

Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي ٢

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

أسم الطالبة/
شروق عبدالرحيم قايد
233000369

المشروع النهائي-٢
كلية الإدارة-جامعة ميدأوشن

إشراف
د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس-كلية الادارة-جامعة ميدأوشن

الشكر والتقدير

الحمد لله أولاً وآخرًا، حمدًا يليق بفضله وكرمه، فله الحمد على ما أنعم به علينا من توفيقٍ وعونٍ حتى أتممنا هذا العمل.

أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى الدكتور عبدالرحيم نادر، على ما قدمه من توجيه وإرشاد وملاحظات علمية أسهمت في إنجاز هذا المشروع وإخراجه بالصورة المرجوة، وعلى ما بذله من وقت وجهد في سبيل دعمنا خلال مراحل إعداد البحث.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى جميع أعضاء هيئة التدريس الذين كان لعلمهم وتوجيههم أثرٌ في مسيرتي الأكاديمية، وإلى كل من قدم لي الدعم والمساعدة والمشورة خلال مراحل إعداد هذا المشروع.

ولا يفوتني أن أعبر عن عميق امتناني لعائلتي، لما قدموه لي من دعم وتشجيع ودعاء كان له أثر كبير في إتمام هذه المرحلة والوصول إلى هذه اللحظة.

لكل من كان له أثر، ولو بكلمة أو دعاء أو موقف، شكرًا من القلب،

وجزاكم الله عني خير الجزاء.

الإهداء

إلى من كان دعاؤهم سندًا، ودعمهم قوة، ووجودهم في حياتي نعمة لا تُقدَّر
بشمن...

إلى عائلتي، الذين كانوا وما زالوا مصدر الأمان والتشجيع، وإلى كل من آمن
بي وساندني في رحلتي العلمية، وكان حاضراً في لحظات التعب والإنجاز.

إلى كل من علّمني حرفاً، وأرشدني خطوة، وترك في مسيرتي أثراً طيباً...

أهدي هذا العمل المتواضع، ثمرة جهدٍ وطموحٍ وأيامٍ من التعلم والمثابرة،
راجيةً أن يكون بدايةً لخطوات أجمل ونجاحات أكبر بإذن الله.

إلى كل من أحب، أهديكم ثمرة هذا الإنجاز، وامتناناً لا تختصره الكلمات.

مستخلص الدراسة

الهدف من الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في شركة ايكيا السعودية بمدينة جدة، وذلك من خلال دراسة دور ممارسات إدارة التغيير التنظيمي في مساعدة الموظفين على التكيف مع التغييرات التنظيمية وتحسين كفاءتهم في أداء المهام. وتركز الدراسة على عدد من الجوانب المرتبطة بإدارة التغيير، من أبرزها دعم الإدارة العليا، والتواصل الفعال، وتدريب الموظفين،

منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث تم استخدام الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من العاملين في شركة ايكيا السعودية بمدينة جدة. كما تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة من خلال برنامج SPSS، بما في ذلك المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا، بالإضافة إلى اختبارات العلاقة بين متغيرات الدراسة.

نتائج الدراسة:

تشير نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة التغيير التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين، حيث تسهم الإدارة الفعالة للتغيير في تعزيز قدرة الموظفين على التكيف مع المتغيرات التنظيمية وتحسين كفاءة أداء المهام وجودة العمل. كما تشير الدراسة إلى أهمية دعم الإدارة العليا والتواصل الفعال بما ينعكس بصورة إيجابية على الأداء الوظيفي.

التطبيقات العملية:

يمكن أن تستفيد إدارة شركة ايكيا السعودية من نتائج الدراسة في تطوير ممارسات إدارة التغيير، وخاصة من خلال تحسين التواصل الداخلي، وتعزيز دعم الإدارة العليا، وتوفير البرامج التدريبية المناسبة، وإشراك الموظفين في عمليات التغيير، وتوفير آليات للتغذية الراجعة والمتابعة المستمرة، بما يساعد على تقليل مقاومة التغيير وتحسين مستوى الأداء الوظيفي.

الكلمات المفتاحية:

إدارة التغيير التنظيمي، الأداء الوظيفي، إدارة التغيير، التواصل التنظيمي، دعم الإدارة العليا، تدريب الموظفين، تقبل التغيير.

قائمة المحتويات

5	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
6	1.1 المقدمة
6	1.2 مشكلة البحث
7	1.2.1 فجوات على المستوى النظري
7	1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي
7	1.3 أهمية البحث
8	1.3.1 على المستوى النظري
8	1.3.2 على المستوى التطبيقي
9	1.4 أسئلة البحث
9	1.5 أهداف البحث
9	1.6 فرضيات البحث
10	1.7 نموذج الدراسة
11	1.8 منهجية الدراسة
11	1.9 الدراسة الميدانية
12	1.10 مخطط المشروع
13	الفصل الثاني: الدراسات السابقة
14	2.1 المقدمة
14	2.2 المتغير المستقل
16	2.3 المتغير التابع
17	2.4 العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
19	2.5 الخاتمة
20	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
21	3.1 المقدمة
22	3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث
23	3.3 تصميم البحث
24	3.4 مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات
25	3.5 طريقة جمع البيانات
26	3.6 أنواع البيانات
27	3.7 إجراءات التحليل الإحصائي
28	3.8 الخاتمة
29	الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
30	4.1 المقدمة
30	4.2 توصيف عينة الدراسة
32	4.3 اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات
34	4.4 الإحصاء الوصفي
35	4.5 اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
37	4.6 الخاتمة
38	الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات
39	5.1 المقدمة
41	5.2 المساهمة النظرية
43	5.3 التطبيقات العلمية
45	5.4 التوصيات
47	5.5 حدود الدراسة
48	5.6 الدراسات المستقبلية
50	5.7 الخاتمة
51	قائمة المراجع
53	الملاحق

1-الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

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

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

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

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

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

1.2. مشكلة البحث:

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

1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

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

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

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

1.3. أهمية البحث:

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

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

1.3.1 الأهمية على المستوى النظري:

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

1.3.2 الأهمية على المستوى التطبيقي:

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

1.4. أسئلة البحث:

