

تأثير إدارة التغيير التنظيمي على فريق العمل بالتطبيق على الشركة  
السعودية للحاسبات الإلكترونية المحدودة بالمملكة العربية السعودية بمدينة  
الخبر

"دراسة حالة"

اسم الطالبة:

ندى منسي الغامدي

الرقم الجامعي:

2021204585

مشروع تخرج- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

## الشكر والتقدير

## الإهداء

## مستخلص الدراسة

## جدول المحتويات

|    |                                                     |
|----|-----------------------------------------------------|
| 7  | 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة                |
| 8  | 1.1. المقدمة                                        |
| 10 | 1.2. مشكلة الدراسة                                  |
| 10 | 1.2.1. فجوات على المستوى النظري                     |
| 10 | 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي                   |
| 11 | 1.3. أهمية الدراسة                                  |
| 11 | 1.3.1. على المستوى النظري                           |
| 12 | 1.3.2. على المستوى التطبيقي                         |
| 12 | 1.4. أسئلة الدراسة                                  |
| 13 | 1.5. أهداف الدراسة                                  |
| 13 | 1.6. فرضيات الدراسة                                 |
| 14 | 1.7. نموذج الدراسة                                  |
| 9  | 1.8. منهجية الدراسة                                 |
| 12 | 1.9. الدراسة الميدانية                              |
| 16 | 1.10. مخطط المشروع المقترح                          |
| 17 | 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة                   |
| 18 | 2.1. المقدمة                                        |
| 20 | 2.2. إدارة التغيير التنظيمي                         |
| 26 | 2.3. فريق العمل                                     |
| 28 | 2.4. العلاقة بين إدارة التغيير التنظيمي وفريق العمل |
| 29 | 2.5. الخاتمة                                        |
| 64 | قائمة المراجع                                       |

### جدول الأشكال:

| رقم الشكل | عنوان الشكل                                                                        | رقم الصفحة |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| الشكل 1   | نموذج الدراسة. (الباحث، 2024)                                                      | 10         |
| الشكل 2   | منهجية البحث. (الباحث، 2024)                                                       | 11         |
| الشكل 3   | مخطط المشروع. (الباحث، 2024)                                                       | 13         |
| الشكل 4   | الفرق بين فريق العمل والمجموعات. المصدر: (نزار<br>أشريفة، عبد الحميد الخليل، 2021) | 24         |

## جدول الجداول:

## **1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة**

## 1.1. المقدمة:

كل إدارة أو منظمة في يومنا هذا تواجه مشاكل وصراعات ونزاعات داخلية وخارجية بين عمالها والمتعاملين معها، وبهذا نسعى إلى تبني ما هو جديد وأكثر نفعا من سابقه، لذا يعتبر التغيير سمة عصرية وفرض قائم على المنظمات، يتطلب تضافر الجهود قصد الانسجام مع الظروف الداخلية للمنظمات ومتغيرات العالم الخارجي، وعلى المنظمات أن تستجيب للتغيرات بشكل فعال ومخطط لمعالجة المشكلات ومعوقات التغيير التنظيمي مع التركيز على المداخل السلوكية في التخطيط والتطبيق لعلاج المشاكل القائمة والمتوقعة عند تطبيق التغيير، ولهذا تضطر المنظمات إلى تبني استراتيجيات واتجاهات مميزة لتواكب ظروف التغيير، وتتوقف درجة التكيف والتعامل مع التغيير على الاستجابة لأبعاده الفنية والتطبيقية والسلوكية وفي دراستنا هذه سنحاول معرفة تأثير إدارة التغيير التنظيمي على فريق العمل. حظي موضوع التغيير في المنظمات باهتمام غير مسبوق من باحثي العلوم الإدارية والتخصصات ذات العلاقة خلال النصف الأخير من القرن العشرين، إذ أحصى Ven de Van و Poole في عام 1995 ما يزيد عن مليون مقال علمي صدر في هذا الموضوع (Rainey & Fernandez, 2006) ما يعكس جليا الموضوع وتعدد نظرياته وتزايد الاهتمام به. يقصد بإدارة التغيير مختلف الخطوات والإجراءات التي يتخذها المدير أو المسؤول في المنظمة لإحداث التغيير وإنجاحه. تشمل هذه الخطوات تصميم التغيير، وتحديد فواعله والتعامل معهم، والإعلان عنه، والعمل على تطبيق متطلباته من قبل الأفراد المعنيين، والتعامل مع معوقاته، بما في ذلك المقاومة ضده، وترسيخ الممارسات الجديدة كروتين تنظيمي، وتقييم مكاسب التغيير التنظيمي وغيرها. ويرى (Stobierski 2020) بأن إدارة التغيير تتمثل في تلك السيرة التي تقود بها المنظمة التغيير نحو النجاح، وعليه، فإن إدارة التغيير تشمل مختلف العمليات والأدوات التي تستخدمها المنظمة لمساعدة الأفراد على الانتقال الناجح نحو الوضعيات المرغوبة وتبني التغيير المنشود (Obłąk و Ziemba 2015). ويرى Kanter (1992) أن التغيير هو عملية مستمرة في المنظمة تحدث في شكل حلقات متواصلة، كلما انتهت إحداها، بدأت الأخرى، دون أن يكون من السهل تحديد نقطة البداية أو النهاية. أما نجاح التغيير فيعتمد، وفقا له، على عشرة عوامل أساسية هي: العمل المشترك، وتقاسم الرؤية نفسها، وقياس نسبة التقدم، ونظام الاعتراف بإنجازات كل عضو، والقواعد والإجراءات، والرغبة في الحصول على تطور سريع ودعم الرعاة ودعاة التغيير، والاتصال القوي، واستقراء مؤشرات التطور، والرقابة والمتابعة (2019 Autissier et al.)

عندما يحدث تغيير في إدارة التنظيم، قد يتغير هيكل الفريق أو تتغير المسؤوليات والأدوار. هذا يمكن أن يؤدي إلى اضطرابات في الديناميكيات الداخلية للفريق ويتطلب من أفراد الفريق التكيف مع الأدوار الجديدة أو التعامل مع التغييرات في التوزيع الجديد للمسؤوليات. أيضا قد يسبب التغيير التنظيمي تغييرات في ثقافة العمل والقيم المؤسسية. وهذا يمكن أن يؤثر على الطريقة التي يتفاعل بها أفراد الفريق مع بعضهم البعض ومع الإدارة. قد يحتاج أفراد الفريق إلى تكيف قيمهم الشخصية والمهنية مع القيم الجديدة التي تحددها التغييرات التنظيمية. ويمكن أن يكون للتغيير التنظيمي تأثيرات نفسية وعاطفية على أفراد الفريق. قد يشمل ذلك القلق حيال مستقبلهم داخل المنظمة، أو الاستياء من عدم الوضوح أو التغييرات الجذرية في بيئة العمل التي كانوا معتادين عليها. بدأ الاهتمام الحقيقي بفريق العمل منذ عام 1924 بحركة العلاقات الانسانية حيث شخصت هذه المدرسة أن حجم العمل الذي يقوم به Hawthorne في مصانع Mayo ودراسات الفرد لا يتحدد فقط من خلال كفاءته وانما أيضا من خلال ادارة العمل الجماعي، و أن هناك علاقة بين العوامل الانسانية مثل احترام الذات والتقدير والتوجيه من جهة، والانتاجية من جهة أخرى، ولهذا عززت هذه المدرسة فريق العمل وتماسكه ووضعت بعض السمات الرئيسية لفريق العمل الفعال. وقبل أن نعرف عرفت الفرق بأنها مجموعة مميزة شخصين teams فريق العمل علينا أولا الوقوف على معنى الفريق، أو أكثر يتفاعلون ديناميكيا بشكل متواصل وقادر على التكيف لتحقيق هدف أو مهمة مشتركة وذات قيمة. فريق العمل على أنه عملية تعاونية تمنح للأفراد الفرص من أجل تحقيق نتائج Scarnati عرف فريق العمل على أنه وحده بين شخصين أو عدة أشخاص ينجزون Daft & Neo غير عادية. عرف إلى Ivancevich & Metteson الأعمال من خلال التعاون والتنسيق لإنجاز الهدف المحدد. فيما أشار أن فريق العمل هو مجموعة من الأفراد يجمعهم الاعتماد على بعضهم والدافع والالتزام لإنجاز الهدف المحدد والمتفق عليه. من خلال التعاريف التي سبق ذكرها يمكننا اعتبار أن فريق العمل عبارة عن مجموعة يتم تشكيلها من العاملين يتعاونون لإنجاز مهام محددة يتمتعون بكفاءة ومهارة وخبرة ومعرفة لهم القدرة على توحيد جهودهم لتحقيق الأهداف المحددة والالتزام بها. لذا يعتبر المورد البشري من أثمن الموارد لدى المنظمات، نظرا لدوره الكبير في نجاح واستمرار ورفع كفاءة وبقاء المنظمات مهما كان نوع نشاطها، فالطبيعة الانسانية تجعل استجابة الموظفين لهذه المؤثرات متفاوتة وبالتالي تختلف سلوكياتهم وبرزت أهمية فريق العمل لما له دور في التفاعل باستخدام المهارات لتحقيق التشارك الفعال لأداء الأعمال من أجل زيادة الإنتاجية والكفاءة، وبما يخدم رسالة وهدف المنظمة وعليه جاءت الدراسة الحالية للتعرف على كيفية مساهمة تأثير إدارة التغيير التنظيمي على فريق العمل.

## 1.2. مشكلة الدراسة

في عالم الأعمال المعاصر، يواجه المنظمات تحديات متزايدة في مجال إدارة التغيير التنظيمي، وهو ما يمثل عاملاً حاسماً لاستمراريتها وتكيفها مع المتغيرات الداخلية والخارجية. إدارة التغيير التنظيمي تعد عملية شاملة ومعقدة تتطلب استراتيجيات مدروسة لتحقيق نتائج إيجابية ولتجنب تأثيرات سلبية على فرق العمل داخل المنظمة.

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري

في حين أشارت الدراسات السابقة على وجود علاقة إيجابية لإدارة التغيير التنظيمي على فريق العمل إلا أن هناك نقص في يتعلق ببعض التغييرات، فعلى المستوى النظري قد تنشأ فجوات في التواصل ونقل المعلومات خلال عملية التغيير التنظيمي عدم كفاية التواصل أو عدم وضوح المعلومات قد يؤدي إلى انعدام الثقة والارتباك بين أفراد الفريق حيث يمكن أن ينجم عن ذلك فهم غير دقيق لأهداف التغيير أو الخطوات المطلوبة لتحقيقها.

وقد تؤدي أيضاً إلى فجوات في القيادة والدعم من قبل الإدارة العليا والقادة الفرعيين عدم وجود دعم كافٍ من القادة قد يؤدي إلى عدم استجابة الفريق بشكل فعال للتغييرات أو توجيهات الإدارة، ويمكن أن يزيد من الارتباك وعدم اليقين بين الأعضاء.

### 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

لقد بحثت دراسات تطبيقية محدودة التأثير العلاقة بين إدارة التغيير التنظيمي وفريق العمل مما خلق بعض الفجوات التي تحتاج إلى معالجة، فغالباً ما تكون هناك فجوة بين مرحلة التخطيط للتغييرات التنظيمية ومرحلة تنفيذها على أرض الواقع. قد يواجه الفريق صعوبات في تطبيق الخطط بسبب عدم وضوح أو عدم كفاية الإرشادات، أو بسبب التغييرات غير المتوقعة أثناء التنفيذ.

قد تكون هناك فجوة في مستوى التفاعل والتعاون بين أفراد الفريق أثناء عملية التغيير. وقد يتسبب عدم الثقة أو الاستقرار في الفريق في صعوبة التعاون والتنسيق الفعال فيما بينهم.

تتناول هذه الدراسة التساؤل البحثي الرئيسي التالي :

"ما مدى تأثير إدارة التغيير التنظيمي على فريق العمل في الشركة السعودية للحاسبات الإلكترونية المحدودة ؟"

### 1.3. أهمية الدراسة

يهدف البحث الحالي على دراسة العلاقة بين تأثير إدارة التغيير التنظيمي وفريق العمل، وابرار وتوضيح مفهوم إدارة التغيير التنظيمي، والتعرف على أثر التغيير التنظيمي على فريق العمل وأهمية فريق العمل داخل المؤسسة.

#### 1.3.1. على المستوى النظري:

تُمكن الدراسات النظرية من فهم عميق لعمليات التغيير التنظيمي، بما في ذلك أسبابها، وأهدافها، وتأثيراتها المحتملة على الفرق العمل داخل المنظمة. هذا يساعد الباحثين والمديرين على تحليل التحديات والفرص المترتبة على عمليات التغيير وتخطيط استراتيجيات فعالة لإدارتها. يمكن توضيح العلاقات السببية بين مختلف المتغيرات التي تؤثر في عمليات التغيير التنظيمي. يتم ذلك من خلال استخدام نماذج نظرية وإطارات مفاهيمية تساعد في فهم كيفية تأثير عوامل مثل القيادة، والثقافة التنظيمية، والتواصل الداخلي على تحقيق النتائج المرجوة. قد تساهم الدراسات النظرية في تطوير نظريات جديدة ومفاهيم تساعد في فهم وتفسير أفضل لظاهرة إدارة التغيير التنظيمي. هذا التطوير يمكن أن يساهم في توسيع حدود المعرفة وتطوير إطارات عملية وتقنيات جديدة لإدارة التغيير بطرق أكثر فعالية.

بشكل عام، تُسهم الدراسات النظرية في تأثير إدارة التغيير التنظيمي على المستوى النظري في بناء قاعدة معرفية قوية تساعد في فهم الظواهر التنظيمية المعقدة وتطوير استراتيجيات إدارة التغيير التي تحقق النتائج المرجوة داخل المنظمات.

### 1.3.2. على المستوى التطبيقي:

عند دراسة تأثير إدارة التغيير التنظيمي، يمكن للمنظمات أن تطوّر قدراتها على التكيف مع التحديات الداخلية والخارجية. فهم كيفية تأثير التغييرات على هيكل المنظمة وعملياتها يمكن أن يساعد في إنشاء بيئة مرنة ومتجاوبة. عندما تفهم المنظمات تأثيرات التغيير التنظيمي، يمكنها أن تحدد الفرص للابتكار والتطوير. قد تشجع استراتيجيات التغيير المنظمات على استكشاف وتطبيق حلول جديدة ومبتكرة لتحقيق أهدافها وتحسين أدائها. دراسة تأثير إدارة التغيير التنظيمي تساعد في تحسين تجربة العاملين داخل المنظمة. من خلال فهم كيفية تأثير التغييرات على الفرق والأفراد، يمكن للمنظمات تطوير استراتيجيات لتحسين رضا الموظفين وزيادة إشراكهم في عمليات التغيير. دراسة تأثير إدارة التغيير التنظيمي على المستوى التطبيقي تساهم في تحسين أداء المنظمات وفعاليتها، وتعزيز قدرتها على التكيف والابتكار، مما يجعلها ضرورية لتحقيق النجاح المستدام في بيئات العمل المتغيرة والتنافسية.

### 1.4. أسئلة الدراسة

ما هي الآليات التي يمكن للقادة استخدامها لتخفيف المقاومة للتغيير بين أفراد الفريق؟

كيف يمكن للتغييرات التنظيمية أن تؤثر على ديناميكيات الفريق والتعاون بين أعضائه؟

ما هي التحديات الرئيسية التي قد يواجهها الفريق أثناء فترات التغيير؟ وكيف يمكن التغلب على هذه التحديات؟

## 1.5. أهداف الدراسة

"استكشاف العلاقة بين الإدارة التنظيمية على فريق العمل"

تحديد وتحليل أفضل الممارسات في مجال إدارة التغيير التنظيمي التي يمكن تطبيقها لتحقيق أهداف الفريق بشكل فعال ومستدام لدى الشركة السعودية للحاسبات الإلكترونية المحدودة.

دراسة التغييرات الهيكلية والثقافية التي يتعرض لها الفريق، وتحديد كيفية تأثيرها على ديناميكيات العمل الجماعي والفردى لدى الشركة السعودية للحاسبات الإلكترونية المحدودة.

تحديد التحديات التي قد يواجهها الفريق أثناء فترات التغيير، وتحديد الفرص المحتملة التي يمكن أن تنشأ خلال عمليات التغيير لدى الشركة السعودية للحاسبات الإلكترونية المحدودة.

## 1,6. فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية H :

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لإدارة التغيير التنظيمي على فريق العمل.

الفرضية الفرعية الأولى Ha :

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لنمط التفاعل والتعاون بين أعضاء الفريق على نجاح الشركة.

