

أثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الوظيفي داخل المنظمة بشركة
معادن بمدينة رأس الخير

The Impact of Organizational Change on Improving Job Performance within the Organization: A Study of Ma'aden Company in Ras Al-Khair

أسم الطالب

جابر عبد الله الزهراني

الرقم الجامعي

232000649

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2026

جدول المحتويات

4	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
5	1.1. المقدمة:
7	1.2. مشكلة الدراسة
7	1.2.1. فجوات على المستوى النظري
7	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي
8	1.3. أهمية الدراسة
8	1.3.1. على المستوى النظري:
8	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
9	1.4. أسئلة الدراسة
9	1.5. أهداف الدراسة
9	1.6. فرضيات الدراسة
10	1.7. نموذج الدراسة
7	1.8. منهجية الدراسة
11	1.9. الدراسة الميدانية
12	1.10. مخطط المشروع المقترح
13	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
14	2.1. المقدمة:
14	2.2. المتغير المستقل
14	2.3. المتغير التابع
14	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
15	2.5. الخاتمة
16	قائمة المراجع

جدول الأشكال

رقم الشكل	اسم الشكل	رقم الصفحة
1	نموذج الدراسة المصدر: الطالب، 2026	10
2	منهجية الدراسة المصدر: الطالب، 2026	11

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تُعد مواكبة التغيرات البيئية شرطاً جوهرياً لاستمرار المنظمات وضمان بقائها، سواء من منظور الإدارة والعاملين فيها أم من منظور الأطراف المتعاملة معها، وتزداد أهمية ذلك عندما يسهم التغيير في تطوير أنشطة إشباع الحاجات الاقتصادية للأفراد وتعزيز مستويات الرفاه الاجتماعي؛ إذ تؤكد الأدبيات الإدارية المعاصرة أن المنظمات تعمل ضمن بيئات تتسم بالتسارع وعدم الاستقرار على المستويين الداخلي والخارجي، ففي البيئة الخارجية نادراً ما تتسم الظروف المحيطة بالثبات، حيث تؤثر المتغيرات الاقتصادية، وتوافر الموارد والإمكانات المادية، وتقلبات أسعار العملات، والتطورات التكنولوجية المتلاحقة، والنمو المعرفي المدعوم بأنظمة الاتصالات وتقنيات المعلومات الحديثة، بوصفها مؤشرات تضغط على إدارات المنظمات لاتخاذ استجابات تنظيمية ملائمة، وفي المقابل تمثل العوامل الداخلية المرتبطة بهيكل المنظمة ومواردها البشرية والمادية ونظمها وإجراءاتها عناصر دافعة لإحداث تغييرات ضرورية تضمن التكيف مع المستجدات وتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والفاعلية، وقد سعت العديد من الدراسات والبحوث إلى تصنيف مبررات التغيير التنظيمي بالاستناد إلى مصادره المختلفة. (سليمان، العزاوي، 2010)

وأشارت دراسة الجمعية الأمريكية للإدارة (1994) إلى أن القيادة تُعد العامل الحاسم في إنجاح جهود التغيير، الأمر الذي جعل مسألة قيادة التغيير ودورها وأهميتها محور اهتمام واسع لدى الباحثين والدارسين خلال العقدين الماضيين، إذ برزت الحاجة إلى فهم أنماط القيادة القادرة على إحداث التحول المنشود داخل المنظمات ولا سيما التغيير التنظيمي، وفي هذا السياق، يكتسب مفهوم التغيير التنظيمي أهمية متزايدة بوصفه أحد المداخل القادرة على تحفيز العاملين وتعزيز جاهزية المنظمات للتكيف مع المتغيرات، ولا سيما في المؤسسات والشركات في المملكة العربية السعودية التي تواجه تحديات وتغيرات متسارعة في بيئتها الداخلية والخارجية، الأمر الذي يستلزم تبني نموذج قيادي للتغيير التنظيمي بحيث يمتلك القدرة على استشراف المستقبل، وإدارة التحولات بكفاءة، وتوجيه الطاقات التنظيمية نحو تحقيق أهداف التطوير التنافسية. (العتيبي، 2005)

وكذلك يمثل الأداء الوظيفي ركيزة أساسية في مسيرة النجاح والاستدامة على المستويين الفردي والمؤسسي، إذ يُعد مستوى أداء العاملين المؤشر الأبرز على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتعزيز تنافسيتها، ومن هذا المنطلق أصبح الارتقاء بالأداء إلى مستويات متميزة غاية تسعى إليها المنظمات، خاصة في ظل بيئات عمل داخلية تتسم بالديناميكية، وسياقات خارجية يغلب عليها الطابع التنافسي والتعقيد وعدم الاستقرار،

ويحتل موضوع الأداء الوظيفي مكانة محورية في مجال إدارة الموارد البشرية، لما له من دور مباشر في رفع كفاءة العاملين وزيادة فاعليتهم، بما ينعكس إيجاباً على جودة المخرجات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات. (الحمادي وآخرين، 2023).