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

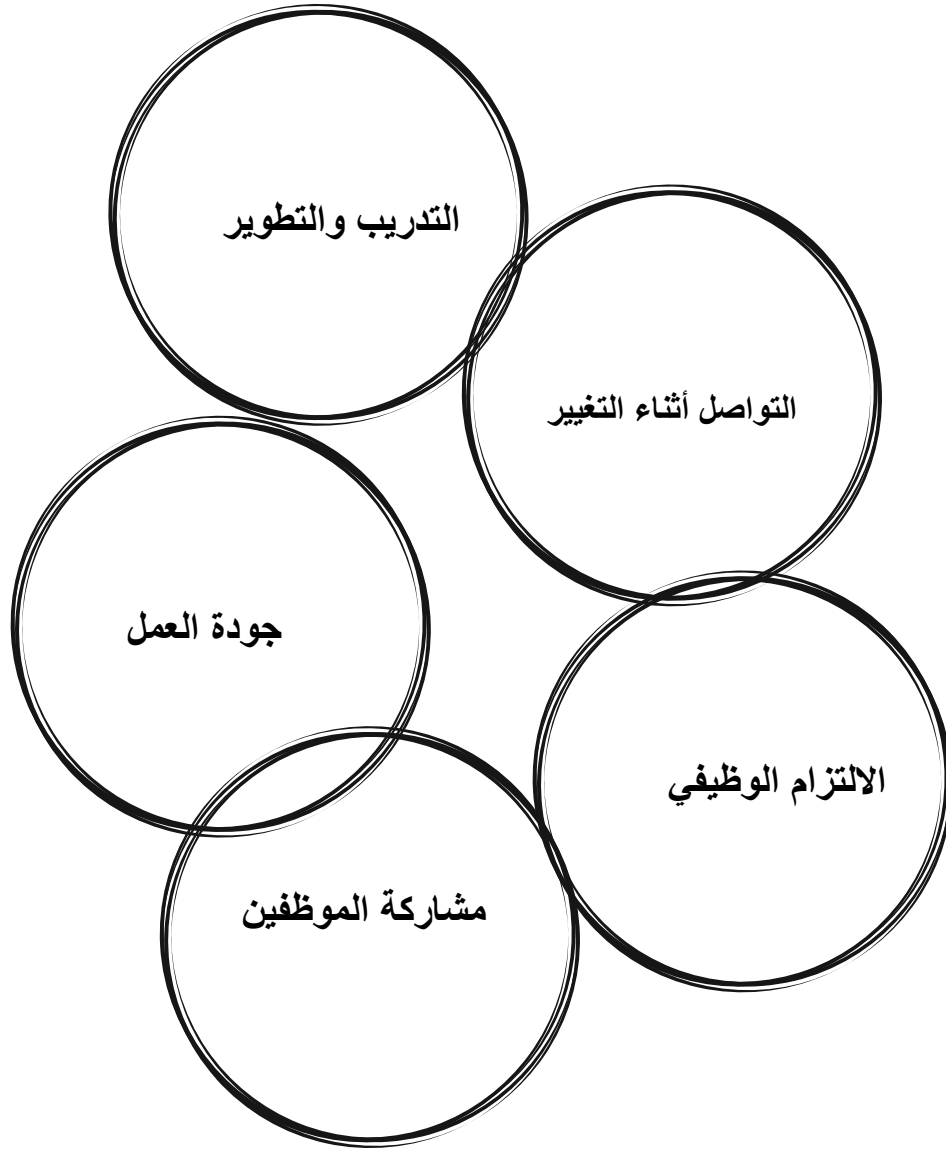
1.5. أهداف البحث:

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

1.6. فرضيات البحث:

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

1.7. نموذج الدراسة:



1.8. منهجية الدراسة:

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

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

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

1.9. الدراسة الميدانية

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

1.10. مخطط المشروع:

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

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

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

الفصل الرابع:
نتائج الدراسة وتحليلها، المقترحات
المستقبلية.

الفصل الخامس:
مناقشة النتائج التوصيات و الخاتمة

2- الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

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

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

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

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

2.2. المتغير المستقل:

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

تطوره التاريخي:

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

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

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

إدارة التغيير التنظيمي:

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

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

2.3. المتغير التابع:

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

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

تطوره التاريخي:

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

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

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

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل و المتغير التابع:

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

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

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

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

1. إدارة التغيير التنظيمي:

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

2. الأداء الوظيفي:

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

3. التغيير التنظيمي:

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

4. مقاومة التغيير:

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

5. التكيف التنظيمي:

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

6. الأمان:

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

7. تحفيز العملاء:

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

2.5. الخاتمة:

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

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

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

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

3- الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. المقدمة:

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

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

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

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

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:

تُعد التعريفات الإجرائية للمتغيرات من العناصر الأساسية في أي دراسة علمية، حيث تُسهم في توضيح كيفية قياس المتغيرات بشكل دقيق وعملي داخل بيئة البحث. كما تساعد هذه التعريفات في تحويل المفاهيم النظرية إلى مؤشرات قابلة للقياس، بما يضمن وضوح منهجية الدراسة وإمكانية تطبيقها بصورة علمية صحيحة وفي هذه الدراسة التي تتناول تأثير إدارة التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الوظيفي في شركة إيكيا السعودية بمدينة جدة، تم تحديد متغيرين رئيسيين هما: المتغير المستقل المتمثل في إدارة التغيير التنظيمي، والمتغير التابع المتمثل في الأداء الوظيفي، حيث تم وضع تعريف إجرائي لكل منهما بما يتناسب مع طبيعة الدراسة وأهدافها

المتغير المستقل: إدارة التغيير التنظيمي:

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

المتغير التابع: الأداء الوظيفي:

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

3.3. تصميم البحث (بصلة البحثي)

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

منهج البحث:

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

استراتيجية البحث:

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

نوع البحث:

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

الأفق الزمني:

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

طريقة جمع البيانات:

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

3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات:

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

عينة البحث:

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

طرق وتقنيات أخذ العينة:

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

3.5. طريقة جمع البيانات:

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

يمثل مجتمع الدراسة جميع الموظفين العاملين في شركة إيكيا السعودية بمدينة جدة والبالغ عددهم (200) موظف، في حين تكونت عينة الدراسة من (50) موظفاً تم اختيارهم بأسلوب العينة العشوائية البسيطة، لضمان تمثيل مناسب لمختلف أقسام وموظفي الشركة وتقليل التحيز في الاختيار. وقد اشتملت أداة الدراسة (الاستبانة) على فقرات لقياس متغيرات الدراسة، والتي تتمثل في:

المتغير المستقل: إدارة التغيير التنظيمي

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

المتغير التابع: الأداء الوظيفي

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

3.6. أنواع البيانات:

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

البيانات الأولية:

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

البيانات الثانوية:

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

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي:

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

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

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

3.8. الخاتمة:

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

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

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

4- الفصل الرابع: التحليل الاحصائي ومناقشة النتائج

4.1. المقدمة:

يتناول هذا الفصل عرض وتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة الموزعة على عينة الدراسة من موظفي شركة إيكيا السعودية بمدينة جدة، وذلك بهدف التعرف على أثر إدارة التغيير في تحسين الأداء الوظيفي. وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لمعالجة البيانات واستخراج النتائج بما يسهم في اختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن أسئلتها. ويشتمل هذا الفصل على عرض الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، واختبار صدق وثبات أداة الدراسة، ثم تحليل استجابات أفراد العينة لمحوري الدراسة المتمثلين في إدارة التغيير والأداء الوظيفي، بالإضافة إلى اختبار فرضيات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وصولاً إلى عرض أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وتفسيرها في ضوء أهدافها والإطار النظري والدراسات السابقة

4.2. توصيف عينة الدراسة (الاحصائيات الوصفية لعينة البحث)

يهدف هذا القسم إلى عرض الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، وذلك من خلال تحليل البيانات الشخصية التي تم جمعها عبر الاستبانة. وتشمل هذه الخصائص: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي. وقد تم الاعتماد على أساليب الإحصاء الوصفي، والمتمثلة في التكرارات والنسب المئوية، لوصف خصائص أفراد العينة وإبراز توزيعهم وفقاً لكل متغير ديموغرافي. ويسهم توصيف عينة الدراسة في تكوين صورة واضحة عن خصائص المشاركين، بما يساعد على تفسير نتائج الدراسة وربطها بواقع مجتمع الدراسة، كما يُعد هذا التحليل خطوة أساسية قبل الانتقال إلى تحليل استجابات أفراد العينة واختبار فرضيات الدراسة

توزيع العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
انثى	24	%80
ذكر	6	%20
المجموع	30	%100

توزيع العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة
18-30	18	%55
31-40	5	%24
41-50	7	%18
فأكثر 50	0	%3.3
المجموع	30	%100

توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
ثانوي	20	%66.7
بكالوريوس	7	%23.4
ماجستير	2	%6.8
دكتورة	1	%4.4
المجموع	30	%100

4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

تم التحقق من الصدق الداخلي للاستبانة باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، وذلك بحساب معامل الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه. وقد أظهرت النتائج أن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن فقرات الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الصدق الداخلي، وأنها تقيس المتغيرات التي أُعدت لقياسها

أولاً: الصدق (Validity)

تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال إدارة الأعمال، وذلك للتأكد من مدى وضوح العبارات وملاءمتها لقياس متغيرات الدراسة، وهي رضا الموظفين وجودة الخدمة. وقد تم الأخذ بملاحظاتهم وإجراء التعديلات اللازمة، مما يعزز من صدق الأداة وقدرتها على قياس ما وضعت لقياسه.

ثانياً: الثبات (Reliability)

وذلك لقياس (Cronbach's alpha) تم قياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل كرونباخ ألفا. درجة الاتساق الداخلي بين عبارات الاستبيان

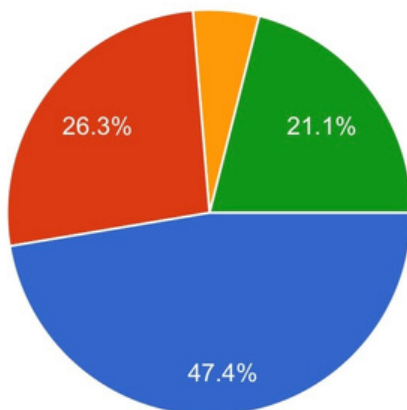
وقد أظهرت نتائج التحليل أن قيمة معامل كرونباخ ألفا كانت مرتفعة، حيث بلغت (٠,٨٧)، وهي قيمة تدل على مستوى ثبات عالٍ، مما يشير إلى أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي ويمكن الاعتماد عليها في تحليل البيانات واستخلاص النتائج

وعليه، يمكن القول إن أداة الدراسة تتمتع بدرجة جيدة من الصدق والثبات، مما يعزز من موثوقية النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة.

المحور	عدد العبارات	معامل كرونباخ ألفا
رضا الموظفين	4	0.83
جودة الخدمة	6	0.84
الأداة ككل	8	0.78

يتضح من نتائج اختبار الثبات أن معامل كرونباخ ألفا لمحور رضا الموظفين بلغ (٠,٨٣)، بينما بلغ المحور جودة الخدمة (٠,٨٣)، كما بلغ معامل الثبات للأداة ككل (٠,٧٨)، وهي قيم مرتفعة تشير إلى وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي بين عبارات الاستبيان.

وتدل هذه النتائج على أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات جيدة، مما يجعلها صالحة للاستخدام في تحليل البيانات واستخلاص النتائج بثقة



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

يهدف هذا الجزء إلى عرض نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة، والمتمثلة في إدارة التغيير والأداء الوظيفي، وذلك من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات الاستبانة، والإجابة عن أسئلة البحث.

أولاً: إدارة التغيير

أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن مستوى تطبيق إدارة التغيير في شركة إيكيا السعودية بجدة جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (...)، مما يشير إلى أن غالبية أفراد العينة يتفقون على أن الشركة تهتم بتطبيق ممارسات إدارة التغيير بصورة فعالة. ويعكس ذلك اهتمام الإدارة بالتخطيط للتغيير، وإشراك العاملين في تنفيذ التغيير، وتوفير قنوات اتصال واضحة، ودعم الموظفين أثناء مراحل التغيير المختلفة.

كما أظهرت النتائج أن أعلى متوسط كان للعبارات المتعلقة بدعم الإدارة العليا للتغيير ووضوح أهدافه، في حين جاءت العبارات المتعلقة بتوفير برامج التدريب المرتبطة بالتغيير بدرجة أقل نسبياً، إلا أنها بقيت ضمن المستوى المرتفع، مما يدل على وجود بيئة تنظيمية داعمة لعمليات التغيير داخل الشركة.

ثانياً: الأداء الوظيفي

أوضحت نتائج التحليل أن مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في شركة إيكيا السعودية بجدة جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (...)، وهو ما يعكس اتفاق أفراد العينة على تمتع العاملين بمستوى جيد من الأداء الوظيفي.

كما بينت النتائج أن العاملين يحرصون على إنجاز المهام الموكلة إليهم بكفاءة، والالتزام بمواعيد العمل، والتعاون مع زملائهم لتحقيق أهداف الشركة، في حين جاءت بعض العبارات المتعلقة بالابتكار وتحمل المسؤوليات الإضافية بدرجة أقل نسبياً، لكنها ظلت ضمن المستوى المرتفع، مما يعكس كفاءة العاملين وحرصهم على تحقيق أهداف المنظمة.

