

Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي 2

عنوان المشروع
أثر إدارة التغيير التنظيمي على أداء موظفي إدارة الأمن والسلامة بديوان
وزارة الصحة بمدينة الرياض
دراسة ميدانية

أسم الطالب
مهند بن علي أبوسبعة
243001064

المشروع النهائي- 2
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن
بكالوريوس إدارة المشاريع

إشراف

د.

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2026\05\09م - الفصل الدراسي الثاني

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بجزيل الشكر والامتنان للجامعة وأعضاء هيئة التدريس الكرام على ما قدموه من دعم وعلم نافع خلال مسيرتي الأكاديمية. كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير لكل من ساهم في إنجاح هذه الدراسة وتسهيل إجراءاتها الميدانية، وسهل لي السبل للوصول إلى هذه المخرجات العلمية.

الإهداء

إلى نبع الحنان والعطاء، من كانت دعواتها سندي ونور طريقي... أُمي الغالية.
إلى من علمني العزيمة والصبر وترك فيّ أثراً لا يزول... أبي الغالي.
إلى عائلتي وأصدقائي وكل من دعم خطاي وشجعني حتى إتمام هذا الجهد العلمي.
أهدي هذا العمل المتواضع.

مستخلص الدراسة

الهدف:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة التغيير التنظيمي على أداء موظفي إدارة الأمن والسلامة بديوان وزارة الصحة بمدينة الرياض، من خلال ثلاثة أبعاد هي التخطيط للتغيير، والتواصل التنظيمي، ودعم القيادة.

المنهجية:

اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام أسلوب المسح والاستبانة الإلكترونية لجمع البيانات. وتكون مجتمع الدراسة من (60) موظفًا، وبلغ عدد الاستجابات الصالحة للتحليل الإحصائي (16) استجابة. وتم تحليل البيانات باستخدام الإحصاءات الوصفية، ومعامل كرونباخ ألفا، وتحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة.

النتائج:

أظهرت النتائج أن المتوسط العام لإدارة التغيير التنظيمي بلغ (3.19)، وجاء دعم القيادة في المرتبة الأولى، يليه التخطيط للتغيير، ثم التواصل التنظيمي، في حين بلغ متوسط أداء الموظفين (4.34). كما أظهرت نتائج تحليل الانحدار اتجاهًا موجبًا لأثر إدارة التغيير التنظيمي وأبعاده على أداء الموظفين، إلا أن هذه الآثار لم تكن دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في عينة الدراسة الحالية.

التطبيقات والأهمية:

تشير نتائج الدراسة إلى أهمية الاستمرار في تطوير ممارسات إدارة التغيير التنظيمي، خاصة فيما يتعلق بتحسين التواصل مع الموظفين، وتعزيز التخطيط المسبق للتغيير، ودعم القيادة للموظفين أثناء تنفيذ التغييرات. كما تقدم الدراسة نتائج ميدانية يمكن الاستفادة منها في تطوير ممارسات إدارة التغيير في بيئة الدراسة، مع مراعاة محدودية حجم العينة.

الكلمات المفتاحية:

إدارة التغيير التنظيمي، التخطيط للتغيير، التواصل التنظيمي، دعم القيادة، أداء الموظفين، وزارة الصحة.

جدول المحتويات

2	الشكر والتقدير.....
3	الإهداء.....
4	مستخلص الدراسة.....
7	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
8	1.1. المقدمة:.....
9	1.2. مشكلة الدراسة.....
9	1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....
9	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....
10	1.3. أهمية الدراسة.....
10	1.3.1. على المستوى النظري:.....
10	1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....
10	1.4. أسئلة الدراسة.....
11	1.5. أهداف الدراسة.....
11	1.6. فرضيات الدراسة.....
12	1.7. نموذج الدراسة.....
12	1.8. الدراسة الميدانية.....
12	1.9. مخطط المشروع.....
14	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
15	2.1. المقدمة:.....
15	2.2. المتغير المستقل.....
17	2.3. المتغير التابع.....
17	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
18	2.5. الخاتمة.....
19	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
20	3.1. المقدمة.....
20	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....
21	3.3. تصميم البحث.....
22	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....
22	3.5. طريقة جمع البيانات.....
24	3.6. أنواع البيانات.....

24	3.7. إجراءات التحليل الإحصائي.....
24	3.8. الخاتمة.....
26	4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج.....
27	4.1. المقدمة.....
27	4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث).....
28	4.3. اختبار ثبات أداة الدراسة.....
29	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث).....
29	4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.....
30	4.6. الخاتمة.....
31	5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات.....
32	5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:.....
32	5.2. توصيات الدراسة:.....
33	5.3. الخاتمة:.....
34	قائمة المراجع.....
34	الملاحق.....

رقم الجدول	عنوان الجدول
جدول (3-1)	أبعاد المتغير المستقل والتابع والمراجع المستند عليها
جدول (4-1)	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق الخصائص الديموغرافية
جدول (4-2)	نتائج اختبار الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا
جدول (4-3)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة
جدول (4-4)	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار فرضيات الدراسة

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تشهد المنظمات في الوقت الحاضر تغيرات متسارعة في بيئة العمل نتيجة التطورات التقنية والإدارية وتغير متطلبات المستفيدين، مما يدفعها إلى تطوير أنظمتها وإجراءاتها وأساليب العمل بصورة مستمرة. ويعد التغيير التنظيمي من الجوانب المهمة التي تساعد المنظمات على الاستجابة لهذه المتغيرات وتحسين قدرتها على تحقيق أهدافها.

وتبرز أهمية إدارة التغيير التنظيمي في كيفية التخطيط للتغيير وتنفيذه ومتابعته، مع الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره من أهم العوامل المؤثرة في نجاح عملية التغيير. فتنفيذ التغيير لا يقتصر على تطوير الأنظمة والإجراءات، وإنما يتطلب أيضًا وضوح التخطيط، وفعالية التواصل مع الموظفين، وتوفير الدعم المناسب من القيادة خلال مراحل التغيير.

ويعد أداء الموظفين من العوامل الأساسية التي تسهم في تحقيق أهداف المنظمات، حيث يرتبط بقدرة الموظفين على إنجاز المهام بكفاءة وجودة والتكيف مع متطلبات العمل. ولذلك، فإن طريقة إدارة التغيير التنظيمي قد يكون لها دور في مستوى أداء الموظفين، خصوصًا عندما تتضمن عملية التغيير تعديلات في الإجراءات والأنظمة والمسؤوليات وأساليب العمل.

وفي القطاع الصحي، تزداد أهمية إدارة التغيير نظرًا لطبيعة الخدمات المقدمة والحاجة المستمرة إلى تطوير الأداء وتحسين كفاءة العمل. وتعد وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية من الجهات التي تشهد عمليات تطوير وتحول في أنظمتها وإجراءاتها، الأمر الذي يجعل دراسة إدارة التغيير التنظيمي وأثرها على أداء الموظفين موضوعًا ذا أهمية في البيئة التنظيمية للوزارة.

وبناءً على ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة التغيير التنظيمي بأبعاده المتمثلة في التخطيط للتغيير، والتواصل التنظيمي، ودعم القيادة على أداء الموظفين في إدارة الأمن والسلامة بديوان وزارة الصحة بمدينة الرياض، وذلك من خلال دراسة ميدانية تهدف إلى قياس العلاقة بين متغيرات الدراسة والوصول إلى نتائج يمكن الاستفادة منها في تقديم توصيات مرتبطة بموضوع الدراسة

1.2. مشكلة الدراسة

وزارة الصحة عددًا من التغييرات والتطورات في أنظمة وإجراءات العمل، وهو ما يتطلب من الموظفين التكيف مع أساليب ومتطلبات عمل جديدة. وتختلف استجابة الموظفين لهذه التغييرات حسب طريقة إدارتها ومدى وضوحها والدعم المقدم لهم أثناء تطبيقها.

