع من التغيير إلى زيادة الرضا الوظيفي، تحسين الأداء الفردي والجماعي، وتعزيز الالتزام والانتماء للمنظمة (المرزوقي، 2020).

2. أداء العاملين (المتغير التابع)

هو مدى قدرة الموظفين على تحقيق الأهداف والمهام الموكلة إليهم بكفاءة وفعالية. يتم قياس الأداء من خلال معايير مثل الإنتاجية، جودة العمل، الالتزام بالمواعيد، ومستوى الرضا الوظيفي. الأداء العالي للعاملين يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات والمنتجات، وزيادة رضا العملاء، وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة (السبيعي، 2021).

9.1 المنهجية وطرق البحث

بناءً على أهداف الدراسة وطبيعة الظاهرة المبحوثة، ستبنى الدراسة المنهج المختلط (الكمي والنوعي) لتحقيق التكامل بين وصف الظاهرة وتحليلها كمياً، وفهم أبعادها النوعية بعمق. وذلك لتعرف على دور استراتيجيات إدارة التغيير على أداء العاملين في شركة المياه الوطنية بالمملكة العربية السعودية، كونه الأنسب لطبيعة الدراسة القائم، لملاءمته لأهداف الدراسة، ولقدرته على وصف وتفسير متغيرات الدراسة وإبراز الاثر والعلاقة بينها، وتحليل النتائج التي قام بها الباحث لاختبار فروض البحث ومن ثم الخروج بالتوصيات تأتي تؤكد على دور إدارة التغيير على أداء العاملين في شركة المياه الوطنية محل الدراسة. كما اعتمد الباحث على نوعين من البيانات هما:

- **مصادر البيانات الثانوية:** من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة التي قدمت في إدارة التغيير وأداء العاملين في الكتب والدوريات والمجلات والنشرات والرسائل العلمية التي لها علاقة بموضوع البحث.
- **مصادر البيانات الأولية:** من خلال البحث في الجانب الميداني بالاعتماد على استبانة تم إعداد أسئلتها بحيث تغطي كافة جوانب الموضوع قيد البحث، وتوزع على أفراد العينة وتجميعها وتفريغها وتحليلها باستخدام الطرق الإحصائية المناسبة للوصول للدلالات ذات القيمة والمؤشرات التي بدورها تدعم موضوع الدراسة.
- **قائمة الاستقصاء:** تعتبر أداة ملائمة في تقصي وجهات النظر والآراء حول قضية ما، وقد تم استخدامها كأداة رئيسية للحصول على البيانات الأولية من مجتمع الدراسة، كما تم تصميم قائمة الاستقصاء في ضوء أهداف الدراسة، وسيتم جمع البيانات الخاصة للدراسة من خلال استبيان يوزع عبر رابط الكتروني للعينة المستهدفة.
- **التصور المقترح لتصميم أداة الدراسة**

سوف يعتمد الباحث في ذلك على قائمة الاستقصاء، وتم صياغة قائمة الاستقصاء بحيث تغطي كافة متغيرات الدراسة الميدانية، مع مراعاة الأخذ في الاعتبار الأصول العلمية التي يمكن أن تحقق درجة كبيرة من الدقة والموضوعية والحيادية للبيانات، وفي ضوء ذلك أعد الباحث قائمة استقصاء مبدئية (المعدة للتحكيم أو الصديق الظاهري) كتصور مبدئي وسوف يتم عرضها على السادة المحكمين، ومن ثم عمل التعديلات اللازمة.

وعلى هذا فسوف يتم تقسيم قائمة الاستقصاء إلى ثلاثة أقسام هما:

القسم الأول: البيانات الأولية عن المستجيب وتتضمن سؤالين كما يلي على التوالي: (الجنس ، الخبرة ، المستوى الإداري).

القسم الثاني: استراتيجيات إدارة التغيير ويتضمن مجموعة من الفقرات التي تقيس مدى توفر أبعاد استراتيجيات إدارة التغيير والمتمثلة بأبعادها في (التغيير في الهيكل، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الأفراد) في شركة المياه الوطنية بالمملكة العربية السعودية، وسوف يتكون من (15) عبارة لقياس استراتيجيات إدارة التغيير.

