

جامعة ميدأوشن كلية الإدارة/ تخصص إدارة عامة

عنوان المشروع:

أثر إدارة التغيير التنظيمي على رضا الموظفين في الجهات
الحكومية بالمملكة العربية السعودية: دراسة تطبيقية

اسم الطالبة:

نور رزاز سعيد

مشروع تخرج- ١

كلية الإدارة-جامعة ميدأوشن

إشراف:

د. عبدالكريم نادر

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

تاريخ- الفصل الدراسي

٢٠٢٦/٦/٢٦

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

جدول المحتويات

٢	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
٥	١,١ المقدمة.....
٧	١,٢ مشكلة الدراسة.....
٨	١,٣ أسئلة الدراسة.....
٩	١,٤ أهمية الدراسة.....
١٠	١,٤,١ الأهمية العلمية للدراسة.....
١٠	١,٤,٢ الأهمية العملية للدراسة.....
١٢	١,٥ حدود الدراسة.....
١٢	١,٦ مصطلحات الدراسة.....
١٣	١,٧ أهداف الدراسة.....
١٤	١,٨ فرضيات الدراسة.....
١٦	١,٩ نموذج الدراسة.....
١٨	١,١٠ مكان التطبيق المقترح للدراسة.....
١٨	١,١١ منهجية الدراسة المتوقعة.....
١٩	١,١٢ المخطط المقترح للمشروع.....
٢٠	٢. الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.....
٢١	٢,١ مقدمة الفصل الثاني.....
٢٢	٢,٢ المبحث الأول: إدارة التغيير التنظيمي.....
٢٢	٢,٢,١ مفهوم إدارة التغيير التنظيمي.....
٢٣	٢,٢,٢ أهمية إدارة التغيير التنظيمي.....
٢٤	٢,٢,٣ أهداف إدارة التغيير التنظيمي.....
٢٥	٢,٢,٤ أنواع التغيير.....
٢٦	٢,٢,٥ مراحل إدارة التغيير التنظيمي.....
٢٨	٢,٢,٦ معوقات إدارة التغيير التنظيمي.....
٢٩	٢,٣ المبحث الثاني: الرضا الوظيفي.....
٢٩	٢,٣,١ مفهوم الرضا الوظيفي.....
٣٠	٢,٣,٢ أهمية الرضا الوظيفي.....
٣٠	٢,٣,٣ العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.....
٣٢	٢,٣,٤ نظريات الرضا الوظيفي.....

٣٣	٢,٤ العلاقة بين إدارة التغيير التنظيمي والرضا الوظيفي.....
٣٤	٢,٥ الدراسات السابقة.....
٣٥	٢,٦ التعقيب على الدراسات السابقة.....
٣٦	٣. الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها.....
٣٧	٣,١ منهج الدراسة.....
٣٧	٣,٢ مجتمع الدراسة.....
٣٧	٣,٣ عينة الدراسة.....
٣٧	٣,٤ أداة الدراسة.....
٣٨	٣,٥ صدق وثبات الأداة.....
٣٨	٣,٦ الأساليب الإحصائية المستخدمة.....
٣٩	قائمة المراجع.....

١،١ مقدمة الفصل الاول:

شهدت المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية خلال العقود الأخيرة سلسلة من التحولات والتغيرات الجوهرية في أساليب الإدارة والعمل، وذلك استجابة للتطورات المتسارعة في البيئات الاقتصادية والتقنية والاجتماعية. وتأتي هذه التحولات في إطار الجهود الوطنية الرامية إلى رفع كفاءة الأداء الحكومي وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين والمقيمين، بما يتماشى مع أهداف رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ التي تركز على تطوير القطاع العام وتعزيز كفاءته التشغيلية.

وفي ظل هذه التوجهات الحديثة، برز مفهوم التغيير التنظيمي كأحد الركائز الأساسية في تطوير المؤسسات، حيث يُعد أداة إدارية استراتيجية تهدف إلى تحسين الهياكل التنظيمية، وتطوير العمليات الداخلية، وإعادة تصميم أساليب العمل بما يضمن تحقيق أعلى مستويات الكفاءة والفعالية. كما أن إدارة التغيير التنظيمي لا تقتصر على الجانب الهيكلي فقط، بل تمتد لتشمل الجوانب البشرية والسلوكية داخل المنظمة، مما يجعلها عملية معقدة تتطلب تخطيطاً دقيقاً وإدارة فعالة لضمان نجاحها واستدامتها.

ومن الجدير بالذكر أن نجاح عمليات التغيير التنظيمي لا يعتمد فقط على القرارات الإدارية العليا أو الخطط الاستراتيجية، بل يرتبط بشكل وثيق بعنصر بشري بالغ الأهمية يتمثل في الموظفين داخل المنظمة. إذ يُعتبر الموظفون المحرك الأساسي لأي عملية تغيير، وهم الفئة الأكثر تأثراً بنتائج هذا التغيير، سواء بشكل إيجابي أو سلبي. لذلك فإن مدى تقبلهم للتغيير واستجابتهم له يُعد عاملاً حاسماً في نجاح أو فشل تلك العمليات.

وفي هذا السياق، يبرز مفهوم الرضا الوظيفي كأحد أهم المؤشرات التي تعكس حالة الموظفين النفسية والمهنية داخل بيئة العمل، حيث يعبر عن درجة الرضا التي يشعر بها الموظف تجاه طبيعة عمله، وظروفه الوظيفية، وعلاقته بالإدارة، وفرص التطوير المتاحة له. ويؤثر الرضا الوظيفي بشكل مباشر على مستوى الأداء والإنتاجية، كما ينعكس على معدلات الالتزام الوظيفي والاستقرار داخل المنظمة.

ومن جهة أخرى، قد تواجه المؤسسات الحكومية العديد من التحديات عند تطبيق عمليات التغيير التنظيمي، من أبرزها مقاومة التغيير من قبل الموظفين، أو انخفاض مستوى الرضا الوظيفي نتيجة الغموض أو ضعف التواصل الإداري أو عدم إشراك الموظفين في مراحل التغيير المختلفة. هذه التحديات قد تؤدي في بعض الحالات إلى إبطاء عملية التغيير أو الحد من فعاليتها، مما يستوجب دراسة معمقة للعوامل المؤثرة في هذه العلاقة.

وبناءً على ذلك، فإن دراسة العلاقة بين إدارة التغيير التنظيمي ورضا الموظفين تُعد من الموضوعات المهمة في مجال الإدارة الحديثة، خصوصاً في القطاع الحكومي الذي يشهد تحولات متسارعة في أنظمتها وإجراءاته. إذ تسعى هذه الدراسة إلى تحليل مدى تأثير إدارة التغيير التنظيمي على رضا الموظفين في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على فهم طبيعة هذه العلاقة، وتحديد العوامل التي تعزز أو تعيق نجاح عمليات التغيير، واقتراح حلول تساهم في رفع مستوى رضا الموظفين وتحسين بيئة العمل أثناء فترات التغيير.

وتتبع أهمية هذه الدراسة من كونها ترتبط بشكل مباشر بواقع المؤسسات الحكومية، حيث يساعد فهم العلاقة بين التغيير التنظيمي والرضا الوظيفي في تحسين أساليب الإدارة، وتطوير استراتيجيات أكثر فعالية في التعامل مع الموارد البشرية، بما يضمن تحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة واحتياجات الموظفين.

٢، ١ مشكلة الدراسة:

تشهد الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية خلال السنوات الأخيرة العديد من التغيرات التنظيمية المتسارعة التي فرضتها متطلبات التطوير الإداري، والتحول الرقمي، وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، حيث أصبحت المؤسسات الحكومية مطالبة بتبني أساليب إدارية حديثة، وإعادة هيكلة بعض الإجراءات والأنظمة، وتطوير بيئة العمل بما يساهم في رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين. وقد صاحب هذه التغيرات اهتمام متزايد بتطبيق مفاهيم إدارة التغيير التنظيمي باعتبارها أحد الأدوات المهمة التي تساعد المؤسسات على مواكبة المتغيرات والتكيف مع المستجدات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

وتعد إدارة التغيير التنظيمي من العمليات الإدارية التي تهدف إلى إحداث تطوير وتحسين مستمر في المنظمة من خلال إحداث تغييرات مخططة في الهياكل التنظيمية أو السياسات أو الإجراءات أو ثقافة العمل، بما يتناسب مع المتغيرات الداخلية والخارجية. إلا أن نجاح هذه العملية لا يعتمد فقط على وجود الخطط والاستراتيجيات، بل يتطلب تهيئة العنصر البشري وإشراك الموظفين في عملية التغيير وتعزيز قناعتهم بأهدافه وأهميته، لأن الموظفين يمثلون الركيزة الأساسية لنجاح أي تغيير تنظيمي.

