

أثر إدارة التغيير على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين

(دراسة تطبيقية على مراكز الرعاية النهارية في المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية)

The Impact of Change Management of the Employees' Job Performance Efficiency

(An Applied Study on Day Care Centers in the Eastern Region of Kingdom of Saudi Arabia)

إعداد: الدكتورة / منيرة عمار العماري

دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة لينكولن، ماليزيا

Email: mnaier.a.ma@gmail.com

الدكتور / محمد أنس شمسي

دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة بورغوني، ديجون، فرنسا

المخلص

هدفت الدراسة التعرف على مدى تمكن مراكز الرعاية النهارية بالمملكة العربية السعودية من تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير لأحداث التغيير في القيم والاتجاهات والهياكل التنظيمية، وتحديد مستوى أداء العاملين في هذه المراكز، كذلك التعرف على أثر ذو إدارة التغيير على أداء العاملين في مراكز الرعاية النهارية بالمملكة العربية السعودية، والتعرف على دلالة الفروق في مستوى إدارة التغيير وأداء العاملين في مراكز الرعاية النهارية حسب متغيرات الجنس، والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتكونت عينة الدراسة من (91) موظفاً وموظفة من العاملين في مراكز الرعاية النهارية في المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية، تم اختيارها بالطريقة العشوائية.

تبين من النتائج أن مدى تمكن المراكز من تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير لأحداث التغيير في القيم والاتجاهات والهياكل التنظيمية لتناسب مع الاحتياجات الجديدة والتغيرات الهائلة لزيادة كفاءتها جاء بأهمية نسبية (73.3%) وبدرجة مرتفعة. وأن أكثر مجالات تمكن المراكز من تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير كان التغيير في القيادة، ثم التغيير في الهيكل التنظيمي، ثم التغيير بالثقافة، وجاء التغيير في التكنولوجيا في المرتبة الأخيرة. كما توصلت النتائج الى أن مستوى أداء العاملين في مراكز الرعاية النهارية جاء بمتوسط حسابي (4.311) وبدرجة مرتفعة.

بناءً على النتائج توصي الدراسة بزيادة الاهتمام بتطبيق إدارة التغيير في مراكز الرعاية النهارية بالمملكة العربية السعودية لما تبين من تأثيره الإيجابي على أداء العاملين في هذه المراكز. وإلحاق العاملين في مراكز الرعاية النهارية بالمملكة العربية السعودية بدورات تدريبية في إدارة التغيير وربط ذلك بنظام الحوافز.

الكلمات المفتاحية: التغيير، إدارة التغيير، الكفاءة، الأداء الوظيفي، مراكز ومؤسسات التربية الخاصة.

The Impact of Change Management of the Employees' Job Performance Efficiency (An Applied Study on Day Care Centers in the Eastern Region of Kingdom of Saudi Arabia)

Dr. Munirah Ammar Alammari

DBA, College of Business Administration, Lincoln University College, Malaysia

Dr. Mohamed Anas Shamsy

PhD in Business Administration, University of Bourgogne, Dijon, France

Abstract

The study aimed to identify the extent to which day care centers in the Kingdom of Saudi Arabia were able to apply change management strategies to bring change in values, trends and organizational structures, and to determine the performance level of workers in these centers, as well as to identify the impact of change management on the performance of workers in day care centers in the Kingdom of Saudi Arabia. Also to identify the significance of the differences in the level of change management and the performance of workers in day care centers according to the variables of gender, age, educational qualification and years of experience. The study used the descriptive approach, and the study sample consisted of (91) male and female employees working in day care centers in the Eastern Province of the Kingdom of Saudi Arabia, which were chosen randomly.

The results showed that the extent to which the centers were able to apply change management strategies to bring change in values, trends and organizational structures to suit the new needs and the massive changes to increase their efficiency came with a relative importance (73.3%) which was a high degree. Moreover, the most areas enabling centers to implement change management strategies was the change in leadership, then the change in the organizational structure, then the change in culture, and the change in technology came in the last place. The results also found that the performance level of workers in day care centers came with an arithmetic average to a great extent of (4,311).

Based on the results, the study recommends increasing attention to the application of change management in day care centers in the Kingdom of Saudi Arabia, due to its positive impact on the performance of the employees in these centers.

Finally, the researcher recommend enrolling the staff in these day care centers in change management training courses and linking this to the incentive system which can follow their development.

Keywords: Change, Change Management, Efficiency, Job Performance, Special Education Centers and Institutions.

1. لمقدمة:

التغيير ظاهرة طبيعية تخضع لها جميع مظاهر الكون، فكل شيء يتحرك ليتحول إلى شيء جديد بعد أن تتفاعل مجموعة العناصر المختلفة في أجواء وظروف متعددة لتخلق وجودا آخر لم يكن من قبل، والعالم من حولنا يتغير بوتيرة غير مسبوقة. ما نجح بالأمس يمكن ان يتغير بين عشية وضحاها فيصبح من الماضي. فسرعة التغيير هي القوة المحركة، وهي مستمرة في الزيادة الغير محدودة، وقيادة التغيير بكفاءة هي الحل الوحيد لمواكبة ما يتطلبه النجاح. فالتغيير هو الانفتاح والمقاربة مع الآخرين واستقبال الافكار المهاجرة، حيث تتطلب رحلة التغيير معرفة الوقت المناسب لأطلاقها. ووضع الاستراتيجيات والمقاييس الموضوعية للبدء بها وتحديد المقدار المهم الذي نحتاجه (Kotter, 1995).

وقادة المنظمات يواجهون يوميا مستجدات ومشاكل لا حصر لها نتيجة التغيرات السريعة. وكأفراد او منظمات مجبرون على الاستجابة للتغيير من أجل البقاء. وهذا ما يجعل التغيير صعبا او مهددا، فلأبد ان نتعلم توقع التغيير وكيفية التعامل معه. والتغيير هو القاعدة الآن والطريق للمستقبل ولا يستطيع الفرد وحده التغيير ولكن يمكنه ان يقوده، فالأفراد هم من يصنعون التغيير، فلأبد ان نعرف كيف نشق طريقنا ونتخطى الطرق التقليدية للمقاومة ويتميز. ولأن عملية التغيير تعد مشكلة مستمرة لدى كل الأفراد والمستويات الإدارية لاعتقادهم ان التغيير يهدد أنماط حياتهم ومصالحهم القائمة، وهذا ما يضعف جهود وبرايمج التغيير ويجعل منها أمرا صعبا يؤدي إلى خلل وانقسامات بين مؤيد ومقاوم داخل وحداتها التنظيمية (سماتي و حاتم، 2018).

وفي بيئة الاعمال الحديثة، تواجه المؤسسات تغيرات سريعة لم يسبق لها مثيل نتيجة العولمة والابتكار المستمر للتقنية والتي تجبر مؤسسات الأعمال على التطوير بشكل مستمر. كما أن بعض الظواهر الحديثة، مثل وسائل التواصل الاجتماعية وثورة التكيف على الهاتف المحمول، أحدثت ثورة في قطاع الأعمال وأوجدت حاجة متزايدة للتغيير لم تحدث من قبل وفي أي وقت مضى. وهذه التغيرات تحتاج إلى فكر إداري أو بالأحرى فكر قيادي يستوعب هذه التغييرات وأسبابها وآثارها.

1.1. مشكلة الدراسة:

تشير الدراسات في مجال السلوك التنظيمي إلى أن ثلثي المنظمات التي أجرت عمليات التغيير بأنماطها تواجه تحديات كبيرة وعديدة لمواجهة التحول والتغيير وللحفاظ على بقائها واستمرارها. حيث لا أحد ينكر أن التغيير أصبح ضرورة ملحة لكل منظمات اليوم، وأن اي عملية تغيير لا بد أن يكون لها آثار ونتائج تترتب عليهم.

وأهم النتائج التي تسعى إليها المنظمات هو أحداث التغيير الإيجابي. ومجتمعنا يمر بمتغيرات ذات أهمية كبيرة وجوهرية، ومثل هذه التغيرات الحاصلة والمتوقع حصولها تتطلب إدارة جديدة تتبنى التغيير. وحيث أن الأسلوب الإداري في مراكز الرعاية النهارية في المنطقة الشرقية، أسلوب مدرسي تقليدي متقيد بالأنظمة والقوانين المدرسية التي لا تتوافق مع واقع المراكز النهارية واحتياجات مستفيديها ولا تتماشى مع متطلبات التحديث والتغيير، ولابد من إيجاد السبل لتطبيق إدارة التغيير لأحداث التغيير المطلوب في هذه المراكز في هياكلها التنظيمية وإدخال التقنية وتدريب العاملين لرفع كفاءة أداء هذه المنظمات ومن خلال ما تم طرحه في مشكلة الدراسة تم تحديد مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

ما أثر إدارة التغيير المتمثلة بالتغيير في (الهيكل التنظيمي، التغيير في الثقافة، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في القيادة) على أداء العاملين في مراكز الرعاية النهارية في المنطقة الشرقية؟

وبالتالي يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مدى تمكن المراكز من التفاعل مع بيئتها المحلية والإقليمية بما يضمن لها التحول الى حالة تنظيمية أكثر قدرة لتحقيق أهدافها وخدمة مستفيديها وحل مشاكلها؟
- ما مدى تمكن المراكز من تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير لأحداث التغيير في القيم والاتجاهات والهياكل التنظيمية لتناسب مع الاحتياجات الجديدة والتغيرات الهائلة لزيادة كفاءتها؟
- ما مدى تمكن المراكز من الأخذ بالأساليب العلمية والتقنية والبحثية والانتاجية لتدريب وتطوير مهارات العاملين فيها بما سيعود عليهم وعليها بالفائدة؟
- ما مدى تحمل إدارة المركز لمسئولية إدارة التغيير؟
- ما هي العلاقة بين الخصائص الديموغرافية (العمر، المستوى التعليمي، الجنس، الخبرة) وبين تقبل العاملين لإدارة التغيير؟

2.1. أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي:

- أن نتائج الدراسة ستوفر لمتخذي القرار في مراكز الرعاية النهارية معلومات مهمة عن واقع إدارة التغيير.
- وستقدم مساعدة للمسؤولين والمعنيين وصناع القرارات في مراكز الرعاية النهارية للتعرف على إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في هذه المنظمات، وبالتالي تساعد في إتخاذ الإجراءات المناسبة لرفع مستوى كفاءة وفاعلية العاملين في هذه المراكز.
- حيث يمكن استخدام هذه النتائج في إعادة رسم السياسات ذات العلاقة بنجاح إدارة التغيير من أجل الأرتقاء بالأداء المؤسسي بشكل عام .