القسم الثالث: أداء العاملين يتضمن هذا القسم من قائمة الاستقصاء مجموعة من الفقرات التي تقيس مستوى أداء العاملين بأبعاده (دوران العمل، التغيب، الانضباط) لدى العاملين بشركة المياه الوطنية بالمملكة العربية السعودية، وسوف تتكون من (15) عبارة لقياس أداء العاملين.

10.1 مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة: يُعرف مجتمع البحث بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحثين، أي جميع الأشياء والأفراد المكونة لمشكلة البحث، وعلى ذلك يمكن توضيح مجتمع وعينة هذا البحث من خلال ما يلي:

❖ **مجتمع البحث:** يتكون مجتمع البحث من العاملين في شركة المياه الوطنية بالمملكة العربية السعودية، ويزيد إجمالي عدد العاملين في شركة المياه الوطنية بالمملكة العربية السعودية عن 10200 موظف (المصدر: شركة المياه الوطنية (السعودية) – ويكيبيديا).

❖ **عينة الدراسة:** سوف نعتمد على أخذ عينة عشوائية بسيطة مقدارها 370 مفردة من العاملين في شركة المياه الوطنية، حيث تم حساب حجم العينة عند معامل ثقة 95% ومعدل خطأ 5% باستخدام معادلة كوكران (Cochran's Formula) المصممة لمجتمعات كبيرة الحجم، مع تطبيق تصحيح المجتمع المحدود (Finite Population Correction) لضمان دقة العينة. وفيما يلي خطوات الحساب

1. حساب حجم العينة الأولي (no) باستخدام معادلة كوكران:

$$n_0 = \frac{Z^2 * P * (1-P)}{e^2} = n_0 = \frac{1.96^2 * 0.5 * (1-0.5)}{0.0025^2} = 384.16 \approx 384$$

2. تعديل حجم العينة لمراعاة حجم المجتمع المحدود:

إذا كان المجتمع محدودا (أقل من 20,000 مفردة)، نستخدم معادلة التصحيح:

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0 - 1}{N}} = \frac{384}{1 + \frac{384 - 1}{10200}} = 370$$

إذا حجم العينة المطلوب هو 370 مفردة

11.1 حدود البحث

- تتمثل حدود البحث المكانية في شركة المياه الوطنية بالمملكة العربية السعودية.
- بينما تتمثل الحدود الزمانية في فترة البدء بالدراسة عام 2024.
- بينما تتمثل الحدود الموضوعية في اقتصار البحث على إدارة التغيير بأبعادها (التغيير في العيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الأفراد)، وأداء العاملين.
- الحدود البشرية للدراسة تتمثل في العاملين في شركة المياه الوطنية بالمملكة العربية السعودية.

12.1 المعالجات الإحصائية المقترحة

بعد الانتهاء من جمع البيانات اللازمة للبحث، سوف يتم استخدام البرامج الإحصائية الجاهزة على الحاسب الآلي ومنها البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS 26.V)، وذلك لإجراء التحليل الإحصائي المناسب لتحليل هذه البيانات والتحقق من صحة الفروض ومن هذه الأساليب ما يلي:

أولاً: الأساليب الوصفية Descriptive Methods

- التكرارات والنسب المئوية
- الوسط الحسابي Arithmetic Mean
- الانحراف المعياري Standard Deviation

ثانيا: الأساليب الاستدلالية Inferential Methods:

- معامل الفا (Alpha): تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha) لأداة الدراسة (قائمة الاستقصاء)، وذلك لحساب معاملي الثبات والصدق لأسئلة الاستقصاء، وتحديد مدى إمكانية الاعتماد عليه في هذا البحث.
- معامل ارتباط بيرسون واختبار معنويته: وذلك لغرض قياس درجة الارتباط بين متغيرات البحث، واختبار مدى معنوية ذلك الارتباط ومعرفة مدى وجود علاقة معنوية بين متغيرات البحث من عدمه.
- تحليل الانحدار البسيط: لتحديد معنوية التأثير للمتغير المستقل (إدارة التغيير) على المتغير التابع (أداء العاملين)، وكذلك تحديد نسبة الفرق التي يمكن تفسيرها في المتغير التابع بواسطة المتغير المستقل. وتم استخدامه لاختبار فروض الدراسة.
- أسلوب تحليل الانحدار المتعدد التدريجي: لتحديد نوع التأثير بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع وتحديد أكثر الأبعاد تأثيرا في المتغير التابع وسوف يتم استخدامه لاختبار فروض الدراسة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- (1) بلقيس، بوهورور، وبويادة، روميساء. (2022). أثر الأجور على أداء العاملين، رسالة دكتوراة، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف-ميلة.
- (2) جاد الكريم، عبد الله حسين رضا، وإبراهيم، محمد إيهاب احمد (2024). ادارة التغيير التنظيمي كمدخل لتطبيق التنمية المستدامة بمراكز شباب محافظات صعيد مصر، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، عدد 102، الجزء 4، يناير، 186-223.
- (3) الحارثي، محمد حميد محمد. (2025). دور التقنية الحديثة في تحسين أداء العاملين: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية. 39(1)، 955-999.
- (4) حمداتي، نهاد، وشعبي، ريان (2022). دوز إدارة التغيير في تطبيق التسيير الاستراتيجي: دراسة ميدانية بدار بلدية هواوي يومدين - ولاية قالمة"، رسالة ماجستير، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع.
- (5) الخطيب، أحمد. (2020). إعادة تصميم الهياكل التنظيمية: النظرية والتطبيق. مجلة الإدارة العامة، 60(3)، 75-92.
- (6) السبيعي، محمد. (2021). تقييم الأداء الوظيفي في المؤسسات: مفاهيم وأساليب. مجلة الإدارة والتنمية، 14(2)، 89-106.
- (7) الشهري، عبد الله. (2021). إدارة التغيير في المنظمات: النظرية والتطبيق. دار النشر العربي.
- (8) الصباغ، شوقي محمد، ورضوان، علاء فرج، وموسى، ياسمين مصطفى (2024). تأثير تطبيق إستراتيجيات إدارة التغيير على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين بالقطاع الإداري بالجامعات الحكومية المصرية، المجلة العملية للبحوث التجارية، العدد الثالث (الجزء الأول)، 176-223.
- (9) صورية، صبرينة، وعطية، عتروز. (2021). الإدارة الإلكترونية و أثرها على أداء العاملين، رسالة دكتوراة، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف-ميلة.
- (10) عاطف محمد. (2025). دور الحوكمة في تحسين أداء العاملين بالمنظمات العامة بالتطبيق علي العاملين بمحكمة أسبوط الابتدائية. مجلة البحوث الإدارية، 43(1).
- (11) العتيبي، عبد الله. (2021). أثر إدارة التغيير على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية في قطاع المياه بالمملكة العربية السعودية. المجلة العربية للإدارة. 112-130، (3)41، <https://doi.org/10.21608/aja.2021.49358>

12) القحطاني، محمد. (2020). تحديات إدارة التغيير في القطاع الحكومي: دراسة حالة على قطاع المياه في المملكة العربية السعودية. مجلة الإدارة العامة. 89-105، 60(4)،

<https://doi.org/10.12816/ARAP.2020.89425>

13) ماجدة، محيي (2023). أثر إدارة التغيير على أداء العاملين في المؤسسة العمومية: دراسة حالة مديرية الخدمات الجامعية - ميله، رسالة ماجستير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال.

14) المرزوقي، ناصر. (2020). تنمية الموارد البشرية وإدارة التغيير. مجلة تنمية الموارد البشرية، 12(1)، 63-45.

15) الناصر، خالد. (2021). تأثير التكنولوجيا على الأداء التنظيمي: دراسات حالة. دار الكتاب الحديث.

