

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

عنوان المشروع
أثر إدارة التغيير التنظيمي على أداء الموظفين في شركة أرامكو بجدة

أسم الطالب
رهام سليم الله مولوي نور البشر

مشروع تخرج- ١
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف
د. عبدالرحيم نادر
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ ٢٤ فبراير ٢٠٢٦ - الفصل الدراسي الأول

جدول المحتويات

٣	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
٤	١,١. المقدمة:
٥	١,٢. مشكلة الدراسة
٥	١,٢,١. فجوات على المستوى النظري
٥	١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي
٥	١,٣. أهمية الدراسة
٥	١,٣,١. على المستوى النظري:
٦	١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:
٦	١,٤. أسئلة الدراسة
٦	١,٥. أهداف الدراسة
٧	١,٦. فرضيات الدراسة
٨	١,٧. نموذج الدراسة
٩	١,٨. منهجية الدراسة
٩	١,٩. الدراسة الميدانية
١٠	١,١٠. مخطط المشروع المقترح
	٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
١	١.
	١
١٢	٢,١. المقدمة:
١٢	٢,٢. المتغير المستقل
١٢	٢,٣. المتغير التابع
١٢	٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
١٣	٢,٥. الخاتمة
١٣	قائمة المراجع

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١ . المقدمة:

تواجه المنظمات المعاصرة العديد من التغيرات المتسارعة نتيجة التطورات التكنولوجية والاقتصادية والتنظيمية، مما يجعل التغيير التنظيمي من أهم الممارسات الإدارية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق التكيف والاستمرارية في بيئة العمل التنافسية. ويعد التغيير التنظيمي أحد العوامل الأساسية التي تسهم في تحسين الأداء المؤسسي ورفع كفاءة الموظفين من خلال تطوير السياسات والإجراءات وأساليب العمل داخل المنظمة، حيث تسعى المنظمات الحديثة إلى تبني استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير بما يحقق أهدافها التنظيمية ويعزز قدرتها التنافسية (Robbins & Judge, 2017).

وتُعد إدارة التغيير التنظيمي من العمليات الإدارية المهمة التي تهدف إلى تخطيط وتنفيذ التغيير بطريقة منظمة تضمن تقبل الموظفين له وتقليل مقاومته، حيث تؤثر ممارسات إدارة التغيير بشكل مباشر في سلوك الموظفين وأدائهم الوظيفي داخل المنظمة. كما تسهم الإدارة الفعالة للتغيير في تحسين بيئة العمل وتعزيز الإنتاجية وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة، إذ يؤكد Kotter (1996) أن نجاح التغيير التنظيمي يعتمد على اتباع منهجية واضحة في إدارة التغيير بما يسهم في تحسين الأداء وتحقيق التطوير المؤسسي.

وعلى الرغم من أهمية إدارة التغيير التنظيمي، إلا أن بعض المنظمات قد تواجه تحديات في تطبيقه بالشكل المناسب، مما قد ينعكس سلباً على أداء الموظفين ويؤثر في مستوى إنجازهم الوظيفي. ويعد أداء الموظفين من أهم مؤشرات نجاح المنظمات، حيث يمثل قدرة العاملين على تنفيذ المهام وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، ويتأثر بعدة عوامل تنظيمية من أبرزها ممارسات إدارة التغيير التنظيمي (Armstrong, 2020).

وتتمثل أهمية هذه الدراسة في التعرف على دور إدارة التغيير التنظيمي في تحسين أداء الموظفين، وتقديم نتائج تسهم في دعم صناع القرار في تبني استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير داخل المنظمات، إضافة إلى إثراء الأدبيات العلمية في مجال الإدارة العامة، وتوفير إطار معرفي يسهم في فهم العلاقة بين التغيير التنظيمي وأداء الموظفين.

وبناءً على ما سبق، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة التغيير التنظيمي على أداء الموظفين في شركة أرامكو بمدينة جدة، من خلال تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة التغيير التنظيمي ومستوى أداء الموظفين في المنظمة.