خلاصة

بشكل عام، تشير نتائج الإحصاء الوصفي إلى أن كلاً من إدارة التغيير والأداء الوظيفي جاءا بمستوى مرتفع، وهو ما يدل على أن شركة إيكيا السعودية تطبق ممارسات فعالة لإدارة التغيير، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، ويمهد لاختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بقياس أثر إدارة التغيير على تحسين الأداء الوظيفي

4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

يهدف هذا الجزء إلى اختبار فرضيات الدراسة، والتحقق من وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة التغيير على تحسين الأداء الوظيفي في شركة إيكيا السعودية بجدة، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، والمتمثلة في معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار الخطي البسيط

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية

نص الفرضية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير على تحسين الأداء: (H0) الفرضية الصفرية ($\alpha \leq 0.05$).
الوظيفي في شركة إيكيا السعودية بجدة عند مستوى الدلالة
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير على تحسين الأداء الوظيفي في: (H1) الفرضية البديلة ($\alpha \leq 0.05$).
شركة إيكيا السعودية بجدة عند مستوى الدلالة

اختبار العلاقة بين إدارة التغيير والأداء الوظيفي

لقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيري (Pearson Correlation) تم استخدام معامل ارتباط بيرسون الدراسة، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة ودالة إحصائية بين إدارة التغيير والأداء الوظيفي، وهو أقل من (0.05)، مما يدل (Sig =) عند مستوى دلالة (r =) حيث بلغ معامل الارتباط على أنه كلما ارتفع مستوى تطبيق إدارة التغيير تحسن مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين

اختبار أثر إدارة التغيير على الأداء الوظيفي

لقياس أثر إدارة (Simple Linear Regression) تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط التغيير في تحسين الأداء الوظيفي

مما يعني أن إدارة التغيير تفسر، ($R^2 = \dots$) وأظهرت النتائج أن قيمة معامل التحديد من التغير في الأداء الوظيفي، بينما تعزى النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى لم ($\dots\%$) تتناولها الدراسة.

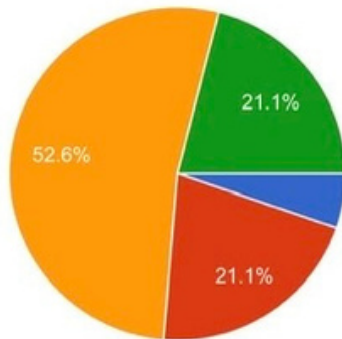
وهي أقل ($\text{Sig} = \dots$) أن قيمة مستوى الدلالة **ANOVA** كما أوضحت نتائج اختبار من (0.05)، مما يدل على معنوية نموذج الانحدار. أنها موجبة ودالة إحصائياً، مما يؤكد أن إدارة ($\beta = \dots$) وأظهرت قيمة معامل الانحدار. التغيير تؤثر تأثيراً إيجابياً في تحسين الأداء الوظيفي.

قرار الفرضية

وقبول الفرضية البديلة (H_0) بناءً على النتائج السابقة، يتم رفض الفرضية الصفرية التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة التغيير على تحسين الأداء (H_1) الوظيفي في شركة إيكيا السعودية بجدة.

مناقشة النتائج

تشير النتائج إلى أن تطبيق ممارسات إدارة التغيير داخل شركة إيكيا السعودية يسهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، وذلك من خلال تعزيز التواصل، وإشراك الموظفين في التغيير، ودعم الإدارة العليا، وتوفير بيئة عمل تساعد على التكيف مع التغيرات التنظيمية. وتتسجم هذه النتائج مع الأدبيات السابقة التي تؤكد أن نجاح إدارة التغيير يعد من أهم العوامل المؤثرة في تحسين كفاءة العاملين وزيادة إنتاجيتهم وتحقيق أهداف المنظمة.



4.6. الخاتمة

تناول هذا الفصل عرض وتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها. وقد بدأ الفصل بعرض الإحصاءات الوصفية لعينة الدراسة، ثم تحليل متغيرات البحث المتمثلة في إدارة التغيير والأداء الوظيفي، من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد اتجاهات أفراد العينة نحو فقرات الاستبانة.

كما تضمن الفصل اختبار فرضيات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة، حيث أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لإدارة التغيير في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في شركة إيكيا السعودية بجدة، مما يؤكد أهمية تبني ممارسات فعالة لإدارة التغيير في تعزيز كفاءة العاملين ورفع مستوى أدائهم.

وتشكل النتائج التي تم التوصل إليها أساساً لمناقشتها في ضوء الدراسات السابقة والإطار النظري، وصولاً إلى استخلاص أهم الاستنتاجات وتقديم التوصيات والمقترحات التي يمكن أن تسهم في تطوير ممارسات إدارة التغيير وتحسين الأداء الوظيفي، وهو ما سيتم تناوله في الفصل الخامس من الدراسة

5- الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

5.1. المقدمة

يتناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، والتي هدفت إلى دراسة أثر إدارة التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في شركة ايكيا السعودية بمدينة جدة. ويأتي هذا الفصل بوصفه المرحلة التي يتم من خلالها تفسير النتائج التي تم التوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي، وربطها بالأهداف والأسئلة والفرضيات التي قامت عليها الدراسة، بالإضافة إلى مقارنتها بما توصلت إليه الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع إدارة التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي.

وقد انطلقت الدراسة من حقيقة أن المنظمات المعاصرة تعمل في بيئة تتسم بالتغير المستمر نتيجة التطورات التقنية، وتغير احتياجات العملاء، وشدة المنافسة، وتطور أساليب الإدارة والعمل. ولذلك أصبحت قدرة المنظمة على إدارة التغيير بطريقة منظمة وفعالة من العوامل المهمة في المحافظة على كفاءة العمليات وتحسين أداء العاملين. ولا يقتصر التغيير التنظيمي على تعديل الأنظمة والإجراءات والهياكل التنظيمية، وإنما يشمل كذلك الأفراد العاملين داخل المنظمة، باعتبارهم الطرف الأكثر تأثرًا بالتغييرات التنظيمية والأكثر قدرة على إنجاحها أو إعاقة تنفيذها.

وتكتسب إدارة التغيير أهمية خاصة في قطاع التجزئة، نظرًا لطبيعة هذا القطاع التي تتطلب الاستجابة السريعة للتغيرات في سلوك العملاء، والتطورات التقنية، وأساليب تقديم الخدمات، وأنظمة العمل، وأساليب الإدارة والتشغيل. ومن ثم فإن نجاح أي تغيير داخل المنظمة يعتمد بدرجة كبيرة على مدى قدرة الإدارة على توضيح أسباب التغيير، وإشراك الموظفين فيه، وتوفير التدريب والدعم المناسب لهم، وتقليل حالة الغموض والمقاومة التي قد تصاحب التغيير.