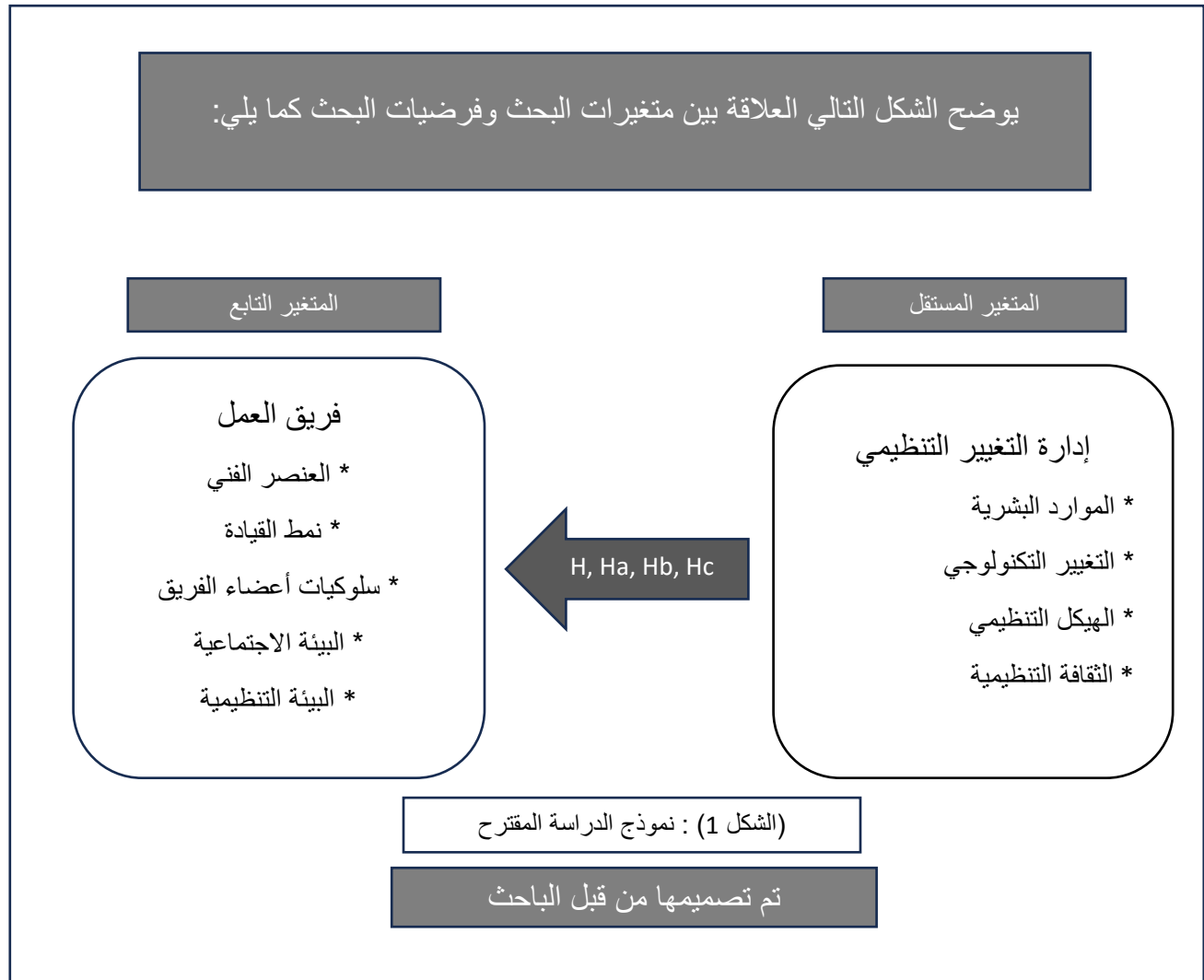
الفرضية الفرعية الثانية Hb :

توجد علاقة معنوية سلبية ذات دلالة إحصائية بين مقاومة التغيير ورضا فريق العمل.

الفرضية الفرعية الثالثة Hc :

توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مشاركة أعضاء فريق العمل وزيادة مستوى الإنتاجية.

## 1,7. نموذج الدراسة



## 1.9. الدراسة الميدانية

شركة آلات الأعمال السعودية المحدودة (SBM) هي الممثل العام للتسويق والخدمات لشركة IBM World Trade Corporation في المملكة العربية السعودية - المزود الرائد في المملكة لحلول تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتكاملة للمؤسسات.

يعود تاريخ شركة IBM في المملكة إلى عام 1947، عندما وصلت مجموعة من المتخصصين في شركة IBM إلى الظهران لتكوين أول نظام لمعالجة المعلومات لشركة الزيت العربية الأمريكية (أرامكو). مع التطور الاقتصادي السريع في المملكة، تأسست شركة آلات الأعمال السعودية المحدودة (SBM) في عام 1981 كممثل عام للتسويق والخدمات (GMSR) لشركة IBM للتجارة العالمية في المملكة العربية السعودية.

واليوم، تقدم SBM حلولاً مؤسسية متطورة في جميع قطاعات الصناعة في المملكة. وقد تم تعزيز قدرتها كمزود للحلول الشاملة بشكل أكبر من خلال مجموعة خدماتها في مجال الشبكات وتكامل الأنظمة والاستشارات والتنفيذ واستعادة الأعمال ودعم العمليات.

توفر SBM أيضاً خدمات صيانة ودعم مصممة خصيصاً لمجموعة واسعة من منتجات IBM وغير التابعة لشركة IBM. تمتلك SBM تنظيمًا كاملاً للشركة مصممًا لجعلها مرنة ومتكيفة مع المتطلبات المتغيرة والمتطورة لعملائها، ولديها إمكانية الوصول إلى ممارسات IBM العالمية والموارد وقواعد المعرفة لتنفيذ حلول تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الرئيسية في المملكة العربية السعودية. SBM هي أيضاً الشريك الذهبي والأكبر لشركة Cisco في المملكة العربية السعودية، والشريك الذهبي لشركة SAP. ويتجلى تركيزنا على الجودة من خلال حقيقة أننا واحدة من أوائل مؤسسات الخدمات الحاصلة على شهادة ISO9001-2000 في المملكة العربية السعودية منذ يونيو 2001.

## 1,10. مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني : الإطار النظري

الفصل الثالث : منهجية البحث

الفصل الرابع : التحليل الاحصائي

الفصل الخامس : مناقشة النتائج والخاتمة

(الشكل 2) : تم تصميمها من قبل الباحث

## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## 2.1. المقدمة:

إن التسارع والتطورات والتغيرات التي تشهدها العديد من المنظمات فرض عليها المزيد من الأدوار الحديثة في إدارتها لتحقيق أهدافها المنشودة. فالتغير يعتبر السمة الوحيدة الثابتة؛ فالمنظمات اليوم تواجه العديد من الصعوبات بشكل مستمر نظراً للتغيرات السريعة والمفاجئة في البيئة. وعليه، فالتغيير في مهام المنظمات وزيادة أنشطتها وتعقدها أدت إلى اهتمام إدارة هذه المنظمات على مختلف مستوياتها في تبني ما هو جديد. إن الواقع يؤكد أن التغيير حقيقة مرت بها العديد من المنظمات في مراحل تطورها ودورة حياتها، كما تشهدها المنظمات حالياً نظراً للتعقيدات المحيطة والتحديات التي أصبحت تواجهها لتفرض على المنظمات التكيف مع البيئة المحيطة لضمان البقاء والاستمرار. ولعل من الأساليب الحديثة التي ظهرت للمحافظة على استمرارية المنظمات واستدامتها وقدرتها على مواكبة التطورات والتهديدات والفرص ما يسمى إدارة التغيير التي تضمن الانتقال بالمنظمة من وضعها الحالي إلى وضع آخر مرغوب فيه خلال فترة انتقالية. وإن عملية التغيير عملية تستخدمها المنظمة لتصميم وتنفيذ وتقديم مبادرات ملائمة للتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية.

فإدارة التغيير تمثل تلك الجهود التي تتبعها المنظمات في تحسين قدراتها لاتخاذ القرارات وخلق علاقات متوازنة مع البيئة المحيطة عن طريق استخدام استراتيجيات متطورة تستهدف التغيير في القيم والاتجاهات وكذلك التغيير في طبيعة المهام والهياكل التنظيمية لتناسب مع احتياجات المنظمات الجديدة، والتي تستطيع التكيف مع التحديات التي تفرضها التطورات التكنولوجية والتي ألقت بظلالها على البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية. لقد أضحت إدارة التغيير نهجاً سياسياً واقتصادياً واجتماعياً، تبنتها العديد من المنظمات، رغبةً في إحداث تغيرات نوعية في المجالات السلوكية والتنظيمية، هدفها تحسين الأداء في بيئة العمل وإيجاد بيئة تنظيمية تعمل بدورها على زيادة دافعية العاملين وتحسين اتجاهاتهم نحو العمل، الأمر الذي بدوره ينعكس إيجاباً على العمليات الداخلية وتحقيق الأهداف وعمليات التعلم والنمو لدى العاملين.

إجراء الدراسات السابقة توفر معلومات حول كيفية تأثير التغيير على فرق العمل والأداء والمشاركة. فهم هذه التأثيرات يساعد في تحديد ما إذا كانت التغييرات تحقق الأهداف المرجوة أو تحتاج إلى تعديل. وكذلك عبر تحليل نتائج الدراسات السابقة يمكن التنبؤ بالنتائج المحتملة للتغييرات المستقبلية وتجنب المشاكل المحتملة. وتساعد في التعرف على أفضل الممارسات والتقنيات التي أثبتت فعاليتها في إدارة التغيير، مما يمكن أن يعزز من فعالية الاستراتيجيات الحالية. ومن خلال مقارنة نتائج الدراسات السابقة، يمكن تطوير استراتيجيات جديدة أو تحسين الاستراتيجيات الحالية لتناسب احتياجات المنظمة الخاصة. ويمكن أن تكشف الدراسات السابقة عن كيفية تأثير إدارة التغيير على أنواع مختلفة من المنظمات أو الصناعات، مما يساعد في توسيع نطاق الفهم وتطبيق الدروس المستفادة على حالات مختلفة. إدارة التغيير التنظيمي لها تأثيرات متعددة ويمكن أن يكون لها تأثيرات إيجابية وسلبية بناءً على كيفية إدارتها. وتؤثر بطبيعة الحال بشكل عميق على فرق العمل من خلال تحسين قدرتهم على التكيف، وتعزيز التواصل والتعاون، وزيادة الانخراط، وتحقيق أهداف الأداء، وتوفير التدريب والدعم، وإدارة التوتر، تحقيق نجاح التغيير يعتمد إلى حد كبير على كيفية إدارة هذه العملية وتأثيرها على الأفراد داخل المؤسسة. ومن خلال إدارة التغيير بشكل مدروس ومتوازن، يمكن تقليل التأثيرات السلبية وتعظيم الفوائد المحتملة، مما يعزز من تجربة فريق العمل ويضمن نجاح التغيير التنظيمي.

## 2.2. إدارة التغيير التنظيمي:

يعد التغيير التنظيمي اليوم أحد أهم المفاهيم في الإدارة. ومن أجل تحقيق أداء أكثر ملاءمة، على المنظمات أن تكيف نفسها مع التغييرات التنظيمية. ويمكن التغيير التنظيمي المنظمات من مواجهة المشاكل والمطالب في البيئتين الخارجية والداخلية. وعليه، فإن التغيير يعد محركاً تحفيزياً للمنظمات الناجحة في العالم، كما تساعد إدارة التغيير المنظمات على تحقيق نجاح وأداء مناسبين (Arabi et al, 2010). وفي الواقع، يهدف التغيير التنظيمي إلى تحسين البيئة والأداء معاً (Pardo. Del Val Martinez Fuentes, 2003).

يتمتع العالم اليوم والمنظمات بميزات معينة تتمثل في التغييرات السريعة، والحركة المفرطة في السلطة، والمنافسة المتزايدة، والتقدم العلمي والتكنولوجي السريع. كما يعتمد الاقتصاد القائم على الأداء على التركيز على البيئة وتغييراتها أكثر من التركيز على القيمة المادية للموارد وأصولها الملموسة والموضوعية ورأس المال. وفي ضوء البيئة الخارجية المتغيرة، على جميع المنظمات تغيير أدائها من أجل البقاء والتقدم من أجل اعتماد التغييرات، بحيث تكون المنظمة ذات الأداء المتفوق هي تلك التي تحقق نتائج أفضل من النتائج المماثلة لها في المنظمات الأخرى على المدى الطويل من خلال: قدرتها على تبني التغييرات بشكل مناسب، ورد الفعل السريع على هذه التغييرات، وإنشاء هيكل إداري متماسك، وتحسين القدرات الرئيسية بشكل مستمر، والتصرف بشكل مناسب مع الموظفين باعتبارهم أصولاً رئيسة في المنظمة (Bakhsh Chenari et al, 2015) ولهذا، يتوقع قادة التغيير مقاومة ضد التغيير ويتخذون خطوات في الوقت المناسب من أجل تقليل نتائجها غير المواتية (Hathaway, 2009).

تعرف إدارة التغيير على أنها عملية تتضمن القيم والممارسات والإجراءات غير المجمدة والمتحركة وتجديدها داخل المنظمات. ويشير مصطلح "إلغاء التجمد unfreezing" إلى خلق تباين مستتر بين الحالة الراهنة والمثالية للمنظمة التي تتولد لديها الرغبة في التغيير وتقلل من مقاومة الأفراد للتغيير. أما القيم والممارسات والإجراءات المتحركة فتشير إلى الانتقال إلى العمليات المختلفة مثل التدريب والتعليم وإعادة الهيكلة التي تؤدي إلى تطوير سلوكيات ومواقف ومعتقدات جديدة. وتعتبر إعادة التجديد "إعادة تأسيس حالة جديدة من التوازن داخل المنظمة من خلال تثبيت الأنماط الجديدة من خلال مجموعة متنوعة من آليات الدعم التنظيمي. وغالباً ما يتم رفض التغيير من قبل أعضاء المنظمة، ويعود السبب الرئيسي للرفض إلى أن التغيير يتطلب من الموظفين ضبط هوياتهم الفردية والتنظيمية الحالية، بحيث يكون تغيير هوية الشخص مثاراً للقلق. ومن الشائع أن يستخدم الموظفون أساليب مثل (الرفض والترشيد والكمال والخيال والرمز) لمقاومة التغيير (Nickolas,2010). وتستخدم إدارة التغيير أيضاً لتحديد عملية متابعة التغيير في النظام الآلي أو تسجيل أفضل الممارسات أو ترقية النظام، لذا فهي ترتبط بمقابلة الأشخاص والعملية التنظيمية. كما أن إدارة التغيير هي تمثيل لحالة تنظيمية تنتقل فيها المنظمة من حالة معينة إلى حالة أخرى من أجل تحقيق تغيير دائم داخل المنظمة. وتمثل إدارة التغيير النهج المنهجي وتطبيق المعرفة والأدوات والموارد للتعامل مع التغيير، لذا فهي تعني تحديد وتبني استراتيجيات وهياكل وإجراءات وتقنيات للتعامل مع التغيرات في الظروف الخارجية وبيئة الأعمال (Andrews,2008). ويشار إلى إدارة التغيير على أنها منهجية للتعامل مع التغيير، كما تعد طريقة منظمة لتغيير الأفراد وخلق العمل والمنظمات من الحالة الراهنة إلى الحالة المستقبلية المرغوبة، لتحقيق أو تنفيذ رؤية وسياسة تنظيمية محددة. وبهذا فهي عملية تنظيمية مصممة لتمكين الموظفين من قبول وتبني التغييرات في بيئتهم الحالية، وبالتالي فهي عملية رسمية تشمل منهجية تطبيقية لتطبيق المعرفة بحيث تكون جزءاً مهماً من أي خطة تسمح للأفراد بقبول العمليات والتقنيات والأنظمة والهياكل والقيم الجديدة (Child,2005).