١,٢. مشكلة الدراسة

تسعى المنظمات الحديثة إلى تطبيق إدارة التغيير التنظيمي لمواكبة التطورات المتسارعة في بيئة العمل وتحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء التنظيمي، حيث تشير الأدبيات الإدارية إلى أهمية إدارة التغيير التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز الإنتاجية داخل المنظمات من خلال تطوير السياسات والإجراءات وأساليب العمل (Robbins & Judge, 2017). كما يؤكد Kotter (١٩٩٦) أن نجاح المنظمات في تطبيق التغيير التنظيمي يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وزيادة قدرة الموظفين على التكيف مع المتغيرات التنظيمية.

١,٢,١. فجوات على المستوى النظري

ركزت العديد من الدراسات النظرية على مفهوم إدارة التغيير التنظيمي وأهميته العامة دون التركيز بشكل كافٍ على أثره المباشر في أداء الموظفين داخل المنظمات الكبرى، مما يشير إلى وجود فجوة نظرية تتعلق بتوضيح طبيعة العلاقة بين إدارة التغيير التنظيمي وأداء الموظفين في البيئات التنظيمية المختلفة. ويعد أداء الموظفين من أهم مؤشرات نجاح المنظمات، حيث يمثل قدرة العاملين على تنفيذ المهام وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية، ويتأثر بعدة عوامل تنظيمية من أبرزها ممارسات إدارة التغيير التنظيمي (Armstrong, 2020).

١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي

وعلى المستوى التطبيقي، تشير بعض الدراسات إلى أن ضعف التخطيط لإدارة التغيير أو مقاومة الموظفين له قد يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء والإنتاجية داخل المنظمة، مما يعكس أهمية دراسة العلاقة بين إدارة التغيير التنظيمي وأداء الموظفين بشكل أكثر عمقاً في السياقات التنظيمية المختلفة (Burnes, 2017). كما يؤكد Aguinis (2013) أن أداء الموظفين يتأثر بالبيئة التنظيمية والممارسات الإدارية المتبعة داخل المنظمة، مما يبرز الحاجة إلى دراسة أثر إدارة التغيير التنظيمي على أداء الموظفين في شركة أرامكو بمدينة جدة، للإجابة عن السؤال الرئيسي التالي:

ما أثر إدارة التغيير التنظيمي على أداء الموظفين في شركة أرامكو بمدينة جدة؟

١,٣. أهمية الدراسة

١,٣,١. على المستوى النظري:

تستمد هذه الدراسة أهميتها النظرية من تناولها لموضوع إدارة التغيير التنظيمي بوصفه أحد الموضوعات الحيوية في مجال الإدارة العامة، حيث يسهم في تطوير المفاهيم الإدارية المرتبطة بتحسين الأداء التنظيمي في ظل البيئات المتغيرة. كما تسعى الدراسة إلى تعزيز الفهم العلمي للعلاقة بين إدارة التغيير التنظيمي وأداء الموظفين، وإبراز دور الممارسات الإدارية في التأثير على سلوك العاملين وكفاءتهم داخل المنظمة، الأمر الذي يسهم في دعم الأدبيات العلمية المتعلقة بالتطوير التنظيمي وتحسين الأداء المؤسسي (Cameron & Green, 2019). كذلك تؤكد الدراسات الحديثة أن فهم آليات التغيير التنظيمي يسهم في بناء نماذج تفسيرية أكثر دقة لرفع كفاءة الأداء داخل المؤسسات (Al-Haddad & Kotnour, 2015).

١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:

تتمثل الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في توفير نتائج عملية يمكن أن تساعد القيادات الإدارية في تطوير سياسات فعالة لإدارة التغيير بما يسهم في تحسين أداء الموظفين وتعزيز الإنتاجية. كما تقدم الدراسة مؤشرات يمكن الاستفادة منها في تقييم ممارسات التغيير التنظيمي داخل المؤسسات الكبرى، مما يساعد على تقليل مقاومة التغيير وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة أعلى. وتشير الأدبيات التطبيقية إلى أن الإدارة الفعالة للتغيير ترتبط بتحسين الأداء الوظيفي ورفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين (Hussain et al., 2018).

١,٤. أسئلة الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها، تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن مجموعة من التساؤلات التي توضح طبيعة العلاقة بين إدارة التغيير التنظيمي وأداء الموظفين داخل المنظمات، حيث تشير الأدبيات الإدارية إلى أن ممارسات التغيير التنظيمي تؤثر في سلوك الموظفين ومستوى أدائهم الوظيفي، مما يستدعي دراسة هذه العلاقة بشكل علمي ومنهجي (Hiatt, 2006; Hayes, 2018). وعليه تتمثل أسئلة الدراسة فيما يلي:

السؤال الرئيسي

ما أثر إدارة التغيير التنظيمي على أداء الموظفين في شركة أرامكو بمدينة جدة؟

الأسئلة الفرعية

١. ما مستوى تطبيق إدارة التغيير التنظيمي في شركة أرامكو بمدينة جدة؟
٢. ما مستوى أداء الموظفين في شركة أرامكو بمدينة جدة؟
٣. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير التنظيمي وأداء الموظفين في شركة أرامكو بمدينة جدة؟
٤. إلى أي مدى تسهم ممارسات إدارة التغيير التنظيمي في تحسين أداء الموظفين في شركة أرامكو بمدينة جدة؟

١,٥. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة التغيير التنظيمي على أداء الموظفين في المنظمات، حيث تسعى المنظمات الحديثة إلى تبني ممارسات فعالة لإدارة التغيير بما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز كفاءة العاملين، إذ تشير الأدبيات الإدارية إلى أن الإدارة الفعالة للتغيير التنظيمي تسهم في تطوير الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة (Anderson, 2017; Moran & Brightman, 2001). وفي ضوء ذلك تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

الهدف الرئيسي

التعرف على أثر إدارة التغيير التنظيمي على أداء الموظفين في شركة أرامكو بمدينة جدة.

الأهداف الفرعية

١. التعرف على مستوى تطبيق إدارة التغيير التنظيمي في شركة أرامكو بمدينة جدة.
٢. قياس مستوى أداء الموظفين في شركة أرامكو بمدينة جدة.
٣. تحليل العلاقة بين إدارة التغيير التنظيمي وأداء الموظفين في شركة أرامكو بمدينة جدة.
٤. تحديد دور ممارسات إدارة التغيير التنظيمي في تحسين أداء الموظفين.
٥. تقديم توصيات تسهم في تطوير ممارسات إدارة التغيير التنظيمي وتحسين الأداء الوظيفي داخل المنظمة.

١,٦. فرضيات الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على اختبار العلاقة بين إدارة التغيير التنظيمي وأداء الموظفين، حيث تشير الأدبيات الإدارية إلى أن تطبيق ممارسات التغيير التنظيمي بشكل فعال يسهم في تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز كفاءة العاملين داخل المنظمة، كما يؤثر التغيير التنظيمي في سلوك الموظفين واستجاباتهم للمتغيرات التنظيمية، مما ينعكس على مستوى أدائهم (Judge & Robbins, 2013; Cummings & Worley, 2014). وبناءً على ذلك، تتمثل فرضيات الدراسة فيما يلي:

الفرضية الرئيسية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير التنظيمي على أداء الموظفين في شركة أرامكو بمدينة جدة.

الفرضيات الفرعية

١. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى تطبيق إدارة التغيير التنظيمي على أداء الموظفين في شركة أرامكو بمدينة جدة.

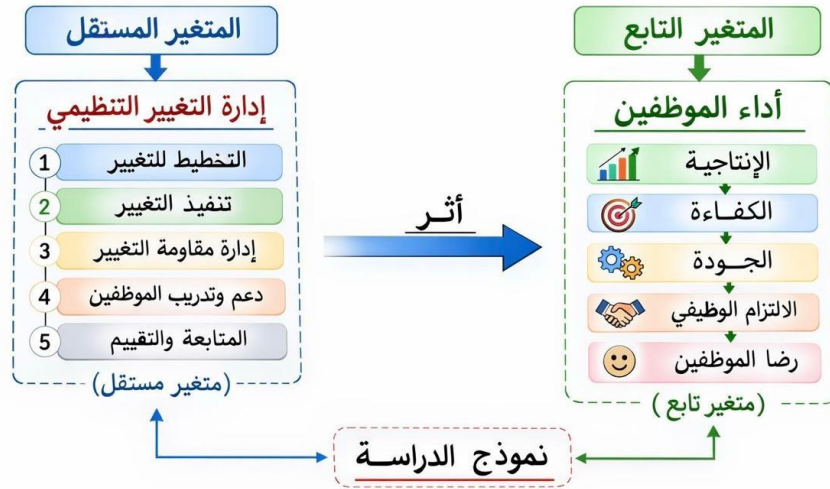
٢. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة التغيير التنظيمي وتحسين أداء الموظفين في شركة أرامكو بمدينة جدة.

٣. يسهم تطبيق إدارة التغيير التنظيمي بشكل فعال في رفع مستوى أداء الموظفين في شركة أرامكو بمدينة جدة.

١,٧. نموذج الدراسة

يعتمد نموذج الدراسة على تحديد العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث تمثل إدارة التغيير التنظيمي المتغير المستقل الذي يؤثر في أداء الموظفين بوصفه المتغير التابع. ويقوم النموذج على افتراض وجود تأثير مباشر لممارسات إدارة التغيير التنظيمي في تحسين أداء الموظفين داخل المنظمة، حيث تشير الأدبيات الإدارية إلى أن الإدارة الفعالة للتغيير التنظيمي تسهم في تطوير الأداء الوظيفي وتعزيز كفاءة العاملين وتحقيق الأهداف التنظيمية. (Cummings & Worley, 2014)

وبناءً على ذلك، يتكون نموذج الدراسة من متغيرين رئيسيين هما إدارة التغيير التنظيمي بوصفها متغيراً مستقلاً، وأداء الموظفين بوصفه متغيراً تابعاً، كما يوضح الشكل التالي العلاقة بين متغيرات الدراسة.



شكل (١): نموذج الدراسة المقترح

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على (Cummings & Worley, 2014).

١,٨ . منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة أثر إدارة التغيير التنظيمي على أداء الموظفين في شركة أرامكو بمدينة جدة، حيث يُعد هذا المنهج من أكثر المناهج استخداماً في الدراسات الإدارية، ويهدف إلى وصف الظواهر التنظيمية وتحليلها وتفسير العلاقات بين متغيراتها بشكل علمي ومنهجي. ويساعد هذا المنهج في دراسة العلاقة بين إدارة التغيير التنظيمي بوصفها متغيراً مستقلاً وأداء الموظفين بوصفه متغيراً تابعاً، من خلال جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى نتائج دقيقة.

ويتكون مجتمع الدراسة من موظفي شركة أرامكو بمدينة جدة، حيث تم اختيار عينة عشوائية منهم لتمثيل مجتمع الدراسة بشكل مناسب وتقليل التحيز في النتائج. كما تم استخدام الاستبانة بوصفها أداة رئيسية لجمع البيانات، وذلك لقياس مستوى تطبيق إدارة التغيير التنظيمي ومستوى أداء الموظفين داخل المنظمة، نظراً لملاءمتها لطبيعة الدراسات الإدارية.

وسيتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، مثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار العلاقة بين المتغيرات، بهدف اختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها، والتوصل إلى نتائج تسهم في تفسير أثر إدارة التغيير التنظيمي على أداء الموظفين (Saunders et al., 2019).

١,٩ . الدراسة الميدانية

سيتم تطبيق هذه الدراسة ميدانياً في شركة أرامكو بمدينة جدة، والتي تُعد من أكبر الشركات العالمية العاملة في قطاع الطاقة والصناعات النفطية، حيث تتميز بهيكل تنظيمي متطور وتتبنى العديد من الممارسات الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز كفاءة الموارد البشرية. وتحرص الشركة على تطبيق استراتيجيات تنظيمية متقدمة لمواكبة التطورات المتسارعة في بيئة العمل وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية (Saudi Aramco, 2023).

وقد تم اختيار شركة أرامكو بوصفها مجتمعاً للدراسة نظراً لحجمها التنظيمي الكبير وتنوع كوادرها البشرية وتعدد أنظمتها الإدارية، مما يوفر بيئة مناسبة لدراسة أثر إدارة التغيير التنظيمي على أداء الموظفين. كما تُعد الشركة نموذجاً مهماً للمنظمات التي تسعى إلى تطوير بيئة العمل وتحسين الأداء الوظيفي من خلال تطبيق الممارسات الإدارية الحديثة، الأمر الذي يسهم في تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج علمية يمكن الاستفادة منها في تطوير الأداء المؤسسي داخل المنظمات المختلفة (Saudi Aramco, 2023).

١.١٠. مخطط المشروع المقترح

يتضمن مخطط المشروع المقترح مجموعة من المراحل العلمية المنظمة التي يتم من خلالها تنفيذ الدراسة الحالية، وذلك وفق تسلسل منهجي يهدف إلى تحقيق أهداف البحث والوصول إلى نتائج علمية دقيقة. وتبدأ مراحل تنفيذ المشروع بتحديد مشكلة الدراسة وصياغة أهدافها، ثم مراجعة الدراسات السابقة وبناء الإطار النظري، يلي ذلك تصميم منهجية الدراسة وتحديد مجتمع وعينة البحث.

كما تتضمن مراحل المشروع إعداد أداة الدراسة وجمع البيانات من عينة الدراسة، ثم تحليل البيانات وتفسير النتائج، وصولاً إلى استخلاص التوصيات المناسبة في ضوء نتائج الدراسة، وأخيراً إعداد التقرير النهائي للبحث. ويسهم هذا التسلسل المنهجي في ضمان تنظيم خطوات البحث وتحقيق الدقة العلمية في تنفيذ الدراسة (Saunders et al., 2019).



شكل (٢): مخطط المشروع المقترح

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على (Saunders et al., 2019).

٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢,١ . المقدمة:

٢,٢ . المتغير المستقل

٢,٣ . المتغير التابع

٢,٤ . العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

قائمة المراجع

Kotter, J. P. (1996). Leading change. Harvard Business School Press.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). Organizational behavior (17th ed.). Pearson Education.

Armstrong, M. (2020). Armstrong's handbook of performance management. Kogan Page.

Burnes, B. (2017). Managing change (7th ed.). Pearson Education.

Aguinis, H. (2013). Performance management (3rd ed.). Pearson Education.

Al-Haddad, S., & Kotnour, T. (2015). Integrating the organizational change literature: A model for successful change. Journal of Organizational Change Management, 28(2), 234–262.

Cameron, E., & Green, M. (2019). Making sense of change management (5th ed.). Kogan Page.

Hussain, S. T., Lei, S., Akram, T., Haider, M. J., Hussain, S. H., & Ali, M. (2018). Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(3), 123–127.

Hiatt, J. M. (2006). *ADKAR: A model for change in business, government and our community*. Prosci Research.

Hayes, J. (2018). *The theory and practice of change management* (5th ed.). Palgrave Macmillan.

Anderson, D. L. (2017). *Organization development: The process of leading organizational change* (3rd ed.). Sage Publications.

Moran, J. W., & Brightman, B. K. (2001). Leading organizational change. *Career Development International*, 6(2), 111–118.

Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2014). *Organization development and change* (10th ed.). Cengage Learning.

Judge, T. A., & Robbins, S. P. (2013). *Organizational behavior* (15th ed.). Pearson Education.

Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2014). *Organization development and change* (10th ed.). Cengage Learning.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8th ed.). Pearson Education.

Saudi Aramco. (2023). *Annual report 2023*. Saudi Arabian Oil Company.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). Research methods for business students (8th ed.). Pearson Education.