- ويتمثل جانب الأهمية الآخر للبحث بكونه يتناول قطاع مراكز الرعاية النهارية، إذ يعد هذا القطاع من القطاعات الحيوية والمؤثرة من حيث مساهمته الكبيرة في الخدمة الاجتماعية والتطور الاجتماعي ويؤمل من خلال هذه الدراسة أن يتم الاهتمام بتطوير ثقافة العاملين وغرس أبعادها لضمان التكيف ولأتساق بين العاملين أنفسهم من جهة وبين الإدارة العليا وما تطلبه منهم عند إجراء التغيير، إذ لا بد أن يتماشى التغيير مع توقعاتهم وقيمهم وثقافتهم .
- ويؤمل أن يستفاد من نتائج هذه الدراسة في بعض الدراسات والأبحاث اللاحقة والتي من الممكن أن تتناول نفس الموضوع في قطاعات أخرى.
- وأن تسهم نتائج هذه الدراسة في الخروج بتوصيات تبين كيف يمكن أن يتم استخدام إدارة التغيير في تحسين أداء العاملين وتنمية مهاراتهم.

3.1. أهداف الدراسة:

- حيث ان الوضع الراهن في مراكز الرعاية النهارية نسبة التطوير فيه بسيطة جدا، فهم في مرحلة ركود ويشعرون انهم يقدمون خدمات جيدة وانهم ناجحون .رغم اختلاف الواقع من حولنا وبعتراف الجميع، فكل ما حولنا يقول اننا نتغير، واليوم غير الأمس وخدمات ذوي الإعاقة بالذات بحاجة لمواكبة التغيير . عليه فإدارة مراكز الرعاية النهارية في حاجة لقوة دافعة لمعرفة ما سيحدثه التغيير لتحسين خدماتهم .لذلك تكمن أهمية هذه الدراسة في التعرف على ضرورة إجراء تغيير في أساليب العمل، بتطوير الهيكل التنظيم وباستخدام التكنولوجيا لتطوير وتمكين العاملين لتغيير السائد التقليدي، بإحلال القيادة والإدارة التحويلية المتضمنة إدارة التغيير كأسلوب عمل جديد للارتقاء بأداء العاملين وزيادة كفاءة هذه المنظمات . عليه هدفت الدراسة الى:
- تهدف الدراسة الى استجلاء أثر إدارة التغيير في النمط الإداري السائد في مراكز الرعاية النهارية بالمنطقة الشرقية.
 - تهدف الى تطوير قيادات متمكنة ولها القدرة على الابداع الإداري بتطوير وتغيير الهيكل التنظيمي.
 - مساعدة العاملين فيها بتوجيههم وتدريبهم وإدارتهم بما يخدم المنظمة ويخدمهم لمواجهة تغيرات متوقعة وغير متوقعة بتحديد وتأسيس ثقافة المنظمة.
 - دراسة إمكانية زيادة كفاءة أداء العاملين وذلك من خلال إجراء التغيير التكنولوجي لتطوير وتحسين أدائهم ونتاجهم .

4.1. فرضيات الدراسة:

1.4.1. الفرضية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة التغيير بأبعادها على أداء العاملين في مراكز الرعاية النهارية.

• ومن هذه الفرضية تنبثق الفرضيات الفرعية التالية:

- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأهمية التغيير في الهيكل التنظيم على أداء العاملين في مراكز الرعاية النهارية.
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في التغيير في الثقافة على أداء العاملين في مراكز الرعاية النهارية.
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في التغيير في التكنولوجيا وبين أداء العاملين في مراكز الرعاية النهارية.

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في التغيير في القيادة وبين أداء العاملين في مراكز الرعاية النهارية.

2.4.1. الفرضية الثانية:

لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى إدارة التغيير وأداء العاملين في مراكز الرعاية النهارية بالمملكة العربية السعودية حسب متغيرات الجنس، والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة؟

2. الإطار النظري للدراسة:

❖ إدارة التغيير:

ويعود مفهوم إدارة التغيير إلى أوائل القرن الـ 20 حين تم تطوير نموذج Kurt Lewin من ثلاث خطوات للتغيير في الأربعينيات. ثم نشر كتاب إي فريت روجرز بعنوان "انتشار الابتكارات" عام 1962، وتم تطوير نموذج الجسر الانتقالي عام 1979 (الحسيني، 2019). ومع ذلك لم تصبح إدارة التغيير معروفة إلا في بيئة الأعمال في التسعينيات وأصبحت العمليات التنظيمية الرسمية متاحة في بداية هذه الألفية. وهو مفهوم إداري يُقصد به التالي:

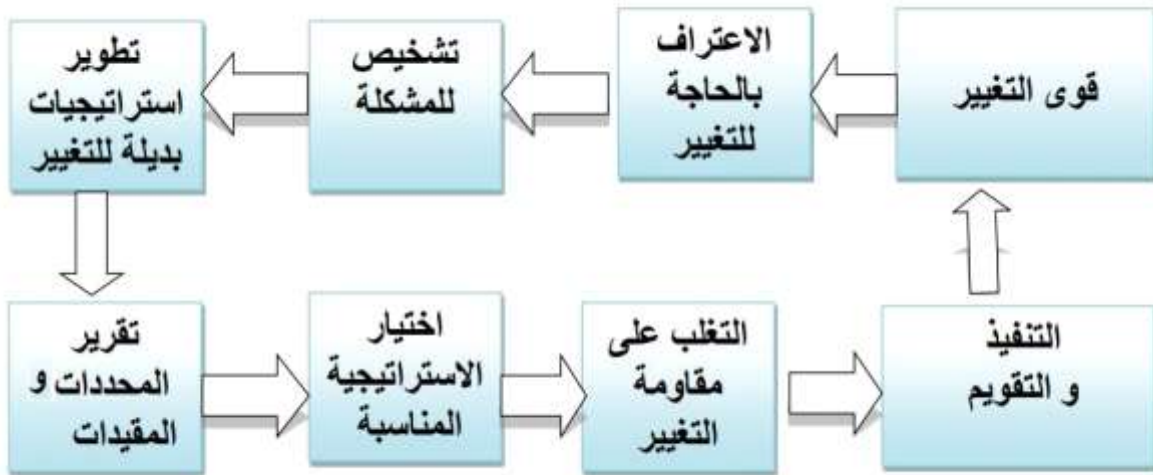
- القيام بالتغيير في كيفية القيام بالعمل أو إدارة المنظمة، عن طريق خطة واضحة المعالم.
- وهو مواكبة التغييرات والتطورات الحديثة في محيط العمل، بهدف الارتقاء بالإنتاجية وكفاءة وجودة العمل في المنظمة.
- كما إنه الانتقال من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى الوضع المستقبلي الأكثر كفاءة وفاعلية.
- وهو العملية التي نتعلم فيها ونكتشف الأمور بصورة مستقرة.
- وهو عملية التجديد الذاتي الذي تسعى المنظمة عن طريقها إلى بعث الحداثة، ووقف التراجع، والتخلص من الصدا الذي يتجمع على النظم واللوائح أو يصيب الأفراد أو تتعرض له المعدات، لتظل المنظمة محافظة على حيويتها وشبابها ومصداقيتها، ولديها القدرة على التكيف والتجاوب مع الأزمات والظروف الصعبة.
- وهو الانتقال بأي تجمع بشري إلى الأمام وبناء القدرة على الفعل.
- وهو انتقال المجتمع بإرادته من حالة اجتماعية معينة إلى حالة أخرى أكثر تطور.

فالتغيير ملح وأسبابه هامة وأساسية في إدارة المنظمات ونلخص أهمها في التالي:

- تبني وإحداث التغيير في المنظمات يحتمه الواقع الذي تعيشه وتواجهه في البيئة من حولها فهي تعيش تعقيدات وتغيرات شديدة مثل:
 - انفجار تقنية المعلومات والاتصالات.
 - التطور السريع والابتكارات المتنافسة للظهور في المجالات المختلفة.
 - ظهور التكتلات الاقتصادية الكبرى، وبروز اندماج الشركات العملاقة وتأثيرها على الاقتصاد العالمي.
- التغيير بسبب تفاعل عوامل خارجية محفزة عليه كالتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية او بسبب تفاعل عوامل داخلية مثل التغيير في علاقات العمل او التغيير في الأهداف والخطط والأساليب والاجراءات المتبعة في العمل.

- التغيير إستراتيجية ضرورية لا مفر منها تعتمد المنظمات المتعثرة للخروج من أزماتها ولحلول مشاكلها والتقليل من أثارها، كما تعتمد المنظمات القوية الناجحة لدعم وضعيتها التنافسية وخلق مجالات جديدة لربح والتوسع، عليه فالتغيير حقيقة تنظيمية أصبح التعامل معه جزءا من الدور الذي تؤديه الإدارة باستمرار (ميهوب، 2018).
 - وقد تعدد أسباب التغيير وأنواع القوى التي تدفع المنظمة لأجراء التغيير، ولكنه لا ينطلق من فراغ او من عدم بل لابد من وجود قوى تدفعه، مثل أن يكون لاقتناص فرصة والاستفادة منها. وسبيل لحل مشاكل تكون سببا للتغيير من الوضع الراهن الى وضع جديد يأتي بنتائج جيدة للمنظمة مما يدفعها لتبني هذا التغيير.
- ومن أهم نماذج ونظريات إدارة التغيير:

• نموذج افانوفيتش:



شكل 01 - خطوات نموذج افانوفيتش في إدارة التغيير (الزايدي، 2019)

• نموذج جون كوتر:



شكل 02 - مراحل نموذج جون كوتر ال 8 من أجل إدارة التغيير الفعالة (السيد، 2020)

نظريات إدارة التغيير (عضيبات، 2020):

- نظرية: (Ralph Kilman) تتكون هذا النظرية من خمس نقاط هي كالآتي:
 - البدء ببرنامج التغيير.
 - المعرفة التامة لبرنامج التغيير.
 - العمل على جدولة خطة للتغيير.
 - القيام بتفعيل وتطبيق خطة التغيير.
 - تقدير النتيجة.