وقد حظي الأداء الوظيفي باهتمام واسع من قبل العديد من الباحثين نظراً لأهميته البالغة على مستوى الأفراد والمنظمات والبيئة المحيطة بها، إذ يُعد من المفاهيم التي استأثرت بقدر كبير من الدراسة والتحليل في الأدبيات الإدارية عامة، وفي مجال إدارة الموارد البشرية على وجه الخصوص، لما له من تأثير مباشر في كفاءة الفرد وفاعلية المنظمة، فضلاً عن تعدد العوامل المؤثرة فيه وتداخلها، الأمر الذي يزيد من تعقيد دراسته وأهمية فهم أبعاده، ويُنظر إلى الأداء الوظيفي بوصفه عملية حيوية يُستند إليها في تقييم مدى قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها وتنفيذ خططها الاستراتيجية على المديين القريب والبعيد، ومن ثم فإن تقييم الأداء يُعد نشاطاً أساسياً من أنشطة إدارة الموارد البشرية، لما له من دور محوري في تطوير العاملين وتحسين النتائج التنظيمية. (بوفورة، صديقي، 2022)

ويمكن تعريف التغيير التنظيمي بأنه جهد منظم ومخطط يستهدف المنظمة بكاملها، ويُدار على مستوى الإدارة العليا، بهدف تعزيز فاعلية التنظيم وتقويته عبر تدخلات مدروسة في العمليات والهياكل التنظيمية، بالاستناد إلى مبادئ ونظريات العلوم السلوكية. (سليمان، العزاوي، 2010)

أما الأداء الوظيفي فهو السلوكيات والجهود التي يبذلها الفرد في أداء مهامه ومسؤولياته داخل العمل، ويعكس هذا التعريف أن الأداء ليس مجرد نتيجة، بل هو ممارسة فعلية لما يقوم به الموظف من أعمال ضمن المؤسسة، ويشير الأداء الوظيفي أيضاً إلى النتائج التي تتحقق بناءً على قدرات الفرد وطبيعة المهام المكلف بها، بحيث يتناسب مستوى الأداء مع مهارات العامل ومتطلبات وظيفته. (رحمون، 2013)

وبناءً على ما سبق، سيتم في هذه الدراسة تناول موضوع التغيير التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي في شركة معادن بمدينة رأس الخير، حيث ستستعرض الدراسة مفاهيم التغيير التنظيمي وأنواعه، وأهمية القيادة في إدارة التغيير، وعوامل نجاح التغيير التنظيمي، وكذلك الأداء الوظيفي ومؤشرات قياسه، وتأثير التغيير على كفاءة وفاعلية العاملين.

كما ستسعى الدراسة إلى تحليل العلاقة بين التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي داخل المنظمة، مع تقديم توصيات عملية لتعزيز مستوى الأداء وتحقيق أهداف الشركة بكفاءة أعلى.

1.2. مشكلة الدراسة

رغم أن التغيير التنظيمي يعد أداة أساسية لتحسين الأداء الوظيفي وتعزيز كفاءة العاملين، إلا أن العديد من المؤسسات لا تزال تواجه صعوبة في تحقيق التوازن بين إدخال التغييرات وضمان التزام الموظفين بها، مما قد يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية أو مقاومة التغيير، وفي ظل هذه التحديات تبرز الحاجة لدراسة العلاقة بين التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي بشكل أعمق، لا سيما في الشركات الكبرى مثل شركة معادن بمدينة رأس الخير، حيث يعد تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق التكيف مع التغيرات التنظيمية عاملاً حاسماً لنجاح واستدامة المنظمة.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

- نقص الدراسات التي تربط بين التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي في سياق المؤسسات الصناعية الكبرى بالمملكة العربية السعودية.
- محدودية الدراسات التي تركز على دور القيادة التحويلية في نجاح التغيير التنظيمي وتحسين الأداء الوظيفي.
- قلة البحث في العوامل الداخلية للمنظمات وتأثيرها على استجابة الموظفين للتغيير التنظيمي.
- نقص الدراسات التي تجمع بين التغيرات البيئية الخارجية وتأثيرها على الأداء الوظيفي في بيئات تنافسية معقدة.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

- عدم وجود دراسات تطبيقية كافية على مستوى شركة معادن رأس الخير توضح كيفية إدارة التغيير التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي.
- ضعف تطبيق النماذج القياسية لإدارة الأداء الوظيفي في مواجهة التغيرات التنظيمية داخل الشركات الصناعية.
- نقص البيانات العملية حول مستوى التزام الموظفين بالتغيير وتأثير ذلك على نتائج الأداء الفعلي.
- غياب توصيات عملية ملموسة تساعد إدارة الشركة في تصميم استراتيجيات فعالة لتعزيز الأداء أثناء تنفيذ التغيير التنظيمي.

