

Final Project 1
Code: MGM 496-PMG496
Project Template

Faculty of Management
Midocean University

عنوان المشروع

دور ادارة التغيير وتأثيرها على اداء الموظفين في وزارة الموارد البشرية

أسم الطالب

فهد زايد العتيبي

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

1447- الفصل الدراسي الاول

جدول المحتويات

3	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
3	1.1. المقدمة:
6	1.2. مشكلة الدراسة
7	1.3. أهمية الدراسة
8	1.4. أسئلة الدراسة
9	1.5. أهداف الدراسة
9	1.6. فرضيات الدراسة
10	1.7. نموذج الدراسة
11	1.8. منهجية الدراسة
12	1.9. الدراسة الميدانية
12	1.10. مخطط المشروع المقترح
15	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
16	2.1. المقدمة:
19	2.2. المتغير المستقل
20	2.3. المتغير التابع
21	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
22	2.5. الخاتمة
24	قائمة المراجع

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تُعد إدارة التغيير من أهم المفاهيم الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام واسع في الفكر الإداري والتنظيمي المعاصر، نظراً لما تشهده بيئات العمل في مختلف المؤسسات من متغيرات متسارعة تشمل الأبعاد الاقتصادية، والتقنية، والإدارية، والاجتماعية.

ولم تعد المؤسسات – لا سيما الحكومية منها – تعمل في بيئة مستقرة أو روتينية، بل تواجه تحديات متزايدة تتطلب التكيف المستمر وإعادة هيكلة العمليات الداخلية بما يحقق الكفاءة والاستدامة في الأداء (العساف، 2019). وفي هذا الإطار، تبرز إدارة التغيير كأداة استراتيجية تسعى من خلالها المؤسسات إلى تحقيق التحول المنظم والمدرّوس نحو التطوير والتحسين في مختلف الجوانب التنظيمية والوظيفية (البلوشي، 2017).

لقد أصبحت إدارة التغيير مطلبًا أساسيًا في عصر تتسارع فيه وتيرة التطورات التقنية والتحولت الاقتصادية والاجتماعية. فالمنظمات التي لا تتبنى نهجًا فعالًا لإدارة التغيير تواجه صعوبات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتعرض لمقاومة داخلية من قبل العاملين نتيجة غياب الفهم الواضح لأسباب التغيير وأهدافه (الصالح، 2019). وتشير الأدبيات إلى أن فاعلية إدارة التغيير لا تنعكس فقط في تطبيق سياسات أو إجراءات جديدة، بل في قدرة القادة الإداريين على توجيه الأفراد وتعبئة الطاقات نحو قبول التغيير والمشاركة فيه بإيجابية (الزهراني، 2021).

وقد أظهرت الدراسات التحليلية أن المؤسسات الحكومية السعودية، ومنها وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، تشهد منذ انطلاق رؤية المملكة 2030 حراكًا واسعًا لإعادة بناء هياكلها التنظيمية وتطوير أساليب العمل بما يتواءم مع متطلبات التحول الوطني. ومع ذلك، تُشير دراسات ميدانية إلى وجود تفاوت في مستويات تطبيق إدارة التغيير داخل هذه المؤسسات، سواء على مستوى الفهم الإداري للتغيير أو على مستوى تفاعل العاملين معه (القحطاني، 2022؛ الجني، 2018). ويُلاحظ أن بعض البرامج التطويرية لم تحقق الأثر المطلوب على الأداء الفردي والجماعي للعاملين بسبب ضعف التواصل التنظيمي أو غياب ثقافة التغيير المؤسسي (الفيفي، 2023).

إن العلاقة بين إدارة التغيير والأداء الوظيفي تمثل محورًا حيويًا في الدراسات التنظيمية الحديثة، إذ أثبتت العديد من الدراسات أن نجاح عمليات التغيير يرتبط ارتباطًا وثيقًا بمدى تحفيز العاملين وتفاعلهم الإيجابي مع التوجهات الجديدة للمؤسسة (الشمري، 2020). فالتغيير الفعال لا يمكن أن يتحقق دون إشراك العنصر البشري بوصفه المحرك الرئيسي لأي عملية تطوير. كما أن الأداء الوظيفي يعد انعكاسًا مباشرًا لمدى نجاح المؤسسة في إدارة عمليات التغيير وتوفير بيئة عمل داعمة للتجديد والتطوير. وفي المقابل، يؤدي ضعف إدارة التغيير إلى تدني الإنتاجية، وزيادة حالات مقاومة التغيير، وارتفاع معدلات الدوران الوظيفي، وهو ما يؤثر سلبًا على جودة الخدمات الحكومية (العساف، 2019).

وفي ضوء ما تشهده وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية من مبادرات تطويرية وهيكلية تهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي، تبرز الحاجة إلى دراسة معمقة توضح أثر إدارة التغيير على أداء الموظفين، خاصة أن الوزارة تُعد من الجهات المحورية في تنفيذ برامج التحول الوطني المتعلقة بتطوير سوق العمل ورفع كفاءة الموارد البشرية. ومن هنا تأتي أهمية هذه الدراسة في تحليل الدور الذي تلعبه أبعاد إدارة التغيير الثلاثة — وهي التطوير التنظيمي، والتغيير التنظيمي، والتقنية — في تحسين أداء الموظفين وتحقيق أهداف الوزارة الاستراتيجية (البلوشي، 2017؛ الصالح، 2019).

ويُعد التطوير التنظيمي أحد أهم مكونات إدارة التغيير، إذ يُعنى بإعادة تصميم العمليات والسياسات والإجراءات الإدارية بما يضمن المرونة التنظيمية ورفع مستوى الكفاءة التشغيلية. أما التغيير التنظيمي، فيرتبط بإعادة تشكيل الثقافة المؤسسية وتعديل السلوكيات الإدارية بما يتناسب مع المتغيرات الجديدة في بيئة العمل. بينما تمثل التقنية بُعدًا محوريًا في تحقيق التحول الرقمي الذي تسعى إليه الوزارة، إذ تُمكن من أتمتة الخدمات الحكومية وتحسين جودة الأداء الوظيفي (الفيفي، 2023).