وتظهر المشكلة عندما يتم تنفيذ التغيير دون تخطيط واضح أو تواصل كافٍ مع الموظفين، أو عندما يكون الدعم القيادي غير مناسب لاحتياجات مرحلة التغيير. فقد تؤثر هذه الجوانب على قدرة الموظف على التكيف مع التغيير وأداء المهام المطلوبة منه بالكفاءة المطلوبة.

ومن هنا تتمثل مشكلة الدراسة في الحاجة إلى التعرف على مدى تأثير إدارة التغيير التنظيمي على أداء الموظفين في إدارة الامن والسلامة بديوان وزارة الصحة بمدينة الرياض، مع التركيز على ثلاثة أبعاد رئيسية لإدارة التغيير، وهي التخطيط للتغيير، والتواصل التنظيمي، ودعم القيادة، ودراسة مدى تأثير هذه الأبعاد على أداء الموظفين.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

على الرغم من الاهتمام بموضوع إدارة التغيير التنظيمي وأثره على العاملين، فإن دراسة هذا الموضوع في بيئة العمل الحكومية السعودية تحتاج إلى مزيد من البحث، خاصة في القطاع الصحي الذي يشهد تغيرات مستمرة في الأنظمة وإجراءات العمل. ومن هنا تركز الدراسة الحالية على بحث أثر إدارة التغيير التنظيمي من خلال ثلاثة أبعاد هي التخطيط للتغيير، والتواصل التنظيمي، ودعم القيادة، وعلاقتها بأداء الموظفين في إدارة الامن والسلامة بديوان وزارة الصحة بمدينة الرياض.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

تمثل الفجوة التطبيقية في الحاجة إلى التعرف بشكل ميداني على تجربة الموظفين مع إدارة التغيير التنظيمي في بيئة العمل، ومدى انعكاس ممارسات إدارة التغيير على أدائهم. وتأتي أهمية ذلك مع التغيرات التي تشهدها بيئة العمل في وزارة الصحة، والتي تتطلب من الموظفين التكيف مع الأنظمة والإجراءات وأساليب العمل المختلفة.

لذلك تسعى الدراسة الحالية إلى قياس أثر ثلاثة جوانب رئيسية لإدارة التغيير، وهي التخطيط للتغيير، والتواصل التنظيمي، ودعم القيادة، على أداء الموظفين في إدارة الامن والسلامة بديوان وزارة الصحة بمدينة الرياض، وذلك بالاعتماد على البيانات التي سيتم جمعها من أفراد عينة الدراسة.

1.3. أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من ارتباطها بإدارة التغيير التنظيمي وأداء الموظفين، حيث يمثل الموظفون عنصرًا أساسيًا في نجاح التغييرات التي تطبق داخل المنظمة. وتركز الدراسة على **موظفي إدارة الأمن والسلامة بديوان وزارة الصحة بمدينة الرياض**، من خلال دراسة أثر التخطيط للتغيير، والتواصل التنظيمي، ودعم القيادة على أداء الموظفين.

1.3.1. على المستوى النظري:

تسهم الدراسة في توضيح العلاقة بين إدارة التغيير التنظيمي وأداء الموظفين، من خلال التركيز على ثلاثة أبعاد لإدارة التغيير وهي التخطيط للتغيير، والتواصل التنظيمي، ودعم القيادة. كما تسعى إلى تقديم نتائج يمكن الاستفادة منها في فهم هذه العلاقة في بيئة العمل الحكومية بالقطاع الصحي.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة في إمكانية الاستفادة من نتائجها في التعرف على الجوانب المرتبطة بإدارة التغيير من وجهة نظر الموظفين، وتحديد الجوانب التي قد تحتاج إلى تطوير. كما يمكن أن تساعد التوصيات الناتجة عن الدراسة في دعم التخطيط للتغيير، وتحسين التواصل مع الموظفين، وتعزيز دور القيادة أثناء تنفيذ التغييرات التنظيمية.

1.4. أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي:

ما أثر إدارة التغيير التنظيمي على أداء موظفي إدارة الأمن والسلامة بديوان وزارة الصحة بمدينة الرياض؟

- 1- ما أثر التخطيط للتغيير على أداء موظفي إدارة الأمن والسلامة بديوان وزارة الصحة بمدينة الرياض؟
- 2- ما أثر التواصل التنظيمي أثناء التغيير على أداء موظفي إدارة الأمن والسلامة بديوان وزارة الصحة بمدينة الرياض؟
- 3- ما أثر دعم القيادة أثناء التغيير على أداء موظفي إدارة الأمن والسلامة بديوان وزارة الصحة بمدينة الرياض؟

1.5. أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي:

التعرف على أثر إدارة التغيير التنظيمي على أداء موظفي إدارة الامن والسلامة بديوان وزارة الصحة بمدينة الرياض .

يتفرع من الهدف الرئيسي الأهداف التالية:

- 1- التعرف على أثر التخطيط للتغيير على أداء موظفي إدارة الامن والسلامة بديوان وزارة الصحة بمدينة الرياض.
- 2- التعرف على أثر التواصل التنظيمي أثناء التغيير على أداء موظفي إدارة الامن والسلامة بديوان وزارة الصحة بمدينة الرياض.
- 3- التعرف على أثر دعم القيادة أثناء التغيير على أداء موظفي إدارة الامن والسلامة بديوان وزارة الصحة بمدينة الرياض.

1.6. فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: (H1)

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير التنظيمي على أداء موظفي إدارة الامن والسلامة بديوان وزارة الصحة بمدينة الرياض

يتفرع منها الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: (H1a)

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط للتغيير على أداء موظفي إدارة الامن والسلامة بديوان وزارة الصحة بمدينة الرياض.

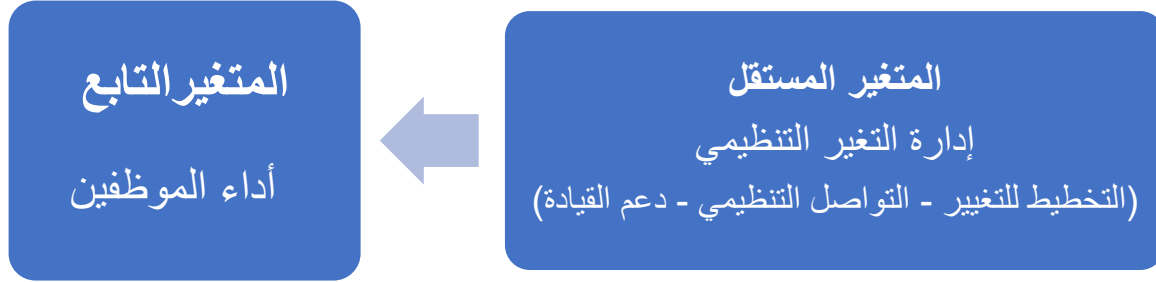
الفرضية الثانية: (H1b)

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتواصل التنظيمي أثناء التغيير على أداء موظفي إدارة الامن والسلامة بديوان وزارة الصحة بمدينة الرياض.

الفرضية الثالثة: (H1c)

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدعم القيادة أثناء التغيير على أداء موظفي إدارة الامن والسلامة بديوان وزارة الصحة بمدينة الرياض.

1.7. نموذج الدراسة



الشكل (1-1): نموذج الدراسة

يوضح نموذج الدراسة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع. ويتمثل المتغير المستقل في إدارة التغيير التنظيمي بأبعاده الثلاثة: التخطيط للتغيير، والتواصل التنظيمي، ودعم القيادة. بينما يتمثل المتغير التابع في أداء الموظفين. ويوضح الشكل (1-1) نموذج الدراسة المقترح.

