

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

تخصص : الإدارة



العنوان باللغة العربية:

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

العنوان باللغة الإنجليزية:

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

اسم الباحث : ساعد بن حامد بن عبدالله العبيدي

الرقم الاكاديمي : 233002157

الكلية : الإدارة

1446هـ - 2025 م

مقدمة:

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

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

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

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

تُعدّ استراتيجيات إدارة التغيير عاملاً حاسماً في تعزيز أداء العاملين داخل المنظمات، لاسيما في القطاعات الحيوية مثل قطاع المياه في المملكة العربية السعودية. فقد أظهرت دراسة أجريت على منظمات حكومية في منطقة الجوف أن التغيير التنظيمي، بما في ذلك التعديلات في الهيكل التنظيمي، واعتماد التكنولوجيا الحديثة، وتطوير المعرفة والمهارات، له تأثير إيجابي كبير على كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي. في سياق شركة المياه الوطنية، التي شهدت دمج المديريات العامة للمياه، يواجه العاملون تحديات تتعلق بالتكيف مع التغيرات في الهياكل الإدارية، واعتماد أنظمة تكنولوجية جديدة،

وتطوير المهارات اللازمة للتعامل مع هذه التحولات. عدم إدارة هذه التغييرات بشكل فعال قد يؤدي إلى مقاومة داخلية، وانخفاض في الرضا الوظيفي، وتراجع في الإنتاجية، مما يؤثر سلباً على جودة الخدمات المقدمة. لذا، فإن فهم العلاقة بين استراتيجيات إدارة التغيير وأداء العاملين يُعدّ أمراً بالغ الأهمية لضمان نجاح التحولات التنظيمية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة (Yahia, et al, 2022).

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

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

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

مشكلة الدراسة

تواجه شركة المياه الوطنية في المملكة العربية السعودية تحديات كبيرة نتيجة لعملية دمج المديرية العامة للمياه، والتي تُعد تحولا استراتيجيا يهدف إلى تحسين كفاءة العمليات وتحقيق الاستدامة في تقديم خدمات المياه. يشمل هذا التحول تغييرات في الهيكل التنظيمي، مثل إعادة توزيع المهام والمسؤوليات، وتحديثات تكنولوجية تتطلب من الموظفين التكيف مع أنظمة رقمية جديدة، بالإضافة إلى تغييرات في الموارد البشرية من خلال تطوير المهارات وتعديل ثقافة العمل. هذه التغييرات، إذا لم تُدار بكفاءة، قد تؤدي إلى مقاومة من قبل الموظفين، مما يؤثر سلباً على أدائهم من حيث الإنتاجية، الالتزام، والرضا الوظيفي. وقد أشار (Shaik et al. 2024) إلى أن استراتيجيات إدارة التغيير الفعالة تؤثر

بشكل مباشر في مستوى اندماج الموظفين وإنتاجيتهم، في حين أن مقاومة التغيير تُعد من العوامل التي تؤدي إلى تراجع الأداء. كما يؤكد (Barhoom et al. 2022) أن مقاومة التغيير تؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي وظهور سلوكيات سلبية داخل بيئة العمل. وفي السياق السعودي، أوضح (Al-Hussein and Al Salim, 2023) أن التحولات التنظيمية تتطلب مواكبة على مستوى المهارات البشرية لتفادي تراجع الكفاءة التشغيلية

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

تساؤلات الدراسة:

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

وعلى ضوء هذه التساؤل الرئيسي هنالك عدة أسئلة فرعية تساهم في تحليل مشكلة البحث وهي:

1. كيف يؤثر التغيير في الهيكل التنظيمي على أداء العاملين في شركة المياه الوطنية بالمملكة العربية السعودية؟
2. كيف يؤثر التغيير في التكنولوجيا على أداء العاملين في شركة المياه الوطنية بالمملكة العربية السعودية؟
3. كيف يؤثر التغيير في الأفراد على أداء العاملين في شركة المياه الوطنية بالمملكة العربية السعودية؟
4. ما هي أشكال مقاومة التغيير المحتملة بين العاملين، وكيف يمكن لإدارة التغيير التعامل معها لتقليل تأثيرها

السلبى على الأداء؟

أهمية الدراسة:

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

❖ الأهمية النظرية:

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

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

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

❖ الأهمية التطبيقية:

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

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

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

أهداف الدراسة:

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

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

➤ التعرف على أشكال مقاومة التغيير المحتملة بين العاملين، وكيف يمكن لإدارة التغيير التعامل معها لتقليل تأثيرها السلبي على الأداء.

➤ تقديم التوصيات والاقتراحات التي تعزز من دور استراتيجيات إدارة التغيير في تحسين ورفع مستوى أداء العاملين بشركة المياه الوطنية في المملكة العربية السعودية.

فروض الدراسة:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة التغيير على أداء العاملين بشركة المياه الوطنية في المملكة العربية السعودية.

– **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتغيير في الهيكل التنظيمي على أداء العاملين بشركة المياه الوطنية في المملكة العربية السعودية.

