

# **Final Project 1**

Code: MGM 496-PMG496

## **Project Template**

Faculty of Management  
Midocean University

عنوان المشروع  
أثر إدارة التغيير التنظيمي على أداء الموظفين بالتطبيق على وزارة الصحة  
في الرياض

أسم الطالب  
مهند بن علي أبوسبعه  
243001064

مشروع تخرج- 1  
كلية الإدارة بكالوريوس إدارة المشاريع- جامعة ميدأوشن

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

التاريخ- الفصل الدراسي

## جدول المحتويات

|                                                        |    |
|--------------------------------------------------------|----|
| 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة .....             | 3  |
| 1.1. المقدمة: .....                                    | 4  |
| 1.2. مشكلة الدراسة .....                               | 5  |
| 1.2.1. فجوات على المستوى النظري .....                  | 5  |
| 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي .....                | 5  |
| 1.3. أهمية الدراسة .....                               | 6  |
| 1.3.1. على المستوى النظري: .....                       | 6  |
| 1.3.2. على المستوى التطبيقي: .....                     | 6  |
| 1.4. أسئلة الدراسة .....                               | 6  |
| 1.5. أهداف الدراسة .....                               | 7  |
| 1.6. فرضيات الدراسة .....                              | 7  |
| 1.7. نموذج الدراسة .....                               | 7  |
| 1.8. منهجية الدراسة .....                              | 8  |
| 1.9. الدراسة الميدانية .....                           | 8  |
| 1.10. مخطط المشروع المقترح .....                       | 8  |
| 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة .....                | 9  |
| 2.1. المقدمة: .....                                    | 10 |
| 2.2. المتغير المستقل .....                             | 10 |
| 2.3. المتغير التابع .....                              | 11 |
| 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ..... | 11 |
| 2.5. الخاتمة .....                                     | 11 |
| قائمة المراجع .....                                    | 12 |

## 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة:

وزارة الصحة حاليًا تمر بمرحلة تطوير كبيرة ضمن رؤية 2030 وبرنامج التحول الصحي. فيه تحديث للأنظمة، تطوير للإجراءات، وتحسين لطريقة العمل بشكل عام. الهدف من كل هذا هو رفع جودة الخدمات الصحية وتحسين تجربة المستفيدين.

لكن أي تغيير داخل جهة كبيرة مثل وزارة الصحة أكيد يآثر على الموظفين. ممكن يتغير نظام العمل، طريقة رفع الطلبات، أو حتى آلية التواصل بين الإدارات. وهنا يجي دور إدارة التغيير. إذا كان التغيير واضح، ومفهوم، وتم شرح أسبابه للموظفين، غالبًا يكون تأثيره إيجابي.

التغيير موبس عشان تحسين الخدمة، هو بعد يفيد الموظف نفسه. لأن التطوير يعني أنظمة أسهل، إجراءات أوضح، فرص تدريب أفضل، وتمكين أكبر. يعني في النهاية المفروض التغيير يخفف الضغط ويرفع مستوى الكفاءة.

عشان كذا هذا البحث يهدف يعرف هل إدارة التغيير التنظيمي داخل وزارة الصحة فعلاً تآثر على أداء الموظفين، وهل الطريقة اللي يدار فيها التغيير تنعكس بشكل إيجابي عليهم أو لا.

## 1.2. مشكلة الدراسة

رغم أن وزارة الصحة تطبق مبادرات تطوير متعددة ضمن التحول الصحي، إلا أنه لا يوجد وضوح كافٍ حول مدى تأثير أسلوب إدارة هذه التغييرات على أداء الموظفين. فنجاح التغيير لا يعتمد فقط على تطبيق الأنظمة الجديدة، بل على كيفية إدارة المرحلة الانتقالية ودعم الموظفين خلالها.

وفي حال لم تتم إدارة التغيير بطريقة فعالة، قد ينعكس ذلك على مستوى الأداء الوظيفي. لذلك تبرز الحاجة لدراسة العلاقة بين إدارة التغيير التنظيمي وأداء الموظفين داخل وزارة الصحة. والمسؤوليات ومتطلبات الأداء. بعض الموظفين يتأقلم بسرعة، والبعض يحتاج دعم أو وقت أكثر للتكيف.

المشكلة مو في التغيير نفسه، بل في طريقة إدارته. إذا كان التغيير واضح ومخطط له ومصحوب بتواصل فعال، غالبًا ينعكس بشكل إيجابي على الأداء. أما إذا كان غير واضح أو مفاجئ، ممكن يسبب ضغط أو انخفاض في مستوى الأداء.

لذلك من المهم معرفة هل إدارة التغيير التنظيمي داخل وزارة الصحة فعلاً تؤثر على أداء الموظفين، خصوصاً في ظل مرحلة التحول الحالية.

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري

أغلب الدراسات عن إدارة التغيير تركز على القطاع الخاص، بينما القطاع الحكومي له طبيعة مختلفة، خاصة في جهة كبيرة مثل وزارة الصحة. لذلك ما زال هناك حاجة لدراسة تأثير إدارة التغيير على أداء الموظفين في البيئة الحكومية السعودية.

### 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

على أرض الواقع، الوزارة تطبق تحديثات مستمرة، لكن ما فيه قياس واضح لمدى تأثير طريقة إدارة هذه التغييرات على أداء الموظفين. وهذا يبرز الحاجة لدراسة توضح العلاقة بشكل عملي.

إلى أي مدى تؤثر إدارة التغيير التنظيمي على أداء الموظفين في وزارة الصحة بمدينة الرياض؟

### 1.3. أهمية الدراسة

أهمية هذه الدراسة مرتبطة بالمرحلة الحالية التي تمر فيها وزارة الصحة ضمن رؤية 2030 والتحول الصحي. التغييرات التنظيمية مستمرة، ومن المهم نفهم كيف طريقة إدارة هذه التغييرات تؤثر على الموظفين وأدائهم.

#### 1.3.1. على المستوى النظري:

لدراسة توضح العلاقة بين إدارة التغيير وأداء الموظفين في جهة حكومية مثل وزارة الصحة. أغلب الدراسات تكون على القطاع الخاص، لذلك هذا البحث يركز على بيئة حكومية سعودية.

#### 1.3.2. على المستوى التطبيقي:

يمكن تساعد نتائج الدراسة المسؤولين في تحسين طريقة إدارة التغيير داخل الوزارة. وإذا تم تطبيق التغيير بشكل منظم وواضح، سيكون له أثر إيجابي على أداء الموظفين واستقرار بيئة العمل.

### 1.4. أسئلة الدراسة

- ما أثر إدارة التغيير التنظيمي على أداء الموظفين في وزارة الصحة بمدينة الرياض؟
- ما هو واقع تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير في وزارة الصحة بالرياض؟
- ما هو مستوى الأداء الوظيفي لموظفي وزارة الصحة في ظل برامج التحول الحالية؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة التغيير (التواصل، التدريب، دعم القيادة) وأداء الموظفين؟

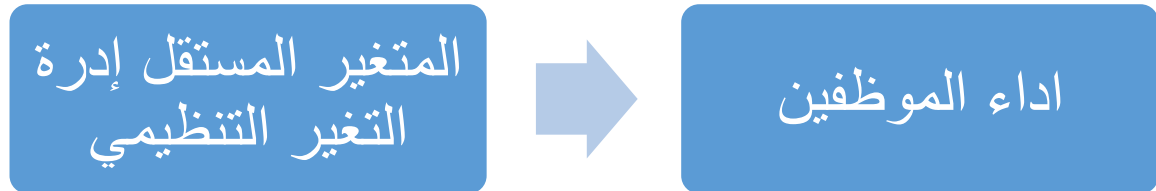
## 1.5. أهداف الدراسة

- 1- التعرف على آليات إدارة التغيير التنظيمي المتبعة في وزارة الصحة بالرياض.
- 2- قياس مستوى الأداء الوظيفي للكوادر البشرية في الوزارة.
- 3- تحديد مدى تأثير إدارة التغيير على تحسين أو تراجع أداء الموظفين.
- 4- تقديم توصيات عملية لصناع القرار لتعزيز نجاح عمليات التحول التنظيمي.

## 1.6. فرضيات الدراسة

- الفرضية الأولى ( H\_1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الفعال للتغيير وتحسين أداء الموظفين.
- الفرضية الثانية ( H\_2): يؤدي الدعم القيادي أثناء فترة التحول التنظيمي إلى رفع كفاءة الأداء الوظيفي.
- الفرضية الثالثة ( H\_3): توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك الموظفين لأثر التغيير تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الخبرة، المسمى الوظيفي).

## 1.7. نموذج الدراسة



وضح الشكل نموذج الدراسة المقترح، حيث يُفترض أن ممارسات إدارة التغيير (كمتغير مستقل) تؤثر بشكل مباشر على مستوى أداء الموظفين كمغير تابع.

## 1.8. منهجية الدراسة

سيتم البحث المنهج الكمي (Quantitative Approach) باستخدام استراتيجية المسح (Survey) من خلال أداة الاستبيان لجمع البيانات، مع اتباع الفلسفة الوضعية (Positivism) وتحليل البيانات إحصائياً باستخدام برنامج (SPSS)

## 1.9. الدراسة الميدانية

ستهدف الدراسة الميدانية موظفي وزارة الصحة بمدينة الرياض ديوان الوزارة حيث سيتم تطبيق البحث على عينة عشوائية من الموظفين الإداريين والكوادر الفنية المتأثرة ببرامج التحول الصحي.

## 1.10. مخطط المشروع المقترح

لفصل الأول: الإطار العام للدراسة.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.

الفصل الثالث: منهجية البحث وإجراءات الدراسة.

الفصل الرابع: عرض النتائج وتحليلها إحصائياً.

الفصل الخامس: المناقشة، التوصيات والخاتمة.

## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## 2.1. المقدمة:

يعتبر هذا الفصل الركيزة النظرية للدراسة، حيث يستعرض المفاهيم الأساسية المتعلقة بإدارة التغيير التنظيمي وأداء الموظفين. يهدف هذا الجزء إلى تأصيل المتغيرات علمياً من خلال مراجعة ما قدمه الباحثون والمفكرون في هذا المجال، وتبسيط الضوء على الفجوات البحثية التي تسعى الدراسة الحالية لسدها في بيئة وزارة الصحة السعودية.

## 2.2. المتغير المستقل

تُعرف إدارة التغيير بأنها النهج المنظم لضمان تنفيذ التحولات بكفاءة واستدامة. وفي سياق وزارة الصحة، يتم التركيز على أبعاد أساسية هي:

التخطيط للتغيير: وهو رسم خارطة الطريق للتحول الصحي بما يتوافق مع رؤية 2030.  
التواصل التنظيمي: مدى شفافية انتقال المعلومات من القيادة إلى الموظفين لتقليل مقاومة التغيير.  
دعم الإدارة العليا: الدور الذي يلعبه القادة في تحفيز الموظفين وتوفير الموارد اللازمة للتحول.

## 2.3. المتغير التابع

شير أداء الموظفين إلى حصيلة السلوكيات والمهارات التي يبذلها الكادر الصحي والإداري لتحقيق أهداف الوزارة. ويتم قياسه من خلال:

كفاءة العمل: سرعة ودقة إنجاز المعاملات وتقديم الخدمة.

جودة الخدمة: تقديم الرعاية الصحية وفق المعايير العالمية الجديدة.

التكيف الوظيفي: قدرة الموظف على التعامل مع الأنظمة الرقمية الحديثة (مثل نظام "صحتي")

## 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

أثبتت الدراسات (مثل دراسة محمد القحطاني، 2021) وجود علاقة طردية قوية بين فاعلية إدارة التغيير ومستوى الأداء. فعندما يتم التغيير بشكل مدروس ومصحوب بتدريب وتواصل فعال، تنخفض معدلات مقاومة الموظفين وتزداد إنتاجيتهم. وفي وزارة الصحة، يظهر هذا الأثر من خلال تحسن جودة الخدمات الصحية المقدمة للمواطنين نتيجة استجابة الموظفين الواعية لعمليات التطوير.

## 2.5. الخاتمة

تضح من خلال العرض النظري السابق أن نجاح أي منظمة صحية في تحقيق أهدافها مرهون بقدرتها على إدارة التغيير بذكاء. فالتغيير ليس مجرد إجراءات فنية، بل هو إدارة للعنصر البشري في المقام الأول. وبناءً على ما سبق، ستسعى الدراسة الميدانية للتحقق من مدى انطباق هذه النظريات على واقع موظفي وزارة الصحة بالرياض.

قائمة المراجع

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

وزارة الصحة. (2022). برنامج التحول الصحي.

<https://www.moh.gov.sa>

الهيئة السعودية للتخصصات الصحية. (2022). التقارير السنوية.

<https://www.scfhs.org.sa>

وزارة الصحة السعودية (2023). استراتيجية التحول الصحي ورفع كفاءة الأداء الوظيفي. الرياض.

القحطاني، محمد (2021). إدارة التغيير التنظيمي وأثرها على أداء العاملين في القطاع الحكومي السعودي. مجلة الإدارة العامة.

العتيبي، سعد (2022). تطوير الكفاءات البشرية في ظل التغييرات الاستراتيجية. دار النشر الجامعي.

Kotter, J. P. (2012). Leading Change. Harvard Business Review Press