1.8. الدراسة الميدانية

تطبق الدراسة الميدانية على موظفي إدارة الامن والسلامة بديوان وزارة الصحة بمدينة الرياض ، وتشمل الموظفين الإداريين والكوادر الفنية. وسيتم جمع البيانات اللازمة للدراسة باستخدام استبانة إلكترونية، بهدف التعرف على آراء أفراد العينة حول إدارة التغيير التنظيمي بأبعاده المتمثلة في التخطيط للتغيير، والتواصل التنظيمي، ودعم القيادة، وأثرها على أداء الموظفين.

1.9. مخطط المشروع

يتكون المشروع من خمسة فصول رئيسية، وهي:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

يتناول مقدمة الدراسة، ومشكلة الدراسة، وأهميتها، وأسئلتها، وأهدافها، وفرضياتها، ونموذج الدراسة، بالإضافة إلى نطاق الدراسة الميدانية.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

يتناول الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بإدارة التغيير التنظيمي وأبعاده، وأداء الموظفين، والعلاقة بين متغيرات الدراسة.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

يوضح المنهجية المستخدمة في الدراسة، والتعريفات الإجرائية للمتغيرات، وتصميم البحث، ومجتمع الدراسة وعينتها، وطريقة جمع البيانات، وأنواع البيانات، وإجراءات التحليل الإحصائي.

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

يتناول توصيف عينة الدراسة، واختبارات صدق وثبات أداة الدراسة، والتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، واختبار الفرضيات، ثم مناقشة النتائج وربطها بالدراسات السابقة.

الفصل الخامس: حدود الدراسة والتوصيات والاستنتاجات

يتناول حدود الدراسة، ومقترحات الدراسات المستقبلية، والتوصيات المبنية على نتائج الدراسة، ثم خاتمة الدراسة.

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري

2.1. المقدمة:

يتناول هذا الفصل الجانب النظري للدراسة والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع إدارة التغيير التنظيمي وأداء الموظفين. ويهدف إلى توضيح المفاهيم الأساسية لمتغيرات الدراسة والاستفادة من الدراسات السابقة في فهم العلاقة بينها وبناء الأساس النظري للدراسة الحالية.

ويبدأ الفصل بعرض مفهوم إدارة التغيير التنظيمي باعتباره المتغير المستقل في الدراسة، ثم توضيح أبعاده المتمثلة في التخطيط للتغيير، والتواصل التنظيمي، ودعم القيادة. بعد ذلك يتم تناول أداء الموظفين باعتباره المتغير التابع، ثم عرض مجموعة من الدراسات السابقة المرتبطة بمتغيرات الدراسة ومناقشة العلاقة بين إدارة التغيير التنظيمي وأداء الموظفين.

2.2. إدارة التغيير التنظيمي (المتغير المستقل):

2.2.1 مفهوم إدارة التغيير التنظيمي:

تعد إدارة التغيير التنظيمي من الموضوعات المهمة في الإدارة، وذلك بسبب التغيرات المستمرة التي تواجهها المنظمات في بيئة العمل. وقد يكون التغيير مرتبطاً بالأنظمة أو الإجراءات أو التقنيات المستخدمة أو بطريقة تنظيم العمل، لذلك تحتاج المنظمة إلى إدارة هذه التغيرات بطريقة تساعد على الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المستهدف بشكل منظم.

ولا تقتصر إدارة التغيير على تطبيق أنظمة أو إجراءات جديدة فقط، بل تشمل أيضاً التعامل مع الموظفين المتأثرين بالتغيير، وتوضيح أهدافه ومتطلباته، وتوفير الدعم المناسب لهم خلال مراحل التنفيذ. ويعد العنصر البشري جانباً مهماً في عملية التغيير، لأن الموظفين هم من يتعاملون بشكل مباشر مع الأنظمة والإجراءات الجديدة داخل بيئة العمل.

وفي هذه الدراسة يتم تناول إدارة التغيير التنظيمي من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية، وهي التخطيط للتغيير، والتواصل التنظيمي، ودعم القيادة. وتم اختيار هذه الأبعاد بما يتوافق مع نموذج الدراسة وأسئلتها وفرضياتها، بهدف دراسة أثرها على أداء الموظفين في إدارة الامن والسلامة بديوان وزارة الصحة بمدينة الرياض.

2.2.2 التخطيط للتغيير:

يعد التخطيط من المراحل المهمة في إدارة التغيير التنظيمي، حيث يساعد المنظمة على تحديد ما تريد الوصول إليه والخطوات المطلوبة لتنفيذ التغيير. كما يساهم التخطيط في توضيح الأهداف وتحديد المسؤوليات والموارد المطلوبة قبل البدء في تطبيق التغيير وقد تناول Rafferty and Griffin (2006) التخطيط للتغيير باعتباره أحد الجوانب المهمة في إدراك الموظفين للتغيير التنظيمي، إلى جانب تأثير التغيير وتكراره.

ويساعد وجود خطة واضحة للتغيير على تنظيم عملية التنفيذ وتقليل المشكلات التي قد تظهر أثناء الانتقال من أساليب العمل الحالية إلى الأساليب الجديدة. كما يسمح للمنظمة بمتابعة مراحل التغيير ومعرفة مدى التقدم في تحقيق الأهداف المحددة.

وفي هذه الدراسة يمثل التخطيط للتغيير أحد أبعاد إدارة التغيير التنظيمي، وسيتم قياسه من خلال مجموعة من العبارات في أداة الدراسة للتعرف على مدى وضوح التخطيط للتغييرات التنظيمية من وجهة نظر موظفي إدارة الأمن والسلامة بديوان وزارة الصحة بمدينة الرياض.

2.2.3 التواصل التنظيمي:

يعد التواصل التنظيمي من الجوانب المهمة أثناء تنفيذ التغيير، حيث يحتاج الموظفون إلى معرفة طبيعة التغيير وأهدافه وما قد يترتب عليه من تعديلات في أساليب وإجراءات العمل. ويساعد التواصل الواضح على إيصال المعلومات المتعلقة بالتغيير إلى الموظفين في الوقت المناسب. ويشير Bouckennooghe et al. (2009) إلى أهمية جودة التواصل أثناء التغيير من حيث وضوح المعلومات وتوفرها ووصولها إلى الموظفين، باعتبار التواصل أحد الجوانب المرتبطة بعملية التغيير التنظيمي.

كما يتيح التواصل للموظفين فهم الأدوار والمتطلبات الجديدة، وطرح الاستفسارات والحصول على المعلومات التي تساعدهم على التعامل مع التغيير. لذلك فإن التواصل أثناء مرحلة التغيير لا يقتصر على نقل القرارات فقط، بل يشمل أيضاً توضيح أسباب التغيير ومراحله وما هو متوقع من الموظفين أثناء تطبيقه.

وفي هذه الدراسة يمثل التواصل التنظيمي البعد الثاني من أبعاد إدارة التغيير التنظيمي، وسيتم قياسه من خلال مجموعة من عبارات الاستبانة للتعرف على مستوى التواصل المتعلق بالتغيير من وجهة نظر الموظفين في إدارة الأمن والسلامة بديوان وزارة الصحة بمدينة الرياض.

2.2.4 دعم القيادة:

يعد دعم القيادة من الجوانب المهمة في إدارة التغيير التنظيمي، حيث يكون للقيادة دور في توجيه الموظفين ومساعدتهم على فهم التغيير والتعامل مع متطلباته. كما يشمل دعم القيادة توفير التوجيه والموارد اللازمة ومتابعة عملية التغيير خلال مراحل التنفيذ. كما أوضح Bouckennooghe et al. (2009) أهمية دعم المشرفين أثناء التغيير، والذي يرتبط بمدى شعور الموظفين بالدعم والتفهم من المسؤول المباشر وقدرته على مساعدتهم خلال عملية التغيير.