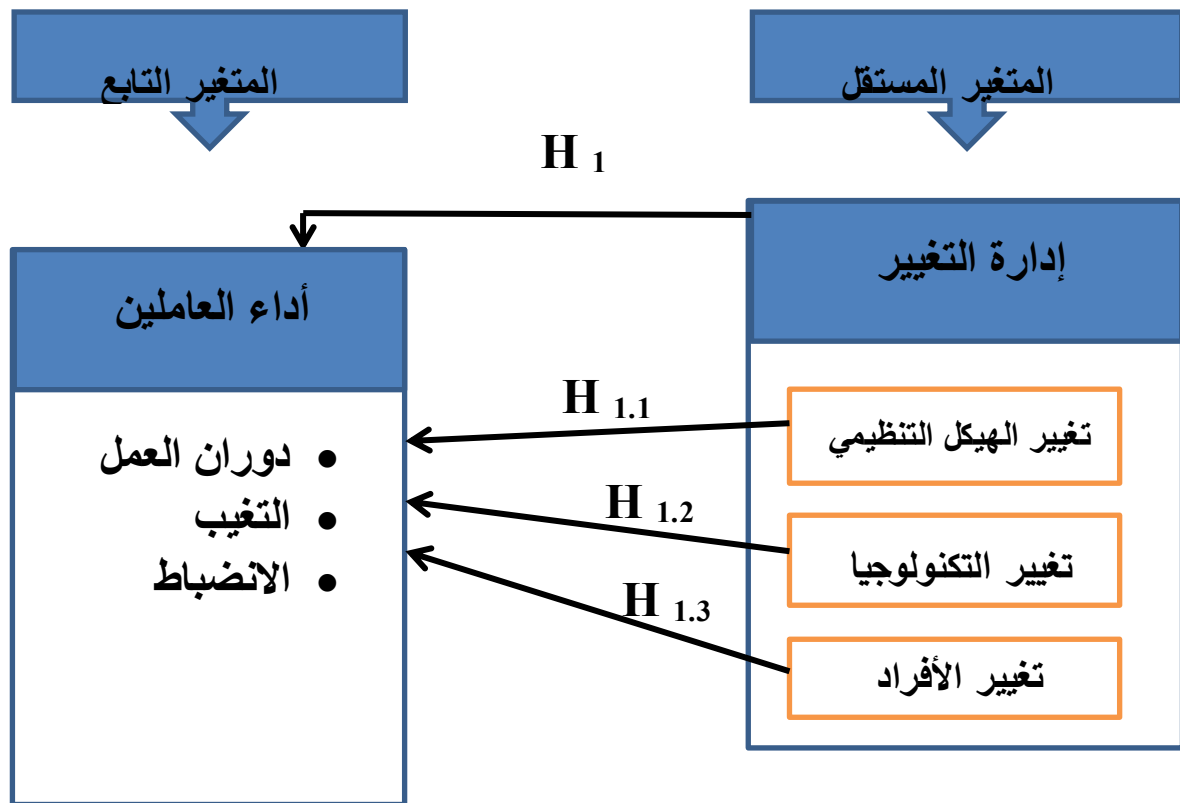
– **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتغيير في التكنولوجيا على أداء العاملين بشركة المياه الوطنية في المملكة العربية السعودية.

– **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتغيير في الأفراد على أداء العاملين بشركة المياه الوطنية في المملكة العربية السعودية.

نموذج الدراسة

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

الشكل (1-1)
النموذج النظري للبحث



الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات التي تناولت إدارة التغيير

دراسة (Errida, & Lotfi, 2021) بعنوان " محددات نجاح إدارة التغيير التنظيمي: مراجعة

الأدبيات ودراسة حالة"

هدفت إلى تحديد العوامل المختلفة التي تؤثر على نجاح إدارة التغيير، بالإضافة إلى فحص مدى ملاءمتها في حالة شركة إنشاءات مغربية. ولتحقيق هذه الغاية، تم استخدام مزيج من مراجعة الأدبيات والبحث الإجمالي. وعلى وجه التحديد، تم إجراء مراجعة متعمقة لـ 37 نموذجاً لإدارة التغيير التنظيمي لتحديد العوامل التي تؤثر على نجاح إدارة التغيير. بالإضافة إلى ذلك، أكد نهج البحث الإجمالي العوامل التي تم تحديدها. تم تحديد العديد من العوامل التي تؤثر على نجاح إدارة التغيير التنظيمي وتصنيفها إلى 12 فئة ذات صلة بالتنفيذ الناجح لمبادرات التغيير التنظيمي داخل الشركة قيد الدراسة. في حين أن هناك حاجة إلى مزيد من البحث لاستكشاف مدى ملاءمة العوامل التي تم تحديدها في المنظمات والقطاعات الأخرى، فإن هذه الدراسة تقدم فهماً متكاملاً لنجاح إدارة التغيير بناءً على تحليل نماذج التغيير التنظيمي المختلفة. يمكن أن يساعد فهم عوامل النجاح المديرين على تنفيذ مبادرات التغيير في مؤسساتهم بفعالية.

دراسة (حمداتي، وشعبي، 2022) بعنوان "دور إدارة التغيير في تطبيق التسيير الاستراتيجي:

دراسة ميدانية بدار بلدية هواري بومدين – ولاية قالمة"

هدفت الدراسة الى استكشاف دور إدارة التغيير في التسيير الاستراتيجي في المؤسسة الجزائرية، كما هدفت الى التعرف على طبيعة وقوة العلاقة بين إدارة التغيير والتسيير الاستراتيجي. وفي سبيل ذلك اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، والمنهج الاحصائي الكمي لجمع البيانات وتحليلها واعتمدت على الملاحظة، والمقابلة، والاستبيان لجمع البيانات الميدانية. وتوصلت الدراسة الى ان تطبيق التسيير الاستراتيجي في البلدية محل الدراسة أدى الى التكيف والتفاعل مع مدخلات ومخرجات التغيير، كما توصلت الى التسيير الاستراتيجي يعد مدخلا فعالا لتوجيه الموارد البشرية على المدى البعيد في ظل التحديات التي تواجه إدارة التغيير.

دراسة (ماجدة، مخي، 2023) بعنوان " أثر إدارة التغيير على أداء العاملين في المؤسسة العمومية:

دراسة حالة مديرية الخدمات الجامعية – ميله

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة التغيير على أداء العاملين بمديرية الخدمات الجامعية ميله، واتبعت الدراسة الاستبيان لجمع البيانات من مجتمع الدراسة من خلال عينة من العاملين بمديرية الخدمات الجامعية ميله، وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية من خلال الإحصاء الوصفي بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS.V19. وتوصلت الدراسة الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير في الهيكل التنظيمي على أداء العاملين بمديرية الخدمات التعليمية محل الدراسة، كما توصلت الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير في التكنولوجيا على أداء العاملين، كما توصلت أيضا الى وجود أثر للتغيير في الافراد على أداء العاملين بالمديرية محل البحث، واجمالا توصلت الى وجود أثر معنوي دال احصائيا لإدارة التغيير على أداء العاملين بمديرية الخدمات الجامعية ميله.