وفي ظل التغيرات التي تشهدها الجهات الحكومية السعودية، قد تنشأ بعض التحديات التي تؤثر على تقبل الموظفين للتغيير، ومن أبرزها ضعف التواصل الإداري، وقلة مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتغيير، وعدم وضوح أهداف التغيير أو آثاره المتوقعة، بالإضافة إلى مقاومة بعض العاملين للتغيرات الجديدة نتيجة الخوف من فقدان الاستقرار الوظيفي أو زيادة الأعباء والمسؤوليات. وقد تؤدي هذه التحديات إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين، الأمر الذي ينعكس سلباً على الأداء والإنتاجية ومستوى الالتزام التنظيمي.

ومن ناحية أخرى، فإن تطبيق إدارة التغيير التنظيمي بطريقة فعالة قد يساهم في تعزيز رضا الموظفين من خلال تحسين بيئة العمل، وتطوير المهارات، وزيادة فرص المشاركة، ورفع مستوى الثقة بين الإدارة والعاملين، مما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف المنشودة. ولذلك فإن نجاح عمليات التغيير التنظيمي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى رضا الموظفين عن بيئة العمل ومدى تقبلهم للتغيرات التي تطرأ على المنظمة.

وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد بإدارة التغيير التنظيمي في المؤسسات الحكومية، إلا أن الحاجة لا تزال قائمة لدراسة العلاقة بين إدارة التغيير التنظيمي ورضا الموظفين في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، خاصة في ظل التطورات المتسارعة التي يشهدها القطاع الحكومي، وما يترتب عليها من تحديات ومتطلبات جديدة تستوجب توفير بيئة عمل محفزة تدعم رضا الموظفين وتساهم في تحقيق أهداف المؤسسات الحكومية بكفاءة وفاعلية.

وبناءً على ما سبق، تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

٣, ١ أسئلة الدراسة:

ما أثر إدارة التغيير التنظيمي على رضا الموظفين في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس عدد من الأسئلة الفرعية، وهي:

١. ما واقع تطبيق إدارة التغيير التنظيمي في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟
٢. ما مستوى رضا الموظفين العاملين في الجهات الحكومية السعودية؟
٣. ما طبيعة العلاقة بين إدارة التغيير التنظيمي ورضا الموظفين؟
٤. ما مدى تأثير إدارة التغيير التنظيمي على مستوى رضا الموظفين؟
٥. ما أبرز المعوقات التي تواجه تطبيق التغيير التنظيمي في الجهات الحكومية؟
٦. ما المقترحات التي يمكن أن تساهم في تعزيز نجاح التغيير التنظيمي وتحقيق رضا الموظفين؟

٤, ١ أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية موضوع إدارة التغيير التنظيمي باعتباره أحد الموضوعات الحديثة التي حظيت باهتمام واسع في الفكر الإداري المعاصر، وذلك في ظل ما تشهده المؤسسات المختلفة من تغيرات متسارعة فرضتها التطورات الاقتصادية والتكنولوجية والإدارية، والتي جعلت من التغيير ضرورة حتمية لضمان استمرارية المؤسسات وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. كما أن المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية تشهد في الوقت الراهن العديد من التغيرات والتطورات المرتبطة ببرامج الإصلاح الإداري والتحول الرقمي، الأمر الذي يتطلب وجود إدارة فعالة للتغيير تضمن نجاح هذه التحولات وتحقيق الأهداف المنشودة.

وتبرز أهمية هذه الدراسة من خلال تناولها لموضوع يرتبط بأحد أهم عناصر نجاح المؤسسات الحكومية، وهو العنصر البشري، حيث يعد الموظفون المحور الأساسي الذي تعتمد عليه الجهات الحكومية في تنفيذ مهامها وتحقيق أهدافها. كما أن رضا الموظفين يعد من المؤشرات المهمة التي تعكس مستوى الاستقرار الوظيفي، ودرجة الالتزام التنظيمي، وكفاءة الأداء داخل المنظمة. ومن هنا فإن دراسة العلاقة بين إدارة التغيير التنظيمي ورضا الموظفين تعد من الموضوعات ذات الأهمية الكبيرة، لما لها من دور في تعزيز نجاح عمليات التغيير وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية.

وتنبع أهمية الدراسة كذلك من الدور الذي تؤديه إدارة التغيير التنظيمي في مساعدة المؤسسات الحكومية على مواجهة التحديات والمتغيرات المختلفة، حيث أصبحت المنظمات الحديثة مطالبة بتطوير هياكلها التنظيمية وأساليب عملها بما يتوافق مع المتطلبات الحالية والمستقبلية. ويعد نجاح هذه التغيرات مرتبطاً بمدى تقبل الموظفين لها، ومدى شعورهم بالرضا عن بيئة العمل والإجراءات التنظيمية المتبعة، الأمر الذي يجعل من دراسة هذا الموضوع أمراً مهماً في ظل الظروف والمتغيرات التي يشهدها القطاع الحكومي السعودي.

١,٤,١ أولاً: الأهمية العلمية للدراسة

تتمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة في أنها تتناول موضوعين من الموضوعات المهمة في مجال الإدارة العامة وإدارة الأعمال، وهما إدارة التغيير التنظيمي والرضا الوظيفي، وتسعى إلى توضيح طبيعة العلاقة بينهما داخل الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية. كما تسهم الدراسة في إثراء الجانب المعرفي والأدبي المتعلق بهذين المتغيرين، وإضافة معرفة علمية يمكن أن يستفيد منها الباحثون والمهتمون بمجال الإدارة العامة والتنظيم الإداري.

كما تساهم الدراسة في توفير إطار نظري يوضح المفاهيم المرتبطة بإدارة التغيير التنظيمي، وأهميته، وأهدافه، وأنواعه، والعوامل المؤثرة فيه، بالإضافة إلى توضيح مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته والعوامل المؤثرة فيه، الأمر الذي يساعد على بناء قاعدة علمية يمكن الاعتماد عليها في الدراسات المستقبلية التي تتناول الموضوع ذاته أو الموضوعات المرتبطة به.

وتكمن أهمية الدراسة العلمية أيضاً في ندرة الدراسات التي تناولت أثر إدارة التغيير التنظيمي على رضا الموظفين في الجهات الحكومية السعودية بصورة مباشرة، مما يمنح الدراسة أهمية خاصة، ويجعلها إضافة علمية يمكن الاستفادة منها في تطوير الدراسات والأبحاث المستقبلية في مجال الإدارة العامة.

١,٤,٢ ثانياً: الأهمية العملية للدراسة

تنبع الأهمية العملية لهذه الدراسة من إمكانية الاستفادة من نتائجها في دعم القيادات الإدارية وصناع القرار في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، من خلال التعرف على طبيعة العلاقة بين إدارة التغيير التنظيمي ومستوى رضا الموظفين، والعمل على تطوير السياسات والإجراءات التي تساهم في تحسين بيئة العمل وتعزيز رضا العاملين.

كما تساعد نتائج الدراسة في الكشف عن أبرز التحديات والمعوقات التي قد تواجه تطبيق

برامج التغيير التنظيمي، وتقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات التي تسهم في تعزيز نجاح عمليات التغيير وتقليل مقاومة الموظفين لها، بما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي وجودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.

وتكتسب الدراسة أهميتها العملية أيضاً من إمكانية استفادة القيادات الإدارية والجهات الحكومية المختلفة من نتائجها في وضع استراتيجيات أكثر فعالية لإدارة التغيير، والعمل على تعزيز مشاركة الموظفين في عمليات التطوير، وتحسين مستوى التواصل بين الإدارة والعاملين، وتوفير بيئة عمل تسهم في زيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الاستقرار التنظيمي. أهمية الدراسة بالنسبة للموظفين

تسهم هذه الدراسة في إبراز أهمية العنصر البشري باعتباره الركيزة الأساسية لنجاح المؤسسات الحكومية، حيث إن الاهتمام برضا الموظفين وتحسين ظروف العمل يسهم في رفع مستوى الأداء والإنتاجية، وزيادة الولاء والانتماء التنظيمي، وتعزيز روح التعاون بين العاملين، الأمر الذي ينعكس بصورة إيجابية على تحقيق أهداف المنظمة ورفع كفاءة الأداء المؤسسي.

أهمية الدراسة في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠

تكتسب هذه الدراسة أهمية إضافية من ارتباطها بمستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، التي تهدف إلى تطوير القطاع الحكومي ورفع مستوى كفاءة الأجهزة الحكومية وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين والمقيمين، بالإضافة إلى الاهتمام بتنمية الموارد البشرية وتهيئة بيئة عمل محفزة تسهم في تحقيق التميز المؤسسي. ومن هذا المنطلق فإن دراسة أثر إدارة التغيير التنظيمي على رضا الموظفين تعد من الموضوعات التي تتوافق مع التوجهات الحديثة للمملكة نحو تطوير القطاع الحكومي وتحقيق التنمية المستدامة.