السؤال الرئيسي هو: ما أثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الوظيفي داخل المنظمة بشركة معادن بمدينة رأس الخير؟

1.3. أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال تسليط الضوء على العلاقة بين التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي، إذ تمثل هذه العلاقة محوراً حيوياً لفهم كيفية تحسين كفاءة وفاعلية العاملين داخل المؤسسات، فالأهمية النظرية تكمن في إثراء الأدبيات الإدارية وتقديم فهم أعمق للعوامل المؤثرة على الأداء، بينما الأهمية التطبيقية تتمثل في تقديم توصيات عملية تساعد شركة معادن رأس الخير وغيرها من المنظمات على إدارة التغيير بفعالية، وتعزيز قدرة الموظفين على التكيف وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

1.3.1. على المستوى النظري:

- تعزيز الفهم العلمي للعلاقة بين التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي.
- المساهمة في إثراء الأدبيات الإدارية وعلوم إدارة الموارد البشرية، خاصة في بيئات العمل الصناعية.
- تقديم إطار مفاهيمي يساعد الباحثين المستقبليين على دراسة تأثير العوامل التنظيمية على الأداء الوظيفي.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

- تقديم توصيات عملية لإدارة التغيير في شركة معادن رأس الخير لتعزيز كفاءة وفاعلية الموظفين.
- مساعدة صناع القرار في تطوير استراتيجيات لتحسين الأداء الوظيفي خلال تنفيذ التغييرات التنظيمية.
- دعم المنظمات في مواجهة التحديات البيئية الداخلية والخارجية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

1.4. أسئلة الدراسة

- ما أثر تطبيق أبعاد ممارسات التغيير التنظيمي على أبعاد الأداء الوظيفي في شركة معادن بمدينة رأس الخير؟
- ما مستوى الأداء الوظيفي قبل التغيير التنظيمي وبعده لدى العاملين في شركة معادن بمدينة رأس الخير؟
- كيف يؤثر التغيير في الهيكل التنظيمي على تحسين الأداء الوظيفي داخل المنظمة؟
- ما مدى تأثير التغيير في السياسات والإجراءات الإدارية على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين؟
- إلى أي مدى يسهم التغيير في الثقافة التنظيمية في تعزيز التزام الموظفين وفاعلية أدائهم؟

1.5. أهداف الدراسة

الهدف العام: استكشاف أثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الوظيفي داخل المنظمة بشركة معادن بمدينة رأس الخير.

الأهداف الفرعية:

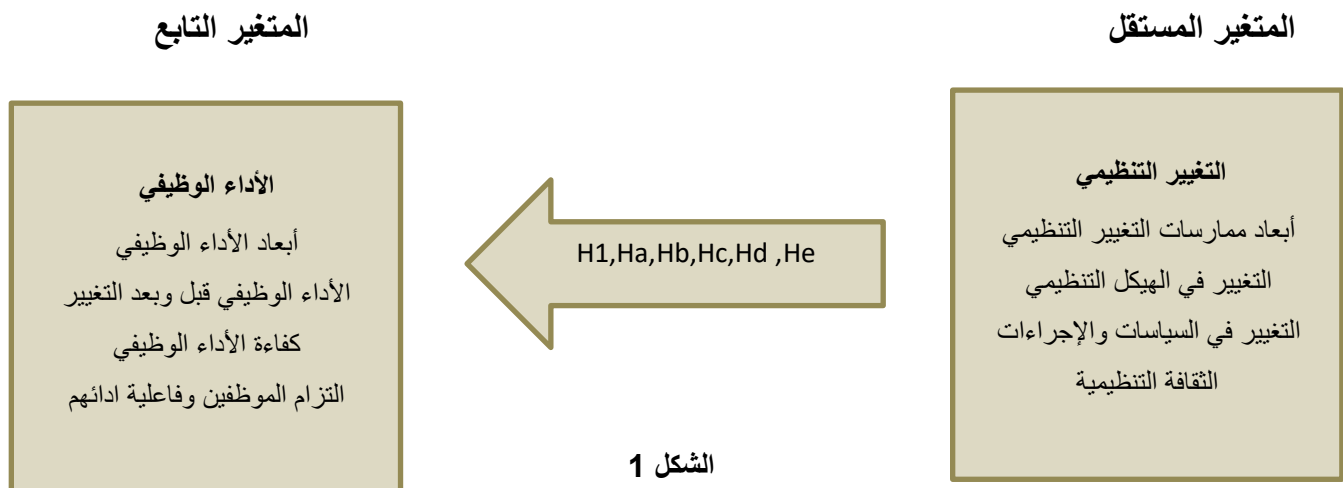
- قياس مستوى تطبيق أبعاد ممارسات التغيير التنظيمي على أبعاد الأداء الوظيفي في شركة معادن بمدينة رأس الخير.
- تقييم مستوى الأداء الوظيفي قبل التغيير التنظيمي وبعده لدى العاملين في شركة معادن بمدينة رأس الخير.
- تحليل أثر التغيير في الهيكل التنظيمي على تحسين الأداء الوظيفي داخل المنظمة.
- تقييم مدى تأثير التغيير في السياسات والإجراءات الإدارية على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين.
- تحليل دور التغيير في الثقافة التنظيمية في تعزيز التزام الموظفين وفاعلية أدائهم.