دراسة (Bagga, et al, 2023) بعنوان " الدور الوسيط للثقافة التنظيمية: القيادة التحويلية

وإدارة التغيير في الفرق الافتراضية"

سعت الى استكشاف العلاقة بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية وإدارة التغيير بين موظفي الفرق الافتراضية. أيضا، امتد الهدف إلى فحص الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة التغيير بين موظفي الفريق الافتراضي، والذي تم تطبيق نمذجة المعادلة الهيكلية للمربعات الصغرى الجزئية من أجله. من أجل تحقيق الأهداف، استخدمت الدراسة طريقة المسح على موظفي منظمات تكنولوجيا المعلومات. كانت تقنية أخذ العينات غير الاحتمالية المستخدمة هادفة وملائمة. تم جمع البيانات من 118 مستجيبا يعملون في موظفي الفريق الافتراضي لقطاع تكنولوجيا المعلومات من دلهي NCR. كشفت النتائج أن القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية مرتبطان بشكل إيجابي وهام بإدارة التغيير. توسطت الثقافة التنظيمية جزئيا في العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة التغيير بين موظفي الفريق الافتراضي.

دراسة (جاد الكريم، و ابراهيم، 2024) بعنوان "ادارة التغيير التنظيمي كمدخل لتطبيق التنمية

المستدامة بمراكز شباب محافظات صعيد مصر"

هدفت الدراسة الى تحديد أبعاد التنمية المستدامة بمراكز شباب محافظات صعيد مصر في ظل وجود ادارة التغيير التنظيمي، وكذلك تحديد مجالات التغيير التنظيمي بمراكز الشباب محل الدراسة، كما هدفت الى تقديم تصور مقترح لتطبيق التنمية المستدامة بمراكز شباب محافظات صعيد مصر في الدراسة في ضوء ادارة التغيير التنظيمي وفي سبيل تحقيق ذلك اتبعت الدراسة المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي، وتمثلت أدوات الدراسة في المقابلة الشخصية وفي الاستبيان لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة الى أن مستوى أبعاد التنمية المستدامة بمراكز الشباب محل الدراسة جاءت مرتفعة، كما أن مستوى مجالات ادارة التغيير التنظيمي أيضا بمراكز الشباب مرتفع نسبيا، مما تم التوصل الى تصور مقترح لتطبيق التنمية المستدامة بمراكز شباب محافظات صعيد مصر في ظل ادارة التغيير التنظيمي.

دراسة (الصباغ، وآخرون، 2024) بعنوان " تأثير تطبيق إستراتيجيات إدارة التغيير على الأداء

الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين بالقطاع الإداري بالجامعات الحكومية المصرية "

هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين استراتيجيات إدارة التغيير والأداء الوظيفي بالتطبيق على العاملين بالقطاع الإداري بالجامعات الحكومية المصرية وهي جامعة المنوفية، وجامعة عين شمس، وجامعة القاهرة، وجامعة طنطا، كما هدفت الى التعرف على درجة تأثير استراتيجيات إدارة التغيير على الأداء الوظيفي في الجامعات محل البحث، وبغرض جمع البيانات اتبعت الدراسة أسلوب العينة والاستبيان والمقابلات الشخصية مع المبحوثين، وتوصلت الدراسة الى أن هناك تأثير دال احصائيا بين استراتيجيات إدارة التغيير والأداء الوظيفي، وتبين أن استراتيجية الرشد والتطبيق العملي أكثر الأبعاد تأثيرا على الأداء الوظيفي، كما توصلت الى أنه كلما زاد الاعتماد على استراتيجيات إدارة التغيير كلما أدى ذلك الى تحسين مستوى الأداء الوظيفي في الجامعات محل البحث.

ثانيا: الدراسات التي تناولت أداء العاملين

دراسة (صورية، وعطية، 2021) بعنوان " الإدارة الإلكترونية وأثرها على أداء العاملين " هدفت إلى محاولة التعرف على الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين وذلك من خلال الدراسة الميدانية بمطاحن بني هارون وحدة "فرجية". وقد اعتمدت الدراسة على استمارة الاستبيان موزعة على أفراد عينة البحث حيث تعتبر كأداة من بين أدوات لجمع البيانات وتحليلها. وتوصلت نتائج الدراسة الى عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية على تحسين مستوى أداء العاملين في الوحدة الانتاجية والتجارية مطاحن فرجية، في ابعادها الثلاثة (شبكات الاتصال، البرمجيات وقواعد البيانات ، الكوادر البشرية)، بينما كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية في بعد واحد وهو بعد اجهزة الحاسوب ولواحقه

دراسة (بلقيس، وبوبادة، 2022) بعنوان " أثر الأجور على أداء العاملين " سعت الدراسة الى تشخيص الواقع الفعلي لأثر الأجور على أداء العاملين في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بميلة، وقد تناولت الدراسة مختلف الاتجاهات والمداخل النظرية والأبحاث الميدانية التي عالجت مسألة الأجر كمتغير يرتبط بباقي متغيرات البناء التنظيمي للمؤسسة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثتين المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، والذي طبق على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة قدر ب 30 عامل، ومن أجل تحليل البيانات تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية spss.19 تم التوصل من خلال هذه الدراسة أن هناك عدالة في توزيع الأجور بين مختلف فئات العمال، كما أن ممارسات الأجر المطبقة تساهم في تحفيز العمال لتقديم المزيد من الجهد، وكذلك الاهتمام بتقييم العاملين اعتمادا على معايير دقيقة وواضحة.