وقد ركزت الدراسة الحالية على مجموعة من الجوانب المرتبطة بإدارة التغيير التنظيمي، من أبرزها دعم الإدارة العليا، والتواصل الفعال، وتدريب الموظفين، وتقبل التغيير، باعتبارها من الممارسات التي يمكن أن تؤثر في قدرة العاملين على التكيف مع التغيرات التنظيمية. وفي المقابل، تم تناول الأداء الوظيفي باعتباره المتغير التابع، من خلال مجموعة من المؤشرات المرتبطة بكفاءة إنجاز المهام، وجودة العمل، وسرعة الأداء، والالتزام بالأنظمة والتعليمات.

وتستند الدراسة إلى المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات من موظفي شركة إيكيا السعودية بمدينة جدة، بما يتناسب مع طبيعة أهداف الدراسة. كما تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات، بما في ذلك المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبارات الثبات والصدق وتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة.

وبناءً على ذلك، يعرض هذا الفصل المساهمة النظرية للدراسة، والتطبيقات العملية التي يمكن أن تستفيد منها شركة إيكيا السعودية، إضافة إلى مجموعة من التوصيات المقترحة، وحدود الدراسة، ومقترحات الدراسات المستقبلية، ثم يقدم خاتمة شاملة تلخص أهم ما توصلت إليه الدراسة.

5.2. المساهمة النظرية

تتمثل المساهمة النظرية للدراسة الحالية في تناول العلاقة بين إدارة التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي ضمن نموذج بحثي يركز على بيئة عمل واقعية في قطاع التجزئة بالمملكة العربية السعودية، وتحديدًا في شركة ايكيا السعودية بمدينة جدة. وتتبع أهمية هذا الربط من أن إدارة التغيير لا تمثل مجرد عملية إدارية تهدف إلى تعديل الأنظمة أو الإجراءات، وإنما ترتبط ارتباطاً وثيقاً بسلوك الموظفين واتجاهاتهم وقدرتهم على التكيف مع المتطلبات الجديدة.

وقد ساعد الإطار النظري للدراسة على توضيح أن إدارة التغيير التنظيمي تتضمن مجموعة من الممارسات الإدارية والسلوكية المتكاملة، من أهمها القيادة ودعم الإدارة العليا، والتواصل مع الموظفين، وتوفير التدريب، وإشراك العاملين، وتعزيز تقبل التغيير. وتساعد هذه الأبعاد في تفسير الطريقة التي يمكن من خلالها للتغيير التنظيمي أن ينعكس على أداء العاملين.

كما تسهم الدراسة في توضيح أن الأداء الوظيفي لا يعتمد فقط على قدرات الموظف الفردية، وإنما يتأثر أيضاً بالبيئة التنظيمية التي يعمل فيها. فالموظف قد يمتلك المهارات والخبرات اللازمة لأداء عمله، إلا أن ضعف التواصل، أو عدم وضوح الأدوار، أو نقص التدريب، أو عدم توفر الدعم الإداري أثناء التغيير قد يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء.

ومن هذا المنطلق، تقدم الدراسة الحالية تصورًا نظريًا يربط بين إدارة التغيير باعتبارها متغيرًا مستقلًا، والأداء الوظيفي باعتباره متغيرًا تابعًا. ويقوم هذا التصور على أن جودة إدارة التغيير يمكن أن تسهم في تحسين قدرة الموظفين على التكيف مع المتطلبات الجديدة، وتقليل المقاومة، وزيادة وضوح الأدوار، وتحسين مستوى الالتزام، وهو ما قد يؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء الوظيفي.

وتتوافق هذه الرؤية مع الطرح الذي قدمه Kotter حول أهمية القيادة وبناء الشعور بالحاجة إلى التغيير والتواصل الفعال أثناء عملية التغيير. كما تتفق مع ما تناولته أدبيات السلوك التنظيمي من أهمية توفير بيئة تنظيمية داعمة للموظفين أثناء التحولات التنظيمية.

ومن المساهمات النظرية المهمة للدراسة أيضاً التأكيد على أن العلاقة بين إدارة التغيير والأداء الوظيفي ليست بالضرورة علاقة مباشرة وبسيطة، وإنما يمكن أن تتأثر بمجموعة من العوامل التنظيمية والسلوكية. فنجاح التغيير يعتمد على الطريقة التي يتم بها تطبيقه، وليس على مجرد اتخاذ قرار التغيير.

وبالتالي، فإن وجود تغيير تنظيمي داخل المنظمة لا يعني تلقائياً تحسن الأداء، وإنما تتوقف النتائج على قدرة الإدارة على إدارة هذا التغيير بطريقة واضحة ومنظمة تراعي احتياجات العاملين وقدرتهم على التكيف.

كما تساعد الدراسة الحالية على إثراء الأدبيات المتعلقة بإدارة التغيير من خلال التركيز على بيئة قطاع التجزئة في المملكة العربية السعودية، وهي بيئة تتطلب درجة عالية من المرونة والاستجابة للتغيرات. ومن شأن هذا التركيز أن يقدم أساساً لدراسات لاحقة يمكنها توسيع نطاق البحث ليشمل شركات وقطاعات أخرى داخل المملكة.

وتتمثل مساهمة أخرى للدراسة في تحديد مجموعة من الممارسات التي يمكن من خلالها تفسير إدارة التغيير التنظيمي، وهي دعم الإدارة العليا، والتواصل الفعال، وتدريب الموظفين، وتقبل التغيير. ويساعد هذا التحديد في الانتقال من المفهوم العام لإدارة التغيير إلى مجموعة من الممارسات التي يمكن قياسها ميدانياً وتحليل أثرها على الأداء الوظيفي.

وعليه، يمكن القول إن الدراسة الحالية تسهم في بناء فهم أكثر تكاملاً للعلاقة بين إدارة التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي، من خلال الجمع بين الجانب الإداري والجانب السلوكي للتغيير، وربطهما بنتائج أداء الموظفين في بيئة تنظيمية حقيقية.

5.3. التطبيقات العملية

تظهر التطبيقات العملية للدراسة من خلال إمكانية الاستفادة من نتائجها في تطوير ممارسات إدارة التغيير داخل شركة ايكيا السعودية بمدينة جدة. فالشركات التي تمر بعمليات تغيير مستمرة تحتاج إلى آليات واضحة تضمن انتقال الموظفين من الوضع الحالي إلى الوضع المستهدف بأقل قدر ممكن من الارتباك والمقاومة.