وقد أشار (Qweider,2010) إلى مفهوم إدارة التغيير باعتبارها وسيلة تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق بفعالية لإحداث التغيير، من أجل تحقيق أهداف المنظمة، باعتبار أن إدارة التغيير تمثل خطة عمل تشمل معظم الإجراءات الإدارية النموذجية لإحداث التغيير الإيجابي في الأنشطة البشرية والمادية، للانتقال من الأوضاع غير المرغوب فيها إلى أوضاع أكثر إيجابية. أما (Al-Otaibi,2014) فبين أن إدارة التغيير تمثل الأسلوب والنهج الإداري الذي بدوره يرصد معظم المؤشرات المتغيرة في بيئة الأعمال ويقوم بتحديد وفرز هذه المؤشرات ووضعها ضمن الأولويات المتاحة للإدارة بهدف المواءمة مع المتغيرات الحاصلة في البيئتين الداخلية والخارجية لتحسين مستويات أدائها وسلوكها. ويرى (Al-Attiyat, 2006) أن إدارة التغيير هي عبارة عن تطبيق منهج شمولي عملي يتدرج من واقعها الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه من خلال إعادة تصميم وتطوير الأعمال والسلوك، وذلك باتباع أساليب وعمليات لتعزيز التغيير الإيجابي المراد إحداثه في المنظمة. وتبرز أهمية إدارة التغيير عندما يحقق التغيير الأهداف المرجوة منه، بالتوازي مع التغير الحاصل في البيئتين الداخلية والخارجية، فالبيئة الخارجية بيئة ديناميكية غير مستقرة نوعاً ما، والبيئة الداخلية للمنظمات أيضاً متغيرة نتيجة التباين في العديد من التوجهات والسلوكيات وأساليب العمل التي ينتهجها الأفراد بغية تحقيق الأهداف المرجوة (Al-Serifi, 2006). كما تنبع أهمية إدارة التغيير من قدرتها على تحسين مستوى الأداء الفردي عن طريق التدريب الذي يتلقاه الأفراد على كل تغيير داخل التنظيم وتشجيع روح الفريق وتحسين التعاون عن طريق نشر روح العمل الجماعي وتقليل دوران العمل بتوفير الاستقرار الوظيفي للعمال والتشجيع ومنح المكافآت (Al-Habil, 2008). من ناحية أخرى، فإن التغيير يؤدي إلى تحويل المؤسسة من الوضع الراهن إلى الوضع الأمثل، باعتبار التغيير التنظيمي نوعاً من استراتيجيات التحسين التنظيمي التي تستند إلى الأفكار والمعارف المكتسبة من ديناميات المجموعة ونظرياتها وممارساتها التي يمكن أن تحل العديد من المشكلات الإنسانية المهمة في المؤسسات. ومن أجل إحداث التغيير التنظيمي، من الضروري أن يكون لدى المنظمة وعي عام به، ومعرفة صحيحة حول الديناميات التنظيمية، وكيفية تغييرها، وذلك من خلال اعتماد العديد من العلوم السلوكية. نتيجة هذا التكامل يحدث التحول التنظيمي الذي يوفر إرشادات لتحسين القدرة على التكيف والمطابقة بين الموظفين والمنظمة، وبين المنظمة والبيئة، وبين العناصر والمكونات التنظيمية، بما في ذلك الاستراتيجية والهيكل والعملية، بحيث يتم تنفيذ أنشطة التغيير من خلال البرامج وخلق تغيير يهدف إلى حل المشاكل في ظروف معينة ومشكلة.

في دراسة إدارة التغيير، هناك العديد من النظريات التي حاولت شرح الأبعاد المتعلقة بتغيير الإدارة والأداء للمنظمات. وتستعرض الباحثة أهم ثلاث نظريات رئيسة في إدارة التغيير وهي:

Kotter's Model وMcKinsey's 7S Model وKurt Lewin Model وEight-step Change

Model. فقد أكد Kurt Lewin في نموذجه أن عملية التغيير تتم من خلال ثلاث مراحل أساسية هي "إلغاء التجميد"؛ إذ تكون للأفراد سلطة كبيرة لتغيير الممارسة الحالية في المؤسسة من خلال إدراك أنه من أجل تحسين المنظمة، لا يمكن للأشياء أن تستمر كما هي، وتشمل هذه المرحلة إعداد الأفراد للانتقال من الحالة الراهنة الهادئة إلى إنشاء موقف مثالي لجعل التغيير مرغوباً فيه (Uriarte, 2008) كما تشمل الأنشطة إنشاء تغييرات متكاملة، والتوجه الزمني، وربط المهام بوضوح بأولويات وأهداف المنظمة من أجل التغيير، ويجب أن يحدد التزام الأفراد والمجموعات الذين يلزم التزامهم من أجل صياغة وكسب الدعم للتغيير التنظيمي، والدعم السياسي للأفراد أو الجماعات، وتحديد خطط أصحاب المصلحة وعملياتهم، والتركيز على الانفتاح على الأفراد في أثناء تغيير العمليات (Bordia et al, 2014) أما المرحلة الثانية هي المرحلة الانتقالية التي تشير إلى أن المنظمة يجب أن تدخل فترة انتقالية بمجرد بدء التغيير في هذه المرحلة، ويتطلب نجاح عملية التغيير قيادة كافية وطمأنة مستمرة. وأما المرحلة الثالثة والأخيرة فهي "التجميد"، وتتضمن تغييرات في السلوك بشكل غير رسمي ورسمي داخل المنظمة، بحيث تكون المنظمة مستقرة حالياً ومن المتوقع أن يتبع الموظفون الاستراتيجيات الموضوعية حديثاً وفقاً لتطور التغيير، وأثناء عملية التغيير في المنظمة، فإن مقاومة الموظفين والانفتاح على التغيير هما ميزتان تلعبان دوراً مهماً (Stanley, Meyer and Topolnytskaya, 2015). ومن المحتمل أن تؤثر مقاومة التغيير على مسار التغيير الذي يؤدي إلى نتائج غير مرغوب فيها، بينما يجب التركيز على انفتاح الموظف في عملية التغيير. وتتناول نموذج McKinsey's 7S عوامل مختلفة هي: القيم المشتركة، والاستراتيجية، والهيكل، والأنظمة، والأسلوب والمهارات والموظفون، وكلها تعمل معاً لتشكيل النموذج. وتمثل القيم المشتركة جوهر النموذج لأن هذا هو ما تؤمن به المنظمة وتقف عليه، ومن هذه القيم مهمة المنظمة.

كما توضح الاستراتيجية كيف تنوي المنظمة الاستجابة للتغيرات في بيئتها الخارجية. وتم تحديد المجالات السبعة الحاسمة للتغيير في هذا النموذج في المنظمة إلى عوامل أساسية وأخرى ثانوية، بحيث تشمل المجالات الرئيسية: الأنظمة والاستراتيجية والهيكل، في حين أن المجالات الثانوية تشمل المهارات والأسلوب والموظفين والقيم المشتركة التي يصعب التعامل معها عادة، ولكنها كبيرة كمكون في نطاق المنظمة (Jalagat, 2016). والهيكل التنظيمية تمثل خارطة الطريق التي تسير عليها إجراءات الأعمال التي يجب على المديرين التركيز عليها في أثناء التنظيم. لذا فهي الآلية التي يتم من خلالها إدارة المنظمة بتحديد خطوط السلطة والمسؤولية والاتصال بين الرؤساء والمؤسسين، ونظام المساءلة، وتحديد العلاقات بين الوحدات التنظيمية (Al-Omian, 2005) ومن هنا يعمل التغيير في الهيكل على إحداث تغيير في الخريطة التنظيمية والسلطة والإجراءات أو تنفيذ السياسات والأدوار الوظيفية في المنظمة. كما أن التغيير الهيكلي يهتم بملاءمة تحقيق الأهداف والتطوير والاستجابة لمتطلبات المجتمع في البيئة المحيطة، وهو يشمل مختلف الأنشطة وعلاقاتها التنظيمية التي ربما تؤدي إلى إعادة توزيع الاختصاصات وتجميع الوظائف وتصميم خطوط الاتصالات وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية، بالتزامن والتأقلم مع المتغيرات الجديدة وغير المتوقعة (Abdulaziz, 2009). يعرف (Charles and Jarrett, 2001) الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة خاصة من القيم والأعراف والقواعد السلوكية التي يتقاسمها الأفراد والجماعات في المنظمة والتي تحدد طريقة تفاعلهم معها، كما تحدد كيف يتعاملون من خلالها مع باقي الأطراف ذوي المصلحة. وتعتبر الثقافة التنظيمية من المميزات التي تتفرد بها المنظمات عن غيرها؛ إذ لا توجد منظمة ثقافتها مشابهة لثقافة منظمة أخرى. فثقافة المنظمة تختلف باختلاف طبيعة الاتصالات ونظم العمل والإجراءات، وممارسة السلطة، وأسلوب ونمط القيادة، والقيم والمعتقدات، (Al-Omain, 2005) ويرى (Abu Bakr) أن الثقافة التنظيمية مجموعة من المعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة، ويتم الشعور بها وتشاركها من قبل الأفراد، خصوصاً في تكوينها وتعلمها، وبالذات من الموظفين الجدد في المنظمة.

أما الجانب المتعلق بالتغيير التكنولوجي فيقوم على تغييرات في العملية الإنتاجية للمنظمة، تتضمن مهارات ومعرفة في الإنتاج وتغييرات تكنولوجية في أساليب صناعة وتقديم المنتج ومداخل العمل (Daft, 1991). وتتمثل أهمية التغيير التكنولوجي وأهدافه في تعزيز الكفاءة التشغيلية، وزيادة الإنتاجية، وتحسين الجودة. وتعد ظاهرة التغييرات التكنولوجية من أكثر التطورات التي شهدتها المنظمات من خلال وسائل التطوير والتحديث التقني، وهذا نتج عنه تطور في أنظمة المعلومات (الأنظمة المساعدة في اتخاذ القرار، والأنظمة الخبيرة) وتغيير في نمط التبادل (التجارة الإلكترونية)، الأمر الذي دعا للتغيير من أجل توافق أنشطة المنظمات المختلفة وأساليب وطرق عملها مع متطلبات التغييرات التكنولوجية والتكيف معها في مجالاتها كافة (Rahim and Allawi, 2014) وتتمثل الميزات الأساسية للنموذج McKinsey 7S في القيم المشتركة، التي هي بمثابة المبادئ التي توجه سلوك الموظفين وأنشطة المنظمات، بحيث يتم بناء كل منظمة من خلالها؛ كونها عناصر مترابطة، ولأن التغيير في عامل واحد يؤثر على جميع العناصر التنظيمية الأخرى. ويستند هذا النموذج إلى نظرية أنه من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، يجب تنسيق ودعم المبادئ السبعة، كما يستخدم النموذج لتحديد ما هو المطلوب لإعادة هيكلته لزيادة فاعلية الأداء التنظيمي، ويتطلب من قادة كل قسم في المنظمة إجراء مراجعة مفصلة لما يمكن أن يؤثر على التحولات إما بطرق سلبية أو إيجابية. أما نموذج التغيير الثالث والأخير فهو Kotter's Eight-step Change Model. وقد تم تصميم هذا النموذج في عام 1995 من قبل Kotter، الذي حدده بثماني خطوات في إدارة التغيير التنظيمي تنطوي على أن المديرين التنفيذيين يجب عليهم بناء مجموعة قوية من الأفراد القادرين على العمل معاً كمجموعة من أجل إحداث التغيير، مع وجود رؤية للمنظمة تمثل خارطة طريق ترشد مجمل أنشطة التغيير، والتذكير المستمر بهذه الرؤية مراراً وتكراراً. وتشمل الخطوات الأخرى قدرة الأفراد داخل المنظمة على تنفيذ الرؤية وإنشاء الإدارة وتحقيق مكاسب قصيرة الأجل، وبناء التطورات المستمرة باستخدام موارد ومشاريع جديدة، ووضع منهجيات جديدة (Kreitner and Kinicki, 2013). وأشار (Johnson, Scholes and Whittington, 2008) إلى أنه يجب أن يؤسس التغيير علاقة بين الجوانب التشغيلية والاستراتيجية واليومية للمنظمة إذا أرادت النجاح، وهذا لا يعني فقط الحصول على الموارد نتيجة أنشطة التغيير الاستراتيجي والعوامل الأساسية للنجاح والمهام الحيوية، ولكن أيضاً من خلال أنشطة الإدارة العامة للمنظمة، وكيفية استمرارية عمليات التغيير وتسخيرها في الجوانب اليومية للمنظمة.

## 2.3. فريق العمل:

بدأ الاهتمام الحقيقي بفريق العمل منذ عام 1924 بحركة العلاقات الانسانية ودراسات Mayo في مصانع Hawthorne حيث شخصت هذه المدرسة أن حجم العمل الذي يقوم به الفرد لا يتحدد فقط من خلال كفاءته وانما أيضا من خلال ادارة العمل الجماعي، و أن هناك علاقة بين العوامل الانسانية مثل احترام الذات والتقدير والتوجيه من جهة، والانتاجية من جهة أخرى، ولهذا عززت هذه المدرسة فريق العمل وتماسكه ووضعت بعض السمات الرئيسية لفريق العمل الفعال. وقبل أن نعرف فريق العمل علينا أولاً الوقوف على معنى الفريق، teams عرفت الفرق بأنها مجموعة مميزة شخصين أو أكثر يتفاعلون ديناميكيا بشكل متواصل وقادر على التكيف لتحقيق هدف أو مهمة مشتركة وذات قيمة. عرف Scarnati فريق العمل على أنه عملية تعاونية تمنح للأفراد الفرص من أجل تحقيق نتائج غير عادية. عرف Daft & Neo فريق العمل على أنه وحده بين شخصين أو عدة أشخاص ينجزون الأعمال من خلال التعاون والتنسيق لإنجاز الهدف المحدد. فيما أشار Ivancevich & Metteson إلى أن فريق العمل هو مجموعة من الأفراد يجمعهم الاعتماد على بعضهم والدافع والالتزام لإنجاز الهدف المحدد والمتفق عليه. من خلال التعاريف التي سبق ذكرها يمكننا اعتبار أن فريق العمل عبارة عن مجموعة يتم تشكيلها من العاملين يتعاونون لإنجاز مهام محددة يتمتعون بكفاءة ومهارة وخبرة ومعرفة لهم القدرة على توحيد جهودهم لتحقيق الأهداف المحددة والالتزام بها. لذا يعتبر المورد البشري من أثمن الموارد لدى المنظمات، نظرا لدوره الكبير في نجاح واستمرار ورفع كفاءة وبقاء المنظمات مهما كان نوع نشاطها، فالطبيعة الانسانية تجعل استجابة الموظفين لهذه المؤثرات متفاوتة وبالتالي تختلف سلوكياتهم وبرزت أهمية فريق العمل لما له دور في التفاعل باستخدام المهارات لتحقيق التشارك الفعال لأداء الأعمال من أجل زيادة الإنتاجية والكفاءة، وبما يخدم رسالة وهدف المنظمة وعليه جاءت الدراسة الحالية للتعرف على كيفية مساهمة تأثير إدارة التغيير التنظيمي على فريق العمل.

تتجلى أهمية فريق العمل فيما يلي :

- حل المشكلات
- الابتكار والابداع
- تعزيز عملية صنع القرار من خلال العمل والرقابة على العمل وتحقيق الرضا الوظيفي

- الرضا الشخصي والتكامل في المهارات المتنوعة ورفع مستوى المرونة لدى المنظمة.
- تنسيق جهود الأفراد أثناء تعاملهم مع المهام المعقدة.
- الاستفادة من الخبرة والمعرفة.
- الاستفادة من نقاط القوة التكميلية لأعضاء الفريق لتحقيق نتائج لا يمكن تحقيقها بواسطة موظفين عاملين بشكل فردي.
- بناء روح الثقة والتعاون بين الأفراد.
- الفرق بين فريق العمل والمجموعات :

\*الجدول رقم (1) يوضح الفرق بين فرق العمل والمجموعات\*

| فريق العمل team work                                                              | المجموعات work group                                                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| يعمل القائد على تسهيل عمل الفريق                                                  | الرئيس يتحكم في المجموعة ويهيمن عليها                                                 |
| الأهداف يتم اعدادها من قبل أعضاء الفريق                                           | الأهداف تعد من قبل المنظمة                                                            |
| الاجتماعات تكون على قدر كبير من التفاعل بين الأعضاء وبالكثير من المناقشات المثمرة | الرئيس يعمل على تنظيم الاجتماعات واللقاءات ويتابع العمل إضافة على أنه يشرف عليه بنفسه |
| يكون التركيز على أداء الفريق                                                      | يكون التركيز على أداء الفرد                                                           |
| عمل الأعضاء يتميز بأنه وحدة واحدة والعمل المشترك يجمعهم                           | المنافسة بين العاملين                                                                 |
| الاتصال تبادلي أي من القائد إلى الفريق ومن الفريق إلى القائد                      | الاتصال غير تبادلي أي من الرئيس إلى المجموعة فقط                                      |
| يتم الاشتراك الأعضاء في المعلومات المتاحة                                         | المعلومات تخزن لدى العاملين                                                           |
| القرارات يتم اتخاذها بناء على رأي أعضاء الفريق                                    | القرارات يتم اتخاذها من قبل الرئيس                                                    |

المصدر: نزار أشريفة، عبد الحميد الخليل، إدارة فرق العمل، الاجازة في علوم الإدارة، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2021، ص ص 12، 13.

## 2.4. العلاقة بين إدارة التغيير التنظيمي وفريق العمل:

إدارة التغيير التنظيمي وفريق العمل مرتبطان بشكل وثيق، حيث تلعب فرق العمل دوراً أساسياً في تنفيذ وإدارة التغييرات داخل المنظمة، العلاقة بينهما يمكن فهمها من خلال النقاط التالية:

تطبيق التغيير بفعالية: فرق العمل هي من ينفذ التغييرات المقترحة. لذا، نجاح عملية إدارة التغيير يعتمد بشكل كبير على كيفية تعامل الفرق مع هذه التغييرات. الفرق تحتاج إلى فهم التغييرات وتكييف عملياتها وأساليب عملها وفقاً لهذه التغييرات لضمان التنفيذ الفعال.

تسهيل الوصول: فرق العمل تعد قناة رئيسية للتواصل خلال فترة التغيير. إدارة التغيير التنظيمي تتطلب وضوحاً في التواصل لضمان فهم جميع أعضاء الفريق للأسباب وراء التغيير. وكيف سيؤثر ذلك على عملهم، وما هي التوقعات. الفرق تساعد في نقل المعلومات وتوضيح أي استفسارات.

المرونة والتكيف: فرق العمل تحتاج إلى أن تكون مرنة وقادرة على التكيف مع التغييرات الجديدة. إدارة التغيير الفعالة تتضمن إعداد الفرق لمواجهة التحديات والتكيف مع التغييرات في العمليات أو الهيكل التنظيمي.

التحفيز والدعم: إدارة التغيير تحتاج إلى تحفيز ودعم فرق العمل لمواجهة التحديات التي قد تطرأ نتيجة التغييرات. الفرق تحتاج إلى دعم معنوي ومادي لتجاوز أي مقاومة للتغيير وضمان مشاركة إيجابية. تقديم التدريب والتطوير: التغييرات غالباً ما تتطلب مهارات جديدة أو طرق عمل مختلفة. إدارة التغيير تتطلب أن يتلقى أعضاء الفريق التدريب والتطوير اللازمين للتكيف مع التغييرات بنجاح. تعزيز ثقافة التغيير: فرق العمل تلعب دوراً في بناء وتعزيز ثقافة التغيير داخل المنظمة، من خلال مشاركة الأعضاء في عملية التغيير ونجاح تنفيذها، يمكن للفرق المساعدة في خلق بيئة تتبنى التغيير بشكل إيجابي ومستدام.

بالمجمل، إدارة التغيير التنظيمي تعتمد على قدرة فرق العمل على التكيف والتفاعل بفعالية مع التغييرات، وتوفير الدعم والتوجيه اللازمين لضمان نجاح هذه التغييرات.

## 2.5. الخاتمة

تناولت هذه الدراسة مدى تأثير إدارة التغيير التنظيمي على فريق العمل للشركة السعودية للحاسبات الإلكترونية المحدودة، وهذا وقد تم معالجة الإشكالية باستخدام منهجية IMRAD، الفصل الأول والذي كان شامل لمختلف المفاهيم والأدبيات التي تخص الجانب النظري لمتغيري الدراسة، وكذلك مجموعة من الدراسات التي لها علاقة بالموضوع، سواء بمتغيريه معاً أو إحدى المتغيرين، أما الفصل الثاني والذي شمل كل من طريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية، إضافة إلى عملية تحليل النتائج المتوصل إليها ومناقشتها.

بغيت الوصول إلى التأثير الذي تلعبه إدارة التغيير التنظيمي في تحقيق نجاح وتفوق وحل العديد من المشاكل التي تواجه الشركة كانهخفاض مستوى أداء فريق العمل، وتلعب إدارة التغيير التنظيمي دوراً كبيراً على أداء المورد البشري، حيث تعمل على تحقيق أهدافها من خلال بناء رؤية مشتركة بين الشركة وموظفيها، هذا وقد توصلنا إلى مجموعة من النتائج باختبار الفرضيات.

على ضوء النتائج المتوصل إليها سابقاً نقدم بعض التوصيات والاقتراحات حول إدارة التغيير التنظيمي وأثرها على أداء فريق العمل في الشركة السعودية للحاسبات الإلكترونية المحدودة:

- 1- تركيز المؤسسة بتبني إدارة التغيير التنظيمي وبأبعادها سيساهم حتماً في الارتقاء بالشركة؛
- 2- الاستفادة من تجارب المؤسسات العالمية في مجال إدارة التغيير التنظيمي؛
- 3- لا بد من تبني أساليب تساهم في التطوير من أداء فريق العمل بجودة أعلى؛
- 4- إجراء بحوث دورية حول المعوقات التي تواجه تبني إدارة التغيير التنظيمي ومحاولة إيجاد حلول لها؛
- 5- وضوح الإستراتيجية وإشراك جميع الموظفين فيها لبلوغ الأداء المتميز وكسب ولائهم؛
- 6- ضرورة إشراك الموظفين في إعطاء آرائهم في رسم الخطط المستقبلية والقرارات الإستراتيجية بتقديم أفكارهم؛

### 3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

### 3. 1. المقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى تقديم منهجية البحث التي تم اعتمادها في دراسة تأثير إدارة التغيير التنظيمي على فريق العمل في الشركة السعودية للحاسبات الإلكترونية المحدودة، سنقوم بتوضيح التعريفات الأساسية لمتغيرات البحث وسنعرض تفاصيل تصميم البحث بما في ذلك فلسفته ومنهجه واستراتيجيته، إضافة إلى الطرق المستخدمة في جمع وتحليل البيانات. كما سنتناول مجتمع البحث وطرق اختيار العينة، مع التأكيد على الاعتبارات الأخلاقية المتبعة في الدراسة.

### 3. 2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:

في الدراسات البحثية، تعد التعريفات الإجرائية أساسية في تحديد المتغيرات التي يتم قياسها بوضوح، ويصف التعريف الإجرائي كيفية قياس متغير أو ملاحظة أو التلاعب به. ويساعد الباحثين على ضمان اتساق دراستهم وموثوقيتهم وصلاحياتهم.

#### أ- إدارة التغيير التنظيمي (المتغير المستقل) :

التعريف الإجرائي للتغيير التنظيمي؛ يعد التغيير عنصراً لنجاح إدارة الأعمال في الوقت الحاضر، ولا شك أن تجاهل أهمية التغيير وإهماله سيكون مكلفاً جداً؛ لأن إدارة التغيير تعلم المديرين كيف يتعاملون معه بشكل يجعله روتين حياتهم العملية بالتعرف المسبق على أسبابه، أنواعه، مصادره والمجالات الممكن التغيير فيها، وما هي الصعوبات التي من المحتمل أن يواجهوها وكيف يعالجوها، مما يجعلهم يتقدمون على منافسيهم. (صاغور عبدالكريم، 2023)

ويعرف على أنه "العملية التي من خلالها يتبنى الفرد أو المجتمع أو المنظمة مجموعة معينة من القيم والمعارف أو التقنيات مقابل التخلي عن قيم ومعارف وتقنيات أخرى". (النجار نبيل الحسيني، 1999)

#### ب- فريق العمل (المتغير التابع) :

التعريف الإجرائي لفريق العمل؛ عرف فريق العمل على أنه وحدة بين شخصين أو عدة أشخاص ينجزون الأعمال من خلال التعاون والتنسيق لإنجاز الهدف المحدد. (Daft & Neo) فيما أشار Ivancevich & Metteson إلى أن فريق العمل هو مجموعة من الأفراد يجمعهم الاعتماد على بعضهم والدافع والالتزام لإنجاز الهدف المحدد والمتفق عليه. (ليث سعد الله حسين، 2009)

### 3.3 تصميم البحث: (بصلة البحث)

#### فلسفة الدراسة: الوضعية.

الوضعية تركز على القياسات الموضوعية والجوانب القابلة للملاحظة من الواقع الاجتماعي وتعتمد هذه الفلسفة على الأساليب الكمية لجمع البيانات وتحليلها مما يتيح لنا اختيار الفرضيات بناء على الأدلة التجريبية.

#### منهج الدراسة: الاستنتاجي.

المنهج الاستراتيجي يختبر النظريات الحالية من خلال صياغة فرضيات يتم اختبارها باستخدام الملاحظة التجريبية في هذا البحث نسعى لاختبار فرضية أثر إدارة التغيير التنظيمي على فريق العمل.

#### استراتيجية الدراسة: دراسة حالة.

دراسة حالة وهي استكشاف متعمق لحالة واحدة أو فرد أو مجموعة أو حدث للحصول على فهم تفصيلي لخصائصها الفريدة وتجاربها وسياقها ويستخدم إذا كان البحث يطبق على منظمة أو شركة واحدة.

#### نوع الدراسة: الكمي.

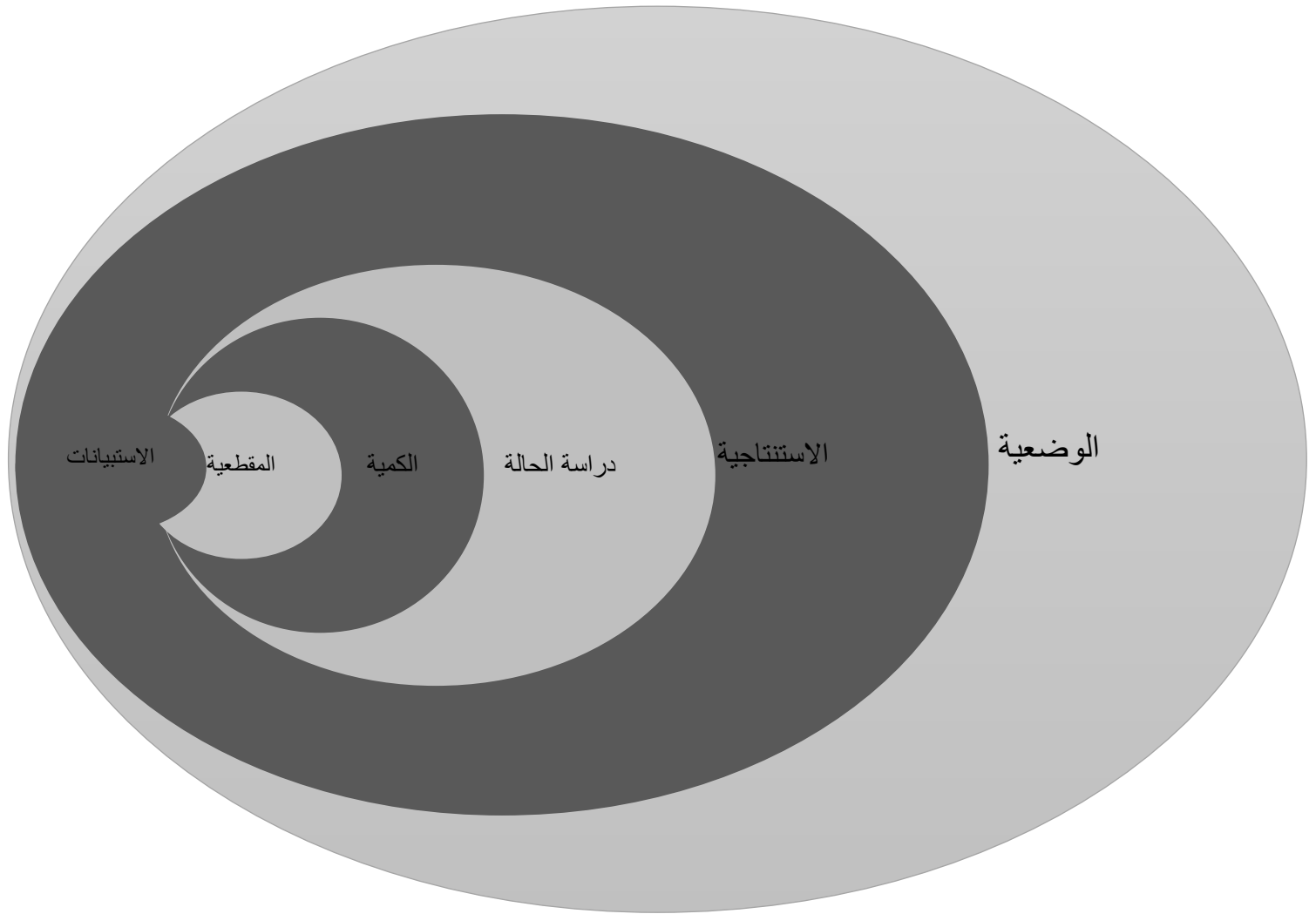
يتضمن البحث الكمي جمع وتحليل البيانات الحديثة لتحديد العلاقة الإحصائية بين المتغيرات هذه الطريقة تساعد في تقديم صورة واضحة ودقيقة عن العلاقة بين إدارة التغيير التنظيمي وفريق العمل.

#### الأفق الزمني: المقطعية.

الدراسات المقطعية تجمع البيانات في نقطة زمنية واحدة لتقديم لقطة لحالة المتغيرات تحت التحقيق وهذا يتيح لنا فهم الوضع الحالي وتأثير العوامل في الوقت الحالي.

#### التقنيات والإجراءات: الاستبيان والتحليل الإحصائي.

تستخدم الاستبيانات لجمع البيانات الموحدة المستجيبين والتي يمكن تحليلها إحصائيات لاستخلاص الاستنتاجات حول فرضيات البحث تصميم لاستبيان يعتمد على الأسئلة المقترحة لجمع بيانات دقيقة وشاملة.



(الشكل 3) : منهجية البحث للمشروع تم تصميمها من قبل الباحث

**Research onion (Saunders et al.,2019, p. 108).**

### 4. 3. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات:

مجتمع البحث : موظفي الشركة السعودية للحاسبات الإلكترونية المحدودة.

جدول رقم (2) مجتمع البحث

| الشركة                                           | التصنيفات      | عدد الموظفين |
|--------------------------------------------------|----------------|--------------|
| الشركة السعودية للحاسبات<br>الإلكترونية المحدودة | الإدارة العليا | 2            |
|                                                  | الموظفين       | 53           |

المصدر: الباحث (2024)

**عينة البحث :** سيتم اختيار عينة عشوائية ممثلة من موظفي من مختلف الإدارات والمستويات الوظيفية بالشركة والذي يتكون عددهم من 55 موظف.

جدول رقم (3) عينة البحث

| مكان الدراسة                                                           | - | حجم العينة |
|------------------------------------------------------------------------|---|------------|
| نستهدف الموظفين في الشركة<br>السعودية للحاسبات الإلكترونية<br>المحدودة | - | 55 موظف    |

المصدر: الباحث (2024)

**طرق وتقنيات أخذ العينة :** طريقة أخذ العينات هي الاحتمالية وتقنيات أخذ العينات هي أخذ العينات العشوائية البسيطة.

### 5. 3. طريقة جمع البيانات :

سوف نقوم بصياغة استمارة استبانة من اجل جمع البيانات يتم توزيعها الكترونيا على موظفي الشركة السعودية للحاسبات الإلكترونية المحدودة ويقوم المجيب بملأ الاستمارة بنفسه، وهي استمارة تتكون من مجموعة من الأسئلة ترسل إلى الأشخاص الذين تم اختيارهم لموضوع الدراسة ليقوموا بتسجيل إجاباتهم عن الأسئلة الواردة فيه وإعادته ثانية ويتم ذلك دون مساعدة الباحث للأفراد سواء في فهم الأسئلة أو لتسجيل الإجابة عنها.

# 1- المتغير المستقل (إدارة التغيير التنظيمي) :

اعتمد الباحث على استبانة صاغور عبدالكريم (2023) وذلك لقياس المتغير المستقل (إدارة التغيير التنظيمي)، وذلك من حيث أربعة أبعاد وهي؛ الموارد البشرية، التغيير التكنولوجي، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية. بإجمالي 12 فقرة للمتغير بأكمله. حيث أن كل بُعد يتكون من 3 عناصر، نوع الاستبيان هو ليكرت الثلاثي (موافق، محايد، غير موافق).

جدول رقم (4) المتغير المستقل

| المتغيرات              | الأبعاد            | عدد الفقرات | المصدر                   |
|------------------------|--------------------|-------------|--------------------------|
| إدارة التغيير التنظيمي | الموارد البشرية    | 3           | صاغور عبدالكريم، (2023). |
|                        | التغيير التكنولوجي | 3           |                          |
|                        | الهيكل التنظيمي    | 3           |                          |
|                        | الثقافة التنظيمية  | 3           |                          |
| مجموع الفقرات          |                    | 12          |                          |

بواسطة الباحث، (2024)

2- المتغير التابع (فريق العمل) : اعتمد الباحث على استبانة بهاز مريم & قرباتي محمد الأمين وذلك لقياس المتغير التابع (فريق العمل)، وذلك من حيث خمسة أبعاد وهي؛ العنصر الفني، نمط القيادة، سلوكيات أعضاء الفريق، البيئة الاجتماعية، البيئة التنظيمية. بإجمالي 15 فقرة للمتغير بأكمله. حيث أن كل بُعد يتكون من 3 عناصر. نوع الاستبيان هو ليكرت الثلاثي. (موافق، محايد، غير موافق).

جدول رقم (5) المتغير التابع

| المتغيرات     | الأبعاد              | عدد الفقرات | المصدر                                  |
|---------------|----------------------|-------------|-----------------------------------------|
| فريق العمل    | العنصر الفني         | 3           | بهاز مريم & قرباتي محمد الأمين، (2022). |
|               | نمط القيادة          | 3           |                                         |
|               | سلوكيات أعضاء الفريق | 3           |                                         |
|               | البيئة الاجتماعية    | 3           |                                         |
|               | البيئة التنظيمية     | 3           |                                         |
| مجموع الفقرات |                      | 15          |                                         |

بواسطة الباحث، (2024)

### 6. 3. أنواع البيانات:

#### البيانات الأولية؛-

ويتم الحصول عليها من المعلومات المقدمة في الاستبانة من قبل موظفي الشركة السعودية للحاسبات الإلكترونية المحدودة.