• نظرية: (Jerry Porras) تتكون هذا النظرية من خمس نقاط هي:

- العمل على تحليل نظام العمل بطريقة الجرافيك.
- العمل على وضع المشاكل على الرسم الجرافيك.
- اختبار العلاقة الداخلية داخل المشاكل.
- معرفة المشاكل وطريقة تكوينها.
- حل المشاكل بأسلوب الرسم الجرافيك عن طريق تجهيز خطة جرافيكية لها.

❖ **أداء العاملين:** تعتبر عملية تقييم الأداء من أهم العمليات التي تمارسها إدارة المنظمات، وذلك نظراً لأهمية الدور الذي تقوم به في الحكم على دقة السياسات والبرامج التي تعتمدها، كما وتُعد عملية تقييم أداء العاملين من أهم الوسائل لإصدار حكم موضوعي لقدرة الموظف على أداء واجبات وظيفته ومسؤولياتها، وللتحقق من سلوكه وتصرفاته أثناء العمل، ومن مدى التحسن في أسلوب أدائه لواجباته ومسؤوليات وظيفته، و التحقق من قدرته على تحمل واجبات ومسؤوليات أعلى، وذلك بما يضمن تطور المنظمة في الحاضر واستمرار بقاءها وفعاليتها في المستقبل أيضاً، (أبو الروس، و أبو ماضي، 2011). وعليه يمكن تعريف الأداء بأنه عبارة عن ما يُقدمه العاملون من مخرجات عمل، وانضباطهم والتزامهم بالأنظمة والتعليمات وعلاقتهم مع الآخرين (حسين وعلاوي، 2013).

وتقوم عملية التقييم على الخطوات التالية:

- وضع وإعداد تعليمات العمل.
- تقييم أداء العاملين قياساً مع هذه التعليمات .
- تقديم التغذية العكسية للفرد بهدف الحد أو التقليل من عيوب الأداء.

ويتم قياس أداء العاملين من خلال الأبعاد التالية:

- جودة العمل، وتشتمل جودة العمل على الدقة، والأتقان، والتمكن الفني، والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل، وقلة الأخطاء.
- كمية العمل، والتي تشمل على حجم العمل الذي تم إنجازه وسرعة الانجاز، وبُعد المعرفة ومتطلبات الوظيفة، والتي تشمل على المعرفة النظرية، والفنية، والمهارة المهنية، والمعرفة العامة عن الوظيفة وجميع المجالات المرتبطة بها.

وبناء على ما سبق، يمكننا القول إن الأداء هو نتيجة للسلوك التي تأتي بعد إتمام المهام الوظيفية باستخدام كفاءات معينة والتي تقاس من بمقاييس مختلفة تشكل أداء الموظف.

ومن أهم العوامل التي يتأثر بها الأداء:

- **العوامل الداخلية:** كالعوامل الفنية والتي وتشمل التقدم التكنولوجي، المواد الخام، الهيكل التنظيمي وطرق وأساليب العمل.
 - **العوامل الفنية:** تؤثر بشكل واضح ومباشر على المنظمة والافراد، فنوعية الأجهزة وكميتها والطرق العملية المعتمدة في العمل جميعها تؤثر على مستوى الأداء والانتاجية بشكل عام.
 - **العوامل الانسانية:** التي تشمل القدرة على الأداء الفاعل للعمل وتتضمن المعرفة والتعليم والخبرة، والتدريب والقدرة الشخصية، وتشمل الرغبة في العمل والتي تحدد من خلال ظروف العمل المادية والاجتماعية وحاجات ورغبات الأفراد (حسين و علاوي، 2013).
- في الواقع أن عملية إحداث التغيير داخل المنظمات وتطبيقها ونجاحها تعتمد بشكل أساسي على اتجاهات وأداء العاملين، حيث أن هناك تأثيرات مختلفة لأبعاد التغيير على أداء العاملين، وتتوقف هذه التأثيرات على التالي:

❖ درجة تقبل التطورات الجديدة.

❖ وكذلك درجة مقاومة التغيير من طرف العاملين.

أذن فإن عملية التغيير ترتبط بشكل أساسي ومباشر بالمنظمة بشكل عام وبالأفراد بشكل خاص وذلك من أجل تحقيق زيادة في إنتاجية وكفاءة المنظمة (حسين و علاوي، 2013). إضافة إلى ما سبق ذكره فإن عملية التغيير تعتبر ضرورة ملحة في الوقت الحاضر بغض النظر عن مدى استعداد المنظمات للتعامل معه، وذلك لزيادة المنافسة والحاجة إلى المرونة الاستراتيجية، والقدرة على التكيف مع العولمة التي أصبحت تؤثر اليوم على كافة المنظمات تقريباً، بغض النظر عن الحجم، وقدرات رأس المال البشري، والسوق، والتركيز، وما إلى ذلك، تحدث هذه التغييرات وتشمل التغيير في الاستراتيجية والهيكلية التشغيلية والعملية والثقافية والقيادة. ولذلك، فإن عملية إدارة التغيير وتأثيرها على أداء العاملين بنجاح لا تزال واحدة من أهم محاور التركيز على جميع مستويات الإدارة، مثلما أن تبني التغيير والبقاء عليه أمر مهم لجميع العاملين، ويقول منظمو إدارة التغيير أن الحرج في نظرية إدارة التغيير يتم بالتحويل على السلطة باستخدام مفاهيم مجردة مثل:

(القيادة، والتمكين، والاتصال، والتحفيز،) لزيادة أداء العاملين وانتاجيتهم، كما تقوم السلطة في التركيز على كيفية جعل العاملين ممثلون مع النظام الحالي ويتقبلون التغيير الحاصل لتجنب الصراعات بتركيزهم على الأيديولوجيات والتنشئة الاجتماعية والثقافية .

ولتجنب هذه الصراعات يتم استخدام برامج التغيير الهيكلية القائمة على افتراض أن أثر إدارة التغيير على العاملين تتكون من مجموعة محدودة من التدخلات التي تعتبر برامج موضوعية وقابلة للقياس ويمكن التحكم فيها خطياً ويمكن تحقيقها في وقت قصير نسبياً وذلك تجنباً للعديد من تدفقات التغيير المتمثلة بما يلي:

القلق والإنكار والسعادة والخوف والتهديد والذنب وخيبة الأمل والاكتئاب والعداء، والقبول التدريجي، والانتقال إلى طرق أكثر تكاملاً للعمل، والحاجة إلى تحسين أداء العاملين (نجوجونا وموات، 2016).

3. الدراسات السابقة:

1.3. دراسات محلية

- دراسة (عبد المنعم، 2017) بعنوان "أثر إدارة التغيير في التطوير التنظيمي للمؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية"

يتناول البحث دور وأهمية إدارة التغيير في التطوير التنظيمي للمؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية وذلك لمعرفة مدى مساهمة إدارة التغيير في التطوير التنظيمي للقطاع الحكومي علي وجه التحديد وذلك لان القطاعات الأخرى مثل القطاع الخاص والقطاع الخيري قد تحتاج الي تطوير ولكن ليس مثل القطاع الحكومي لما فيه من العديد من المشاكل الادارية والتنظيمية اهمها عدم وضوح رؤية المؤسسة الحكومية تجاه تحقيق اهدافها المستقبلية وايضا وجود العديد من المشاكل في الهيكل التنظيمي للمؤسسة مما يصعب عملية الاتصال بين المستويات الادارية الثلاثة وايضا التخبط في استخدام الانظمة الحديثة والمتطورة والذي يترتب عليه مقاومة التغيير وايضا كثرة دوران العمالة وتقديم الاستقالات والاتجاه الي القطاعات الأخرى. لذا قام البحث الحالي بالقاء الضوء علي هذه الجوانب بالإضافة الي انه تم تطبيق البحث علي بلدية محافظة المجمعة بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية وذلك لعدة اسباب اهمها ان هذا النوع من المؤسسات الحكومية لدية العديد من المشكلات الادارية حيث يرتبط نجاحها ارتباطاً كلياً بخدمة المواطنين، قد تم توزيع الاستبانة علي عينة البحث المكونة من 147 مفردة وهم جميع الموظفين ببلدية محافظة المجمعة بمنطقة الرياض التابعة لوزارة الشؤون البلدية والقروية وهم من الادارة العليا ورؤساء الاقسام والمشرفين والمرؤوسين وذلك لاستنباط النتائج باستخدام مختلف المقاييس الإحصائية لأثبات فروض البحث.

وتوصل البحث إلى عدة نتائج اهمها ثبوت صحة فروض البحث والتي اوضحت أن ادارة التغيير تؤثر في تحسين برامج التدريب للعاملين بالمنظمة و تساعد علي تحسين خطط العمل والخطط التشغيلية للأقسام و لها دور فعال في عملية إعادة هندسة الإدارة او إعادة بناء الهيكل التنظيمي للمنظمة على مستوي الإدارات والوحدات ومن النتائج الهامة ايضا ان تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمنظمة يتطلب تغييراً شاملاً عن طريق إدارة التغيير كما هو الحال في استخدام التقنيات الجديدة والمتطورة وتم اثبات صحة الفرض الرئيسي الثاني والذي يشير الي انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير والتطوير التنظيمي للمنظمة وبين خصائص عناصر البحث مما يشير الي ان إدارة التغيير والتطوير التنظيمي بالمنظمة لا يتأثر بأعمارهم ومؤهلاتهم العلمية والمستوى الإداري لوظائفهم.