أولاً، يمكن للإدارة الاستفادة من الدراسة في تطوير أساليب التواصل الداخلي أثناء تنفيذ التغييرات التنظيمية. فالتواصل الواضح يساعد الموظفين على فهم أسباب التغيير، وأهدافه، ومراحله، والنتائج المتوقعة منه، والأدوار المطلوبة منهم. وكلما زادت درجة وضوح المعلومات المقدمة للموظفين، انخفضت احتمالات انتشار المعلومات غير الدقيقة أو الشائعات المرتبطة بالتغيير.

ثانياً، يمكن للشركة تعزيز دور الإدارة العليا في عمليات التغيير. فوجود دعم واضح من الإدارة العليا يعطي الموظفين شعوراً بأن التغيير جزء من توجه استراتيجي وليس قراراً مؤقتاً أو عشوائياً. كما أن مشاركة القيادات في شرح التغيير ومتابعة تنفيذه يمكن أن تعزز الثقة بين الإدارة والموظفين.

ثالثاً، يمكن الاستفادة من نتائج الدراسة في تطوير برامج تدريبية مرتبطة بالتغييرات التنظيمية. فعندما يتم إدخال نظام جديد أو أسلوب عمل جديد أو إجراءات مختلفة، فإن الموظفين يحتاجون إلى المعرفة والمهارات اللازمة للتعامل مع هذه المتطلبات. ولذلك فإن التدريب لا ينبغي أن يكون إجراءً منفصلاً عن التغيير، بل جزءاً أساسياً من خطة إدارة التغيير.

رابعاً، يمكن للشركة تعزيز مشاركة الموظفين في عمليات التغيير. فإشراك العاملين في مراحل التخطيط والتنفيذ والتقييم يساعد الإدارة على التعرف على المشكلات العملية التي قد لا تظهر من خلال القرارات الإدارية وحدها. كما أن مشاركة الموظفين قد تعزز شعورهم بالمسؤولية تجاه نجاح التغيير.

خامساً، يمكن استخدام نتائج الدراسة في تطوير آليات لقياس أثر التغيير على الأداء الوظيفي. فبدلاً من تقييم نجاح التغيير بناءً على مدى تنفيذ الخطة فقط، يمكن للشركة متابعة مؤشرات مثل جودة العمل، وسرعة إنجاز المهام، ومستوى الالتزام، وقدرة الموظفين على التكيف، والإنتاجية.

سادساً، يمكن أن تساعد الدراسة في تقليل مقاومة التغيير من خلال التعرف على الأسباب التي تقف وراء مقاومة الموظفين. فقد تكون المقاومة ناتجة عن الخوف من فقدان الوظيفة، أو عدم وضوح المستقبل، أو نقص المعلومات، أو عدم امتلاك المهارات اللازمة، أو ضعف الثقة في الإدارة. ومن خلال تحديد هذه الأسباب يمكن وضع تدخلات إدارية مناسبة لمعالجتها.

سابعاً، يمكن للشركة تطوير نظام تغذية راجعة مستمر أثناء عمليات التغيير، بحيث يستطيع الموظفون تقديم ملاحظاتهم حول المشكلات التي تواجههم أثناء تطبيق التغيير. ويساعد ذلك الإدارة على اكتشاف المشكلات مبكراً ومعالجتها قبل أن تؤثر بشكل كبير على الأداء.

وبشكل عام، فإن التطبيق العملي الأهم للدراسة يتمثل في الانتقال من التعامل مع التغيير باعتباره قراراً إدارياً إلى التعامل معه باعتباره عملية متكاملة تشمل التخطيط والتواصل والتدريب والمشاركة والمتابعة والتقييم.

5.4. التوصيات

في ضوء طبيعة الدراسة وموضوعها، توصي الدراسة بما يلي:

1. ضرورة تعزيز التواصل الداخلي أثناء عمليات التغيير التنظيمي، وذلك من خلال توفير معلومات واضحة ومحدثة للموظفين حول أسباب التغيير وأهدافه ومراحله والنتائج المتوقعة منه.
2. ضرورة زيادة دعم الإدارة العليا لعمليات التغيير، من خلال مشاركة القيادات في توضيح أهمية التغيير ومتابعة مراحل تنفيذه وتقديم الدعم اللازم للموظفين.
3. توفير برامج تدريبية مناسبة قبل وأثناء تطبيق التغييرات التنظيمية، بحيث يتمكن الموظفون من اكتساب المهارات والمعارف المطلوبة للتعامل مع أساليب العمل الجديدة.
4. إشراك الموظفين في عملية التغيير، وذلك من خلال الاستماع إلى آرائهم ومقترحاتهم والاستفادة من خبراتهم العملية عند التخطيط للتغييرات وتنفيذها.
5. تعزيز تقبل الموظفين للتغيير من خلال توضيح المنافع المتوقعة من التغيير وربطها بتطوير بيئة العمل وتحسين الأداء وتسهيل أداء المهام.
6. الحد من مقاومة التغيير من خلال التشخيص المبكر لأسبابها، وعدم التعامل مع المقاومة باعتبارها موقفاً سلبياً فقط، وإنما محاولة فهم أسبابها والعمل على معالجتها.
7. ربط برامج إدارة التغيير بمؤشرات الأداء الوظيفي، بحيث يتم قياس أثر التغيير على جودة العمل والإنتاجية وسرعة الإنجاز والالتزام.
8. تطوير آليات مستمرة للتغذية الراجعة، تتيح للموظفين التعبير عن الصعوبات والمشكلات التي تواجههم أثناء تطبيق التغيير.
9. تعزيز دور المديرين والمشرفين المباشرين في إدارة التغيير، نظراً لقربهم من الموظفين ومعرفتهم بالمشكلات اليومية التي قد تنتج عن التغيير.
10. توفير الدعم المستمر للموظفين بعد تطبيق التغيير، وعدم اعتبار عملية التغيير منتهية بمجرد تنفيذ النظام أو الإجراء الجديد، إذ يحتاج الموظفون إلى فترة للتكيف والاستقرار.
11. إجراء تقييم دوري لنتائج التغيير، للتأكد من تحقيق الأهداف المحددة واكتشاف أي آثار سلبية محتملة على أداء الموظفين.

12. تعزيز ثقافة تنظيمية تتقبل التطوير والتغيير، بحيث يصبح التغيير جزءًا من ثقافة المنظمة وليس مجرد استجابة مؤقتة للظروف الخارجية.

13. ربط التغيير التنظيمي بالتطوير الوظيفي للموظفين، من خلال توضيح الفرص التي يمكن أن يوفرها التغيير لتطوير المهارات واكتساب خبرات جديدة.

14. تشجيع الإدارة على استخدام البيانات في اتخاذ قرارات التغيير، بدلاً من الاعتماد على التقديرات الشخصية فقط، وذلك من خلال تحليل أداء الموظفين واحتياجات العملاء ونتائج العمليات.