- 1) Al-Ali, A. A., Singh, S. K., Al-Nahyan, M., & Sohal, A. S. (2021). Change Management through Leadership: The Mediating Role of Organizational Culture. *Journal of Organizational Change Management*, 34(2), 301–317. <https://doi.org/10.1108/JOCM-11-2020-0348>
- 2) Al-Hussein, A. B., & Al Salim, A. M. (2023). The Impact of Electronic Human Resource Management Practices on Improving Performance: Case Study Ministry of Environment, Water and Agriculture Branch in Najran Region (2018–2020). *Global Journal of Economics and Business*, 13(4), 345–360. <https://doi.org/10.31559/GJEB2023.13.4.4>
- 3) Al-Saidi, M., & Elagib, N. A. (2021). Ecological Modernization and Water Resource Management in the Gulf Cooperation Council (GCC) Countries: A Comparative Study of Policy Implementation. *Sustainability*, 13(2), 586. <https://doi.org/10.3390/su13020586>
- 4) Anakpo, G., Nqwayibana, Z., & Mishi, S. (2023). The impact of work-from-home on employee performance and productivity: a systematic review. *Sustainability*, 15(5), 4529.
- 5) Armstrong, M. (2020). *Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance* (6th ed.). Kogan Page. <https://www.koganpage.com/product/armstrongs-handbook-of-performance-management-9781789665868>
- 6) Bagga, S. K., Gera, S., & Haque, S. N. (2023). The mediating role of organizational culture: Transformational leadership and change management in virtual teams. *Asia Pacific Management Review*, 28(2), 120–131.
- 7) Barhoom, A., Hassan, F., & Saeed, R. (2022). The impact of resistance to change on the performance of employees: A survey study in the Ministry of Higher Education Hospitals in Syria. *Tishreen University Journal– Economic and Legal*

<https://journal.tishreen.edu.sy/index.php/econlaw/article/view/3943>

- 8) Bouckennooghe, D. (2021). Change Leadership and Its Predictors: An Integrative Review. *Journal of Applied Behavioral Science*, 57(1), 23–41. <https://doi.org/10.1177/0021886320948796>
- 9) Burnes, B. (2017). *Managing Change* (7th ed.). Pearson Education. https://books.google.com/books/about/Managing_Change.html?id=Gqx2vgAACAAJ
- 10) De Vries, H., Tummers, L., & Bekkers, V. (2020). The Benefits of Teleworking in the Public Sector: Reality or Rhetoric? *Review of Public Personnel Administration*, 40(4), 595–616. <https://doi.org/10.1177/0734371X19856483>
- 11) Errida, A., & Lotfi, B. (2021). The determinants of organizational change management success: Literature review and case study. *International Journal of Engineering Business Management*, 13, 18479790211016273.
- 12) Hiatt, J. (2006). *ADKAR: A Model for Change in Business, Government and our Community*. Prosci Research. <https://www.prosci.com/resources/articles/what-is-change-management>
- 13) Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press
- 14) Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Review Press. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=15891>
- 15) Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475–480. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.4.475>
- 16) Shaik, S. A., Batta, A., & Parayitam, S. (2024). Unfolding the relationship between change management, employee engagement and productivity: Resistance to change and emotional intelligence as moderators. *Journal of Advances in Management Research*. <https://doi.org/10.1108/JAMR-07-2023-0184>

- 17)Suprayitno, D. (2024). The Influence of Leadership on Employee Performance. Journal of Law, Social Science and Humanities, 1(2), 87-91.
- 18)Waterman, R. H., Peters, T. J., & Phillips, J. R. (1980). Structure is not organization. *Business Horizons*, 23(3), 14-26. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(80\)90027-0](https://doi.org/10.1016/0007-6813(80)90027-0)
- 19)Yahia, A. E., Abdallah, Y., Mohamed, B. M. A., & others. (2022). Organizational Change and its Impact on the Performance of Government Organizations in Al-Jouf Region, Saudi Arabia. *Social Space Journal*, 22(2), 391-411. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/383094051_Organizational_Change_and_its_Impact_on_the_Performance_of_Government_Organizations_in_Al-Jouf_Region_Saudi_Arabia