ويمكن أن يظهر دعم القيادة من خلال الاهتمام باحتياجات الموظفين أثناء التغيير، والاستماع إلى الملاحظات والصعوبات التي تواجههم، والعمل على تقديم الحلول المناسبة. كما يساعد وجود قيادة

داعمة على توضيح الأولويات والمسؤوليات المرتبطة بالتغيير، مما يسهل على الموظفين التعامل مع متطلبات العمل الجديدة.

وفي هذه الدراسة يمثل دعم القيادة البعد الثالث من أبعاد إدارة التغيير التنظيمي، وسيتم قياسه من خلال مجموعة من عبارات الاستبانة للتعرف على مستوى الدعم الذي يتلقاه الموظفون أثناء التغييرات التنظيمية في إدارة الأمن والسلامة بديوان وزارة الصحة بمدينة الرياض.

2.3. المتغير التابع

يعد أداء الموظفين من الجوانب المهمة في بيئة العمل، لأنه يرتبط بقدرة الموظف على تنفيذ المهام والمسؤوليات المطلوبة منه وتحقيق الأهداف المرتبطة بعمله. ويمكن ملاحظة مستوى الأداء من خلال طريقة إنجاز الموظف لمهامه، ومدى التزامه بمتطلبات العمل، وقدرته على التعامل مع المسؤوليات والتغيرات التي تحدث في بيئة العمل. وقد استخدم (Chen et al. (2002) الأداء الوظيفي لقياس مستوى أداء الموظف في تنفيذ مهامه، ومن الجوانب المرتبطة بقياس الأداء إنجاز المهام في الوقت المحدد ومدى توافق الأداء مع توقعات المسؤول المباشر.

وقد تتطلب التغييرات التنظيمية من الموظفين التعامل مع أنظمة أو إجراءات أو مسؤوليات جديدة، مما يجعل أداء الموظفين من المتغيرات المهمة عند دراسة إدارة التغيير. لذلك تهتم الدراسة الحالية بالتعرف على مستوى أداء الموظفين بالتزامن مع التغييرات التنظيمية التي تحدث في بيئة العمل.

ويمثل أداء الموظفين المتغير التابع في هذه الدراسة، وسيتم قياسه من خلال مجموعة من عبارات الاستبانة، ثم استخدام البيانات الناتجة في دراسة أثر أبعاد إدارة التغيير التنظيمي المتمثلة في التخطيط للتغيير، والتواصل التنظيمي، ودعم القيادة على أداء الموظفين في إدارة الأمن والسلامة بديوان وزارة الصحة بمدينة الرياض.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

ترتبط إدارة التغيير التنظيمي بأداء الموظفين من خلال الطريقة التي يتم بها التخطيط للتغيير وتنفيذه والتواصل بشأنه داخل المنظمة. فعندما تكون أهداف التغيير واضحة للموظفين، ويتم توضيح متطلباته وتوفير الدعم المناسب أثناء تطبيقه، فإن ذلك يساعد الموظفين على التعامل مع التغيرات في الأنظمة والإجراءات وأساليب العمل.

وفي القطاع الصحي السعودي، تناولت بعض الدراسات العلاقة بين إدارة التغيير والجوانب المرتبطة بالأداء.

تناولت دراسة العماري وشمسي (2022) أثر إدارة التغيير على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في مراكز الرعاية النهارية بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية. واعتمدت الدراسة على المنهج

الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (91) موظفًا وموظفة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. وأظهرت النتائج ارتفاع مستوى أداء العاملين، كما أشارت إلى أهمية تطبيق إدارة التغيير وأثرها الإيجابي على أداء العاملين، وأوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بتطبيق إدارة التغيير وتدريب العاملين عليها.

كما تناولت دراسة المطيري وآخرين (2022) أثر إدارة التغيير على جودة الخدمات الصحية في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة لجمع البيانات من عينة بلغت 143 موظفًا، وأظهرت النتائج وجود أثر لإدارة التغيير في جودة الخدمات الصحية.

تشير الدراسات السابقة إلى وجود علاقة بين إدارة التغيير التنظيمي والجوانب المرتبطة بأداء العاملين وجودة العمل، حيث أظهرت النتائج أهمية إدارة التغيير في دعم كفاءة الأداء وتحسين قدرة الموظفين على التعامل مع متطلبات العمل والتغييرات التنظيمية. وبناءً على ذلك، تركز الدراسة الحالية بصورة أكثر تحديدًا على دراسة أثر ثلاثة أبعاد لإدارة التغيير التنظيمي، وهي التخطيط للتغيير، والتواصل التنظيمي، ودعم القيادة، على أداء موظفي إدارة الأمن والسلامة بديوان وزارة الصحة بمدينة الرياض.

2.5. الخاتمة

تناول هذا الفصل الإطار النظري لمتغيرات الدراسة، حيث تم توضيح مفهوم إدارة التغيير التنظيمي باعتباره المتغير المستقل، مع التركيز على أبعاده المتمثلة في التخطيط للتغيير، والتواصل التنظيمي، ودعم القيادة. كما تم تناول أداء الموظفين باعتباره المتغير التابع في الدراسة.

كما تم توضيح العلاقة بين إدارة التغيير التنظيمي وأداء الموظفين والاستفادة من الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة. ويوفر هذا الفصل أساسًا نظريًا يساعد على فهم متغيرات الدراسة والعلاقة بينها، تمهيدًا للانتقال إلى الفصل الثالث الذي يتناول منهجية الدراسة والإجراءات المستخدمة لجمع البيانات وتحليلها.

3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. المقدمة

يتناول هذا الفصل المنهجية التي سيتم الاعتماد عليها لتنفيذ الدراسة والإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها. كما يوضح التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة، وتصميم البحث، ومجتمع الدراسة وعينتها، وطريقة جمع البيانات وأنواعها، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية التي سيتم استخدامها في تحليل البيانات.

وتعتمد الدراسة على المنهج الكمي لدراسة أثر إدارة التغيير التنظيمي بأبعاده المتمثلة في التخطيط للتغيير، والتواصل التنظيمي، ودعم القيادة على أداء موظفي إدارة الامن والسلامة بديوان وزارة الصحة بمدينة الرياض. وسيتم جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة باستخدام الاستبانة، ثم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة بما يتوافق مع أسئلة الدراسة وفرضياتها.

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

تتضمن الدراسة متغيرًا مستقلًا يتمثل في إدارة التغيير التنظيمي بأبعاده الثلاثة: التخطيط للتغيير، والتواصل التنظيمي، ودعم القيادة، ومتغيرًا تابعًا يتمثل في أداء الموظفين. وفيما يلي التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

3.2.1 إدارة التغيير التنظيمي (المتغير المستقل)

يقصد بإدارة التغيير التنظيمي إجرائيًا في هذه الدراسة مجموعة الممارسات المتعلقة بالتخطيط للتغيير والتواصل مع الموظفين ودعم القيادة أثناء تنفيذ التغييرات التنظيمية في بيئة العمل. وسيتم قياس هذا المتغير من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المخصصة لأبعاده الثلاثة في الاستبانة.

التخطيط للتغيير: يقصد به مدى وضوح أهداف التغيير وخطواته والاستعداد له قبل وأثناء التنفيذ، وسيتم قياسه من خلال العبارات المخصصة لهذا البعد في الاستبانة.

التواصل التنظيمي: يقصد به مدى وضوح وتوفير المعلومات المتعلقة بالتغيير ووصولها إلى الموظفين أثناء عملية التغيير، وسيتم قياسه من خلال العبارات المخصصة لهذا البعد في الاستبانة.

دعم القيادة: يقصد به مستوى التوجيه والمساندة التي تقدمها القيادة للموظفين أثناء تنفيذ التغيير، وسيتم قياسه من خلال العبارات المخصصة لهذا البعد في الاستبانة.

3.2.2 أداء الموظفين (المتغير التابع)

يقصد بأداء الموظفين إجرائيًا في هذه الدراسة مستوى أداء الموظف للمهام والمسؤوليات المرتبطة بعمله، ومدى قدرته على إنجاز المهام في الوقت المحدد وتحقيق مستوى أداء يتوافق مع متطلبات الوظيفة. وسيتم قياس هذا المتغير من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المخصصة لأداء الموظفين في الاستبانة.

3.3. تصميم البحث (بصلة البحث)

تعتمد الدراسة على تصميم بحث كمي بهدف دراسة أثر إدارة التغيير التنظيمي على أداء الموظفين في إدارة الامن والسلامة بديوان وزارة الصحة بمدينة الرياض. وتم تنظيم تصميم البحث بالاستناد إلى نموذج بصلة البحث (Research Onion)، وذلك لتحديد المراحل والأساليب المنهجية المستخدمة في الدراسة.

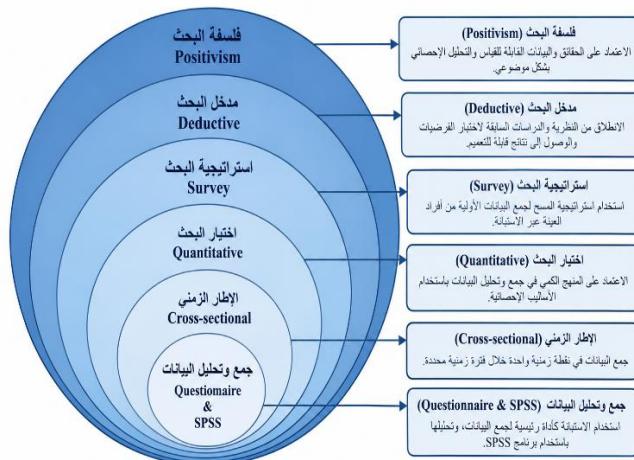
فلسفة البحث: تعتمد الدراسة على الفلسفة الوضعية (Positivism)، لكونها تعتمد على جمع بيانات كمية من أفراد عينة الدراسة وتحليلها إحصائياً لدراسة العلاقة بين المتغيرات.

مدخل البحث: تستخدم الدراسة المدخل الاستنباطي (Deductive Approach)، حيث تم تحديد فرضيات الدراسة بالاعتماد على العلاقة المقترحة بين متغيراتها، وسيتم اختبار هذه الفرضيات باستخدام البيانات التي يتم جمعها من أفراد العينة.

المنهج المستخدم: تعتمد الدراسة على المنهج الكمي (Quantitative Method)، حيث سيتم جمع البيانات باستخدام استبانة تتضمن مجموعة من العبارات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، ثم تحليل استجابات المشاركين باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

استراتيجية البحث: تعتمد الدراسة على أسلوب المسح (Survey)، حيث سيتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة.

الإطار الزمني: تعتمد الدراسة على الدراسة المقطعية (Cross-sectional)، حيث سيتم جمع البيانات من أفراد العينة خلال فترة زمنية محددة لغرض تنفيذ الدراسة الحالية.



الشكل (3-1): نموذج بصلة البحث في هذه الدراسة
Research Onion for the Current Study

الشكل (3-1) نموذج بصلة البحث

3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

3.4.1 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين والكوادر الفنية العاملين في إدارة الأمن والسلامة بديوان وزارة الصحة بمدينة الرياض. ويبلغ حجم مجتمع الدراسة المستهدف 60 موظفًا من الفئات الوظيفية المشمولة بالدراسة. وقد تم اختيار هذا المجتمع لارتباطه بموضوع الدراسة وملاءمته لدراسة أثر إدارة التغيير التنظيمي على أداء الموظفين.

3.4.2 عينة الدراسة وطريقة اختيارها:

تم الاسترشاد بجدول Krejcie & Morgan (1970) لتقدير حجم العينة المستهدف للدراسة، حيث يبلغ مجتمع الدراسة (60) موظفًا، وتم تحديد حجم العينة المستهدف بـ (52) موظفًا. وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة الإلكترونية، وبلغ عدد الاستجابات الفعلية الصالحة للتحليل الإحصائي (16) استجابة.

3.4.3 طرق وتقنيات أخذ العينة:

اعتمدت الدراسة على أسلوب أخذ العينات غير الاحتمالية (Non-Probability Sampling)، باستخدام طريقة العينة الملائمة (Convenience Sampling). وتم اختيار هذه الطريقة لملاءمتها لطبيعة الدراسة وإمكانية الوصول إلى أفراد مجتمع الدراسة خلال فترة جمع البيانات.

وتم توزيع الاستبانة الإلكترونية على موظفي إدارة الأمن والسلامة بديوان وزارة الصحة بمدينة الرياض، واستقبال استجابات الموظفين الراغبين في المشاركة، على أن تستهدف الدراسة الوصول إلى حجم العينة المحدد والبالغ 52 موظفًا.

3.5. طريقة جمع البيانات

تعتمد الدراسة على الاستبانة الإلكترونية كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من أفراد عينة الدراسة. وتم اختيار الاستبانة لملاءمتها لطبيعة الدراسة الكمية وإمكانية استخدامها لجمع استجابات الموظفين حول متغيرات الدراسة.

وتتكون الاستبانة من قسم للبيانات العامة للمشاركين، بالإضافة إلى عبارات تقيس متغيرات الدراسة. وتشمل عبارات المتغير المستقل إدارة التغيير التنظيمي بأبعاده الثلاثة: التخطيط للتغيير، والتواصل التنظيمي، ودعم القيادة، كما تتضمن مجموعة من العبارات لقياس المتغير التابع وهو أداء الموظفين.

وتم قياس استجابات المشاركين باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (Five-Point Likert Scale)، وفق الدرجات التالية:

موافق بشدة (5) – موافق (4) – محايد (3) – غير موافق (2) – غير موافق بشدة (1).

وتم توزيع الاستبانة إلكترونياً على أفراد العينة، ثم تجهيز البيانات الناتجة عنها للتحليل الإحصائي

3.5.1 المتغير المستقل: إدارة التغيير التنظيمي (X):

تم إعداد عبارات قياس إدارة التغيير التنظيمي بالاستفادة من الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة، مع تكيف صياغة العبارات بما يتناسب مع طبيعة الدراسة الحالية وبيئة العمل في إدارة الأمن والسلامة بديوان وزارة الصحة. ويتكون مقياس المتغير المستقل من ثلاثة أبعاد، بواقع أربع عبارات لكل بُعد، ليصبح إجمالي عبارات المتغير المستقل (12) عبارة.

وتم قياس جميع العبارات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، بحيث تمثل الدرجة (1) غير موافق بشدة، والدرجة (2) غير موافق، والدرجة (3) محايد، والدرجة (4) موافق، والدرجة (5) موافق بشدة.

المتغير المستقل	الأبعاد	عدد العبارات	المصدر
إدارة التغيير التنظيمي	التخطيط للتغيير	4	Rafferty & Griffin (2006) —أداة معدلة
	التواصل التنظيمي	4	Bouckennooghe et al. (2009) —أداة معدلة
	دعم القيادة	4	Bouckennooghe et al. (2009) أداة معدلة —
	العدد الكلي	12	

3.5.2 المتغير التابع: أداء الموظفين (Y)

يتمثل المتغير التابع في هذه الدراسة في أداء الموظفين، ويقصد به مستوى قدرة الموظف على إنجاز المهام والمسؤوليات المطلوبة منه بكفاءة، والالتزام بمتطلبات العمل، وتحقيق مستوى أداء يتوافق مع متطلبات الوظيفة وتوقعات المسؤول المباشر.

وتم قياس أداء الموظفين من خلال أربع عبارات تم إعدادها بالاستفادة من الأدبيات والدراسات السابقة المرتبطة بالأداء الوظيفي، مع تكيف صياغتها بما يتناسب مع طبيعة الدراسة الحالية وبيئة العمل في إدارة الأمن والسلامة بديوان وزارة الصحة. وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، بحيث تتدرج الاستجابات موافق بشدة — موافق — محايد — غير موافق — غير موافق بشدة.