1.6. فرضيات الدراسة

- H1:** توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين أثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الوظيفي داخل المنظمة بشركة معادن بمدينة رأس الخير.
- Ha:** توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين تطبيق أبعاد ممارسات التغيير التنظيمي على أبعاد الأداء الوظيفي في شركة معادن بمدينة رأس الخير.
- Hb:** توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين الأداء الوظيفي قبل التغيير على الأداء الوظيفي بعد التغيير لدى العاملين في شركة معادن بمدينة رأس الخير.
- Hc:** توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين التغيير في الهيكل التنظيمي على تحسين الأداء الوظيفي داخل المنظمة
- Hd:** توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين التغيير في السياسات والإجراءات الإدارية على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين.
- He:** توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين التغيير في الثقافة التنظيمية على تعزيز التزام الموظفين وفاعلية أدائهم.

1.7. نموذج الدراسة

يوضح الشكل التالي العلاقة بين متغيرات الدراسة وفرضيات الدراسة كما يلي :



الشكل 1

النموذج المقترح من المشروع

المصدر: الطالب، 2026

1.8. منهجية الدراسة

فلسفة البحث: المنهج الوضعي

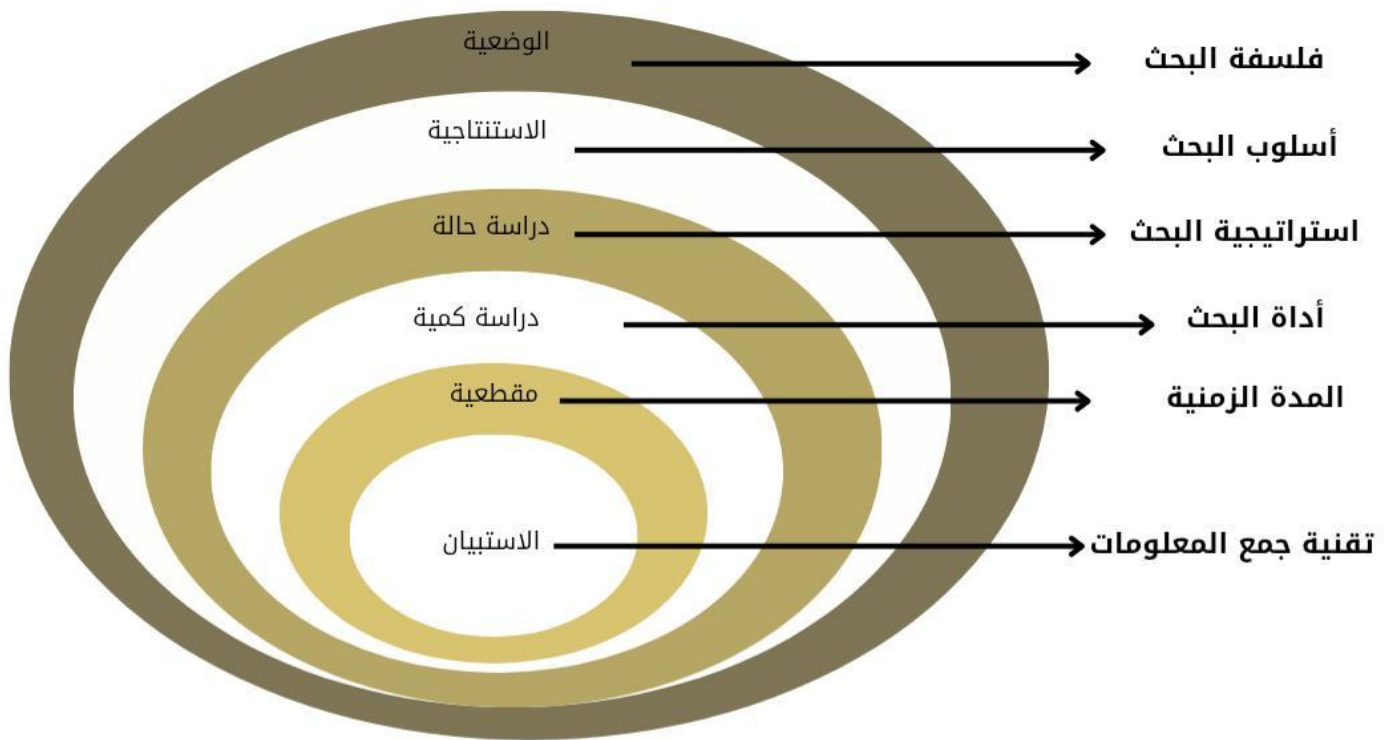
أسلوب البحث: استنتاجي

استراتيجية البحث: دراسة حالة

أداة البحث: كمية

المدة الزمنية: مقطعية

تقنية جمع المعلومات: استبيان



الشكل 2

ملخص تصميم البحث

المصدر: الطالب، 2026

1.9. الدراسة الميدانية

تُعد دراسة أثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الوظيفي داخل المنظمة من الموضوعات البحثية ذات الأهمية البالغة في بيئات الأعمال الحديثة، وذلك لما للتغيير التنظيمي من دور محوري في تطوير قدرات العاملين وتعزيز كفاءتهم المهنية ورفع مستوى جودة الأداء المؤسسي، حيث يسهم التغيير التنظيمي في إكساب الموظفين مهارات جديدة تساعدهم على مواكبة المتغيرات المتسارعة في بيئة العمل وكما يعمل على تشكيل اتجاهات إيجابية لدى العاملين تجاه المنظمة وتعزيز شعورهم بالانتماء الوظيفي، وسوف يقوم الباحث بإجراء دراسة ميدانية على العاملين في شركة معادن بمدينة رأس الخير حيث تُعد هذه الشركة من المؤسسات الصناعية والاستثمارية الرائدة في قطاع التعدين بالمملكة، وتسهم بشكل كبير في دعم الاقتصاد الوطني وتنمية قطاع الموارد المعدنية