#### البيانات الثانوية؛-

تم البحث بشكل مكثف في الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وتم استعراض الأبحاث والكتب والمقالات العلمية المنشورة ذات الصلة. وأيضاً تم الاطلاع على المعلومات والبيانات المتاحة على موقع الشركة محل الدراسة لفهم السياق والخلفية التنظيمية والتشغيلية للموضوع قيد البحث، وقد تم تحليل البيانات الثانوية بطريقة منهجية لبناء إطار نظري قوي يدعم الدراسة وربط النتائج بالأدبيات السابقة.

### 7. 3. إجراءات التحليل الإحصائي:

بعد جمع البيانات، من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات معنى. حيث تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتحديد الإصدار 28 لتحليل البيانات المجمعة.

تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة.

يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

تعتبر اختبارات الصلاحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها. اختبارات الصدق (التحليل العاملي الاستكشافي) لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف إلى قياسه، بينما تقوم اختبارات الثبات (اختبار كرونباخ ألفا) بتقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت.

### 8. 3. الخاتمة:

في الختام تمثلت منهجية البحث المعتمدة في هذا الفصل في تحليل تأثير إدارة التغيير التنظيمي على فريق العمل من خلال استخدام تصميم استنتاجي واستراتيجية مسحية. تم اختيار عينة عشوائية من موظفي الشركة السعودية للحاسبات الإلكترونية المحدودة وتوزيع استبانة إلكترونيًا لجمع البيانات الكمية اللازمة. يشير التحليل الإحصائي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي إلى علاقة قوية بين المتغيرات المدروسة. كما تم التأكيد على احترام الأخلاقيات في جميع مراحل البحث، بما في ذلك الحفاظ على خصوصية المشاركين.

#### 4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج:

## 4.1 المقدمة:

يتناول هذا الفصل عرضاً مفصلاً لنتائج الدراسة الميدانية التي تم جمع بياناتها من خلال استبيانات موجهة إلى عينة الدراسة، حيث تم تحليل هذه البيانات إحصائياً باستخدام حزمة البرامج الإحصائية

### SPSS بالإصدار 28

يبدأ الفصل بتحليل البيانات من خلال استخدام الإحصاء الوصفي، الذي يهدف إلى تقديم صورة شاملة ودقيقة حول خصائص العينة محل الدراسة، بما في ذلك القياسات الإحصائية الأساسية مثل المتوسطات والانحرافات المعيارية. بالإضافة إلى ذلك، تم إجراء اختبار لصدق وثبات الاستبيانات المستخدمة في جمع البيانات، بهدف التأكد من قوة الأدوات البحثية وملاءمتها لقياس المتغيرات المستهدفة في الدراسة. تم تطبيق اختبارات إحصائية مناسبة لهذه الغاية باستخدام البرنامج المذكور، بما في ذلك تحليل الاتساق الداخلي والاستقرار الزمني. علاوة على ذلك، ومن أجل اختبار فرضيات البحث والتأكد من صحة نموذج الدراسة وملاءمته، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط عبر البرنامج. يسمح هذا التحليل بتحديد العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة، كما يوفر معلومات قيمة حول مدى تأثير المتغيرات على بعضها البعض، مما يعزز فهمنا للظواهر المدروسة ويساهم في تقديم نتائج دقيقة وداعمة للفرضيات المطروحة في البحث.

## 4.2 خصائص عينة الدراسة:

\* تم توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً إلى الجنس – العمر – المؤهل العلمي – عدد سنوات الخبرة.  
\* تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وتتمثل في المعلومات العامة الديموغرافية التي تشمل:

- الجنس ويشمل على ( أنثى – ذكر ).
- العمر ويشمل ( أقل من 25 سنة – من 25 إلى 40 سنة – من 40 سنة وما فوق )
- المؤهل العلمي ويشمل ( ثانوي فأقل – جامعي – دراسات عليا )
- عدد سنوات الخبرة وتشمل ( 5 سنوات فأقل – 6 إلى 10 سنوات – 11 إلى 15 سنة – أكثر من 15 سنة )

الجدول، الرسومات والفقرات التالية توضح تصنيف العينة محل الدراسة كما يلي:

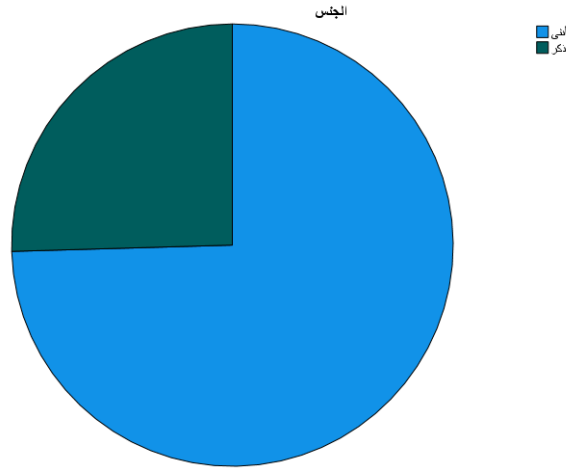
**جدول 6: توصيف عينة الدراسة: (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)**

| المتغير          | فئات المتغير         | العدد | النسبة من إجمالي العينة |
|------------------|----------------------|-------|-------------------------|
| النوع            | أنثى                 | 41    | 74.5                    |
|                  | ذكر                  | 14    | 25.5                    |
|                  | الإجمالي             | 55    | %100                    |
|                  | أقل من 25 سنة        | 7     | 12.7                    |
| الفئة العمرية    | من 25 سنة إلى 40 سنة | 15    | 27.3                    |
|                  | من 40 سنة وما فوق    | 33    | 60.0                    |
|                  | الإجمالي             | 55    | %100                    |
|                  | ثانوي فأقل           | 11    | 20.0                    |
| المؤهل العلمي    | جامعي                | 39    | 70.9                    |
|                  | دراسات عليا          | 5     | 9.1                     |
|                  | الإجمالي             | 55    | %100                    |
|                  | 5 سنوات فأقل         | 27    | 49.1                    |
| عدد سنوات الخبرة | 6 – 10 سنوات         | 2     | 3.6                     |
|                  | 11 – 15 سنة          | 3     | 5.5                     |
|                  | أكثر من 15 سنة       | 23    | 41.8                    |
|                  | الإجمالي             | 55    | %100                    |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية.

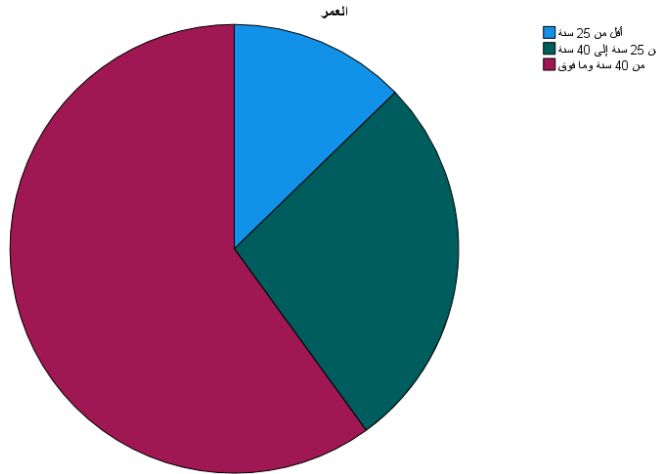
#### من بيانات الجدول رقم (5) تم استخلاص النتائج التالية:

\*بالنسبة للتوزيع حسب الجنس، أظهرت النتائج الإحصائية أن عدد الإناث في العينة فاق عدد الذكور، حيث بلغ عدد الإناث 41، مما يشكل نسبة 74.5% من إجمالي العينة، في حين بلغ عدد الذكور 14، مما يعادل 25.5% من العينة. كما هو موضح في الشكل التالي:



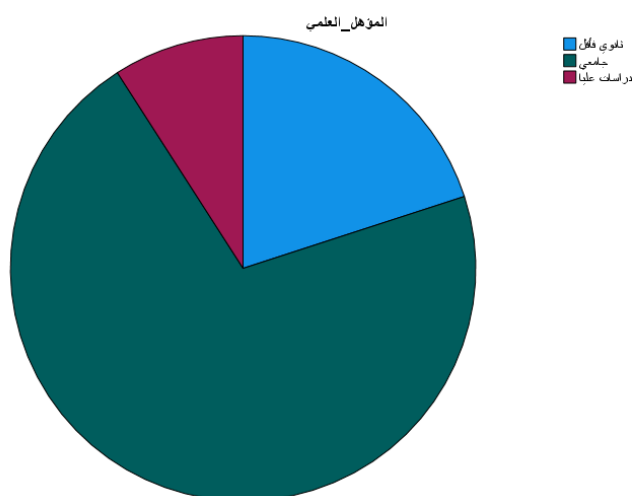
الشكل 4: تصنيف العينة وفقاً للجنس.

\*أما بالنسبة للتوزيع حسب العمر، فقد أظهرت النتائج الإحصائية أن 7 أشخاص من أفراد العينة تتراوح أعمارهم أقل من 25 سنة، وهو ما يعادل 12.7% من إجمالي العينة. في حين أن 15 شخص تتراوح أعمارهم بين 25 سنة إلى 40 سنة، أي ما يعادل 27.3% من العينة. وأخيراً، هناك 33 شخص أعمارهم تزيد عن 40 سنة، وهو ما يشكل أيضاً 60.0% من إجمالي العينة. كما هو موضح في الشكل التالي:



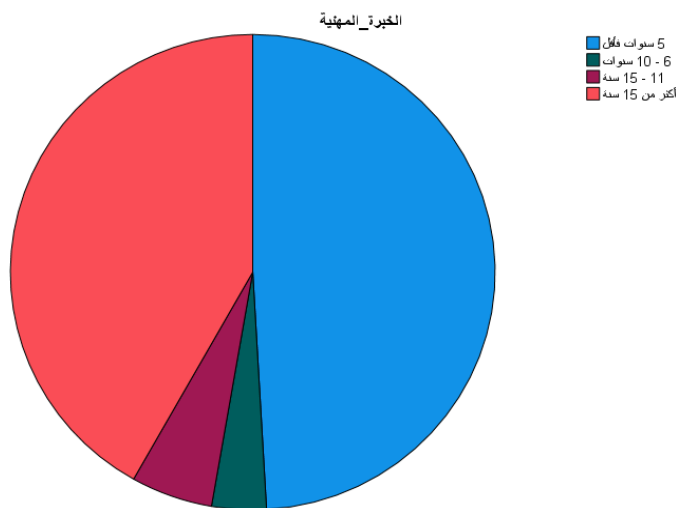
الشكل 5: تصنيف العينة وفقاً للعمر.

\*أما بالنسبة للتوزيع حسب المؤهل العلمي، فقد أظهرت النتائج أن 11 شخص حاصل على شهادة الثانوي فأقل، مما يمثل 20.0% من إجمالي العينة. بينما هناك 39 شخص حاصل على شهادة جامعية، ما يعادل 70.9% من العينة، وفيما يتعلق بالدراسات العليا، فقد تبين أن 5 أشخاص فقط من أفراد العينة حاصلون على شهادات دراسات عليا، مما يشكل 9.1% من إجمالي العينة. كما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل 6: تصنيف العينة وفقاً للمؤهل العلمي.

\*أما بالنسبة للتوزيع حسب عدد سنوات الخبرة، فقد أظهرت النتائج الإحصائية أن 27 شخص من أفراد العينة لديهم خبرة 5 سنوات فأقل، مما يمثل 49.1% من إجمالي العينة. بينما هناك شخصين فقط لديهم خبرة تتراوح بين 6-10 سنوات أي ما يعادل 3.6% من العينة. و3 أشخاص فقط تتراوح خبرتهم من 11-15 سنة، أي ما يعادل 5.5% من العينة. أما بالنسبة لأفراد العينة التي خبرتهم أكثر من 15 سنة بلغ عددهم 23 فرد، مما يشكلون 41.8% من إجمالي العينة. كما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل 7: تصنيف العينة وفقاً للخبرة المهنية.

### 4.3 قياس الصدق والثبات لأدوات البحث:

من أجل التحقق من صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة. تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات المستخدمة لقياس المتغيرات. بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted (AVE). بينما، تم قياس الثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة عن طريق قياس كلا من: قيمة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha قيمة الثبات المركب Composite reliability، وقيمة معامل rho-A، من خلال نموذج المعادلة البنائية Structural equation modeling SEM، باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS الإصدار 28. الفقرات والجدول التالية توضح هذه التحليلات بشكل مفصل.

#### 4.3.1 صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة

\* تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للمقاييس المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي من خلال حساب متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted – AVE)

\* صدق الاتساق الداخلي: يشير هذا النوع من الصدق إلى مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع المتغير الذي تنتمي إليه. لهذا الغرض، قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير الذي تنتمي إليه. وفقاً لدراسة (Kaiser 1974)، تم استبعاد العبارات التي تكون قيمة معامل ارتباطها أقل من 0.5

\* الصدق التقاربي (Convergent Validity): يقيس هذا النوع من الصدق مدى تباين العبارات التي تقيس نفس المقياس. تم حساب متوسط التباين المستخرج (AVE)، والذي يجب أن تكون قيمته أكبر من 0.5 وفقاً لـ Hair et al (2006)، وذلك لضمان أن العبارات تقيس نفس المتغير بشكل دقيق.

\* تعرض الجداول التالية النتائج الإحصائية المتعلقة بمعاملات الارتباط، الانحراف المعياري، قيمة T المحسوبة، وقيمة P بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير، وذلك لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات. كما تشمل الجداول أيضاً متوسط التباين المستخرج (AVE) لقياس الصدق التقاربي للاستبيانات. تم إجراء هذه التحليلات باستخدام نموذج المعادلة البنائية (SEM) عبر برنامج SPSS بالإصدار 28، كما هو موضح في ما يلي:

جدول 7: صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة للمتغير المستقل.

| المتغير                | العبارات           | KMO | معامل الارتباط | الانحراف المعياري | P Values | متوسط التباين المستخرج |       |  |
|------------------------|--------------------|-----|----------------|-------------------|----------|------------------------|-------|--|
| إدارة التغيير التنظيمي | الموارد البشرية    | A1  | 0.800          | 0.703             | 0.474    | 0.000                  | 0.734 |  |
|                        |                    | A2  |                | 0.742             | 0.693    | 0.000                  |       |  |
|                        |                    | A3  |                | 0.686             | 0.502    | 0.000                  |       |  |
|                        |                    | B1  |                | 0.616             | 0.451    | 0.000                  |       |  |
|                        | التغيير التكنولوجي | B2  |                | 0.763             | 0.423    | 0.000                  |       |  |
|                        |                    | B3  |                | 0.802             | 0.339    | 0.000                  |       |  |
|                        |                    | C1  |                | 0.829             | 0.529    | 0.000                  |       |  |
|                        |                    | C2  |                | 0.734             | 0.549    | 0.000                  |       |  |
|                        | الهيكل التنظيمي    | C3  |                | 0.825             | 0.451    | 0.000                  |       |  |
|                        |                    | D1  |                | 0.756             | 0.685    | 0.000                  |       |  |
|                        |                    | D2  |                | 0.850             | 0.521    | 0.000                  |       |  |
|                        |                    | D3  |                | 0.561             | 0.537    | 0.000                  |       |  |
|                        | الثقافة التنظيمية  |     |                |                   |          |                        |       |  |
|                        |                    |     |                |                   |          |                        |       |  |
|                        |                    |     |                |                   |          |                        |       |  |
|                        |                    |     |                |                   |          |                        |       |  |

المصدر: من اعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

يتضح بالجدول 7 الذي بالأعلى: \* مقياس تطبيق إدارة التغيير التنظيمي: أظهرت معاملات الارتباط لجميع العبارات المتعلقة بالموارد البشرية والتغيير التكنولوجي والهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية ارتباطاً قوياً بالمتغيرات التابعة لها، حيث كانت القيم أكبر من 0.5. بالإضافة إلى ذلك، كانت جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل 0.001. بناءً على هذه النتائج، يمكن التأكيد على أنه قد تم تحقيق صدق الاتساق الداخلي للمقياس، أما فيما يتعلق بمتوسط التباين المستخرج (AVE)، فقد أظهرت النتائج أن القيمة لمتغير إدارة التغيير التنظيمي هي 0.734، وهي قيمة أكبر من 0.5 بناءً على ذلك، يمكن التأكيد على أن الصدق التقاربي للاستبانة قد تحقق أيضاً.