المتغير التابع	الأبعاد	عدد العبارات	المصدر
إدارة التغيير التنظيمي	أداء الموظفين (Y)	4	أداة معدلة – Chen et al. (2002)

المصدر: إعداد الطالب بالاستفادة من الدراسات السابقة.

3.6. أنواع البيانات

تعتمد الدراسة على نوعين من البيانات، هما البيانات الأولية والبيانات الثانوية، وذلك بما يتناسب مع طبيعة الدراسة وأهدافها.

3.6.1 البيانات الأولية (Primary Data)

تتمثل البيانات الأولية في البيانات التي تم جمعها مباشرة من أفراد عينة الدراسة من خلال الاستبانة الإلكترونية. وتشمل استجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بالتخطيط للتغيير، والتواصل التنظيمي، ودعم القيادة، وأداء الموظفين، بالإضافة إلى البيانات العامة للمشاركين. وتم استخدام هذه البيانات في التحليل الإحصائي للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

3.6.2 البيانات الثانوية (Secondary Data)

تتمثل البيانات الثانوية في المعلومات التي تم الحصول عليها من المصادر المتاحة مسبقاً، مثل الكتب والأبحاث والدراسات العلمية المنشورة والمصادر الرسمية ذات العلاقة بموضوع الدراسة. وتم الاستفادة من هذه المصادر في بناء الإطار النظري، وتوضيح مفاهيم متغيرات الدراسة، ودعم العلاقة بين إدارة التغيير التنظيمي وأداء الموظفين.

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

تم تحليل البيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية **SPSS الإصدار 28**، وذلك بهدف تنظيم البيانات وتحليلها والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها. وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1. توصيف عينة الدراسة:

تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص العامة لأفراد عينة الدراسة وعرض توزيع المشاركين وفق البيانات العامة الواردة في الاستبانة.

2. اختبار ثبات أداة الدراسة:

تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (**Cronbach's Alpha**) للتحقق من مستوى الاتساق الداخلي والثبات لعبارات أداة الدراسة وأبعادها.

3. **التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:**
تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل استجابات أفراد العينة والتعرف على مستويات متغيرات الدراسة وأبعادها.

4. **اختبار فرضيات الدراسة:**
تم استخدام تحليل الانحدار (Regression Analysis) لاختبار أثر إدارة التغيير التنظيمي وأبعاده المتمثلة في التخطيط للتغيير، والتواصل التنظيمي، ودعم القيادة على أداء الموظفين.

3.8. الخاتمة

ناول هذا الفصل المنهجية المستخدمة في تنفيذ الدراسة، حيث تم توضيح التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة وتصميم البحث، بالإضافة إلى تحديد مجتمع الدراسة المتمثل في موظفي إدارة الأمن والسلامة بديوان وزارة الصحة بمدينة الرياض، والبالغ عددهم (60) موظفاً، وتحديد العينة المستهدفة والبالغ حجمها (52) موظفاً. كما تم توضيح طريقة أخذ العينة وأداة جمع البيانات المستخدمة في الدراسة، وطرق قياس إدارة التغيير التنظيمي بأبعاده المتمثلة في التخطيط للتغيير، والتواصل التنظيمي، ودعم القيادة، إلى جانب قياس أداء الموظفين. كذلك تم توضيح أنواع البيانات والأساليب الإحصائية التي تم استخدامها لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة باستخدام برنامج SPSS الإصدار 28.

4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1. المقدمة

يتناول هذا الفصل عرض وتحليل البيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة، بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها المتعلقة بأثر إدارة التغيير التنظيمي على أداء موظفي إدارة الأمن والسلامة بديوان وزارة الصحة بمدينة الرياض.

ويبدأ الفصل بتوصيف أفراد عينة الدراسة وفقاً لخصائصهم العامة، ثم التحقق من ثبات أداة الدراسة، يلي ذلك عرض الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة وأبعادها، وتحليل العلاقات بينها، واختبار فرضيات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. كما تتم مناقشة النتائج في ضوء أهداف الدراسة والدراسات السابقة ذات العلاقة.

4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

بلغ عدد الاستجابات الصالحة للتحليل الإحصائي (16) استجابة من موظفي إدارة الأمن والسلامة بديوان وزارة الصحة بمدينة الرياض. وتم استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة من حيث الجنس، والفئة الوظيفية، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي. ويوضح الجدول (4-1) توزيع أفراد العينة وفقاً لهذه الخصائص.

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	12	75.0%
	أنثى	4	25.0%
المجموع		16	100%
الفئة الوظيفية	إداري	10	62.5%
	فني/مهندس	6	37.5%
المجموع		16	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	2	12.5%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	5	31.3%
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	4	25.0%
	15 سنة فأكثر	5	31.3%
المجموع		16	100%
المؤهل العلمي	ثانوي فأقل	0	0.0%
	دبلوم	1	6.3%
	بكالوريوس	11	68.8%
	دراسات عليا	4	25.0%
المجموع		16	100%

جدول (4-1): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق الخصائص الديموغرافية

يتضح من الجدول (4-1) أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الذكور، حيث بلغ عددهم (12) مشاركاً بنسبة (75.0%)، مقابل (4) مشاركات من الإناث بنسبة (25.0%). وفيما يتعلق بالفئة الوظيفية، بلغ عدد الإداريين (10) مشاركين بنسبة (62.5%)، بينما بلغ عدد الفنيين/المهندسين (6) مشاركين بنسبة (37.5%).

أما من حيث سنوات الخبرة، فقد بلغت نسبة المشاركين الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات (12.5%)، وبلغت نسبة من تتراوح خبرتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات (31.3%)، ومن 10 إلى أقل من 15 سنة (25.0%)، في حين بلغت نسبة من لديهم خبرة 15 سنة فأكثر (31.3%).

وبالنسبة للمؤهل العلمي، شكل حملة البكالوريوس النسبة الأكبر من أفراد العينة بنسبة (68.8%)، يليهم حملة الدراسات العليا بنسبة (25.0%)، ثم حملة الدبلوم بنسبة (6.3%)، ولم تتضمن العينة مشاركين من فئة الثانوية فأقل. وتشير هذه النتائج إلى تنوع أفراد العينة من حيث الخصائص الوظيفية والخبرة والمؤهل العلمي.

4.3. اختبار ثبات أداة الدراسة

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، وذلك لقياس مستوى الاتساق الداخلي لعبارات كل محور. وقد تم إجراء الاختبار على الاستجابات الصالحة للتحليل والبالغ عددها (16) استجابة.

المحور	عدد العبارات	مستوى الثبات	Cronbach's Alpha
التخطيط للتغيير	4	مرتفع	0.962
التواصل التنظيمي	4	مرتفع	0.944
دعم القيادة	4	مرتفع	0.976
إدارة التغيير التنظيمي ككل	12	مرتفع	0.979
أداء الموظفين	4	مقبول	0.718

جدول (4-2): نتائج اختبار الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا.

يتضح من الجدول (4-2) أن معاملات كرونباخ ألفا لأبعاد إدارة التغيير التنظيمي جاءت مرتفعة، حيث بلغت (0.962) للتخطيط للتغيير، و(0.944) للتواصل التنظيمي، و(0.976) لدعم القيادة. كما بلغ معامل الثبات لإدارة التغيير التنظيمي ككل (0.979)، مما يشير إلى ارتفاع مستوى الاتساق الداخلي لعبارات المتغير المستقل. أما متغير أداء الموظفين فقد بلغ معامل كرونباخ ألفا له (0.718)، وهي قيمة تشير إلى مستوى مقبول من الثبات. وبناءً على ذلك، أظهرت أداة الدراسة مستوى مناسباً من الثبات في ضوء البيانات التي تم جمعها.