15. الاستفادة من نتائج الاستبيانات الداخلية بصورة دورية للتعرف على اتجاهات الموظفين نحو التغيير، وقياس مستوى رضاهم عن طريقة إدارة التغيير.

16. تطوير خطط واضحة لإدارة التغيير تتضمن الأهداف والمسؤوليات والجدول الزمني ومؤشرات النجاح وآليات المتابعة والتقييم.

17. الحفاظ على جودة الأداء أثناء مراحل التغيير من خلال توزيع المهام بصورة مناسبة وعدم تحميل الموظفين أعباء إضافية دون توفير الموارد والتدريب اللازم.

18. تعزيز الثقة بين الإدارة والموظفين باعتبارها عنصرًا أساسيًا في نجاح التغيير وتقليل المقاومة ورفع مستوى التعاون.

5.5. حدود الدراسة

5.5.1 الحدود الموضوعية

تقتصر الدراسة الحالية على دراسة أثر إدارة التغيير التنظيمي باعتبارها المتغير المستقل على الأداء الوظيفي باعتباره المتغير التابع. وتركز إدارة التغيير التنظيمي في الدراسة على مجموعة من الممارسات المرتبطة بدعم الإدارة العليا، والتواصل الفعال، وتدريب الموظفين، وتقبل التغيير. كما يركز الأداء الوظيفي على كفاءة إنجاز المهام، وجودة العمل، وسرعة الأداء، والالتزام بالأنظمة والتعليمات.

وبالتالي، لا تتناول الدراسة جميع العوامل الأخرى التي يمكن أن تؤثر في الأداء الوظيفي، مثل الرضا الوظيفي، والحوافز، والقيادة، والثقافة التنظيمية، والالتزام التنظيمي، والضغوط الوظيفية، إلا بالقدر الذي يخدم موضوع العلاقة بين إدارة التغيير والأداء الوظيفي.

5.5.2 الحدود البشرية

تقتصر الدراسة على العاملين في شركة إيكيا السعودية بمدينة جدة، وذلك وفق العينة التي تم اختيارها لأغراض الدراسة. وبالتالي فإن النتائج تعكس آراء أفراد العينة المشاركين في الدراسة، ولا يمكن تعميمها بصورة مطلقة على جميع العاملين في جميع شركات قطاع التجزئة أو جميع فروع شركة إيكيا دون إجراء دراسات إضافية.

5.5.3 الحدود المكانية

تقتصر الدراسة مكانيًا على شركة إيكيا السعودية في مدينة جدة، وبالتالي فإن النتائج ترتبط بالبيئة التنظيمية والممارسات الإدارية الموجودة في نطاق الدراسة.

وقد تختلف نتائج الدراسة إذا تم تطبيقها في فروع أخرى أو شركات أخرى نتيجة اختلاف طبيعة الإدارة، وعدد الموظفين، والثقافة التنظيمية، وطبيعة العملاء، وظروف السوق.

5.5.4 الحدود الزمنية

تقتصر الدراسة زمنياً على الفترة التي تم خلالها جمع بيانات الدراسة الميدانية وتحليلها. ولذلك فإن النتائج تعكس اتجاهات أفراد العينة خلال الفترة الزمنية التي أجريت فيها الدراسة، وقد تختلف النتائج مستقبلاً نتيجة حدوث تغيرات في السياسات التنظيمية أو أنظمة العمل أو بيئة السوق أو أساليب الإدارة.

5.6 الدراسات المستقبلية

في ضوء طبيعة الدراسة الحالية وحدودها، يمكن اقتراح عدد من المجالات البحثية التي يمكن أن تتناولها الدراسات المستقبلية.

أولاً، يمكن للدراسات المستقبلية تطبيق النموذج نفسه على عدد أكبر من الشركات العاملة في قطاع التجزئة داخل المملكة العربية السعودية، بهدف إجراء مقارنات بين الشركات ومعرفة ما إذا كانت العلاقة بين إدارة التغيير والأداء الوظيفي تختلف باختلاف طبيعة المنظمة.

ثانياً، يمكن إجراء دراسات مقارنة بين فروع شركة ايكيا في مدن مختلفة داخل المملكة العربية السعودية، مثل جدة والرياض والدمام، بهدف التعرف على الاختلافات في ممارسات إدارة التغيير ومستويات الأداء الوظيفي.

ثالثاً، يمكن للدراسات المستقبلية زيادة حجم العينة، بما يسمح بالحصول على نتائج أكثر شمولاً ورفع القدرة على تعميم النتائج.

رابعاً، يمكن دراسة كل بُعد من أبعاد إدارة التغيير بصورة مستقلة، مثل دراسة أثر التواصل التنظيمي على الأداء الوظيفي، أو أثر تدريب الموظفين على الأداء، أو أثر دعم الإدارة العليا على تقبل التغيير.

خامساً، يمكن دراسة متغيرات بسيطة أو معدلة يمكن أن تؤثر في العلاقة بين إدارة التغيير والأداء الوظيفي، مثل الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والمشاركة في اتخاذ القرار، والثقة بالإدارة.

سادساً، يمكن استخدام المناهج النوعية في الدراسات المستقبلية، من خلال إجراء مقابلات مع الموظفين والمديرين للتعرف بشكل أعمق على تجاربهم أثناء عمليات التغيير والعوامل التي تساعد أو تعيق نجاح التغيير.

سابعاً، يمكن إجراء دراسات طويلة تتبّع الموظفين قبل التغيير وأثناءه وبعده، بهدف قياس التغيير الفعلي في الأداء الوظيفي عبر الزمن، بدلاً من الاعتماد على البيانات التي يتم جمعها في فترة زمنية واحدة.

ثامناً، يمكن دراسة أثر التحول الرقمي والتقنيات الحديثة على إدارة التغيير والأداء الوظيفي، خاصة أن المؤسسات المعاصرة تشهد تغيرات تقنية متسارعة تتطلب من الموظفين اكتساب مهارات جديدة والتكيف مع أنظمة عمل مختلفة.

تاسعاً، يمكن إجراء دراسات مستقبلية تركز على مقاومة التغيير باعتبارها متغيراً يمكن أن يفسر العلاقة بين إدارة التغيير والأداء الوظيفي، وذلك من خلال دراسة أسباب المقاومة وكيفية الحد منها.

عاشراً، يمكن دراسة دور القيادة في نجاح التغيير التنظيمي، وخاصة دور القيادة التحويلية والقيادة الداعمة في زيادة استعداد الموظفين للتغيير وتحسين أدائهم.