دراسة (Anakpo, et al, 2023) بعنوان " تأثير العمل من المنزل على أداء وإنتاجية الموظفين:مراجعة منهجية "

هدفت الدراسة الى تقديم مراجعة منهجية حول تأثير العمل من المنزل على إنتاجية وأداء الموظفين. تم استخدام عينة من 26 دراسة من أصل 112 دراسة محتملة (من قواعد بيانات مختلفة، بما في ذلك سكوبس وجوجل سكولار وقاعدة بيانات Web of Science من عام 2020 إلى عام 2022) بعد بحث شامل في الأدبيات وتقييم دقيق بناء على إرشادات PRISMA-P. توصلت النتائج أن تأثير نموذج العمل من المنزل على إنتاجية وأداء الموظفين يعتمد على مجموعة من العوامل، مثل طبيعة العمل وخصائص صاحب العمل والصناعة والإعدادات المنزلية، مع قيام الأغلبية بالإبلاغ عن

تأثير إيجابي وقليل منها يوثق عدم وجود اختلاف أو تأثير سلبي. توصي هذه الدراسة بأن التحسين في التكنولوجيا وتكنولوجيا المعلومات والتدريب وبناء القدرات سيؤدي إلى نتائج أكثر أهمية لأولئك الذين يرغبون في تبني نموذج العمل من المنزل حتى بعد الجائحة.

دراسة (Suprayitno, 2024) بعنوان " تأثير القيادة على أداء الموظفين "

هدفت الدراسة إلى فحص كيفية تأثير القيادة وبيئة العمل والتحفيز على أداء موظفي شركة Prime Partner للأغذية بمدينة ديبوك. تعتمد الدراسة على البيانات الأولية، أي المعلومات التي تم جمعها مباشرة من المصادر الأصلية من خلال الاستبيانات. المشاركون في هذه الدراسة هم موظفو شركة Prime Partner للأغذية بمدينة ديبوك. تم الحصول على عينة مكونة من 97 مستجيباً باستخدام أسلوب أخذ العينات الهادف. تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضيات، وتم استخدام معامل ألفا كرونباخ لتقييم الموثوقية، وتم استخدام تحليل العوامل لتقييم صلاحية بنود الأسئلة. تشير نتائج الدراسة إلى أن متغيرات بيئة العمل لها تأثير إيجابي وكبير على أداء الموظفين، وأن متغيرات التحفيز لها تأثير إيجابي وهام على أداء الموظفين، وأن متغيرات القيادة ليس لها تأثير على أداء الموظفين.

دراسة (الحارثي، 2025) بعنوان " دور التقنية الحديثة في تحسين أداء العاملين: دراسة تطبيقية "

سعت إلى قياس دور التقنيات الحديثة في تحسين أداء العاملين (دراسة تطبيقية)، وتكونت العينة من (280) عاملاً، وتمثلت أدوات الدراسة في استبيان، وتوصلت النتائج إلى أن التقنيات الحديثة تلعب دوراً فعالاً في تحسين أداء العاملين، كما يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التقنيات الحديثة وتحسين أداء العاملين، حيث يوجد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المكونات المادية وتحسين أداء العاملين، كما يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الموارد البشرية المؤهلة وتحسين أداء العاملين، كما يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قواعد البيانات وتحسين أداء العاملين؛ كما تختلف الاتجاهات حول دور التقنيات الحديثة في تحسين أداء العاملين وفقاً لخصائص المستقصي منهم الشخصية (الجنس، الفئة العمرية، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي)، وأوصت الدراسة بضرورة قيام القطاع الصحي على التأكيد بالجوانب التقنية الحديثة وتنمية مهارات التعامل معها من أجل استخدامها على نطاق واسع لتقديم الرعاية الصحية لجميع الأفراد، توظيف المختصين من أصحاب الخبرات للتقنية الحديثة للعمل على تنفيذ الخطط التي تسهم في تحسين أداء العاملين.

دراسة (عاطف، 2025) بعنوان " دور الحوكمة في تحسين أداء العاملين بالمنظمات العامة بالتطبيق علي العاملين بمحكمة أسيوط الابتدائية " هدفت الى استكشاف دور تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظمات العامة في تحسين أداء العاملين في محكمة أسيوط الابتدائية، وفيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين أداء العاملين. واعتمدت الدراسة علي مبادئ الشفافية والمشاركة والمساءلة والعدالة ومكافحة الفساد كأحد ابرز مبادئ الحوكمة. واستخدام المنهج الوصفي التحليلي، ومجتمع الدارسة الذي يتكون من العاملين في محكمة أسيوط الابتدائية كأحد المنظمات الحكومية في مصر، وكذلك الدراسة الميدانية التي اعتمدت علي أسلوب العينة العشوائية والاستبيان كاداه لجمع البيانات للدراسة، ومن ثم تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها. وقد توصلت الدراسة الي عدة نتائج اهمها: أن محكمة أسيوط الابتدائية تعمل علي تحسين أداء العاملين فيها وتطبيق مبادئ الحوكمة، وبالتالي رفع ثقة المواطنين في المنظمات العامة والرضا عن أدائها، و لوحظ أن عدم التطبيق الكافي من قبل بعض العاملين لضوابط ومبادئ الحوكمة هو من أهم المشكلات التي تواجه المحكمة مما ينعكس سلبا علي مستويات تحسين الأداء فيها ، وأن تطبيق مبادئ الحوكمة لها دور كبير في تحسين أداء العاملين في المنظمات العامة، وقد خلصت الدراسة الي مجموعة من التوصيات أهمها: يجب أن يتمتع القائمون علي عملية التقييم ومراقبة الأداء بالمؤهلات العملية والتدريب الكافي وفهم للمبادئ الحوكمة، الاهتمام بتوسيع دائرة مشاركة العاملين داخل المحكمة اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بعملهم، ضرورة تحسين سياسات التحفيز ومنح المكافآت والحوافز من اجل تحسين أداء العاملين، ضرورة زيادة توعية العاملين بأهمية تطبيق مبادئ الحوكمة، العمل علي تبني برامج تدريب بمبادئ الحوكمة لكافة الأطراف من العاملين والمستويات الإدارية.

ثالثا: ملخص الدراسات السابقة

جدول رقم 1 ملخص الدراسات السابقة

المؤلف، والسنة	المتغير المستقل	المتغير التابع	أهداف الدراسة	منهجية الدراسة	نتائج الدراسة
أولاً: الدراسات التي تناولت إدارة التغيير					
Errida, & (Lotfi, 2021)	محددات إدارة التغيير	نجاح إدارة التغيير	هدفت إلى تحديد العوامل المختلفة التي تؤثر على نجاح إدارة التغيير، بالإضافة إلى فحص مدى ملاءمتها في حالة شركة إنشاءات مغربية	تم استخدام مزيج من مراجعة الأدبيات والبحث الإجمالي. وعلى وجه التحديد، تم إجراء مراجعة متعمقة لـ 37 نموذجاً لإدارة التغيير التنظيمي لتحديد العوامل التي تؤثر على نجاح إدارة التغيير	تم تحديد العديد من العوامل التي تؤثر على نجاح إدارة التغيير التنظيمي وتصنيفها إلى 12 فئة ذات صلة بالتنفيذ الناجح لمبادرات التغيير التنظيمي داخل الشركة قيد الدراسة. في حين أن هناك حاجة إلى مزيد من البحث لاستكشاف مدى ملائمة العوامل التي تم تحديدها في المنظمات والقطاعات الأخرى، فإن هذه الدراسة تقدم فهماً متكاملاً لنجاح إدارة التغيير بناءً على تحليل نماذج التغيير التنظيمي المختلفة. يمكن أن يساعد فهم عوامل النجاح المديرين على تنفيذ مبادرات التغيير في مؤسساتهم بفعالية.
(حمداتي، وشعي، 2022)	إدارة التغيير	التسيير الاستراتيجي	استكشاف دور إدارة التغيير في التسيير الاستراتيجي في المؤسسة الجزائرية، كما هدفت إلى التعرف على طبيعة وقوة العلاقة بين إدارة التغيير والتسيير الاستراتيجي	اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، والمنهج الاحصائي الكمي لجمع البيانات وتحليلها واعتمدت على الملاحظة،	ان تطبيق التسيير الاستراتيجي في البلدية محل الدراسة أدى إلى التكيف والتفاعل مع مدخلات ومخرجات التغيير، كما توصلت إلى التسيير الاستراتيجي يعد مدخلا فعالاً لتوجيه الموارد البشرية على المدى البعيد في ظل التحديات التي تواجه إدارة التغيير.

(ماجدة، مخي، 2023)	إدارة التغيير	أداء العاملين	التعرف على أثر إدارة التغيير على أداء العاملين بمديرية الخدمات الجامعية ميلة	واتبعت الدراسة الاستبيان لجمع البيانات من مجتمع الدراسة من خلال عينة من العاملين بمديرية الخدمات الجامعية ميلة، وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية من خلال الإحصاء الوصفي بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS.V19	وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير في الهيكل التنظيمي على أداء العاملين بمديرية الخدمات التعليمية محل الدراسة، كما توصلت الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير في التكنولوجيا على أداء العاملين، كما توصلت أيضا الى وجود أثر للتغيير في الافراد على أداء العاملين بالمدرية محل الحث، واجمالا توصلت الى وجود أثر معنوي دال احصائيا لإدارة التغيير على أداء العاملين بمديرية الخدمات الجامعية ميلة.
(Bagga, et al,) 2023	الثقافة التنظيمية القيادة التحويلية	إدارة التغيير	استكشاف العلاقة بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية وإدارة التغيير بين موظفي الفرق الافتراضية. أيضا، امتد الهدف إلى فحص الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة التغيير بين موظفي الفريق الافتراضي	استخدمت الدراسة طريقة المسح على موظفي منظمات تكنولوجيا المعلومات. كانت تقنية أخذ العينات غير الاحتمالية المستخدمة هادفة وملائمة. تم جمع البيانات من 118 مستجيبا يعملون في موظفي الفريق الافتراضي لقطاع تكنولوجيا المعلومات من دلهي NCR	أن القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية مرتبطان بشكل إيجابي وهام بإدارة التغيير. توسّطت الثقافة التنظيمية جزئيا في العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة التغيير بين موظفي الفريق الافتراضي.
(جاد الكريم، وابراهيم، 2024)	إدارة التغيير التنظيمي	التنمية المستدامة	تحديد أبعاد التنمية المستدامة بمراكز شباب محافظات صعيد مصر في ظل وجود ادارة التغيير التنظيمي، وكذلك تحديد مجالات التغيير التنظيمي بمراكز الشباب محل الدراسة، كما	اتبعت الدراسة المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي، وتمثلت أدوات الدراسة في المقابلة الشخصية وفي الاستبيان	أن مستوى أبعاد التنمية المستدامة بمراكز الشباب محل الدراسة جاءت مرتفعة، كما أن مستوى مجالات ادارة التغيير التنظيمي أيضا بمراكز الشباب مرتفع نسبيا، مما تم التوصل الى تصور مقترح لتطبيق التنمية المستدامة بمراكز