وبناءً على ما سبق، تتضح أهمية هذه الدراسة من الناحيتين العلمية والعملية، ومن المتوقع أن تسهم نتائجها في دعم الجهود الرامية إلى تحسين إدارة التغيير التنظيمي داخل الجهات الحكومية السعودية، وتعزيز رضا الموظفين، ورفع كفاءة الأداء المؤسسي بما يحقق أهداف التنمية والتطوير المنشودة.

١,٥ حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يأتي:

الحدود الموضوعية:

تقتصر هذه الدراسة على بحث أثر إدارة التغيير التنظيمي في رضا الموظفين، مع التركيز على العلاقة بين ممارسات إدارة التغيير ومستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

الحدود المكانية:

تطبق الدراسة على عدد من الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

الحدود البشرية:

تقتصر الدراسة على الموظفين العاملين في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

الحدود الزمنية:

تطبق الدراسة خلال العام الجامعي ٢٠٢٥-٢٠٢٦ م.

١,٦ مصطلحات الدراسة:

أولاً: إدارة التغيير التنظيمي

ويقصد بها جميع الجهود والإجراءات الإدارية المخططة التي تقوم بها الجهات الحكومية بهدف تطوير الهياكل التنظيمية، وتحسين أساليب العمل، ورفع كفاءة الأداء، من خلال تطبيق استراتيجيات التغيير بصورة منظمة بما يحقق أهداف المؤسسة.

ثانيًا: رضا الموظفين

هو درجة الشعور الإيجابي التي يبديها الموظف تجاه عمله وبيئة العمل والإدارة والسياسات التنظيمية، ومدى رضاه عن طبيعة وظيفته وظروفها، بما ينعكس على مستوى أدائه والتزامه الوظيفي.

تمهيد لأهداف الدراسة:

انطلاقاً من مشكلة الدراسة التي تناولت أثر إدارة التغيير التنظيمي على رضا الموظفين في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، وفي ضوء ما تم عرضه من أهمية علمية وعملية للموضوع، تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تساعد في فهم طبيعة العلاقة بين إدارة التغيير التنظيمي ورضا الموظفين، والكشف عن العوامل التي تؤثر في نجاح عمليات التغيير داخل الجهات الحكومية. كما تهدف الدراسة إلى تقديم إطار علمي وتطبيقي يمكن الاستفادة منه في تطوير الممارسات الإدارية وتحسين بيئة العمل، بما يتوافق مع التوجهات الحديثة للتطوير الإداري والتحول المؤسسي في المملكة العربية السعودية، وخاصة في ظل مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. وتتبع أهمية تحديد أهداف الدراسة من كونها تمثل الأساس الذي ستبنى عليه بقية عناصر البحث، سواء فيما يتعلق بفرضيات الدراسة أو منهجيتها أو نتائجها المتوقعة.

١٧, أهداف الدراسة:

الهدف الرئيس للدراسة:

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر إدارة التغيير التنظيمي على رضا الموظفين في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، من خلال تحليل طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة التغيير ومستوى رضا الموظفين، والتعرف على مدى إسهام تطبيق استراتيجيات التغيير التنظيمي في تحسين بيئة العمل ورفع مستوى الرضا الوظيفي، بما يدعم تحقيق أهداف الجهات الحكومية بكفاءة وفاعلية.

الأهداف الفرعية:

التعرف على واقع تطبيق إدارة التغيير التنظيمي في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

قياس مستوى رضا الموظفين العاملين في الجهات الحكومية السعودية.

دراسة طبيعة العلاقة بين إدارة التغيير التنظيمي ورضا الموظفين.

تحديد مدى تأثير إدارة التغيير التنظيمي على مستوى رضا الموظفين.

التعرف على أبرز المعوقات التي تواجه تطبيق التغيير التنظيمي في الجهات الحكومية.

تقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات التي يمكن أن تسهم في تعزيز نجاح إدارة التغيير التنظيمي وتحقيق رضا الموظفين.

تمهيد لفرضيات الدراسة:

تعد فرضيات البحث من العناصر الأساسية في الدراسات العلمية، حيث تمثل توقعات علمية أولية تستند إلى الإطار النظري والدراسات السابقة ومشكلة الدراسة، ويتم اختبارها ميدانيًا للتحقق من مدى صحتها. وبالنظر إلى طبيعة الدراسة الحالية التي تتناول أثر إدارة التغيير التنظيمي على رضا الموظفين في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، فقد تم صياغة فرضيات الدراسة بما يتوافق مع أسئلة الدراسة وأهدافها، وبما يتيح اختبار العلاقات والتأثيرات المحتملة بين متغيرات الدراسة المختلفة، وصولاً إلى نتائج علمية يمكن الاعتماد عليها في تفسير الظاهرة محل الدراسة وتقديم التوصيات المناسبة.

١,٨ فرضيات الدراسة:

تعد فرضيات البحث من العناصر الأساسية في الدراسات العلمية، حيث تمثل توقعات علمية أولية تستند إلى الإطار النظري والدراسات السابقة، ويتم اختبارها من خلال الدراسة الميدانية للتحقق من مدى صحتها. ونظرًا لأن الدراسة الحالية تهدف إلى التعرف على أثر إدارة التغيير

التنظيمي على رضا الموظفين في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، فقد تم صياغة فرضيات الدراسة بما يتوافق مع مشكلة الدراسة وأسئلتها، وبما يساعد على الكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة المختلفة، وتحديد مدى تأثير إدارة التغيير التنظيمي على مستوى رضا الموظفين داخل الجهات الحكومية السعودية. كما تستند هذه الفرضيات إلى الافتراض العلمي القائل بأن نجاح عمليات التغيير التنظيمي يرتبط بدرجة كبيرة بمدى تقبل الموظفين لهذه التغييرات ومدى رضاهم عن بيئة العمل والإجراءات التنظيمية المتبعة داخل المنظمة.

الفرضية الرئيسية للدراسة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير التنظيمي ورضا الموظفين في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

وتتفرع من هذه الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية، وهي:

الفرضية الفرعية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق إدارة التغيير التنظيمي ومستوى رضا الموظفين في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير التنظيمي على مستوى رضا الموظفين في الجهات الحكومية السعودية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نجاح تطبيق برامج التغيير التنظيمي ومستوى تقبل الموظفين للتغيير داخل الجهات الحكومية السعودية.

الفرضية الفرعية الرابعة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة التغيير التنظيمي ومستوى رضا الموظفين في الجهات الحكومية.

الفرضية الفرعية الخامسة:

تسهم الممارسات الإدارية الفعالة المرتبطة بإدارة التغيير التنظيمي في تعزيز رضا الموظفين وتحسين بيئة العمل داخل الجهات الحكومية السعودية.

وبذلك تسعى الدراسة إلى اختبار هذه الفرضيات ميدانياً، بهدف الوصول إلى نتائج علمية دقيقة تساعد على فهم طبيعة العلاقة بين إدارة التغيير التنظيمي ورضا الموظفين، وتقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تطوير الممارسات الإدارية، وتحسين بيئة العمل، وتعزيز نجاح برامج التغيير التنظيمي في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، بما يتوافق مع مستهدفات التطوير الإداري ورؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.

تمهيد لرسم نموذج الدراسة:

استناداً إلى مشكلة الدراسة وأسئلتها وأهدافها وفرضياتها، تم إعداد نموذج البحث المقترح لتوضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة، حيث تمثل إدارة التغيير التنظيمي المتغير المستقل، بينما يمثل رضا الموظفين المتغير التابع. ويهدف هذا النموذج إلى توضيح طبيعة التأثير المتوقع لإدارة التغيير التنظيمي على مستوى رضا الموظفين في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، بما يسهم في اختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها.

٩, ١ نموذج الدراسة:

المتغير المستقل: إدارة التغيير التنظيمي

التخطيط للتغيير.

التواصل الإداري.

مشاركة الموظفين.

إدارة مقاومة التغيير.