كما يمكن للدراسات المستقبلية توسيع نطاق الدراسة ليشمل قطاعات أخرى، مثل القطاع المصرفي، والقطاع الصحي، وقطاع التعليم، والقطاع الصناعي، وذلك بهدف مقارنة طبيعة العلاقة بين إدارة التغيير والأداء الوظيفي باختلاف القطاع.

5.7. الخاتمة

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر إدارة التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الوظيفي في شركة ايكيا السعودية بمدينة جدة، انطلاقًا من أهمية إدارة التغيير في بيئة الأعمال الحديثة التي تتسم بالتطور المستمر والمنافسة والتغير في احتياجات العملاء والتكنولوجيا وأساليب العمل. وقد ركزت الدراسة على إدارة التغيير التنظيمي باعتبارها المتغير المستقل، وعلى الأداء الوظيفي باعتباره المتغير التابع، بهدف التعرف على طبيعة العلاقة بين المتغيرين.

وقد تناولت الدراسة في إطارها النظري مفهوم إدارة التغيير التنظيمي، باعتبارها عملية إدارية وسلوكية تهدف إلى مساعدة المنظمة على الانتقال من وضع قائم إلى وضع مستهدف بطريقة منظمة ومدروسة. كما تناولت مجموعة من الممارسات المرتبطة بإدارة التغيير، ومن أبرزها دعم الإدارة العليا، والتواصل الفعال، وتدريب الموظفين، وتقبل التغيير. وتبين من الإطار النظري أن نجاح التغيير يعتمد بدرجة كبيرة على قدرة الإدارة على التعامل مع الجانب الإنساني للتغيير، وليس فقط على الجوانب الإجرائية والتنظيمية.

كما تناولت الدراسة مفهوم الأداء الوظيفي، باعتباره من المؤشرات الأساسية التي تعكس قدرة الموظفين على تنفيذ المهام وتحقيق أهداف المنظمة. وتم النظر إلى الأداء الوظيفي من خلال مجموعة من الجوانب، من أبرزها كفاءة إنجاز المهام، وجودة العمل، وسرعة الأداء، والالتزام بالأنظمة والتعليمات.

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره مناسبًا لدراسة العلاقة بين إدارة التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي. كما تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات من موظفي شركة ايكيا السعودية بمدينة جدة، وتحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

وأظهرت الدراسة من خلال إطارها النظري أن إدارة التغيير يمكن أن تؤدي دورًا مهمًا في تحسين الأداء الوظيفي عندما يتم تطبيقها بطريقة منظمة تراعي احتياجات الموظفين. فالتواصل الفعال يمكن أن يساهم في تقليل الغموض، والتدريب يساعد الموظفين على اكتساب المهارات اللازمة للتعامل مع التغيير، ودعم الإدارة العليا يعزز الثقة، بينما يساعد إشراك الموظفين وتقبلهم للتغيير على تسهيل عملية الانتقال إلى أساليب العمل الجديدة.

المراجع العربية:

1. أبو النصر، مدحت محمد. (2012). إدارة وتنمية الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة. مجموعة النيل العربية.
2. العميان، محمود سلمان. (2016). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. دار وائل للنشر والتوزيع.
3. الطجم، عبد الله. (2015). إدارة الموارد البشرية. دار الفكر.
4. القحطاني، سالم بن سعيد. (2015). إدارة الموارد البشرية: نحو منهج استراتيجي متكامل. العبيكان.
5. الشهراني، أحمد. (2019). أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي [رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية].
6. العتيبي، محمد. (2018). أثر إدارة التغيير التنظيمي على أداء العاملين [رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية].
7. حريري، رافدة. (2017). إدارة التغيير. دار اليازوري العلمية.
8. حريم، حسين. (2010). إدارة المنظمات: منظور كلي. دار الحامد للنشر والتوزيع.
9. درة، عبد الباري إبراهيم، والصباغ، زهير نعيم. (2008). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين. دار وائل للنشر والتوزيع.
10. ماهر، أحمد. (2009). السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات. الدار الجامعية.
11. ماهر، أحمد. (2010). إدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية.
12. مرسي، جمال الدين محمد. (2006). إدارة الموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية. الدار الجامعية.
13. الصيرفي، محمد. (2007). إدارة الموارد البشرية. دار الفكر الجامعي.
14. مصطفى، أحمد سيد. (2014). إدارة الموارد البشرية: الإدارة العصرية لرأس المال الفكري. دار الفكر العربي.
15. العزاوي، نجم عبد الله، وجواد، عباس حسين. (2010). الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

- 1.Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46(6), 681–703.
- 2.Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- 3.Burnes, B. (2017). *Managing change* (7th ed.). Pearson.
- 4.Campbell, J. P., & Wiernik, B. M. (2015). The modeling and assessment of work performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 47–74.
- 5.Choi, M. (2011). Employees' attitudes toward organizational change: A literature review. *Human Resource Management*, 50(4), 479–500.
- 6.Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2015). *Organization development and change* (10th ed.). Cengage Learning.
- 7.Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.
- 8.Hayes, J. (2018). *The theory and practice of change management* (5th ed.). Palgrave Macmillan.
9. Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- 10.Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations*, 1(1), 5–41.
- 11.Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461–524.
- 12.Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L., & Armenakis, A. A. (2013). Change readiness: A multilevel review. *Journal of Management*, 39(1), 110–135.
- 13.Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson.
- 14.Todnem By, R. (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal of Change Management*, 5(4), 369–380.

الملاحق

مقدمة الاستبيان:

عزيزي/عزيزتي المشارك،

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة بعنوان:
«تأثير إدارة التغيير على تحسين الأداء الوظيفي في شركة إيكيا السعودية – جدة»
وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير ممارسات إدارة التغيير داخل الشركة على مستوى الأداء

الوظيفي للموظفين، وذلك ضمن متطلبات إعداد مشروع التخرج في تخصص إدارة المشاريع.

نأمل منكم التكرم بالإجابة على جميع عبارات الاستبيان بكل دقة وموضوعية، حيث تمثل آراؤكم عنصراً مهماً في نجاح هذه الدراسة.

كما نؤكد أن جميع المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم التعامل معها بسرية تامة، دون الإشارة إلى أي معلومات شخصية أو بيانات تحدد هوية المشارك.
شاكرين لكم تعاونكم ومساهمتم في إنجاح هذه الدراسة

الباحثة

شروق عبدالرحيم قايد

السؤال	اوافق	محايد	غير موافق
توفر الادارة العليا الموارد اللازمة لانجاح برامج التغيير			
تتابع الإدارة العليا مراحل التغيير بشكل مستمر			
تتسم المعلومات المتعلقة بالتغيير بالدقة			
يسهم التدريب في تطوير مهارات الموظفين			

رابط الاستبيان