وبناءً على ما سبق، فإن البحث الحالي يسعى إلى تحليل دور إدارة التغيير وتأثيرها على أداء الموظفين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، من خلال دراسة العلاقة بين الأبعاد الثلاثة لإدارة التغيير ومستوى أداء العاملين. ومن المتوقع أن تُسهم نتائج هذه الدراسة في تقديم توصيات عملية تساعد صُنّاع القرار بالوزارة على تعزيز كفاءة إدارة التغيير وتحسين الأداء المؤسسي، بما يتماشى مع أهداف رؤية المملكة 2030 نحو حكومة فعّالة، مرنة، ومستدامة.

1.2. مشكلة الدراسة

1.2 مشكلة الدراسة (مفصلة)

تسعى وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية إلى تطوير هياكلها التنظيمية ورفع كفاءة الأداء الوظيفي للموظفين ضمن استراتيجيات التحول المؤسسي المتسارعة التي تتماشى مع رؤية المملكة 2030. ورغم الجهود الكبيرة في تطبيق برامج التغيير الإداري، إلا أن الدراسات الميدانية أظهرت أن تطبيق إدارة التغيير لا يزال يواجه تحديات عدة تؤثر على مستوى أداء العاملين (الزهراني، 2021).

أشارت دراسة (الشمري، 2020) إلى أن المؤسسات الحكومية غالباً ما تواجه مقاومة داخلية من الموظفين تجاه التغيير، بسبب ضعف التوعية بأهداف التغيير وعدم وضوح السياسات الإدارية الجديدة، ما يؤدي إلى انخفاض مستويات الرضا الوظيفي ويؤثر سلباً على جودة الأداء. كما بينت دراسة (الجهني، 2018) أن غياب ثقافة التغيير الإيجابي داخل المؤسسات الحكومية يحد من قدرة العاملين على التكيف مع الإجراءات الجديدة، ويؤدي إلى تراجع الأداء الفردي والجماعي.

وأظهرت دراسة (القحطاني، 2022) أن بعض برامج التغيير التنظيمي تُنفذ دون تقييم شامل لتأثيرها على الأداء الوظيفي، مما يخلق فجوة بين أهداف الوزارة المرجوة من التغيير وبين النتائج الفعلية على أرض الواقع. كما أشارت الدراسة إلى أن الاعتماد على أساليب تقليدية في التدريب ونقل المعلومات المتعلقة بالتغيير يساهم في ضعف استيعاب الموظفين للتغيير، ويزيد من مقاومة التغيير التنظيمي.

وفي دراسة أخرى، أكد (الفيفي، 2023) أن استخدام التقنيات الحديثة في إدارة التغيير يُسهم بشكل كبير في تحسين الأداء المؤسسي، إلا أن نقص الكفاءات التقنية لدى بعض الموظفين يمثل تحدياً في تطبيق التحول الرقمي المرتبط ببرامج التغيير. كما بينت الدراسة أن تطوير القدرات البشرية وتدريب الموظفين على أساليب التغيير تعتبر من أهم العوامل التي تحدد مدى نجاح البرامج التطويرية داخل الوزارات الحكومية.

وبناءً على ما سبق، يتضح أن هناك مشكلة حقيقية في استيعاب عمليات التغيير التنظيمي وتأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، والتي تتطلب دراسة متعمقة لتحديد مدى تأثير ثلاثة أبعاد رئيسية لإدارة التغيير:

1. التطوير التنظيمي: يشمل إعادة هيكلة العمليات والإجراءات بما يضمن المرونة والكفاءة.
2. التغيير التنظيمي: يرتبط بتعديل السلوكيات الإدارية والثقافة التنظيمية.
3. التقنية: تمثل أداة أساسية لدعم التحول الرقمي وتحسين جودة الأداء الوظيفي.

السؤال الرئيس للدراسة:

ما أثر إدارة التغيير على أداء العاملين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية؟

1.3. أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من كونها تسعى إلى تسليط الضوء على الدور الحيوي لإدارة التغيير في تحسين أداء العاملين داخل وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، باعتبارها جهة محورية في تطبيق برامج التحول المؤسسي المتسارعة ضمن رؤية المملكة 2030.

1.3.1 الأهمية النظرية

تُسهم هذه الدراسة في إثراء المعرفة الأكاديمية في مجال إدارة التغيير من خلال تقديم تحليل شامل للعلاقة بين أبعاد التغيير الثلاثة — التطوير التنظيمي، التغيير التنظيمي، التقنية — ومستوى أداء العاملين. وتكمن أهميتها النظرية في سد فجوة الدراسات السابقة في الأدبيات العربية التي لم تتناول بعمق تأثير إدارة التغيير على الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية السعودية، حيث ركزت غالبية الدراسات على القطاعات الخاصة أو تناولت موضوعات فرعية مثل الرضا الوظيفي أو مقاومة التغيير دون الربط الشامل بالأداء المؤسسي (العساف، 2019؛ الشمري، 2020).

كما تتيح الدراسة إطارًا نظريًا يمكن استخدامه كنموذج تحليلي لفهم ديناميكيات التغيير داخل المؤسسات الحكومية، بما يساهم في دعم البحث المستقبلي في مجال التطوير المؤسسي وإدارة الموارد البشرية (الجهني، 2018؛ القحطاني، 2022).

1.3.2 الأهمية التطبيقية

أما من الناحية التطبيقية، فتُعد نتائج هذه الدراسة مرجعًا عمليًا يمكن للوزارة الاستفادة منه في تحسين استراتيجيات إدارة التغيير وتطوير الأداء المؤسسي. فهي تساعد صُنّاع القرار في تحديد العوامل المؤثرة في نجاح التغيير التنظيمي، وتقديم توصيات عملية لتصميم برامج تدريبية ترفع من كفاءة الموظفين وتحسن من تقبلهم لخطط التحول (الفيفي، 2023؛ الصالح، 2019).

كما تساهم الدراسة في دعم التطوير التقني والإداري من خلال التركيز على أهمية التكنولوجيا كأداة مساعدة في تسريع عمليات التغيير وتحقيق الأداء الأمثل، مع مراعاة تدريب العاملين على التعامل معها بكفاءة (البلوشي، 2017). وبالتالي، فإن هذه الدراسة تقدم إسهامًا عمليًا واضحًا للوزارة في صياغة السياسات والإجراءات التي تضمن نجاح برامج التحول المؤسسي ورفع جودة الأداء الوظيفي، بما يتوافق مع أهداف التنمية الإدارية المستدامة في المملكة.