			هدفت الى تقديم تصور مقترح لتطبيق التنمية المستدامة بمراكز شباب محافظات صعيد مصر في الدراسة في ضوء ادارة التغير التنظيمي	لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة	شباب محافظات صعيد مصر في ظل ادارة التغير التنظيمي.
(الصباغ، وآخرون، 2024)	إستراتيجيات إدارة التغير	الأداء الوظيفي	استكشاف العلاقة بين استراتيجيات إدارة التغير والأداء الوظيفي بالتطبيق على العاملين بالقطاع الإداري بالجامعات الحكومية المصرية وهي جامعة المنوفية، وجامعة عين شمس، وجامعة القاهرة، وجامعة طنطا، كما هدفت الى التعرف على درجة تأثير استراتيجيات إدارة التغير على	اتبعت الدراسة أسلوب العينة والاستبيان والمقابلات الشخصية	أن هناك تأثير دال احصائيا بين استراتيجيات إدارة التغير والأداء الوظيفي، وتبين أن استراتيجية الرشد والتطبيق العملي أكثر الأبعاد تأثيرا على الأداء الوظيفي، كما توصلت الى أنه كلما زاد الاعتماد على استراتيجيات إدارة التغير كلما أدى ذلك الى تحسين مستوى الأداء الوظيفي في الجامعات محل البحث.
المؤلف، والسنة	المتغير المستقل	المتغير التابع	أهداف الدراسة	منهجية الدراسة	نتائج الدراسة
ثانيا: الدراسات التي تناولت أداء العاملين					
(صورية، وعطية، 2021)	الإدارة الإلكترونية	أداء العاملين	قياس تأثير الإدارة الالكترونية على أداء العاملين	وصفي باستخدام الاستبيان	عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للإدارة الالكترونية على تحسين مستوى اداء العاملين في الوحدة الانتاجية والتجارية مطاحن فرجيوة، في ابعادها الثلاثة (شبكات الاتصال، البرمجيات وقواعد البيانات ، الكوادر
دراسة (بلقيس، وبوبيادة، 2022)	الأجور	أداء العاملين	تشخيص الواقع الفعلي لأثر الأجور على أداء العاملين في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بميلة	المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبيان كأداة لجمع البيانات	أن هناك عدالة في توزيع الأجور بين مختلف فئات العمال، كما أن ممارسات الأجر المطبقة تساهم في تحفيز العمال لتقديم المزيد من الجهد، وكذلك الاهتمام بتقييم العاملين اعتمادا على معايير دقيقة وواضحة.

Anakpo, et) (al, 2023	العمل من المنزل	أداء وإنتاجية الموظفين	تقديم مراجعة منهجية حول تأثير العمل من المنزل على إنتاجية وأداء الموظفين.	تم استخدام عينة من 26 دراسة من أصل 112 دراسة محتملة (من قواعد بيانات مختلفة، بما في ذلك سكوبس وجوجل سكولار وقاعدة بيانات Web of Science من عام 2020 إلى عام 2022) بعد بحث شامل في الأدبيات وتقييم دقيق بناء على إرشادات PRISMA-P.	أن تأثير نموذج العمل من المنزل على إنتاجية وأداء الموظفين يعتمد على مجموعة من العوامل، مثل طبيعة العمل وخصائص صاحب العمل والصناعة والإعدادات المنزلية، مع قيام الأغلبية بالإبلاغ عن تأثير إيجابي وقليل منها يوثق عدم وجود اختلاف أو تأثير سلبي. توصي هذه الدراسة بأن التحسين في التكنولوجيا وتكنولوجيا المعلومات والتدريب وبناء القدرات سيؤدي إلى نتائج أكثر أهمية لأولئك الذين يرغبون في تبني نموذج العمل من المنزل حتى بعد الجائحة.
Suprayitno,) (2024	القيادة	أداء الموظفين	فحص كيفية تأثير القيادة وبيئة العمل والتحفيز على أداء موظفي شركة Prime Partner للأغذية بمدينة دي بوك	المنهج الوصفي، الاستبيان تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضيات، وتم استخدام معامل ألفا كرونباخ لتقييم الموثوقية، وتم استخدام تحليل العوامل لتقييم صلاحية بنود الأسئلة.	أن متغيرات بيئة العمل لها تأثير إيجابي وكبير على أداء الموظفين، وأن متغيرات التحفيز لها تأثير إيجابي وهام على أداء الموظفين، وأن متغيرات القيادة ليس لها تأثير على أداء الموظفين.
(الحارثي، 2025	التقنية الحديثة	أداء العاملين	سعت الى قياس دور التقنيات الحديثة في تحسين أداء العاملين (دراسة تطبيقية)	المنهج الوصفي التحليلي وعينة من (280) عاملا، وتمثلت أدوات الدراسة في استبيان	أن التقنيات الحديثة تلعب دورا فعّال في تحسين أداء العاملين، كما يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التقنيات الحديثة وتحسين أداء العاملين، حيث يوجد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المكونات المادية وتحسين أداء العاملين، كما يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الموارد البشرية المؤهلة وتحسين أداء العاملين، كما يوجد

				علاقة ذات دلالة إحصائية بين قواعد البيانات وتحسين أداء العاملين؛ كما تختلف الاتجاهات حول دور التقنيات الحديثة في تحسين أداء العاملين وفقا لخصائص المستقصي منهم الشخصية (الجنس، الفئة العمرية، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي)
(عاطف، 2025)	الحكومة	أداء العاملين	استكشاف دور تطبيق مبادئ الحكومة في المنظمات العامة في تحسين أداء العاملين في محكمة أسيوط الابتدائية، وفيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق مبادئ الحكومة وتحسين أداء العاملين.	المنهج الوصفي التحليلي، ومجتمع الدراسة الذي يتكون من العاملين في محكمة أسيوط الابتدائية كأحد المنظمات الحكومية في مصر، وكذلك الدراسة الميدانية التي اعتمدت علي أسلوب العينة العشوائية والاستبيان كاداه لجمع البيانات للدراسة
				أن محكمة أسيوط الابتدائية تعمل علي تحسين أداء العاملين فيها وتطبيق مبادئ الحكومة، وبالتالي رفع ثقة المواطنين في المنظمات العامة والرضا عن أداءها، ولوحظ أن عدم التطبيق الكافي من قبل بعض العاملين لضوابط ومبادئ الحكومة هو من أهم المشكلات التي تواجه المحكمة مما ينعكس سلبا علي مستويات تحسين الأداء فيها، وأن تطبيق مبادئ الحكومة لها دور كبير في تحسين أداء العاملين في المنظمات العامة

رابعاً: التعقيب على الدراسات السابقة

تقدم الدراسات السابقة إطاراً نظرياً وعملياً ثرياً لفهم العلاقة بين إدارة التغيير وأداء العاملين، مع تنوع في المنهجيات والسياقات الجغرافية والقطاعية. فيما يلي أبرز أوجه الاتفاق والاختلاف بينها، وكيفية استفادة البحث الحالي منها:

أ. أوجه الاتفاق بين الدراسات

- اتفقت غالبية الدراسات (كدراسة ماجدة ومخي، 2023؛ والصباغ وآخرون، 2024؛ وحمداتي وشعبي، 2022) على وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لإدارة التغيير على أداء العاملين، سواء عبر تغيير الهياكل التنظيمية أو اعتماد التكنولوجيا أو تطوير الموارد البشرية. وهذا يدعم فرضية البحث الحالي حول وجود علاقة بين استراتيجيات إدارة التغيير وأداء العاملين بشركة المياه السعودية.
- أشارت بعض الدراسات إلى عوامل وسيطة تعزز فعالية إدارة التغيير، مثل: الثقافة التنظيمية (Bagga et al., 2023)، والتي تعمل كجسر بين القيادة التحويلية وتنفيذ التغيير. التسيير الاستراتيجي (حمداتي وشعبي، 2022)، الذي يوجه الموارد البشرية لتحقيق أهداف طويلة المدى. التقنية الحديثة (الحارثي، 2025)، التي تعزز الكفاءة التشغيلية.
- اتفقت دراسات مثل (Anakpo et al., 2023؛ جاد الكريم وإبراهيم، 2024) على أن نجاح التغيير يعتمد على قيادة فاعلة وتدريب العاملين، وهو ما يتوافق مع استراتيجيات إدارة التغيير التي قد تعتمد عليها شركة المياه.

ب. أوجه الاختلاف بين الدراسات

- اختلفت النتائج باختلاف القطاعات والبيئات التنظيمية. على سبيل المثال وجدت دراسة (صورية وعطية، 2021) أن الإدارة الإلكترونية لم تحسّن الأداء إلا في جانب الأجهزة، بينما أكدت دراسة (الحارثي، 2025) تأثير التقنية بشكل كلي. قد يعود هذا الاختلاف إلى طبيعة المهام أو جاهزية العاملين.
- أظهرت دراسة (Suprayitno, 2024) أن القيادة ليس لها تأثير على الأداء، خلافاً لدراسات أخرى مثل (عاطف، 2025) التي ربطت الحوكمة (التي تشمل الشفافية والمشاركة) بتحسين الأداء.

- تنوعت الأدوات بين الدراسات الكمية (كاستخدام الاستبيانات في دراسة ماجدة ومخي، 2023) والدراسات النوعية (كدراسة الحالة في Errida & Lotfi, 2021)، مما قد يؤثر على تعميم النتائج. على سبيل المثال، اعتمدت دراسة (Anakpo et al., 2023) على مراجعة منهجية لدراسات سابقة، بينما جمعت دراسة (بلكيس وبوبادة، 2022) بيانات ميدانية محدودة العينة.
- التركيز على متغيرات مختلفة، ركزت بعض الدراسات على متغيرات محددة، مثل العمل عن بُعد (Anakpo et al., 2023). الأجور (بلكيس وبوبادة، 2022). الحوكمة (عاطف، 2025)، في حين تناول البحث الحالي متغيراً أوسع هو "استراتيجيات إدارة التغيير" بجميع أبعادها.

ج. الفجوات البحثية التي يسدها البحث الحالي

- أغلب الدراسات تناولت قطاعات مختلفة (كالتعليم في مصر، والإنشاءات في المغرب، وتكنولوجيا المعلومات في الهند)، لكنها لم تُطَبَّق في قطاع المياه بالمملكة العربية السعودية، الذي يتميز بخصوصية في هيكله التنظيمي وتحدياته (مثل ندرة الموارد المائية).
- ركزت الدراسات السابقة على استراتيجيات فردية (كالتغيير التكنولوجي أو الهيكلي)، بينما يسعى البحث الحالي لتحليل تأثير حزمة استراتيجيات متكاملة (كالتغيير في الهيكل والتغيير في التكنولوجيا والتغيير في الأفراد)، على الأداء.
- تؤكد الدراسات السابقة أهمية إدارة التغيير في تحسين الأداء، لكنها تختلف في تحديد العوامل الأكثر تأثيراً بناءً على السياق. يُقدِّم البحث الحالي إضافة نوعية من خلال:
 - تحليل استراتيجيات إدارة التغيير في قطاع حيوي (المياه) لم يُدرس بشكل كافٍ.
 - دمج العوامل الثقافية والتنظيمية الفريدة للمملكة العربية السعودية.
 - تقديم توصيات عملية لصانعي القرار في الشركة لتعزيز أداء العاملين عبر تبني استراتيجيات تغيير مرنة.

مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية:

مشروع خطة بحث علمي لتسجيل درجة الدكتوراه

1. إدارة التغيير (المتغير المستقل):

هي عملية منظمة تهدف إلى الانتقال من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي أفضل من خلال تطبيق استراتيجيات وسياسات محددة للتعامل مع التغيرات الداخلية والخارجية. وتشمل هذه العملية تحديد الأهداف، تخطيط التغيرات، تنفيذها، ومتابعة تأثيرها لضمان تحقيق الأهداف المرجوة. تهدف إدارة التغيير إلى تحسين كفاءة المنظمة وتكيفها مع المتغيرات البيئية وتحقيق الاستدامة (الشهري، 2021).

وتتمثل أبعاد إدارة التغيير فيما يلي:

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

2. أداء العاملين (المتغير التابع)

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

المنهجية وطرق البحث:

منهج الدراسة:

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

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

• التصور المقترح لتصميم أداة الدراسة

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

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

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

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

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

مجتمع وعينة الدراسة:

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

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

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

1. حساب حجم العينة الأولي (n_0) باستخدام معادلة كوكران:

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

2. تعديل حجم العينة لمراعاة حجم المجتمع المحدود:

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

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

إذا حجم العينة المطلوب هو 370 مفردة

حدود البحث:

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

المعالجات الإحصائية المقترحة:

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

أولاً: الأساليب الوصفية Descriptive Methods

— التكرارات والنسب المئوية

— الوسط الحسابي Arithmetic Mean

— الانحراف المعياري Standard Deviation

ثانياً: الأساليب الاستدلالية Inferential Methods:

— معامل الفا (Alpha): تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha) لأداة الدراسة (قائمة الاستقصاء)، وذلك لحساب معاملي الثبات والصدق لأسئلة الاستقصاء، وتحديد مدى إمكانية الاعتماد عليه في هذا البحث.

— معامل ارتباط بيرسون واختبار معنويته: وذلك لغرض قياس درجة الارتباط بين متغيرات البحث، واختبار مدى معنوية ذلك الارتباط ومعرفة مدى وجود علاقة معنوية بين متغيرات البحث من عدمه.

— تحليل الانحدار البسيط: لتحديد معنوية التأثير للمتغير المستقل (إدارة التغيير) على المتغير التابع (أداء العاملين)، وكذلك تحديد نسبة الفرق التي يمكن تفسيرها في المتغير التابع بواسطة المتغير المستقل. وتم استخدامه لاختبار فروض الدراسة.

— أسلوب تحليل الانحدار المتعدد التدريجي: لتحديد نوع التأثير بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع وتحديد أكثر الأبعاد تأثيراً في المتغير التابع وسوف يتم استخدامه لاختبار فروض الدراسة.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

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

<https://doi.org/10.21608/aja.2021.49358>

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

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

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

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

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

ثانيا: المراجع الأجنبية

- 1) Al-Ali, A. A., Singh, S. K., Al-Nahyan, M., & Sohal, A. S. (2021). Change Management through Leadership: The Mediating Role of Organizational Culture. *Journal of Organizational Change Management*, 34(2), 301-317. <https://doi.org/10.1108/JOCM-11-2020-0348>
- 2) Al-Hussein, A. B., & Al Salim, A. M. (2023). The Impact of Electronic Human Resource Management Practices on Improving Performance: Case Study Ministry of Environment, Water and Agriculture Branch in Najran Region (2018-2020). *Global Journal of Economics and Business*, 13(4), 345-360. <https://doi.org/10.31559/GJEB2023.13.4.4>
- 3) Al-Saidi, M., & Elagib, N. A. (2021). Ecological Modernization and Water Resource Management in the Gulf Cooperation Council (GCC) Countries: A Comparative Study of Policy Implementation. *Sustainability*, 13(2), 586. <https://doi.org/10.3390/su13020586>
- 4) Anakpo, G., Nqwayibana, Z., & Mishi, S. (2023). The impact of work-from-home on employee performance and productivity: a systematic review. *Sustainability*, 15(5), 4529.

- 5) Bagga, S. K., Gera, S., & Haque, S. N. (2023). The mediating role of organizational culture: Transformational leadership and change management in virtual teams. *Asia Pacific Management Review*, 28(2), 120–131.
- 6) Barhoom, A., Hassan, F., & Saeed, R. (2022). The impact of resistance to change on the performance of employees: A survey study in the Ministry of Higher Education Hospitals in Syria. *Tishreen University Journal– Economic and Legal Sciences* Series.
<https://journal.tishreen.edu.sy/index.php/econlaw/article/view/3943>
- 7) Bouckennooghe, D. (2021). Change Leadership and Its Predictors: An Integrative Review. *Journal of Applied Behavioral Science*, 57(1), 23–41.
<https://doi.org/10.1177/0021886320948796>
- 8) De Vries, H., Tummers, L., & Bekkers, V. (2020). The Benefits of Teleworking in the Public Sector: Reality or Rhetoric? *Review of Public Personnel Administration*, 40(4), 595–616. <https://doi.org/10.1177/0734371X19856483>
- 9) Errida, A., & Lotfi, B. (2021). The determinants of organizational change management success: Literature review and case study. *International Journal of Engineering Business Management*, 13, 18479790211016273.
- 10) Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press
- 11) Shaik, S. A., Batta, A., & Parayitam, S. (2024). Unfolding the relationship between change management, employee engagement and productivity: Resistance to change and emotional intelligence as moderators. *Journal of Advances in Management Research*. <https://doi.org/10.1108/JAMR-07-2023-0184>
- 12) Suprayitno, D. (2024). The Influence of Leadership on Employee Performance. *Journal of Law, Social Science and Humanities*, 1(2), 87–91.
- 13) Yahia, A. E., Abdallah, Y., Mohamed, B. M. A., & others. (2022). Organizational Change and its Impact on the Performance of Government Organizations in Al-Jouf Region, Saudi Arabia. *Social Space Journal*, 22(2), 391–411. Retrieved from

https://www.researchgate.net/publication/383094051_Organizational_Change_and_its_Impact_on_the_Performance_of_Government_Organizations_in_Al-Jouf_Region_Saudi_Arabia