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

يهدف هذا القسم إلى عرض الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة، وذلك للتعرف على مستوى إدارة التغيير التنظيمي بأبعادها المتمثلة في التخطيط للتغيير، والتواصل التنظيمي، ودعم القيادة، بالإضافة إلى مستوى أداء الموظفين.

المتغير/البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
التخطيط للتغيير	3.23	1.36	2
التواصل التنظيمي	3.05	1.44	3
دعم القيادة	3.28	1.47	1
إدارة التغيير التنظيمي ككل	3.19	1.36	—
أداء الموظفين	4.34	0.63	—

جدول (3-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

توضح من الجدول (3-4) أن المتوسط الحسابي لإدارة التغيير التنظيمي ككل بلغ (3.19) بانحراف معياري بلغ (1.36)، حيث جاء بُعد دعم القيادة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (28.3) وانحراف معياري (1.47)، يليه بُعد التخطيط للتغيير بمتوسط (3.23) وانحراف معياري (1.36)، ثم بُعد التواصل التنظيمي بمتوسط (3.05) وانحراف معياري (1.44). وتشير هذه النتائج إلى تقارب المتوسطات الحسابية لأبعاد إدارة التغيير التنظيمي لدى أفراد العينة.

كما بلغ المتوسط الحسابي لأداء الموظفين (4.34) بانحراف معياري بلغ (0.63)، مما يشير إلى ارتفاع مستوى أداء الموظفين وفقاً لاستجابات أفراد عينة الدراسة.

4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

تم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، بهدف التعرف على أثر إدارة التغيير التنظيمي وأبعادها المتمثلة في التخطيط للتغيير، والتواصل التنظيمي، ودعم القيادة على أداء الموظفين. وتم اعتماد مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للحكم على نتائج الفرضيات.

الفرضية	المتغير المستقل	B	β	R ²	F	Sig.
الرئيسية H1	إدارة التغيير التنظيمي ككل	0.134	0.290	0.084	1.289	0.275
H1a	التخطيط للتغيير	0.127	0.277	0.077	1.160	0.300
H1b	التواصل التنظيمي	0.133	0.305	0.093	1.440	0.250
H1c	دعم القيادة	0.107	0.251	0.063	0.940	0.349

جدول (4-4): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار فرضيات الدراسة

أظهرت نتائج تحليل الانحدار أن إدارة التغيير التنظيمي ككل كان لها أثر موجب على أداء الموظفين ($\beta = 0.290$)، إلا أن هذا الأثر لم يكن دالاً إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغت قيمة الدلالة ($\text{Sig.} = 0.275$)، وبذلك لم تدعم النتائج الفرضية الرئيسية إحصائياً.

كما أظهرت النتائج أن أثر التخطيط للتغيير على أداء الموظفين كان موجباً ($\beta = 0.277$)، إلا أنه لم يكن دالاً إحصائياً. ($\text{Sig.} = 0.300$) وكذلك كان أثر التواصل التنظيمي موجباً ($\beta = 0.305$)، إلا أنه لم يكن دالاً إحصائياً. ($\text{Sig.} = 0.250$) أما دعم القيادة فقد أظهر أثراً موجباً ($\beta = 0.251$)، ولكنه لم يكن دالاً إحصائياً أيضاً. ($\text{Sig.} = 0.349$) وبناءً على ذلك، لم تدعم نتائج العينة الحالية الفرضيات الفرعية الثلاث إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وتشير قيم معامل التحديد (R^2) إلى أن القدرة التفسيرية للنماذج كانت محدودة، حيث فسرت إدارة التغيير التنظيمي ككل نحو (8.4%) من التباين في أداء الموظفين. ويجب تفسير هذه النتائج في حدود حجم العينة الفعلي البالغ (16) استجابة.

تختلف نتائج الدراسة الحالية عن نتائج دراسة العماري وشمسي (2022)، التي أشارت إلى أثر إيجابي لإدارة التغيير على أداء العاملين، كما تختلف عن دراسة المطيري وآخرين (2022)، التي توصلت إلى وجود أثر لإدارة التغيير على جودة الخدمات الصحية. وقد يرتبط هذا الاختلاف باختلاف بيئة الدراسة وخصائص العينة، إضافة إلى محدودية عدد الاستجابات الفعلية في الدراسة الحالية. ولذلك ينبغي تفسير نتائج الدراسة الحالية في حدود العينة التي تم جمع البيانات منها.

4.6. الخاتمة

تناول هذا الفصل تحليل البيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة، حيث تم توصيف خصائص المشاركين، والتحقق من ثبات أداة الدراسة، وعرض الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة، بالإضافة إلى اختبار فرضيات الدراسة باستخدام تحليل الانحدار.

وأظهرت النتائج أن مستوى أداء الموظفين كان مرتفعاً، في حين جاءت متوسطات أبعاد إدارة التغيير التنظيمي متقاربة. كما أظهرت نتائج اختبار الفرضيات وجود اتجاهات موجبة لأثر إدارة التغيير التنظيمي وأبعاده على أداء الموظفين، إلا أن هذه الآثار لم تكن دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في عينة الدراسة الحالية.

وبناءً على النتائج التي تم التوصل إليها، ينتقل الفصل التالي إلى عرض حدود الدراسة، والتوصيات، والاستنتاجات النهائية للدراسة.

5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

اقتصرت الدراسة الحالية على موظفي إدارة الأمن والسلامة بديوان وزارة الصحة بمدينة الرياض، ولذلك ترتبط نتائجها ببيئة الدراسة والفئة التي تم تطبيق الدراسة عليها. كما اقتصرت الدراسة على ثلاثة أبعاد لإدارة التغيير التنظيمي، وهي التخطيط للتغيير، والتواصل التنظيمي، ودعم القيادة، وتم قياس أثرها على أداء الموظفين.

ومن أبرز حدود الدراسة انخفاض عدد الاستجابات الفعلية، حيث بلغ عدد الاستجابات الصالحة للتحليل (16) استجابة من مجتمع الدراسة البالغ (60) موظفًا، مقارنة بحجم العينة المستهدف البالغ (52) موظفًا. ولذلك ينبغي تفسير النتائج الإحصائية في حدود حجم العينة الفعلي، وعدم تعميمها على نطاق أوسع.

كما اعتمدت الدراسة على الاستبانة الإلكترونية وعلى التقييم الذاتي للمشاركين، مما يجعل النتائج مرتبطة بأراء أفراد العينة واستجاباتهم وقت إجراء الدراسة.

وبالنسبة للدراسات المستقبلية، يوصى بإجراء دراسات مماثلة باستخدام عينات أكبر، وتطبيق الدراسة على إدارات أو جهات أخرى في القطاع الصحي، بالإضافة إلى دراسة أبعاد أخرى لإدارة التغيير التنظيمي قد ترتبط بأداء الموظفين. كما يمكن إجراء دراسات مستقبلية تقارن بين إدارات أو قطاعات مختلفة للتعرف بصورة أوسع على العلاقة بين إدارة التغيير التنظيمي وأداء الموظفين.

5.2. توصيات الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسة، تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تطوير ممارسات إدارة التغيير التنظيمي في إدارة الأمن والسلامة بديوان وزارة الصحة بمدينة الرياض، وذلك على النحو الآتي:

1. تعزيز التواصل التنظيمي أثناء تنفيذ التغييرات، من خلال توضيح أسباب التغيير ومتطلباته للموظفين، وإبصار المعلومات المتعلقة به في الوقت المناسب.
2. الاهتمام بالتخطيط المسبق للتغييرات التنظيمية، مع تحديد الأهداف والخطوات والمسؤوليات المرتبطة بالتغيير بصورة واضحة قبل البدء في التنفيذ.
3. الاستمرار في تعزيز دور القيادة في دعم الموظفين أثناء التغيير، من خلال تقديم التوجيه والمساندة والاستماع إلى الملاحظات والصعوبات التي قد تواجه الموظفين.