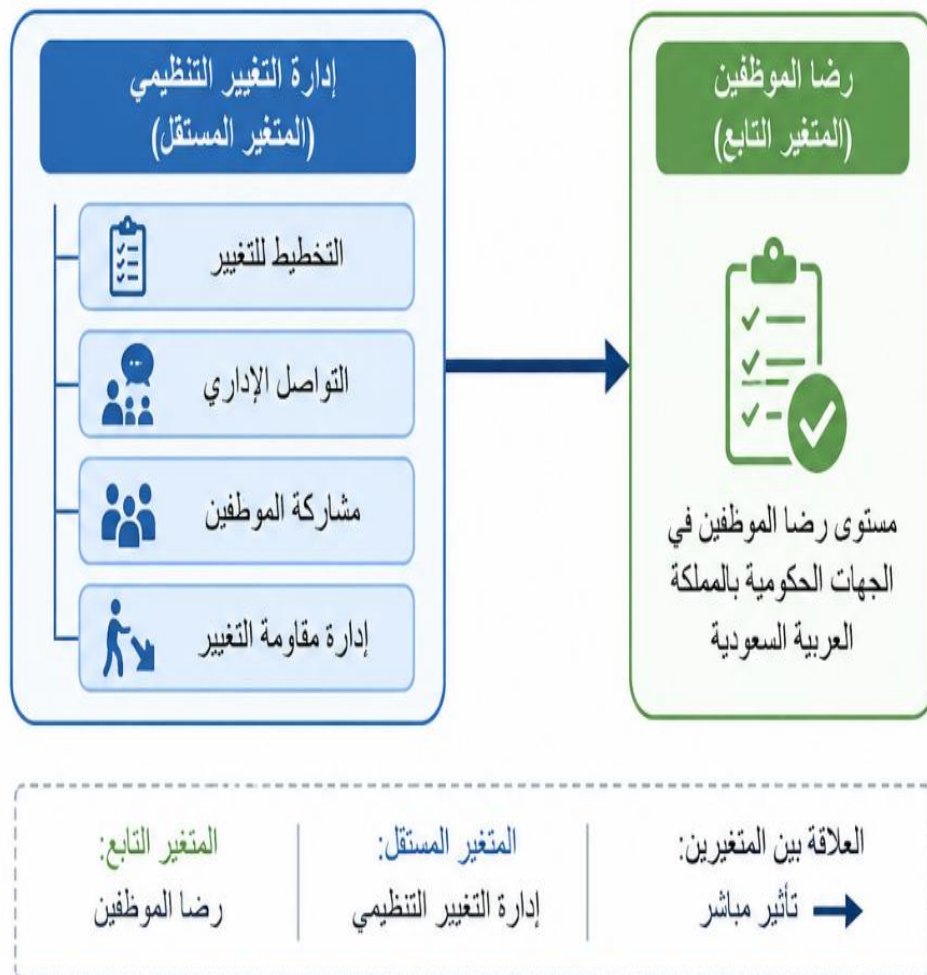
المتغير التابع: رضا الموظفين:

مستوى رضا الموظفين في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

رسم نموذج البحث

استناداً إلى مشكلة الدراسة وأهدافها وفرضياتها، تم إعداد نموذج البحث المقترح لتوضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة، حيث تمثل إدارة التغيير التنظيمي المتغير المستقل، بينما يمثل رضا الموظفين المتغير التابع. ويهدف هذا النموذج إلى توضيح طبيعة العلاقة والتأثير المتوقع لإدارة التغيير التنظيمي على مستوى رضا الموظفين في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

نموذج البحث المقترح



١٠,١٠ مكان التطبيق المقترح للدراسة (الدراسة الميدانية) :

سيتم تطبيق الدراسة ميدانيًا على عينة من الموظفين العاملين في عدد من الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، وذلك بهدف دراسة أثر إدارة التغيير التنظيمي على مستوى رضا الموظفين. وتم اختيار القطاع الحكومي نظرًا لما يشهده من تطورات تنظيمية وإدارية متسارعة في إطار برامج التحول الوطني وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، مما يجعله بيئة مناسبة لدراسة العلاقة بين إدارة التغيير التنظيمي ورضا الموظفين. وسوف تشمل الدراسة الموظفين العاملين في المستويات الإدارية المختلفة، بما يساهم في الحصول على بيانات واقعية تعكس طبيعة ممارسات إدارة التغيير التنظيمي ومدى تأثيرها على مستوى الرضا الوظيفي داخل الجهات الحكومية السعودية.

١١,١١ منهجية البحث المتوقعة:

تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملاءمته لطبيعة البحث الذي يهدف إلى دراسة أثر إدارة التغيير التنظيمي على رضا الموظفين في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية. ويستخدم هذا المنهج لوصف الظاهرة محل الدراسة وتحليلها، والتعرف على طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، من خلال جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بإدارة التغيير التنظيمي ورضا الموظفين، وتحليلها بصورة علمية ومنهجية.

وستعتمد الدراسة على الأسلوب الميداني في جمع البيانات، من خلال إعداد استبانة يتم توزيعها على عينة من الموظفين العاملين في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، بهدف قياس مستوى تطبيق إدارة التغيير التنظيمي ومستوى رضا الموظفين. كما سيتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، بما يساهم في الوصول إلى نتائج علمية دقيقة تساعد في تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة، وتقديم توصيات تدعم تطوير الممارسات الإدارية وتحسين بيئة العمل في الجهات الحكومية السعودية.

١٢, ١ المخطط المقترح للمشروع:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

٢. الفصل الثاني: الاطار النظري و الدراسات السابقة

٢, ١ مقدمة الفصل الثاني:

يتناول هذا الفصل الإطار النظري والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، والمتمثل في أثر إدارة التغيير التنظيمي على رضا الموظفين في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية. ويهدف هذا الفصل إلى بناء أساس نظري يساعد على فهم متغيرات الدراسة وتوضيح المفاهيم والأبعاد المرتبطة بها، بما يساهم في تفسير طبيعة العلاقة بين إدارة التغيير التنظيمي ورضا الموظفين.

ويتناول المبحث الأول مفهوم إدارة التغيير التنظيمي، وأهميته، وأهدافه، وأنواعه، ومراحله، بالإضافة إلى أبرز المعوقات التي قد تواجه المؤسسات عند تطبيق عمليات التغيير. ويأتي تناول هذه الجوانب بهدف توضيح طبيعة التغيير التنظيمي باعتباره عملية إدارية مخططة تسعى المؤسسات من خلالها إلى تطوير أساليب العمل وتحسين الأداء والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.

كما يتناول المبحث الثاني مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته والعوامل المؤثرة فيه، إلى جانب عرض أبرز النظريات التي تناولت الرضا الوظيفي وتفسير العوامل التي تؤثر في اتجاهات الموظفين نحو أعمالهم وبيئة العمل التي يعملون فيها. ويعد الرضا الوظيفي من الموضوعات المهمة في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي، نظرًا لارتباطه بمستوى أداء الموظفين واستقرارهم والتزامهم تجاه المنظمة.

ويتناول الفصل كذلك العلاقة بين إدارة التغيير التنظيمي والرضا الوظيفي، وذلك من خلال توضيح الكيفية التي يمكن أن تؤثر بها ممارسات إدارة التغيير، مثل التخطيط للتغيير والتواصل الإداري ومشاركة الموظفين وإدارة مقاومة التغيير، في مستوى رضا الموظفين. وتكتسب هذه العلاقة أهمية خاصة في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية في ظل ما تشهده من تطورات إدارية وتنظيمية ورقمية متسارعة.

وفي الجزء الأخير من الفصل، يتم استعراض مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة، بهدف التعرف على أبرز نتائجها ومناهجها والجوانب التي تناولتها، والاستفادة منها في بناء الدراسة الحالية. كما يتضمن الفصل تعقيبًا على الدراسات السابقة يوضح أوجه الاتفاق والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، ومدى استفادة الدراسة الحالية من نتائجها، بما يساعد في تحديد موقع الدراسة الحالية ضمن الدراسات المرتبطة بإدارة التغيير التنظيمي والرضا الوظيفي.

٢,٢ المبحث الأول: إدارة التغيير التنظيمي:

تعد إدارة التغيير التنظيمي من الموضوعات الإدارية المهمة التي حظيت باهتمام متزايد في الفكر الإداري الحديث، نتيجة للتغيرات المستمرة التي تواجه المؤسسات في بيئات العمل المختلفة. فلم تعد المؤسسات تعمل في بيئة مستقرة وثابتة، بل أصبحت مطالبة بالتكيف المستمر مع التطورات الاقتصادية والتقنية والإدارية والاجتماعية، الأمر الذي جعل التغيير جزءاً أساسياً من عملية التطوير التنظيمي.

وتزداد أهمية إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية بصورة خاصة، نظراً لطبيعة المهام التي تقوم بها هذه المؤسسات، وارتباطها المباشر بتقديم الخدمات للمستفيدين وتنفيذ السياسات والبرامج الحكومية. كما أن التطورات المرتبطة بالتحول الرقمي وتطوير الخدمات وإعادة تنظيم الإجراءات تتطلب قدرة إدارية على التخطيط للتغيير وتنفيذه ومتابعته بطريقة منظمة.

ولا تقتصر إدارة التغيير التنظيمي على إدخال أنظمة أو إجراءات جديدة، وإنما تشمل مجموعة من الممارسات التي تهدف إلى مساعدة المنظمة والعاملين فيها على الانتقال من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي أكثر ملاءمة لأهداف المنظمة. ولذلك فإن نجاح التغيير يرتبط بالجانب الإداري والجانب الإنساني في الوقت نفسه، حيث يمثل الموظفون عنصراً أساسياً في تنفيذ التغيير وتحقيق نتائجه.

٢,٢,١ مفهوم إدارة التغيير التنظيمي:

يشير التغيير التنظيمي إلى مجموعة التحولات التي تحدث داخل المنظمة بهدف الانتقال من وضع قائم إلى وضع آخر أكثر ملاءمة للمتطلبات والأهداف التنظيمية. وقد يشمل هذا التغيير الهياكل التنظيمية أو السياسات والإجراءات أو أساليب العمل أو التكنولوجيا أو الثقافة التنظيمية أو المهارات والسلوكيات.

أما إدارة التغيير التنظيمي فتعني العملية الإدارية التي يتم من خلالها التخطيط للتغيير وتنفيذه ومتابعته وتقييم نتائجه، مع الاهتمام بتهيئة العاملين للتعامل مع التغيرات الجديدة. ومن هذا المنظور، فإن إدارة التغيير لا تتمثل في إصدار قرار بالتغيير فقط، وإنما تتطلب تحديد أسباب التغيير وأهدافه، وتوضيح آثاره، وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذه.

كما يرتبط مفهوم إدارة التغيير بقدرة المنظمة على التعامل مع مقاومة التغيير، حيث قد يشعر بعض الموظفين بالقلق أو عدم الأمان عند حدوث تغيرات في بيئة العمل. ولذلك تحتاج الإدارة إلى استخدام وسائل مناسبة للتواصل والتوعية والتدريب والمشاركة من أجل مساعدة الموظفين على فهم التغيير والتكيف معه.

وتشير الأدبيات الإدارية إلى أن التغيير الناجح يحتاج إلى قيادة واضحة ورؤية محددة وتواصل مستمر، بالإضافة إلى بناء دعم داخل المنظمة للتغيير والمحافظة على النتائج التي يتم تحقيقها. ولذلك فإن إدارة التغيير تعد عملية مستمرة وليست إجراءً مؤقتاً ينتهي بمجرد تطبيق التغيير.

وفي سياق الجهات الحكومية بالملكة العربية السعودية، يمكن النظر إلى إدارة التغيير التنظيمي باعتبارها مجموعة من الجهود الإدارية المخططة التي تهدف إلى تطوير الهياكل والإجراءات وأساليب العمل، وتحسين كفاءة الأداء، ومساعدة الموظفين على التكيف مع المتطلبات التنظيمية والتقنية الجديدة.

٢,٢,٢ أهمية إدارة التغيير التنظيمي:

تتبع أهمية إدارة التغيير التنظيمي من حاجة المؤسسات إلى التكيف مع المتغيرات التي تحدث في بيئتها الداخلية والخارجية. فالمنظمة التي لا تستطيع الاستجابة للمتغيرات قد تواجه صعوبات في المحافظة على مستوى أدائها وتحقيق أهدافها.

وتساعد إدارة التغيير المؤسسات على تطوير أساليب العمل وتحسين الإجراءات والاستفادة من التطورات التقنية والإدارية. كما تمكنها من إعادة النظر في الهياكل والسياسات والعمليات التي لم تعد تتناسب مع المتطلبات الحالية، والعمل على تطويرها بما يرفع مستوى الكفاءة والفاعلية.

وتظهر أهمية إدارة التغيير كذلك في مساعدة المؤسسات على التعامل مع التحديات المستقبلية. فعندما تكون المنظمة قادرة على التخطيط للتغيير والاستعداد له، تصبح أكثر قدرة على تقليل الآثار السلبية الناتجة عن التغيرات المفاجئة، والاستفادة من الفرص التي توفرها البيئة المحيطة.

وتكتسب إدارة التغيير أهمية إضافية في الجهات الحكومية السعودية، نتيجة التطورات الإدارية والرقمية التي تستهدف تحسين أداء القطاع الحكومي ورفع جودة الخدمات. فالتغيير في هذه الجهات قد يتضمن تطوير الأنظمة الإلكترونية، وإعادة تنظيم الإجراءات، وتحسين آليات تقديم الخدمات، وتطوير مهارات الموظفين.

كما أن إدارة التغيير تساعد في تقليل مقاومة الموظفين للتغيير، وذلك من خلال إشراكهم في العملية وتوضيح أسبابها وأهدافها وتوفير التدريب والدعم المناسب لهم. ويؤدي ذلك إلى زيادة قدرة الموظفين على فهم التغيير والتكيف معه.

ومن ناحية أخرى، فإن الإدارة الجيدة للتغيير قد تسهم في تحسين بيئة العمل، خصوصاً عندما يشعر الموظفون بأن الإدارة تهتم بآرائهم واحتياجاتهم وتوفر لهم المعلومات اللازمة حول التغييرات التي تؤثر في طبيعة أعمالهم.

٢,٢,٣ أهداف إدارة التغيير التنظيمي:

تسعى إدارة التغيير التنظيمي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تساعد المنظمة على تطوير أدائها وتحسين قدرتها على التعامل مع المتغيرات. ومن أبرز هذه الأهداف:

١. تحسين كفاءة الأداء التنظيمي ورفع مستوى الفاعلية.
٢. تطوير الهياكل التنظيمية بما يتناسب مع احتياجات المنظمة.
٣. تحسين السياسات والإجراءات وأساليب العمل.
٤. الاستفادة من التطورات التقنية والإدارية الحديثة.
٥. زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.
٦. تطوير مهارات الموظفين وتجهيزهم للتعامل مع متطلبات العمل الجديدة.
٧. تحسين التواصل بين الإدارة والموظفين أثناء مراحل التغيير.

وتوضح هذه الأهداف أن إدارة التغيير لا تهدف فقط إلى تحقيق نتائج مرتبطة بالهيكل أو الإجراءات، وإنما تهتم أيضاً بالعاملين باعتبارهم عنصراً أساسياً في نجاح أي تغيير تنظيمي.

٢,٢,٤ أنواع التغيير:

تختلف أنواع التغيير التنظيمي بحسب المجال الذي يحدث فيه التغيير وحجمه وسرعته وطريقة التخطيط له. ومن أبرز أنواع التغيير التي يمكن أن تواجهها المؤسسات ما يأتي:

أولاً: التغيير المخطط:

هو التغيير الذي يتم الإعداد له بصورة مسبقة، بحيث تحدد المنظمة الحاجة إليه وأهدافه ومراحله والموارد المطلوبة لتنفيذه. ويتميز هذا النوع بوجود خطة واضحة تساعد الإدارة والموظفين على فهم خطوات التغيير.

ثانياً: التغيير التدريجي:

يتم هذا النوع من التغيير على مراحل متتابعة بدلاً من إجراء تغييرات كبيرة ومفاجئة. ويساعد التغيير التدريجي الموظفين على التكيف مع الإجراءات الجديدة بصورة أكثر سهولة.

ثالثاً: التغيير الجذري:

يتضمن إجراء تغييرات واسعة في المنظمة، وقد يشمل الهيكل التنظيمي أو الأنظمة أو العمليات أو أساليب العمل. وغالباً ما يحتاج هذا النوع إلى تخطيط مكثف ودعم إداري قوي بسبب حجم الآثار الناتجة عنه.

رابعاً: التغيير التقني:

يرتبط بإدخال تقنيات وأنظمة جديدة في المنظمة، مثل الأنظمة الإلكترونية والتحول الرقمي وأتمتة بعض العمليات. وقد يؤدي هذا النوع إلى تغيير طبيعة المهام والمهارات المطلوبة من الموظفين.

خامساً: التغيير في الهيكل التنظيمي:

يشمل تعديل الوحدات التنظيمية أو خطوط السلطة والمسؤولية أو توزيع المهام والصلاحيات داخل المنظمة.

سادساً: التغيير في السياسات والإجراءات:

يتعلق بتطوير الأنظمة واللوائح والإجراءات وأساليب تنفيذ الأعمال بهدف تحسين الكفاءة وتقليل التعقيد أو الاستجابة لمتطلبات جديدة.

سابعاً: التغيير الثقافي والسلوكي:

يركز على تطوير القيم والاتجاهات والسلوكيات السائدة داخل المنظمة، وتعزيز ثقافة العمل التي تدعم التعاون والتطوير والابتكار.

وتختلف استجابة الموظفين لهذه الأنواع من التغيير بحسب طبيعة التغيير ومدى تأثيره في وظائفهم، ودرجة وضوحه، ومدى مشاركتهم في اتخاذ القرارات المرتبطة به.

٢,٢,٥ مراحل إدارة التغيير التنظيمي:

تمر إدارة التغيير التنظيمي بعدد من المراحل التي تساعد على تنظيم عملية الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المستهدف. ويمكن توضيح أهم هذه المراحل فيما يأتي:

****المرحلة الأولى: تحديد الحاجة إلى التغيير****

تبدأ عملية التغيير بتحديد المشكلة أو الحاجة التي تستدعي التغيير، وتحليل الوضع الحالي والتعرف على نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات التي تواجه المنظمة.

****المرحلة الثانية: التخطيط للتغيير****

بعد تحديد الحاجة إلى التغيير، يتم وضع خطة واضحة تتضمن أهداف التغيير ومراحله والموارد المطلوبة والمسؤوليات والمدة الزمنية المتوقعة. وتساعد مرحلة التخطيط على تقليل العشوائية ورفع فرص نجاح عملية التغيير.

صفحة | ٢٦

****المرحلة الثالثة: التواصل والتوعية****

تقوم الإدارة في هذه المرحلة بتوضيح أسباب التغيير وأهدافه وآثاره المتوقعة للموظفين، والإجابة عن الأسئلة والاستفسارات المرتبطة به. ويعد التواصل الواضح من العناصر المهمة في تقليل الغموض والقلق.

****المرحلة الرابعة: إشراك الموظفين****

تزداد فرص نجاح التغيير عندما يشعر الموظفون بأن لهم دورًا في العملية. ولذلك يمكن إشراكهم من خلال الاستماع إلى آرائهم ومقترحاتهم، والاستفادة من خبراتهم في تحديد المشكلات وتطوير الحلول.

****المرحلة الخامسة: تنفيذ التغيير****

يتم في هذه المرحلة تطبيق الإجراءات والأنظمة والممارسات الجديدة وفق الخطة الموضوعية، مع توفير التدريب والموارد والدعم اللازمين للموظفين.

****المرحلة السادسة: التعامل مع مقاومة التغيير****

قد تظهر مقاومة التغيير نتيجة الخوف من فقدان الاستقرار أو زيادة المسؤوليات أو عدم وضوح النتائج. لذلك تحتاج الإدارة إلى تحديد أسباب المقاومة ومعالجتها من خلال التواصل والتدريب والمشاركة والدعم.

****المرحلة السابعة: المتابعة والتقييم****

بعد تنفيذ التغيير، تقوم الإدارة بمتابعة النتائج وقياس مدى تحقيق الأهداف، والتعرف على المشكلات التي ظهرت أثناء التطبيق، وإجراء التعديلات اللازمة لضمان استمرارية النتائج.

وتوضح هذه المراحل أن نجاح التغيير يعتمد على التعامل معه كعملية متكاملة تبدأ بالتخطيط وتنتهي بالتقييم والتحسين المستمر، وليس كقرار إداري منفصل.

٢,٢,٦ معوقات إدارة التغيير التنظيمي:

على الرغم من أهمية التغيير التنظيمي، فإن تطبيقه قد يواجه عدداً من المعوقات التي تحد من نجاحه. وتختلف هذه المعوقات بحسب طبيعة المنظمة والتغيير والموظفين المتأثرين به.

ومن أبرز المعوقات ****مقاومة التغيير****، حيث قد يفضل بعض الموظفين الاستمرار في أساليب العمل المعتادة، أو يشعرون بالقلق من النتائج المحتملة للتغيير. وقد تكون المقاومة ناتجة عن الخوف من فقدان الوظيفة أو زيادة الأعباء أو عدم القدرة على التعامل مع الأنظمة الجديدة.

ويعد ****ضعف التواصل الإداري**** من المعوقات المهمة أيضاً؛ فعندما لا يحصل الموظفون على معلومات واضحة وكافية حول أسباب التغيير وأهدافه، قد تنتشر الشائعات والتفسيرات غير الدقيقة، مما يزيد من حالة عدم اليقين.

كما يمكن أن يؤدي ****عدم مشاركة الموظفين**** في عملية التغيير إلى انخفاض مستوى تقبلهم له، خاصة إذا شعروا بأن القرارات المتعلقة بعملهم يتم اتخاذها دون الاستماع إلى آرائهم أو الاستفادة من خبراتهم.

ومن المعوقات كذلك ****نقص التدريب والتأهيل****، خصوصاً عندما يتطلب التغيير استخدام تقنيات أو أنظمة أو مهارات جديدة. فعند توفير التدريب الكافي قد يجعل الموظف يشعر بعدم القدرة على أداء مهامه بالشكل المطلوب.

كما قد تواجه عملية التغيير ****محدودية الموارد**** المالية أو البشرية أو التقنية، مما يؤثر في قدرة المنظمة على تنفيذ خطط التغيير بالشكل المطلوب.

ومن المعوقات أيضاً ****ضعف الدعم القيادي****؛ إذ تحتاج عمليات التغيير إلى قيادة قادرة على توضيح الرؤية وتحفيز الموظفين ومتابعة التنفيذ ومعالجة المشكلات التي تظهر أثناء التطبيق.

وقد يؤدي **عدم وضوح أهداف التغيير** إلى صعوبة فهم الموظفين للنتائج المتوقعة، مما يقلل من قدرتهم على التعاون مع عملية التغيير.

وبناءً على ذلك، فإن التعامل مع معوقات التغيير يتطلب اتباع أسلوب إداري متكامل يجمع بين التخطيط الجيد والتواصل الفعال والمشاركة والتدريب والدعم الإداري، بما يساعد على زيادة تقبل الموظفين للتغيير وتقليل الآثار السلبية المصاحبة له.

٢,٣ المبحث الثاني: الرضا الوظيفي:

يعد الرضا الوظيفي من الموضوعات المهمة في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي، لما له من ارتباط باتجاهات الموظفين نحو أعمالهم وبيئة العمل التي يعملون فيها. ويعبر مستوى الرضا الوظيفي عن مدى شعور الموظف بالارتياح والقبول تجاه وظيفته والعوامل المرتبطة بها، مثل طبيعة العمل والعلاقات داخل المنظمة والإدارة والحوافز وفرص التطور.

وتزداد أهمية دراسة الرضا الوظيفي في الجهات الحكومية؛ نظرًا لدور الموظفين في تنفيذ السياسات والبرامج وتقديم الخدمات للمستفيدين. كما أن التغيرات التنظيمية والإدارية والتقنية التي تشهدها المؤسسات الحكومية قد تؤثر في طبيعة العمل وفي مشاعر الموظفين واتجاهاتهم، الأمر الذي يجعل دراسة الرضا الوظيفي مرتبطة بصورة مباشرة بموضوع إدارة التغيير التنظيمي.

٢,٣,١ مفهوم الرضا الوظيفي:

يشير الرضا الوظيفي إلى درجة شعور الموظف بالارتياح والقبول تجاه وظيفته ومختلف الجوانب المرتبطة بها. ويتأثر هذا الشعور بتقييم الموظف لطبيعة العمل وظروفه والعلاقات مع الرؤساء والزملاء، إضافة إلى الأجر والحوافز وفرص الترقية والتطور المهني.

ولا يعني الرضا الوظيفي مجرد الشعور بالسعادة في مكان العمل، وإنما يمثل اتجاهًا عامًا لدى الموظف تجاه وظيفته، ويتكون نتيجة تفاعل مجموعة من العوامل التنظيمية والشخصية. ولذلك قد يختلف مستوى الرضا بين الموظفين حتى عندما يعملون في المنظمة نفسها، نتيجة اختلاف احتياجاتهم وتوقعاتهم وإدراكهم لظروف العمل.

وفي إطار الدراسة الحالية، يقصد برضا الموظفين مستوى الشعور بالقبول والارتياح تجاه العمل والبيئة التنظيمية لدى الموظفين في الجهات الحكومية، ومدى تأثير هذا الشعور بطريقة إدارة التغيير التنظيمي داخل الجهة.

٢,٣,٢ أهمية الرضا الوظيفي:

تتمثل أهمية الرضا الوظيفي في كونه أحد المؤشرات التي تساعد الإدارة على التعرف على اتجاهات الموظفين نحو بيئة العمل. فارتفاع مستوى الرضا قد يساعد على تعزيز الاستقرار الوظيفي والالتزام والرغبة في الاستمرار، بينما قد يؤدي انخفاضه إلى ظهور مشاعر سلبية تجاه العمل.

كما يساعد الاهتمام بالرضا الوظيفي الإدارة على التعرف على الجوانب التي تحتاج إلى تحسين، سواء كانت مرتبطة بأسلوب القيادة أو التواصل أو ظروف العمل أو الحوافز أو فرص التطور.

وفي الجهات الحكومية، يمثل رضا الموظفين جانباً مهماً من جوانب تحسين بيئة العمل؛ لأن الموظف يعد عنصراً أساسياً في تنفيذ المهام وتقديم الخدمات. ومن ثم فإن توفير بيئة عمل مناسبة ودعم الموظفين أثناء التغييرات التنظيمية يمكن أن يساهم في تحسين تجربتهم الوظيفية.

كما أن قياس الرضا الوظيفي يساعد الإدارة على اكتشاف المشكلات المرتبطة بالتغيير في وقت مبكر، واتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجتها قبل أن تؤثر بصورة أكبر في أداء الموظفين أو استقرار المنظمة.

٢,٣,٣ العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:

يتأثر الرضا الوظيفي بمجموعة من العوامل، ويختلف تأثير كل عامل بحسب طبيعة المنظمة واحتياجات الموظفين. ومن أبرز هذه العوامل:

أولاً: طبيعة العمل:

تؤثر طبيعة المهام والمسؤوليات ومدى وضوحها وتناسبها مع مهارات الموظف في مستوى رضاه عن وظيفته.

ثانيًا: العلاقة مع الإدارة:

تعد العلاقة بين الموظف والرئيس المباشر من العوامل المهمة، خاصة فيما يتعلق بالاحترام والتقدير والعدالة والاستماع إلى الموظفين.

ثالثًا: العلاقات مع الزملاء:

تساعد العلاقات الإيجابية والتعاون بين الموظفين على توفير بيئة عمل أكثر راحة ودعمًا.

رابعًا: الأجور والحوافز:

تمثل الأجور والمكافآت والحوافز أحد العوامل التي يمكن أن تؤثر في تقييم الموظف لوظيفته ومدى شعوره بالرضا عنها.

خامسًا: فرص الترقية والتطور:

يشعر الموظف بدرجة أكبر من الرضا عندما تتوافر أمامه فرص واضحة للتطور المهني واكتساب مهارات جديدة والترقي الوظيفي.

سادسًا: الأمان والاستقرار الوظيفي:

يمكن أن يؤثر شعور الموظف بالاستقرار والأمان في اتجاهاته نحو وظيفته، خصوصًا أثناء فترات التغيير التنظيمي.

سابعًا: التواصل الإداري:

يساعد التواصل الواضح والمستمر على زيادة فهم الموظفين للقرارات والتغييرات التي تؤثر في أعمالهم، مما قد يقلل من الغموض والقلق.

ثامنًا: المشاركة في اتخاذ القرار:

تمنح مشاركة الموظفين شعورًا بأن آراءهم وخبراتهم محل تقدير، وقد تساعد في زيادة تقبل القرارات والتغييرات التنظيمية.

وبالنسبة للدراسة الحالية، تكتسب عوامل التواصل والمشاركة والأمان الوظيفي أهمية خاصة؛ لارتباطها المباشر بموضوع إدارة التغيير التنظيمي وتأثيره المحتمل في رضا الموظفين.

٢, ٣, ٤ نظريات الرضا الوظيفي:

تناولت عدة نظريات تفسير الرضا الوظيفي والعوامل التي تؤثر في مشاعر الموظفين تجاه أعمالهم، ومن أبرزها:

نظرية هيرزبرغ:

توضح نظرية هيرزبرغ أن هناك عوامل ترتبط ببيئة العمل، مثل الأجر والسياسات والعلاقات مع الإدارة وظروف العمل، وعوامل أخرى ترتبط بطبيعة العمل نفسه، مثل الإنجاز والتقدير والمسؤولية والتطور. وتساعد هذه النظرية في توضيح أن تحسين ظروف العمل وحدها قد لا يكون كافياً لتحقيق مستويات مرتفعة من الرضا، وإنما تحتاج المنظمة أيضاً إلى توفير عوامل تساعد الموظف على الشعور بالإنجاز والتقدير.

نظرية ماسلو للحاجات:

تقوم هذه النظرية على أن الأفراد لديهم مجموعة من الاحتياجات التي يسعون إلى إشباعها، تبدأ بالاحتياجات الأساسية، ثم احتياجات الأمان والانتماء والتقدير وصولاً إلى تحقيق الذات. ويمكن الاستفادة من هذه النظرية في فهم اختلاف احتياجات الموظفين وتأثيرها في مستوى رضاهم عن العمل.

نظرية العدالة:

تركز هذه النظرية على إدراك الموظف للعدالة في المنظمة، سواء في توزيع المكافآت أو فرص الترقية أو المسؤوليات أو المعاملة. وقد يؤثر شعور الموظف بعدم العدالة في مستوى رضاه واتجاهاته تجاه العمل.

وتساعد هذه النظريات في تفسير اختلاف استجابات الموظفين للتغييرات التنظيمية؛ فقد ينظر بعض الموظفين إلى التغيير باعتباره فرصة للتطور وتحقيق الذات، بينما قد ينظر إليه آخرون باعتباره مصدراً للقلق إذا شعروا بأنه يؤثر في الأمان الوظيفي أو العدالة أو ظروف العمل.

٢, ٤ العلاقة بين إدارة التغيير التنظيمي والرضا الوظيفي:

ترتبط إدارة التغيير التنظيمي بالرضا الوظيفي من خلال الطريقة التي يتم بها التخطيط للتغيير وتنفيذه والتواصل بشأنه. فالتغيير قد يؤدي إلى نتائج إيجابية عندما يتم بصورة منظمة ويصاحبه توضيح للأهداف وتوفير الدعم والتدريب وإشراك الموظفين، بينما قد يؤدي التغيير غير المنظم إلى زيادة القلق والمقاومة وانخفاض مستوى الرضا.

ويعد التخطيط للتغيير من العوامل المهمة؛ إذ يساعد التخطيط الواضح على تقليل حالة عدم اليقين لدى الموظفين وتوضيح ما هو متوقع منهم خلال مراحل التغيير.

كما يمثل التواصل الإداري عنصرًا أساسيًا في العلاقة بين التغيير والرضا الوظيفي، لأن توفير المعلومات المناسبة يساعد الموظفين على فهم أسباب التغيير وآثاره، ويقلل من انتشار المعلومات غير الدقيقة.

وتؤدي مشاركة الموظفين دورًا مهمًا أيضًا، حيث إن إشراكهم في عملية التغيير والاستماع إلى آرائهم قد يعزز شعورهم بالتقدير والانتماء، ويساعد على زيادة تقبلهم للإجراءات الجديدة.

أما إدارة مقاومة التغيير فتساعد على التعامل مع المخاوف والمشكلات التي قد تظهر لدى الموظفين، من خلال الحوار والتدريب والدعم، بما قد يساهم في الحد من الآثار السلبية للتغيير على رضاهم.

وبناءً على ذلك، تفترض الدراسة الحالية وجود علاقة بين مستوى فعالية إدارة التغيير التنظيمي ومستوى رضا الموظفين في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، مع التركيز على أبعاد التخطيط للتغيير والتواصل الإداري ومشاركة الموظفين وإدارة مقاومة التغيير، وهي الأبعاد المحددة في نموذج الدراسة.

٢,٥ الدراسات السابقة:

تناولت مجموعة من الدراسات السابقة العلاقة بين التغيير التنظيمي والرضا الوظيفي، واختلفت هذه الدراسات في بيناتها ومناهجها ونتائجها، إلا أنها تشترك في الاهتمام بتأثير التغيير في الموظفين واتجاهاتهم نحو العمل.

الدراسة الأولى: Yousef (٢٠١٧)

هدفت دراسة Yousef (٢٠١٧) إلى دراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والاتجاهات نحو التغيير التنظيمي لدى العاملين في الحكومة المحلية. وأظهرت النتائج ارتفاع مستوى الرضا عن الإشراف والعلاقات مع الزملاء، في حين كان الرضا أقل فيما يتعلق بالأجر والترقية وبعض ظروف العمل والأمان الوظيفي. كما تناولت الدراسة العلاقة بين اتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي وكل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

وتستفيد الدراسة الحالية من هذه الدراسة في توضيح أهمية دراسة اتجاهات الموظفين تجاه التغيير، وعدم الاقتصار على الجوانب التنظيمية للتغيير فقط.

الدراسة الثانية: Jimmieson, Terry & Callan (٢٠٠٤)

بحثت هذه الدراسة عملية تكيف الموظفين مع التغيير التنظيمي، وركزت على دور المعلومات المرتبطة بالتغيير والكفاءة الذاتية في مساعدة الموظفين على التكيف. أجريت الدراسة على ٥٨٩ موظفًا حكوميًا خلال عملية تغيير امتدت لمدة ١٨ شهرًا. وأظهرت النتائج أهمية المعلومات المرتبطة بالتغيير في دعم تكيف الموظفين، كما ارتبط توفير المعلومات بصورة غير مباشرة بالرفاه النفسي والمشاركة ورضا الموظفين من خلال تعزيز الكفاءة الذاتية.

وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في التأكيد على أهمية التواصل وتوفير المعلومات أثناء إدارة التغيير التنظيمي.

الدراسة الثالثة: Demirgöl & Antalyalı (٢٠١٧)

تناولت الدراسة آثار التغيير التنظيمي الموجه للعمليات في القطاع العام على جودة الخدمة والرضا الوظيفي. وتم قياس مستوى الرضا الوظيفي قبل التغيير وبعده لدى الموظفين في مؤسسة حكومية، وأظهرت النتائج ارتفاع جودة الخدمة المدركة بصورة معنوية، بينما لم يظهر تغير معنوي في مستوى الرضا الوظيفي بعد التغيير.

وتشير هذه النتيجة إلى أن نجاح التغيير في تحسين أداء المؤسسة أو جودة الخدمة لا يعني بالضرورة ارتفاع رضا الموظفين، مما يؤكد أهمية دراسة تأثير التغيير على الموظفين بصورة مستقلة.

الدراسة الرابعة: Alshahrani (٢٠٢٦)

تناولت دراسة الشهراني (٢٠٢٦) دور إدارة التغيير في تعزيز الرضا الوظيفي في ظل التحول الرقمي، بالتطبيق على مستشفى الولادة والأطفال في بيشة بالمملكة العربية السعودية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وركزت على العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة التغيير والرضا الوظيفي. وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي للتحول الرقمي على الرضا الوظيفي، كما برز دور إدارة التغيير في تهيئة العاملين وتوفير التدريب والدعم اللازم لتبني التقنيات الحديثة.

وتتميز هذه الدراسة بقربها من الدراسة الحالية من حيث البيئة السعودية وارتباطها المباشر بإدارة التغيير والرضا الوظيفي، إلا أن الدراسة الحالية تتناول الجهات الحكومية بصورة أوسع ولا تقتصر على مؤسسة صحية محددة.

الدراسة الخامسة: Gibson

بحثت دراسة Gibson آثار تكرار التغيير التنظيمي المدرك على وضوح الدور والرضا الوظيفي لدى عينة من ٥٨٠ موظفًا في القطاع العام. وأظهرت النتائج أهمية وضوح الدور بالنسبة للموظفين، وأن موظفي القطاع العام كانوا يفضلون انخفاض معدل التغيير وارتفاع وضوح أدوارهم الوظيفية.

وتفيد هذه الدراسة في توضيح أهمية التخطيط للتغيير ووضوح المسؤوليات والأدوار أثناء تطبيق التغييرات التنظيمية.

٢,٦ التعقيب على الدراسات السابقة:

يتضح من الدراسات السابقة وجود اهتمام واضح بالعلاقة بين التغيير التنظيمي واتجاهات الموظفين ورضاهم الوظيفي، كما توضح النتائج أن تأثير التغيير لا يعتمد على حدوثه فقط، وإنما يرتبط بالطريقة التي تتم بها إدارته وتنفيذه.

وتشير الدراسات إلى أهمية مجموعة من العوامل المصاحبة للتغيير، من أبرزها التواصل وتوفير المعلومات، ووضوح الأدوار، ومشاركة الموظفين، والتدريب والدعم الإداري. كما أظهرت بعض الدراسات أن التغيير قد يؤدي إلى تحسين بعض النتائج التنظيمية دون أن يؤدي بالضرورة إلى ارتفاع رضا الموظفين، مما يؤكد ضرورة الاهتمام بالجانب الإنساني للتغيير.

وتختلف الدراسة الحالية عن بعض الدراسات السابقة في أنها تركز على أثر إدارة التغيير التنظيمي على رضا الموظفين في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

٣. الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

٣,١ منهج الدراسة:

تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، لملاءمته لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف على أثر إدارة التغيير التنظيمي على رضا الموظفين في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية. ويساعد هذا المنهج على وصف واقع متغيرات الدراسة وتحليل العلاقة بينها، بما يتيح الوصول إلى نتائج يمكن الاستفادة منها في تفسير الظاهرة محل الدراسة. وسيتم جمع البيانات من خلال استبانة موجهة إلى الموظفين العاملين في الجهات الحكومية، بهدف قياس مستوى تطبيق ممارسات إدارة التغيير التنظيمي ومستوى رضا الموظفين، ثم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

٣,٢ مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية. وقد تم اختيار هذا المجتمع نظرًا لارتباطه المباشر بموضوع الدراسة، حيث يمثل الموظفون الفئة التي تتأثر بصورة مباشرة بعمليات التغيير التنظيمي والسياسات والإجراءات الإدارية الجديدة.

وتستهدف الدراسة الموظفين في المستويات الإدارية المختلفة، بما يساعد على الحص ول على تصور أكثر شمولًا حول واقع إدارة التغيير التنظيمي ومستوى الرضا الوظيفي.

٣,٣ عينة الدراسة:

نظرًا لأن الدراسة في صورتها الحالية دراسة مقترحة ولم يتم تنفيذ التطبيق الميداني بعد، فمن المتوقع اختيار عينة مناسبة من الموظفين العاملين في عدد من الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

وسيتم تحديد حجم العينة وفق الأساليب العلمية المناسبة لطبيعة مجتمع الدراسة وإمكانات التطبيق، مع مراعاة تنوع أفراد العينة من حيث المستويات الوظيفية والخبرات بما يساعد على الحصول على بيانات أكثر تمثيلًا لمجتمع الدراسة.

٣,٤ أداة الدراسة:

ستستخدم الدراسة الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، نظرًا لملاءمتها لطبيعة الدراسة وإمكانية تطبيقها على عدد مناسب من الموظفين. وستتكون الاستبانة بصورة أساسية من مجموعة من المحاور التي تقيس متغيرات الدراسة، بحيث يتناول المحور الأول ممارسات إدارة التغيير التنظيمي، ومن أبرز أبعادها: التخطيط للتغيير، والتواصل الإداري، ومشاركة الموظفين، وإدارة مقاومة التغيير. بينما يتناول المحور الثاني مستوى رضا الموظفين.

٣,٥ صدق وثبات الأداة:

سيتم التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال عرض الاستبانة على عدد من المحكمين المتخصصين؛ للتأكد من مناسبة الفقرات لأهداف الدراسة ووضوحها وارتباطها بمتغيراتها وأبعادها.

كما سيتم التحقق من ثبات الأداة باستخدام أحد الأساليب الإحصائية المناسبة، مثل معامل ألفا كرونباخ، وذلك للتأكد من اتساق فقرات الاستبانة وقدرتها على قياس المتغيرات بصورة مستقرة.

ونظرًا لأن الدراسة لم تدخل مرحلة التطبيق الميداني بعد، فإن قيم الصدق والثبات الفعلية سيتم تحديدها بعد تطبيق الأداة وجمع البيانات.

٣,٦ الأساليب الإحصائية المستخدمة:

من المتوقع استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل بيانات الدراسة، ومن أبرزها التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد العينة، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد اتجاهات أفراد العينة نحو فقرات الاستبانة.

كما يمكن استخدام معامل ارتباط بيرسون لدراسة طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى أساليب تحليل الانحدار المناسبة لاختبار أثر إدارة التغيير التنظيمي وأبعاده في رضا الموظفين، وذلك وفق طبيعة البيانات التي سيتم الحصول عليها بعد التطبيق الميداني.

قائمة المراجع:

المراجع العربية:

الشهراني، منيرة. (٢٠٢٦). دور إدارة التغيير في تعزيز الرضاء الوظيفي للعاملين في ظل التحول الرقمي بالتطبيق على مستشفى الولادة والأطفال في بيشة. المكتبة الرقمية السعودية.

المراجع الأجنبية:

Demirgöl, Ö., & Antalyalı, Ö. L. (2017). Kamu sektöründe süreç odaklı örgütsel değişimin hizmet kalitesi ve iş tatmini üzerine etkileri. Süleyman Demirel University Visionary Journal

Gibson, T. L. (1983). The effects of perceived frequency of organizational change on role clarity and job satisfaction of public sector employees. Journal of Social Service Research, 7(1), 17–35

Jimmieson, N. L., Terry, D. J., & Callan, V. J. (2004). A longitudinal study of employee adaptation to organizational change: The role of change-related information and change-related self-efficacy. Journal of Occupational Health Psychology, 9(1), 11–27

Yousef, D. A. (2017). Organizational commitment, job satisfaction and attitudes toward organizational change: A study in the local government. International Journal of Public Administration, 40(1), 77–88