

أثر إدارة التغيير التنظيمي في تحسين أداء الموظفين في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية

اسم الطالب:

جواهر بدري بلال

مشروع تخرج - 1

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

2026 م - 1448 هـ

فهرس المحتويات

3.....	فهرس الجداول
4.....	فهرس الأشكال
5.....	المقدمة
7.....	مشكلة البحث
10	أهمية البحث
10	الأهمية النظرية
11	الأهمية التطبيقية
12	أسئلة البحث
13	أهداف البحث
14	فرضيات البحث
14	نموذج البحث
16	مكان التطبيق المقترح للبحث
18	منهجية البحث
21	كتابة /رسم المخطط المقترح للمشروع
22	الدراسات السابقة
23	المتغير المستقل :إدارة التغيير التنظيمي
24	المتغير التابع :أداء الموظفين
25	العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
27	تحليل الدراسات السابقة
27	الفجوة البحثية
28	الخاتمة
32	قائمة المراجع

فهرس الجداول

جدول 1 :توزيع العينة المقترحة 17

جدول 2 :توزيع أداة الدراسة حسب المتغيرات 20

فهرس الأشكال

شكل 1 :نموذج البحث.....16

المقدمة

تاريخياً، ارتبطت إدارة التغيير بتطور الفكر الإداري منذ منتصف القرن العشرين، لكنها أصبحت أكثر حضوراً في القطاع الحكومي مع موجات الإصلاح الإداري والتحول الرقمي بعد عام 2000. وفي المملكة العربية السعودية أخذ هذا التحول زخماً أكبر منذ إطلاق رؤية المملكة 2030 عام 2016، لأن الجهات الحكومية بدأت تنتقل من نموذج الإجراءات الورقية البطيئة إلى نموذج الخدمات الرقمية وقياس الأداء وتجربة المستفيد. هذا التحول جعل الموظف الحكومي في قلب عملية التغيير، لأن نجاح الأنظمة الجديدة لا يقاس بوجودها الفني فقط، بل بمدى قدرة الموظفين على استخدامها وتحويلها إلى أداء يومي أفضل (اليمني، 2024).¹

تظهر الأرقام في الدراسات الحديثة أن موضوع إدارة التغيير لم يعد طرحاً نظرياً عاماً؛ فقد اعتمدت دراسات سعودية وعربية حديثة على عينات ميدانية وصلت إلى 166 مشاركاً في مؤسسات حكومية سعودية، وإلى 62 استبانة صالحة للتحليل في دراسة عربية عن أثر التغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي، وهي أرقام تدل على أن العلاقة بين التغيير والأداء أصبحت قابلة للقياس الكمي لا مجرد انطباع إداري. كما أن تكرار استخدام الاستبانة والتحليل الإحصائي في هذه الدراسات يعكس أهمية تحويل الموضوع إلى مؤشرات واضحة مثل التدريب، الاتصال، الدعم القيادي، جودة الإنجاز، والالتزام الزمني (الطيرة ومحمد، 2021).²

تواجه المنظمات الحكومية في السنوات الأخيرة ضغوطاً متزايدة ترتبط بتسارع التحول الرقمي، وتغير توقعات المستفيدين، وارتفاع متطلبات الكفاءة والشفافية، ولذلك لم يعد التغيير التنظيمي حدثاً مؤقتاً تنفذه الإدارة عند الأزمات فقط، بل أصبح ممارسة مستمرة تمس أسلوب العمل، وأنظمة الخدمة، والهياكل، والمهارات، وثقافة الإنجاز داخل الجهة الحكومية (Nawaz et al., 2025).³

في السياق السعودي، أخذت برامج الإصلاح الإداري والتحول الوطني بعداً مؤسسياً واسعاً مع رؤية المملكة 2030، إذ اتجهت الجهات الحكومية إلى أتمتة الخدمات، وتبسيط الإجراءات، ورفع كفاءة

¹ اليمني، عبدالله ناجي. (2024). استراتيجيات إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية السعودية: دراسة تحليلية لجهود التحول الوطني لتحقيق رؤية 2030. المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية، 3(10). <https://doi.org/10.59992/IJFAES.2024.v3n10p63>

² الطيرة، خالد خليل معتيق، ومحمد، حسين علي. (2021). أثر التغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي: دراسة حالة شركة ليبيا للنفط بمدينة بنغازي. مجلة البحوث والدراسات الاقتصادية، 7(7)، 162-202. <https://doi.org/10.51992/2229-000-007-006>

³ Nawaz, M. K., Eltweri, A., Abbas, K., Al-Karaki, W., Edghiem, F., Foster, S., & Adali, M. (2025). Public sector transformation in emerging economies: Factors affecting change adoption in Pakistan. *Administrative Sciences*, 15(4), 126. <https://doi.org/10.3390/admsci15040126>

الإنفاق، وتحسين تجربة المستفيد. هذا التحول لا ينجح بمجرد إصدار القرارات أو إدخال الأنظمة التقنية، لأن العنصر الحاسم في التنفيذ يظل قدرة الموظفين على فهم التغيير وتقبله وتحويله إلى سلوك عملي داخل بيئة العمل (اليمني، 2024).

تؤكد الدراسات الحديثة أن إدارة التغيير الفعالة لا تنحصر في الجانب الفني للتطوير، بل تتضمن أبعاداً سلوكية وتنظيمية متداخلة؛ فالموظف يحتاج إلى تواصل واضح يشرح سبب التغيير، ومشاركة حقيقية تخفف مقاومته، وتدريب يرفع كفاءته، وعدالة تنظيمية تجعله يشعر بأن إجراءات التغيير منصفة وليست تهديداً لوضعه الوظيفي (Kebede & Wang, 2022).⁴

يرتبط أداء الموظفين في القطاع الحكومي بدرجة كبيرة بوضوح الأدوار، وتناسب المهام مع المهارات، واستقرار بيئة العمل، وجودة القيادة، ومدى قدرة الإدارة على معالجة المخاوف الناتجة عن التحول. وعندما يدار التغيير بصورة مرتجلة، قد تظهر مقاومة داخلية أو تراجع في الدافعية أو بطء في تبني الإجراءات الجديدة، وهو ما ينعكس سلباً على سرعة الخدمة وجودتها. (الطيرة ومحمد (2021).

توضح الأدبيات التطبيقية أن مشاركة الموظفين في مراحل التغيير ترفع احتمالات نجاحه، لأن المشاركة تحول الموظف من متلق سلبي للقرار إلى شريك في التنفيذ، وتتيح للإدارة اكتشاف الصعوبات الواقعية قبل أن تتحول إلى عوائق. كما أن التمكين والعمل الجماعي والقيادة المتواضعة عوامل تساعد في جعل التغيير أكثر قبولا وأكثر اتصالاً بالأداء الفعلي.⁵ (Bah et al., 2024)

تزداد أهمية هذا الموضوع لأن القطاع الحكومي السعودي يعمل في بيئة ذات حساسية عالية تجاه جودة الخدمات العامة، فالأداء الفردي للموظف لا يبقى أثراً داخلياً محدوداً، بل يظهر مباشرة في رضا المواطن والمقيم، وسرعة إنجاز المعاملات، وموثوقية البيانات، ومستوى الالتزام باللوائح، وقدرة الجهة على تحقيق مستهدفاتها المؤسسية. (المطيري وآخرون، 2022).⁶

⁴ Kebede, S., & Wang, A. (2022). Organizational justice and employee readiness for change: The mediating role of perceived organizational support. *Frontiers in Psychology*, 13, 806109. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.806109>

⁵ Bah, M. O. P., Sun, Z., Hange, U., & Edjoukou, A. J. R. (2024). Effectiveness of organizational change through employee involvement: Evidence from telecommunications and refinery companies. *Sustainability*, 16(6), 2524. <https://doi.org/10.3390/su16062524>

⁶ المطيري، خالد حامد، والمطيري، يوسف عبدالعزيز، والمطيري، طراد حامد، والزيد، محمد عبدالله، والمطيري، بندر حامد، والمطيري، بدر محمد. (2022). أثر إدارة التغيير على جودة الخدمات الصحية في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 6(29)، 43-63. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.N121022>

من جهة أخرى، لا يمكن عزل التغيير التنظيمي عن جودة الحياة الوظيفية؛ فالموظفون الذين يواجهون تغييرات هيكلية وتقنية دون دعم كاف قد يشعرون بضغط وظيفي أو غموض في الأدوار، بينما يؤدي التخطيط الجيد للتغيير إلى رفع الشعور بالأمان الوظيفي، وتحسين العلاقات، وتسهيل التعلم، بما ينعكس على الأداء والالتزام. (جفري، 2024).⁷

تظهر الحاجة إلى دراسة العلاقة بين إدارة التغيير التنظيمي وأداء الموظفين في القطاع الحكومي السعودي بسبب اتساع مشروعات التحول من جهة، وبسبب محدودية الدراسات التي تربط بين ممارسات إدارة التغيير ومؤشرات الأداء الفردي في سياق حكومي سعودي محدد من جهة أخرى، خصوصاً في ظل التركيز المتزايد على القياس، والمسؤولية، وجودة الخدمة. (العماري وشمسي، 2022).⁸

مشكلة البحث

تتمثل مشكلة الدراسة في أن كثيراً من مبادرات التطوير في الجهات الحكومية قد تصمم على مستوى السياسات والأنظمة، لكنها لا تحقق أثرها الكامل على مستوى أداء الموظفين إذا لم تصاحبها إدارة تغيير منظمة تعالج الجوانب الإنسانية والسلوكية للتنفيذ. فالتغيير قد يكون ضرورياً ومخططاً، لكنه قد ينتج توتراً أو مقاومة أو انخفاضاً مؤقتاً في الأداء إذا غاب التواصل، أو ضعف التدريب، أو لم يشعر الموظف بأن التغيير يراعي واقع عمله. (Kebede & Wang, 2022)

تشير الدراسات التطبيقية إلى أن التغيير التنظيمي يمكن أن يرفع الأداء عندما يشمل تعديلاً واضحاً في الهياكل والتقنيات والأفراد، لكنه قد يتحول إلى عبء إداري عندما يفرض على الموظفين دون مشاركة أو دون تجهيز معرفي ومهاري. ومن هنا تظهر مشكلة الدراسة في محاولة فهم أثر إدارة التغيير، لا مجرد وقوع التغيير، على تحسين أداء الموظفين في القطاع الحكومي السعودي. (الطيرة ومحمد، 2021)

في الجهات الحكومية، يتأثر الأداء الوظيفي بمدى قدرة الموظف على التعامل مع الأنظمة الإلكترونية، وفهم الإجراءات الجديدة، والتنسيق مع الإدارات الأخرى، والاستجابة لتوقعات المستفيدين. فإذا لم

⁷ جفري، علي عمر عبدالله. (2024). أثر التغيير التنظيمي على ضوء رؤية المملكة 2030 على جودة الحياة الوظيفية: دراسة ميدانية على وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة المدينة المنورة. المجلة العربية للنشر العلمي، 7(66).

⁸ العماري، منيرة عمار، وشمسي، محمد أنس. (2022). أثر إدارة التغيير على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية على مراكز الرعاية النهارية في المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية. المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، 3(35). <https://doi.org/10.52133/ijrsp.v3.35.5>

تكن إدارة التغيير قادرة على توحيد الرسائل وتدريب الموظفين وتخفيف الغموض، فقد يحدث انفصال بين أهداف التحول المعلنة وبين السلوك اليومي داخل الجهة. (المطيري وآخرون. 2022)

تتضح المشكلة أيضاً في أن بعض الدراسات العربية تناولت إدارة التغيير بوصفها مفهوماً عاماً أو ربطتها بجودة الخدمات أو جودة الحياة الوظيفية، بينما لا تزال الحاجة قائمة لدراسة أكثر تركيزاً على الأداء الفردي للموظف الحكومي في المملكة، وبخاصة في ظل التحول المؤسسي الذي يرفع سقف التوقعات من الموظف ومن الجهة في الوقت نفسه. (جفري. 2024)

الفجوات على المستوى النظري

توجد فجوة نظرية مرتبطة بعدم كفاية الربط المنهجي بين أبعاد إدارة التغيير التنظيمي وأبعاد أداء الموظفين في القطاع الحكومي السعودي. فبعض الدراسات تقيس التغيير من زاوية تقنية أو هيكلية فقط، بينما يتطلب الفهم الأعمق الجمع بين التواصل، المشاركة، التدريب، القيادة، الثقافة، والعدالة التنظيمية باعتبارها مداخل متكاملة تؤثر في السلوك الوظيفي. (Kebede & Wang, 2022)

كما توجد فجوة في نقل نتائج الدراسات الدولية إلى السياق السعودي دون اختبار كافٍ لطبيعة الثقافة التنظيمية الحكومية المحلية، لأن الجهات الحكومية تختلف عن منظمات القطاع الخاص من حيث طبيعة اللوائح، مركزية القرارات، علاقة الموظف بالمستفيد، وارتباط الأداء بالمصلحة العامة لا بالعائد المالي فقط. (Nawaz et al., 2025)

تظهر فجوة أخرى في أن الأدبيات الحديثة تركز كثيراً على قبول التغيير أو الاستعداد له، بينما يقل التركيز على ما إذا كان هذا القبول يتحول فعلاً إلى أداء وظيفي أفضل. لذلك تحتاج الدراسة إلى نموذج يربط بين إدارة التغيير كممارسات إدارية وبين الأداء كنتاج قابل للقياس. (Bah et al., 2024)

الفجوات على المستوى التطبيقي

على المستوى التطبيقي، تظهر الفجوة في أن الجهات الحكومية قد تنفذ برامج تغيير واسعة، لكنها لا تمتلك دائماً مؤشرات دقيقة لقياس أثر هذه البرامج على أداء الموظفين اليومي. فقد يتم قياس نجاح

المشروع بعدد الخدمات الرقمية أو عدد الإجراءات المعدلة، بينما يظل أثر ذلك على سرعة الإنجاز، الالتزام، جودة الخدمة، وتعاون الموظفين أقل وضوحاً. (اليمني. 2024)

توجد كذلك فجوة في ممارسات التهيئة والتدريب، إذ تشير نتائج بعض الدراسات السعودية إلى أن التغيير التقني والهيكلية يحتاج إلى تدريب مستمر وربط بالحوافز والتواصل الداخلي حتى ينعكس على الأداء. وبالتالي فإن مجرد توفير نظام جديد لا يكفي ما لم يواكبه بناء مهارات وتوضيح أدوار. (العماري وشمسي. 2022)

كما أن بعض المبادرات الحكومية تتعامل مع الموظفين باعتبارهم منفذين لا أصحاب خبرة ميدانية، رغم أن خبرة الموظف في التعامل مع المستفيدين والإجراءات اليومية قد تساعد في تقليل أخطاء التصميم وتحسين ملائمة التغيير للواقع العملي. (Bah et al., 2024)

وبناءً على ما سبق، يتمثل السؤال الرئيس للدراسة في: ما أثر إدارة التغيير التنظيمي في تحسين أداء الموظفين في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية؟ (جفري. 2024)

أهمية البحث

الأهمية النظرية

- تسهم الدراسة نظرياً في إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بإدارة التغيير التنظيمي من خلال بناء معالجة تربط بين متغير إدارة التغيير ومتغير أداء الموظفين في سياق حكومي سعودي. وهذا الربط يساعد على توضيح الفجوة بين الدراسات التي تتناول التغيير بوصفه إصلاحاً هيكلياً والدراسات التي تتناول الأداء بوصفه نتيجة سلوكية قابلة للتأثر بالممارسات الإدارية.
- كما يمكن للدراسة أن تضيف بعداً تفسيرياً يتعلق بكيفية انتقال أثر إدارة التغيير من مستوى القرار المؤسسي إلى مستوى الموظف، وذلك عبر آليات مثل وضوح الاتصال، عدالة الإجراءات، تدريب العاملين، ومشاركة الموظفين في خطوات التطبيق.
- تدعم الدراسة أيضاً الاتجاه الحديث الذي يرى أن نجاح التغيير لا يفسر فقط بنوعية الخطة، بل بمدى مشاركة الموظفين واندماجهم في تنفيذها، وهو ما يجعل الأداء نتيجة لتفاعل إنساني وتنظيمي وليس نتيجة تقنية آلية.

- وقد تفيد الدراسة الباحثين في تحديد أبعاد أكثر ملاءمة لقياس إدارة التغيير داخل الجهات الحكومية، مثل التغيير الهيكلي، التغيير التقني، التغيير الثقافي، دعم القيادة، وتطوير المهارات، وربطها بأبعاد أداء الموظفين مثل جودة الإنجاز، الالتزام، المبادرة، والكفاءة في خدمة المستفيد.

الأهمية التطبيقية

- تظهر أهمية الدراسة تطبيقياً في إمكانية إفادة القيادات الحكومية عند تصميم برامج التغيير، إذ تساعد النتائج المتوقعة على تحديد الممارسات الأكثر تأثيراً في أداء الموظفين، ومن ثم توجيه الموارد نحو التدريب، والتواصل، وتبسيط الإجراءات، وبناء ثقافة داعمة للتحول.
- كما يمكن أن تفيد الدراسة إدارات الموارد البشرية في الجهات الحكومية عند بناء برامج تهيئة الموظفين للتغيير، لأن الأداء لا يتحسن فقط عبر مراقبة الإنجاز، بل من خلال إزالة العوائق التي تمنع الموظف من استخدام النظام الجديد أو قبول الهيكل الجديد أو فهم آليات الخدمة الجديدة.
- تستفيد الجهات الحكومية كذلك من الدراسة في بناء مؤشرات متابعة تربط بين مبادرات التغيير ومخرجات الأداء، بحيث لا يقتصر التقويم على تنفيذ المشروع، بل يمتد إلى قياس أثره على جودة العمل وسرعة الإنجاز والالتزام والرضا الداخلي.
- ومن الناحية العملية، قد تساعد الدراسة في تقليل مقاومة الموظفين للتغيير عبر إبراز دور العدالة التنظيمية والشفافية والمشاركة. فكلما شعر الموظف أن التغيير مفهوم ومنصف ومدعوم، زادت قابليته للتفاعل معه وتحويله إلى أداء أفضل.
- وتخدم الدراسة بيئة التحول الوطني في المملكة عبر تقديم إطار بحثي يمكن أن يطبق ميدانياً على جهة حكومية محددة، بما يساعد في فهم العلاقة بين إدارة التغيير وتحسين الأداء من زاوية واقعية قابلة للقياس والتطوير.

أسئلة البحث

ينطلق السؤال الرئيس من طبيعة المشكلة البحثية التي ترى أن نجاح التحول الحكومي لا يتوقف على وجود خطط التغيير فقط، بل على قدرة هذه الخطط على تحسين أداء الموظفين داخل الجهة الحكومية. وعليه يتمثل السؤال الرئيس في: ما أثر إدارة التغيير التنظيمي في تحسين أداء الموظفين في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية؟

الأسئلة الفرعية

- ما مستوى ممارسة إدارة التغيير التنظيمي في الجهة الحكومية محل التطبيق من وجهة نظر الموظفين؟ ويقصد بذلك قياس إدراك الموظفين لممارسات التواصل، التدريب، المشاركة، دعم القيادة، وتعديل الإجراءات المرتبطة بالتغيير.
- ما مستوى أداء الموظفين في الجهة الحكومية محل التطبيق من حيث جودة الإنجاز، الالتزام بالوقت، سرعة الاستجابة، المبادرة، والتعاون مع الزملاء والمستفيدين؟ هذا السؤال يربط الأداء بسلوكيات قابلة للملاحظة داخل بيئة العمل لا بانطباعات عامة فقط.
- هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة التغيير التنظيمي ومستوى أداء الموظفين؟ ويركز هذا السؤال على اختبار اتجاه العلاقة وقوتها قبل الانتقال إلى قياس الأثر.
- ما أبعاد إدارة التغيير التنظيمي الأكثر تأثيراً في تحسين أداء الموظفين؟ ويشمل ذلك التغيير الهيكلي، التغيير التقني، المشاركة، التدريب، دعم القيادة، والعدالة التنظيمية.
- هل تختلف تصورات الموظفين حول إدارة التغيير وأداء الموظفين باختلاف بعض المتغيرات الديموغرافية مثل سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، ونوع الجهة الحكومية؟

أهداف البحث

- تهدف الدراسة إلى تحديد مستوى ممارسة إدارة التغيير التنظيمي في القطاع الحكومي السعودي، وذلك عبر قياس مجموعة من الأبعاد التي تظهر في الاتصال الداخلي، وضوح الإجراءات، التدريب، دعم القيادة، إشراك الموظفين، وإدارة المقاومة .

- تهدف الدراسة أيضاً إلى قياس مستوى أداء الموظفين في الجهة الحكومية محل التطبيق، مع التركيز على مؤشرات عملية مثل جودة الإنجاز، الالتزام، سرعة الاستجابة، القدرة على التعلم، والتعاون في إنجاز الخدمات .
- تسعى الدراسة إلى اختبار العلاقة الإحصائية بين إدارة التغيير التنظيمي وأداء الموظفين، لأن وجود برامج تغيير كثيرة لا يعني بالضرورة وجود أثر فعلي على الأداء ما لم يتم قياس العلاقة بين الممارسات والنتائج .
- تهدف الدراسة إلى تحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً في الأداء، حتى تتمكن القيادات الحكومية من توجيه جهودها نحو الممارسات التي تحدث فرقاً أكبر في الواقع العملي، مثل التدريب أو الدعم القيادي أو تحسين قنوات التواصل .
- تهدف الدراسة كذلك إلى تقديم توصيات عملية للجهات الحكومية حول كيفية تصميم برامج تغيير أكثر ارتباطاً بأداء الموظفين، وبما يتناسب مع بيئة التحول الوطني في المملكة العربية السعودية.

فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير التنظيمي في تحسين أداء الموظفين في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتواصل الداخلي حول التغيير في تحسين أداء الموظفين. فوضوح الرسائل يقلل الغموض ويساعد الموظف على فهم ما يتغير ولماذا وكيف ينعكس ذلك على مهامه اليومية.
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب وبناء القدرات في تحسين أداء الموظفين. ويرتبط ذلك بأن التحول الحكومي يتطلب مهارات رقمية وإدارية جديدة لا يمكن اكتسابها بمجرد إصدار تعليمات إدارية.
- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة الموظفين في عمليات التغيير في تحسين أدائهم. وتستند هذه الفرضية إلى أن المشاركة تزيد الالتزام وتقلل المقاومة وتساعد على مواءمة التغيير مع واقع العمل.

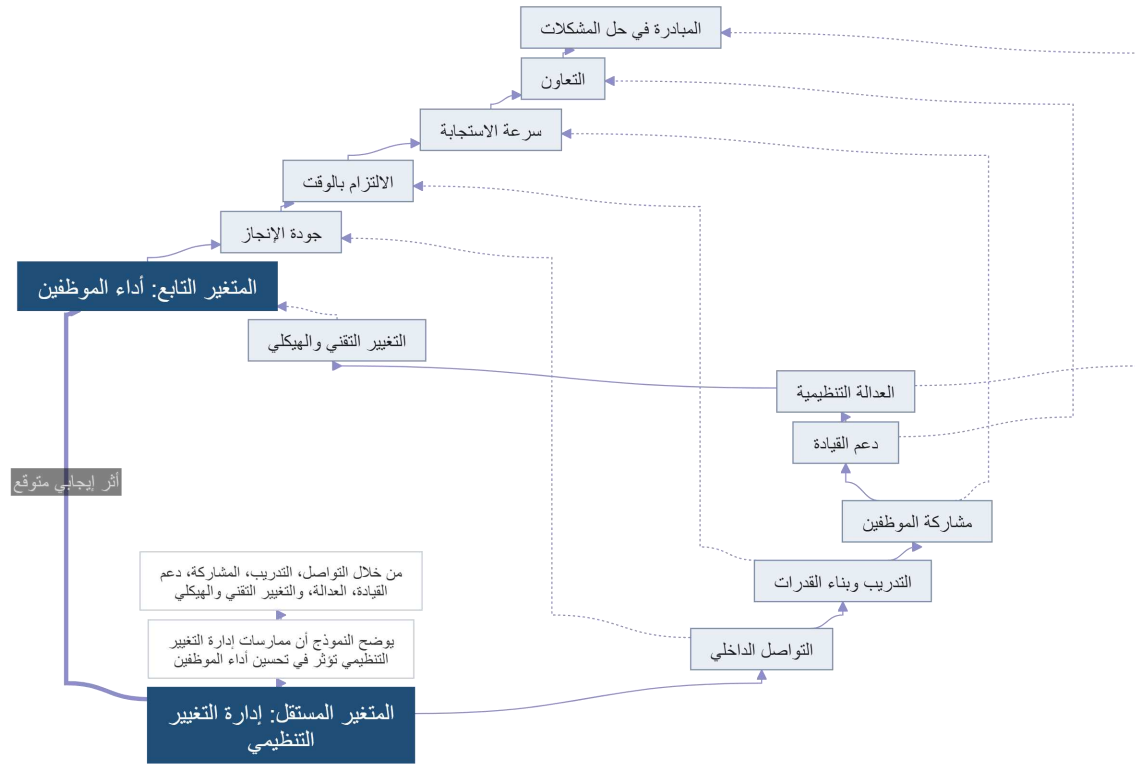
نموذج البحث

يقوم نموذج الدراسة على توضيح العلاقة بين متغيرين رئيسيين؛ يتمثل المتغير المستقل في إدارة التغيير التنظيمي، بينما يتمثل المتغير التابع في تحسين أداء الموظفين. ويعرض هذا النموذج تصوراً مفاهيمياً للعلاقة المتوقعة بين ممارسات إدارة التغيير داخل القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية وبين مستوى أداء الموظفين، بما يساعد على توجيه منهجية البحث وتحديد أبعاد القياس والتحليل بصورة أكثر وضوحاً. (Kebede & Wang, 2022)

تتكون إدارة التغيير التنظيمي في هذا النموذج من مجموعة من الأبعاد الإدارية التي يمكن من خلالها تفسير أثر التغيير على الموظفين، وهي: التواصل الداخلي، التدريب وبناء القدرات، مشاركة الموظفين، دعم القيادة، العدالة التنظيمية، والتغيير التقني والهيكل. وتمثل هذه الأبعاد مداخل أساسية لنجاح التغيير؛ لأن الموظف لا يتفاعل مع التغيير باعتباره قراراً إدارياً عاماً فقط، بل يتأثر بدرجة وضوح المعلومات، ومستوى التأهيل الذي يحصل عليه، ومدى مشاركته في عملية التغيير، وحجم الدعم القيادي المتاح، وشعوره بعدالة الإجراءات، وقدرة المنظمة على مواءمة التغيير التقني والهيكل مع طبيعة العمل. (Bah et al., 2024)

أما تحسين أداء الموظفين فيمثل المتغير التابع في النموذج، ويقاس من خلال مجموعة من الأبعاد السلوكية والعملية، وهي: جودة الإنجاز، الالتزام بالوقت، سرعة الاستجابة، التعاون، والمبادرة في حل المشكلات. وتعكس هذه الأبعاد مظاهر الأداء الوظيفي التي يمكن ملاحظتها داخل بيئة العمل الحكومية، حيث يظهر أثر إدارة التغيير في قدرة الموظفين على إنجاز الأعمال بجودة أعلى، والالتزام بالمواعيد المحددة، والتعامل السريع مع متطلبات العمل، والتعاون مع الزملاء، وتقديم حلول عملية للمشكلات اليومية. (Kebede & Wang, 2022)

ووفقاً لهذا النموذج، فإن العلاقة المقترحة تقوم على أن ممارسات إدارة التغيير التنظيمي تؤثر إيجابياً في تحسين أداء الموظفين. فكلما كانت عملية التغيير أكثر وضوحاً وتنظيماً وعدالة، وكلما ارتبطت بالتدريب والمشاركة والدعم القيادي، زادت احتمالية تحسن أداء الموظفين وانخفاض مقاومتهم للتغيير. وبذلك لا ينظر النموذج إلى التغيير التنظيمي باعتباره عاملاً واحداً مجرداً، بل باعتباره مجموعة من الممارسات الإدارية القابلة للقياس، والتي يمكن اختبار أثرها على أبعاد الأداء الوظيفي داخل القطاع الحكومي. (Bah et al., 2024)



شكل 1: نموذج البحث

مكان التطبيق المقترح للبحث

سيتم تطبيق الدراسة على إحدى الجهات الحكومية السعودية ذات الصلة بالخدمات العامة والتحول الرقمي، مثل وزارة أو أمانة أو هيئة خدمية، لأن هذه الجهات تجمع بين ضغط المستفيدين، ومتطلبات الكفاءة، وتطبيق أنظمة إلكترونية وإجرائية جديدة. ويفضل اختيار جهة شهدت خلال السنوات الأخيرة مبادرات تغيير واضحة حتى تكون استجابات الموظفين مبنية على تجربة عملية لا على تصور نظري فقط.

يتكون مجتمع الدراسة المقترح من الموظفين الإداريين والتنفيذيين ورؤساء الأقسام والمشرفين العاملين في الجهة الحكومية المختارة. ويقترح أن تشمل العينة موظفين من مستويات وظيفية مختلفة

حتى تعكس الدراسة إدراك الإدارة الوسطى والموظفين المنفذين للتغيير، لأن كل مستوى يرى التغيير من زاوية مختلفة.

يمكن تحديد حجم عينة مبدئي يتراوح بين 180 و250 موظفاً إذا كان مجتمع الدراسة واسعاً، أو استخدام العينة المتاحة إذا كانت الجهة محدودة العدد. ويعد هذا الحجم مناسباً للتحليل الوصفي والارتباطي والانحدار المتعدد، خاصة إذا قسمت الاستبانة إلى أبعاد واضحة لكل متغير.

جدول 1: توزيع العينة المقترحة

الفئة المقترحة	العدد المتوقع	النسبة المتوقعة
الإدارة العليا والوسطى	40	20%
الموظفون التنفيذيون	120	60%
الدعم الإداري والتقني	40	20%
الإجمالي	200	100%

يوضح الجدول الرقمي السابق تصوراً مبدئياً لتوزيع العينة، والغرض منه ضمان عدم انحياز البيانات إلى فئة وظيفية واحدة. ويظل الرقم النهائي قابلاً للتعديل حسب حجم الجهة الحكومية محل التطبيق وإتاحة الوصول إلى الموظفين. (المطيري وآخرون. 2022)

تبدأ الدراسة الميدانية بالحصول على موافقة الجهة الحكومية المختارة، ثم توضيح هدف الدراسة للمشاركين وتأكيد سرية البيانات وعدم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي. وتعد هذه الخطوة ضرورية في بيئة العمل الحكومية لأنها تساعد على رفع ثقة المشاركين وتقليل الإجابات المتحيزة. (جفري. 2024)

بعد ذلك يتم اختبار أداة الدراسة مبدئياً على عينة استطلاعية صغيرة للتأكد من وضوح العبارات وسلامة اللغة وملاءمة زمن الإجابة. ويمكن تعديل بعض العبارات بناءً على ملاحظات المشاركين قبل توزيع الاستبانة النهائية. (العماري وشمسي. 2022)

توزع الاستبانة إلكترونياً أو ورقياً حسب طبيعة الجهة، مع مراعاة تمثيل الإدارات المختلفة. ومن الأفضل أن تتم عملية الجمع خلال فترة لا تشهد ضغطاً تشغيلياً كبيراً حتى لا يؤثر ضغط العمل على جودة الإجابات. (المطيري وآخرون. 2022)

بعد جمع البيانات، يتم فحص الاستجابات غير المكتملة واستبعاد غير الصالح منها، ثم ترميز المتغيرات وإدخالها في برنامج إحصائي. ويقترح استخدام معاملات الثبات مثل كرونباخ ألفا للتأكد من اتساق أبعاد الاستبانة قبل تحليل الفرضيات. (Nawaz et al., 2025)

منهجية البحث

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لأنه الأنسب لقياس واقع ممارسات إدارة التغيير التنظيمي وتحليل أثرها في أداء الموظفين. فالمنهج لا يكتفي بوصف مستوى الممارسة، بل يسمح باختبار العلاقات الإحصائية بين المتغيرات واستخلاص دلالات تطبيقية تساعد في تفسير النتائج. (العماري وشمسي، 2022)

تستخدم الدراسة الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، على أن تبنى وفق مقياس ليكرت الخماسي من درجة موافقة منخفضة جداً إلى درجة موافقة مرتفعة جداً. ويخصص جزء للبيانات الديموغرافية، وجزء لقياس أبعاد إدارة التغيير، وجزء لقياس أداء الموظفين. (Nawaz et al., 2025)

تتضمن أبعاد إدارة التغيير المقترحة التواصل الداخلي، التدريب، مشاركة الموظفين، دعم القيادة، العدالة التنظيمية، والتغيير التقني والهيكل. وتعد هذه الأبعاد مناسبة للسياق الحكومي لأنها تغطي الجوانب السلوكية والإدارية والفنية التي تواجه الموظف أثناء التحول. (Kebede & Wang, 2022)

أما أداء الموظفين فيقاس من خلال مؤشرات الجودة والالتزام والسرعة والتعاون والمبادرة، وهي مؤشرات مناسبة للقطاع الحكومي لأنها تعكس أداء الموظف في تقديم الخدمة وإنجاز المعاملة والتفاعل مع الزملاء والمستفيدين. (Lee, 2025)

سيتم تحليل البيانات باستخدام الإحصاء الوصفي لاستخراج المتوسطات والانحرافات المعيارية، ثم اختبار الارتباط لقياس قوة العلاقة بين المتغيرات، وتحليل الانحدار المتعدد لتحديد أبعاد إدارة التغيير الأكثر تأثيراً في أداء الموظفين. (Assanti, 2025)

جدول 2: توزيع أداة الدراسة حسب المتغيرات

المتغير	عدد الأبعاد	عدد العبارات المتوقع	الوزن النسبي
إدارة التغيير التنظيمي	6	30	60%
أداء الموظفين	5	20	40%
الإجمالي	11	50	100%

تبدأ خطة التحليل الإحصائي بفحص البيانات المفقودة والاستجابات غير المكتملة، ثم التأكد من سلامة الترميز واتجاه العبارات. وتعد هذه الخطوة مهمة لأن جودة النتائج لا تتوقف على عدد الاستجابات فقط، بل على صلاحية البيانات المستخدمة في التحليل. (Nawaz et al., 2025)

بعد التنظيف الأولي للبيانات، يتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد إدارة التغيير وأداء الموظفين. وتساعد هذه المؤشرات في تحديد ما إذا كان مستوى الممارسة مرتفعاً أو متوسطاً أو منخفضاً من وجهة نظر أفراد العينة. (جفري. 2024)

يستخدم معامل الارتباط بيرسون لاختبار قوة واتجاه العلاقة بين إدارة التغيير التنظيمي وأداء الموظفين. فإذا ظهرت علاقة موجبة ودالة، فإن ذلك يدعم الانتقال إلى تحليل الانحدار لقياس حجم الأثر وليس مجرد وجود العلاقة. (الطيرة ومحمد. 2021)

يستخدم تحليل الانحدار المتعدد لتحديد الأبعاد الأكثر تفسيراً لأداء الموظفين، مثل التدريب أو المشاركة أو العدالة أو دعم القيادة. وتعد هذه النتيجة مهمة عملياً لأنها تساعد الجهة الحكومية في معرفة أين تركز جهودها عند إدارة التغيير. (Assanti, 2025)

يمكن كذلك استخدام اختبار الفروق مثل اختبار ت أو تحليل التباين الأحادي عند الحاجة لمعرفة ما إذا كانت تصورات الموظفين تختلف حسب المؤهل العلمي أو سنوات الخبرة أو المستوى الإداري. وتساعد هذه الاختبارات في فهم ما إذا كانت بعض الفئات تحتاج إلى دعم أكبر أثناء التغيير. (Lee, 2025)

ينبغي أن تعرض النتائج في المشروع لاحقاً بطريقة تجمع بين الدلالة الإحصائية والتفسير الإداري، لأن الهدف ليس إظهار أرقام فقط، بل فهم ما تعنيه هذه الأرقام بالنسبة لتحسين أداء الموظفين في الجهة الحكومية. (اليمني. 2024)

تحتاج أداة الدراسة إلى صدق ظاهري ومحتوى من خلال عرضها على محكمين متخصصين في الإدارة والموارد البشرية للتأكد من أن العبارات تقيس ما وضعت لقياسه، وأنها مناسبة للسياق الحكومي السعودي وليست منقولة بصورة حرفية من سياقات مختلفة. (العماري وشمسي. 2022) كما يجب اختبار الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا لكل بعد من أبعاد الاستبانة. وكلما كانت قيمة الثبات مقبولة، زادت الثقة في أن العبارات مترابطة وتقيس البعد نفسه بصورة متسقة. (Nawaz et al., 2025)

كتابة /رسم المخطط المقترح للمشروع

الفصل الأول يقدم الإطار العام للدراسة، ويشمل المقدمة، مشكلة الدراسة، الفجوات النظرية والتطبيقية، أهمية الدراسة، أسئلة الدراسة، أهدافها، فرضياتها، نموذجها، منهجيتها، ومجال التطبيق المقترح. ويعد هذا الفصل الأساس الذي يوضح لماذا تجري الدراسة وكيف سيتم تنفيذها.

الفصل الثاني يعرض الدراسات السابقة، ويقسم إلى دراسات تناولت إدارة التغيير التنظيمي، ودراسات تناولت أداء الموظفين، ودراسات بحثت العلاقة بين التغيير والأداء. ثم ينتهي الفصل باستخلاص الفجوة البحثية وموقع الدراسة الحالية من الأدبيات الحديثة.

الفصل الثالث في مشروع التخرج اللاحق يمكن أن يتناول إجراءات الدراسة الميدانية بالتفصيل، بما في ذلك مجتمع الدراسة، العينة، أداة الدراسة، الصدق والثبات، أساليب التحليل، والاعتبارات الأخلاقية.

الفصل الرابع يمكن أن يعرض النتائج الإحصائية ومناقشتها، مع ربط النتائج بالدراسات السابقة وتفسير نقاط الاتفاق والاختلاف. أما الفصل الخامس فيمكن أن يتضمن الخلاصة والتوصيات والمقترحات البحثية المستقبلية.

الدراسات السابقة

يتناول فصل الدراسات السابقة الأساس العلمي الذي تستند إليه الدراسة الحالية، ويهدف إلى مراجعة ما توصلت إليه البحوث الحديثة حول إدارة التغيير التنظيمي، وأداء الموظفين، والعلاقة بينهما. ولا يقصد من هذا الفصل مجرد سرد الدراسات، بل تحليل اتجاهاتها، واستخلاص الفجوات التي تبرر تنفيذ الدراسة في القطاع الحكومي السعودي. (Bah et al., 2024)

تظهر أهمية مراجعة الدراسات السابقة لأن موضوع إدارة التغيير التنظيمي يتداخل مع مفاهيم كثيرة مثل العدالة التنظيمية، الاستعداد للتغيير، المشاركة، القيادة، الثقافة التنظيمية، التدريب، والتحول الرقمي. لذلك فإن بناء إطار علمي قوي يتطلب تصنيف الأدبيات إلى محاور واضحة بدلاً من التعامل معها ككتلة واحدة. (Kebede & Wang, 2022)

تستند المراجعة إلى دراسات حديثة منشورة بين عامي 2020 و2026، مع التركيز على الدراسات الميدانية والبحوث المنشورة في مجلات علمية، وتجنب الاعتماد على مقالات عامة غير بحثية. وقد تم اختيار الدراسات بناءً على قربها من متغيرات الدراسة وسياق القطاع الحكومي أو الأداء الوظيفي. (Nawaz et al., 2025)

تكشف المراجعة الأولية أن أغلب الدراسات تتفق على أن التغيير التنظيمي يصبح أكثر فاعلية عندما يتعامل مع الموظف كعنصر رئيس في التطبيق، لا كطرف يتلقى تعليمات فقط. ويظهر ذلك في دراسات المشاركة والتدريب والعدالة والتواصل، وهي كلها عوامل تمهد لتحسين الأداء وتقليل المقاومة. (Bah et al., 2024)

المتغير المستقل: إدارة التغيير التنظيمي

تعرف إدارة التغيير التنظيمي في سياق هذه الدراسة بأنها مجموعة الممارسات المخططة التي تستخدمها الجهة الحكومية للانتقال من وضع إداري أو تقني أو ثقافي قائم إلى وضع أكثر كفاءة وملاءمة لمتطلبات الخدمة العامة. وتشمل هذه الممارسات التخطيط، التواصل، المشاركة، التدريب، معالجة المقاومة، وتقييم النتائج. (اليمني، 2024)

توضح دراسة اليمني حول المؤسسات الحكومية السعودية أن استراتيجيات إدارة التغيير ترتبط بجهود التحول الوطني ورؤية 2030، وأن نجاح هذه الاستراتيجيات يعتمد على القيادة التحولية، التعاون،

تدريب الموظفين، وتحسين التواصل بين المستويات الإدارية. وهذا يتفق مع طبيعة القطاع الحكومي الذي يحتاج إلى توافق واسع قبل تنفيذ التحول. (اليمني. 2024)

أشارت دراسة Bah وزملائه إلى أن مشاركة الموظفين والتمكين والعمل الجماعي تؤثر إيجابياً في فاعلية التغيير التنظيمي، وأن القيادة التي تتعامل بتواضع وتفتح المجال لتغذية راجعة من الموظفين ترفع فرص نجاح التغيير. وتفيد هذه النتيجة الدراسة الحالية في بناء بعد المشاركة ضمن متغير إدارة التغيير. (Bah et al., 2024)

في جانب العدالة التنظيمية، بينت دراسة Wang و Kebede أن إدراك الموظفين للعدالة والدعم التنظيمي يؤثر في استعدادهم للتغيير. وهذا مهم لأن الموظف الحكومي قد يتعامل مع التغيير بحذر إذا شعر أن التغيير سيزيد أعباءه أو يهدد استقراره أو لا يراعي العدالة في توزيع الأدوار والفرص. (Kebede & Wang, 2022)

تؤكد دراسة جفري على وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة المدينة المنورة أن التغيير الهيكلي والثقافي والتكنولوجي يرتبط بجودة الحياة الوظيفية، وأن التغيير التكنولوجي كان من الأبعاد المهمة في تفسير التغير في جودة الحياة الوظيفية. وتدعم هذه النتيجة إدراج البعد التقني ضمن أبعاد إدارة التغيير في الدراسة الحالية. (جفري. 2024)

كذلك تبرز دراسة المطيري وزملائه في المستشفيات الحكومية بالرياض أن إدارة التغيير لها أثر في جودة الخدمات الصحية، حتى وإن كان حجم التفسير الإحصائي محدوداً. وتكشف هذه النتيجة أن التغيير في القطاع الحكومي يحتاج إلى تخطيط عميق وربط واضح بين التغيير وسلوك الموظفين وجودة الخدمة. (المطيري وآخرون. 2022)

توضح دراسة عسيري وآل مداوي في جامعة الملك خالد أن التغيير التنظيمي بأبعاده المرتبطة بإدارة التغيير والموارد البشرية والتكنولوجيا والمهام الوظيفية يسهم في جودة الأداء الأكاديمي. وتفيد الدراسة الحالية في أن التغيير التنظيمي لا يقتصر على الأنظمة، بل يمتد إلى تنظيم الموارد البشرية والمهام اليومية. (عسيري وآل مداوي. 2025)⁹

⁹ عسيري، سهي عبدالله محمد، وآل مداوي، عبير محفوظ محمد. (2025). دور التغيير التنظيمي في تحقيق جودة الأداء الأكاديمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد: تصور مقترح. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 10(2)-24.

المتغير التابع :أداء الموظفين

يقصد بأداء الموظفين في هذه الدراسة مستوى ما يحققه الموظف من إنجاز وظيفي من حيث جودة العمل، الالتزام بالوقت، سرعة الاستجابة، القدرة على استخدام الأنظمة والإجراءات الجديدة، التعاون، والمبادرة في حل المشكلات. وهذا التعريف يناسب القطاع الحكومي لأنه يربط الأداء بجودة الخدمة العامة لا بالمخرجات المالية.¹⁰ (Lin & Huang, 2021)

أظهرت دراسة العماري وشمسي أن مستوى أداء العاملين في مراكز الرعاية النهارية بالمنطقة الشرقية جاء مرتفعاً، وأن إدارة التغيير كان لها أثر إيجابي على الأداء. وتفيد هذه الدراسة لأنها أجريت في المملكة العربية السعودية وارتبطت بمجال خدمي يتعامل مع موظفين ومراجعين واحتياجات إنسانية مباشرة. (العماري وشمسي. 2022)

في دراسة الطيرة ومحمد على شركة ليبيا للنفط، ظهر أن التغيير التنظيمي بأبعاده الهيكلية والتقنية والمتعلقة بالأفراد له أثر قوي على الأداء الوظيفي، كما وجدت علاقة ارتباط موجبة بين التغيير والأداء. ورغم اختلاف السياق عن القطاع الحكومي السعودي، فإنها تدعم العلاقة المفاهيمية بين التغيير وأداء العاملين. (الطيرة ومحمد. 2021)

تؤكد دراسة Lin و Huang أن الثقافة التنظيمية الداعمة للتعلم والرضا الوظيفي تلعب دوراً في تحسين الأداء وتقليل نوايا ترك العمل أثناء التغيير المخطط. وتفيد هذه النتيجة الدراسة الحالية لأنها توضح أن الأداء أثناء التغيير يتأثر بالبيئة التعليمية والتنظيمية التي تحيط بالموظف. (Lin & Huang, 2021)

أما دراسة Okwata وزملائه فقد ربطت التغيير في الثقافة التنظيمية بالأداء التنظيمي في مؤسسة عامة ذات طبيعة خدمية، وأظهرت أن الثقافة المرنة والداعمة للتغيير يمكن أن تنعكس على نتائج الأداء. وهذا يؤكد أن الأداء لا يتحسن فقط بتغيير الإجراءات، بل بتغيير الثقافة التي توجه سلوك الموظفين.¹¹ (Okwata et al., 2022)

¹⁰ Lin, C.-Y., & Huang, C.-K. (2021). Employee turnover intentions and job performance from a planned change: The effects of an organizational learning culture and job satisfaction. *International Journal of Manpower*, 42(3), 409-423. <https://doi.org/10.1108/IJM-08-2018-0281>

¹¹ Okwata, P. A., Wasike, S., & Andemariam, K. (2022). Effect of organizational culture change on organizational performance of Kenya Wildlife Service Nairobi National Park. *Administrative Sciences*, 12(4), 139. <https://doi.org/10.3390/admsci12040139>

تشير دراسة Lee في القطاع العام الكوري إلى أن سياسات الموارد البشرية الداعمة للموظف تؤثر في جودة الحياة والرضا عن الخدمة العامة ونية ترك العمل. ورغم أن الدراسة لا تقيس الأداء الفردي وحده، فإنها توضح أن بيئة الموارد البشرية جزء من قدرة الموظف على تقديم أداء مستقر في القطاع العام. (Lin & Huang, 2021)

العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تجمع الدراسات السابقة على أن العلاقة بين إدارة التغيير التنظيمي وأداء الموظفين ليست علاقة آلية مباشرة فقط، بل تمر عبر عوامل وسيطة ومساندة مثل الاستعداد للتغيير، العدالة التنظيمية، الرضا الوظيفي، الثقة، التعلم، والمشاركة. لذلك فإن نجاح التغيير في تحسين الأداء يتطلب إدارة واعية لهذه العوامل. (Kebede & Wang, 2022)

توضح دراسة Bah وزملائه أن إشراك الموظفين في التغيير يعزز فاعلية التغيير، لأن المشاركة تقلل فجوة المعرفة بين الإدارة والموظفين وتساعد على تحويل الخطة إلى سلوك عملي. وهذا يعني أن الأداء يمكن أن يتحسن عندما يشعر الموظف أنه جزء من عملية التغيير لا مجرد منفذ لها. (Bah et al., 2024)

في السياق السعودي، تبين دراسة العماري وشمسي وجود أثر لإدارة التغيير في كفاءة الأداء الوظيفي، وتوصي بتدريب العاملين وربط إدارة التغيير بالحوافز. وتدعم هذه النتيجة فرضية أن الأداء يحتاج إلى أدوات داعمة حتى يتحسن مع التغيير. (العماري وشمسي. 2022)

تكشف دراسة جفري أن أبعاد التغيير التنظيمي ساهمت في تفسير نسبة كبيرة من التغير في جودة الحياة الوظيفية، وهو مؤشر مهم لأن جودة الحياة الوظيفية ترتبط عادة بالدافعية والالتزام والاستقرار النفسي للموظف. وعندما تتحسن هذه الجوانب، يصبح الأداء أكثر قابلية للتحسن. (جفري. 2024)

تقدم دراسة Nawaz وزملائه دليلاً من القطاع العام على أن قبول التغيير يتأثر بعوامل مثل إدارة التغيير، البنية التقنية، دعم الإدارة العليا، الثقافة التنظيمية، ونظم الموارد البشرية. وهذا يعني أن أداء الموظفين في الجهات الحكومية يتأثر بمدى جاهزية النظام المؤسسي كله، وليس بقرار التغيير منفرداً. (Nawaz et al., 2025)

تؤكد دراسة Bayraktar و Jiménez أن القيادة التحويلية وفاعلية الذات يمكن أن تؤثر في ردود فعل الموظفين تجاه التغيير. وهذا مهم في تفسير العلاقة بين إدارة التغيير والأداء، لأن الموظف الذي

يملك ثقة أعلى في قدرته على التعامل مع التغيير غالباً سيكون أقدر على الحفاظ على مستوى أدائه أو تطويره.¹² (Bayraktar & Jiménez, 2020)

تحليل الدراسات السابقة

عند تصنيف الدراسات السابقة حسب موضوعها، يتضح أن بعضها ركز على إدارة التغيير بوصفها متغيراً مستقلاً مباشراً، مثل دراسة العماري وشمسي ودراسة الطيرة ومحمد، بينما ركز بعضها على عوامل داعمة مثل العدالة التنظيمية والاستعداد للتغيير كما في دراسة Kebede وWang. كما تناولت دراسات أخرى سياقات حكومية أو عامة مثل دراسة اليماني ودراسة Nawaz وزملائه. (Nawaz et al., 2025)

الفجوة البحثية

تتمثل الفجوة البحثية الأولى في أن كثيراً من الدراسات تناولت إدارة التغيير في سياقات عامة أو في قطاعات غير حكومية، بينما تحتاج البيئة الحكومية السعودية إلى دراسة أكثر تخصيصاً تراعي طبيعة اللوائح، مركزية بعض الإجراءات، وتعدد أصحاب المصلحة. (اليماني، 2024)

الفجوة الثانية أن بعض الدراسات السعودية ركزت على جودة الخدمات أو جودة الحياة الوظيفية، وهي متغيرات مهمة، لكنها لا تغني عن قياس أداء الموظفين مباشرة من حيث جودة الإنجاز والالتزام والسرعة والتعاون والمبادرة. (جفري، 2024)

الفجوة الثالثة أن الدراسات التي بحثت العلاقة بين التغيير والأداء غالباً لا تفصل بين أبعاد التغيير المختلفة، مع أن الأثر قد يختلف بين التواصل والتدريب والمشاركة والقيادة والعدالة. لذلك تحتاج الدراسة الحالية إلى نموذج يقيس أثر كل بعد على الأداء. (Kebede & Wang, 2022)

الفجوة الرابعة أن التحول الحكومي السعودي يتغير بسرعة، وبالتالي فإن الاعتماد على دراسات قديمة لا يكفي لتفسير الواقع الحالي. ولهذا تعتمد الدراسة الحالية على مصادر حديثة بين 2020 و2026 وتربطها بسياق رؤية المملكة 2030. (Nawaz et al., 2025)

¹² Bayraktar, S., & Jiménez, A. (2020). Self-efficacy as a resource: A moderated mediation model of transformational leadership, extent of change and reactions to change. *Journal of Organizational Change Management*, 33(2), 301-317. <https://doi.org/10.1108/JOCM-12-2018-0368>

الخاتمة

المقارنة النقدية للدراسات السابقة

عند مقارنة الدراسات السابقة، يلاحظ أن الدراسات العربية القريبة من السياق السعودي اهتمت غالباً بالقطاع الخدمي وجودة الخدمة أو جودة الحياة الوظيفية، بينما اهتمت الدراسات الإنجليزية بصورة أكبر بآليات تفسيرية مثل المشاركة والعدالة والاستعداد للتغيير. وهذا الاختلاف يجعل الدراسة الحالية قادرة على الجمع بين القرب السياقي والعمق التفسيري. (جفري. 2024)

تتميز دراسة العماري وشمسي بقربها من البيئة السعودية وارتباطها بالأداء الوظيفي، لكنها طبقت على مراكز الرعاية النهارية وليس على جهة حكومية عامة واسعة. لذلك تستفيد الدراسة الحالية من نتائجها مع إعادة توجيهها إلى القطاع الحكومي بوصفه مجالاً أوسع في طبيعة المهام والإجراءات. (العماري وشمسي. 2022)

أما دراسة اليماني فتتميز بتركيزها على المؤسسات الحكومية السعودية وجهود التحول الوطني، لكنها تتناول استراتيجيات إدارة التغيير على مستوى التحول المؤسسي العام أكثر من تركيزها على الأداء الفردي للموظفين. ومن هنا تأتي إضافة الدراسة الحالية في ربط الاستراتيجيات بنتائج أداء الموظفين. (اليماني. 2024)

تقدم دراسة Kebede وWang تفسيراً مهماً من خلال العدالة التنظيمية والدعم التنظيمي المدرك، لكنها لم تطبق في السعودية. ولهذا يمكن توظيف نتائجها في بناء الإطار النظري مع اختبار العلاقة داخل بيئة حكومية سعودية. (Kebede & Wang, 2022)

توضح دراسة Bah وزملائه أهمية مشاركة الموظفين، إلا أنها طبقت في شركات اتصالات وتكرير وليست في جهات حكومية. وهذا يعني أن نتائجها مفيدة في جانب مفهوم المشاركة لكنها تحتاج إلى اختبار داخل بيئة تتسم باللوائح الرسمية ومحدودية المرونة مقارنة بالقطاع الخاص. (Bah et al., 2024)

تساعد دراسة Nawaz وزملائه على فهم التغيير في القطاع العام داخل اقتصاد ناشئ، وهي قريبة من طبيعة الإصلاح الإداري في الدول النامية، لكنها ترتبط بباكستان لا بالسعودية. لذلك يمكن الاستفادة منها في تفسير العوائق العامة مع الانتباه لاختلاف النظام الإداري والثقافة التنظيمية. (Nawaz et al., 2025)

تقدم دراسة المطيري وزملائه دليلاً سعودياً من المستشفيات الحكومية، وتؤكد أن إدارة التغيير يمكن أن تؤثر في جودة الخدمات. غير أن متغيرها التابع هو جودة الخدمة وليس أداء الموظفين مباشرة، مما يترك مجالاً للدراسة الحالية كي تركز على الأداء الفردي باعتباره حلقة وسيطة مهمة في تحسين الخدمة. (المطيري وآخرون. 2022)

بناءً على هذه المقارنة، فإن الدراسة الحالية لا تكرر الدراسات السابقة، بل تجمع بين متغيرات درست بصورة متفرقة، وتضعها في نموذج واحد يختبر أثر إدارة التغيير التنظيمي في تحسين أداء الموظفين داخل القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية. (Okwata et al., 2022)

موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

تتمثل إضافة الدراسة الحالية في أنها تنطلق من واقع التحول الحكومي السعودي وترتبط بين ممارسات إدارة التغيير وأداء الموظفين، بدلاً من الاكتفاء بقياس قبول التغيير أو جودة الخدمة النهائية. وهذا يجعلها أكثر قرباً من إدارة الموارد البشرية الحكومية. (اليمني. 2024)

كما تتميز الدراسة الحالية بأنها تقترح أبعاداً متعددة لإدارة التغيير تشمل التواصل والتدريب والمشاركة والعدالة ودعم القيادة والتغيير التقني والهيكل، وهي أبعاد مستمدة من الدراسات السابقة لكنها مصاغة بما يناسب القطاع الحكومي. (Kebede & Wang, 2022)

وتختلف الدراسة الحالية عن بعض الدراسات التي تناولت التغيير من منظور عام، لأنها ستقيس أثر كل بعد من أبعاد إدارة التغيير في الأداء، مما يسمح بتقديم توصيات عملية محددة لا توصيات عامة. (Bah et al., 2024)

كذلك تسهم الدراسة في سد فجوة زمنية لأن معظم المبادرات الحكومية تتغير بسرعة، ولذلك فإن الاعتماد على دراسات حديثة بين 2020 و 2026 يعطي الموضوع صلة مباشرة بالواقع الإداري المعاصر. (Nawaz et al., 2025)

وتؤكد الدراسة الحالية أن أداء الموظفين ليس نتيجة منفصلة عن ظروف التغيير، بل هو انعكاس لقدرة الجهة على إدارة التغيير بطريقة تقلل الغموض وتبني المهارات وتدعم الثقة وترتبط الموظف بهدف التحول. (Lin & Huang, 2021)

وبذلك يمثل هذا الفصل قاعدة علمية لبناء الإطار النظري والتطبيقي للمشروع، حيث يوضح ما هو معروف في الدراسات السابقة، وما الذي لا يزال يحتاج إلى اختبار داخل القطاع الحكومي السعودي. (عسيري وال مداوي. 2025)

اتجاهات النتائج في الدراسات السابقة

الاتجاه الأول في الدراسات السابقة يؤكد أن التغيير التقني والهيكل لا يحقق أثره الكامل دون تدريب الموظفين، لأن التقنية الجديدة قد تتحول إلى عبء إذا لم يصاحبها بناء مهارات وتخفيف لغموض الإجراءات. وهذا الاتجاه واضح في الدراسات التي ربطت التغيير بالأداء وجودة الخدمة. (العماري وشمسي. 2022)

الاتجاه الثاني يركز على المشاركة، حيث بينت دراسات حديثة أن إشراك الموظف في التغيير يرفع إحساسه بالمسؤولية ويقلل مقاومته ويزيد قدرته على فهم منطق القرارات الجديدة. وهذا الاتجاه مهم جداً في القطاع الحكومي لأن الموظفين يمتلكون معرفة عملية بتفاصيل الإجراءات. (Bah et al., 2024)

الاتجاه الثالث يربط نجاح التغيير بالعدالة والدعم التنظيمي. فالموظف لا يقيم التغيير من زاوية فنية فقط، بل يسأل ضمناً عما إذا كان التغيير عادلاً، وهل حصل على فرصة كافية للتكيف، وهل توزع الأعباء والفرص بشكل منصف. (Kebede & Wang, 2022)

الاتجاه الرابع يبرز أهمية السياق العام للقطاع الحكومي، إذ تشير الدراسات إلى أن الإصلاحات الحكومية تتأثر بالبنية المؤسسية والأنظمة والثقافة الإدارية. لذلك يصعب تعميم نتائج القطاع الخاص على القطاع الحكومي دون اختبار مستقل. (Nawaz et al., 2025)

الاتجاه الخامس يربط الأداء بجودة بيئة العمل، حيث يصبح الموظف أكثر استعداداً للأداء الجيد عندما يشعر أن التغيير يحسن بيئة العمل ولا يضيف أعباء غير مفسرة. ولهذا فإن جودة الحياة الوظيفية والرضا والدعم الإداري تعد مؤشرات مهمة عند تفسير الأداء. (جفري. 2024)

لخصت مراجعة الدراسات السابقة إلى أن إدارة التغيير التنظيمي تعد مدخلاً أساسياً لتحسين الأداء عندما تتعامل مع الموظفين بوصفهم محور التنفيذ. فالتدريب، التواصل، المشاركة، دعم القيادة، والعدالة التنظيمية ليست عناصر شكلية، بل مكونات مؤثرة في قدرة الموظف على التكيف مع التغيير

وتحويله إلى إنجاز عملي. (Bah et al., 2024)

كما تبين أن القطاع الحكومي يحتاج إلى إدارة تغيير أكثر حساسية لطبيعة الخدمة العامة، لأن نتائج الأداء لا تقاس فقط بإنتاجية الموظف، بل بجودة الخدمة المقدمة للمستفيد، وموثوقية الإجراءات، وسرعة الاستجابة، والالتزام بالأنظمة. (المطيري وآخرون. 2022)

وتؤكد الأدبيات أن الدراسة الحالية تمتلك مبرراً علمياً واضحاً لأنها تربط بين إدارة التغيير التنظيمي وأداء الموظفين في سياق حكومي سعودي حديث، مع التركيز على مصادر بحثية حديثة وميدانية، وتجنب الاعتماد على مقالات عامة غير علمية. (العماري وشمسي. 2022)

قائمة المراجع

جفري، علي عمر عبدالله. (2024). أثر التغيير التنظيمي على ضوء رؤية المملكة 2030 على جودة الحياة الوظيفية: دراسة ميدانية على وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة المدينة المنورة. المجلة العربية للنشر العلمي، 7(66).

الطيرة، خالد خليل معتيق، ومحمد، حسين علي. (2021). أثر التغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي: دراسة حالة شركة ليبيا للنفط بمدينة بنغازي. مجلة البحوث والدراسات الاقتصادية، 7(7)، <https://doi.org/10.51992/2229-000-202-162> . 007-006

عسيري، سهى عبدالله محمد، وآل مداوي، عبير محفوظ محمد. (2025). دور التغيير التنظيمي في تحقيق جودة الأداء الأكاديمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد: تصور مقترح. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 10(2)، 24-1.

العماري، منيرة عمار، وشمسي، محمد أنس. (2022). أثر إدارة التغيير على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية على مراكز الرعاية النهارية في المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية. المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، 3(35). <https://doi.org/10.52133/ijrsp.v3.35.5>

المطيري، خالد حامد، والمطيري، يوسف عبدالعزيز، والمطيري، طراد حامد، والزيد، محمد عبدالله، والمطيري، بندر حامد، والمطيري، بدر محمد. (2022). أثر إدارة التغيير على جودة الخدمات الصحية في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 6(29)، 63-43 . <https://doi.org/10.26389/AJSRP.N121022>

اليمني، عبدالاله ناجي. (2024). استراتيجيات إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية السعودية: دراسة تحليلية لجهود التحول الوطني لتحقيق رؤية 2030. المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية، 3(10). <https://doi.org/10.59992/IJFAES.2024.v3n10p6>

- Bah, M. O. P., Sun, Z., Hange, U., & Edjoukou, A. J. R. (2024). Effectiveness of organizational change through employee involvement: Evidence from telecommunications and refinery companies. *Sustainability*, 16(6), 2524. <https://doi.org/10.3390/su16062524>
- Bayraktar, S., & Jiménez, A. (2020). Self-efficacy as a resource: A moderated mediation model of transformational leadership, extent of change and reactions to change. *Journal of Organizational Change Management*, 33(2), 301-317. <https://doi.org/10.1108/JOCM-12-2018-0368>
- Kebede, S., & Wang, A. (2022). Organizational justice and employee readiness for change: The mediating role of perceived organizational support. *Frontiers in Psychology*, 13, 806109. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.806109>
- Lin, C.-Y., & Huang, C.-K. (2021). Employee turnover intentions and job performance from a planned change: The effects of an organizational learning culture and job satisfaction. *International Journal of Manpower*, 42(3), 409-423. <https://doi.org/10.1108/IJM-08-2018-0281>
- Nawaz, M. K., Eltweri, A., Abbas, K., Al-Karaki, W., Edghiem, F., Foster, S., & Adali, M. (2025). Public sector transformation in emerging economies: Factors affecting change adoption in Pakistan. *Administrative Sciences*, 15(4), 126. <https://doi.org/10.3390/admsci15040126>

Okwata, P. A., Wasike, S., & Andemariam, K. (2022). Effect of organizational culture change on organizational performance of Kenya Wildlife Service Nairobi National Park. *Administrative Sciences*, 12(4), 139. <https://doi.org/10.3390/admsci12040139>