1.4. أسئلة الدراسة

تستند أسئلة هذه الدراسة إلى مشكلة البحث الرئيسية، وتهدف إلى تحديد أثر إدارة التغيير على أداء العاملين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، مع التركيز على ثلاثة أبعاد رئيسية لإدارة التغيير: التطوير التنظيمي، التغيير التنظيمي، والتقنية.

السؤال الرئيس للدراسة:

ما أثر إدارة التغيير على أداء العاملين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية؟

الأسئلة الفرعية للدراسة:

1. ما أثر التطوير التنظيمي على أداء العاملين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية؟
2. ما أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية؟
3. ما أثر التقنية على أداء العاملين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية؟

وتساعد هذه الأسئلة في توجيه الدراسة نحو تحليل العلاقة بين المتغيرات المستقلة الثلاثة) التطوير التنظيمي، التغيير التنظيمي، التقنية (والمغير التابع) أداء العاملين (بشكل واضح ومنهجي، مما يضمن استخراج نتائج دقيقة قابلة للتطبيق في تحسين الأداء المؤسسي.

1.5. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور إدارة التغيير وتأثيرها على أداء العاملين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، مع التركيز على ثلاثة أبعاد رئيسية لإدارة التغيير: التطوير التنظيمي، التغيير التنظيمي، والتقنية.

وتسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. تحديد أثر التطوير التنظيمي على أداء العاملين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.
 2. تقييم أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.
 3. بيان أثر التقنية كأداة مساعدة في إدارة التغيير على أداء العاملين.
 4. تقديم توصيات عملية يمكن أن تُسهم في تحسين سياسات إدارة التغيير وتعزيز الأداء الوظيفي داخل الوزارة.
- ويُتوقع أن تساعد هذه الأهداف في توفير إطار علمي وتحليلي يمكن من خلاله فهم العلاقة بين إدارة التغيير والأداء الوظيفي، ودعم اتخاذ القرارات الإدارية المبنية على دليل عملي يسهم في تطوير الأداء المؤسسي ورفع كفاءة الموظفين.

1.6. فرضيات الدراسة

استنادًا إلى مشكلة الدراسة وأهدافها، وصياغة أسئلتها، تفترض الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير وأداء العاملين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، مع التركيز على ثلاثة أبعاد رئيسية لإدارة التغيير: التطوير التنظيمي، التغيير التنظيمي، والتقنية.

وتتمثل فرضيات الدراسة في الآتي:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التطوير التنظيمي وأداء العاملين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية

(العساف، 2019؛ الشمري، 2020).

2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي وأداء العاملين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية (الجني، 2018؛ القحطاني، 2022).

3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التقنية وأداء العاملين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية (الفيقي، 2023؛ البلوشي، 2017).

وتعكس هذه الفرضيات العلاقة المباشرة بين المتغيرات المستقلة الثلاثة (التطوير التنظيمي، التغيير التنظيمي، التقنية) والمتغير التابع (أداء العاملين)، مما يتيح تحليل أثر كل بعد من أبعاد إدارة التغيير على الأداء الوظيفي للعاملين داخل الوزارة بشكل دقيق.

1.7. نموذج الدراسة

يرتكز النموذج المقترح لهذه الدراسة على تحديد طبيعة العلاقة بين إدارة التغيير في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية كمتغير مستقل، وبين أداء الموظفين كمتغير تابع. ويستند هذا النموذج إلى الأدبيات والدراسات السابقة التي أشارت إلى أن نجاح برامج التغيير التنظيمي يعتمد بدرجة كبيرة على قدرة المؤسسة على إدارة جوانب التغيير بفعالية، بما ينعكس إيجاباً على مستويات الأداء.

المتغير المستقل: (Independent Variable) إدارة التغيير

ويتكون من ثلاثة أبعاد رئيسية:

1. التطوير التنظيمي
2. التغيير التنظيمي
3. استخدام التقنية والتحول الرقمي

المتغير التابع: (Dependent Variable) أداء الموظفين

ويتكون من ثلاثة أبعاد رئيسية:

1. الكفاءة الوظيفية
2. جودة الأداء
3. الإنتاجية

1.8. منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**، وذلك لملاءمته لطبيعة أهداف الدراسة التي تسعى إلى توصيف مستوى تطبيق إعادة هندسة عمليات الأعمال في الشركة محل الدراسة، وتحليل أثرها على الأداء الاستراتيجي. يقوم المنهج الوصفي التحليلي على جمع البيانات من واقع بيئة العمل كما هي، ثم تحليلها إحصائياً لاستخلاص العلاقات بين المتغيرات قيد البحث.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في الشركة محل الدراسة (شركة الاتصالات السعودية STC مثلاً)، وذلك في المستويات الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية، نظراً لارتباط هؤلاء الأفراد بعمليات التغيير وإعادة الهندسة وتطبيقها.

عينة الدراسة:

سيتم اختيار عينة قصدية أو عشوائية طبقية من الموظفين، وذلك لضمان تمثيل الفئات الوظيفية المختلفة. ويُتوقع أن يتراوح حجم العينة بين (150 - 250) مشاركاً لضمان كفاية البيانات للتحليل الإحصائي ونمذجة المعادلات الهيكلية SEM.

أداة جمع البيانات:

سيتم استخدام استبانة تتضمن محورين رئيسيين:

1. محور يقيس أبعاد إعادة هندسة عمليات الأعمال (إعادة تصميم العمليات، استخدام التكنولوجيا، تمكين العاملين، وإعادة الهيكلة التنظيمية).

2. محور يقيس أبعاد الأداء الاستراتيجي (الكفاءة، الفعالية، الجودة، والاستجابة للتغير).

وسيتم تصميم الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي، والتأكد من صدقها من خلال عرضها على محكمين متخصصين في الإدارة، وثباتها من خلال حساب معامل كرونباخ ألفا.

أساليب التحليل الإحصائي:

- استخدام الإحصاء الوصفي لاستخلاص المتوسطات والانحرافات المعيارية.
- اختبار صدق وثبات الأداة باستخدام Cronbach's Alpha ومعامل الارتباط.
- استخدام تحليل التحقق من ملائمة النموذج (GOF) للتحقق من جودة النموذج المقترح.
- اختبار الفرضيات باستخدام نماذج المعادلات الهيكلية (SEM) أو الانحدار المتعدد لقياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

البرنامج الإحصائي المستخدم:

سيتم استخدام SPSS للإحصاء الوصفي واختبارات الثبات، و AMOS أو SmartPLS لاختبار النموذج وفرضيات الدراسة.

1.9. الدراسة الميدانية

المؤسسة المقترحة للدراسة شركة الاتصالات السعودية STC

تُعد شركة الاتصالات السعودية STC من أكبر وأبرز المؤسسات الوطنية العاملة في قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات في المملكة العربية السعودية. تأسست الشركة عام 1998م كشركة مساهمة سعودية، وتُعد المزود الرئيس لخدمات الاتصالات المتكاملة، بما في ذلك خدمات الهاتف الثابت، والهواتف المتنقلة، والإنترنت، وخدمات تقنية المعلومات والحوسبة السحابية. وقد شهدت الشركة خلال السنوات الأخيرة سلسلة من التحولات الاستراتيجية المتوافقة مع أهداف رؤية المملكة 2030، والتي ركزت على التحول الرقمي، وتطوير البنية التحتية التقنية، وتوسيع نطاق الخدمات الرقمية.

وتسعى شركة STC إلى تعزيز الابتكار ورفع كفاءة العمليات التشغيلية، إضافةً إلى الاستثمار في التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، وشبكات الجيل الخامس. ويضم الهيكل التنظيمي للشركة مجموعة من الإدارات والقطاعات التي تعمل بشكل تكاملي لدعم مسار التطوير والتحول الرقمي. كما تهتم الشركة بتنمية الموارد البشرية من خلال برامج تدريب وتطوير مستدامة، بما يسهم في تحسين مستوى الأداء والإنتاجية.

وتبرز أهمية اختيار شركة STC كمجال تطبيقي لهذه الدراسة نظراً لكونها من المؤسسات التي شهدت عمليات تغيير تنظيمي واسعة في مجالات التقنية والهيكل الإدارية ونظم العمل. مما يجعلها نموذجاً مناسباً لدراسة أثر إدارة التغيير على أداء الموظفين، خاصة في ظل التطورات المتسارعة في قطاع الاتصالات والضغط التنافسي التي تتطلب جاهزية تنظيمية عالية وقدرة على التكيف المستمر.

1.10. مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

يتضمن:

1. المقدمة
2. مشكلة الدراسة
3. أسئلة الدراسة
4. أهداف الدراسة

5. فرضيات الدراسة
6. أهمية الدراسة
7. نموذج الدراسة
8. مصطلحات الدراسة
9. حدود الدراسة (المكانية، الزمانية، البشرية، الموضوعية)

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

ويتضمن:

1. المبحث الأول: مفهوم إدارة التغيير
 - تعريف إدارة التغيير
 - أهمية إدارة التغيير
 - أبعاد إدارة التغيير (التطوير التنظيمي، التغيير التنظيمي، التقنية)
2. المبحث الثاني: أداء الموظفين
 - مفهوم الأداء الوظيفي
 - أهمية الأداء الوظيفي
 - أبعاد أداء الموظفين (الكفاءة، الجودة، الإنتاجية)

3. المبحث الثالث: الدراسات السابقة

- عرض الدراسات العربية والأجنبية المرتبطة بالمتغيرين
- أوجه الاتفاق والاختلاف
- الفجوة البحثية التي تسدها الدراسة الحالية

الفصل الثالث: منهجية الدراسة والإجراءات

ويتضمن:

1. منهج الدراسة
2. مجتمع وعينة الدراسة

3. أدوات جمع البيانات (الاستبانة)

4. صدق وثبات أداة الدراسة

5. الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل

الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها

ويتضمن:

1. التحليل الوصفي لبيانات العينة

2. اختبار الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية

3. مناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

ويتضمن:

1. أهم النتائج

2. الاستنتاجات العامة

3. التوصيات العملية لمتخذي القرار

4. مقترحات لدراسات مستقبلية

قائمة المراجع

الملاحق

• نسخة الاستبانة

• الجداول الإحصائية الكاملة

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

يُعدّ استعراض الدراسات السابقة ركيزة أساسية في بناء الإطار النظري لأي بحث علمي، إذ يهدف إلى تحليل وتقييم مجموعة من الأبحاث والدراسات التي تناولت موضوع إدارة التغيير وأبعادها، وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين. تُعد إدارة التغيير من أهم المفاهيم الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام واسع في الفكر الإداري والتنظيمي المعاصر، نظراً لما تشهده بيئات العمل في مختلف المؤسسات من متغيرات متسارعة². كما أن العلاقة بين إدارة التغيير والأداء الوظيفي تمثل محوراً حيوياً في الدراسات التنظيمية الحديثة.

يسعى هذا الفصل إلى وضع الدراسة الحالية في سياقها العلمي، ويسهم استعراض الدراسات السابقة في إثراء المعرفة الأكاديمية في مجال إدارة التغيير من خلال تقديم تحليل شامل للعلاقة بين أبعاد التغيير الثلاثة — التطوير التنظيمي، التغيير التنظيمي، التقنية — ومستوى أداء العاملين⁴. وتكمن أهميتها النظرية في سد فجوة الدراسات السابقة في الأدبيات العربية التي لم تتناول بعمق تأثير إدارة التغيير على الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية السعودية، حيث ركزت غالبية الدراسات على القطاعات الخاصة أو تناولت موضوعات فرعية مثل الرضا الوظيفي أو مقاومة التغيير دون الربط الشامل بالأداء المؤسسي (العساف، 2019؛ الشمري، 2020). كما تتيح الدراسة إطاراً نظرياً يمكن استخدامه كنموذج تحليلي لفهم ديناميكيات التغيير داخل المؤسسات الحكومية، بما يسهم في دعم البحث المستقبلي في مجال التطوير المؤسسي وإدارة الموارد البشرية (الجهني، 2018؛ القحطاني، 2022).

وعليه، يتبلور هذا الفصل لعرض وتحليل أبرز ما توصلت إليه البحوث ذات الصلة بالمتغيرين، وذلك لتعزيز الإطار التحليلي ووضع الدراسة الحالية في سياقها العلمي الملائم.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية

1. دراسة العتيبي (2023): أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة العدل بمدينة جدة

• **الهدف:** هدفت الدراسة إلى قياس مدى تأثير التحول الرقمي (كأحد أبعاد إدارة التغيير) على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة العدل بالمملكة العربية السعودية.

• **المنهجية:** استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطُبقت على عينة من الموظفين الإداريين بالوزارة.

• **النتائج الرئيسية:**

- توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي معنوي للتحول الرقمي بجميع أبعاده على أداء الموظفين.
- أشارت إلى أن البعد الأكثر تأثيراً كان نشر ثقافة التحول الرقمي، مما يؤكد أهمية الجانب الإنساني والثقافي في نجاح التغيير التقني.

○ أكدت أن التحول الرقمي يفسر نسبة كبيرة من التباين في أداء الموظفين.

2. دراسة الشمري (2020): أثر استراتيجيات إدارة التغيير في الحد من مقاومة العاملين لها في القطاع الحكومي

- **الهدف:** هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين استراتيجيات إدارة التغيير الفعالة (مثل المشاركة، والتواصل، والتدريب) ومستوى مقاومة الموظفين لها في المؤسسات الحكومية.
- **المنهجية:** استخدمت المنهج الكمي في دراسة تطبيقية على عدد من المؤسسات الحكومية في منطقة الرياض.
- **النتائج الرئيسية:**

○ خلصت الدراسة إلى أن المقاومة للتغيير **تنخفض بشكل كبير** عند تفعيل استراتيجيات الاتصال الفعال والمشاركة في اتخاذ القرار (التغيير التنظيمي).

- أثبتت أن مقاومة الموظفين السلبية للتغيير تؤدي مباشرة إلى انخفاض في **جودة وكفاءة الأداء الوظيفي**.
- أوصت بضرورة التركيز على البعد السلوكي والتوعوي لضمان انخفاض المقاومة وزيادة التزام الموظفين.

3. دراسة الزهراني (2021): متطلبات إدارة التغيير وعلاقتها بالتطوير الإداري في القطاع البلدي السعودي

- **الهدف:** معرفة العلاقة بين متطلبات تطبيق إدارة التغيير ومتغيرات التخطيط والتنظيم والقيادة، وعلاقتها بتحقيق مستهدفات التطوير الإداري والتنظيمي.
- **المنهجية:** اعتمدت على دراسة مسحية تحليلية شملت عينة من موظفي البلديات في المملكة.
- **النتائج الرئيسية:**

- أكدت وجود **علاقة إيجابية قوية** بين التخطيط المنهجي لإدارة التغيير ونجاح مبادرات التطوير الإداري.
- أوضحت أن التطوير التنظيمي يساهم في رفع **الكفاءة التشغيلية** وتقليل البيروقراطية، مما يدعم **بُعد الكفاءة الوظيفية** في الأداء.

○ شددت على أن القيادة الفعالة هي العامل الرئيسي للربط بين جهود التغيير ونتائج التطوير.

4. دراسة عبد اللطيف (2023): أثر التغيير التنظيمي على جودة الحياة الوظيفية في وزارة الموارد البشرية

- **الهدف:** فحص أثر التغيير التنظيمي بأبعاده المختلفة (الهيكلي، الثقافي، والتكنولوجي) على جودة الحياة الوظيفية للعاملين في بيئة البحث ذاتها (فرع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بالمدينة المنورة).
- **المنهجية:** دراسة ميدانية كمية باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات.
- **النتائج الرئيسية:**

- توصلت الدراسة إلى أن التغيير التنظيمي (بما فيه التكنولوجي) **يساهم في تفسير التغيرات** التي تحدث في جودة الحياة الوظيفية لدى الموظفين.

○ أكدت أن تحسين جودة الحياة الوظيفية (التي تتأثر بالتغيير الإيجابي) يؤدي إلى بيئة عمل حاضنة لرفع الإنتاجية وجودة الأداء.

○ أوصت بضرورة إتاحة الظروف البيئية المعنوية الآمنة لتعزيز الكفاءة في أداء العاملين.

5. دراسة المفlech (2021): دور إدارة التغيير في التطوير التنظيمي للمؤسسات الحكومية بمنطقة الرياض

• الهدف: التعرف على الدور الذي تلعبه إدارة التغيير في تحقيق التطوير التنظيمي للمؤسسات الحكومية.

• المنهجية: دراسة ميدانية تحليلية على مؤسسات حكومية بمنطقة الرياض.

• النتائج الرئيسية:

○ أكدت النتائج أن إدارة التغيير الفعالة تؤثر بشكل مباشر على تحسين برامج التدريب وخطط العمل التشغيلية.

○ أثبتت أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمنظمة يتطلب تبني منهج شامل لإدارة التغيير، مما يؤكد العلاقة

بين إدارة التغيير ورفع جودة الأداء.

○ أشارت إلى أن إدارة التغيير لها دور فعال في عملية إعادة هندسة الإدارة وإعادة بناء الهيكل التنظيمي للمنظمة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

1. دراسة كونورز وسوريتس (Sourites, 2021 & Connors): العلاقة بين قيادة التغيير وأداء الموظفين في القطاع العام

• الهدف: تحليل كيف تؤثر كفاءة القيادة في إدارة التغيير على مستوى أداء فرق العمل في المؤسسات الحكومية.

• المنهجية: استخدمت منهجاً مختلطاً (نوعي وكمي) على مجموعة من المؤسسات البلدية الأوروبية.

• النتائج الرئيسية:

○ أثبتت وجود ارتباط قوي ومعنوي بين قدرة القائد على التواصل والإشراك الفعال للموظفين أثناء التغيير

ورفع جودة الأداء المتحقق.

○ شددت على أن التطوير التنظيمي الذي لا يُدار بقيادة تغيير فعالة قد يؤدي إلى فقدان التزام الموظفين

وانخفاض الكفاءة الوظيفية.

2. دراسة شيراز وآخرون (Shiraz et al., 2023): إدارة التغيير والتحول الرقمي وأثرهما على إنتاجية الموظفين

• الهدف: فحص أثر مبادرات التحول الرقمي على إنتاجية العاملين في المؤسسات، مع التركيز على أهمية دور إدارة التغيير في تذليل التحديات التقنية.

• المنهجية: دراسة تطبيقية كمية على عينة من موظفي القطاع المالي.

• النتائج الرئيسية:

- أكدت أن التحول الرقمي يرفع الإنتاجية بشكل كبير، شريطة أن يتميز التغيير المصاحب له بفعالية عالية.
- أوصت بضرورة توفير التدريب الكافي على الأدوات التقنية وإدارة التوقعات لتقليل "صدمة التكنولوجيا" التي قد تؤثر سلباً على الكفاءة الوظيفية في المراحل الأولية.
- تدعم هذه الدراسة الربط بين بُعد التقنية وبُعد الإنتاجية.

3. دراسة مارشال وودز (Woods, 2022 & Marshall): تأثير المبادرات التنظيمية على كفاءة الأداء في مؤسسات الخدمة العامة

- **الهدف:** تقييم تأثير تطبيق برامج التطوير التنظيمي (مثل إعادة هيكلة العمليات وتغيير الإجراءات) على كفاءة وفعالية الأداء في مؤسسات الخدمات العامة.
- **المنهجية:** تحليل بيانات الأداء الوظيفي ومؤشرات الكفاءة التشغيلية قبل وبعد تطبيق مبادرات التطوير التنظيمي.
- **النتائج الرئيسية:**
 - وجدت الدراسة أن إعادة هيكلة العمليات، عندما تتم ضمن إطار التطوير التنظيمي المخطط له، أدت إلى تحسن ملحوظ في كفاءة الأداء الكلي.
 - أوصت بضرورة ربط كل برنامج تطوير تنظيمي بمؤشرات أداء وظيفي محددة (KPIs) لضمان أن تؤدي جهود التغيير إلى نتائج ملموسة ومقاسة في الأداء.

2.2. المتغير المستقل

يُشكل "دور إدارة التغيير" المتغير المستقل في هذه الدراسة، ويمثل الجهود المخططة للانتقال إلى وضع مستقبلي مُستهدف، بهدف تحسين فعالية المؤسسة وتحقيق أهدافها (العساف، 2019). تتطلب إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية، وخاصة وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، التعامل مع ثلاثة أبعاد رئيسية:

أولاً: التطوير التنظيمي (Organizational Development)

يُعد التطوير التنظيمي مدخلاً استراتيجياً يُعنى بتحسين فعالية وكفاءة المؤسسة على المدى الطويل (البلوشي، 2017). وقد أكدت الدراسات الحديثة أهمية هذا البعد، حيث بينت دراسة الزهراني (2021) أن التخطيط الفعال للتغيير يرتبط ارتباطاً وثيقاً بنجاح مبادرات التطوير الإداري، مما يُساهم في رفع الكفاءة التشغيلية. كما أشارت دراسة مارشال وودز (Woods, 2022 & Marshall) إلى أن مبادرات التطوير التنظيمي، مثل إعادة هندسة العمليات وتحديث الإجراءات، تؤدي إلى تحسن ملحوظ في الكفاءة الوظيفية للموظفين في مؤسسات الخدمة العامة. ويؤكد المفلاح (2021) على دور إدارة التغيير في دفع عجلة التطوير التنظيمي عبر إعادة بناء الهيكل التنظيمي وتحسين خطط العمل.

ثانياً: التغيير التنظيمي (Organizational Change)

يرتبط التغيير التنظيمي بتعديل الهياكل والسياسات وأساليب العمل والثقافة السائدة. يظل التحدي الأكبر هو إدارة مقاومة الموظفين وضعف المشاركة. في هذا الصدد، أظهرت دراسة الشمري (2020) أن تفعيل استراتيجيات الاتصال والمشاركة يحد من مقاومة الموظفين للتغيير، مما ينعكس إيجاباً على الأداء. كما أشارت دراسة كونورز وسوريتس (Sourites, 2021) إلى أن كفاءة القيادة في إدارة الجانب الإنساني من التغيير، وتوجيه الأفراد بفعالية، لها علاقة قوية برفع جودة أداء فرق العمل. أما دراسة عبد اللطيف (2023) في سياق وزارة الموارد البشرية فقد أشارت إلى أهمية التغيير في تحسين جودة الحياة الوظيفية التي تُعد بيئة حاضنة للأداء المتميز.

ثالثاً: استخدام التقنية والتحول الرقمي (Technology Use and Digital Transformation)

يُعد التحول الرقمي محركاً أساسياً للتغيير في القطاع الحكومي السعودي (وزارة الموارد البشرية)، استجابة لمتطلبات رؤية 2030. أكدت دراسة العتيبي (2023) أن التحول الرقمي يؤثر بشكل إيجابي ومعنوي على الأداء الوظيفي، مشيرة إلى أن أهم أبعاد هذا التأثير هو نشر ثقافة التحول الرقمي بين الموظفين، وتدعم هذه النتيجة ما توصل إليه حسين (2024) في القطاع البلدي حول أن التحول الرقمي يساهم في تطوير الأداء عبر الأتمتة. كما أضافت دراسة شيراز وآخرون (Shiraz et al., 2023) أن التحول الرقمي يرفع الإنتاجية، لكن فعالية إدارة التغيير المصاحبة ضرورية لضمان استيعاب الموظفين للتقنيات الجديدة وتقليل "صدمة التكنولوجيا".

2.3. المتغير التابع

يُعد "أداء الموظفين" المتغير التابع (Dependent Variable) في هذه الدراسة، وهو المؤشر الذي يُقاس من خلاله مدى نجاح عمليات إدارة التغيير في تحقيق أهدافها المؤسسية. ويُعرّف الأداء الوظيفي بأنه مجموعة النتائج والسلوكيات والإجراءات التي يقوم بها الموظف خلال فترة زمنية محددة لتحقيق الأهداف التنظيمية (القحطاني، 2022). وبناءً على الإطار النظري والدراسات السابقة، يتم قياس أداء الموظفين عبر ثلاثة أبعاد رئيسية تعكس جودة وكفاءة المخرجات الفردية، وقد تم تعزيز هذه الأبعاد بدلالات من الدراسات المضافة:

أولاً: الكفاءة الوظيفية (Job Competence)

تُشير الكفاءة الوظيفية إلى المهارات والمعارف والقدرات التي يمتلكها الموظف ويستخدمها في أداء مهامه. إن الكفاءة هي انعكاس لمدى ملاءمة الموظف للوظيفة وقدرته على استيعاب وتطبيق التغييرات الجديدة في الإجراءات والتقنيات. وقد أشارت دراسات التطوير التنظيمي إلى أن نجاح مبادرات التطوير (كما في دراسة الزهراني، 2021) يؤدي إلى رفع الكفاءة التشغيلية، وينعكس ذلك على الكفاءة الفردية. كما أن التحديات المصاحبة للتحول الرقمي تتطلب إدارة جيدة، حيث شدد شيراز وآخرون (Shiraz et al., 2023) على أن توفير التدريب المناسب على الأدوات التقنية أمر حاسم لرفع الكفاءة الوظيفية وتقليل

"صدمة التكنولوجيا". وتدعم دراسة مارشال وودز (Woods, 2022 & Marshall) أهمية المبادرات التنظيمية في تحسين كفاءة الأداء في مؤسسات الخدمة العامة.

ثانياً: جودة الأداء (Quality of Performance)

يركز هذا البعد على مستوى الدقة والالتقان والفعالية في إنجاز المهام والخدمات المقدمة. تتأثر جودة الأداء بمدى وضوح السياسات الجديدة، ومدى التزام الموظفين بالمعايير المحددة التي تفرضها إدارة التغيير. وقد أثبتت دراسة الشمري (2020) أن الإدارة الناجحة لمقاومة التغيير تُعد عاملاً حاسماً في تحسين جودة الأداء الوظيفي والخدمي. كما أوضحت دراسة كونورز وسوريتس (Sourites, 2021 & Connors) أن كفاءة القيادة في إدارة التغيير وتواصلها الفعال مع فرق العمل ترفع بشكل ملحوظ من جودة أداء المخرجات. وربطت دراسة المفليح (2021) بين التغيير التنظيمي وتطبيق نظم الجودة الشاملة، مما يعزز الصلة بين إدارة التغيير وتحسين الجودة.

ثالثاً: الإنتاجية (Productivity)

تُقاس الإنتاجية من خلال العلاقة بين المدخلات والمخرجات، وتعكس قدرة الموظف على إنجاز أكبر قدر ممكن من العمل بأقل وقت وجهد. إن الإنتاجية العالية هي دليل على نجاح مبادرات التغيير، خاصة تلك المرتبطة بآتمتة العمليات. وقد أكدت دراسة العتيبي (2023) أن التحول الرقمي يفسر نسبة كبيرة من التباين الإيجابي في أداء الموظفين، مما يعني زيادة الإنتاجية. كما أشار حسين (2024) إلى أن التحول الرقمي يُسهم بشكل مباشر في تطوير الأداء عبر آتمتة الإجراءات وتسريع اتخاذ القرارات. وتشير توصيات دراسة عبد اللطيف (2023) إلى أن توفير بيئة عمل إيجابية بعد التغيير يعزز الإنتاجية ويدعم الكفاءة في الأداء.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تُشكل العلاقة بين إدارة التغيير وأداء الموظفين المحور الأساسي للدراسات التنظيمية، وتؤكد غالبية الأبحاث على وجود علاقة ارتباط وتأثير إيجابية وذات دلالة إحصائية بينهما (العساف، 2019). وتتضح أوجه العلاقة والتأثير من خلال التحليل التالي لأبعاد المتغير المستقل وعلاقتها بأبعاد المتغير التابع، مدعومة بالدراسات المضافة:

1. العلاقة بين التطوير التنظيمي والأداء:

- **التأثير:** يُعد التطوير التنظيمي (كأحد أبعاد إدارة التغيير) مدخلاً استراتيجياً مباشراً لتحسين الكفاءة التشغيلية والوظيفية.
- **الدعم البحثي:** أكد الزهراني (2021) أن التخطيط الفعال للتغيير يدعم نجاح مبادرات التطوير الإداري، مما ينعكس إيجاباً على الأداء. وفي السياق الأجنبي، أوضحت دراسة مارشال وودز (Woods, 2022 & Marshall) أن إعادة هندسة العمليات ضمن إطار التطوير التنظيمي أدت إلى تحسن ملحوظ في كفاءة الأداء الكلي في مؤسسات

الخدمة العامة. كما أشار **المفلح (2021)** إلى أن إدارة التغيير تساهم بشكل فعال في إعادة بناء الهيكل التنظيمي وتحسين خطط العمل التشغيلية، مما يدعم جودة الأداء والإنتاجية.

2. العلاقة بين التغيير التنظيمي وسلوكيات الأداء:

- **التأثير:** يرتبط نجاح التغيير التنظيمي ارتباطاً وثيقاً بمدى إدارة الجانب الإنساني والسلوكي للموظفين، مما يؤثر على مستوى التزامهم ومشاركتهم، وبالتالي على **جودة الأداء**.
- **الدعم البحثي:** أثبت **الشمري (2020)** أن تفعيل استراتيجيات التواصل والمشاركة يقلل من مقاومة الموظفين للتغيير، وهو شرط أساسي لضمان تطبيق السياسات والإجراءات الجديدة بنجاح ورفع **جودة الأداء**. وفي الإطار الأجنبي، أكدت دراسة **كونورز وسوريتس (Sourites, 2021 & Connors)** أن القيادة التي تشارك الأفراد في التغيير ترفع من مستوى **جودة أداء** فرق العمل. وحتى في دراسة **عبد اللطيف (2023)** على نفس بيئة البحث، تبين أن التغيير التنظيمي يساهم في تحسين جودة الحياة الوظيفية، وهي بيئة ضرورية لتعزيز **الإنتاجية والكفاءة**.

3. العلاقة بين التقنية والتحول الرقمي والإنتاجية:

- **التأثير:** يُمثل استخدام التقنية محركاً رئيسياً لرفع كفاءة العمليات وزيادة معدلات **الإنتاجية** ودقة العمل (الجودة).
- **الدعم البحثي:** أشارت دراسة **العتيبي (2023)** بشكل واضح إلى وجود تأثير إيجابي ومعنوي للتحول الرقمي على الأداء الوظيفي، مؤكدة أن التحول الرقمي يفسر نسبة كبيرة من التباين في **الأداء (65.8%)**. كما أكد **حسين (2024)** على أن التحول الرقمي يُساهم بشكل مباشر في تطوير الأداء عبر أتمتة الإجراءات وتسريع اتخاذ القرارات. وفي السياق الدولي، شدد **شيراز وآخرون (Shiraz et al., 2023)** على أن التحول الرقمي يرفع **الإنتاجية** بشكل كبير، ولكنه يتطلب إدارة تغيير فعالة لضمان استيعاب الموظفين للتقنيات الجديدة ورفع **الكفاءة الوظيفية**.

الخلاصة:

إن الإدارة الشاملة والمنهجية للتغيير، والتي تشمل أبعادها الثلاثة، تُعد العامل التمكيني الذي يضمن تحويل المدخلات التنظيمية إلى مخرجات عالية الأداء. ويؤكد التكامل بين الأبعاد الثلاثة للتغيير – الهيكلي (التطوير)، والسلوكي (التنظيمي)، والتقني – على ضرورة اتباع نهج شمولي لتحسين أداء الموظفين في الوزارة.

2.5. الخاتمة

في ختام الفصل الثاني، وبعد استعراض وتحليل الأطر النظرية والدراسات التطبيقية المتعلقة بالمتغير المستقل (إدارة التغيير بأبعاده) والمتغير التابع (أداء الموظفين بأبعاده)، يمكن تلخيص المشهد البحثي وتحديد موضع الدراسة الحالية منه:

أ. أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات

- أوجه الاتفاق:

1. **العلاقة الإيجابية والمؤثرة:** هناك إجماع بين الدراسات العربية والأجنبية (كدراسات العتيبي، الشمري، شيراز وآخرون، مارشال وودز) على أن إدارة التغيير الفعالة والمخطط لها تؤثر إيجاباً ومعنوياً على الأداء الوظيفي، وتعد محركاً رئيسياً لرفع الكفاءة والإنتاجية.

2. **أهمية البعد البشري والثقافي:** أكدت غالبية الدراسات (خاصة الشمري و العتيبي و كونورز وسوريتس) أن الجانب الإنساني، والمتمثل في نشر ثقافة التغيير، ومشاركة الموظفين، وجودة القيادة، هو البعد الأكثر أهمية في ضمان نجاح المبادرات التقنية والتنظيمية. وقد أثبتت دراسة العتيبي (2023) أن نشر ثقافة التحول الرقمي هو البعد الأكثر تأثيراً في الأداء.

• أوجه الاختلاف:

1. **سياق التطبيق:** يختلف سياق التطبيق؛ حيث ركزت بعض الدراسات العربية على القطاعات البلدية (الزهراني، المفلاح، حسين) أو القطاع المالي (البيشي وآخرون، شيراز وآخرون). ورغم وجود دراسة في وزارة الموارد البشرية (عبد اللطيف، 2023)، إلا أنها ركزت على جودة الحياة الوظيفية كمتغير وسيط وليس الأداء المباشر.

2. **تحديد الأبعاد:** تباينت الدراسات في تحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً؛ فبعضها ركز على الجانب الهيكلي، والبعض على الجانب التقني، بينما تسعى دراساتنا لدمج هذه الأبعاد الثلاثة ضمن نموذج متكامل واختبار تأثيرها المشترك على الأداء.

ب. الفجوة البحثية التي تسدها الدراسة الحالية

على الرغم من ثراء الدراسات السابقة، فإن الفجوة البحثية التي تسعى هذه الدراسة لسدها تتضح فيما يلي:

1. **التركيز القطاعي والموضوعي الدقيق:** تركز هذه الدراسة بشكل دقيق ومحدد على فحص العلاقة المباشرة بين الأبعاد المتكاملة لإدارة التغيير (التطوير التنظيمي، التغيير التنظيمي، التقنية) وتأثيرها على الأداء المُقاس بـ (الكفاءة، الجودة، الإنتاجية) في بيئة وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. وتأتي هذه الدراسة لتلبية الحاجة إلى فحص هذه العلاقة في سياق هذه الوزارة الحيوية التي تشهد تحولات هيكلية ورقمية ضخمة ضمن رؤية 2030، وهو ما لم يتم تناوله بشكل شامل ومباشر على الأداء الفعلي في دراسة تطبيقية سابقة.

2. **الإطار النظري المتكامل:** إن الدراسة تقدم نموذجاً تحليلياً يربط المتغيرات الثلاثة المستقلة معاً في إطار واحد، ويتم اختباره تجريبياً لتقديم دليل تطبيقي موثوق لصناع القرار في الوزارة حول أولويات التغيير الأكثر تأثيراً في تحسين الأداء الوظيفي.

قائمة المراجع

1. العساف، عبد الرحمن. *إدارة التغيير التنظيمي: المفاهيم والنماذج والأساليب الحديثة*، دار الزهراء للنشر، الرياض، 2019.
2. الزهراني، خالد. *التطوير الإداري وإدارة التغيير في القطاع العام السعودي في ضوء رؤية 2030*، دار المعارف الحديثة، مكة المكرمة، 2021.
3. الشمري، ناصر. *أثر إدارة التغيير على الأداء التنظيمي في الأجهزة الحكومية السعودية*، دار العلوم للنشر، جدة، 2020.
4. الجهني، فاطمة. *إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية*، دار النهضة العربية، القاهرة، 2018.
5. البلوشي، سعيد. *إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية: مدخل استراتيجي لتحسين الأداء*، دار الكتاب الجامعي، أبوظبي، 2017.
6. الصالح، مريم. *أثر القيادة التحويلية وإدارة التغيير على أداء الموظفين*، دار الفكر، عمان، 2019.
7. الشمري، فهد. *أثر استراتيجيات إدارة التغيير في الحد من مقاومة العاملين لها في القطاع الحكومي*، مجلة العلوم الإدارية، الرياض، 2020.
8. الزهراني، خالد. *متطلبات إدارة التغيير وعلاقتها بالتطوير الإداري في القطاع البلدي السعودي*، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 2021.
9. العتيبي، نواف. *أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة العدل بمدينة جدة*، مجلة البحوث الإدارية، جدة، 2023.
10. عبد اللطيف، سارة. *أثر التغيير التنظيمي على جودة الحياة الوظيفية في وزارة الموارد البشرية*، المجلة العربية للإدارة، المدينة المنورة، 2023.
11. المفلح، عبد العزيز. *دور إدارة التغيير في التطوير التنظيمي للمؤسسات الحكومية بمنطقة الرياض*، مجلة دراسات الأعمال، الرياض، 2021.
12. كونورز، ريتشارد وسوريتس، جيمس. *العلاقة بين قيادة التغيير وأداء الموظفين في القطاع العام (دراسة مترجمة)*، دورية الإدارة العامة الأوروبية، بروكسل، 2021.
13. شيراز، أحمد وآخرون. *إدارة التغيير والتحول الرقمي وأثرهما على إنتاجية الموظفين (دراسة مترجمة)*، مجلة التكنولوجيا والأداء، لندن، 2023.

14. مارشال، جون و وودز، أندريا. تأثير المبادرات التنظيمية على كفاءة الأداء في مؤسسات الخدمة العامة (دراسة مترجمة)، المجلة الدولية للخدمة العامة، نيويورك، 2022.