- دراسة اللحياي (2012) بعنوان "واقع ممارسة إدارة التغيير في كليات التربية بمكة المكرمة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة إدارة التغيير في كليات التربية بمكة المكرمة في ضوء إعادة هيكلة كليات البنات الملحقة بجامعة أم القرى من وجهة نظر العميدات ورئيسات الأقسام وأعضاء هيئة التدريس،

والتعرف على درجة الفروق ذات الدالة الإحصائية بين آراء العميدات ورئيسات الأقسام وأعضاء هيئة التدريس في ممارسة إدارة التغيير، ومعوقات التغيير، وعوامل نجاح إدارة التغيير وفق متغيرات الدرجة العلمية، الخبرة، والتخصص. وصممت الباحثة استبياناً كأداة لجمع المعلومات، وبلغت عينة الدراسة (44) من عميدات ورئيسات أقسام وعضوات هيئة تدريس بكليات التربية بمكة المكرمة. ومن أبرز نتائج الدراسة ما يلي: إن رئيسات الأقسام في كليات التربية يمارسن إدارة التغيير بدرجة عالية. وعدم وجود فروق ذات دالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة وفق متغيرات الدرجة العلمية والتخصص، وجود فروق ذات دالة.

2.3. دراسات عربية:

• دراسة (مرزوق و عرابية، 2018) بعنوان " أثر إدارة التغيير على جودة الخدمات دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر "

هدفت الدراسة لتوضيح اهم المفاهيم النظرية حول ادارة التغيير وجودة الخدمات، والتعرف على كيفية القيان بادارة التغيير داخل المؤسسة لتحسب جودة الخدمات المقدمة وجاءت النتائج كالتالي:

- وجود علاقة ايجابية بين تطبيق مجالات التغيير (التقنية، الهيكل التنظيمي، مهام الأفراد، الثقافية).
- يوجد مستوى توافر مرتفع لجودة الخدمات في مؤسسة اتصالات الجزائر حسب آراء العمال.
- في مؤسسة إتصالات الجزائر، كلما زاد التغيير في التقنية أدى إلى زيادة جودة الخدمة .
- من وجهة نظر الزبون، مؤسسة إتصالات الجزائر تقدم خدمات بجودة متوسطة، فرغم التغيير والتطوير إلا أن الجودة المقدمة من قبل المؤسسة لم تصل بعد لمتطلبات الزبائن وذلك بمقارنتها مع باقي دول العالم.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $05.0=a$ حول واقع إدارة التغيير وأثره على جودة الخدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر تعزى للمتغيرات الديمغرافية.

• دراسة (عبيد، 2009) بعنوان "واقع إدارة التغيير و أثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية: دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي"

تهدف هذه الدراسة إلى:

- دراسة واقع ادارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية .
- التعرف على مدى تأثير إدارة التغيير على أداء العاملين .
- التعرف على مدى وجود قيادة قادرة على احداث التغيير المنشود .
- دراسة مدى تأثير والتزام العاملين بعمليات التغيير .
- تسليط الضوء على أهم المشاكل والعوائق التي من الممكن ان تعترض عمليات التغيير .
- التوصل لحلول وتوصيات تجعل من عملية التغيير عملية مقبولة للعاملين بصفة عامة.

وبناء على النتائج السابقة خلص الباحث لمجموعة من التوصيات عليها تكون مقترحات جيدة للتغلب على السلبيات، وهي كما يلي:

- ضرورة أن يكون التغيير في الهيكل التنظيمي بما يتوافق مع متطلبات العمل، وبعد دراسة البيئة الداخلية والخارجية دراسة متأنية، وأن يتم التغيير بناء على توصيات من ذوي الاختصاص في علوم الإدارة بحيث لا تكون عشوائية ولا تؤدي إلى تضخم الهيكل التنظيمي بدون طائل .
- أن يتم الإعلان عن الوحدات والإدارات والوظائف على الهيكل التنظيمي وأن يتم التعيين على هذه الوظائف، من خلال وضع معايير مهنية واجب توفرها في شاغل الوظيفة، وبعد اجتياز مسابقة للتأكد من كفاءة من يتم تعيينهم.
- ضرورة تحديد السلطة والمسئولية لكل إدارة ووظيفة بحيث لا يكون هناك تداخل في الصلاحيات، وتقليل المركزية بحيث تعمل على تفويض الصلاحيات إلى المستويات الأخرى مما يؤدي إلى السرعة في إنجاز الأعمال .
- ضرورة إشراك العاملين في صناعة القرارات، والاستفادة من الأفكار التي يقدمها العاملون في المستويات الدنيا حيث هم أقدر الناس على توليد أفكار جديدة بما يختص بالعمل ومعرفة المشاكل التي تواجه العمل وطرح الحلول لتلك المشاكل .
- ضرورة تعامل الإدارة مع العاملين بإيجابية والاهتمام بالعلاقات الإنسانية من خلال تقدير الجهد الذي يبذله العاملون، وإيجاد نظام حوافز لتشجيع العاملين.
- التركيز على التغيير النوعي في الأفراد من خلال التدريب الجيد، والتحفيز، وذلك للعلاقة القوية بين التغيير في الأفراد وأداء العاملين، حيث أن التدريب الجيد يعمل على رفع مهارات ومعارف العاملين كذلك وجود نظام جيد للحوافز يعمل على تعزيز الأداء الجيد للعاملين ومحاولة إيجاد أفكار خلاقة.
- ضرورة الاستفادة من تنوع الاتصالات داخل المجمع، بحيث تكون ذات فعالية في إيصال الرسائل إلى أصحابها، كذلك العمل على توظيف خطوط الاتصال غير الرسمية لما فيه مصلحة العمل.
- ضرورة تفعيل وسائل الاتصال غير الرسمية للتواصل مع العاملين ومعرفة مواطن الخلل في العمل، والحصول على أفكار جديدة قد تساهم في رفع كفاءة الأداء.
- ضرورة تقليل الإدارة التوجه إلى المركزية، من خلال تفويض الصلاحيات، وإشراك العاملين في صنع القرارات بما يؤدي إلى تقبل القرارات والعمل على تنفيذها بكل كفاءة وفعالية .

3.3. دراسات أجنبية:

- **Enhancing the success of organizational " change: Matching readiness strategies with sources of resistance** (Dennis R. S. & Schraeder, 2009) بعنوان

شرايدر ودينيس أجروا دراسة لتعزيز سبل نجاح التغيير التنظيمي من خلال مطابقة استراتيجيات الجاهزية للتغيير، وتعزيز آليات المراقبة، كما شملت عينة الدراسة (165) مديراً. وهدفت هذه الدراسة إلى تعزيز سبل نجاح التغيير التنظيمي، وذلك من خلال مطابقة استراتيجيات الاستعداد للتغيير في المنظمات الهنغارية في الإصلاح المؤسسي، وتعزيز آليات المراقبة. وتوصلت الدراسة إلى أن المنظمات الهنغارية أبدت اهتماماً بالإصلاح المؤسسي كأداة لنجاح التغيير التنظيمي. وأن أهم عوامل مقاومة التغيير هو ضعف مشاركة الموظفين، وضعف التخطيط والاستعداد للتغيير، وعدم وضوح أبعاد التغيير للإدارة العليا مما يجعل الإدارة العليا لا تقوم بدعم عملية التغيير بالشكل الكافي الذي يمكنها من تحقيق أهدافها.

• دراسة (Cunningham & Kempling، 2009) بعنوان " Implementing change in public sector organizations"

وهدفت إلى التعرف على آليات تنفيذ التغيير التنظيمي في ثلاث منظمات من منظمات القطاع العام البريطانية. وتكونت عينة الدراسة من (23) من كبار المسؤولين التنفيذيين. واستخدمت نماذج التغيير التنظيمي الثلاث وتوصلت الدراسة للتالي:

- أن جهود التغيير تظهر استعمال متغيرات وسيطة، هيكلية، وتكنولوجية، وسلوكية.
- زيادة الفاعلية والكفاءة من خلال محاور تمثل تحسين العمليات التقنية، وتحسين القيادة، والإدارة، ومهارات التدريب.
- تحسين الاتصالات ومشاركة 43 العاملين، وتحسين علاقات المستهلك، وتحسين البيئة محل العمل وتمكين العاملين، وتبديل علاقات السلطة.

4. منهجية الدراسة:

1.4. منهج الدراسة:

قامت الباحثة في هذه الدراسة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي نظراً لطبيعة الدراسة وملائمة هذا المنهج لها، إذ درست أثر (المتغير المستقل) إدارة التغيير (على المتغير التابع) أداء العاملين .

2.4. مصادر الحصول على البيانات والمعلومات:

- المصادر الثانوية: من خلال مراجعة الكتب والدوريات والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والأبحاث والمقالات والدراسات التي تناولت موضوع الدراسة
- المصادر الأولية: وهي المصادر التي يحصل الباحث من خلالها على المعلومات عن طريق معالجة الجوانب التحليلية للدراسة، بحيث يتم جمع البيانات الأولية للدراسة من خلال الاستبانة التي تم تصميمها لهذا الغرض، وقد تكونت الاستبانة التي أعتبرت أداة رئيسية لهذه الدراسة من قسمين هما استبانة إدارة التغيير، وإستبانة أداء العاملين وتم تصميمها بالأعتماد على الدراسات السابقة.

3.4. مجتمع الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة عدد العاملين في مراكز الرعاية النهارية بالمنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية والبالغ عددهم (40) مركزاً منهم (7) للذكور و (33) للإناث وعدد العاملين فيهم (432) منهم ويوضح جدول رقم (1) مجتمع الدراسة، حيث تم اختيار 12 مركزاً و 200 من إداريين وأخصائيين ومعلمين لتحديد عينة الدراسة.

جدول (1): مجتمع الدراسة

رقم	المدينة	عدد المراكز	الجنس	عدد العاملين
1	الخير	3	إناث	40

30	إناث	2	الدمام	2
30	ذكور	2		
25	إناث	1	الاحساء	3
25	ذكور	2		
25	إناث	1	الجبيل	4
25	ذكور	1		
200		12	4	المجموع

4.4. عينة الدراسة:

قامت الباحثة باختيار عينة قصدية تكونت من مجموعة من العاملين في مجتمع الدراسة. وتم توزيع (200) إستبانة على العاملين في 12 مركزاً، وتم استرداد (92) إستبانة، وبعد الأطلاع على الأستبانات المستردة كانت (91) إستبانة منهم فقط صالحة للتحليل، حيث تم إستبعاد (1) إستبانة لم تكن صالحة للتحليل بسبب عدم الإجابة على كافة عبارات الإستبانة، وتكونت عينة الدراسة التي تم تحليل نتائج أجاباتهم من (91) إستبانة.

5.4. أداة الدراسة:

استخدمت الباحثة الأستبانة كأداة رئيسية للدراسة الحالية إذ صممتها خصيصاً لها، وقد تكونت من قسمين هامين:
الأول: متغير إدارة التغيير بإبعاده.

ثانياً: متغير أداء العاملين.

وذلك لتحقيق أهداف الدراسة والتعرف على العلاقة الارتباطية بين إدارة التغيير وأداء العاملين في مراكز الرعاية النهارية في المنطقة الشرقية، أتبعته الباحثة في بناء أداة الدراسة (الأستبانة) الخطوات التالية:

- تحديد الغرض من الأستبانة: حيث حددت الباحثة الغرض من الأستبانة بما يلي: إستخدامها كقياس لقياس أثر إدارة التغيير على أداء العاملين في مراكز الرعاية النهارية، إضافة الى التعرف على واقع إدارة التغيير في مراكز الرعاية النهارية
- بناء الأستبانة: تم أختيار محتوى الأستبانة بالرجوع للدراسات السابقة التي قامت بقياس إدارة التغيير، وتم وأختيار عبارات تتعلق بقياس إدارة التغيير من خلال الأبعاد التالية:
- التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الثقافة، التغيير في القيادة لدى العاملين في مراكز الرعاية النهارية، كما تم وضع عبارات لقياس أداء العاملين بكل أبعاده لدى العاملين في المراكز .
- وتم تحكيم الأستبانة عن طريق عرضها على المختصين.
- صياغة مفردات الأستبانة: فقد تم الأخذ بعين الأعتبار عند صياغة كل فقرة أو عبارة من عبارات الأستبانة مراعاتها لقياس الأبعاد المراد قياسها، كما حرصت الباحثة على أن تكون عبارات ومفردات الأستبانة واضحة ولا تحتمل أكثر من تفسري.

- هذا وقد تم تصميم المقياس بناءً على مقياس ليكرت خماسي الأبعاد، وقد بُنيت الفقرات بالاتجاه الإيجابي، وُصم سلم الأستجابة على فقرات أداة الدراسة حيث أخذت إستجابة موافق بشدة (5) ، وإستجابة موافق (4)، وإستجابة موافق بدرجة متوسطة (3)، وإستجابة غير موافق (2) وإستجابة غير موافق بشدة (1)

6.4. مؤشرات صدق وثبات أداة الدراسة:

تم التحقق من مؤشرات الصدق والثبات التالية لأداة الدراسة:

1.6.4. صدق المحتوى:

للتأكد من صدق المحتوى، تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين المتخصصين بلغ عددهم (2) محكماً.

2.6.4. صدق الاتساق الداخلي:

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي، تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (40) موظفاً وموظفة من العاملين في مراكز الرعاية النهارية في المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية، ثم تم حساب مؤشرات الصدق من خلال تطبيق معامل الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمقياس، كما هو موضح في الجداول الآتية

جدول (2): مؤشرات صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور التغيير في الهيكل التنظيمي

الرقم	العبارة	قيمة معامل الارتباط
1	تلتزم إدارة مراكز الرعاية النهارية بإحداث تغيير بالهيكل التنظيمي عند استحداث أية وظائف في المنظمة	.779(**)
2	تلتزم إدارة مراكز الرعاية النهارية بدراسة الهيكل التنظيمي باستمرار وتطويره وتغييره	.752(**)
3	تحرص إدارة مراكز الرعاية النهارية على تبديل خطوط الاتصال بين الأقسام ودمج الإدارات لمواكبة التطورات.	.829(**)
4	تحرص إدارة مراكز الرعاية النهارية على إحداث تغييرات تتمثل بتغييرات بالوحدات الادارية	.819(**)
5	تسعى إدارة مراكز الرعاية النهارية الى إحداث تغييرات إيجابية في كل مايتعلق بتصميم الوظائف	.838(**)
6	تقوم إدارة مراكز الرعاية النهارية بتطوير الأنشطة والواجبات المكلف بها العاملين فيها باستمرار	.863(**)

** $p \leq 0.01$

* $p \leq 0.05$

يتبين من نتائج الجدول السابق أن جميع العبارات ارتبطت بشكل دال إحصائياً عند مستوى $(0.01 \geq \alpha)$ مع المقياس الذي تنتمي إليه، وهي مؤشرات على ارتفاع صدق الاتساق الداخلي للعبارات، وبناء على ذلك تم الاحتفاظ بجميع العبارات.

جدول (3): مؤشرات صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور التغيير بالثقافة

الرقم	العبارة	قيمة معامل الارتباط
1	تحرص إدارة مراكز الرعاية النهارية على إحداث تغيير بالقيم لبناء سلوكيات تتجسد من خلالها الثقافة في المنظمة لدى العاملين	.821(**)
2	تعمل إدارة مراكز الرعاية النهارية على إحداث تغيير بالمعتقدات لبناء سلوكيات تتجسد من خلالها الثقافة في المنظمة لدى العاملين.	.760(**)
3	تعمل إدارة مراكز الرعاية النهارية على إحداث تغيير بثقافة المنظمة حسب مصلحة العاملين بشكل أساسي.	.789(**)
4	تحرص إدارة مراكز الرعاية النهارية على تغيير ثقافتها للتوافق ولأنسجام التام مع ثقافة العمال.	.757(**)
5	تساعد التغييرات التي تجريها إدارة مراكز الرعاية النهارية على تعزيز والاء وانتماء العاملين فيها.	.838(**)
6	تهتم إدارة مراكز الرعاية النهارية بالتحفيز المعنوي للعاملين من خلال ما تقوم به من تغييرات.	.849(**)

** $p \leq 0.01$ * $p \leq 0.05$

يتبين من نتائج الجدول السابق أن جميع العبارات ارتبطت بشكل دال إحصائياً عند مستوى $(0.01 \geq \alpha)$ مع المقياس الذي تنتمي إليه، وهي مؤشرات على ارتفاع صدق الاتساق الداخلي للعبارات، وبناء على ذلك تم الاحتفاظ بجميع العبارات.

جدول (4): مؤشرات صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور التغيير في التكنولوجيا

الرقم	العبارة	قيمة معامل الارتباط
1	تسعى إدارة مراكز الرعاية النهارية الى تطوير الأجهزة والمعدات التكنولوجية المستخدمة لمواكبة التغييرات.	.803(**)
2	تسعى إدارة مراكز الرعاية النهارية الى تغيير التطبيقات التكنولوجية المستخدمة لمواكبة التغييرات.	.823(**)
3	تعمل إدارة مراكز الرعاية النهارية على استيعاب التطور التقني بوسائل الاتصال التكنولوجية	.833(**)
4	تسعى إدارة مراكز الرعاية النهارية الى توفير أحدث التطبيقات التكنولوجية الحديثة	.839(**)

	لتقديم خدماتها للعمال.	
.840(**)	توفر إدارة مراكز الرعاية النهارية التسهيلات المادية والتكنولوجية للعاملين فيها كالأجهزة الحديثة والتقنيات عالية الجودة	5
.818(**)	توفر إدارة مراكز الرعاية النهارية الدورات التدريبية للعاملين فيها بحسب التغيرات التي تجريها إدارة المراكز بالتكنولوجي	6
.803(**)	توفر إدارة مراكز الرعاية النهارية الدورات التدريبية للعاملين فيها بحسب عمليات التطوير التي تجريها إدارة المراكز بالتكنولوجيا	7

** p ≤ 0.01

* p ≤ 0.05

يتبين من نتائج الجدول السابق أن جميع العبارات ارتبطت بشكل دال إحصائياً عند مستوى $(0.01 \geq \alpha)$ مع المقياس الذي تنتمي إليه، وهي مؤشرات على ارتفاع صدق الاتساق الداخلي للعبارات، وبناء على ذلك تم الاحتفاظ بجميع العبارات.

جدول (5): مؤشرات صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور التغيير في القيادة

الرقم	العبرة	قيمة معامل الارتباط
1	تتيح إدارة مراكز الرعاية النهارية وسائل الاتصال الإيجابية بين إداراتها المتعددة.	.856(**)
2	تشجع إدارة مراكز الرعاية النهارية العلاقات المبنية على الترابط بين أقسامها المتعددة.	.814(**)
3	هنالك نوع من الارتباط المدروس بين أهداف مراكز الرعاية النهارية وأهداف العاملين فيها	.788(**)
4	تتلي التغييرات التي تجريها إدارة مراكز الرعاية النهارية في القيادة احتياجات ورغبات العاملين فيها	.779(**)
5	يتم اجراء التغيير في إدارة مراكز الرعاية النهارية بأقسامها للتكيف مع الظروف الطارئة	.839(**)
6	يتم اجراء التطوير في إدارة مراكز الرعاية النهارية بأقسامها للتكيف مع التطورات الراهنة	.898(**)
7	تعمل إدارة مراكز الرعاية النهارية على إحداث تغييرات في الأدوات والطرق المستخدمة في الإدارة للتأثير على الأداء.	.882(**)

** p ≤ 0.01

* p ≤ 0.05

يتبين من نتائج الجدول السابق أن جميع العبارات ارتبطت بشكل دال إحصائياً عند مستوى $(0.01 \geq \alpha)$ مع المقياس الذي تنتمي إليه، وهي مؤشرات على ارتفاع صدق الاتساق الداخلي للعبارات، وبناء على ذلك تم الاحتفاظ بجميع العبارات.

3.6.4. ثبات الاتساق الداخلي:

للتحقق من مؤشرات ثبات الاتساق الداخلي لأدوات الدراسة، تم تطبيق معادلة ألفا-كرونباخ على نتائج العينة الاستطلاعية، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (6): قيم ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الدراسة

الرقم	الأبعاد	قيمة كرونباخ ألفا
1	البعد الأول: التغيير في الهيكل التنظيمي	0.94
2	البعد الثاني: التغيير بالثقافة	0.93
3	البعد الثالث: التغيير في التكنولوجيا	0.96
4	البعد الرابع: التغيير في القيادة	0.95
5	الدرجة الكلية لمقياس إدارة التغيير	0.96
6	الدرجة الكلية لمقياس أداء العاملين	0.97

تظهر النتائج في الجدول السابق أن قيمة ثبات الاتساق الداخلي لمقياس إدارة التغيير ككل بلغت (0.96)، وتراوحت للأبعاد ما بين (0.93-0.96)، وأن قيمة ثبات الاتساق الداخلي لمقياس أداء العاملين بلغت (0.97)، وهذه القيم تعد قيم مقبولة لتحقيق أهداف الدراسة الحالية.

7.4. الأساليب الإحصائية:

يتم في الدراسة الحالية توظيف مجموع من الأساليب الإحصائية من خلال برنامج SPSS وهي الآتية:

- 1- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: للتعرف على مستويات استجابات العينة على الاستبانة.
- 2- معادلة كرونباخ ألفا: للتعرف على مؤشرات الثبات.
- 3- معاملات ارتباط بيرسون: للتعرف على مؤشرات الصدق لأداة الدراسة.
- 4- اختبار "ت" للعينات المستقلة: وذلك للتعرف دلالة الفروق في مستوى إدارة التغيير وكفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في مراكز الرعاية النهارية في المنطقة الشرقية حسب متغيرات الجنس.
- 5- اختبار ANOVA (تحليل التباين الأحادي): وذلك للتعرف دلالة الفروق في مستوى إدارة التغيير وكفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في مراكز الرعاية النهارية في المنطقة الشرقية حسب متغيرات المؤهل العلمي والعمر وسنوات الخبرة والوظيفة.

5. نتائج الدراسة الميدانية:

1.5. الإجابة على تساؤلات الدراسة:

من خلال تحليل بيانات الدراسة الميدانية نجد الاجابات التالية:

ما مدى تمكن المراكز من تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير لأحداث التغيير في القيم والاتجاهات والهيكل التنظيمية لتناسب مع الاحتياجات الجديدة والتغيرات الهائلة لزيادة كفاءتها؟

للإجابة عن السؤال، تم أولاً حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة على أبعاد مقياس إدارة التغيير، والنتائج موضحة في الجدول الآتي:

جدول (7): مدى تمكن المراكز من تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير لأحداث التغيير في القيم والاتجاهات والهيكل التنظيمية لتناسب مع الاحتياجات الجديدة والتغيرات الهائلة لزيادة كفاءتها

الترتيب	المستوى	الأهمية النسبية	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	الأبعاد	الرقم
2	مرتفع	74.4%	0.899	3.722	البعد الأول: التغيير في الهيكل التنظيمي	1
3	مرتفع	73.3%	0.905	3.667	البعد الثاني: التغيير بالثقافة	2
4	متوسط	70.1%	1.041	3.505	البعد الثالث: التغيير في التكنولوجيا	3
1	مرتفع	75.3%	0.821	3.766	البعد الرابع: التغيير في القيادة	4
	مرتفع	73.3%	0.847	3.667	الدرجة الكلية لمقياس إدارة التغيير	5

يتضح من نتائج الجدول السابق أن مدى تمكن المراكز من تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير لأحداث التغيير في القيم والاتجاهات والهيكل التنظيمية لتناسب مع الاحتياجات الجديدة والتغيرات الهائلة لزيادة كفاءتها جاء بمتوسط حسابي (3.667) وأهمية نسبية (73.3%)، وبذلك فإن مستوى تمكن المراكز من تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير لأحداث التغيير جاء بدرجة مرتفعة. ويتضح من نتائج الجدول أن أكثر مجالات تمكن المراكز من تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير لأحداث التغيير في القيم والاتجاهات والهيكل التنظيمية لتناسب مع الاحتياجات الجديدة والتغيرات الهائلة لزيادة كفاءتها كان "البعد الرابع: التغيير في القيادة بمتوسط حسابي بمتوسط حسابي (3.766) وأهمية نسبية (75.3%) وبدرجة مرتفعة، ثم "البعد الأول: التغيير في الهيكل التنظيمي" بمتوسط حسابي (3.722) وأهمية نسبية (74.4%) وبدرجة مرتفعة، ثم "البعد الثاني: التغيير بالثقافة" بمتوسط حسابي (3.667) وأهمية نسبية (73.3%) وبدرجة مرتفعة، وجاء البعد الثالث: التغيير في التكنولوجيا في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.505) وأهمية نسبية (70.1%) وبدرجة متوسطة.

ما مستوى أداء العاملين في مراكز الرعاية النهارية في المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية الذي يساعدهم على إحداث التغيير في القيم والاتجاهات والهياكل التنظيمية؟

للإجابة عن السؤال، تم أولاً حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة على أبعاد مقياس أداء العاملين، والنتائج موضحة في الجدول الآتي:

جدول (8): أداء العاملين في مراكز الرعاية النهارية في المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية الذي يساعدهم على إحداث التغيير في القيم والاتجاهات والهياكل التنظيمية

الترتيب	المستوى	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
1	مرتفع	88.4%	0.634	4.418	أحاول العمل بحذر ودقة شديدة لكي اتغلب على صعوبات العمل.	3
2	مرتفع	87.5%	0.709	4.374	امتلك المهارات اللازمة لتنفيذ الأعمال الموكلة لي.	5
3	مرتفع	86.8%	0.749	4.341	أصبحت لدي القدرة الأكبر على مراجعة عملي.	2
4	مرتفع	86.7%	0.633	4.332	لدي القدرة على تجزئة مهام العمل لتيسير عملها.	12
5	مرتفع	86.6%	0.668	4.330	أمتلك القدرة على مناقشة الرأي المخالف لراي والتعبير عن رأيي بكل احترام.	10
6	مرتفع	86.2%	0.726	4.308	أمتلك القدرة على الالتزام بالجدول الزمني المحدد للعمل.	11
7	مرتفع	85.9%	0.767	4.297	امتلك القدرة على طرح افكار جديدة ومناقشتها لتطوير سير العمل.	7
8	مرتفع	85.5%	0.817	4.275	أصبحت لدي المعرفة والقدرة لفهم أساسيات العمل.	1
8	مرتفع	85.5%	0.716	4.275	أمتلك القدرة على إنجاز العمل الموكل إلي	4

الترتيب	المستوى	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
					بدقة، وسرعة، وبوقت مختصر.	
8	مرتفع	85.5%	0.776	4.275	لدي القدرة على المشاركة الفعالة في الاجتماعات وتقديم مقترحات لتعزيز الاهداف.	6
11	مرتفع	85.3%	0.743	4.264	لدي القدرة على متابعة جميع مستجدات العمل وتطورات الاحداث المتعلقة به.	9
12	مرتفع	85.1%	0.709	4.253	لدي القدرة على التكيف وتحمل المواقف المختلفة في العمل.	8
	مرتفع	86.2%	0.622	4.311	الدرجة الكلية	

يتضح من نتائج الجدول السابق أن مستوى أداء العاملين في مراكز الرعاية النهارية في المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية الذي يساعدهم على إحداث التغيير في القيم والاتجاهات والهيكل التنظيمية جاء بمتوسط حسابي (4.311) وأهمية نسبية (86.2%)، وبذلك فإن مستوى أداء العاملين في مراكز الرعاية النهارية جاء بدرجة مرتفعة.

وتظهر النتائج في الجدول السابق أن أكثر مستويات أداء العاملين في مراكز الرعاية النهارية في المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية الذي يساعدهم على إحداث التغيير في القيم والاتجاهات والهيكل التنظيمية كانت العبارة "أحاول العمل بحذر ودقة شديدة لكي اتغلب على صعوبات العمل" بمتوسط حسابي (4.418) وأهمية نسبية (88.4%)، ثم العبارة "امتلك المهارات اللازمة لتنفيذ الأعمال الموكلة لي" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.374) وأهمية نسبية (87.5%)، وجاءت العبارة "أصبحت لدي القدرة الأكبر على مراجعة عملي" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.341) وأهمية نسبية (86.8%)، تلاها العبارة "لدي القدرة على تجزئة مهام العمل لتيسير عملها" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4.332) وأهمية نسبية (86.7%)، ثم العبارة "امتلك القدرة على مناقشة الرأي المخالف لرأيي والتعبير عن رأيي بكل احترام" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (4.330) وأهمية نسبية (86.6%)، وتظهر النتائج في الجدول السابق أن أقل مستويات أداء العاملين في مراكز الرعاية النهارية في المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية الذي يساعدهم على إحداث التغيير في القيم والاتجاهات والهيكل التنظيمية كانت العبارة "لدي القدرة على التكيف وتحمل المواقف المختلفة في العمل" بمتوسط حسابي (4.253) وأهمية نسبية (85.1%).

2.5. اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير على أداء العاملين في مراكز الرعاية النهارية بالمملكة العربية السعودية.

للتحقق من تأثير إدارة التغيير على أداء العاملين في مراكز الرعاية النهارية، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

جدول (9): نتائج تحليل التباين للانحدار الخطي المتعدد لاختبار حجم تأثير إدارة التغيير على أداء العاملين في مراكز الرعاية النهارية بالمملكة العربية السعودية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	معامل الارتباط R	معامل التحديد R square	قيمة الاختبار F	مستوى دلالة F
Regression الانحدار	18.311	4	4.578	0.725	0.526	23.831	0.001
Residual الباقي	16.520	86	0.192				
Total الكلي	34.831	90					

** الارتباط دال إحصائياً عند $(\alpha = 0.01)$.

تشير النتائج الإحصائية في الجدول السابق الى وجود علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير وأداء العاملين في مراكز الرعاية النهارية بالمملكة العربية السعودية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط الكلية فقد بلغت (0.725) وهو معامل ارتباط مرتفع وذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.001) وذلك يدل على أن تحسين إدارة التغيير يؤدي الى تحسين أداء العاملين في مراكز الرعاية النهارية بالمملكة العربية السعودية.

وتشير النتائج الإحصائية في الجدول السابق إلى أن هناك تأثيراً دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة (0.001) لأبعاد إدارة التغيير مجتمعةً (التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في الثقافة، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في القيادة) على أداء العاملين في مراكز الرعاية النهارية بالمملكة العربية السعودية، وذلك بدليل ارتفاع قيمة F المحسوبة البالغة (23.831)، وأنها كانت ذات دلالة إحصائية، حيث بلغت مستوى الدلالة (0.001).

كما تشير النتائج الإحصائية في الجدول السابق إلى أن أبعاد إدارة التغيير مجتمعةً (التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في الثقافة، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في القيادة) فسرت ما نسبته (52.6%) من التباين في أداء العاملين في مراكز الرعاية النهارية بالمملكة العربية السعودية، وذلك استناداً الى قيمة معامل التحديد البالغة (0.526).

3.5. الفرضيات الفرعية التالية للفرضية الأولى:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير في الهيكل التنظيمي على أداء العاملين في مراكز الرعاية النهارية بالمملكة العربية السعودية.
2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير في الثقافة على أداء العاملين في مراكز الرعاية النهارية بالمملكة العربية السعودية.
3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير في التكنولوجيا على أداء العاملين في مراكز الرعاية النهارية بالمملكة العربية السعودية.
4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير في القيادة على أداء العاملين في مراكز الرعاية النهارية بالمملكة العربية السعودية.

جدول (10): مستوى تأثير أبعاد إدارة التغيير على أداء العاملين في مراكز الرعاية النهارية بالمملكة العربية السعودية

الأبعاد	B	بيتا	T- value	Sig
الثابت (Constant)	2.318		10.523	0.000
التغيير في الهيكل التنظيمي	0.223	0.323	1.784	0.078
التغيير بالثقافة	0.329	0.479	2.761	0.007
التغير في التكنولوجيا	0.205	0.343	2.700	0.008
التغيير في القيادة	0.620	0.818	5.177	0.001

توضح النتائج في الجدول السابق أن أكثر أبعاد إدارة التغيير تأثيراً على أداء العاملين في مراكز الرعاية النهارية بالمملكة العربية السعودية هو بعد التغيير في القيادة، وكان تأثيره دال إحصائياً، وذلك استناداً إلى القيمة (T) التي بلغت (5.177) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.001)، كما كان تأثيره موجباً، وذلك استناداً إلى قيمة (بيتا B) (0.620)، ثم بعد التغيير بالثقافة، وكان تأثيره دال إحصائياً، حيث بلغت قيمة (T) (2.761) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.007)، كما كان تأثيره موجباً إلى قيمة (بيتا B) (0.329)، ثم بعد التغيير في التكنولوجيا، وكان تأثيره دال إحصائياً، حيث بلغت قيمة (T) (2.700) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.008) وكان تأثيره موجباً إلى قيمة (بيتا B) (0.205). في حين لم يكن هنالك تأثير دال إحصائياً لبعد التغيير في الهيكل التنظيمي على أداء العاملين في مراكز الرعاية النهارية بالمملكة العربية السعودية. ومما سبق واستناداً عليه، فقد تم رفض الفرض الرئيسي الأول وجميع الفروض الفرعية المنبثقة من هذا الفرض، باستثناء الفرض الأول الذي ينص على: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير في الهيكل التنظيمي على أداء العاملين في مراكز الرعاية النهارية بالمملكة العربية السعودية".

4.5. الفرضية الثانية: لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى إدارة التغيير وأداء العاملين في مراكز الرعاية النهارية بالمملكة العربية السعودية حسب متغيرات الجنس، والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة؟

1.4.5. دلالة الفروق حسب متغير الجنس:

جدول (11): نتائج اختبار t لدلالة الفروق في مستوى إدارة التغيير وأداء العاملين في مراكز الرعاية النهارية بالمملكة

العربية السعودية تعزى لمتغير الجنس

المحاور	الجنس	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	قيمة t	درجات الحرية	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية لمقياس إدارة التغيير	ذكر	3.313	1.046	-1.138	89	0.258
	أنثى	3.692	0.829			
الدرجة الكلية لمقياس أداء العاملين	ذكر	4.131	0.816	-0.797	89	0.428
	أنثى	4.326	0.607			

يتبين من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى إدارة التغيير (الدرجة الكلية والأبعاد الأربعة) في مراكز الرعاية النهارية بالمملكة العربية السعودية تعزى لمتغير الجنس.

ويتبين من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى أداء العاملين في مراكز الرعاية النهارية بالمملكة العربية السعودية تعزى لمتغير الجنس.

2.4.5. دلالة الفروق حسب متغير العمر:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (12): دلالة الفروق في مستوى إدارة التغيير وأداء العاملين في مراكز الرعاية النهارية بالمملكة العربية السعودية

تعزى تعزى لمتغير العمر

الأبعاد	العمر	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	قيمة f	درجات الحرية	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية لمقياس إدارة التغيير	أقل من 30 سنة	3.471	0.749	0.570	2	0.567
	31-40 سنة	3.691	0.940			
	أكثر من 41 سنة	3.753	0.625			
الدرجة الكلية	أقل من 30 سنة	4.201	0.571	0.327	2	0.722

الأبعاد	العمر	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	قيمة f	درجات الحرية	مستوى الدلالة
لمقياس أداء العاملين	31-40 سنة	4.333	0.600			
	أكثر من 41 سنة	4.346	0.742			

يتبين من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى إدارة التغيير (الدرجة الكلية والأبعاد الأربعة) في مراكز الرعاية النهارية بالمملكة العربية السعودية تعزى لمتغير العمر.

ويتبين من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى أداء العاملين في مراكز الرعاية النهارية بالمملكة العربية السعودية تعزى لمتغير العمر.

3.4.5. دلالة الفروق حسب متغير المؤهل العلمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (13): دلالة الفروق في مستوى إدارة التغيير وأداء العاملين في مراكز الرعاية النهارية بالمملكة العربية السعودية تعزى لمتغير سنوات الخبرة

الأبعاد	المؤهل العلمي	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	قيمة f	درجات الحرية	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية لمقياس إدارة التغيير	دبلوم فاضل	3.586	0.894	1.104	2	0.336
	بكالوريوس	3.610	0.822			
	دراسات عليا	3.947	0.845			
الدرجة الكلية لمقياس أداء العاملين	دبلوم فاضل	4.257	0.675	0.563	2	0.572
	بكالوريوس	4.292	0.640			
	دراسات عليا	4.458	0.475			

يتبين من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى إدارة التغيير (الدرجة الكلية والأبعاد التالية: التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير بالثقافة، التغيير في القيادة) في مراكز الرعاية النهارية بالمملكة العربية السعودية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

كما يتبين من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى أداء العاملين في مراكز الرعاية النهارية بالمملكة العربية السعودية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

4.4.5. دلالة الفروق حسب متغير سنوات الخبرة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (14): دلالة الفروق في مستوى إدارة التغيير وأداء العاملين في مراكز الرعاية النهارية بالمملكة العربية السعودية
تعزى تعزى لمتغير سنوات الخبرة

الأبعاد	سنوات الخبرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	قيمة f	درجات الحرية	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية لمقياس إدارة التغيير	من 1- 5 سنوات	3.535	0.823	0.642	2	0.528
	من 6-10 سنوات	3.749	0.928			
	أكثر من 10 سنوات	3.733	0.762			
الدرجة الكلية لمقياس أداء العاملين	من 1- 5 سنوات	4.231	0.591	1.596	2	0.209
	من 6-10 سنوات	4.461	0.608			
	أكثر من 10 سنوات	4.208	0.674			

يتبين من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى إدارة التغيير (الدرجة الكلية والأبعاد الأربعة) في مراكز الرعاية النهارية بالمملكة العربية السعودية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ويتبين من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى أداء العاملين في مراكز الرعاية النهارية بالمملكة العربية السعودية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

5.4.5. دلالة الفروق حسب متغير المسمى الوظيفي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (15) دلالة الفروق في مستوى إدارة التغيير وأداء العاملين في مراكز الرعاية النهارية بالمملكة العربية السعودية
تعزى تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

الأبعاد	المسمى الوظيفي	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	قيمة f	درجات الحرية	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية لمقياس إدارة	مدير مركز	3.962	0.496	1.778	4	0.141
	مسئول شؤون موظفين	3.808	0.732			

مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة f	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	المسمى الوظيفي	الأبعاد
			0.852	3.881	مراقب اجتماعي	التغيير
			0.630	3.743	مشرف تعليمي	
			1.165	3.302	معلم	
0.499	4	0.847	0.498	4.352	مدير مركز	الدرجة الكلية لمقياس أداء العاملين
			0.424	4.208	مسئول شئون موظفين	
			0.418	4.617	مراقب اجتماعي	
			0.577	4.311	مشرف تعليمي	
			0.809	4.200	معلم	

يتبين من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى إدارة التغيير (الدرجة الكلية والأبعاد الأربعة) في مراكز الرعاية النهارية بالمملكة العربية السعودية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