جدول 8: صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة للمتغير التابع.

| المتغير    |                      | العبارات | KMO   | معامل الارتباط | الانحراف المعياري | P Values | متوسط التباين المستخرج |
|------------|----------------------|----------|-------|----------------|-------------------|----------|------------------------|
| فريق العمل | العنصر الفني         | BA1      | 0.769 | 0.682          | 0.229             | 0.000    | 0.607                  |
|            |                      | BA2      |       | 0.544          | 0.489             | 0.000    |                        |
|            |                      | BA3      |       | 0.596          | 0.462             | 0.000    |                        |
|            | نمط القيادة          | BB1      |       | 0.647          | 0.561             | 0.000    | 0.715                  |
|            |                      | BB2      |       | 0.754          | 0.584             | 0.000    |                        |
|            |                      | BB3      |       | 0.746          | 0.434             | 0.000    |                        |
|            | سلوكيات أعضاء الفريق | BC1      |       | 0.810          | 0.579             | 0.000    | 0.829                  |
|            |                      | BC2      |       | 0.839          | 0.487             | 0.000    |                        |
|            |                      | BC3      |       | 0.839          | 0.584             | 0.000    |                        |
|            | البيئة الاجتماعية    | BD1      |       | 0.542          | 0.764             | 0.000    | 0.662                  |
|            |                      | BD2      |       | 0.657          | 0.605             | 0.000    |                        |
|            |                      | BD3      |       | 0.787          | 0.420             | 0.000    |                        |
|            | البيئة التنظيمية     | BE1      |       | 0.704          | 0.420             | 0.000    | 0.638                  |
|            |                      | BE2      |       | 0.598          | 0.673             | 0.000    |                        |
|            |                      | BE3      |       | 0.612          | 0.677             | 0.000    |                        |

\*المصدر: من اعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

يتضح بالجدول 8 الذي بالأعلى: \* مقياس تطبيق فريق العمل: أظهرت معاملات الارتباط لجميع العبارات المتعلقة بالعنصر الفني ونمط القيادة وسلوكيات أعضاء الفريق والبيئة الاجتماعية والبيئة التنظيمية ارتباطاً قوياً بالمتغيرات التابعة لها، حيث كانت القيم أكبر من 0.5. بالإضافة إلى ذلك، كانت جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من 0.001. بناءً على هذه النتائج، يمكن التأكيد على أنه قد تم تحقيق صدق الاتساق الداخلي للمقياس، أما فيما يتعلق بمتوسط التباين المستخرج (AVE)، فقد أظهرت النتائج أن قيمته لمتغير تطبيق فريق العمل هي 0.690، وهي أكبر من 0.5 بناءً على ذلك، يمكن القول أنه قد تم تحقيق الصدق التقاربي للاستبانة أيضاً.

## 4.3.2 ثبات أداة الدراسة

يشير ثبات الاستبيان إلى مدى استقرار نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير إذا تم إعادة توزيعه على أفراد العينة في فترات زمنية مختلفة. بعبارة أخرى، يشير إلى قدرة الاستبيان على تقديم نتائج متسقة عند تطبيقه على نفس العينة في أوقات مختلفة. لتحقيق ذلك، يتم استخدام عدة مؤشرات إحصائية لقياس الثبات. في هذه الدراسة، تم قياس ثبات الاستبانة التي استخدمت لقياس متغيرات الدراسة عن طريق حساب ثلاثة مؤشرات رئيسية: قيمة ألفا كرونباخ، والثبات المركب (Composite Reliability) وقيمة A-rho. تم حساب هذه القيم باستخدام نموذج المعادلة البنائية PLS-SEM، وهو نموذج إحصائي يستخدم لتحليل العلاقات بين المتغيرات الكامنة (غير المرئية) والمتغيرات الظاهرة.

\* قيمة ألفا كرونباخ تعد من أكثر المقاييس شهرة لقياس الثبات الداخلي للمقاييس. وهي تعكس درجة الاتساق بين العناصر المختلفة التي تقيس نفس المفهوم أو المتغير. كلما اقتربت قيمة ألفا كرونباخ من 1، كانت درجة الثبات أعلى.

\* الثبات المركب (Composite Reliability) يشير إلى مستوى الثبات العام للمقياس، ويأخذ في اعتباره العوامل المشتركة بين العناصر في المقياس. يعتبر هذا المؤشر أفضل من ألفا كرونباخ في بعض الحالات لأنه يأخذ في اعتباره أهمية كل عنصر في المقياس بشكل منفصل.

\* قيمة A-rho هي مقياس آخر يستخدم لتحديد الثبات الداخلي، ويمكن استخدامه كمؤشر تكميلي لتأكيد نتائج ألفا كرونباخ والثبات المركب.

\* وفقاً لدراسة Hair et al (2010)، يجب أن تكون القيم الخاصة بهذه المؤشرات الثلاثة أكبر من 0.7 حتى يعتبر المقياس ثابتاً. هذه القيمة تعكس مستوى الثبات المقبول عادة في الأبحاث العلمية.

\* الجدول التالي يعرض القيم المستخرجة من نموذج المعادلة البنائية PLS-SEM المتعلقة بالثبات، بما في ذلك القيم الخاصة بألفا كرونباخ، والثبات المركب (Composite Reliability)، مما يعكس مستوى الثبات العام للمقاييس المستخدمة في الدراسة.

جدول 9: قياس الثبات لأداة الدراسة.

| Cronbach's alpha |       | عدد العبارات | المتغير              |                      |
|------------------|-------|--------------|----------------------|----------------------|
| 0.854            | 0.820 | 3            | الموارد البشرية      | إدارة الغير التنظيمي |
|                  | 0.871 | 3            | التغيير التكنولوجي   |                      |
|                  | 0.765 | 3            | الهيكل التنظيمي      |                      |
|                  | 0.780 | 3            | الثقافة التنظيمية    |                      |
|                  | 0.863 | 3            | العنصر الفني         |                      |
| 0.866            | 0.818 | 3            | نمط القيادة          | فريق العمل           |
|                  | 0.804 | 3            | سلوكيات أعضاء الفريق |                      |
|                  | 0.837 | 3            | البيئة الاجتماعية    |                      |
|                  | 0.855 | 3            | البيئة التنظيمية     |                      |
|                  |       |              |                      |                      |
|                  |       |              |                      |                      |
|                  |       |              |                      |                      |
|                  |       |              |                      |                      |

المصدر: من اعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

يتضح بالجدول 9 الذي بالأعلى ان قيم معاملات الثبات لمقاييس الدراسة كما يلي:

\* أظهرت النتائج لمقياس تطبيق إدارة التغيير التنظيمي، أن قيمة ألفا كرونباخ والثبات المركب (Composite Reliability) للمقياس ككل كانت 0.854 أما بالنسبة لأبعاد إدارة التغيير التنظيمي، فقد كانت قيم ألفا كرونباخ والثبات المركب على النحو التالي: الموارد البشرية 0.820، التغيير التكنولوجي 0.871، الهيكل التنظيمي 0.765، الثقافة التنظيمية 0.780. بما أن جميع القيم تتجاوز 0.7، وفقاً لدراسة (Hair et al (2010، فإن الثبات قد تحقق للمقياس.

\* أما بالنسبة لمقياس تطبيق فريق العمل، فقد أظهرت النتائج أن قيمة ألفا كرونباخ والثبات المركب (Composite Reliability) للمقياس ككل كانت 0.866 بالنسبة لأبعاد فريق العمل، كانت قيم ألفا كرونباخ والثبات المركب على النحو التالي: العنصر الفني 0.863، نمط القيادة 0.818، سلوكيات أعضاء الفريق 0.804، البيئة الاجتماعية 0.837، البيئة التنظيمية 0.855، بما أن جميع القيم أكبر من 0.6، وفقاً لدراسة (Hair et al (2010، فإن الثبات قد تحقق أيضاً للمقياس.

وفقاً للنتائج الإحصائية بالأعلى، التي أثبتت صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية، مما يعني إمكانية الاعتماد على نتائجها وصلاحيه هذه الاستبانات للتطبيق والوثوق بها، واستخدامها في إجراء التحليلات الخاصة باختبار فرضيات الدراسة.

#### 4.4 الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة: (الإجابة على أسئلة البحث)

قد تم قياس استجابات أفراد العينة لفقرات المقياس، طبقاً لمقياس ليكرت الثلاثي، وفقاً لما يلي:

| موافق | محايد | غير موافق |
|-------|-------|-----------|
| 1     | 2     | 3         |

وقد تم حساب مستوى الأهمية وفقاً للمعادلة التالية:

تم حساب الوزن النسبي المقابل لكل فئة عن طريق ضرب المتوسط الحسابي في 33.33% = 100

3

يوضح الجدول 10 دلالة المتوسطات الحسابية، كما يلي:

| قيمة المتوسط الحسابي | النتيجة (الاتجاه العام) | الوزن النسبي %      | مستوى (درجة) الممارسة/الأهمية |
|----------------------|-------------------------|---------------------|-------------------------------|
| من 1 إلى 1.67        | موافق                   | من 66.67 إلى 100%   | موافقة مرتفعة                 |
| من 1.68 إلى 2.34     | محايد                   | من 33.34 إلى 66.66% | موافقة متوسطة                 |
| من 2.35 إلى 3        | غير موافق               | من 0% إلى 33.33%    | موافقة منخفضة                 |

يوضح الجدول التالي التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، والذي يتضمن الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغير باستخدام مقياس ليكرت الثلاثي. يعتمد هذا التحليل على الجدول الذي يعرض دلالة المتوسط الحسابي، حيث يتم تفسير دلالة المتوسط الحسابي الموضح في الجدول أعلاه لتحديد مستوى تطبيق إدارة التغيير التنظيمي وأبعاده، بالإضافة إلى مستوى فريق العمل وأبعاده، وذلك وفقاً لآراء عينة الدراسة. يتم توضيح ذلك كما يلي:

جدول 11: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات لدراسة.

| المتغير                |                      | المتوسط الحسابي |       | الانحراف المعياري |       | الاتجاه العام |       | مستوى الأهمية |       |
|------------------------|----------------------|-----------------|-------|-------------------|-------|---------------|-------|---------------|-------|
| إدارة التغيير التنظيمي | الموارد البشرية      | 1.32            | 0.467 | موافق             | مرتفع | مرتفع         | مرتفع | مرتفع         | مرتفع |
|                        | التغيير التكنولوجي   | 1.17            | 0.307 | موافق             | مرتفع |               |       |               |       |
|                        | الهيكل التنظيمي      | 1.28            | 0.441 | موافق             | مرتفع |               |       |               |       |
|                        | الثقافة التنظيمية    | 1.31            | 0.462 | موافق             | مرتفع |               |       |               |       |
|                        | العنصر الفني         | 1.16            | 0.271 | موافق             | مرتفع |               |       |               |       |
|                        | نمط القيادة          | 1.30            | 0.427 | موافق             | مرتفع |               |       |               |       |
|                        | سلوكيات أعضاء الفريق | 1.29            | 0.497 | موافق             | مرتفع |               |       |               |       |
| فريق العمل             | البيئة الاجتماعية    | 1.35            | 0.480 | موافق             | مرتفع | مرتفع         | مرتفع | مرتفع         | مرتفع |
|                        | البيئة التنظيمية     | 1.29            | 0.489 | موافق             | مرتفع |               |       |               |       |

المصدر: من اعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

يتضح في الجدول 11 في الأعلى الخاص بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة ما يلي:

\* تظهر نتائج توصيف عينة الدراسة بالنسبة للمتغير المستقل إدارة التغيير التنظيمي أن الاتجاه العام لمفردات العينة يميل إلى موافقة مرتفعة، مما يشير إلى تحقيق عالٍ في ممارسات إدارة التغيير التنظيمي في الشركة السعودية للحسابات الإلكترونية المحدودة في مدينة الخبر. حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتغير ككل 1.27 ، مع نسبة موافقة بلغت 77.12% وانحراف معياري قدره 0.354 كما أظهرت النتائج الإحصائية الوصفية لأبعاد إدارة التغيير التنظيمي أن الاتجاه العام لجميع الأبعاد الأربعة (الموارد البشرية، التغيير التكنولوجي، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية) من قبل مفردات العينة هو مستوى مرتفع من الموافقة، مما يعكس مستوى تطبيق مرتفع لإدارة التغيير التنظيمي في الشركة السعودية للحسابات الإلكترونية المحدودة في مدينة الخبر. أما بالنسبة لأبعاد إدارة التغيير التنظيمي، فقد كانت النتائج على النحو التالي بعد الموارد البشرية بلغ المتوسط الحسابي 1.32 مع نسبة موافقة 73.33% وانحراف معياري 0.467، بعد التغيير التكنولوجي بلغ المتوسط الحسابي 1.17 مع نسبة موافقة 84.26% وانحراف معياري 0.307، بعد الهيكل التنظيمي بلغ المتوسط الحسابي 1.28 مع نسبة موافقة 75.76% وانحراف معياري 0.441، بعد الثقافة التنظيمية بلغ المتوسط الحسابي 1.31 مع نسبة موافقة 75.13% وانحراف معياري 0.462 . تظهر هذه النتائج موافقة مرتفعة من قبل عينة الدراسة على جميع أبعاد إدارة التغيير التنظيمي في الشركة.

تظهر نتائج توصيف العينة للمتغير التابع فريق العمل أن الاتجاه العام لمفردات العينة يشير إلى نسبة موافقة مرتفعة، مما يدل على مستوى عالٍ من تطبيق فريق العمل في الشركة السعودية للحسابات الإلكترونية المحدودة في مدينة الخبر. حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتغير ككل 1.28 مع نسبة موافقة 77.45% وانحراف معياري 0.356، كما أظهرت النتائج الإحصائية الوصفية لأبعاد فريق العمل أن الاتجاه العام لجميع الأبعاد الخمسة (العنصر الفني، نمط القيادة، سلوكيات أعضاء الفريق، البيئة الاجتماعية، البيئة التنظيمية) هو مستوى مرتفع من الموافقة، مما يشير إلى تطبيق مرتفع لممارسات فريق العمل في الشركة السعودية للحسابات الإلكترونية المحدودة في مدينة الخبر. بالنسبة للأبعاد المختلفة لفريق العمل، كانت النتائج على النحو التالي: بعد العنصر الفني بلغ المتوسط الحسابي 1.16 بنسبة موافقة 85.43% وانحراف المعياري 0.271، وبعد نمط القيادة بلغ المتوسط الحسابي 1.30 بنسبة موافقة 73.33% وانحراف معياري 0.427، وبعد سلوكيات أعضاء الفريق بلغ المتوسط الحسابي 1.29 بنسبة موافقة 75.73% وانحراف معياري 0.497، وبعد البيئة الاجتماعية بلغ المتوسط الحسابي 1.35 بنسبة موافقة 73.96% وانحراف معياري 0.480، وبعد البيئة التنظيمية بلغ المتوسط الحسابي 1.29 بنسبة موافقة 78.80% وانحراف معياري 0.489 . تشير هذه النتائج إلى أن معظم مفردات عينة الدراسة توافق على تطبيق ممارسات فريق العمل في الشركة بشكل عام.

## 4.5 معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة

يعرض الجدول التالي معاملات الارتباط الخطي (لبيرسون) بين متغيرات الدراسة، والتي تم قياسها باستخدام SPSS-V 28 وذلك على النحو التالي:

|                      |                     | المتغير_ادارة | المتغير_فريق العمل | البيئة_التقني | البيئة_الإجتماعية | سلوكيات_أعضاء الفريق | نمط_القيادة | الدعم_الفني | الثقة_النظمية | الهيكل_التقني | التنظيم_التقني | الحوافز_المادية |
|----------------------|---------------------|---------------|--------------------|---------------|-------------------|----------------------|-------------|-------------|---------------|---------------|----------------|-----------------|
| الحوافز_المادية      | Pearson Correlation | .844**        | .690**             | .728**        | .451**            | .547**               | .597**      | .471**      | .666**        | .661**        | .417**         | 1               |
|                      | Sig. (2-tailed)     | <.001         | <.001              | <.001         | <.001             | <.001                | <.001       | <.001       | <.001         | <.001         | .002           |                 |
|                      | N                   | 55            | 55                 | 55            | 55                | 55                   | 55          | 55          | 55            | 55            | 55             | 55              |
| التنظيم_التقني       | Pearson Correlation | .690**        | .558**             | .515**        | .489**            | .399**               | .417**      | .476**      | .494**        | .583**        | 1              | .417**          |
|                      | Sig. (2-tailed)     | <.001         | <.001              | <.001         | <.001             | .003                 | .002        | <.001       | <.001         | <.001         |                | .002            |
|                      | N                   | 55            | 55                 | 55            | 55                | 55                   | 55          | 55          | 55            | 55            | 55             | 55              |
| الهيكل_التقني        | Pearson Correlation | .901**        | .734**             | .585**        | .533**            | .662**               | .641**      | .536**      | .755**        | 1             | .583**         | .661**          |
|                      | Sig. (2-tailed)     | <.001         | <.001              | <.001         | <.001             | <.001                | <.001       | <.001       | <.001         |               | <.001          | <.001           |
|                      | N                   | 55            | 55                 | 55            | 55                | 55                   | 55          | 55          | 55            | 55            | 55             | 55              |
| الثقة_النظمية        | Pearson Correlation | .889**        | .698**             | .770**        | .465**            | .596**               | .591**      | .344**      | 1             | .755**        | .494**         | .666**          |
|                      | Sig. (2-tailed)     | <.001         | <.001              | <.001         | <.001             | <.001                | <.001       | .010        |               | <.001         | <.001          | <.001           |
|                      | N                   | 55            | 55                 | 55            | 55                | 55                   | 55          | 55          | 55            | 55            | 55             | 55              |
| الدعم_الفني          | Pearson Correlation | .537**        | .713**             | .488**        | .506**            | .571**               | .541**      | 1           | .344**        | .536**        | .476**         | .471**          |
|                      | Sig. (2-tailed)     | <.001         | <.001              | <.001         | <.001             | <.001                | <.001       |             | .010          | <.001         | <.001          | <.001           |
|                      | N                   | 55            | 55                 | 55            | 55                | 55                   | 55          | 55          | 55            | 55            | 55             | 55              |
| نمط_القيادة          | Pearson Correlation | .680**        | .857**             | .566**        | .554**            | .828**               | 1           | .541**      | .591**        | .641**        | .417**         | .597**          |
|                      | Sig. (2-tailed)     | <.001         | <.001              | <.001         | <.001             | <.001                |             | <.001       | <.001         | <.001         | .002           | <.001           |
|                      | N                   | 55            | 55                 | 55            | 55                | 55                   | 55          | 55          | 55            | 55            | 55             | 55              |
| سلوكيات_أعضاء الفريق | Pearson Correlation | .677**        | .895**             | .534**        | .675**            | .828**               | 1           | .571**      | .596**        | .662**        | .399**         | .547**          |
|                      | Sig. (2-tailed)     | <.001         | <.001              | <.001         | <.001             | <.001                |             | <.001       | <.001         | <.001         | .003           | <.001           |
|                      | N                   | 55            | 55                 | 55            | 55                | 55                   | 55          | 55          | 55            | 55            | 55             | 55              |
| البيئة_الإجتماعية    | Pearson Correlation | .569**        | .819**             | .546**        | 1                 | .675**               | .554**      | .506**      | .465**        | .533**        | .489**         | .451**          |
|                      | Sig. (2-tailed)     | <.001         | <.001              | <.001         |                   | <.001                | <.001       | <.001       | <.001         | <.001         | <.001          | <.001           |
|                      | N                   | 55            | 55                 | 55            | 55                | 55                   | 55          | 55          | 55            | 55            | 55             | 55              |
| البيئة_النظمية       | Pearson Correlation | .788**        | .780**             | 1             | .546**            | .556**               | .534**      | .488**      | .770**        | .585**        | .515**         | .728**          |
|                      | Sig. (2-tailed)     | <.001         | <.001              |               | <.001             | <.001                | <.001       | <.001       | <.001         | <.001         | <.001          | <.001           |
|                      | N                   | 55            | 55                 | 55            | 55                | 55                   | 55          | 55          | 55            | 55            | 55             | 55              |

جدول 12: معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة.

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**الارتباط الخطي بين إدارة التغيير التنظيمي وأبعادها (كمتغير مستقل) وفريق العمل (كمتغير تابع):**

\* تبين وجود ارتباط معنوي متوسط موجب (0.690) بين إدارة التغيير التنظيمي وأبعادها كمتغير مستقل وفريق العمل كمتغير تابع عند مستوى دلالة أقل من (0.01).

\* تبين وجود ارتباط معنوي متوسط موجب بين كل بعد من أبعاد إدارة التغيير التنظيمي (الموارد البشرية، التغيير التكنولوجي، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية) عند معامل ارتباط: 1، 0.417، 0.661، 0.666 على الترتيب كمتغيرات مستقلة عند مستوى دلالة أقل من (0.01) وبين فريق العمل كمتغير تابع.

\* يلاحظ مما سبق أن قيم معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة مرتفعة، ومما يدل على قوة هذا الارتباط.

**الارتباط الخطي بين أبعاد إدارة التغيير التنظيمي وبين متغير إدارة التغيير التنظيمي ككل، وبين بعضها البعض:**

\* يتضح من نتائج الجدول السابق وجود ارتباط موجب معنوي بين إدارة التغيير التنظيمي وبين أبعادها (الموارد البشرية، التغيير التكنولوجي، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية) عند مستوى دلالة (0.01).

#### **4.6 نتائج اختبار فرضيات الدراسة**

يتعلق هذا الجزء باختبار صحة الفرض الرئيسي للدراسة وما يتبعه من فروض فرعية، ويتم عرض النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها باستخدام كلا من الحزمة الإحصائية SEM-PLS, SPSS V.28 على النحو التالي:

**الفرض الرئيسي للدراسة:**

توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير التنظيمي وبين فريق العمل.

ويتفرع من هذا الفرض الرئيسي فروضاً فرعية كما يلي:

\* الفرضية 1: توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الموارد البشرية وبين فريق العمل.

\* الفرضية 2: توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التكنولوجي وبين فريق العمل.

\* الفرضية 3: توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي وبين فريق العمل.

\* الفرضية 4: توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وبين فريق العمل.

**نتائج اختبار الفرض الرئيسي للدراسة:**

\* ينص هذا الفرض على أنه "توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير التنظيمي وبين فريق العمل"

لاختبار هذا الفرض، تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression Analysis)، والذي يعد أحد الأساليب الإحصائية الشائعة المستخدمة لاختبار العلاقة بين متغيرين. في هذا السياق، تم تطبيق هذا الأسلوب لدراسة العلاقة بين إدارة التغيير التنظيمي، التي تمثل المتغير المستقل في الدراسة، و"فريق العمل" التي تعتبر المتغير التابع. ويهدف التحليل إلى تحديد ما إذا كانت هناك علاقة معنوية بين تطبيق ممارسات إدارة التغيير التنظيمي في الشركة وبين مستوى تطبيق ممارسات فريق العمل. من خلال هذا التحليل، يتم اختبار مدى تأثير إدارة التغيير التنظيمي على فريق العمل، وكذلك قياس قوة واتجاه هذه العلاقة باستخدام المعاملات الإحصائية المستخلصة من نموذج الانحدار الخطي البسيط.

### Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .804 <sup>a</sup> | .647     | .640              | .213                       |

a. Predictors: (Constant), المتغير\_ادارة\_التغيير\_التنظيمي

### ANOVA<sup>a</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.               |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|--------------------|
| 1     | Regression | 4.415          | 1  | 4.415       | 97.004 | <.001 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 2.412          | 53 | .046        |        |                    |
|       | Total      | 6.827          | 54 |             |        |                    |

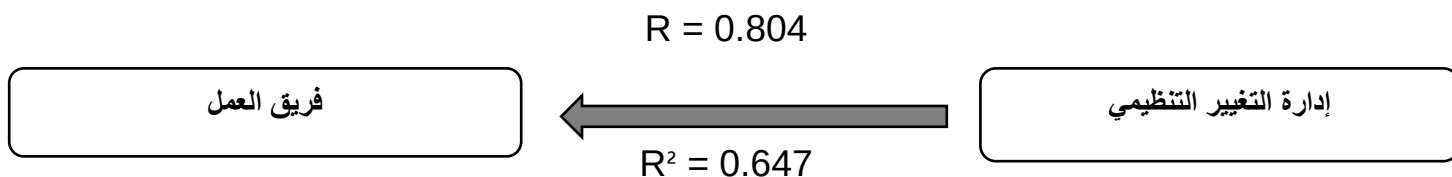
a. Dependent Variable: المتغير\_فريق\_العمل

b. Predictors: (Constant), المتغير\_ادارة\_التغيير\_التنظيمي

### Coefficients<sup>a</sup>

| Model |                                | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig.  | 95.0% Confidence Interval for B |             |
|-------|--------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|-------|---------------------------------|-------------|
|       |                                | B                           | Std. Error | Beta                      |       |       | Lower Bound                     | Upper Bound |
| 1     | (Constant)                     | .254                        | .108       |                           | 2.358 | .022  | .038                            | .471        |
|       | المتغير_ادارة_التغيير_التنظيمي | .808                        | .082       | .804                      | 9.849 | <.001 | .643                            | .972        |

a. Dependent Variable: المتغير\_فريق\_العمل



يتضح من الجدول بالأعلى ما يلي:

- \* تشير مستوى المعنوية لاختبار (F) والذي يساوي (sig) أقل من (0.01)، مما يدل على أن نموذج الانحدار الخطي البسيط ذو دلالة معنوية عند مستوى 0.01 .
  - \* تشير قيمة معامل الارتباط ( $R = 0.804$ ) إلى وجود ارتباط إيجابي بين إدارة التغيير التنظيمي بشكل عام وفريق العمل.
  - \* يوضح معامل التحديد المعدل ( $R^2$ ) أن حوالي 64.7% من التباين الحاصل في فريق العمل يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى إدارة التغيير التنظيمي.
  - \* تشير قيمة (ت) (T-Value) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا (B)، حيث أن مستوى الدلالة المحسوب لاختبار (ت) أقل من (0.02) .
  - \* وبناءً على النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرض الرئيسي الذي ينص على وجود علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير التنظيمي (إجمالاً) كمتغير مستقل وفريق العمل كمتغير تابع.
- نتائج اختبار الفرض الفرعي الأول والثاني والثالث والرابع للدراسة:**
- \* ينص هذا الفرض الفرعي الأول على أنه "توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الموارد البشرية وبين فريق العمل" يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين الموارد البشرية محل الدراسة كمتغير مستقل، وفريق العمل كمتغير تابع.
  - \* ينص هذا الفرض الفرعي الثاني على أنه "لا توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التكنولوجي وبين فريق العمل" يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين التغيير التكنولوجي محل الدراسة كمتغير مستقل، وفريق العمل كمتغير تابع.
  - \* ينص هذا الفرض الفرعي الثالث على أنه "توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي وبين فريق العمل" يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين الهيكل التنظيمي محل الدراسة كمتغير مستقل، وفريق العمل كمتغير تابع.
  - \* ينص هذا الفرض الفرعي الرابع على أنه "توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وبين فريق العمل" يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين الثقافة التنظيمية محل الدراسة كمتغير مستقل، وفريق العمل كمتغير تابع.

ولإختبار هذه الفرضيات الفرعية تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط. Simple Linear Regression Analysis.

### Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .806 <sup>a</sup> | .650     | .621              | .219                       |

a. Predictors: (Constant), النفاقة\_النظيمية, المعبّر\_التكنولوجي, الموارد\_النسبية, الهيكل\_النظيمي

### ANOVA<sup>a</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.               |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|--------------------|
| 1     | Regression | 4.435          | 4  | 1.109       | 23.167 | <.001 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 2.393          | 50 | .048        |        |                    |
|       | Total      | 6.827          | 54 |             |        |                    |

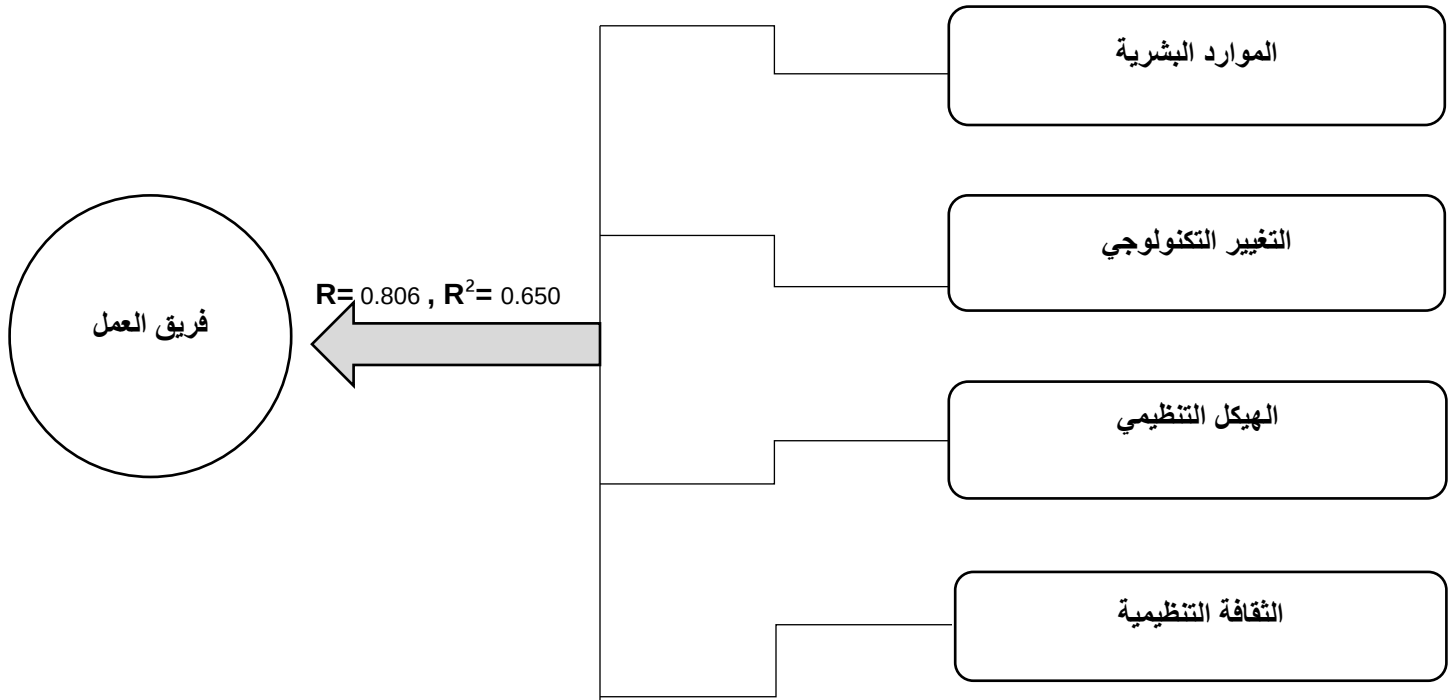
a. Dependent Variable: المعبّر\_فرق\_العمل

b. Predictors: (Constant), النفاقة\_النظيمية, المعبّر\_التكنولوجي, الموارد\_النسبية, الهيكل\_النظيمي

### Coefficients<sup>a</sup>

| Model |                    | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. | 95.0% Confidence Interval for B |             |
|-------|--------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|---------------------------------|-------------|
|       |                    | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      | Lower Bound                     | Upper Bound |
| 1     | (Constant)         | .255                        | .125       |                           | 2.049 | .046 | .005                            | .506        |
|       | الموارد_النسبية    | .225                        | .090       | .296                      | 2.491 | .016 | .044                            | .407        |
|       | المعبّر_التكنولوجي | .193                        | .120       | .167                      | 1.611 | .113 | -.048                           | .435        |
|       | الهيكل_النظيمي     | .234                        | .116       | .291                      | 2.021 | .049 | .001                            | .467        |
|       | النفاقة_النظيمية   | .153                        | .105       | .199                      | 1.462 | .150 | -.057                           | .364        |

a. Dependent Variable: المعبّر\_فرق\_العمل



يتضح من الجدول بالأعلى ما يلي:

\* يشير مستوى المعنوية لاختبار (F) إلى أن قيمة (sig) أقل من 0.01، مما يدل على أن نموذج الانحدار الخطي البسيط ذو دلالة معنوية عند مستوى 0.01 .

\* تشير قيمة معامل الارتباط ( $R=0.806$ ) إلى وجود ارتباط إيجابي قوي بين أبعاد إدارة التغيير التنظيمي وبين فريق العمل.

\* يشير معامل التحديد المعدل ( $R^2$ ) إلى أن 64.7% من التباين الحاصل في فريق العمل يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى أبعاد إدارة التغيير التنظيمي.

\* تشير قيمة (ت) (T-Value) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا (B)، حيث أن مستوى الدلالة المحسوب لاختبار (ت) أقل من 0.02 .