وستركز الدراسة الميدانية على جمع البيانات من مجتمع الدراسة المستهدفة باستخدام أدوات البحث العلمي المناسبة مثل الاستبانة أو المقابلة وفقاً لطبيعة التصميم المنهجي للدراسة، وذلك بهدف قياس مستوى التغيير التنظيمي داخل المنظمة وتحليل أثره على تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين، بالإضافة إلى اختبار العلاقات الإحصائية بين أبعاد المتغيرات المدروسة واستخلاص النتائج التي تسهم في تقديم توصيات عملية يمكن الاستفادة منها في تطوير الممارسات الإدارية وتعزيز فاعلية الأداء المؤسسي داخل الجهة التي تم تطبيق الدراسة عليها.

1.10. مخطط المشروع المقترح

- الفصل الأول: المقدمة .
- الفصل الثاني: الإطار النظري .
- الفصل الثالث : منهجية البحث.
- الفصل الرابع: التحليل الإحصائي .
- الفصل الخامس مناقشة النتائج والخاتمة .

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

2.2. المتغير المستقل

2.3. المتغير التابع

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

2.5. الخاتمة

قائمة المراجع

- بوفورة، و. صديقي، س. (2022) ، بيئة العمل وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة جامعة محمد البشير الإبراهيمي ببرج بوعريريج، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التسيير، جامعة محمد البشير الإبراهيمي ببرج بوعريريج، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- الحمادي واخرين، (2023) ، أثر بيئة العمل الداخلية في الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية في مؤسسة السعيد للسيراميك، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 85 ، المجلد 10.
- رحمون، (2013) ، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، دراسة على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة، اطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم ، علم اجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية قطب شتمة.
- سليمان، م. العزاوي، م. (2010) ، أثر إبعاد القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي، دراسة استطلاعية لأراء نخبة من رؤساء الأقسام في معمل الألبسة الولادية في الموصل، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثامن إدارة التغيير ومجتمع المعرفة.
- العتيبي، س. (2005) ، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، ورقة عمل للملتقى الإداري الثالث - إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري.