



## أثر التغيير التنظيمي في أداء العاملين في قطاع الاتصالات اليمنية

# The Impact of Organizational Change on Employee Performance in the Yemeni Telecommunications Sector

**Mustafa Abdulkarem Almutawakel**

*Researcher - Business Administration Center –  
Sana'a University - Yemen*

**مصطفى عبدالكريم محمد المتوكل**

*باحث – مركز إدارة الأعمال – جامعة صنعاء – اليمن*

**Amal Mohamed Ali Al-Mogahed**

*Professor - College of Administrative Sciences –  
Dhamar University - Yemen*

**آمال محمد علي المجاهد**

*أستاذ – كلية العلوم الإدارية – جامعة نمار – اليمن*

**الملخص:**

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر التغيير التنظيمي بأبعاده: (البعد التكنولوجي، البعد التنظيمي، البعد البشري) في أداء العاملين، كما هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مستوى تطبيق التغيير التنظيمي ومستوى أداء العاملين في قطاع الاتصالات اليمنية (بأمانة العاصمة)، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي من خلال منهج البحث الكمي، وتكون مجتمع الدراسة من (4,154) مفردة، أخذ منها عينه عشوائية طبقية وفقاً لجدول دي مورقان قوامها (354) مفردة، كما استُخدمت الاستبانة لجمع البيانات، استُرد (89%) منها.

وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة قوية ومهمة بين التغيير التنظيمي متغيراً مستقلاً وأداء العاملين متغيراً تابعاً في قطاع الاتصالات اليمنية ممثلاً بالمؤسسة العامة للاتصالات، بالإضافة إلى شركات الاتصالات اليمنية الخمس: (تيليمن، يمن موبايل، سبأفون، يو، واي)، كما خلصت الدراسة إلى أن:

- مستوى التغيير التنظيمي في قطاع الاتصالات بشكل عام كان مرتفعاً نوعاً ما.
- مستوى أداء العاملين في القطاع أيضاً كان مرتفعاً نوعاً ما.

وشملت الدراسة عدداً من التوصيات، من أهمها: ضرورة زيادة الاهتمام بالتغيير في المورد البشري والهيكل التنظيمي في شركات الاتصالات بشكل مستمر وديناميكي، بما يتوافق مع التغيير في التكنولوجيا لضمان تكامل عمليات التغيير، وضرورة العمل على تحقيق المزيد من التكامل والانسجام بين الأقسام المختلفة لإنجاز المهام المشتركة في الوقت المحدد، بما يعزز الإنتاجية.

وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن اقتراح عدد من الدراسات المستقبلية، ومنها:

- دور إدارة الموارد البشرية في دعم التغيير التنظيمي وأثره في أداء العاملين في شركات الاتصالات.
- أثر التدريب والتطوير خلال مراحل التغيير التنظيمي في أداء العاملين في قطاع الاتصالات.

**الكلمات المفتاحية:** التغيير التنظيمي، أداء العاملين، الاتصالات اليمنية.

**Abstract:**

This study seeks to investigate the impact of organizational change across its dimensions—namely, technological, organizational, and human—on employee performance. Additionally, it aims to assess the extent of implementation of organizational change and the corresponding performance levels of employees within the Yemeni telecommunications sector, specifically in the capital city of Sana'a.

Employing a descriptive analytical methodology, this research adopts a quantitative approach. The study population comprises (4,154) individuals, from which a stratified random sample of (354) participants was drawn in accordance with De Morgan tables. Data collection was conducted using a structured questionnaire, achieving a recovery rate of (89%).

The findings indicate a significant and robust relationship between organizational change, treated as the independent variable, and employee performance, classified as the dependent variable, within the Yemeni telecommunications sector. This sector is represented by the General Telecommunications Corporation and five prominent telecommunications companies: TeleYemen, Yemen Mobile, Sabafon, YOU, and Y-telecom.

The study also concluded that- :

- The level of organizational change in the telecommunications sector in general was rather high.

-The employee performance level of workers in the sector was also rather high.

The study presents several key recommendations, notably emphasizing the necessity for enhanced focus on the evolution of human resources and organizational structures within telecommunications companies. This should occur on a continuous and dynamic basis, aligned with technological advancements, to ensure the effective integration of change processes. Furthermore, it is essential to foster greater integration and synergy among various departments to facilitate the timely completion of shared objectives, thereby enhancing overall productivity.

Through the results of the study, a number of future studies can be suggested, including:

- The role of human resources management in supporting organizational change and its impact on the performance of employees in telecommunications companies.
- The impact of training and development during the stages of organizational change on the performance of employees in the communications sector.

#### Keywords:

organizational change, employee performance, Yemeni Telecommunications.

#### أولاً: الإطار العام للدراسة

##### مقدمة:

يشهد العالم اليوم الكثير من التغيرات الكبيرة والمتسارعة لا سيما في مجال الاتصالات والتكنولوجيا ونقل البيانات والمعلومات التي تمثل الرافعة الحقيقية للتغيير في القرن الحادي والعشرين، الأمر الذي دفع بالكثير من المنظمات بمختلف أشكالها وأنواعها نحو التغيير والتطوير والمواكبة وفي مقدمتها شركات ومؤسسات الاتصالات المختلفة.

وباعتبار التغيير أمراً لا مفر منه في شتى مناحي الحياة لمواكبة التقدم التكنولوجي عالمياً وما يترتب عليه من تغير في تطلعات المجتمعات -ومنها المجتمع اليمني- نحو نوعية الخدمات المقدمة له وجودتها، الأمر الذي يجعل من التغيير والتطوير على وجه الخصوص في قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية والخدمات التي يقدمها ضرورة لا مناص منها (Beshtawi & Jaaron, 2014:127).

وكما أسهم تطور التكنولوجيا مع وجود الإنترنت في تغيير أذواق واهتمامات واحتياجات وتطلعات المجتمعات، أسهم كذلك في تغيير وتطوير الأساليب والوسائل التي يؤدي بها العاملون المهام والأعمال

الموكلة إليهم والذي سينعكس على مستوى وجودة

الأداء (الأكوع، 2014).

##### مشكلة الدراسة وأسئلتها

يمثل تحسين الأداء أحد أهداف أي منظمة، ويعد التغيير وسيلة لتحقيق الأهداف وليس هدفاً في حد ذاته، ويمثل العنصر البشري موضع التغيير وموضوعه بوصفه أهم الأصول في المنظمة (Faloye, 2020).

وقد أظهرت نتائج الدراسات التي أجريت في عدد من شركات الاتصالات اليمنية تبايناً في مستوى أداء العاملين في قطاع الاتصالات اليمنية، ففي حين أظهرت دراسة (الغشمي، 2019) أن مستوى أداء العاملين في الاتصالات اليمنية مرتفع، وكذا دراسة (شاكر، 2021) و(المتوكل، 2020) في شركة يمن موبايل، إلا أن الكثير من الدراسات أوضحت غير ذلك فقد بينت دراسة (العبيسي، 2021) أن أداء العاملين في شركة MTN يمن (YOU حالياً) كان منخفضاً، وأن معظم الموظفين لا ينجزون أعمالهم أول بأول وليس لديهم القدرة على معالجة المشاكل الطارئة ولا يبذلون مجهوداً كبيراً في أعمالهم تتناسب وطبيعة المهام، وأظهرت دراسة (الإدريسي، 2016)

2. تحديد مستوى أداء العاملين في قطاع الاتصالات اليمنية.

### أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية هذه الدراسة على الصعيدين العلمي والعملية؛ إذ تتمثل الأهمية العلمية فيما يلي:

1- تمثل الدراسة امتداداً للدراسات السابقة وتشكل مخرجاتها إضافة جديدة لموضوع التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي والعلاقات والتأثيرات الحاصلة بينها.

2- الإضافة التي ستسهم بها في المكتبة اليمنية؛ لأن الدراسة - حد علم الباحث- تُعد من الدراسات القليلة في قطاع الاتصالات اليمنية التي تناولت أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين.

وعلى الصعيد العملي تكتسب الدراسة أهميتها لعدد من الاعتبارات ومنها:

1- تظهر الدراسة أثر التغيير التنظيمي في أداء العاملين، وتحدد تأثير أبعاد التغيير ومستوياته لدى المؤسسة العامة للاتصالات وشركات الاتصالات اليمنية المختلفة من وجهة نظر العاملين فيها، والذي يمثل مؤشراً يمكن الاعتماد عليه من قبل هذه الجهات للاستفادة منه في تحسين أداء العاملين لديهم.

2- أهمية التغيير في قطاع الاتصالات بشكل خاص وانعكاساته على أداء العاملين فيه.

### التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

#### التغيير التنظيمي:

يعرف التغيير أنه: "التعديل الحاصل على (الأفراد، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا) وغالباً ما يحتاج التغيير إلى تحفيز لحدوثه وتتحمل الإدارة مسؤولية التغيير"

التي أجراها على شركة سبأفون أن مستوى أداء العاملين كان متوسطاً، وتوصلت دراسة (أنعم، 2018) إلى أن أداء العاملين في جميع شركات الاتصالات (سبأفون، أم تي أن، واي، يمن موبايل) كان متوسطاً.

ولأن نجاح عملية التغيير يعتمد بصورة أساسية على العاملين، ويترجم ذلك في مستوى أدائهم وفقاً لدراسات (العبيسي، 2021) (عبدالرحمن و آدم، 2020) و (جعفري، 2018)، سعى الباحث لقياس أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في قطاع الاتصالات اليمنية، من خلال الإجابة عن السؤال الرئيس للدراسة الذي يتمحور في الآتي:

هل يوجد أثر للتغيير التنظيمي بأبعاده: (التكنولوجي، التنظيمي، البشري) في أداء العاملين ببعديّة (الكفاءة، الفاعلية) في قطاع الاتصالات اليمنية؟

وتتبع منه عدد من الأسئلة الفرعية على النحو الآتي:

1. هل يوجد أثر للتغيير التكنولوجي في أداء العاملين في قطاع الاتصالات اليمنية؟
2. هل يوجد أثر للتغيير في الهيكل التنظيمي في أداء العاملين في قطاع الاتصالات اليمنية؟
3. هل يوجد أثر للتغيير في المورد البشري في أداء العاملين في قطاع الاتصالات اليمنية؟

#### أهداف الدراسة:

يسعى الباحث من خلال هذه الدراسة إلى معرفة أثر التغيير التنظيمي في أداء العاملين في قطاع الاتصالات اليمنية وتحقيق عدد من الأهداف الفرعية على النحو الآتي:

1. تحديد مستوى التغيير التنظيمي في قطاع الاتصالات اليمنية.

أداء العاملين أنه: "مستوى إتمام وإنجاز مهمة الموظف، فهو يعكس طريقة تحقيقها، أو كيف يؤدي الأفراد الوظيفة المطلوبة؟ كما يعرفه ( SHARMA, 1986:72) أنه: "تحقيق متطلبات وظيفة معينة، أي: الطريقة التي يقوم بها الموظف بهذه الوظيفة، والكفاءة في العمل أو الإنجاز والوفاء بالواجب".

إجرائياً تعرف هذه الدراسة أداء العاملين أنه: إنجاز العاملين للمهام الموكلة إليهم، بكفاءة وفاعلية، على وفق الخطط المرسومة وفي الوقت المحدد وبما يعزز الإنتاجية بدقة وجودة تحقق رضا إدارة الشركة.

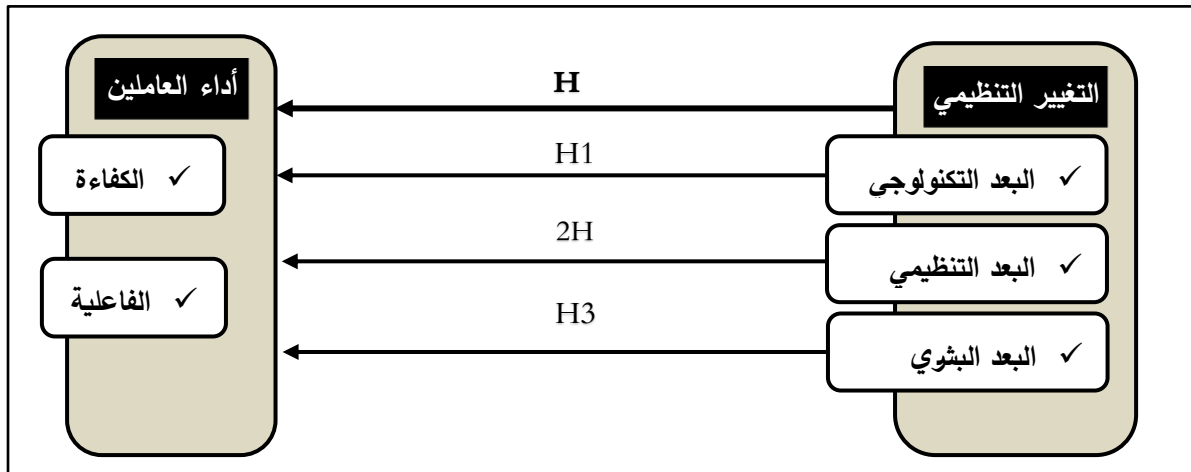
### النموذج المعرفي

(Stephen P. & Timothy A., 2011:155) نقلا عن (جمعة، 2019:554). ويعرفه روبنسون أنه: الانتقال من الوضع الراهن إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفاعلية (دودين، 2013: 19).

وتعرف هذه الدراسة التغيير التنظيمي إجرائياً أنه: التعديلات الحاصلة في كل من الهيكل التنظيمي والتكنولوجيا والموارد البشرية على وفق أسلوب مخطط؛ بهدف تحسين كفاءة وفاعلية أداء العاملين في قطاع الاتصالات اليمنية.

### أداء العاملين:

يعرف (Archibong & Ibrahim, 2021:527)



شكل رقم (1) النموذج المعرفي للدراسة

### فرضيات الدراسة:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للتغيير في التكنولوجيا على أداء العاملين في قطاع الاتصالات اليمنية.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للتغيير في الهيكل التنظيمي على أداء العاملين في القطاع.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للتغيير في الموارد البشرية على أداء العاملين في القطاع.

**حدود الدراسة:**

تمت الدراسة وفقاً للحدود الآتية:

1. الحدود المكانية: قطاع الاتصالات اليمنية وتشمل: (شركة تيليمن، المؤسسة العامة للاتصالات، شركة سبأفون، شركة يو، شركة يمن موبايل، شركة واي).
2. الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة الحالية على معرفة أثر التغيير التنظيمي في أداء العاملين في القطاع.
3. الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على العاملين في شركات الاتصالات اليمنية والإدارة العامة للمؤسسة العامة للاتصالات (بأمانة العاصمة).

**ثانياً: الدراسات السابقة:**

1. دراسة (فارح، 2018): "أثر التغيير المنظمي في الأداء الوظيفي (دراسة ميدانية في البنوك الإسلامية - أمانة العاصمة)".
- هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر التغيير التنظيمي في الأداء الوظيفي في البنوك الإسلامية بأمانة العاصمة اليمنية صنعاء، ويتكون مجتمع الدراسة من العاملين في أربعة بنوك إسلامية، هي: (بنك التضامن الإسلامي الدولي، بنك سبأ الإسلامي، مصرف اليمن البحرين الشامل، البنك اليمني الإسلامي) واعتماداً على المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، وُرِعَت (317) استبانة، وجرى تحليل (261) استبانة منها، وبعد استخدام عدد من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات، توصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوي إيجابي بين التغيير التنظيمي بأبعاده الخمسة وتشمل التغيير في: (الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، الثقافة التنظيمية، هندسة العمليات، الموارد البشرية) والأداء الوظيفي بأبعاده: (القدرة على

الإنجاز، فرص النمو والتقدم الوظيفي، سرعة إنجاز العمل).

2. دراسة (عوض، 2021): "أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في الدوائر الضريبية في فلسطين". هدفت الدراسة لمعرفة أثر التغيير التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والتكنولوجيا ووسائل الاتصال) في أداء العاملين في الدوائر الضريبية، من خلال استبانة موزعة على عينة قوامها (132) موظفاً من موظفي دوائر الضريبة (الدخل، القيمة المضافة، الأملاك) في محافظات شمال الضفة الغربية، ممن جرى اختيارهم بالطريقة القصدية العمدية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي باستخدام برنامج Smart PLS3، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين التغيير التنظيمي وأداء العاملين في الدوائر الضريبية، كذلك وجود علاقة ارتباط موجبة بين التغيير في الثقافة التنظيمية والتكنولوجيا وأنماط الاتصال والهيكل التنظيمي مع أداء العاملين في الدوائر الضريبية.
3. دراسة (بجياوي، 2020): "أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسة capref بعين مليلة".

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التغيير التنظيمي في أداء العاملين في مؤسسة الغرف والبناء الجاهز Capref بعين مليلة بالجزائر، ولتحقيق هذا الهدف وُرِعَت الاستبانة على جميع مجتمع البحث البالغ عددهم (95) عاملاً إدارياً، وجرى تحليل (52) دراسة منها باستخدام برنامج (SPSS- 19)، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتغيير في الهيكل التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسة، بالإضافة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتغيير

تناولت هذه الدراسة أثر التغيير التنظيمي في تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الخدمية، من خلال دراسة الحالة للشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة بولاية الخرطوم (الرئاسة) 2015 وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع البحث من المديرين والموظفين بالشركة، وجرى الاعتماد على الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات كما تم استخدام العينة العشوائية في مجتمع البحث المكون من (243) موظفا وتم توزيع (120) استبانة واستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) في تحليل البيانات من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها وجود أثر للتغيير التنظيمي في تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الخدمية.

7. دراسة (Archibong & Ibrahim, 2021) بعنوان "Assessing the impact of change management on employee performance: Evidence from Nile University of Nigeria"

"تقييم تأثير إدارة التغيير في أداء الموظف: دليل من جامعة النيل في نيجيريا".

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير إدارة التغيير في أداء الموظف باستخدام البحث الوصفي المسحي؛ إذ اعتمد نموذج Burke Litwin للتغيير التنظيمي لهذه الدراسة؛ لأن النموذج يشرح الروابط بين المتغيرات والأداء الفردي والتنظيمي، واستخدم الباحث تحليل الانحدار لتحليل البيانات التي جرى جمعها من خلال الاستبانة؛ إذ يتكون عدد مجتمع البحث من (1400) موظف (أكاديمي وغير أكاديمي) من جامعة النيل في نيجيريا أبوجا، وقد اختير (311) مفردا اعتمادا على اختيار العينة العشوائية الطبقي لعينة البحث، وأظهرت

في التكنولوجيا على أداء العاملين كما توصلت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتغيير في المدخل الإنساني على أداء العاملين.

4. دراسة (قرشي، 2019) "إدارة التغيير وأثرها في أداء العاملين لدى شركة سودابت النفطية".

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر إدارة التغيير من خلال استراتيجيات التغيير (العقلانية، التثقيف، المشاركة، القوة القهرية) في أداء العاملين لدى شركة سودابت، واعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي لتحليل بيانات الاستبانات الموزعة والمرتجة البالغ عددها (97) مفردة، وقد توصلت الدراسة إلى أن استراتيجيات التثقيف والقهر والإذعان تسهمان بنسبة كبيرة في أداء العاملين بعكس استراتيجيات العقلانية والمشاركة.

5. دراسة (جمعة، 2019): " استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على الأداء الوظيفي الجامعي- دراسة تطبيقية".

سعت الدراسة إلى توضيح طبيعة العلاقة بين استراتيجيات إدارة التغيير وتشمل (الرشد والتطبيق العملي، إعادة التعلم، القوة والقهر) والأداء الوظيفي الجامعي في مصر، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واشتمل مجتمع البحث على جميع العاملين بقطاع التعليم الجامعي المتمثل في الجامعات المصرية الحكومية واقتصرت عينة الدراسة على (320) مفردة من جامعتي القاهرة وحلوان، وبعد تحليل بيانات الاستبانات نتج عن الدراسة وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة التغيير وبين الأداء الوظيفي الجامعي في مصر.

6. دراسة (أحمد، 2015) " أثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الخدمية - الشركة السودانية للكهرباء الخرطوم".

## Employees' Performance: A survey "of Nigerian Deposit Money Banks

" تأثير التغيير التنظيمي في أداء الموظفين: مسح  
لبنوك إيداع الأموال النيجيرية".

بحثت هذه الدراسة في كيفية تأثير التغيير التنظيمي في أداء الموظفين في الصناعة المصرفية النيجيرية. واستندت إلى تحقيق تجريبي لثمانية عشر مصرفاً تعمل في ولاية أوندو؛ إذ جُمعت البيانات بواسطة استبانة مسح من (254) مستجيباً جرى اختيارهم عن قصد للدراسة، وجرى تحليل البيانات بواسطة نموذج الانحدار، وقد أظهرت النتائج أن هياكل التغيير التنظيمي التي تمت تغطيتها في الدراسة كان لها تأثير كبير في أداء الموظفين المبتكر، والإنتاجية، وأداء خدمة العملاء، وخلصت الدراسة إلى أنه أن أبعاد التغيير التنظيمي ستؤدي دوراً مهماً في توفير المعلومات للتنبؤ بأداء الموظف، فيجب أن يكون هناك إعادة توجيه للموظفين في الغالب الأكبر سنًا حول وجودهم والحاجة للتغيير في القطاع المصرفي النيجيري من خلال التدريب المستمر وورش العمل، والمناقشات الجماعية، ومن ثمّ تقليل الخوف من المجهول.

10. دراسة (Ebongkeng, 2018)

"ORGANIZATIONAL CHANGE AND PERFORMANCE Case study: African Financial Company SOFINA S.A, Cameroon

" التغيير التنظيمي والأداء دراسة حالة: الشركة المالية الأفريقية سوفينا - الكامرون".

سعت الدراسة إلى تقييم تأثير التغيير التنظيمي على أداء مؤسسات التمويل الأصغر التي جرى تنفيذها

النتائج أن التغيير في الهيكل التنظيمي له أهمية على جودة تقديم خدمات الموظفين في جامعة النيل في نيجيريا، ووجود علاقة بين التغيير التكنولوجي وجودة تقديم خدمة الموظف في جامعة النيل في نيجيريا على الرغم من أن العلاقة لم تكن قوية للغاية، يؤثر تغيير القيادة بشكل كبير في جودة تقديم خدمات موظفي جامعة النيل بنيجيريا.

8. دراسة (Cavaliere, 2020) "The Impact of Change Management on Employees Performance in Information Management System

" تأثير إدارة التغيير في أداء الموظفين في نظام إدارة المعلومات"

حللت الدراسة تأثير إدارة التغيير في أداء الموظفين في محلات التجزئة، مع الأخذ في الاعتبار العديد من العوامل مثل الأخلاقيات التنظيمية والتوظيف والروح المعنوية والتفاعل، واستُخدمت الاستبانة وجمع بيانات (50) مستجيباً وتحليلها باستخدام SPSS، وتوصلت نتائج البحث إلى أنه كلما ارتفعت المعايير الأخلاقية والتواصلية للموظفين في العمل زاد الاحتفاظ بهم وانخفض معدل دورانهم، وكلما زادت نزاهة العمال وكان التفاعل أفضل زادت الإنتاجية وانخفض الاستنزاف، وأن زيادة التفاعل بين الموظفين والمديرين تزيد قدرتهم على التعامل مع الانتقال، كما أن الناس يميلون إلى مقاومة التغيير لأنهم يخشون المجهول ولأسباب عديدة قد تؤدي للمخاطرة بوظائفهم، ومنها أنهم قد لا يمتلكون المهارات اللازمة للتعامل مع التحول.

9. دراسة (Faloye, 2020) "The Impact of Organizational Change on



**التعقيب على الدراسات السابقة:**

تعد الدراسات السابقة أحد المصادر المهمة لتعزيز الإطار النظري لهذه الدراسة، وساعدت في تشكيل النموذج المعرفي من خلال المتغيرات والأبعاد التي تناولتها، وكذا نتائجها وتوصياتها، وتتشابه هذه الدراسة مع كثير من سابقتها في استخدامها للمنهج الكمي بأسلوبه الوصفي التحليلي، واعتماد الاستبانة أداة لجمع البيانات والمعلومات.

وتختلف هذه الدراسة عن سابقتها في استخدامها مقياس ليكرت السباعي، والجمع بين متغيراتها في قطاع الاتصالات، ومن هنا يمكن القول إن هذه الدراسة تغطي الفجوة المعرفية والتطبيقية؛ لأنها من الدراسات القليلة التي تتناول أثر التغيير التنظيمي في أداء العاملين في قطاع الاتصالات في الجمهورية اليمنية.

**ثالثاً: الإطار النظري****التغيير التنظيمي:**

يعرف التغيير التنظيمي أنه: عملية انتقال من الوضع الحالي إلى وضع آخر أكثر كفاءة وفاعلية (دودين، 2020).

كما يميز المرهضي (2021:33) بين التغيير التنظيمي والتغير التنظيمي على النحو الآتي: التغير التنظيمي: "ظاهرة طبيعية تلقائية تحدث في كل مظاهر الكون".

التغيير التنظيمي: "عملية مخطط لها بشكل علمي أو بحكم الممارسة والتجربة والخطأ والمحاكاة".

مما سبق يمكن القول إن: التغيير التنظيمي عملية مخططة وواعية للانتقال بالمنظمة من وضع إلى وضع أفضل في واحدة أو أكثر من جوانب التنظيم

بشكل فعال في SOFINA، بهدف رئيس هو النظر في التحديات التي تواجهها معظم مؤسسات التمويل الأصغر وكيف يمكن أن تكون التغييرات وسيلة للتغلب على هذه التحديات، واستخدم البحث استبانة لجمع المعلومات، وتشير النتائج الرئيسية إلى أن التغيير التنظيمي له تأثير في أداء الموظفين والأداء العام للشركة، وبخلاف الكثير من الدراسات وظفت الدراسة مقياس ليكرت الثلاثي، كما أرسلت الاستبانة عبر الإيميل لعدد (28) شخصاً، واسترجع (20) استبانة فقط منها.

11. دراسة (Al-Jaradat, Nagresh, Al-Shegran, & Jadellah, 2013) "Impact of change management on the performance of employees in university libraries in Jordan"

"أثر إدارة التغيير في أداء العاملين في المكتبات الجامعية في الأردن"

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر إدارة التغيير على أداء الموظفين، من خلال دراسة حالة مكتبات جامعية في الأردن، تم تناول ثلاثة مجالات للتغيير (التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير التكنولوجي والتغيير في الأفراد)، وقد استخدمت الاستبانة لغرض جمع البيانات وتوزعت وفقاً للعينه العشوائية، وجرى توزيع (220) استبانة على أفراد العينة، واسترجع (200) استبانة، وتمثل ما نسبته 95% من عينة الدراسة، واعتمد برنامج SPSS لتحليل البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة موجبة بين مجالات التغيير (الهيكل التنظيمي، التقنية، الأفراد) وأداء العاملين عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) مع معامل ارتباط (0.589، 0.648، 0.711) على التوالي.

### أهداف التغيير التنظيمي:

تتجلى أهمية التغيير التنظيمي من خلال الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها وفي محصلتها زيادة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة (عليان، 2015). وقد سطر عرفة (2012) عدداً من الأهداف على النحو الآتي:

1. زيادة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال التعاون الفاعل بين مختلف المجموعات المتخصصة.
  2. تحفيز الأفراد لإحداث التغيير ومساعدتهم في تشخيص المشاكل التي يعانون منها.
  3. زيادة حجم الثقة المتبادلة بين العاملين ومجموعات العمل.
  4. التوجه نحو الإدارة بالأهداف وصرف المديرين عن الأساليب التقليدية في الإدارة.
  - ويضيف عليان (2015) عدداً من أهداف التغيير على النحو الآتي:
  5. تطوير وتبسيط إجراءات العمل واختصار الوقت اللازم لإنجازها.
  6. تغيير سلوك العاملين لينسجم والمتغيرات في البيئة المحيطة.
- خلاصة القول إن التغيير التنظيمي ليس اعتباطاً بل عملية مدركة تعزز من نقاط القوة وقدرة المنظمة على استغلال الفرص بشكل أفضل.

### أبعاد التغيير التنظيمي ومجالاته:

للتغيير التنظيمي العديد من المجالات، وتتمثل أهم المجالات التي يطبق فيها التغيير التنظيمي في الأبعاد الثلاثة التي تناولتها هذه الدراسة ونفصلها على النحو الآتي:

المادية والبشرية والتكنولوجية بما يحقق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.

### أهمية التغيير التنظيمي:

يعد التغيير عنصراً مهماً وأساسياً في حياة الأفراد والمنظمات بشكل عام، وتتبع أهميته من الحاجة لتعديل وتغيير الأهداف بما يحقق المزيد من القدرة على المنافسة واستغلال الفرص المختلفة وقد عدد الخضير (2003:23) نقلاً عن كل من عليان (2015) وس. المحمدي (2021) عدداً من الجوانب في هذا السياق فصلها على النحو الآتي:

1. الحفاظ على الحيوية الفاعلة: لأن التغيير يعمل على إنعاش الطموحات والآمال وخلق التقاؤل في أوساط العاملين.
  2. تنمية قدرات العاملين على الابتكار: من خلال دفع العاملين للبحث عن وسائل مبتكرة للتعامل مع التغيير.
  3. يشكل التغيير دافع نحو التحسين والتطوير: كونه يشكل حافزاً نحو الارتقاء بالعمل.
  4. التكيف مع المتغيرات: يعمل التغيير على زيادة قدرة المنظمة للتوافق والتكيف مع مختلف الظروف والمستجدات.
  5. الوصول إلى مستوى أعلى في الأداء: من خلال اكتشاف ومعالجة مكامن الضعف وتعزيز عناصر القوة لدى الأفراد والمنظمة.
- ويضيف الزبياري (2020) أن للتغيير التنظيمي أهمية بالغة، فالتغيير ظاهرة اجتماعية اقتصادية سياسية تمتد أهميتها إلى المستقبل وليست حصراً على الوقت الراهن فقط. يحظى التغيير التنظيمي بأهمية بالغة لدى الكتاب والباحثين مما يترجم أهميته ودوره في الحفاظ على المنظمة وتحسين أدائها.

ويمكن تعريف التغيير البشري أنه التغيير الناشئ عن استحداث وظائف أو مهام جديدة للعمل أو إدخال تكنولوجيا جديدة فيه، تترجم في تغير اتجاهات وسلوكيات الأفراد أو الأفراد أنفسهم.

ويتبين مما سبق أن التغيير في أحد هذه الأبعاد يستوجب بالضرورة - غالباً - التغيير في بقية الأبعاد بما يتوافق مع التغيير في الأبعاد الأخرى كون المنظمة تعبر عن نظام مفتوح يؤثر التغيير في أحد أبعاده على بقية الأبعاد.

#### نظريات التغيير:

تولد عن الاختلافات بين المدرستين الكلاسيكية والسلوكية عددا من المدارس الحديثة وعددا من النظريات ومنها:

- نظرية النظم: تعد المنظمة نظاما اجتماعيا مفتوحا لتحقيق أهداف معينة من خلال التفاعل مع البيئة الخارجية.

- المدخل الموقفي: عملت هذه المرحلة على دراسة المواقف التنظيمية بوصفها تتأثر نتيجة عدم استقرار البيئة التي تتفاعل معها، الأمر الذي يحتاج لفرص نوع من التوازن بين استقرار المنظمة والمتغيرات المؤثرة، وهذا يعني ضرورة إجراء التغييرات في الهيكل والسلوك التنظيمي انسجاماً مع متطلبات البيئتين الداخلية والخارجية.

- نظرية النظم الموقفية: تؤكد ترابط أجزاء المنظمة وأهمية التغذية الراجعة وأن الظروف والمواقف هي من تحدد طبيعة وأسلوب الإدارة.

- الإدارة بالأهداف: فلسفة إدارية تهدف إلى زيادة الحفز الداخلي للأفراد، وهي من الأساليب الأكثر شيوعاً في المدة الأخيرة، وكان لها نتائج إيجابية في تحسين الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين،

1. البعد التكنولوجي: تعرف التكنولوجيا بكونها مزيجاً من طرق ومعدات ووسائل العمل التي تسعى المنظمة من خلالها لتحقيق أهدافها (القاضي، 2015).

ويميز بعضهم بين التقنية والتكنولوجيا، بل ويعد التقنيات جزءاً من التكنولوجيا، ومن هنا يمكن تعريف التغيير في التكنولوجيا على أنه التغيير في طرق ووسائل ومعدات العمل بما يحقق للمنظمة أهدافها بكفاءة وفاعلية.

2. البعد التنظيمي: وهو التغيير في الهيكل التنظيمي ويتضمن التغيير في تصميم الوظائف وشروط ومعايير شاغليها ومعايير تقييم الأداء وأساليب العمل (بجياوي، 2020) (شهاب، 2014).

وهناك الكثير من العوامل التي تؤدي لتغيير الهيكل منها التغيير في التكنولوجيا وحجم الشركة، ويمكن تعريف التغيير التنظيمي أنه عبارة عن إعادة توزيع للمهام والمسؤوليات وخطوط الاتصال؛ نتيجة لإضافة أو حذف أو إلغاء وحدة إدارية أو أكثر بما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.

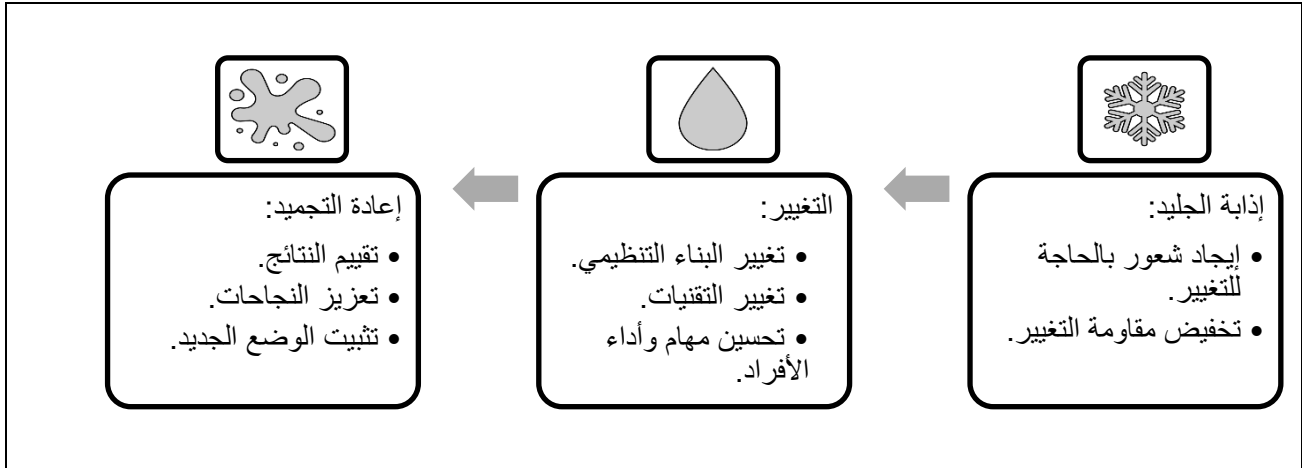
3. البعد البشري: يعد العنصر البشري من أهم عوامل نجاح المنظمة ويقضي التغيير التنظيمي استحداث بعض الوظائف أو دمجها، ومن ثم تغيير نوع وحجم الموارد البشرية وإعادة توزيعها وللتغيير في الجانب البشري صورتان أو شكلان (الزيباري، 2020) هما:

- التغيير المادي: أي إحلال الأفراد بآخرين من خلال (النقل أو الترقية، الفصل، التقاعد) أو توظيف أفراد جدد.

- التغيير السلوكي: أي تغيير اتجاهات الأفراد وسلوكياتهم من خلال الندوات والدورات.

في عملية التغيير و ذكر المرهضي (2021) أهم النماذج الشائعة للتغيير ومنها؛ نموذج (لوينز) للتغيير: وهو النموذج الأكثر شهرةً ويرى أن التغيير المخطط يتضمن ثلاث مراحل تطرق اليها أيضاً الدوري et al (2019)، وهي:

وتتميز بارتباط الأهداف بتقييم الأداء والاهتمام بالبعد التكنولوجي في إدارة العمليات التشغيلية. **خطوات ومراحل عملية التغيير التنظيمي:** تتناول الكثير من المفكرين والباحثين خطوات ومراحل عمليات التغيير التي تختلف تبعاً للنموذج المستخدم



شكل رقم (2) مراحل إدارة التغيير  
منقول بتصرف من: (الدوري وآخرون، 2019)

**مفهوم أداء العاملين (الأداء الوظيفي):**  
الأداء: هو درجة الأهداف المطلوب تحقيقها على مستوى (العامل، الفريق، الشركة) (الجامع، 2023). ويمكن تعريف أداء العاملين بأنه: الحصيـلة النهائية التي حققها الفرد من خلال مزيج من القدرات والمؤهلات والخبرات والجهود المبذولة من قبله التي تقاس من خلال كفاءة وفاعلية التنفيذ.

#### المفاهيم المرتبطة بالأداء الوظيفي:

ينظر للفاعلية والكفاءة بوصفهما مفهومين ذوي علاقة بالأداء على النحو الآتي (عدان، 2020):  
الفاعلية: تتحقق بمدى تحقق الأهداف المرسومة ومن ثمّ فهي تعبر عن النتائج المحققة نسبة إلى الأهداف المخططة.

الكفاءة: تتحقق بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، ومن ثمّ فهي تمثل العلاقة بين كل من الجهد والموارد

1. إثارة الجليد: من خلال تغيير اتجاهات وسلوكيات الأفراد لخلق الاستعداد لديهم نحو التغيير.  
2. إحداث التغيير: إجراء التعديلات والتغييرات في التقنيات والهيكل التنظيمي والعمليات وتحتاج هذه المرحلة إلى التآني وعدم الاستعجال.  
3. التجميد/ تثبيت التغيير: في هذه المرحلة تستخدم آليات داعمة للوضع الجديد بهدف تثبيت التغيير واستقراره.

كما انبثق عن نموذج لوينز نموذج بورتر الثماني تلى ذلك عدد من النماذج الأخرى لمراحل التغيير المختلفة.

#### أداء العاملين (المتغير التابع):

يأتي الاهتمام بمعرفة مستوى أداء العاملين بالمنظمات عامةً كانت أم خاصة بوصفه أداةً مهمةً تبني عليه إدارة المنظمة قراراتها المختلفة (الألفي، 2023).

1. الإسهام في الاستغلال الأمثل للموارد بوصفها أداة للتشخيص العادل والموضوعي لا أداة للسيطرة.
  2. يعمل الأداء على تحقيق الفعالية للمنظمة بوصفه ظاهرة لسلوك المواطنة في المنظمة.
  3. تحقيق نتائج إيجابية للمنظمة من خلال الاستفادة من التغذية الراجعة للأداء.
  4. زيادة الإنتاجية وتطوير العمليات.
- تتجلى أهمية الأداء في مدى تحقيقه للهدف المتوقع منه، وتصب جميعها في تحسين قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.

#### محددات أداء العاملين:

يتفق كثير من الباحثين ومنهم الغرابوي (2020) أن الأداء الوظيفي يمثل الأثر الصافي لجهود الفرد ونتيجة لعلاقة متداخلة بين المحددات الآتية:

1. الجهد: وهو مقدار الطاقة العقلية والجسدية التي يبذلها الفرد لإنجاز مهامه التي تتأثر بالحوافز.
  2. القدرات: وتمثل الخصائص الشخصية التي يستخدمها الفرد لتأدية العمل، وهي لا تتغير بشكل سريع.
  3. المهام: بمعنى إدراك الفرد للمهام والمسؤوليات المناطة به ولا بد من وجود حد أدنى من الاتقان في كل مكون من مكونات الأداء.
- أي: أن أداء العاملين يأتي نتاجاً لمزيج من الجهود والقدرات الفردية وعلاقتها بمجموع المهام المتعلقة بالوظيفة.

#### العوامل المؤثرة في أداء العاملين:

ذكر الحريري (2016) والملكوي (2020) عن عدد من المهتمين العوامل الآتية:

1. غياب الأهداف: تعتمد عملية قياس النتائج على وجود أهداف مسبقة يجري مقارنتها بما جرى تحقيقه،

المستخدمة للإنجاز وبين حجم هذا الإنجاز أو المنفعة المتحققة.

وعلى الرغم من عدم الاتفاق بين الباحثين حول هذين المفهومين يمكن القول إن الفاعلية تأخذ مفهوماً أوسع؛ لأنها تأخذ بعين الاعتبار عوامل داخلية وخارجية بخلاف الكفاءة التي تركز على العوامل الداخلية فقط، والفاعلية تتعلق بمدى تحقق الأهداف بينما تتعلق الكفاءة بالطريقة الاقتصادية لتحقيق تلك الأهداف.

#### أهداف الأداء الوظيفي:

ذكر عدان (2020) عدداً من أهداف الأداء الوظيفي وفقاً لعدد من المؤلفين والباحثين وهي:

- أ. كسر الروتين والجمود: يترجم الأداء في حركة وتفاعل للتحسين والتطوير تكسب من خلاله المنظمة المرونة والقدرة على المنافسة.
  - ب. تطوير الموارد البشرية: بعد الأداء وسيلة مناسبة لتعزيز قدرات العاملين على التعامل مع المواقف ومواكبة مجريات العمل.
  - ت. التحفيز: يحفز الأداء الأفراد على المنافسة والإبداع والابتكار.
  - ث. التمكين: يهدف الأداء لمنح العاملين الكثير من التمكين وفرص المشاركة.
- ومن نَمَّ فكون أداء العاملين يمثل هدفاً في ذاته تسعى المنظمة لتحسينه وتعظيمه فهو بالمقابل يحتوي عدداً من الأهداف التي تصب في تطوير وتمكين العاملين وخلق الظروف المناسبة لتحسن أدائهم.

#### أهمية الأداء الوظيفي:

تناول الملكوي (2020) عدداً من آراء الباحثين والكتاب حول أهمية الأداء بوصفه من الوسائل المهمة لتحقيق نتائج مرضية للمنظمة، وتشمل العناصر الآتية:-

1. كفايات الموظف: تمثل الخصائص الشخصية للموظف وتشكل مجموع معارف الموظف ومهاراته وأخلاقياته التي تنعكس فيما يقدمه من إنجازات.

2. متطلبات الوظيفة: هي ما يتطلبه تخصص العمل من خبرات ومسؤوليات وواجبات.

3. بيئة التنظيم: تتضمن عوامل البيئتين الداخلية والخارجية المؤثرة في الأداء، كالخطط السنوية والأهداف والهيكل التنظيمي، وكذا العوامل التكنولوجية والاقتصادية ونحوها.

4. معايير ومحددات أداء العاملين: يشمل تحديد مستوى الأداء الفردي والعوامل المساعدة على تحقيقه.

ويضيف عدان (2020) المؤشرات والعوامل الآتية:

5. كمية العمل المنجز: وهو العمل القابل للتنفيذ من قبل العاملين في الظروف الطبيعية، والسرعة اللازمة لإنجاز هذا العمل.

6. المثابرة: تتعلق بقدرة الموظف على التحمل

للمسؤولية والعمل بجد ومدى حاجته للتوجيه والإرشاد. مما سبق يتبين وجود كثير من العناصر المساعدة في زيادة أداء العاملين منها ما يتعلق بالفرد نفسه والمهارات والقدرات التي يتمتع بها، ومنها ما يتعلق بالتنظيم والتسهيلات والصلاحيات المساعدة في إنجاز المهام، ومنها ما يتعلق بالإدارة ورؤساء العمل ومدى اقترابهم من الموظفين وملاستهم لاحتياجاتهم وإشراكهم في وضع الخطط والأهداف وانعكاسات كل ذلك على الأداء كماً ونوعاً.

#### نظريات الأداء:

تناول المهتمون بالأداء الوظيفي عدداً من نظريات الإدارة التي تفسر أداء العاملين، وهي تسعى في محصلتها لتحسين أداء العاملين، ومنها ما ذكره الحريري (2016) على النحو الآتي:

وعدم توافر أهداف واضحة ومحددة على مستوى الوحدة الإدارية ومن ثم على مستوى الأفراد العاملين يجعل من الصعوبة بمكان التحقق من مستوى الإنتاجية لعدم توافر مقاييس واضحة.

2. عدم المشاركة: مشاركة العاملين في عمليات التخطيط ورسم أهداف المنظمة يولد لديهم الشعور بالمسؤولية تجاه تنفيذ تلك الأهداف، بينما ينتج عن عدم إشراكهم في صنع القرارات الشعور بنوع من التهميش وتدني مستوى الأداء.

3. اختلاف مستويات الأداء: تؤدي العلاوات والترقيات دوراً تحفيزياً في أداء العاملين، إلا أن عدم نجاح الأساليب الإدارية في مواءمة الحوافز مع مستويات أداء العاملين يؤثر سلباً في أدائهم.

4. مستوى الرضا الوظيفي: يتأثر الرضا الوظيفي للعاملين بعدد من العوامل التنظيمية والشخصية مما ينعكس بدوره على أدائهم.

5. الترهل أو التسبب الإداري: يؤثر التسبب الإداري المتمثل بإضاعة الوقت من قبل عدد من العاملين وعدم تدخل الإدارة في الحد من هذه الظاهرة في بقية العاملين ومستوى أداء الأفراد في المنظمة.

ومن ثمَّ فهناك الكثير من العوامل المؤثرة في مستوى أداء العاملين، وهي تتطلب من الإدارة مراعاتها ودراسة الآثار المتعلقة بكل منها في كل مرحلة من مراحل حياة المنظمة؛ لما لها من انعكاسات مؤثرة في أداء العاملين، ومن ثمَّ أداء المنظمة إجمالاً.

#### عناصر أداء العاملين:

توصل الباحثون لعدد من عناصر ومكونات الأداء بهدف زيادة فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين، وقد ذكرها الملكاوي (2020) على النحو الآتي:

**تقييم أداء العاملين:**

توفر أنظمة تقييم الأداء معلومات مفيدة للمنظمة تساهم في العمل على معرفة مكان الضعف والقوة لدى العاملين لتحسين جودة وكفاءة أدائهم وتحديد الموظفين المناسبين للترقيات والمستحقين للمكافآت ووضع التصورات المناسبة لبرامج التطوير والتنمية (اللبيدي، 2015).

أ. مفهوم تقييم أداء العاملين:

عرف مصطفى (2014) عملية تقييم أداء العاملين أنه: عملية فنية لتقييم درجة كفاءة الأفراد وفعاليتهم من خلال قياس مخرجات أعمالهم أو نتائجها بالمقارنة مع المقاييس والمؤشرات المحددة سلفاً في ضوء التوصيف الوظيفي للفرد التي ستمثل مؤشرات لعملية التقييم.

ب. أهمية تقييم أداء العاملين:

يمثل تقييم أداء العاملين أهمية كبرى على مستوى الفرد والمنظمة وقد حدد الجبالي (2016) عدداً من المنافع التي تعود على الفرد والمدير والمنظمة، وهي:

أ. بالنسبة للفرد: دعم ثقة الفرد بنفسه وتطوير أدائه وتطوير المفاهيم المتعلقة بتقييم الأداء لديه.

ب. بالنسبة لرؤساء الأعمال والمديرين: تعزيز قدراتهم في تخطيط الموارد البشرية وتعزيز ثقتهم بمرؤوسيتهم، والتعرف إلى محفزات الأفراد نحو المزيد من الأداء.

ج. بالنسبة للمنظمة: يعمل تقييم الأداء على تحسين طرق التحفيز والتنبؤ بالأداء المستقبلي، ووضع معايير الاختيار والتعيين.

مما سبق يتبين دور التقييم في الدفع بالأفراد ومسؤوليتهم نحو المزيد من الإنجاز والاهتمام بمعالجة

أ. نظرية الإدارة العلمية: ركزت النظرية على وضع معايير علمية لإنتاجية العاملين بالمنظمة على أساس الوقت والحركة واعتبار العاملين أحد موارد المنظمة وأهمية التدريب على أساليب العمل.

ب. النظرية البيروقراطية: ركزت هذه النظرية اهتمامها على آليات وطرق تنفيذ الأعمال التي تحكم علاقات الأفراد أكثر من التركيز على النتائج ويؤخذ عليها إهمالها للجانب الإنساني.

ت. نظرية العلاقات الإنسانية: تهتم هذه النظرية بخلاف سابقتها بالجانب الإنساني والنفسي للفرد بهدف زيادة الإنتاجية، وقد أثبتت تجارب التون مايو وزملائه أن حل المشاكل التي تواجه الأفراد والتخفيف من الضغوط من شأنه أن يرفع معدلات الإنتاج والكفاءة الإنتاجية ودور العلاقات الاجتماعية الإيجابي أيضاً في ذلك، كما توصل كيرت ليون أيضاً في دراساته إلى أن المشاركة في الإدارة تحفز المرؤوسين على الأداء الجيد.

ث. النظرية اليابانية (Z): وتعتمد هذه النظرية ثلاث مبادئ أساسية (الثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة، المهارة الناتجة عن الخبرة، العلاقات الطيبة والدعم المتبادل، التي تؤدي في مجملها إلى الشعور بالولاء وتزيد من مستوى الأداء).

مما سبق نلاحظ تعدد النظريات المتعلقة بأداء العاملين حيث اختلفت دائرة التركيز لروادها من نظرية لأخرى؛ فقد ركز بعض الباحثين على معايير الأداء، بينما ركز آخرون على آليات العمل، وغيرهم ركز على الجانب الإنساني والاجتماعي، بينما اهتم بعضهم بعدالة توزيع العائد، واهتم آخرون بتعزيز الولاء التنظيمي، وفي المجمل تناقش هذه النظريات أثر العوامل المختلفة في أداء العاملين.

### عينة الدراسة:

عرف (العريفي، 2020:114) العينة أنها جزء من مجتمع الدراسة، جرى اختيارها بطريقة معينة لتمثيل هذا المجتمع، وفي هذه الدراسة اختيرت عينة عشوائية طبقية غير نسبية من جميع المستويات الإدارية لكل جهة وبشكل عشوائي، وبالعودة لجدول العينات (Krejcie & Morgan, 1970) يكون حجم العينة (354) مفردة، جرى توزيع الاستبانة بوصفها الأداة الأنسب للدراسة، وهي تعكس مفرداتها أسئلة الدراسة وفرضياتها، واستعيد (89%) منها.

### مقياس أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة مقياس ليكرت السباعي (Likert Scale) لقياس آراء العينة حول فقرات الاستبانة على النحو الآتي:

جدول رقم (1) درجات مقياس ليكرت السباعي

7	موافق بشدة
6	موافق
5	موافق لحد ما
4	محايد
3	غير موافق لحد ما
2	غير موافق
1	غير موافق بشدة

### صدق أداة الدراسة وثباتها:

عُرِضت الاستبانة على عدد من الأكاديميين بغرض تحكيمها والتأكد من سلامة وملاءمة محاورها واتساقها مع الأبعاد المصممة لقياسها، واستيعاب الملاحظات المهمة وبما يحقق الصدق الظاهري، كما جرى اختبار الاتساق الداخلي لأبعاد الدراسة بمعامل ارتباط بيرسون للتأكد من الصدق البنائي.

تم أيضاً توظيف معامل ألفا كرونباخ للتأكد من الثبات الكلي للاستبانة واتساق أبعادها.

أوجه القصور وتحسين الأداء العام على مستوى الفرد والإدارة والمنظمة، كما أن نجاح عملية التقييم مرهون بمدى فهم القائمين على التقييم للأساليب والطرق التي سيجري استخدامها وارتباط موضوع التقييم بالوصف الوظيفي للموظف وعدم التحيز.

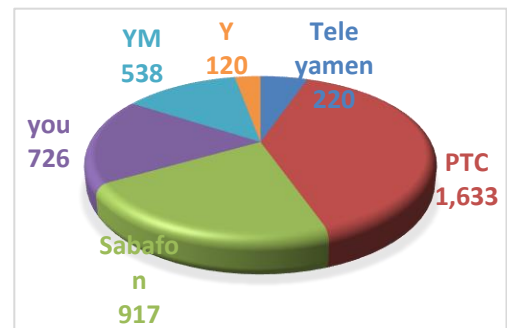
### رابعاً: منهجية الدراسة وإجراءاتها

#### منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الكمي باستخدام الوصف والتحليل للدراسة بوصفه من أكثر الأساليب استخداماً في دراسة الظواهر الإدارية الاجتماعية والإنسانية، (دويدري، 2000) فهي دراسة وصفية للوقوف على واقع التغيير التنظيمي ومستوى أداء العاملين في قطاع الاتصالات اليمنية، وهي تحليلية للتعرف إلى أثر التغيير التنظيمي في أداء العاملين في قطاع الاتصالات اليمنية.

#### مجتمع الدراسة:

يعرف مجتمع الدراسة أنه: المجموعة الكاملة من الناس، أو الأحداث، أو الأشياء التي يهتم الباحث بدراستها (سيكاران، 2006:379)، ويتمثل مجتمع هذه الدراسة من جميع الموظفين العاملين في المراكز الرئيسية لقطاع الاتصالات اليمنية البالغ عددهم (4,154) موظفاً وموظفة موزعين على النحو الآتي:



شكل رقم (3) مجتمع البحث، إعداد الباحث، مصدر البيانات: (صغير، 2024) بتصرف



من الجدول (2) يتضح وجود ثبات عالي في كل أبعاد الدراسة حيث جاءت كل قيم معامل ألفا كرونباخ أكبر من (0.700)، وهذا يشير إلى أن أداة الدراسة تتمتع بثبات عال واتساق داخلي في فقراتها وأنها قابلة للتطبيق في مدد زمنية مختلفة مما يعزز مصداقية وموثوقية النتائج التي تقدمها الدراسة.

جدول رقم (2) قياس ثبات أداة الدراسة

عدد الفقرات	Cronbach's Alpha	التغيير في التكنولوجيا
6	.890	التغيير في التكنولوجيا
6	.928	التغيير في الهيكل
6	.895	التغيير في المورد البشري
4	.771	الكفاءة
6	.870	الفاعلية

جدول رقم (3) قياس صدق أداة الدراسة

التغيير التنظيمي		معامل الارتباط	مستوى الدلالة
التغيير في التكنولوجيا		.864	.000
التغيير في الهيكل		.912	.000
التغيير في المورد البشري		.905	.000
أداء العاملين		معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الكفاءة		.951	.000
الفاعلية		.946	.000

يتضح من الجدول (4) أن البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً، مما يعزز موثوقية النتائج وقابليتها للتعميم. تشير قيم معامل الالتواء، التي تقع بين (-2 و 2)، إلى عدم وجود الالتواء في التوزيع، بالإضافة إلى ذلك، تقع قيم التفلطح بين (-7 و +7)، مما يشير إلى توزيع متناسب. يؤكد هذا التوزيع الطبيعي أن العينة المختارة تمثل المجتمع بشكل جيد، مما يعزز صلاحية النتائج وقابليتها للتطبيق على نطاق أوسع.

يبين الجدول (3) وجود ارتباط قوي دال إحصائياً بين الأبعاد والمتغير الكلي لكل من (التغيير التنظيمي و أداء العاملين)؛ إذ جاءت كل قيم معامل الارتباط دالة إحصائياً، وهذا يؤكد وجود صدق تقارب بين الأبعاد والمتغير الكلي مما يدل على أنها تقيس ما وضعت لقياسه.

جدول رقم (4) قياس التوزيع الطبيعي

التفلطح	الالتواء	التغيير التنظيمي
-0.097	-0.639	التغيير التنظيمي
.355	-0.663	أداء العاملين

## نتائج الدراسة ومناقشتها:

جدول رقم (5) نتائج تحليل الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

المتغير	النسبة	العدد	المتغير	النسبة	العدد	المتغير	النسبة	العدد
النوع	91.10%	287	ذكر	37.80%	119	أكثر من 20 سنة	20.30%	64
الاجتماعي	8.90%	28	أنثى	27.00%	85	من 16-20 سنة	7.00%	22
العمر	5.70%	18	أكثر من 50 سنة	7.90%	25	من 11-15 سنة	11.70%	37
	48.30%	152	من 41-50 سنة	21.30%	67	من 5-10 سنوات	23.50%	74
	38.70%	122	من 30-40 سنة	43.50%	137	أقل من 5 سنوات		
	7.30%	23	أقل من 30 سنة			مدير إدارة فأعلى		
	1.30%	4	دكتوراه			رئيس قسم		
المؤهل	16.50%	52	ماجستير			مشرف - رئيس فريق		
العلمي	75.60%	238	بكالوريوس			مختص		
	6.70%	21	ثانوية فأقل					

وجود تمثيل كبير لهذه الفئة العمرية، ويعزو ذلك إلى الحد من التوظيف في شركات الاتصالات خلال السنوات العشر الأخيرة، بينما توزعت النسبة الأقل 13% على بقية الفئات العمرية بنسبة (7.3%)، 5.7% للفئتين العمريتين (أقل من 30، أكبر من 50) على التوالي.

وعلى مستوى المؤهل العلمي يبين الجدول أن الأشخاص الذين يحملون شهادة الثانوية فأقل يشكلون نسبة قليلة جداً من العينة؛ إذ لا يتجاوزون (6.7%) منها، بينما يمثل حاملو شهادة البكالوريوس النسبة الأكبر في العينة، بنسبة تصل إلى (75.6%)، مما يعكس انتشار هذا المستوى التعليمي بين العينة المدروسة، أما حملة شهادة الماجستير فيشكلون (16.5%) من العينة، بينما يمثل حملة شهادة الدكتوراه نسبة أقل بكثير؛ إذ لا يتجاوزون (1.3%) من العينة.

يبين الجدول (5) نتائج تحليل الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة وتوضح النتائج أن الذكور يمثلون غالبية أفراد العينة؛ إذ تظهر البيانات المتعلقة بالنوع الاجتماعي وجود تفوق واضح للذكور في العينة المدروسة؛ إذ يمثلون نسبة 91.1% من إجمالي العينة، بينما تشكل الإناث نسبة أقل بكثير وتبلغ 8.9% فقط من العينة، ويعزو ذلك إلى أن الغالبية العظمى من موظفي قطاع الاتصالات اليمنية هم من الذكور، ولعل ذلك نتيجة لطبيعة مهام وأعمال العاملين في شركات الاتصالات، كما تظهر البيانات في الجدول توزيعاً طبيعياً نسبياً في مستوى أعمار العينة المدروسة؛ إذ تركز 87% من أفراد العينة في الفئة العمرية من (30-50) سنة موزعة بنسبة (38.7%)، 48.3% ( للفئتين العمريتين (من 30 إلى 40 سنة) و(من 41 إلى 50 سنة) على التوالي، مما يشير إلى

وفي القطاع التجاري (49) شخصًا، ما يُشكل (15.6%) من العينة، أما في القطاع الفني، فيعمل (109) أشخاص، ما يُمثل (34.6%) من العينة، وبالنسبة للقطاع المالي، يعمل فيه (58) شخصًا، وهم يشكلون (18.4%) من العينة، فيما يُمثل القطاعات الأخرى (الوحدات التنظيمية التابعة لمجلس الإدارة والمدير العام التنفيذي مباشرة ونحوها) نسبة قليلة، أي: ما يُعادل (6%) من العينة.

#### أخر تغييرات فنية أو تنظيمية مرت بها الشركة

جدول رقم (6) آخر تغييرات فنية أو تنظيمية مرت بها الشركة

N	%
47	14.9%
144	45.7%
82	26.0%
42	13.3%
315	100%

تباينت آراء عينة البحث حول آخر تغييرات فنية أو تنظيمية حدثت في الشركة/ المؤسسة، فكما يبين الجدول (6) أن (47) شخصًا، أي: ما يعادل (14.9%) من العينة، ذكروا أنهم لم يلمسوا أي تغييرات فنية أو تنظيمية في الشركة، بينما أشار (144) شخصًا، ما يُمثل (45.7%) من العينة، إلى وجود تغييرات حدثت في العام الأخير أو أقل، فيما ذكر (82) شخصًا، أي ما يُشكل (26.0%)، عن وجود تغييرات في المدة الممتدة لعامين، وبالنسبة للمدة التي تزيد عن ثلاث سنوات، ذكر (42) شخصًا، ما يُعادل (13.3%) من العينة، عن تلك التغييرات.

وفيما يتعلق بالخبرة العملية، يظهر الجدول أن الأشخاص الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات في الخدمة يشكلون نسبة قليلة مقارنة بالباقي؛ إذ يمثلون فقط (7.9%) من العينة. بينما يبلغ عدد الأشخاص الذين لديهم بين (5 إلى 10) سنوات من الخدمة (7.0%). أما الأشخاص الذين لديهم بين (11 إلى 15) سنة من الخدمة، فيشكلون النسبة الأكبر بين فئات الخبرة؛ إذ يمثلون (27.0%) من العينة، وبنسبة (20.3%) تأتي فئة الأشخاص الذين لديهم بين 16 إلى 20 سنة من الخدمة. وأخيرًا، يمثل الأشخاص الذين لديهم أكثر من 20 سنة في الخدمة نسبة كبيرة تبلغ 37.8% من العينة، مما يشير إلى وجود تنوع كبير في مستويات الخبرة بين أفراد العينة.

كما أظهرت البيانات المتعلقة بالدرجة الوظيفية توزيعًا متنوعًا للمشاركين في الدراسة. وتظهر النتائج أن 67 شخصًا يشغلون مناصب رؤساء الأقسام، وهو ما يُمثل 21.3% من العينة، كما يوجد 137 شخصًا يعملون مختصين، وتبلغ نسبتهم 43.5% من العينة. ولدى 37 شخصًا وظيفة مديرين الإدارات والمراتب الأعلى، ممثلين (11.7%) من العينة، بينما يشغل 74 شخصًا مناصب المشرفين ورؤساء الفرق، وهم يشكلون (23.5%) من العينة.

وأظهرت البيانات المتعلقة بالقطاعات التي يعمل فيها المشاركون في الدراسة تنوعًا في التوزيع؛ إذ يُظهر التحليل أن (80) شخصًا من عينة البحث يعملون في القطاع الإداري، ما يمثل نسبة (25.4%) من العينة،

## التحليل الوصفي لمتغيرات وأبعاد وفقرات الدراسة

## - المتغير المستقل: التغيير التنظيمي

## 1. التغيير في التكنولوجيا:

جدول رقم (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعده التغيير في التكنولوجيا

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي
1	دفع التطور التكنولوجي المستمر بالشركة/ بالمؤسسة لتبني عملية التغيير.	5.420	1.426	77.4%	مرتفع
2	يعتمد عمل الشركة/ المؤسسة على استخدام التكنولوجيا الحديثة.	5.660	1.265	80.9%	مرتفع
3	تسهم التكنولوجيا المستخدمة في الشركة/ المؤسسة بتقليل عدد المستويات الإدارية.	4.740	1.525	67.7%	مرتفع نوعا ما
4	تسهم التكنولوجيا المستخدمة في الشركة/ المؤسسة بتحسين الأداء.	5.450	1.321	77.9%	مرتفع
5	تسهم التكنولوجيا المستخدمة في الشركة/ المؤسسة في توفير الكثير من الوقت والجهد.	5.440	1.347	77.7%	مرتفع
6	تتوافر التجهيزات المادية المناسبة لكافة المهام اللازمة لنجاح التغيير التنظيمي.	4.910	1.545	70.1%	مرتفع نوعا ما
	التغيير في التكنولوجيا	5.270	1.131	75.3%	مرتفع نوعا ما

وقد حصلت الفقرة رقم (2) التي تنص على "يعتمد عمل الشركة/ المؤسسة على استخدام التكنولوجيا الحديثة" في الرتبة الأعلى من حيث موافقة عينة الدراسة عليها بمتوسط (5.660) وانحراف معياري (1.265) بينما جاءت الفقرة رقم (3) التي تنص على "تسهم التكنولوجيا المستخدمة في الشركة/ المؤسسة بتقليل عدد المستويات الإدارية" في الرتبة الأدنى من حيث موافقة عينة الدراسة عليها بمتوسط (4.740) وانحراف معياري (1.525).

يلاحظ من الجدول (7) أن موافقة أفراد عينة الدراسة لبعده التغيير في التكنولوجيا كانت بمستوى (مرتفع نوعا ما)؛ إبلغ المتوسط الحسابي الكلي (5.270) بانحراف معياري (1.131) وبأهمية نسبية (75.3%)، وهذا يبين اهتمام شركات الاتصالات بالتغيير في التكنولوجيا المستخدمة؛ لأنها تعتمد بشكل رئيس على التكنولوجيا ولما تسهم به التكنولوجيا من توفير للجهد والوقت وتحسين لأداء الشركة عموماً، مع مراعات الحاجة لمزيد من توجيه التكنولوجيا للاستغلال الأمثل للطاقات وتقليل المستويات الإدارية،

## 2. التغيير في الهيكل

جدول رقم (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعث التغيير في الهيكل:

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي
1	تراجع الشركة/ المؤسسة الهيكل التنظيمي بشكل دوري	4.060	1.671	58.0%	متوسط
2	يجري استحداث أو إلغاء وحدات تنظيمية جديدة استجابةً للتغيرات في بيئة الشركة/ المؤسسة.	4.370	1.593	62.4%	متوسط
3	يساعد التغيير في الهيكل التنظيمي للشركة/ المؤسسة على تحديد السلطات والمسؤوليات بوضوح.	4.750	1.651	67.9%	مرتفع نوعاً ما
4	يساعد الهيكل التنظيمي الحالي للشركة/ المؤسسة على زيادة صلاحيات العاملين.	4.250	1.676	60.7%	متوسط
5	يمتاز الهيكل التنظيمي الحالي بقدرته على تطوير أداء الشركة/ المؤسسة.	4.380	1.718	62.6%	متوسط
6	يساعد الهيكل التنظيمي الحالي على سهولة الاتصال بشكل دائم وجيد بين الرؤساء والمرؤوسين.	4.600	1.680	65.7%	مرتفع نوعاً ما
	التغيير في الهيكل	4.401	1.429	62.9%	متوسط

نلاحظ من الجدول (8)، أن موافقة أفراد عينة الدراسة لبعث التغيير في الهيكل كانت بمستوى (متوسط)، الأمر الذي يكشف حاجة شركات الاتصالات لمراجعة هياكلها التنظيمية بشكل دوري والتعاطي بمرونة أكبر في الاستجابة للتغيرات المحيطة ومنح الصلاحيات المناسبة للموظفين؛ بحيث يكون الهيكل التنظيمي عاملاً مساعداً وفعالاً في تطوير أداء الشركة؛ إذ جاء المتوسط الكلي لبعث التغيير في الهيكل يساوي (4.401) وانحرافه المعياري (1.429)، وقد جاءت

الفقرة رقم (3) التي تنص على "يساعد التغيير في الهيكل التنظيمي للشركة/ المؤسسة على تحديد السلطات والمسؤوليات بوضوح" في الرتبة الأعلى من حيث موافقة عينة الدراسة عليها بمتوسط (4.750) وانحراف معياري (1.651)، بينما جاءت الفقرة رقم (1) التي تنص على "تقوم الشركة/ المؤسسة بمراجعة الهيكل التنظيمي بشكل دوري" في الرتبة الأدنى من حيث موافقة عينة الدراسة عليها بمتوسط (4.060) وانحراف معياري (1.671).

## 3. التغيير في المورد البشري

جدول رقم (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعث التغيير في المورد البشري

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي
1	توفر الشركة/ المؤسسة لموظفيها بيئة عمل مناسبة.	4.510	1.705	64.4%	مرتفع نوعاً ما
2	تعمل الشركة/ المؤسسة على خلق جو من الإخاء والألفة بين موظفيها.	4.420	1.714	63.1%	متوسط
3	يوجد فرص أمام جميع العاملين لمواصلة تعليمهم أثناء الخدمة.	4.550	1.682	65.0%	مرتفع نوعاً ما
4	يجري تدريب العاملين على التجهيزات والمهام الجديدة والمستحدثة.	4.920	1.547	70.3%	مرتفع نوعاً ما
5	تتوافق الدورات التدريبية مع متطلبات العمل.	4.770	1.574	68.1%	مرتفع نوعاً ما
6	توزع المهام بما يتناسب وطبيعة مؤهلات وقدرات العاملين.	4.150	1.744	59.3%	متوسط
	التغيير في المورد البشري	4.552	1.346	65.0%	مرتفع نوعاً ما

بما يتناسب وطبيعة مؤهلات وقدرات العاملين" في الرتبة الأدنى من حيث موافقة عينة الدراسة عليها بمتوسط (4.150) وانحراف معياري (1.744)، كما يبين الجدول حاجة شركات الاتصالات إلى خلق جو يسوده المزيد من الإخاء والألفة بين موظفيها والحاجة لتوزيع المهام بما يتناسب مع مؤهلات وقدرات الموظفين.

المتغير التابع: أداء العاملين

## 4. الكفاءة:

جدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعث الكفاءة

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي
1	ينجز العاملون المهام الموكلة إليهم طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة.	4.810	1.543	68.7%	مرتفع نوعاً ما
2	أظهر نظام تقييم الأداء للعاملين تحسناً في الإنتاجية خلال السنوات الثلاث الماضية.	4.330	1.670	61.9%	متوسط
3	يجري التكامل والانسجام بين الأقسام المختلفة لإنجاز المهام المشتركة في الوقت المحدد.	4.420	1.631	63.1%	متوسط

4	لدى العاملين بالشركة/ المؤسسة القدرة على تحمل مسؤولية أعباء العمل اليومية.	77.3%	1.218	5.410	مرتفع
	الكفاءة	67.7%	1.175	4.742	مرتفع نوعاً ما

جاءت الفقرة رقم (4) التي تنص على "لدى العاملين بالشركة/ المؤسسة القدرة على تحمل مسؤولية أعباء العمل اليومية" بالترتبة الأعلى من حيث موافقة عينة الدراسة عليها بمتوسط (5.410) وانحراف معياري (1.218)، بينما جاءت الفقرة رقم (2) التي تنص على "أظهر نظام تقييم الأداء للعاملين تحسناً في الإنتاجية خلال السنوات الثلاث الماضية" بالترتبة الأدنى من حيث موافقة عينة الدراسة عليها بمتوسط (4.330) وانحراف معياري (1.670).

#### 5. الفاعلية:

جدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعدها الفاعلية

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي
1	تُنَفَّذ الأعمال وفقاً للخطة والبرامج المعتمدة.	4.950	1.417	70.7 %	مرتفع نوعاً ما
2	يتبادل العاملون الملاحظات لتحسين مستوى أدائهم.	4.980	1.381	71.1 %	مرتفع نوعاً ما
3	تتوافر لدى العاملين بالشركة/ المؤسسة الدافعية للقيام بأعمالهم.	4.770	1.489	68.1 %	مرتفع نوعاً ما
4	تُنَفَّذ الأعمال في الشركة/ المؤسسة، وفقاً لسياسات وإجراءات واضحة.	4.640	1.589	66.3 %	مرتفع نوعاً ما
5	تحظى نتائج أداء العاملين بالرضا من إدارة الشركة/ المؤسسة.	4.530	1.607	64.7 %	مرتفع نوعاً ما
6	لدى العاملين القدرة على تصحيح الأخطاء الناتجة أثناء العمل.	5.450	1.148	77.9 %	مرتفع
	الفاعلية	4.887	1.126	69.8 %	مرتفع نوعاً ما

العمل" الأعلى من حيث موافقة عينة الدراسة عليها بمتوسط (5.450) وانحراف معياري (1.148). بينما جاءت الفقرة رقم (5) التي تنص على "تحظى نتائج أداء العاملين بالرضا من إدارة الشركة/ المؤسسة" بالرتبة الأدنى من حيث موافقة عينة الدراسة عليها بمتوسط (4.530) وانحراف معياري (1.607).

متغيرات الدراسة وأبعادها

المتغير المستقل: التغيير التنظيمي

يتبين من الجدول (11) أن فاعلية أداء العاملين بشركات الاتصالات كانت (مرتفعة نوعاً ما) فقد جاء المتوسط الكلي لبُعد "الفاعلية" يساوي 4.887 وانحرافه المعياري (1.126)، وهذا يشير إلى أن لدى العاملين القدرة على تصحيح الأخطاء الناتجة أثناء العمل، وأن تنفيذ الأعمال يتم وفقاً للخطط المعتمدة، وقد جاءت الفقرة رقم (6) التي تنص على "لدى

جدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للمتغير المستقل: التغيير التنظيمي

المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي
5.270	1.131	75.3%	مرتفع نوعاً ما
4.401	1.429	62.9%	متوسط
4.552	1.346	65.0%	مرتفع نوعاً ما
4.741	1.166	67.7%	مرتفع نوعاً ما

في المورد البشري" في الرتبة الثانية من حيث موافقة عينة الدراسة عليه؛ إذ بلغ متوسط موافقته (4.552) وانحراف معياري (1.346)، مما يشير إلى أن العاملين يرون أن التغيير في المورد البشري هو البُعد الثاني الأكثر أهمية في التغيير التنظيمي. وجاء بُعد "التغيير في الهيكل" في الرتبة الأدنى من حيث موافقة عينة الدراسة عليه؛ إذ بلغ متوسط موافقته (4.401) وانحراف معياري (1.429)، مما يشير إلى أن العاملين يرون أن التغيير في الهيكل هو البُعد الأقل أهمية في التغيير التنظيمي.

نلاحظ من الجدول (12) أن مستوى التغيير التنظيمي بشكل عام يُعتبر مرتفعاً نوعاً ما؛ إذ بلغ المتوسط الكلي لمتغير "التغيير التنظيمي" (4.741) مع انحراف معياري (1.166)، وجاء بُعد "التغيير في التكنولوجيا" في الرتبة الأعلى من حيث موافقة عينة الدراسة عليه؛ إذ بلغ متوسط موافقته (5.270) وانحراف معياري (1.131)، مما يشير إلى أن العاملين يرون أن التغيير في التكنولوجيا هو البُعد الأكثر أهمية في التغيير التنظيمي، وجاء بُعد "التغيير



## المتغير التابع: أداء العاملين

جدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للمتغير المستقل: التغيير التنظيمي

المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي
4.742	1.175	67.7%	مرتفع نوعاً ما
4.887	1.126	69.8%	مرتفع نوعاً ما
4.814	1.091	68.8%	مرتفع نوعاً ما

حيث موافقة العينة عليه؛ إذ بلغ متوسط موافقته (4.742)، مع انحراف معياري (1.175).

## اختبار فرضيات الدراسة

اختبار الفرضية الرئيسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للتغيير التنظيمي على أداء العاملين في قطاع الاتصالات باليمن.

نلاحظ من الجدول (13) أن أداء العاملين كان (مرتفعاً نوعاً ما)؛ إذ بلغ المتوسط الكلي لمتغير "أداء العاملين" (4.814) مع انحراف معياري (1.091)، وقد شكّل بُعد "الفاعلية" القيمة الأعلى من حيث الموافقة عليه من قبل عينة الدراسة؛ إذ بلغ متوسط موافقته (4.887)، مع انحراف معياري (1.126)، بالمقابل، جاء بُعد "الكفاءة" في المرتبة الأدنى من

جدول رقم (14): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسة

ملخص النموذج		تباين الانحدار ANOVA		معاملات الانحدار	
معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	f	الدلالة sig	بيتا Beta	t
.704 <sup>a</sup>	.496	308.316	<.001 <sup>b</sup>	.659	17.559

للتغيير التنظيمي في أداء العاملين، كما تُظهر قيمة t (17.559) ودالاتها (<.001 p) أهمية هذا التأثير، ومن ثمّ نقبل الفرضية الرئيسة للدراسة. بشكل عام، يتضح من تحليل الفرضية الرئيسة أن التغيير التنظيمي يلعب دوراً مهماً في تحسين أداء العاملين؛ إذ يمكن تفسير نحو (49.6%) من التباين في أداء العاملين من خلال هذا العامل، وهذا يتفق مع دراسة (فارح، 2018)، (عوض، 2021)، (يحياوي، 2020) و دراسة (Archibong & Ibrahim, 2021) و (Ebongkeng, 2018) و (Al-

## المتغير المستقل: التغيير التنظيمي

## المتغير التابع: أداء العاملين

يتضح من الجدول (14) وجود علاقة قوية ومهمة بين التغيير التنظيمي متغيراً مستقلاً وأداء العاملين كمتغير تابع. يُظهر معامل الارتباط العالي (0.704) ومعامل التحديد (0.496) أن (49.6%) من التباين في أداء العاملين يمكن تفسيرها من خلال التغيير التنظيمي، وتبين قيمة f العالية (308.316) مع دلالة إحصائية معنوية (<.001 p) تشير إلى أن النموذج يتمتع بتأثير كبير ومهم على أداء العاملين، وتُظهر قيمة معامل الانحدار (0.659) تأثيراً مهماً

(Jaradat et al., 2013) في كون التغيير التنظيمي

له أثر مباشر في أداء العاملين.

جدول رقم (15): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضيات الفرعية

معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل التصحيح Adjusted R <sup>2</sup>	قيمة F	مستوى الدلالة sig	البعد	بيتا Beta	قيمة t	مستوى الدلالة sig	معامل تضخم التباين VIF
.711 <sup>a</sup>	.505	.500	105.866	<.001 <sup>b</sup>	التغيير في التكنولوجيا	.138	2.441	.015	2.157
						.174	3.587	<.001	2.521
						.335	6.553	<.001	2.497

( $p < 0.001$ ) أن تأثير كل متغير مستقل في أداء العاملين ذو دلالة إحصائية، ومن تمَّ تقبل الفرضيات الفرعية كاملة، بالإضافة إلى ذلك يشير معامل تضخم التباين إلى عدم وجود مشكلة تعدد التباين في النموذج.

بشكل عام، يوضح تحليل النتائج أن التغييرات في بيئة العمل، بما في ذلك التكنولوجيا، والهيكل، والموارد البشرية، لها تأثير كبير وذو دلالة إحصائية في أداء العاملين. تفسر هذه المتغيرات المستقلة ما مجموعه (50.5%) من التباين في أداء العاملين، وبالنظر إلى المستقبلية لكل فرضية يتبين أن زيادة التغيير التكنولوجي في قطاع الاتصالات بمقدار وحدة واحدة يزيد من أداء العاملين بمقدار (0.138) وحدة، كما أن التغيير في الهيكل التنظيمي بمقدار وحدة واحدة يقابله زيادة بمقدار (0.174)، كما تشير النتائج إلى أن التغيير في المورد البشري بمقدار وحدة واحدة له أكبر

### اختبار الفرضيات الفرعية

المتغير التابع: أداء العاملين

يتضح في تحليل النتائج في الجدول (15) أن هناك علاقة قوية بين التغيرات في بيئة العمل وأداء العاملين؛ إذ يُظهر معامل الارتباط البالغ (0.711) وجود هذه العلاقة بشكل واضح، وعلى النحو نفسه يُفسر معامل التحديد المرتفع (0.505) نصف التباين في أداء العاملين من خلال التغييرات في بيئة العمل، بالإضافة إلى ذلك، تُظهر قيم الدلالة الإحصائية المنخفضة للتكنولوجيا، والهيكل، والموارد البشرية ( $p < 0.001$ ) أن لكل من هذه المتغيرات تأثيراً كبيراً وذا دلالة إحصائية في أداء العاملين.

تعكس قيم "الأبعاد" (0.138، 0.174، 0.335) و"بيتا" (2.441، 3.587، 6.553) تأثير كل متغير مستقل في أداء العاملين، مع مراعاة تأثير المتغيرات الأخرى، وتُظهر قيم T العالية والدلالة الإحصائية المنخفضة للتكنولوجيا، والهيكل، والموارد البشرية

4. يتمتع العاملون في قطاع الاتصالات بمستوى مرتفع نوعاً ما من الكفاءة في أدائهم، من حيث إنجاز المهام وفق الجودة المطلوبة، كما ولديهم القدرة على تحمل مسؤوليات أعباء العمل بمستوى مرتفع، مع ظهور الحاجة إلى تحسين الإنتاجية بشكل أكبر ومزيداً من الانسجام والتكامل بين مختلف الأقسام والوحدات التنظيمية لإنجاز المهام المشتركة في الوقت المحدد.

5. يتمتع العاملون في القطاع أيضاً بمستوى مرتفع نوعاً ما، من خلال قدرتهم على تصحيح الأخطاء الناتجة أثناء العمل، وتنفيذ الأعمال وفقاً للخطة المعتمدة، ووفق سياسات واضحة، كما تحظى نتائج أدائهم بالرضى المرتفع نوعاً ما من قبل قيادات الشركات.

6. بشكل عام أظهرت النتائج أن مستوى كلٍ من التغيير التنظيمي وأداء العاملين بقطاع الاتصالات اليمنية كان مرتفعاً نوعاً ما وفقاً للمقياس السباعي لليكرت، مع وجود أثر مباشر وقوي للتغيير التنظيمي في أداء العاملين بالقطاع.

#### التوصيات:

1. ضرورة العمل على التوازن في عملية التغيير بين جميع أبعاد التغيير ومنح المزيد من الاهتمام بالتغيير في الهيكل التنظيمي، فعلى الرغم من الاهتمام المرتفع نوعاً ما ببعدي التكنولوجيا والبعد البشري، فإن شركات الاتصالات بحاجة للمزيد من الاهتمام بالمراجعة الدورية للهيكل التنظيمية، وعمل التعديلات المناسبة في الهيكل بما يتوافق مع التغيرات المختلفة في بيئة عملها، والعمل على وضوح الصلاحيات بما يسهم في تطوير الأداء.

تأثير في أداء العاملين؛ إذ يقابله زيادة بمقدار (0.335) وحدة في أداء العاملين.

#### الاستنتاجات:

أظهرت نتائج الدراسة عدداً من المخرجات المهمة التي تشكلت منها الاستنتاجات الآتية:

1. يحظى قطاع الاتصالات اليمنية بمستوى مرتفع نوعاً ما من التغيير في التكنولوجيا؛ إذ تعتمد شركات الاتصالات اليمنية على التكنولوجيا الحديثة وتستخدمها لإسهامها في تحسين الأداء وتوفير الوقت والجهد.

2. اهتمام قطاع الاتصالات بمستوى متوسط في التغيير التنظيمي، فعلى الرغم من اهتمامها المرتفع نوعاً ما بتحديد المسؤوليات والسلطات بوضوح وإسهام الهيكل التنظيمي في سهولة الاتصال بشكل دائم وجيد بين الرؤساء ومرؤوسيه، إلا أن شركات الاتصالات بحاجة للمزيد من الاهتمام بالمراجعة الدورية للهيكل التنظيمية فيها، والعمل على التعديلات المناسبة في الهيكل بما يتوافق مع التغيرات المختلفة في بيئة عملها، ومزيداً من وضوح الصلاحيات بما يسهم في تطوير أداء القطاع.

3. يحظى القطاع أيضاً بمستوى مرتفع نوعاً ما من التغيير في الموارد البشرية من خلال توفير بيئة عمل مناسبة ومنح فرص للعاملين للتطوير الأكاديمي وفرص التعلم، بالإضافة إلى تدريب العاملين على المهارات التي تتناسب مع التغيرات في المهام والتكنولوجيا ومراعات كون البرامج التدريبية متوافقة مع متطلبات العمل، من جهة أخرى مازال هناك حاجة للمزيد من خلق جو يسوده الإخاء والألفة بين العاملين في قطاع الاتصالات، مع ضرورة توزيع المهام بما يتناسب وقدرات العاملين.

- [6] الدوري، زكريا؛ العزاوي، نجم؛ السكارنة، بلال؛ شاكر، شفيق؛ و عبدالقادر، محمد. (2019). مبادئ إدارة الأعمال ( وظائف وعمليات منظمات الأعمال ). عمان، الأردن: اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- [7] دويدري، رجاء وحيد، (2000). البحث العلمي أساسياته النظرية وممارساته العملية (ط 1)، دمشق سوريا: دار الفكر.
- [8] الزبياري، جعفر خانو. (2020). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- [9] العبسي، أمجد داؤود سيف سعيد. (2021). أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في شركات الاتصالات: دراسة حالة لشركة MTN يمن للهاتف النقال.
- [10] العريقي، منصور محمد إسماعيل. (2020). طرق البحث العلمي - للباحثين في مختلف المجالات (7 ed). صنعاء، الجمهورية اليمنية: الأمين للنشر والتوزيع.
- [11] الغرابوي، شهدان عادل. (2020). القيادة الإدارية كوسيلة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية. الإسكندرية، مصر: دار الفكر الجامعي.
- [12] الغشمي، منى صالح صالح. (2019). أثر التدريب وفق المواصفة الدولية ISO 10015 في تحقق الميزة التنافسية من خلال أداء العاملين: دراسة ميدانية في شركات الهاتف النقال بامانة العاصمة صنعاء.
- [13] القاضي، محمد يوسف. (2015). السلوك التنظيمي. عمان، الأردن: الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- [14] اللبدي، نزار عوني. (2015). إدارة الموارد البشرية وتميئتها. عمان، الأردن: دار دجلة للنشر والتوزيع.
- [15] المتوكل، مصطفى عبدالكريم محمد. (2020). تخطيط المسار الوظيفي واثره في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية في شركة يمن موبايل للهاتف النقال. الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، صنعاء، اليمن.

2. خلق جو يسوده الإخاء والألفة بين العاملين في قطاع الاتصالات، وإعادة النظر في طريقة توزيع المهام بما يتناسب وقدرات العاملين.
3. ضرورة تحسين الإنتاجية بشكل أكبر وفرض حالة التناغم والمزيد من الانسجام بين مختلف الوحدات التنظيمية.

### المقترحات:

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن اقتراح عدد من الدراسات المستقبلية ومنها:
- دور إدارة الموارد البشرية في دعم التغيير التنظيمي وأثره في أداء العاملين في شركات الاتصالات.
  - أثر التدريب والتطوير خلال مراحل التغيير التنظيمي في أداء العاملين في قطاع الاتصالات.
  - التحول الرقمي في شركات الاتصالات وأثره على الأداء الوظيفي.

### قائمة المصادر والمراجع

#### أولاً: المراجع باللغة العربية:

- [1] أحمد، مناهل أحمد يوسف. (2015). أثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الخدمية - الشركة السودانية للكهرباء الخرطوم.
- [2] أنعم، محمد عبدالرحمن محمد. (2018). أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في الجمهورية اليمنية.
- [3] الإدريسي، محمد عبد الله حسن. (2016). أثر الرضا الوظيفي في أداء العاملين بالقطاع الخاص في اليمن: دراسة تطبيقية في شركة سبأفون للهاتف النقال.
- [4] الجبالي، حمزة. (2016). تنمية الأداء الوظيفي والإداري. عمان، الأردن: دار الأسرة للإعلام ودار عالم الثقافة للنشر.
- [5] الحريري، محمد سرور. (2016). علم النفس الإداري. بيروت، لبنان: دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع.

- [16] المرهضي، سنان غالب. (2021). التغيير والتطوير التنظيمي. اليمن، صنعاء: مركز الأمين للطباعة والنشر.
- [17] الملاكوي، أديب خلف. (2020). إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات وأثرها على أداء العاملين: عمان، الأردن: دار الخليج للنشر والتوزيع.
- [18] جعفري، أمال. (2018). التغيير التنظيمي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين - دراسة ميدانية بمديرية الأشغال العمومية بأم البواقي.
- [19] جمعة، سيد هارون. (2019). استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على الأداء الوظيفي الجامعي - دراسة تطبيقية. (4)49، 608-551.
- [20] دودين، أحمد يوسف. (2020). إدارة التغيير والتطوير التنظيمي. عمان، الأردن: والتوزيع، دار اليازوري العلمية للنشر.
- [21] سيكران، أوما. (2006). طرق البحث في الإدارة مدخل بناء المهارات البحثية، ترجمة إسماعيل بسيوني. الرياض: دار المريخ.
- [22] شاكر، عبدالسلام عبدالحفيظ. (2021). العدالة التنظيمية وأثرها في جودة أداء العاملين في شركة يمن موبايل للهاتف النقال.
- [23] شهاب، فادية إبراهيم محمد. (2014). التطوير التنظيمي: القواعد النظرية والممارسات التطبيقية. عمان، الأردن: الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- [24] صغير، حمادي راشد محمد. (2024). أثر إدارة الجودة الشاملة (TQM) في الأداء الاستراتيجي: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات اليمنية بأمانة العاصمة. مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، 144-107 (1)1، <https://journals.su.edu.ye/index.php/jhs/article/view/580>
- [25] عبدالرحمن، رضوان الأمين؛ & آدم، عبدالرحيم يحيى يوسف. (2020). أثر التغيير التنظيمي في رضا العاملين بقطاع الكهرباء 2010م-2018م. مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، (1)21، 105-88.
- [26] عدان، نبيلة. (2020). ضغوط العمل والأداء الوظيفي: مركز الكتاب الأكاديمي.
- [27] عرفة، سيد سالم. (2012). اتجاهات حديثة في إدارة التغيير. مصر، الجيزة: الرابطة للنشر والتوزيع.
- [28] عليان، ربحي مصطفى. (2015). إدارة التغيير: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع.
- [29] عوض، نور عمر. (2021). أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في الدوائر الضريبية في فلسطين. جامعة النجاح الوطنية،
- [30] فارغ، عبدالصمد محمد قائد علي. (2018). أثر التغيير المنظمي في الأداء الوظيفي (دراسة ميدانية في البنوك الإسلامية بأمانة العاصمة - صنعاء).
- [31] قرشي، مكاوي إبراهيم عبد الله. (2019). إدارة التغيير و أثرها في أداء العاملين (دراسة حالة شركة سودابت).
- [32] مصطفى، محمد كمال. (2014). تحليل و قياس و تقييم الأداء البشري. مصر، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- [33] يحيوي، أحلام. (2020). أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية.
- ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية**
- [34] Archibong, Udeme, & Ibrahim, Umar Abbas. (2021). Assessing the impact of change management on employee performance: Evidence from Nile University of Nigeria. *International Journal of Research in Business*, 10(4), 525-534 .
- [35] Beshtawi, Maryam, & Jaaron, Ayham. (2014). Change management in telecommunication sector: a managerial framework. *Review of Contemporary Business Research*, 3(1), 127-141 .
- [36] Cavaliere, Luigi Pio Leonardo. (2020). The Impact of Change Management on Employees Performance in Information Management System. *Petra Christian University* ,
- [37] Ebongkeng, Helen. (2018) . ORGANIZATIONAL CHANGE AND PERFORMANCE Case study:

- African Financial Company  
SOFINA S.A, Cameroon .
- [38] Faloye, O. D. , Kazeem, Y. K. (2020). The Impact of Organizational Change on Employees' Performance: A survey of Nigerian Deposit Money Banks .
- [39] Krejcie, R.V., & Morgan, D.W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. Educational and Psychological Measurement, 3(30), 607-610 .
- [40] SHARMA, ANURADHA. (1986). Management and Job Performance. India, New Delhi: Gyan Publishing House.
- [41] Al-Jaradat, Omar, Nagresh, Mohammed, Al-Shegran, Abdullah, & Jadellah, Nura. (2013). Impact of change management on the performance of employees in university libraries in Jordan. 5(2), 169-178 .