4. إتاحة قنوات مناسبة للموظفين لطرح الاستفسارات والملاحظات المتعلقة بالتغييرات التنظيمية والمشاركة في تحسين إجراءات تنفيذها.
5. إجراء تقييم دوري لممارسات إدارة التغيير التنظيمي للتعرف على الجوانب التي تحتاج إلى تطوير وتحسين.
6. الاستفادة من الدراسات المستقبلية ذات العينات الأكبر للحصول على نتائج أكثر قابلية للتعميم حول أثر إدارة التغيير التنظيمي على أداء الموظفين.

5.3. الخاتمة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة التغيير التنظيمي على أداء موظفي إدارة الأمن والسلامة بديوان وزارة الصحة بمدينة الرياض، من خلال دراسة ثلاثة أبعاد رئيسية لإدارة التغيير التنظيمي، وهي التخطيط للتغيير، والتواصل التنظيمي، ودعم القيادة.

واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي واستخدام الاستبانة لجمع البيانات، ثم تحليل الاستجابات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. وأظهرت النتائج ارتفاع مستوى أداء الموظفين، كما أظهرت تقارب مستويات أبعاد إدارة التغيير التنظيمي، حيث جاء دعم القيادة في المرتبة الأولى، يليه التخطيط للتغيير، ثم التواصل التنظيمي.

كما أظهرت نتائج اختبار الفرضيات اتجاهات موجبة لأثر إدارة التغيير التنظيمي وأبعاده على أداء الموظفين، إلا أن هذه الآثار لم تكن دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في عينة الدراسة الحالية. وفي ضوء هذه النتائج، قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات المتعلقة بتعزيز التواصل التنظيمي، والاهتمام بالتخطيط للتغيير، والاستمرار في دعم القيادة للموظفين أثناء عمليات التغيير.

وفي الختام، توفر الدراسة نتائج ميدانية مرتبطة ببيئة إدارة الأمن والسلامة بديوان وزارة الصحة بمدينة الرياض، مع ضرورة تفسير نتائجها في حدود حجم العينة الفعلي، والاستفادة من الدراسات المستقبلية ذات العينات الأكبر لتوسيع فهم العلاقة بين إدارة التغيير التنظيمي وأداء الموظفين.

قائمة المراجع

قائمة المراجع أولاً: المراجع العربية

العماري، منيرة عمار، وشمسي، محمد أنس. (2022). أثر إدارة التغيير على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية على مراكز الرعاية النهارية في المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية. *والدراسات*، 3(35)، 114. <https://doi.org/10.52133/ijrsp.v3.35.5> 143-المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات

المطيري، خالد حامد، والمطيري، يوسف عبدالعزيز، والمطيري، طراد حامد، والزيد، محمد عبدالله، والمطيري، بندر حامد، والمطيري، بدر محمد. (2022). أثر إدارة التغيير على جودة الخدمات الصحية في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 6(29)، 43-63. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.N121022>

ثانياً: المراجع الأجنبية

Bouckennooghe, D., Devos, G., & Van den Broeck, H. (2009). Organizational Change Questionnaire—Climate of Change, Processes, and Readiness: Development of a new instrument. *The Journal of Psychology*, 143(6), 559–599. <https://doi.org/10.1080/00223980903218216>

Chen, Z. X., Tsui, A. S., & Farh, J. L. (2002). Loyalty to supervisor vs. organizational commitment: Relationships to employee performance in China. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(3), 339–356. <https://doi.org/10.1348/096317902320369749> BPS

Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610. <https://doi.org/10.1177/001316447003000308>

Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2006). Perceptions of organizational change: A stress and coping perspective. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1154–1162. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.5.1154>

الملاحق

الملحق (1): استبانة الدراسة

عنوان الدراسة:

أثر إدارة التغيير التنظيمي على أداء موظفي إدارة الأمن والسلامة بديوان وزارة الصحة بمدينة الرياض: دراسة ميدانية.

عزيزي المشارك،

تهدف هذه الاستبانة إلى جمع البيانات اللازمة لدراسة بعنوان «أثر إدارة التغيير التنظيمي على أداء موظفي إدارة الأمن والسلامة بديوان وزارة الصحة بمدينة الرياض»، وذلك استكمالاً لمتطلبات مشروع التخرج.

يرجى التكرم بقراءة العبارات والإجابة عنها وفقاً لوجهة نظرك، علماً بأن البيانات ستستخدم لأغراض الدراسة فقط، وستعامل الإجابات بسرية، ولا تتطلب الاستبانة كتابة اسم المشارك.

شاكرًا لكم تعاونكم ومشاركتكم.

القسم الأول: البيانات العامة

يرجى اختيار الإجابة المناسبة:

1. الجنس:

☐ ذكر

☐ أنثى

2. الفئة الوظيفية:

☐ إداري

☐ فني/مهندس

3. سنوات الخبرة:

☐ أقل من 5 سنوات

☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات

☐ من 10 إلى أقل من 15 سنة

☐ 15 سنة فأكثر

4. المؤهل العلمي:

☐ ثانوي فأقل

☐ دبلوم

☐ بكالوريوس
☐ دراسات عليا

القسم الثاني: عبارات الدراسة

يرجى تحديد درجة موافقتك على كل عبارة وفق مقياس ليكرت الخماسي:

الاستجابة	الدرجة
موافق بشدة	5
موافق	4
محايد	3
غير موافق	2
غير موافق بشدة	1

المحور الأول: التخطيط للتغيير

م	العبارة	موافق بشدة	محايد موافق	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تكون أهداف التغييرات التنظيمية في الإدارة واضحة للموظفين.	☐	☐	☐	☐
2	يتم التخطيط للتغييرات التنظيمية قبل البدء في تنفيذها.	☐	☐	☐	☐
3	يتم تحديد الخطوات والمسؤوليات المرتبطة بالتغيير بشكل واضح.	☐	☐	☐	☐
4	يتم الاستعداد للمتطلبات التي قد تنتج عن التغيير قبل تطبيقه.	☐	☐	☐	☐

المحور الثاني: التواصل التنظيمي

م	العبرة	موافق بشدة	محايد موافق	غير موافق	غير موافق بشدة
5	يتم توضيح أسباب التغييرات التنظيمية للموظفين.	☐	☐	☐	☐
6	تصل المعلومات المتعلقة بالتغيير إلى الموظفين في الوقت المناسب.	☐	☐	☐	☐
7	يتم توضيح ما هو مطلوب من الموظفين أثناء تطبيق التغيير.	☐	☐	☐	☐
8	تتاح للموظفين فرصة طرح الاستفسارات المتعلقة بالتغييرات التنظيمية.	☐	☐	☐	☐

المحور الثالث: دعم القيادة

م	العبرة	موافق بشدة	محايد موافق	غير موافق	غير موافق بشدة
9	تقدم القيادة التوجيه اللازم للموظفين أثناء تطبيق التغيير.	☐	☐	☐	☐
10	تستمع القيادة إلى ملاحظات الموظفين المتعلقة بالتغيير.	☐	☐	☐	☐
11	تساعد القيادة الموظفين في التعامل مع الصعوبات التي تظهر أثناء التغيير.	☐	☐	☐	☐
12	توفر القيادة الدعم اللازم للموظفين للتكيف مع متطلبات التغيير.	☐	☐	☐	☐

المحور الرابع: أداء الموظفين

م	العبارة	موافق بشدة	محايد موافق	غير موافق	غير موافق بشدة
13	أسهم بصورة فعالة في أداء وحدة العمل التي أعمل بها	☐	☐	☐	☐
14	نجز المهام المسندة إليّ في الوقت المحدد.	☐	☐	☐	☐
15	حقق مستوى أداء مرتفعاً في تنفيذ مهام الوظيفية	☐	☐	☐	☐
16	يتوافق مستوى أدائي مع توقعات المسؤول المباشر.	☐	☐	☐	☐