## 4.7 الخاتمة:

يتناول هذا الفصل التحليل الإحصائي التفصيلي لنتائج الدراسة الميدانية التي أجريت على عينة من موظفي الشركة السعودية للحاسبات الإلكترونية المحدودة في مدينة الخبر، والذي كان هو الموقع الذي تم اختياره لتنفيذ البحث. لقد تم استخدام أساليب إحصائية متقدمة من خلال برنامجي SPSS الإصدار 28 و SEM-PLS لتحليل البيانات التي تم جمعها، حيث توفر هذه البرامج أدوات إحصائية قوية تساعد في تفسير البيانات واستخلاص النتائج بشكل دقيق وموثوق. بدأت عملية التحليل الإحصائي بتنفيذ التحليل الوصفي لعينة الدراسة، حيث تم دراسة التوزيع الديموغرافي للموظفين المشاركين في الدراسة. تم التركيز في هذا الجزء من التحليل على مجموعة من الخصائص الشخصية والمهنية للمشاركين مثل الجنس، والعمر، المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة. هذا التحليل الوصفي كان ضروريًا لفهم خصائص العينة بشكل شامل، مما يساعد في تقديم تفسير أدق للنتائج التي سيتم التوصل إليها لاحقًا.

بعد ذلك، تم الانتقال إلى تحليل المتغيرات الرئيسية في الدراسة، والتي تتمثل في إدارة التغيير التنظيمي وفريق العمل تم تحليل المتغيرات في الدراسة من خلال النظر في أبعادها المختلفة. في حالة إدارة التغيير التنظيمي تم تحليل أبعاد مثل الموارد البشرية، التغيير التكنولوجي، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية أما في حالة فريق العمل تم تحليل أبعاد مثل العنصر الفني، نمط القيادة، سلوكيات أعضاء الفريق، البيئة الاجتماعية، والبيئة التنظيمية. هذا التحليل الوصفي للمتغيرات ساعد في توضيح مدى تطبيق هذه المفاهيم في بيئة العمل بالشركة وكيفية تأثيرها على الأداء العام في المؤسسة. في المرحلة التالية من التحليل، تم التحقق من توافر شروط الصدق والثبات للمقاييس التي تم استخدامها لقياس المتغيرات المدروسة. وقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المتقدمة مثل حساب معامل ألفا كرونباخ والثبات المركب، وكذلك متوسط التباين المستخرج AVE تمثل هذه الأساليب أدوات أساسية لتقييم موثوقية الأدوات البحثية، وقد أظهرت النتائج أن جميع المقاييس المستخدمة تتمتع بمؤشرات عالية من الثبات والصدق، مما يعزز من موثوقية البيانات المستخلصة من الدراسة. بعد التأكد من موثوقية المقاييس، تم اختبار الفرض الرئيسي للدراسة، والذي ينص على وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير التنظيمي وفريق العمل. تم اختبار هذا الفرض باستخدام أساليب تحليلية مثل الانحدار الخطي البسيط والنماذج الهيكلية للمعادلات البنائية SEM، وهي أساليب قوية لقياس العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة. بالإضافة إلى ذلك، تم اختبار مجموعة من الفرضيات الفرعية المتعلقة بتأثير أبعاد مختلفة من إدارة التغيير التنظيمي على فريق العمل، مثل تأثير الموارد البشرية، التغيير التكنولوجي، الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية على فريق العمل.

تؤكد النتائج الإحصائية التي تم الحصول عليها في هذا الفصل على ما لخصت إليه الفصول السابقة من الدراسة، حيث أثبتت أن إدارة التغيير التنظيمي تلعب دورًا محوريًا في تعزيز ممارسات فريق العمل في الشركة السعودية للحاسبات الإلكترونية في الخبر، من خلال هذه النتائج يمكن تقديم التوصيات العملية التي سيتم عرضها في الفصل الختامي، والتي تهدف إلى تحسين ممارسات إدارة التغيير التنظيمي في المنظمة وتعزيز قدرتها على فريق العمل بشكل فعال. هذه التوصيات ستكون قائمة على النتائج المستخلصة من الدراسة الميدانية والتحليل الإحصائي الذي تم تنفيذه، مما يعزز من فعالية تطبيق هذه التوصيات في الواقع العملي.



## **5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات**

**1. 5. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:**

**2. 5. توصيات الدراسة:**

**3. 5. الخاتمة:**



## قائمة المراجع:

- Abdulaziz, A. (2009). *Distinguished human resource management excellence without borders* (1st ed.). Modern Library.
- Abu Bakr, M. (2000). *Administrative organization in contemporary organizations*. Alexandria University House.
- Al-Adwan, S., & Al-Khawaldeh, R. (2008). The strategy for empowering employees and their contribution to institutional performance: Case study in the Jordanian Ministry of Industry and Trade. *Administrative Journal*, 115, 205–219.
- Al-Anzi, Y. 2013. The Impact of Change Management on Enhancing the Effectiveness of Joint Stock Companies in Kuwait. Unpublished Master Thesis, Middle East University, Amman, Jordan.
- Al-Attiyat, M. (2006). *Managing change and modern challenges for the director: Contemporary vision of the twenty-first century*. Dar Al-Hamed for Publishing.
- Al-Balawi, S. (2016). Change management concepts and applications in university education: An analytical theoretical study. *Journal of Reading and Knowledge*, 171.
- Al-Habil, A. (2008). *The reality of change management among high-school principals in Gaza governorates from the point of view of teachers* (Unpublished master's thesis). Islamic University.
- Al-Omian, M. (2005). *Organizational behavior in business organizations* (14th ed.). Dar Wael for Publishing and Distribution.
- Al-Otaibi, S. (2014). *Organizational culture and its relationship with value organization for secondary school principals in Kuwait* (Unpublished master's thesis). Middle East University.
- Al-Serifi, M. (2006). *Change management*. Al-Jalal Printing Company.

Arabi, M., Sadeqi, D., Afjeh, A., & Mohammadi, T. (2010). Providing a model to increase performance via coordination of organizational change strategies. *[Journal Name]*, *[Volume]*(*[Issue]*), *[Page Numbers]*.

Andrews, J. (2008). All change? Managers' experience of organizational change in theory and practice. *Journal of Organizational Change Management*, 21(3), 17–25.

Al-Smadi, T. (2017). *The degree of application of heads of academic departments in Jordanian universities of the management of knowledge and its relation to the degree of management of change from the point of view of faculty members* (Unpublished master's thesis). Middle East University.

Baron, R. A., & Greenberg, J. (2008). *Behavior in organizations*. Pearson.

Bakhsh Chenari, A. R., Eydi, H., & Abbasi, H. (2015). Analyzing the relationship between organizational forgetting and organizational agility with organizational performance. *Journal of Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 2(5), 11–20.

Bordia, P., Hunt, E., Paulsen, N., Tourish, D., & DiFonzo, N. (2014). Uncertainty during organizational change: Is it all about control? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13, 345–365.

Child, J. (2005). *Organization: Contemporary principles and practice*. Blackwell Publishing.

Charles, A., & Jarrett, J. (2001). *Strategic management* (Part 1). Translation and review by R. M. Rifai & M. S. A. Abdul Muta'al. Dar Al-Marikh for Publishing.

Drucker, P. F. (1997). *Managing in a time of great change*. Routledge.

Daft, R. L. (1991). *Organization: Theory and design* (4th ed.). West Publishing Co.

Hathaway, P. (2009). *Organization and change: Methods, models, and theories* [Online].

Retrieved from [http://www.12manage.com/i\\_co.html](http://www.12manage.com/i_co.html)

Jalagat, R. (2016). Job performance, job satisfaction, and motivation: A critical review of their relationship. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 5(6), 36–42.

---

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy: Text and cases*. Pearson Education.

Karanja, W., & Simba, F. (2018). Effect of organizational culture on organizational productivity in microfinance institutions in Kenya: A case study of Yehu Microfinance Services, Limited. *The Strategic Journal of Business and Change Management*, 5(2), 198–220.

Khatoun, S. A., & Farooq, A. (2016). Impact of organizational change on organizational performance. *Global Journal of Management and Business Research: Administration and Management*, 16(3), 57–69.

Namoso, O. (2013). *Challenges affecting organizational change management in the Kenya Police Service in Mombasa County* (Master's thesis, Kenyatta University, School of Business).

Nickolas, F. (2010). *Change management: A primer* (Document).

Obłąk, I., & Ziemba, E. (2015). Change management in public organizations in Poland: Interdisciplinary projects and systems. *Management and Knowledge of Information Journal*, 10(2), 47-62. Retrieved from <http://org.ijikm.www/pdf/Ziemba047-062p10IJKMv10/>

Pardo del Val, M., & Martínez-Fuentes, C. (2003). Resistance to change: A literature review and empirical study. *Management Decision*, 41(2), 148–155.

Qweider, M. (2010). *Basic concepts of organizational change, change management, and resistance to change*. Faculty of Economic and Management Sciences, Saad Dahlab University.

Rahim, H., & Allawi, A. (2014). The impact of organizational change on human resources performance: A case study on Sonlegaz, Algeria. *Journal of North African Economics*, 2, 119–132.

Rainey, G., & Fernandez, S. (2006). Successful managing change in the public sector: Review of *Public Administration*, 66, 2, p. 168.

Stanley, J., Meyer, P., & Topolnytsky, L. (2005). Employee cynicism and resistance to organizational change. *Journal of Business and Psychology*, 19, 429–459.

Stobierski, T. (2020, January 1). Organisational change management: Why it is important & what it refers to. *Harvard Business School Online Blog Insights*. Retrieved from <https://online.hbs.edu/blog/post/organizational-change-management>

SBM Company: <https://www.sbm.com.sa/>

Uriarte, J. (2008). *Introduction to knowledge management*. ASEAN Foundation.

Wiersch-Metais, E., & Johnson, K. (2019). La boîte à outils du changement : de Kanter à la conduite du changement (J. Moutot & D. Autissier, Eds.). In J. Moutot & D. Autissier (Eds.), *La transformation et le management du changement* (pp. 18-19). Paris, France: Dunod.

## فصل الملاحق:

## الاستبيان:

( استبيان لقياس تأثير إدارة التغيير التنظيمي على فريق العمل بالتطبيق على الشركة السعودية للحاسبات الإلكترونية المحدودة بالمملكة العربية السعودية بمدينة الخبر "دراسة حالة" )

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته؛  
يسرني أن أقدم لكم هذا الاستبيان حيث أنه جزء مهم من استكمال متطلبات بحث تخرجي للحصول على درجة البكالوريوس في تخصص الإدارة العامة.

في إطار هذا البحث أسعى إلى فهم "مدى تأثير إدارة التغيير التنظيمي على فريق العمل" لذا أرجو التكرم منكم بملء فقرات الاستبيان بما تتمتعون به من معرفة في محيط بيئتك ومجال عملكم الوظيفي مما يساعدني في نجاح هذا البحث.

تتضمن الاستبانة محورين رئيسية تشتمل على :-

### المحور الأول؛ إدارة التغيير التنظيمي

- \*الموارد البشرية
- \*التغيير التكنولوجي
- \*الهيكل التنظيمي
- \*الثقافة التنظيمية

### المحور الثاني؛ فريق العمل

- \*العنصر الفني
- \*نمط القيادة
- \*سلوكيات أعضاء الفريق
- \*البيئة الاجتماعية
- \*البيئة التنظيمية

أرجو منكم استيفاء كل بنود الاستبيان؛ علماً أن بيانات هذه الاستبانة سرية ولا تستخدم في غير أغراض البحث العلمي.

شاكراً لكم تعاونكم الذي سيسهم بالتأكيد في إثراء البحث.

الباحث؛ ( ندى الغامدي )

رابط الاستبيان:

<https://forms.gle/VKECRk85K8gwTXcE7>

## المعلومات الشخصية:

### الجنس :

- ذكر
- أنثى

### العمر :

- أقل من 25 سنة
- من 25 سنة إلى 40 سنة
- من 40 سنة وما فوق

### المؤهل العلمي :

- ثانوي فأقل
- جامعي
- دراسات عليا

### الخبرة المهنية :

- 5 سنوات فأقل
- 6 - 10 سنوات
- 11 - 15 سنة
- أكثر من 15 سنة

## المحور الأول : إدارة التغيير التنظيمي

وهي عملية تخطيط وتنفيذ التغييرات داخل المنظمة لضمان نجاحها وتقليل مقاومة الأفراد.

| الرقم                               | الفقرة                                                                               | موافق | محايد | غير موافق |
|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-----------|
| البعد الأول : "الموارد البشرية"     |                                                                                      |       |       |           |
| 1                                   | تمتلك المؤسسة الكفاءات البشرية القادرة على إحداث التغيير والتطوير                    |       |       |           |
| 2                                   | يشارك العاملون في وضع خطط وأهداف المؤسسة                                             |       |       |           |
| 3                                   | تشجع المؤسسة العاملين على تقديم المبادرات والأفكار الجديدة لتطوير العمل              |       |       |           |
| البعد الثاني : "التغيير التكنولوجي" |                                                                                      |       |       |           |
| 4                                   | تمتلك المؤسسة الأجهزة الكافية لإنجاز أعمالها بسرعة وبدقة                             |       |       |           |
| 5                                   | تعمل المؤسسة على تحديث البرامج المستخدمة بما ينسجم مع متطلبات العمل                  |       |       |           |
| 6                                   | تنجز المؤسسة مهامها عبر الشبكات (الإنترنت)                                           |       |       |           |
| البعد الثالث : "الهيكل التنظيمي"    |                                                                                      |       |       |           |
| 7                                   | تمتلك المؤسسة هيكلًا تنظيميًا مرنا يستجيب للتغيرات الحاصلة في بيئة العمل واحتياجاته  |       |       |           |
| 8                                   | يتمتع الهيكل التنظيمي بقدرته على توضيح خطوط الاتصال ونطاق الإشراف والسلطة والمسؤولية |       |       |           |
| 9                                   | يتم تحديد الخطط والأنشطة بما يخدم تحقيق أهداف التغيير التنظيمي                       |       |       |           |
| البعد الرابع : "الثقافة التنظيمية"  |                                                                                      |       |       |           |
| 10                                  | تشجع الثقافة التنظيمية في المؤسسة على مشاركة العاملين في عملية التغيير               |       |       |           |
| 11                                  | تعمل المؤسسة على تطوير سلوكيات العاملين لتنسجم مع متطلبات العمل واحتياجاته           |       |       |           |
| 12                                  | التنقيف عن طريق المناقشة الجماعية للمشاكل التي تواجهها المؤسسة وأهداف التغيير        |       |       |           |

## المحور الثاني : فريق العمل

هو مجموعة من الأفراد الذين يتعاونون لتحقيق هدف مشترك.

| الرقم                                 | الفقرة                                                                   | موافق | محايد | غير موافق |
|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-----------|
| البعد الأول : "العنصر الفني"          |                                                                          |       |       |           |
| 1                                     | العمل في فريق يساعدك على انجاز المهام بطريقة متميزة                      |       |       |           |
| 2                                     | يتم تطبيق القرارات الصادرة عن اجتماعات فريق العمل                        |       |       |           |
| 3                                     | يحدد أعضاء فريق العمل المهام المطلوب إنجازها بشكل دقيق                   |       |       |           |
| البعد الثاني : "نمط القيادة"          |                                                                          |       |       |           |
| 4                                     | يمنحك قائد فريق العمل الحرية الكاملة للممارسة أعمالك                     |       |       |           |
| 5                                     | يحمي قائدكم فريق العمل من النزاعات الخارجية                              |       |       |           |
| 6                                     | يسمح قائد فريق العمل للأعضاء بطرح أفكارهم وإبداء آراءهم                  |       |       |           |
| البعد الثالث : "سلوكيات أعضاء الفريق" |                                                                          |       |       |           |
| 7                                     | يتمتع أعضاء فريق العمل بمهارات الحوار والنقاش                            |       |       |           |
| 8                                     | يوجد تفاعل بين أعضاء فريق العمل لإنجاح العمل وتحقيق الهدف                |       |       |           |
| 9                                     | يتمتع أعضاء فريق العمل بالثقة والفهم المتبادل                            |       |       |           |
| البعد الرابع : "البيئة الاجتماعية"    |                                                                          |       |       |           |
| 10                                    | يهتم أعضاء فريق العمل بزيارة بعضهم لتقوية العلاقة الاجتماعية             |       |       |           |
| 11                                    | يقلل العمل في فريق العمل شعورك بالوحدة                                   |       |       |           |
| 12                                    | يشجع العمل في فريق على التماسك بين الأعضاء                               |       |       |           |
| البعد الخامس : "البيئة التنظيمية"     |                                                                          |       |       |           |
| 13                                    | تطمح الإدارة العليا للتغيير باستخدام فريق العمل                          |       |       |           |
| 14                                    | تشجع الإدارة العليا أعضاء فريق العمل على طرح أفكارهم بشفافية             |       |       |           |
| 15                                    | تتغلب الإدارة العليا على الصراع التنظيمي داخل المؤسسة من خلال فريق العمل |       |       |           |

---



**Management college**  
**management specialization**

**The impact of organizational change management  
on the work team by applying it to Saudi Business  
Machines Ltd. (SBM) in Al Khobar, Saudi Arabia  
"a case study"**

student name:

**Nada Mansi Alghamdi**

**2021204585**

Graduation project – 2

Faculty of Management – Midocean University

Supervisor:

**Dr. Mona Mustafa Elashry**

**Faculty Member – Faculty of Management – Midocean University**

Second semester - 2024