ويتبين من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى أداء العاملين في مراكز الرعاية النهارية بالمملكة العربية السعودية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

6. نتائج الدراسة:

- تبين من النتائج أن مدى تمكن المراكز من تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير لاحداث التغيير في القيم والاتجاهات والهيكل التنظيمية لتناسب مع الاحتياجات الجديدة والتغيرات الهائلة لزيادة كفاءتها جاء بدرجة مرتفعة.
- وتبين من النتائج أن أكثر مجالات تمكن المراكز من تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير لأحداث التغيير في القيم والاتجاهات والهيكل التنظيمية لتناسب مع الاحتياجات الجديدة والتغيرات الهائلة لزيادة كفاءتها كان التغيير في القيادة، ثم التغيير في الهيكل التنظيمي، ثم التغيير بالثقافة، وجاء التغيير في التكنولوجيا في المرتبة الأخيرة.
- تبين من النتائج أن أكثر مجالات تمكن المراكز من تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير في الهيكل التنظيمي لأحداث التغيير في القيم والاتجاهات والهيكل التنظيمية لتناسب مع الاحتياجات الجديدة والتغيرات الهائلة لزيادة كفاءتها كانت تحرص إدارة مراكز الرعاية النهارية على تبديل خطوط الاتصال بين الأقسام ودمج الإدارات لمواكبة التطورات، ثم تلتزم إدارة مراكز الرعاية النهارية بإحداث تغيير بالهيكل التنظيمي عند استحداث أية وظائف في المنظمة. في حين أن أكثر مجالات تمكن المراكز من تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير بالثقافة لأحداث التغيير في القيم والاتجاهات والهيكل التنظيمية لتناسب مع الاحتياجات الجديدة والتغيرات الهائلة لزيادة كفاءتها كانت تحرص إدارة مراكز الرعاية النهارية على إحداث تغيير بالقيم لبناء سلوكيات تتجسد من خلالها الثقافة في المنظمة لدى العاملين، تعمل إدارة مراكز الرعاية النهارية على إحداث تغيير بالمعتقدات لبناء سلوكيات تتجسد من خلالها الثقافة في المنظمة لدى العاملين.

- توصلت النتائج الى أن أكثر مجالات تمكن المراكز من تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير في التكنولوجيا لأحداث التغيير في القيم والاتجاهات والهيكل التنظيمية لتناسب مع الاحتياجات الجديدة والتغيرات الهائلة لزيادة كفاءتها كانت تعمل إدارة مراكز الرعاية النهارية على استيعاب التطور التقني بوسائل الاتصال التكنولوجية، تسعى إدارة مراكز الرعاية النهارية الى تطوير الأجهزة والمعدات التكنولوجية المستخدمة لمواكبة التغيرات. في حين أن أكثر مجالات تمكن المراكز من تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير في القيادة لأحداث التغيير في القيم والاتجاهات والهيكل التنظيمية لتناسب مع الاحتياجات الجديدة والتغيرات الهائلة لزيادة كفاءتها كانت تشجع إدارة مراكز الرعاية النهارية العلاقات المبنية على الترابط بين أقسامها المتعددة، ثم تتيح إدارة مراكز الرعاية النهارية وسائل الاتصال الإيجابية بين إدارتها المتعددة.
- توصلت النتائج الى أن مستوى أداء العاملين في مراكز الرعاية النهارية في المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية الذي يساعدهم على إحداث التغيير في القيم والاتجاهات والهيكل التنظيمية جاء بدرجة مرتفعة. وأن أكثر مستويات أداء العاملين في مراكز الرعاية الذي يساعدهم على إحداث التغيير في القيم والاتجاهات والهيكل التنظيمية كانت أحاول العمل بحذر ودقة شديدة لكي اتغلب على صعوبات العمل، ثم امتلك المهارات اللازمة لتنفيذ الأعمال الموكلة لي، كما أصبحت لدي القدرة الأكبر على مراجعة عملي.
- أظهرت نتائج معاملات الارتباط وجود علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير وأداء العاملين في مراكز الرعاية النهارية بالمملكة العربية السعودية، وذلك يدل على أن تحسين إدارة التغيير يؤدي الى تحسين أداء العاملين في مراكز الرعاية النهارية بالمملكة العربية السعودية.
- أظهرت نتائج تحليل الانحدار أن هناك تأثيراً دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة (0.001) لأبعاد إدارة التغيير مجتمعاً (التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في الثقافة، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في القيادة) على أداء العاملين في مراكز الرعاية النهارية بالمملكة العربية السعودية.
- أظهرت نتائج تحليل الانحدار أن أكثر أبعاد إدارة التغيير تأثيراً على أداء العاملين في مراكز الرعاية النهارية بالمملكة العربية السعودية هو بعد التغيير في القيادة، وكان تأثيره موجبا ودالا إحصائياً، ثم بعد التغيير بالثقافة، وكان تأثيره موجبا ودالا إحصائياً، ثم بعد التغيير في التكنولوجيا، وكان تأثيره موجبا ودالا إحصائياً.
- تبين من نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى إدارة التغيير وأداء العاملين في مراكز الرعاية النهارية بالمملكة العربية السعودية تعزى لمتغير الجنس. كما تبين من نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى إدارة التغيير وأداء العاملين في مراكز الرعاية النهارية بالمملكة العربية السعودية تعزى لمتغير العمر. كذلك تبين من نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى إدارة التغيير (الدرجة الكلية والأبعاد التالية: التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير بالثقافة، التغيير في القيادة) في مراكز الرعاية النهارية بالمملكة العربية السعودية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى إدارة التغيير في التكنولوجيا في مراكز الرعاية النهارية بالمملكة العربية السعودية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة مؤهل دراسات عليا. ووضحت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى إدارة التغيير وأداء العاملين في مراكز الرعاية النهارية بالمملكة العربية السعودية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

كما وضح النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى إدارة التغيير وأداء العاملين في مراكز الرعاية النهارية بالمملكة العربية السعودية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

1.6. التوصيات:

بناءً على النتائج توصي الدراسة بما يلي:

1. زيادة الاهتمام بتطبيق إدارة التغيير في مراكز الرعاية النهارية بالمملكة العربية السعودية لما تبين من تأثيره الإيجابي على أداء العاملين في هذه المراكز.
2. إلحاق العاملين في مراكز الرعاية النهارية بالمملكة العربية السعودية بدورات تدريبية في إدارة التغيير وربط ذلك بنظام الحوافز.
3. توعية وتثقيف العاملين في مراكز الرعاية النهارية بالمملكة العربية السعودية بأهمية إدارة التغيير في تحسين أدائهم.
4. مواكبة التطور التقني في مجالات الرعاية النهارية والاستفادة من التكنولوجيا الجديدة في تدريب وتطوير وتأهيل الإخصائيين والعاملين مما يزيد من جودة الخدمة وإيضاً توفر التكنولوجيا بمجالاتها في الصفوف التأهيلية لتمكين الطلبة وذوي الاحتياجات الخاصة من الاستفادة منها وتنمية مهاراتهم.

7. المراجع:

- أبو الروس، سامي، وأبو ماضي، خالد. (2011). مدى اهتمام الجامعات الفلسطينية بمتطلبات رفع كفاءة عملية تقييم أداء العاملين: دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة - فلسطين. مجلة الجامعة الإسلامية، للبحوث الإنسانية -شئون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية -غزة -فلسطين، مج 19، ع1، 1179-1212.
- الحسيني، عامر محمد. (2019). إدارة التغيير .. أداة القادة. جريدة الاقتصادية.
- الحلياني، أماني بنت سرحان. (2012). واقع ممارسة إدارة التغيير في كليات التربية بمكة المكرمة في ضوء إعادة هيكلة كليات البنات الملحقه بجامعة أم القرى.
- حسين، رحيم، وعلاوي، عبد الفتاح. (2013). أثر أبعاد التغيير التنظيمي على أداء العاملين: دراسة حالة شركة سونلغاز وحدة الأغواط. مجلة رؤى اقتصادية -كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة الوادي. الجزائر، عدد5، 109-120.
- عبد المنعم، محمد. (2017). دور إدارة التغيير في التطوير التنظيمي للمؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، دراسة تطبيقية على بلدية محافظة المجمعة بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية. جامعة المجمعة. المملكة العربية السعودية.

- عبيد، عوني فتحي خليل. (2009). واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية: دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي. (أطروحة ماجستير). الجامعة الإسلامية، فلسطين، قطاع غزة.
- سماتي، وحاتم. (2018). واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين (LMD) تطبيق نظام. (Doctoral dissertation, universite mohamed khider-biskra).
- مرزوق، إ. و عرابية، ا. (2018). أثر إدارة التغيير على جودة الخدمات دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر (فرع ورقلة)، [Mémoire de Master, Université Kasdi Merbah - Ouergla].
- ميهوب، تمام. (2018). أثر البيئة التنظيمية على الاستعداد التنظيمي للتغيير في الجامعات الحكومية السورية. (رسالة دكتوراه). جامعة طرطوس، سوريا.
- عضيبات، ولاء. (2020). ما هو مفهوم إدارة التغيير؟
- الزايدي، مها خلف. (2019). إدارة التغيير التنظيمي. تعليم جديد.
- السيد، حسين حبيب (2020). نموذج جون كوتر للتغيير المؤسسي. النجاح.
- Cunningham, J. B., & Kempling, J. S. (2009). Implementing change in public sector organizations. *Management decision*.
- Dennis R. S. & Schraeder M. (2009). Enhancing the success of organizational change: Matching readiness strategies with sources of resistance. *Leadership and Organization Development Journal*, 30, (2), 167 – 182
- Kotter, J. P. (1995). Leading change. *Harvard business review*, 2(1), 1-10.
- Njuguna, E. N., & Muathe, S. M. A. (2016). Critical review of literature on change management on employee's performance. *International Journal of Research In Social Sciences*, 6(3), 9-22.

Doi: doi.org/10.52133/ijrsp.v3.35.5