

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.....
	حدود الدراسة.....
	مصطلحات الدراسة.....
	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.....
	مقدمة الفصل الثاني.....
	المبحث الأول: إدارة التغيير التنظيمي.....
	مفهوم إدارة التغيير التنظيمي.....
	أهمية إدارة التغيير التنظيمي.....
	أهداف إدارة التغيير التنظيمي.....
	أنواع التغيير.....
	مراحل إدارة التغيير التنظيمي.....
	معوقات إدارة التغيير التنظيمي.....
	المبحث الثاني: الرضا الوظيفي.....
	مفهوم الرضا الوظيفي.....
	أهمية الرضا الوظيفي.....
	العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.....
	نظريات الرضا الوظيفي.....
	العلاقة بين إدارة التغيير التنظيمي والرضا الوظيفي.....
	الدراسات السابقة.....
	التعقيب على الدراسات السابقة.....
	الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها.....
	منهج الدراسة.....
	مجتمع الدراسة.....

.....	عينة الدراسة
.....	أداة الدراسة
.....	صدق وثبات الأداة
.....	الأساليب الإحصائية المستخدمة
١٢.....	قائمة المراجع
.....	الملاحق

١،١ المقدمة:

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.

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:

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؟

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.

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 تساهم 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.

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 تساهم 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 تساهم في زيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الاستقرار التنظيمي. أهمية الدراسة بالنسبة للموظفين

تساهم هذه الدراسة في إبراز أهمية العنصر البشري باعتباره الركيزة الأساسية لنجاح المؤسسات الحكومية، حيث إن الاهتمام برضا الموظفين وتحسين ظروف العمل يساهم 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 تساهم 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 تساهم 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.

المراجع:

الحربي، عبد العزيز بن مصلح. (٢٠٢٥). *العلاقة بين إدارة التغيير والتحول المؤسسي في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠: دراسة على الهيئات الحكومية السعودية*. المجلة الدولية للبحوث والدراسات العلمية، ٧(٧٣)، ١٧١-١٩١.

اليامي، عبدالإله. (٢٠٢٤). *استراتيجيات إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية السعودية: دراسة تحليلية لجهود التحول الوطني لتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠*. المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية، ٣(١٠).

الطعاني، حسن أحمد. (٢٠١٣). *إدارة التغيير*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

السلمي، علي. (٢٠٠١). *إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية*. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر.

حريري، رافدة عمر. (٢٠١١). *السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية*. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

الزهراني، محمد بن سعيد. (٢٠١٨). *الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي*. الرياض: مكتبة الرشد.

Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). **Organizational Behavior** (18th ed.). Pearson

Saudi Vision 2030. (2026). **An Ambitious Nation**. Retrieved from
[/https://www.vision2030.gov.sa](https://www.vision2030.gov.sa)

وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (٢٠٢٢). **إدارة التغيير لدى الفرق**. المملكة العربية السعودية.